

# VERS UNE STRATÉGIE EMPLOI JEUNESSE MODERNISÉE AU BÉNÉFICE DE TOUS LES JEUNES CANADIENS

RAPPORT DE CONSULTATION PRÉSENTÉ À  
EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA

JANVIER 2019



**AXTRA**

Alliance des  
centres-conseils  
en emploi

## AXTRA | ALLIANCE DES CENTRES-CONSEILS EN EMPLOI

AXTRA, l'Alliance des centres-conseils en emploi, est un organisme à but non lucratif (OBNL) légalement constitué depuis le 13 février 1987. L'Alliance est composée de 91 membres qui sont répartis dans 16 des 17 régions administratives du Québec. Elle collabore également avec un important réseau de partenaires à l'échelle provinciale, nationale et internationale.

### **Mission**

La mission d'AXTRA est de regrouper et soutenir les centres-conseils en emploi afin de favoriser l'intégration au travail de tous les Québécois et Québécoises.

### **Vision**

En tant qu'un des chefs de file dans le secteur de l'employabilité, l'Alliance comme réseau communautaire, novateur et reconnu, vise à renforcer la capacité organisationnelle et mobilisatrice de ses membres pour leur permettre de jouer pleinement leurs rôles en matière d'employabilité et d'adapter leurs pratiques aux mutations du marché du travail et aux nouvelles réalités des collectivités.

### **Valeurs**

AXTRA est animée par des valeurs de justice sociale, d'égalité, d'équité et de respect. L'Alliance prône un leadership ascendant, rassembleur et visionnaire. L'approche se veut accueillante, ouverte et respectueuse des différences. Cette manière se caractérise également par une forte connaissance des enjeux et des besoins du milieu.

### **Un impact indéniable sur la société**

Les 91 centres-conseils en emploi membres d'AXTRA desservent une clientèle de plus de 80 000 individus par année, ce qui en fait le plus important regroupement en employabilité au Québec. Les membres de l'Alliance gèrent des budgets totalisant plus de 80 M\$ et embauchent plus de 1 500 professionnels. Leur impact sur les communautés est substantiel et les programmes qu'ils mettent en œuvre ont des retombées significatives sur des clientèles variées (jeunes, personnes immigrantes, personnes judiciairisées, Autochtones, travailleurs âgés, personnes avec des troubles de dépendance, etc.) ainsi que sur l'ensemble de la société.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire des recommandations</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Défis et enjeux au Québec</b> .....	<b>4</b>
Pour les jeunes .....	4
Pour les organismes en employabilité prestataires de services .....	5
<b>1. Des services pour tous les jeunes Canadiens</b> .....	<b>6</b>
1.1 Des efforts pour le recrutement et la préemployabilité .....	7
1.2 Un accompagnement pour l'intégration et le maintien en emploi .....	9
1.3 Des mesures accessibles à tous .....	10
<b>2. Un continuum de services en approche globale</b> .....	<b>11</b>
2.1 Des services en approche globale .....	11
2.2 Des collaborations porteuses entre les divers milieux .....	12
2.3 La reconnaissance de l'expertise des ressources en employabilité.....	13
<b>3. La mobilisation des entreprises</b> .....	<b>14</b>
3.1 La sensibilisation des entreprises à l'échelle nationale et locale.....	14
3.2 Une variété d'incitatifs et de soutien pour les entreprises .....	15
<b>4. La flexibilité des programmes</b> .....	<b>16</b>
<b>5. Des indicateurs de résultats mieux adaptés</b> .....	<b>17</b>
<b>6. Des processus efficaces de dépôt de projets et de reddition de comptes</b> .....	<b>18</b>
6.1 Des délais d'attente importants et des refus inexpliqués .....	18
6.2 La lourdeur administrative des organismes.....	19
<b>Conclusion</b> .....	<b>20</b>
<b>Annexe I – Liste des organismes participant à la consultation</b> .....	<b>21</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>22</b>



## SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

### > **Recommandation 1**

Bonifier et pérenniser les mesures de développement de l'employabilité pour mobiliser et répondre aux besoins des jeunes plus éloignés du marché du travail.

### > **Recommandation 2**

Adapter la durée et le type d'accompagnement en fonction du profil de chaque jeune, afin de favoriser le maintien en emploi.

### > **Recommandation 3**

Assurer l'accessibilité des services d'employabilité à tous les jeunes qui ont un besoin d'assistance, quel que soit leur statut de revenu ou leur situation d'emploi.

### > **Recommandation 4**

Soutenir et développer les services en approche globale, en facilitant la création de passerelles entre les secteurs de l'emploi, de l'éducation et de la santé et des services sociaux.

### > **Recommandation 5**

Reconnaître l'expertise spécialisée, l'impact économique significatif et la contribution positive des services offerts par les centres-conseils en emploi, en leur accordant un financement suffisant et en limitant la multiplication des nouveaux acteurs.

### > **Recommandation 6**

Financer les activités de démarchage, de développement et de maintien de partenariats significatifs avec les entreprises locales dans le cadre de tous les programmes d'emploi destinés à la clientèle jeunesse.

### > **Recommandation 7**

Bonifier les services d'accompagnement des entreprises en autorisant le suivi des jeunes déjà en emploi ou récemment embauchés, afin de contrer les problèmes de rétention vécus par les employeurs.



> **Recommandation 8**

Accorder une plus grande flexibilité dans les programmes d'aide à l'emploi destinés aux jeunes et les ententes de service avec les organismes en employabilité.

> **Recommandation 9**

Inclure des objectifs intermédiaires et qualitatifs dans les cibles de résultats des programmes d'emploi pour les jeunes, en tenant compte de leur degré d'éloignement du marché du travail.

> **Recommandation 10**

Réduire les délais de traitement des demandes et assurer un suivi régulier avec l'organisme porteur pour le tenir informé de l'avancement du dossier.

> **Recommandation 11**

Simplifier et optimiser le processus de reddition de comptes afin qu'il soit le plus efficace et efficient possible.

## INTRODUCTION

Dans un contexte économique marqué par la rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité, combiné à un constant besoin d'innovation pour répondre aux mutations technologiques, socioculturelles et démographiques rapides, le marché du travail canadien a plus que jamais besoin de l'ensemble de ses travailleurs. Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux se doivent alors de favoriser l'intégration en emploi durable des clientèles dites sous-représentées sur le marché du travail, incluant les membres des communautés autochtones, les personnes en situation de handicap ainsi que les jeunes peu scolarisés, marginalisés ou présentant des troubles de santé mentale.

Dans le cadre de ses travaux de modernisation de la Stratégie emploi jeunesse (SEJ), le ministère fédéral de l'Emploi et du Développement social a consulté les centres-conseils en emploi membres d'AXTRA en décembre 2018. De ces échanges ont émergé de nombreux thèmes et recommandations qui permettraient d'améliorer la prestation de services d'emploi pour les jeunes Canadiens, dont :

- > Des services accessibles pour tous les jeunes;
- > Un continuum de services en approche globale;
- > La mobilisation des entreprises;
- > La flexibilité des programmes;
- > Des indicateurs de résultats mieux adaptés;
- > Des processus efficaces de dépôt de projets et de reddition de comptes.

Ce rapport présente les principaux constats et recommandations soulevés par les centres-conseils en emploi présents à cette rencontre, bonifiés par un processus de consultation en ligne de l'ensemble des membres d'AXTRA. Au total, plus de 20 organismes œuvrant auprès d'une clientèle jeunesse ont participé à cette consultation québécoise<sup>1</sup>. Par conséquent, ce document s'appuie sur l'expérience et l'expertise des membres de l'Alliance, des organismes ancrés dans leurs communautés et au fait des enjeux vécus par les jeunes, dont ceux plus éloignés du marché du travail.

Avant d'aborder les principaux thèmes discutés, il apparaît important de dresser un bref portrait de certains défis et enjeux qui touchent les jeunes et les organismes prestataires de services d'aide à l'emploi au Québec.

---

<sup>1</sup> Voir la liste des organismes participant à l'Annexe I.

## DÉFIS ET ENJEUX AU QUÉBEC

Sans être exhaustive, cette section retrace les principaux défis et enjeux vécus par les jeunes Québécois en recherche d'emploi, de même que par les centres-conseils en emploi qui les accompagnent dans leurs démarches.

### Pour les jeunes

Face à la pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité au Québec, il devient plus facile pour les jeunes de trouver un emploi nécessitant peu de qualifications. Or, cet accès facilité au marché du travail ne signifie pas que les jeunes soient prêts à intégrer et maintenir un emploi, notamment en raison de leurs compétences de base et leur savoir-être. Plusieurs jeunes qui présentent des difficultés scolaires ou économiques vont également choisir d'abandonner leurs études avant l'obtention de leur diplôme pour gagner de l'argent. Ce manque de préparation, parfois combiné à une scolarité non achevée ou à des difficultés personnelles non contrôlées, les conduira souvent à une **succession rapide de plusieurs emplois sous-qualifiés** à court terme. Les employeurs doivent alors composer avec un important roulement de personnel, ce qui alourdit leur tâche et les amène parfois à ne plus vouloir embaucher de jeunes travailleurs. Pour les jeunes, ce mouvement de va-et-vient sur le marché de l'emploi est souvent synonyme d'échecs répétés, de perte de confiance en soi, voire de découragement complet. En outre, cet enchaînement d'emplois peu qualifiés les empêche d'accumuler une expérience de travail significative au sein d'une même organisation et les confine à l'occupation de postes de premier niveau, faiblement rémunérés et souvent sans sécurité d'emploi. Cette situation limite à son tour leur progression en emploi et leur contribution au développement économique du pays. Il apparaît par conséquent primordial d'accentuer le soutien offert pour le **maintien en emploi** des jeunes Canadiens.

En outre, en dépit de leurs criants besoins de main-d'œuvre, plusieurs employeurs font encore preuve d'un **manque d'ouverture face à la diversité**, qu'elle soit culturelle, générationnelle, sociale ou autre. Ainsi, les jeunes immigrants, les jeunes Autochtones, les jeunes au parcours de vie différencié et les jeunes présentant une situation d'incapacité sont souvent victimes de discrimination lors de l'embauche ou même en emploi. Par exemple, les employeurs des petites et moyennes entreprises, qui représentent la grande majorité du profil économique québécois, ne sont pas toujours bien outillés pour évaluer les compétences acquises à l'étranger par un jeune immigrant ou estimer les adaptations du milieu de travail requises (ou non) pour intégrer un jeune en situation de handicap. Par conséquent, le CV de ces jeunes se verra souvent rejeté d'office (Eid, 2012; Brière, Fortin et Lacroix, 2016; O'Bomsawin, 2011). S'ils accèdent à un emploi, leurs chances d'obtenir une promotion ou de bénéficier d'un développement professionnel seront parfois moindres que leurs collègues non issus de la diversité (Sammartino, O'Flynn et Nicholas, 2003).



Enfin, dans un marché du travail en constante évolution et face à la compétition mondiale, plusieurs entreprises se montrent de plus en plus exigeantes en ce qui a trait aux connaissances, compétences et expériences de travail de leurs nouveaux employés. De l'autre côté, les jeunes, comme tous les travailleurs, ont besoin de s'adapter rapidement aux **mutations du marché du travail** et d'acquérir de nouvelles compétences transférables. Cela peut représenter un défi considérable pour les jeunes qui ont besoin de stabilité, qui sont angoissés ou qui s'adaptent moins facilement. La plupart des jeunes sont à la recherche d'un emploi en phase avec leurs compétences et aspirations : or, certains présentent aussi une vision magnifiée du marché du travail et cherchent des conditions de travail (salaire, horaire, avantages sociaux, etc.) exceptionnelles pour un premier emploi. La réconciliation de ces deux modes de pensée requiert des efforts et des compromis de part et d'autre, un processus de médiation qui se trouve souvent facilité par l'intervention d'une ressource spécialisée.

### **Pour les organismes en employabilité prestataires de services**

Au cours des dernières années, de nombreux centres-conseils en emploi ont dû augmenter leurs cibles de placement tout en réduisant la durée de leur intervention, en raison des coupures exercées par les différents bailleurs de fonds. Or, dans un contexte économique qui frôle maintenant le plein-emploi au Québec, diverses études soulignent l'**alourdissement de la clientèle** qui fréquente les organismes en employabilité, une clientèle qui présente de plus en plus de problématiques diverses. Une enquête réalisée en 2012 par le RQuODE pour le compte du Comité consultatif Jeunes (CCJ) auprès d'une centaine d'intervenants en provenance de 60 organismes du secteur a permis de mettre en lumière la multiplicité des besoins et problématiques vécus par les jeunes, dont le faible niveau de scolarisation et les problèmes d'alphabétisation, le déficit de motivation, la faible estime de soi, les dépendances (alcool, drogues, médicaments, jeu), les troubles de santé mentale, le surendettement ainsi que l'isolement (RQuODE, 2012, p. 8). Cette multiplication des barrières à l'emploi augmente non seulement le degré d'éloignement des jeunes par rapport au marché du travail, mais aussi, dans bien des cas, leur éloignement social et, par le fait même, leur distance face aux

#### **Encadré 1 – Les organismes en employabilité intervenant auprès des jeunes au Québec**

Au Québec, les services publics d'emploi sont dispensés par plus de 350 organismes communautaires en employabilité, dont plus de 90 centres-conseils en emploi membres d'AXTRA. Un grand nombre d'organismes intervient spécifiquement auprès d'une clientèle jeunesse, dont les 110 carrefours jeunesse-emploi (CJE) du Québec. Présents dans toutes les circonscriptions électorales provinciales, les CJE sont principalement regroupés au sein de trois associations, soit le Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ), le Collectif autonome des carrefours jeunesse-emploi du Québec (CACJEQ) et AXTRA, l'Alliance des centres-conseils en emploi. En plus des CJE, de nombreux autres organismes spécialisés en employabilité interviennent auprès des jeunes et offrent une large variété de mesures et programmes adaptés, dans la plupart des régions québécoises.



organismes d'aide. Cette situation nécessite, d'une part, des efforts considérables pour trouver, recruter et mobiliser ces jeunes éloignés dans un cheminement vers l'emploi et, d'autre part, un accompagnement personnalisé plus soutenu et prolongé, alors même que les durées de préparation et d'intervention sont réduites faute de financement.

Les centres-conseils en emploi du Québec sont également confrontés à la **multiplication des acteurs** qui s'improvisent comme des experts en employabilité, ce qui crée de la confusion tant chez les jeunes que les employeurs. Le lobbying politique et la surenchère au niveau des contrats accordés (allant généralement au plus bas soumissionnaire, sans égard à la qualité des services prodigués ou à l'expertise des ressources humaines) favorisent souvent les plus grands joueurs au détriment des organismes locaux. En l'absence d'une coordination suffisante, cette situation pourrait nuire au déploiement d'une offre de service cohérente et adaptée, occasionner une perte d'expertise au sein des organismes établis de longue date et entraîner des vides ou dédoublements de services.

Enfin, les organismes prestataires de services font face à une **lourde charge administrative** liée au dépôt des projets et à la gestion des ententes. Cumulant de multiples ententes, avec plusieurs bailleurs de fonds, les centres-conseils en emploi doivent colliger des informations différentes en fonction des divers indicateurs de performance et rédiger de nombreux rapports de reddition de comptes aux contenus variés, avec des échéanciers variables mais souvent très rapprochés. Cette lourdeur administrative limite le temps imparti à l'innovation et au déploiement de nouveaux projets, freinant ainsi le développement d'une offre de service mieux adaptée aux besoins changeants des jeunes clients.

## 1. DES SERVICES POUR TOUS LES JEUNES CANADIENS

Dans la foulée des recommandations du Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes<sup>2</sup>, le gouvernement canadien souhaite « soutenir plus efficacement tous les jeunes, en particulier ceux qui font face à des obstacles ». Les termes sont d'ailleurs multiples pour désigner les jeunes qui présentent de nombreuses barrières à l'emploi durable : jeunes à risque, jeunes marginalisés, jeunes vulnérables, jeunes avec des opportunités, jeunes avec un parcours de vie différencié, etc. Certains termes, avec une connotation plutôt négative, ne correspondent pas bien au profil de ces jeunes, dont le degré d'éloignement du marché du travail varie grandement. Néanmoins, au-delà du terme choisi, il apparaît primordial, pour AXTRA et ses membres, de donner à tous les jeunes la possibilité de s'épanouir et de contribuer au développement socioéconomique du pays.

---

<sup>2</sup> Le rapport du Groupe d'experts indique que « le programme Connexion compétences devrait être axé sur la prestation de services holistiques à ceux qui sont le plus à risque » (2017, p. 25).

## 1.1 Des efforts pour le recrutement et la préemployabilité

Les jeunes en situation de forte précarité, comme les jeunes NEEF (voir Encadré 2), sont généralement moins susceptibles de connaître l'existence et de fréquenter un organisme d'aide à l'emploi. Ils sont aussi plus difficiles à rejoindre, notamment parce qu'ils ne sont pas nécessairement présents sur les médias sociaux ou ne sont pas ciblés par les publicités plus généralistes sur les programmes d'aide à l'emploi. Par ailleurs, plusieurs jeunes qui ont quitté le système scolaire de façon prématurée en raison des contraintes qui y sont associées ne se sentent pas interpellés par un projet d'employabilité avec des balises prédéfinies. D'autres, qui ont vécu plusieurs situations d'abandons et d'échecs sociaux, auront plus de difficultés à faire confiance à un organisme et à des intervenants encore inconnus. Par conséquent, afin de recruter et mobiliser ces jeunes dans un parcours vers l'emploi, il importe tout d'abord d'aller les rejoindre dans leur milieu et de créer un véritable lien de confiance, par exemple par le biais de projets spéciaux, créés par et pour eux (voir Encadré 3). Ces projets structurants, motivants et uniques, basés sur la réalité et les intérêts des jeunes participants, nécessitent d'abord de faire émerger les besoins du terrain et ensuite de bénéficier d'une flexibilité suffisante de la part des bailleurs de fonds pour mettre en œuvre le projet ainsi conçu (voir Section 4).

### Encadré 2 – Les jeunes NEEF

Découragés par le taux élevé de chômage chez les jeunes et les nombreuses barrières à l'emploi auxquelles ils sont confrontés (comme le manque d'expérience professionnelle, les préjugés à l'égard de la jeune génération, etc.), plusieurs jeunes sans emploi ou sous-employés cessent de chercher un emploi et se désengagent du marché du travail. Exclus de la population active, ils ne sont pas comptabilisés dans les statistiques officielles, ce qui fausse par conséquent le portrait du taux de chômage des jeunes, pourtant déjà inquiétant. Ces jeunes, bien souvent non scolarisés, peuvent vivre différents problèmes qui les confinent à un cercle vicieux de chômage et de sous-emploi. Si le gouvernement se penche de plus en plus sur la catégorie des jeunes ni aux études ni en emploi (NEEF), qui se chiffre à près de 200 000 individus au Québec, il est important de considérer que ces jeunes NEEF présentent des caractéristiques variées et des profils différenciés. Les NEEF ne sont pas uniquement constitués de jeunes en situation de précarité, tout comme les jeunes en situation de précarité ne se limitent pas à cette seule catégorie d'individus sur laquelle on détient d'ailleurs très peu d'information. Afin de maintenir l'équilibre social et économique et de réduire ou prévenir la marginalisation, il importe de soutenir l'ensemble des jeunes en situation de précarité et d'adapter les services offerts à leurs particularités et besoins.

En raison de l'alourdissement de la clientèle, la plupart des jeunes participants dans les organismes en employabilité présente un certain degré d'éloignement du marché du travail. Face à ces barrières multiples, il est important de consacrer une plus grande période de préparation à l'emploi, afin de réellement travailler avec ces jeunes les compétences de base et le savoir-être inhérents à une intégration socioprofessionnelle réussie. Or, dans plusieurs projets financés par la SEJ, la période de préparation à l'emploi est actuellement limitée à deux semaines, ce qui est

### Encadré 3 – Un exemple de projet spécial par et pour les jeunes

Le projet « Escouade Y » du Carrefour jeunesse-emploi Marguerite-d'Youville a vu le jour à l'automne 2017, notamment grâce au financement du Secrétariat à la jeunesse du Québec. Ce projet d'engagement citoyen avait pour but de favoriser le partage de connaissances, de remettre à l'avant-plan les relations humaines et de briser l'isolement en encourageant les relations intergénérationnelles. Pendant six mois, l'Escouade Y, composée de quatre jeunes femmes, a dispensé au-delà d'une vingtaine d'ateliers gratuits dans les villes environnantes et rejoint plus de 150 participants de tous âges, avec un taux de satisfaction de 97 %. Co-créatrices et porteuses de l'Escouade, les quatre jeunes passionnées ont eu la chance d'actualiser et de partager leurs compétences, tout en ayant la satisfaction de favoriser le vivre-ensemble dans leur communauté.

très loin d'être suffisant pour ces jeunes plus vulnérables. Il est donc important d'offrir des programmes axés sur la préemployabilité aux jeunes en situation de précarité, afin notamment qu'ils reprennent confiance en eux, développent leurs compétences générales et acquièrent une meilleure connaissance des ressources existantes.

### X Recommandation #1 : Bonifier et pérenniser les mesures de développement de l'employabilité pour mobiliser et répondre aux besoins des jeunes plus éloignés du marché du travail.

Ces projets misant sur le développement des compétences essentielles à l'obtention et au maintien d'un emploi des jeunes vulnérables peuvent prendre de nombreuses formes, allant des activités de bénévolat dans la communauté aux voyages d'échanges outre-mer, en passant par les plateaux de travail, les entreprises-écoles, les stages de formation supervisés et qualifiants ou encore les milieux alternatifs de scolarisation (MAS) (voir Encadré 4).

### Encadré 4 – Un exemple de milieux alternatifs de scolarisation (MAS)

Selon l'Alliance des milieux alternatifs de scolarisation du Québec, il existe 35 MAS portés par des organismes en employabilité dans la province (AMASQ, 2018). L'École du milieu de Lévis (EDML), pilotée par Trajectoire Emploi, reçoit des rattachés de 16 à 25 ans et leur offre un programme adapté à leurs besoins particuliers, en milieu communautaire. En plus du volet académique (cours de français et de mathématiques reconnus par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec offerts de façon individualisée par une enseignante en adaptation scolaire), l'EDML propose des activités de groupe (notamment pour développer la confiance et des habiletés sociales et personnelles) et de l'accompagnement individuel intensif dans la résolution des obstacles à la persévérance scolaire. La classe est de 15 élèves maximum, ce qui est un facteur de succès important. L'objectif général de l'EDML est d'amener les jeunes à réappivoiser les études, afin qu'ils réintègrent avec succès le système scolaire régulier.

## 1.2 Un accompagnement pour l'intégration et le maintien en emploi

L'accompagnement est indispensable afin de défaire les ancrages nocifs présents chez certains jeunes vivant de sérieux obstacles à l'intégration en emploi. Favorable au développement d'une autonomie personnelle, sociale et professionnelle saine, cet accompagnement doit être réalisé de façon synchrone aux autres enjeux ou démarches afin d'atteindre son plein potentiel. À cet effet, un accompagnement soutenu par une ressource spécialisée devrait être automatiquement inclus dans toutes les mesures de développement des compétences ou d'acquisition d'une expérience de travail, afin d'encourager la persévérance, l'intégration et le maintien dans un emploi.

La durée et l'intensité de l'accompagnement devraient également être modulées selon les besoins et le profil de chaque jeune. Les centres-conseils en emploi représentent déjà un lien facilitateur entre les chercheurs d'emploi et les entreprises, et effectuent le suivi des jeunes candidats intégrés en emploi. Or, face à l'alourdissement des problématiques auxquelles sont confrontées les clientèles, il est nécessaire de disposer d'un nombre d'heures d'intervention directe et indirecte suffisant et de pouvoir l'échelonner sur toute la durée du parcours, au-delà des premières semaines d'intégration en emploi ou de retour à l'école. Ce suivi postparcours permet notamment de régler de potentielles sources de mécontentement ou de conflit qui pourraient mener au congédiement ou à la démission du jeune travailleur, en plus de favoriser l'assimilation et la mise en pratique des compétences acquises tout au long du parcours d'études ou de recherche d'emploi du candidat.

D'ailleurs, plusieurs organismes notent qu'il est souvent difficile pour les employeurs de les informer des difficultés rencontrées avec leur nouvel employé, avant qu'il ne soit trop tard et qu'il soit congédié. En ce sens, les programmes et mesures qui incluent un accompagnement structuré, soutenu (quelques heures par semaine) et personnalisé offert par des intervenants qualifiés permettent de minimiser la pression exercée sur les gestionnaires par l'accueil de nouveaux employés et de favoriser la rétention en emploi. En bref, puisque le maintien en emploi constitue un enjeu majeur pour le développement économique et social, il est nécessaire de valoriser des interventions à ce niveau pour ne pas décourager les jeunes plus vulnérables qui souhaitent intégrer ou réintégrer le marché du travail et les entreprises qui sont ouvertes à embaucher des personnes présentant des difficultés d'intégration (voir Section 3.2). Pour ce faire, un investissement adéquat est absolument prioritaire pour permettre le déploiement de ces actions de soutien et optimiser les résultats d'intégration durable réussie.

**X Recommandation #2 : Adapter la durée et le type d'accompagnement en fonction du profil de chaque jeune, afin de favoriser le maintien en emploi.**

### 1.3 Des mesures accessibles à tous

S'il peut être pertinent de prioriser, dans une certaine mesure, les clientèles plus vulnérables ou éloignées du marché du travail, il nous apparaît néanmoins impératif de conserver l'accès aux services d'employabilité pour tous les jeunes qui présentent un besoin d'accompagnement, dans une logique de prévention. En effet, il ne faut guère oublier les jeunes qui sont a priori moins vulnérables, mais qui risquent de le devenir rapidement s'ils ne reçoivent pas le soutien dont ils ont besoin dans leur recherche d'emploi, comme les jeunes diplômés qui peinent à trouver un emploi en lien avec leur formation et leurs compétences (voir Encadré 5). Ainsi, il importe de permettre aux jeunes de tout statut de prendre part aux programmes de la SEJ. Pour ce faire, la définition de jeunes à risque ou vulnérables doit être élargie et prendre en compte tous les jeunes qui nécessitent un accompagnement afin de favoriser la stabilisation de leur parcours de vie et leur insertion durable sur le marché du travail.

**X** **Recommandation #3 : Assurer l'accessibilité des services d'employabilité à tous les jeunes qui ont un besoin d'assistance, quel que soit leur statut de revenu ou leur situation d'emploi.**

#### Encadré 5 – Les jeunes « débutants en mal d'insertion »

De nombreuses études soulignent l'existence et la croissance d'un certain segment de la population jeune, soit les Débutants En Mal d'Insertion (DEMI) ou *Poorly Integrated New Entrants* (PINEs) en anglais (Bell et Benes, 2012). Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « [b]ien qu'ils soient souvent diplômés, ces jeunes alternent fréquemment entre emplois temporaires, chômage et/ou inactivité, et ce même dans les périodes de croissance économique soutenue » (OCDE, 2010). Dans *The Precariat: the New Dangerous Class*, l'ancien directeur de l'Organisation internationale du Travail (OIT), Guy Standing, prévient que si ce premier emploi atypique ou précaire peut servir de tremplin vers un emploi plus qualifié et/ou mieux rémunéré, il est également possible que le jeune y demeure coincé et s'enlise dans une situation sous-optimale (sous-emploi, déqualification, paupérisation, etc.) (Standing, 2011). Étant donné que le gouvernement fédéral se dit préoccupé par les conditions de travail associées aux emplois atypiques et la précarité des jeunes travailleurs, il doit veiller à améliorer les chances de succès des jeunes gradués en mal d'insertion en leur donnant accès à des services d'aide à l'emploi, afin de maximiser leur contribution à la prospérité économique du pays.

## 2. UN CONTINUUM DE SERVICES EN APPROCHE GLOBALE

Dans une démarche d'intégration sur le marché du travail, il est certes essentiel de tenir compte des compétences professionnelles d'un individu, mais également de plusieurs autres facteurs qui influent sur ses capacités à trouver et maintenir un emploi, comme les habitudes de vie, la santé mentale et l'environnement familial. En effet, un jeune qui peine à manger à sa faim, qui doit composer avec un trouble anxieux ou qui a la charge de jeunes enfants ne pourra se consacrer pleinement à sa recherche d'emploi – ou maintenir son emploi – que s'il reçoit le soutien nécessaire pour répondre à ses besoins ou alléger ses responsabilités quotidiennes. Pour aider ces jeunes à atteindre une autonomie personnelle, sociale, économique et professionnelle, il importe de leur offrir des services qui tiennent compte de toutes les sphères de leur vie et de créer des passerelles entre les organismes en employabilité et les autres secteurs publics et communautaires.

### 2.1 Des services en approche globale

Des services d'emploi efficaces et porteurs de résultats doivent tenir compte de toutes les dimensions de la personne, tout en respectant une démarche concrète qui mène vers l'intégration sur le marché du travail ou le retour aux études. Cette approche globale est d'autant plus nécessaire lors d'une intervention auprès de jeunes vulnérables, qui cumulent souvent plusieurs problèmes internes ou externes, liés directement ou non à leur insertion socioprofessionnelle.

Certains jeunes présentent des troubles comportementaux (mauvaises habitudes de vie, mauvaise gestion du temps, etc.), mentaux (troubles de santé mentale, isolement, manque de confiance en soi, etc.) ou physiques (situation de handicap, problèmes de santé liés à une maladie ou à un accident, etc.). D'autres sont confrontés à des obstacles contextuels, liés à leur environnement socioéconomique ou familial, comme la pauvreté, l'absence de soutien familial, des difficultés de transport ou le manque de services de garde accessibles à proximité. Certains sont sous-scolarisés ou présentent des lacunes en matière de compétences essentielles (littératie, numéracie, utilisation de l'informatique, etc.), alors que d'autres ont besoin d'améliorer leurs habiletés en matière de recherche d'emploi.

Les services en approche globale mis en œuvre par les centres-conseils en emploi vont au-delà de la recherche d'emploi : ils cherchent à améliorer les conditions de vie (par exemple, par l'accès à des services de garde, l'accès à des services de santé mentale ou physique, la stabilisation de l'hébergement, etc.) et à combattre l'exclusion et la précarité, dans une perspective inclusive et à long terme. Les services basés sur cette approche font appel à l'expertise en intervention psychosociale des organismes en employabilité, en plus de s'inscrire dans une dynamique communautaire plus large, où les autres ressources de la communauté sont mobilisées pour soutenir activement le jeune.

## 2.2 Des collaborations porteuses entre les divers milieux

Pour favoriser pleinement l'approche globale, il est important d'agir collectivement, en utilisant les ressources disponibles dans la communauté, notamment les services de préemployabilité, d'employabilité, de soutien psychosocial et d'assistance de base. Bien ancrés dans leur milieu depuis de nombreuses décennies, les centres-conseils en emploi collaborent déjà avec les différents acteurs intervenant auprès de la clientèle jeune dans leur localité et participent à de nombreuses tables de concertation locales et régionales. Bénéfique pour le jeune, cette approche d'intervention holistique nécessite par contre des efforts supplémentaires de la part des intervenants et des organismes, efforts qui ne sont pas toujours reconnus et financés par les bailleurs de fonds gouvernementaux.

À ce titre, AXTRA et ses membres accueillent favorablement la volonté du gouvernement canadien de mettre en œuvre « une stratégie intégrée qui appuie plus efficacement tous les jeunes grâce à des services holistiques ». Dans le but de créer cette approche plus intégrée, la SEJ modernisée proposera notamment la mise sur pied d'une table de concertation pour soutenir les partenariats à travers le système, notamment avec les organismes de prestation de services, le secteur de l'enseignement et les employeurs. Or, au-delà de cette concertation nationale, il apparaît primordial que les instances fédérales reconnaissent la portée positive et favorisent les collaborations entre les divers acteurs impliqués à l'échelle locale, en octroyant un financement spécifique pour le développement et le maintien des liens nécessaires à l'établissement d'un véritable continuum de services pour les jeunes.

### **X** **Recommandation #4 : Soutenir et développer les services en approche globale, en facilitant la création de passerelles entre les secteurs de l'emploi, de l'éducation et de la santé et des services sociaux.**

Contrairement à un certain courant de pensée, un organisme unique (sous la formule du « *one-stop-shop* ») n'est pas nécessairement plus efficace qu'une coalition d'organismes qui travaillent en complémentarité pour offrir cette variété de services. Un continuum de services bien organisé permet de maximiser l'expertise de chaque acteur et de créer tout un réseau de soutien autour des participants. Pour les jeunes qui ont bien souvent des difficultés interpersonnelles, la création d'un tel tissu social autour d'eux participe aussi à leur intégration communautaire. Elle limite également les risques associés à développer un seul lien très fort avec un seul organisme : ils peuvent ainsi multiplier les liens d'attachement et profiter de l'expérience variée d'une panoplie d'intervenants, qui collaborent pour les soutenir dans leurs démarches.

## 2.3 La reconnaissance de l'expertise des ressources en employabilité

Cela étant dit, pour que de telles coalitions fonctionnent efficacement et que les services publics d'emploi soient délivrés de façon optimale, il est important de reconnaître l'expertise spécialisée des centres-conseils en emploi et autres organismes communautaires spécialisés en employabilité. Ces derniers constituent des acteurs incontournables dans le développement de l'employabilité des jeunes, afin de favoriser leur épanouissement personnel et leur contribution au développement du pays. Pourtant, tel que mentionné précédemment, quelques autres organisations reçoivent du financement pour œuvrer à l'intégration en emploi de clientèles sous-représentées, sans pour autant détenir une expertise en la matière. Ces nouveaux joueurs ne misent pas toujours sur l'expertise déjà développée, ne coopèrent pas nécessairement avec les réseaux en place et dédoublent souvent les services offerts. Ce faisant, ils contribuent à fragiliser le milieu au lieu de le consolider, en occasionnant notamment une perte d'expertise au sein des organismes établis de longue date. À l'opposé, les centres-conseils en emploi, de par leur ancrage local et leur présence continue, offrent un filet de sécurité aux jeunes, développent un fort réseau de contacts auprès des employeurs locaux et peuvent assurer un suivi une fois le jeune en emploi. Par conséquent, AXTRA et ses membres sont convaincus que le gouvernement fédéral doit miser sur l'expertise des centres-conseils en emploi, en se reposant sur leurs pratiques probantes et leurs succès en matière d'insertion socioprofessionnelle.

**X Recommandation #5 : Reconnaître l'expertise spécialisée, l'impact économique significatif et la contribution positive des services offerts par les centres-conseils en emploi, en leur accordant un financement suffisant et en limitant la multiplication des nouveaux acteurs.**

À titre d'exemple, il serait pertinent d'ajouter, comme l'une des conditions d'octroi de tous les projets financés par le gouvernement fédéral dans le cadre de la SEJ et de ses autres programmes liés au marché du travail, que les démarches en lien avec l'emploi (notamment les méthodes de recherche d'emploi, les séances d'orientation, etc.) soient réalisées par des organismes spécialisés en employabilité. Dans le même ordre d'idées, les centres-conseils en emploi membres d'AXTRA souhaitent que les autorités canadiennes les reconnaissent comme des partenaires à part entière pour l'employabilité des jeunes, et non seulement comme des clients ou des prestataires de services. L'adoption d'une formule de financement à la mission, avec des incitatifs à la collaboration entre les organisations, permettrait à ce titre de fonder un continuum de services interorganisationnels en plaçant le client au centre du modèle et en coordonnant les services en fonction de ses besoins.



### 3. LA MOBILISATION DES ENTREPRISES

Le Groupe d'experts souligne, dans son rapport, que des employeurs « se sentent souvent déconnectés du système d'emploi jeunesse, puisqu'ils sont considérés comme un point d'aboutissement plutôt que comme des intervenants à part entière de ce système » (Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes, 2017, p. 29). En ce sens, AXTRA salue la volonté du gouvernement fédéral de « soutenir plus efficacement les employeurs relativement à l'embauche de jeunes, en particulier de ceux qui font face à des obstacles, au moyen de nouveaux programmes incitatifs et d'outils ». L'Alliance et ses membres sont d'avis que les employeurs jouent un rôle crucial pour l'intégration et le maintien en emploi des jeunes Canadiens, à titre de partenaires plutôt que de clients. Ainsi, les jeunes doivent demeurer au cœur de la démarche et des services offerts par la SEJ.

#### 3.1 La sensibilisation des entreprises à l'échelle nationale et locale

De nombreux préjugés subsistent à l'égard de la jeune génération, particulièrement vis-à-vis des jeunes qui présentent des profils de vie différenciés. Le Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes souligne d'ailleurs que « le stéréotype du jeune désintéressé, gâté et paresseux est largement véhiculé » (2017, p. 20). Dans le même ordre d'idées, un récent rapport d'AXTRA sur les jeunes et les stages (réalisé pour le compte du Comité consultatif Jeunes (CCJ)) confirme que « les employeurs ont parfois de fausses perceptions ou des préjugés envers la jeune génération » :

Il y a beaucoup d'employeurs qui se disent que la nouvelle génération, ce sont des enfants rois, des jeunes qui ne sont pas concentrés, qui sont tout le temps sur leurs cellulaires, qui ont de l'attitude... De leur permettre de les voir pendant le stage, ça permet de montrer qu'un jeune bien préparé et motivé ne sera pas toujours sur son cellulaire. Il faut juste leur expliquer comment ça se passe en milieu du travail. (Intervenant, Laurentides, cité dans AXTRA, 2018, p. 27-28)

Des campagnes de sensibilisation à l'échelle nationale ou provinciale sont alors utiles pour démystifier ces idées préconçues et nuisibles à l'intégration durable des jeunes Canadiens sur le marché du travail. Cependant, pour appuyer ces campagnes médiatiques de grande envergure et bien ancrer le message projeté dans la réalité, des actions locales, plus ciblées, s'avèrent également nécessaires.

La grande majorité des organismes en employabilité collabore déjà étroitement avec les employeurs de leur région afin de mieux comprendre et répondre à leurs besoins de main-d'œuvre. Des tables rondes multipartites existent dans toutes les régions ainsi que dans plusieurs villes et localités, facilitant la communication et la collaboration entre le secteur patronal et le milieu communautaire. Des salons et foires de l'emploi sont également organisés de façon régulière dans les divers milieux pour mettre en lien les chercheurs d'emploi avec d'éventuels employeurs. S'il est vrai que ces activités de mise en relation portent fruit, leur portée demeure néanmoins limitée. Devant l'agenda surchargé et les besoins variés des gestionnaires d'entreprises, une approche plus personnalisée reste tout aussi indispensable.

Dans le but de favoriser l'intégration en emploi de leurs participants, les centres-conseils en emploi doivent démarcher les entreprises sur le terrain de façon quasi quotidienne. Pour ce faire, ils les invitent notamment à discuter de leurs besoins de main-d'œuvre, organisent des activités de réseautage entre un employeur et un groupe de jeunes chercheurs d'emploi, offrent des services de ressources humaines pour les appuyer dans la rédaction de leurs offres d'emploi, etc. Ces liens directs permettent aussi aux employeurs de mieux connaître le rôle des organismes et de découvrir l'étendue des services offerts par les instances gouvernementales pour les soutenir dans l'intégration de nouveaux employés. De plus en plus d'organismes instaurent des postes d'agents de liaison avec les entreprises afin de créer des partenariats authentiques et efficaces, même si, bien souvent, aucun financement direct n'est rattaché à cette fonction.

En ce sens, AXTRA et ses membres souhaitent que le gouvernement favorise, via la SEJ modernisée, l'établissement et le maintien de partenariats entre les employeurs et les organismes à l'échelle locale, en allouant des ressources (humaines et financières) nécessaires pour établir une collaboration durable, authentique et significative. Il doit ainsi s'assurer d'offrir aux organismes prestataires de services les moyens de développer des projets d'intégration en emploi (par exemple des stages en entreprises), à la fois avec les clients accompagnés et les employeurs qui pourraient les embaucher. Cette approche est d'ailleurs cohérente avec le contexte de pénurie de main-d'œuvre et permet l'accompagnement des employeurs quant à leurs enjeux de recrutement et de fidélisation de leur personnel.

### **X Recommandation #6 : Financer les activités de démarchage, de développement et de maintien de partenariats significatifs avec les entreprises locales dans le cadre de tous les programmes d'emploi destinés à la clientèle jeunesse.**

## **3.2 Une variété d'incitatifs et de soutien pour les entreprises**

Lors de la consultation, quelques organismes ont signalé que ce ne sont pas tous les employeurs qui souhaitent obtenir des subventions salariales, notamment parce qu'ils ne veulent pas avoir de comptes à rendre au gouvernement en la matière. Certaines entreprises n'ont pas nécessairement besoin de soutien financier et préféreraient plutôt bénéficier d'un accompagnement par une ressource spécialisée lorsqu'elles embauchent un nouvel employé. Dans le cadre des travaux de recherche effectués par AXTRA pour le compte du CCJ, plusieurs employeurs ont mentionné se sentir démunis face à un jeune présentant un trouble anxieux ou des difficultés d'apprentissage. Ils ont souhaité recevoir un soutien personnalisé pour les aider à superviser ces jeunes avec des besoins spéciaux (AXTRA, 2018).

À cet effet, dans plusieurs régions, de nombreux employeurs font preuve de souplesse pour embaucher des jeunes qui présentent des difficultés d'intégration professionnelle, mais subissent en retour un taux de roulement très élevé, car ces jeunes ne se maintiennent pas en emploi de façon durable (en raison de leur manque de préparation). Les centres-conseils en emploi membres d'AXTRA souhaiteraient pouvoir travailler davantage sur le maintien en emploi



de leurs jeunes clients, en bonifiant leur intervention postparticipation afin d'accompagner le jeune (et son employeur) dans son nouveau milieu de travail. Pour contrer les problèmes de rétention vécus par de nombreux employeurs, ils aimeraient également pouvoir intervenir auprès des jeunes employés qui sont à risque de perdre leur emploi. Or, les programmes d'emploi actuels du gouvernement canadien s'adressent uniquement aux jeunes sans emploi. Il apparaît alors pertinent que le gouvernement fédéral bonifie son offre de service pour y inclure un soutien à l'intégration et au maintien en emploi pour les jeunes à risque.

### **X Recommandation #7 : Bonifier les services d'accompagnement des entreprises en autorisant le suivi des jeunes déjà en emploi ou récemment embauchés, afin de contrer les problèmes de rétention vécus par les employeurs.**

Ces mesures de soutien et incitatifs offerts aux employeurs pourraient prendre la forme d'une subvention salariale, d'une banque d'heures pour recevoir un accompagnement par une ressource en employabilité ou encore d'un crédit d'impôt pour l'embauche d'un jeune issu d'un parcours en employabilité. En outre, certains organismes ont proposé de remettre une certification aux employeurs qui ont bien accueilli et intégré un jeune participant, afin de donner une certaine visibilité à l'entreprise et ainsi de l'appuyer dans son recrutement à titre d'« employeur de choix ».

## **4. LA FLEXIBILITÉ DES PROGRAMMES**

Les programmes financés par la Stratégie emploi jeunesse imposent des critères d'admissibilité souvent restrictifs, comme le souligne le Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes :

Aussi, de nombreux programmes ouverts pour une courte période appliquent des critères de sélection très pointus, en ciblant des jeunes d'un certain âge, revenu ou niveau d'éducation. Ces exigences strictes peuvent nuire aux employeurs, qui doivent consacrer du temps et des ressources afin de trouver de jeunes travailleurs par l'intermédiaire de programmes d'emploi (2017, p. 17).

Ce manque de flexibilité dans les programmes constitue également un frein pour les organismes prestataires de services, car le contexte de déploiement varie d'une province, d'une région et d'une localité à l'autre, alors que les règles sont déterminées au niveau national et appliquées de façon homogène. Bien que les membres d'AXTRA accueillent positivement la volonté du gouvernement canadien de mettre sur pied un Conseil consultatif national, cette instance de concertation pancanadienne ne pourra malheureusement pas suffire à assurer l'adéquation entre les besoins sur le terrain et les services offerts. Étant donné la diversité des contextes et des profils d'entreprises à travers le Canada, il est également important d'offrir plus de flexibilité à l'échelle locale, notamment pour y inclure la voix des employeurs de la région.

Puisque le rythme d'apprentissage ainsi que la capacité à intégrer un emploi ou à faire un choix de carrière varient d'un individu à l'autre, tout comme les problématiques vécues, il est essentiel de pouvoir moduler le contenu et la durée des interventions selon les particularités et le degré d'éloignement du jeune. De même, puisque les programmes sont conçus en amont du recrutement des participants par les organismes, ces derniers ont besoin de flexibilité pour adapter l'approche préétablie en fonction des besoins de chaque jeune réellement recruté. D'ailleurs, si le gouvernement du Canada souhaite mettre l'accent sur les jeunes plus vulnérables dans la SEJ modernisée, les programmes devront être souples pour favoriser le recrutement et la mise en mouvement de ces participants aux parcours de vie différenciés. Pour rejoindre ces jeunes en situation de précarité, il est également important d'innover et d'offrir des services alternatifs au cadre normatif habituel, en permettant par exemple aux organismes de mettre sur pied des projets novateurs et stimulants dans leur région.

Enfin, cette rigidité limite le nombre de projets acceptés (surtout dans une démarche d'innovation pour mieux répondre aux besoins des jeunes), augmente les délais de traitement des demandes et complexifie la prestation de services, une fois le projet accepté. Dans le but d'obtenir les meilleurs résultats possible et d'optimiser l'utilisation du financement de façon efficace et efficiente, le cadre de financement devrait également être assoupli afin de permettre aux organismes de réinvestir les fonds non utilisés pour une prochaine cohorte de participants (par exemple, si la première cohorte est plus petite que prévu) ou pour la deuxième année du projet (par exemple pour organiser une activité de plus grande envergure avec les participants).

**X Recommandation #8 : Accorder une plus grande flexibilité dans les programmes d'aide à l'emploi destinés aux jeunes et les ententes de service avec les organismes en employabilité.**

## 5. DES INDICATEURS DE RÉSULTATS MIEUX ADAPTÉS

De plus en plus de mesures et programmes d'employabilité exigent des résultats de placement en emploi, sans tenir compte du degré initial d'éloignement du marché du travail et des progrès accomplis tout au long de la démarche. Or, le succès d'un programme d'aide à l'emploi pour les jeunes ne peut se mesurer uniquement par le nombre de placements en emploi des participants. Une telle mesure ne tient pas compte de tous les efforts déployés pour accompagner les jeunes dans leur démarche d'intégration socioprofessionnelle ni des progrès accomplis par les participants dans leur cheminement vers l'emploi.

Selon les travaux du Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (GDRC), il est important de documenter non seulement les effets ultimes des interventions, tels que le retour en emploi ou aux études, mais aussi les effets intermédiaires, comme l'augmentation du sentiment

d'efficacité personnelle et de l'estime de soi ainsi que l'amélioration des habitudes de vie (Michaud et al., 2013). L'intégration d'une dimension qualitative aux méthodes actuelles d'évaluation permettrait de suivre les progrès réalisés par les participants et de mieux mesurer la réussite du projet. En outre, ces résultats intermédiaires permettraient de dépeindre un portrait plus réaliste des retombées des interventions, particulièrement pour les jeunes qui présentent plus de barrières à l'emploi, pour qui une présence continue lors des activités ou encore la réalisation d'un CV peut représenter un résultat important.

Pour que la reconnaissance des objectifs intermédiaires et qualitatifs permette véritablement de tenir compte de l'alourdissement de la clientèle, il est important que ces nouveaux indicateurs de résultats soient définis en collaboration avec les organismes en employabilité, afin qu'ils correspondent à la réalité de la clientèle et évitent d'alourdir la tâche d'évaluation des intervenants. Dans le même ordre d'idées, les cibles de placement quantitatives devraient également être ajustées afin de prendre en considération le profil des jeunes participants.

**X Recommandation #9 : Inclure des objectifs intermédiaires et qualitatifs dans les cibles de résultats des programmes d'emploi pour les jeunes, en tenant compte de leur degré d'éloignement du marché du travail.**

## 6. DES PROCESSUS SIMPLIFIÉS DE DÉPÔT DE PROJETS ET DE REDDITION DE COMPTES

En plus d'assouplir les programmes et de revoir les indicateurs de résultats, il apparaît tout aussi important de simplifier et optimiser les processus de dépôt de projets et de reddition de comptes, notamment afin d'éviter les vides de services causés par les longs délais d'attente ou les refus inexpliqués, et de minimiser la charge administrative des organismes prestataires de services.

### 6.1 Des délais d'attente importants et des refus inexpliqués

Selon un sondage réalisé en 2014 par AXTRA et le RCJEQ auprès de 35 organismes en employabilité québécois, le délai d'attente pour l'acceptation des demandes pour le programme Connexion compétences oscillait entre 2 et 16 mois, pour une moyenne de 9 mois. D'ailleurs, au cours de la dernière année, plusieurs organismes ont encore une fois déploré les longs délais de renouvellement des programmes Objectif Carrière et Connexion compétences. À cela s'ajoute parfois, lorsque la demande est finalement acceptée après plusieurs mois d'attente, une requête pour démarrer le projet dans un délai de quelques semaines seulement.

Lors de la consultation, quelques organismes ont signalé avoir essuyé plusieurs refus au cours des dernières années, alors qu'ils avaient précédemment été porteurs de projets Connexion compétences de façon régulière. Cette situation



concorde avec les données récoltées lors du sondage de 2014, alors que le tiers des demandes de financement avait été refusé (36 %), notamment en raison d'un manque de fonds de la part du gouvernement fédéral. Plus de la moitié des organismes ayant essuyé un refus en 2014 déplorait d'ailleurs n'avoir reçu aucune explication claire de la part de Service Canada pour justifier le rejet de leur demande de subvention, une situation qui se produit encore en 2018 pour des projets ayant pourtant fait leurs preuves au fil des ans. Enfin, quelques organismes ont également signalé que leurs projets déposés dans le cadre de la SEJ avaient été refusés sous prétexte que certains aspects du projet étaient déjà financés par les services publics d'emploi provinciaux. Puisque cette justification était malheureusement infondée dans les cas répertoriés, il apparaît pertinent d'assurer une certaine coordination avec les programmes provinciaux, afin d'éviter une fois de plus des vides de services pour les jeunes.

En définitive, ces nombreux rejets, ces coupures dans les cibles de participants et dans le financement ainsi que les longs délais d'attente occasionnent une instabilité au niveau de l'offre de service pour les jeunes, de même qu'une perte d'expertise due au licenciement forcé des intervenants sur le projet et des ruptures dans les partenariats établis de longue date sur le terrain. Selon plusieurs organismes, leur crédibilité auprès des employeurs et des clients se trouve fortement ébranlée par ce retard ou cette discontinuité dans l'offre de service. Sur de nombreux territoires québécois, ces refus du gouvernement canadien provoquent une absence de mesures d'insertion socioprofessionnelle destinées aux jeunes éloignés du marché du travail.

### **X Recommandation #10 : Réduire les délais de traitement des demandes et assurer un suivi régulier avec l'organisme porteur pour le tenir informé de l'avancement du dossier.**

## **6.2 La lourdeur administrative des organismes**

Face à la complexité des besoins de la clientèle jeune, il est essentiel que le processus de reddition de comptes soit le plus efficace et efficient possible, afin que les organismes puissent concentrer leurs énergies sur la prestation de services. À ce titre, la conclusion d'ententes pluriannuelles permettrait d'alléger le fardeau des prestataires de services, pour le dépôt de projets comme pour la reddition de comptes des projets acceptés. Il est aussi important que les instances gouvernementales fédérales prennent en considération, tant dans l'échéancier que dans le financement des projets, toutes les tâches connexes mais nécessaires, comme la promotion des services offerts, le recrutement des participants, la sensibilisation et l'accompagnement des entreprises, la recherche de milieux de stages, la coordination avec les autres acteurs du milieu. Cela leur permettra d'apprécier l'étendue des actions réalisées par les organismes prestataires, de même que leurs retombées positives sur les jeunes et le milieu. En outre, les membres présents lors de la consultation ont indiqué que les outils de reddition de comptes dont ils disposent actuellement suffisent et qu'ils ne souhaitent pas que le gouvernement canadien fournisse une nouvelle base de données ou un outil informatique supplémentaire.

Néanmoins, certains centres-conseils en emploi ont déploré que les communications soient difficiles avec les agents de Service Canada, soulignant que la flexibilité offerte dépend beaucoup de l'agent qui gère leur entente au sein de ce ministère. En effet, si cette relation se déroule de façon harmonieuse pour plusieurs organismes, d'autres sont aux prises avec de fréquents changements d'agents ou encore de la difficulté à rejoindre une personne-ressource. Il apparaît dès lors pertinent de s'assurer de bien informer et former les agents de Service Canada, pour éviter que certains organismes soient désavantagés parce qu'ils ont hérité d'un responsable de dossier plutôt que d'un autre.

### **X** **Recommandation #11 : Simplifier et optimiser le processus de reddition de comptes afin qu'il soit le plus efficace et efficient possible.**

## **CONCLUSION**

La modernisation de la Stratégie emploi jeunesse du gouvernement canadien ouvre la voie à une plus grande place des jeunes au sein de la société. Pour leur permettre de réaliser leur plein potentiel et de participer à l'essor socioéconomique du pays, il est essentiel de favoriser le développement de leur employabilité et leur intégration durable en emploi. En appuyant la construction de l'identité personnelle, le travail donne à l'individu un statut professionnel et lui permet de développer ses habiletés et aptitudes. En ce sens, il influence positivement le bien-être psychologique et physique des jeunes, en favorisant notamment l'adoption de saines habitudes de vie. Vecteur d'épanouissement personnel et social, le travail contribue à l'éveil d'un sentiment d'appartenance, tout en stimulant la participation citoyenne et l'engagement communautaire.

Compte tenu des mutations rapides du marché du travail, les centres-conseils en emploi se positionnent comme des partenaires incontournables pour maximiser le potentiel de tous les jeunes – et moins jeunes – et favoriser une meilleure adéquation avec les besoins des entreprises. Face aux nombreux défis qui attendent les travailleurs – et les employeurs – d'aujourd'hui et de demain, les membres d'AXTRA souhaitent que la Stratégie fédérale leur octroie des leviers différents du provincial, mais complémentaires, afin d'intervenir de façon optimale auprès de tous les jeunes en quête d'inclusion. Puisqu'un arrimage avec les services publics d'emploi québécois s'avère effectivement indispensable pour faciliter l'opérationnalisation des programmes de la SEJ dans le respect des champs de compétences du Québec, les centres-conseils en emploi désirent continuer de collaborer avec les instances fédérales pour maximiser les retombées des programmes d'emploi, tant pour les jeunes que pour la société en général.

En définitive, les membres d'AXTRA accompagnent chaque année plus de 80 000 Québécois et Québécoises pour faciliter leur intégration ou réintégration au travail : leur expertise et leur expérience terrain représentent un atout non négligeable pour le gouvernement du Canada.



## ANNEXE I – LISTE DES ORGANISMES PARTICIPANT À LA CONSULTATION

Nom de l'organisme	Régions
Accès-Travail de Montréal	Montréal
Actions interculturelles	Estrie
ALPA	Montréal
Agence Ometz	Montréal
Alliance Carrière-Travail	Montérégie
Cijad – CJE Laporte	Montérégie
CJE Marguerite-d'Youville	Montérégie
CJE Saint-Hubert	Montérégie
CyberCap	Montréal
Émersion	Côte-Nord
Espace carrière	Montérégie
Groupe Inclusia	Saguenay-Lac-St-Jean
Horizon Carrière	Montréal
Intégration Compétences	Montérégie
La Relance Outaouais	Outaouais
Objectif Emploi	Montréal
Services de placement Horizon-travail	Montréal
Trajectoire Emploi	Chaudière-Appalaches
YES Montréal	Montréal
Zone Emploi d'Antoine-Labelle	Laurentides



## BIBLIOGRAPHIE

AMASQ – Alliance des milieux alternatifs de scolarisation du Québec (2018). *Portrait des MAS 2018*. En ligne, <https://amasq.org/wp-content/uploads/2018/05/Portrait-des-MAS-2018.pdf>

AXTRA (2018). *Les jeunes et les stages – Volet Jeunes en employabilité. Rapport réalisé pour le compte du CCJ*. Montréal. AXTRA | Alliance des centres-conseils en emploi.

BELL, Donnalee et Krista BENES (2012). *Transitioning Graduates to Work: Improving the Labour Market Success of Poorly Integrated New Entrants (PINEs) in Canada*. Ottawa, Fondation canadienne pour le développement de carrière.

BRIÈRE, Simon, Bernard FORTIN et Guy LACROIX (2016). *Discrimination à l'embauche des candidats d'origine maghrébine dans la région de la Capitale-Nationale*. CIRANO.

EID, Paul (2012). *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : Résultats d'un « testing » mené dans le Grand Montréal*. Montréal, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes (2017). *Stratégies pour un nouveau monde du travail. 13 voies pour moderniser l'emploi des jeunes au Canada*. Gouvernement du Canada.

MICHAUD, Guylaine et al. (2013). *Indicateurs communs : Transformer la culture d'évaluation des services en employabilité*. Sherbrooke, GDRC - Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes.

O'BOMSAWIN, Kim (2011). *Le racisme à l'égard des Autochtones en milieu urbain au Québec : Expériences, enjeux et défis*. Mémoire de maîtrise. Montréal, Université du Québec à Montréal (UQÀM).

OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques (2010). *Des débuts qui comptent! Des emplois pour les jeunes*. En ligne, <http://www.oecd.org/fr/els/emp/46717848.pdf>

RQuODE – Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (2012). *Les jeunes éloignés du marché du travail au Québec. Phase 2 – Enquête auprès des intervenants. Rapport qualitatif présenté au Comité consultatif Jeunes*. Montréal.

SAMMARTINO, André, Janine O'FLYNN et Stephen NICHOLAS (2003). « The employer perspective of Indigenous (un)employment ». *Economic Papers*, 22 (4), 45–60.

STANDING, Guy (2011). *The Precariat: the New Dangerous Class*. New York, Bloomsbury Academic.