

**BladeRunners et Café Picasso :
Évaluation par étude de cas de
deux programmes de formation des jeunes défavorisés
en milieu de travail**

Sheila Currie

Kelly Foley

Saul Schwartz

Musu Taylor-Lewis

Société de recherche sociale appliquée

Le gros de la recherche sur laquelle repose la présente étude a eu lieu grâce à l'aide financière de la Direction générale de l'évaluation et du développement des données et du Secrétariat national à l'alphabétisation de Développement des ressources humaines Canada, du ministère du Développement communautaire, des Coopératives et du Bénévolat de Colombie-Britannique et de l'ARCO Foundation.

La Direction des initiatives jeunesse de Développement des ressources humaines Canada a en partie soutenu la parution et la diffusion du rapport.

La Société de recherche sociale appliquée (SRSA) est un organisme enregistré de bienfaisance sans but lucratif ayant des bureaux à Ottawa, Vancouver et à Sydney (Nouvelle-Écosse). Elle a été expressément créée en vue d'élaborer, de mettre à l'essai sur le terrain et d'évaluer selon une méthodologie rigoureuse des programmes sociaux destinés à assurer le mieux-être de tous les Canadiens, plus particulièrement des Canadiens défavorisés. Elle a pour mission de fournir aux décideurs et aux praticiens des données sûres sur ce qui va et ce qui ne va pas du point de vue des budgets gouvernementaux, des participants aux programmes et de la société dans son ensemble. En tant qu'intermédiaire, la SRSA tente de jeter des ponts entre les chercheurs des milieux savants, les décideurs du gouvernement et les exécutants des programmes sur le terrain. Dans sa volonté de fournir un instrument d'élaboration et de gestion de projets de démonstration complexes, elle veille à travailler en étroite collaboration avec les responsables des provinces, du gouvernement fédéral, des programmes locaux et des organismes philanthropiques privés.

Copyright © 2001 Société de recherche sociale appliquée

Table des matières

Tableaux et figures	iv
Introduction	1
Contexte	1
Programmes étudiés	2
Évaluation de la SRSA	3
1 : Description des programmes étudiés	5
BladeRunners	5
Café Picasso	18
2 : Difficultés d'évaluation de programmes d'emploi jeunesse	27
Qu'entend-on par succès?	28
Deux pas en avant, un pas en arrière	29
Leçons tirées des évaluations du passé : deux méthodologies différentes	32
Fossé de l'information	36
Conclusion	43
3 : Thèmes de recherche sur les programmes BladeRunners et Café Picasso	45
Fréquentation et contenu des programmes	46
Gestion et structure des programmes	58
Liens avec des organismes extérieurs	67
Réflexions finales	79
Annexe : Méthodologie et sources de données de l'étude de cas	83
Bibliographie	89

Tableaux et figures

Tableaux		Page
1	Réseau d'intervention du programme BladeRunners	7
2	Statistiques globales du programme BladeRunners en 1998-1999	15

Figures		Page
1	Aperçu du programme BladeRunners	10
2	Aperçu du programme Café Picasso	21

Introduction

Contexte

Souvent, les jeunes Canadiens défavorisés éprouvent de la difficulté à opérer le passage à l'âge adulte. Essayer d'entrer sur le marché du travail avec moins de compétences monnayables, d'instruction ou d'expérience professionnelle que n'en ont les travailleurs plus établis, ce peut être une expérience intimidante pour ces jeunes. C'est ce que vivent en particulier les « jeunes de la rue » qui sont l'objet de la présente étude, c'est-à-dire de ceux dont un passé de maltraitance, la pauvreté, la toxicomanie, la criminalité et le manque d'instruction et d'expérience professionnelle peuvent rendre moins efficaces les efforts en vue de se tailler une place sur le marché du travail¹.

La couverture médiatique des jeunes en difficulté vient en majeure partie nourrir la perception populaire d'une situation sans espoir pour ces jeunes. Il reste que les intéressés peuvent posséder des atouts qui, s'ils sont cultivés, peuvent servir de bougie d'allumage à un retour à la vie productive et venir changer le cours de leur vie. On a évoqué un certain nombre de programmes qui semblent plus en résonance avec la mentalité des jeunes de la rue. Il s'agit le plus souvent de programmes globaux qui combinent la formation et l'acquisition de compétences en milieu de travail, d'une part, et des activités continues de soutien et de mentorat, d'autre part².

En 1998, la Société de recherche sociale appliquée (SRSA) concevait et lançait une étude de cas de deux programmes novateurs s'adressant aux jeunes de la rue à Vancouver. Le programme BladeRunners place des jeunes dans des chantiers et les encourage à viser à une mise en apprentissage dans les métiers de la construction. Quant au Café Picasso, il les place en vue d'une formation et de cours collégiaux sanctionnés en cuisine ou en restauration.

La présente étude de cas a commencé par un contrat passé avec la Direction générale de l'évaluation et du développement des données de

¹Il n'y a pas de définition des « jeunes de la rue » qui se soit largement imposée. Aux fins de la présente étude, ce terme désigne les jeunes qui ne sont ni aux études ni au travail et qui, pour la plupart, vivent en marge de la société. D'ordinaire, ils passent un temps considérable « dans la rue ». Ils font souvent usage de drogue ou d'alcool et, fréquemment aussi, se livrent à des activités illicites.

²Voir, par exemple, American Youth Policy Forum 1997, p. ix-xi en particulier.

Développement des ressources humaines Canada (DRHC). En cours de recherche, un surcroît de fonds est venu de ce qui s'appelait alors le ministère de l'Emploi et de l'Investissement (devenu ministère du Développement communautaire, des Coopératives et du Bénévolat) de Colombie-Britannique et de l'ARCO Foundation. Par la suite, la Direction des initiatives jeunesse de DRHC devait apporter une aide financière à la traduction, à l'impression et à la diffusion du présent rapport.

Programmes étudiés

Pour cette étude, nous avons choisi deux programmes (BladeRunners et Café Picasso) qui se distinguent par leur bonne réputation et le caractère apparemment complet des modèles qu'ils appliquent respectivement. Chacun semble comprendre beaucoup des grands éléments que comportent souvent les programmes susceptibles d'exercer véritablement une influence sur ce groupe en difficulté.

BladeRunners

En 1994, on était en train de planifier la construction du centre sportif General Motors Place au centre-ville de Vancouver. Un activiste social bien en vue a alors fait pression sur le promoteur pour qu'il fasse travailler à ce chantier un certain nombre de jeunes qui vivaient dans les rues avoisinantes. C'est ainsi qu'a été conçu le programme BladeRunners. Reprise par le gouvernement de Colombie-Britannique, cette initiative a eu droit à un financement public, d'abord à titre de projet pilote et ensuite à titre de programme permanent.

Les activités se sont d'abord limitées au territoire vancouverois, mais on les a étendues par la suite à d'autres villes (on en compte maintenant sept en Colombie-Britannique)³. On choisit les participants parmi de jeunes adultes de 19 à 28 ans que l'on juge très défavorisés sur le marché du travail et qui ont terminé avec succès un programme de préparation à l'emploi. On place les intéressés comme salariés dans des chantiers avec le concours et l'appui des syndicats de la construction. Pour chaque participant à qui il procure un emploi, l'employeur reçoit une subvention salariale. Le but du programme est de faire mettre les participants en apprentissage dans un métier de la construction pour qu'ils puissent un jour faire carrière dans cette industrie.

³Les villes où le programme s'est implanté sont Vancouver, Victoria, Nanaimo, Kamloops, Vernon, Kelowna et Prince George.

Café Picasso

Pendant presque dix ans, les jeunes de la rue ont travaillé aux côtés de professionnels de la restauration au Café Picasso dans la partie ouest de Vancouver. Exploité par l'organisme sans but lucratif Option Youth Society, l'établissement recrute de ces jeunes par bouche-à-oreille ou par aiguillage des organismes communautaires au service de la jeunesse. Le cœur du programme est l'exploitation du restaurant. Par des cours et des stages, les jeunes sont ainsi formés à tous les aspects du fonctionnement d'un restaurant.

Ils peuvent aussi acquérir des crédits valant pour un certificat de chef (cuisine) ou de serveur (salle à manger) du programme d'études en hôtellerie du Vancouver Community College. Après cinq mois d'emploi au Café Picasso, ils font un stage de 150 heures (qui dure environ un mois en temps normal) dans des restaurants locaux qui acceptent de les accueillir. Le programme vise à la mise en apprentissage des intéressés.

Évaluation de la SRSA

Du printemps 1998 à l'automne 1999, la SRSA a fait de la recherche sur le terrain pour se renseigner sur les deux programmes. La méthodologie de cette recherche par étude de cas est décrite en détail à l'annexe A.

À notre avis, le présent rapport fondé sur des données d'étude de cas tient une place unique dans la documentation spécialisée. La SRSA est un organisme sans but lucratif expressément créé en vue de l'élaboration, de l'essai sur le terrain et d'une évaluation rigoureuse de programmes sociaux. Elle a toujours effectué de vastes évaluations quantitatives d'expériences. Nous convenons que, avec l'orientation « étude de cas » que nous avons retenue, il est impossible de mesurer l'incidence nette d'un programme sur ceux qui y participent. Aussi n'avons-nous pas employé les définitions du succès qui s'appliquent à des expériences et n'avons-nous pas fait non plus d'analyses statistiques permettant de comparer la réussite des participants à celle d'un groupe de référence soigneusement choisi.

Nous n'en croyons pas moins que les renseignements que nous livrons ici sont de nature à aider les décideurs et les praticiens des programmes autant à mieux comprendre les questions d'évaluation de programmes destinés aux jeunes défavorisés qu'à mieux voir certains des facteurs qui peuvent influencer sur la réussite d'un programme.

Au chapitre 1, nous décrivons en détail le fonctionnement de chacun des deux programmes. Au chapitre 2, nous parlerons des difficultés de détermination du « succès » d'un programme et résumerons certaines des leçons susceptibles d'être tirées des évaluations du passé. Au chapitre 3, nous présenterons les résultats de notre analyse des deux programmes visés selon un certain nombre de thèmes généraux. Nous concluons par quelques réflexions inspirées par l'expérience vécue dans le cadre de ce projet de recherche.

Chapitre 1 : Description des programmes étudiés

Dans ce chapitre, nous décrivons en détail deux programmes jeunesse en milieu de travail. Ceux-ci ont la même orientation fondamentale consistant à donner un « vrai » travail à des jeunes pour les amener à l'activité productive, mais les modèles d'exécution adoptés diffèrent grandement l'un de l'autre. Il faut aussi dire que chaque programme a évolué au fil des ans depuis sa mise en route. La description que nous en présentons ici repose sur des observations et des données qui ont principalement été recueillies au second semestre de 1998.

BladeRunners

BladeRunners est un programme de formation en milieu de travail de jeunes de la rue qui se heurtent à d'importants obstacles en matière d'emploi. Il verse une subvention salariale aux exploitants de chantiers où des jeunes sont placés. Le but est d'aider ces derniers à acquérir de l'expérience dans un métier de la construction et, si possible, à se mettre en apprentissage.

Le travail se situe au cœur même du programme, mais le modèle appliqué essaie d'intégrer à l'entreprise nombre d'éléments que, souvent, on juge liés au succès des programmes jeunesse. C'est ainsi que BladeRunners a pu se créer une solide réputation aux yeux de ceux qui s'occupent de tels programmes à Vancouver¹. Les participants (habituellement appelés « BladeRunners ») occupent un emploi rémunéré dans le « vrai » monde avec une formation pratique (par expérience) et une rétribution financière en cas de réussite de leur participation. Ils ont aussi droit à de vastes services de mentorat des coordonnateurs du programme, qui ont une connaissance considérable de l'industrie où ils travaillent et se vouent à favoriser la réussite des jeunes participants. Les employeurs mis à contribution reçoivent à titre temporaire une subvention salariale pour chaque BladeRunner à qui ils donnent l'occasion d'acquérir de l'expérience en milieu de travail.

¹En réalité, cette réputation va bien plus loin. En 1999, BladeRunners a reçu un prix du Promising and Effective Practices Network (PEPNet) de la National Youth Employment Coalition aux États-Unis. Les programmes qui sollicitent cette distinction sont soumis à une sélection fondée sur leur caractère global ou complet, le contenu pédagogique, la clientèle, l'emploi et les résultats. C'est la première fois qu'un programme non américain se voit décerner un prix PEPNet.

Origines

Le programme BladeRunners a vu le jour comme projet pilote en 1994. En un an, il a placé 25 participants dans un chantier, celui de la General Motors Place à Vancouver². Il en a ensuite placé dans les chantiers du Ford Theatre for the Performing Arts et du Collingwood Village. À ce stade initial de projet pilote, les employeurs ne recevaient pas de subventions salariales. Des activistes communautaires ont en effet pu, avec l'appui des syndicats des métiers de la construction, persuader les promoteurs et les entrepreneurs de mettre des emplois à la disposition de jeunes défavorisés des quartiers où ces grands travaux de construction avaient lieu.

En 1996, le gouvernement de Colombie-Britannique a décidé, en réaction à ce qui était perçu comme un projet pilote réussi, de prêter officiellement son soutien au programme. Les responsables de ce dernier ont reçu des subventions du BC 21 Fund. Ils ont implanté le programme dans quatre autres villes, à savoir Kamloops, Nanaimo, Vernon et Victoria. Avec cette extension des activités, on a prévu une subvention salariale de 3 \$ l'heure pour encourager les employeurs à participer. En 1998, le programme se donnait aussi des antennes à Kelowna et à Prince George.

À Vancouver, les activités continuent à s'exercer depuis le quartier du centre-est de la ville où les jeunes de la rue sont hautement concentrés avec leurs problèmes de pauvreté, d'itinérance, de criminalité et de toxicomanie. À Victoria, BladeRunners est présent dans un quartier industriel voisin du centre-ville et attire des jeunes de tout ce territoire urbain³.

Organisation et administration

BladeRunners compte parmi les 12 programmes d'emploi de Youth Options BC, programme-cadre des autorités provinciales conçu pour l'accès des jeunes au travail et l'amélioration de leur fréquentation du palier postsecondaire. Son budget s'établissait à 1,2 million pour l'exercice 1999-2000.

²Les syndicats des métiers de la construction ont été partenaires depuis le début de l'élaboration du projet pilote. De leur appui témoigne le fait que la participation à BladeRunners soit devenue une obligation énoncée dans le contrat négocié pour le chantier de la GM Place.

³BladeRunners est maintenant présent dans sept villes de la province, mais nous n'avons visité que ses centres de Vancouver et de Victoria pendant l'étude de cas.

Tableau 1 : Réseau d'intervention du programme BladeRunners

	Urban Community Development Unit (UCDU), ministère du Développement communautaire, des Coopératives et du Bénévolat
Vancouver	Les coordonnateurs à Vancouver du programme BladeRunners (auparavant administré par SkillPlan) font partie de l'UCDU depuis l'été 1999. Depuis le début de l'exercice 2000-2001, les activités locales sont assurées à contrat par le centre PRIDE (People Responsible for Improving the Downtown Economy), qui destine un éventail de programmes et de services de formation à l'emploi aux habitants de la partie est du centre-ville.
	John Howard Society
Victoria et Kamloops	La John Howard Society est un organisme spécialisé en programmes et services pour ex-délinquants, mais elle compte aussi des programmes d'extension qui s'adressent à toute la collectivité (aide à la recherche d'emploi, consultation en toxicomanie, formation en maîtrise de la colère, etc.).
	Nanaimo Youth Services
Nanaimo	Depuis 30 ans, Nanaimo Youth Services exploite des programmes au profit des jeunes de 13 à 28 ans, qu'il s'agisse des services liés à l'emploi, de la formation en dynamique de vie ou de l'« équipe des menus travaux ». L'organisme dispose en outre d'un centre de loisirs en accès libre pour les jeunes.
	Connections Career Centre
Vernon	Connections Career Centre exploite des programmes d'emploi à l'intention des jeunes « en vitrine » au centre-ville et aiguille les jeunes de 13 à 29 ans vers d'autres services.
	Kereda (Kelowna Economic Recovery and Employment Development Association)
Kelowna	Kereda exploite des programmes d'emploi et de dynamique de vie (avec des stages chez des employeurs locaux) en vue d'aider les chômeurs et les défavorisés à acquérir des compétences et à ainsi pouvoir réintégrer le marché du travail.
	Native Friendship Centre
Prince George	Le Native Friendship Centre exploite des programmes et des services (rattrapage scolaire et professionnel, formation en dynamique de vie, programmes culturels, consultation en toxicomanie, etc.) au profit de la population urbaine des premières nations.

C'est l'Urban Community Development Unit (UCDU) du ministère du Développement communautaire, des Coopératives et du Bénévolat de Colombie-Britannique qui se charge de l'administration centrale du programme. La gestion générale au quotidien en est confiée à un coordonnateur provincial qui travaille à l'UCDU. Un réseau d'organismes de services assure l'administration locale du programme dans les sept

villes où celui-ci s'est implanté. Les organismes de services en question sont liés par contrat à l'UCDU.

L'administration centrale comporte les éléments suivants à l'UCDU : travail du coordonnateur provincial, établissement du budget annuel du programme, passation de contrats de sous-traitance avec des organismes de services locaux dans les sept villes, tenue des statistiques des activités et diffusion de rapports. Le coordonnateur provincial a pour grandes responsabilités de surveiller le programme dans son fonctionnement pour qu'il demeure fidèle à l'esprit du modèle BladeRunners, d'établir et d'entretenir des liens avec les syndicats et les associations de l'industrie et de faciliter la mise en commun des renseignements et des expériences par les coordonnateurs locaux. Il fait des visites trimestrielles de contrôle dans les divers centres et rencontre les coordonnateurs locaux, les participants, les employeurs et le personnel de l'organisme local de services. Il est également appelé à recueillir des données sur le programme comme l'exigent les lignes directrices du Conseil du Trésor de Colombie-Britannique, ainsi qu'à négocier les contrats que passe l'UCDU avec les organismes d'exécution au niveau local.

Ces derniers sont notamment chargés d'employer les coordonnateurs locaux de BladeRunners, de leur fournir des services de « gestion de cas » dans leurs efforts en vue d'aider les participants à vaincre leurs difficultés personnelles, de verser des subventions salariales aux employeurs et de recueillir sur le programme des données statistiques qui seront transmises à l'UCDU.

Dotation en ressources humaines

Le personnel clé du programme BladeRunners est formé des coordonnateurs locaux. Voici leurs principales tâches :

- recruter des participants;
- organiser des stages chez les employeurs;
- surveiller le rendement des participants au travail pour mieux régler les conflits;
- organiser les aiguillages vers les programmes de perfectionnement ou de rattrapage scolaire;
- organiser les aiguillages vers les professionnels de la santé ou des services sociaux pour régler les difficultés personnelles des participants;

- organiser les présentations de participants aux représentants des syndicats ou d'autres organismes en vue de faciliter leur mise en apprentissage ou leur obtention d'un emploi permanent;
- cultiver les relations personnelles avec les participants pour servir d'exemple et de mentor.

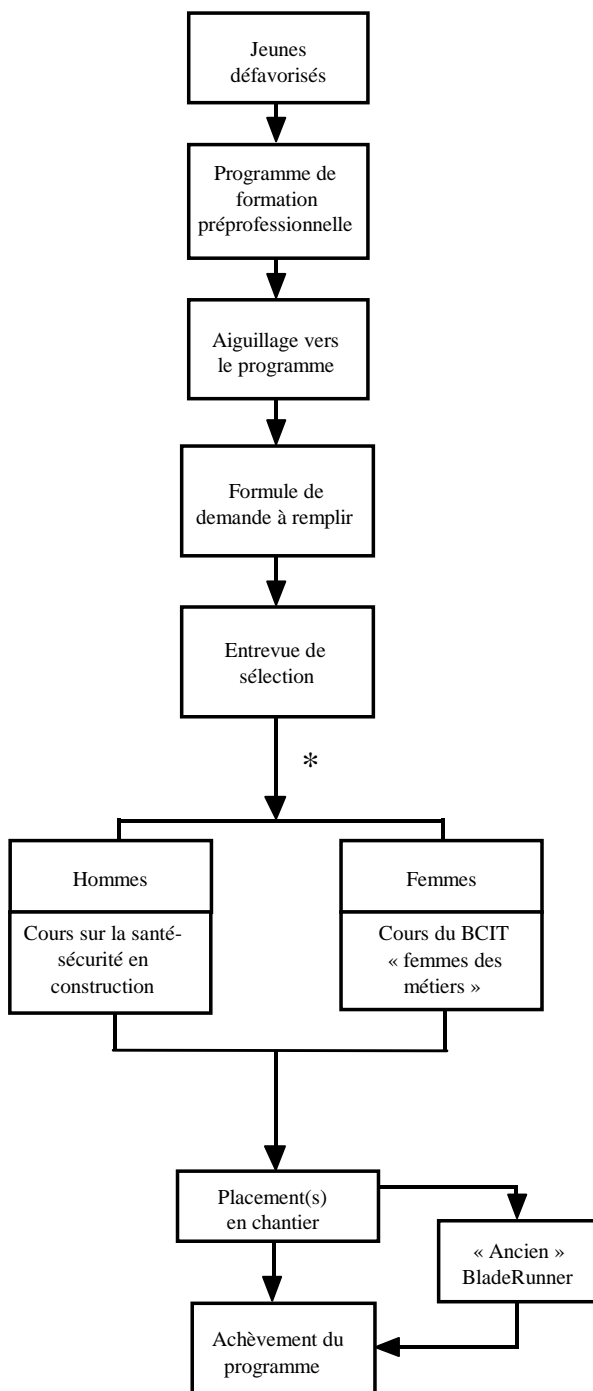
On retient les services des coordonnateurs selon leur connaissance de l'industrie de la construction et leur expérience du travail auprès des jeunes, et notamment auprès des jeunes en difficulté. Ainsi, les coordonnateurs en place à Vancouver et à Victoria ont une expérience diversifiée du travail dans l'industrie de la construction : deux ont suivi la filière syndicale pour devenir compagnons dans leur métier, un autre a été contremaître de chantier (il s'agit d'un chantier qui a embauché des BladeRunners) et un autre enfin a travaillé, lui, en milieu syndicalisé de chantier, bien que n'étant pas lui-même syndiqué. Leur expérience du travail auprès des jeunes en général et des jeunes autochtones et des jeunes à risque en particulier vient d'un éventail d'activités exercées à titre bénévole ou contre rémunération. Dans un cas, de telles activités ont été complétées par des cours. Collectivement, les intéressés ont été directement témoins de ce que sont les problèmes de toxicomanie et les mesures à prendre pour les résoudre.

Dans des tâches où le mentorat se fait avec intensité et, souvent, sans relâche, les risques d'épuisement professionnel et de fort roulement du personnel sont grands, mais chez les BladeRunners, l'effectif de coordination a été remarquablement stable. En 5 ans d'activité, il n'y a que 4 coordonnateurs BladeRunners sur 14 qui aient quitté le programme.

Description du programme

On trouvera une description schématique du programme BladeRunners à la page suivante. Signalons cependant que le modèle appliqué varie quelque peu selon les villes participantes. Ainsi, en certains lieux où les placements en milieu syndicalisé sont rares (Vernon et Kamloops), on met moins l'accent sur les placements en « atelier fermé ».

Figure 1 : Aperçu du programme BladeRunners



*Après l'entrevue de sélection, les BladeRunners se réunissent chaque semaine jusqu'à leur placement en chantier.)

Ajoutons que, dans des chantiers où la plupart des salaires sont relativement bas, les BladeRunners peuvent recevoir moins de 10 \$ l'heure⁴.

Admission au programme

Voici les principaux critères d'admissibilité au programme auxquels doivent répondre les jeunes :

- ceux-ci doivent être âgés de 19 à 28 ans;
- ils doivent être résidents permanents de Colombie-Britannique et admissibles au travail au Canada;
- ils doivent avoir récemment achevé un programme de formation approuvé (hors programme BladeRunners) d'une durée d'au moins huit semaines (avec une certaine possibilité de faire reconnaître leur formation ou leur expérience en équivalence);
- ils doivent démontrer leur aptitude au travail en construction (état de santé et vigueur);
- ils doivent avoir des antécédents qui créent des obstacles à l'emploi;
- ils doivent démontrer une connaissance de base de l'anglais.

Le programme accueille des candidats à intervalles réguliers dans l'année. À Vancouver où on compte trois coordonnateurs locaux, 12 BladeRunners sont recrutés à trois reprises dans l'année. À Victoria où il n'y en a que deux, on accueille 12 nouveaux BladeRunners deux fois l'an.

Seuls sont admis les candidats qui réussissent à un programme de formation préprofessionnelle⁵. D'ordinaire, les cours en question durent environ huit semaines et portent sur les aspects suivants :

- connaissance de soi;
- bien-être personnel et nutrition;

⁴Dans ce cas, la subvention versée à l'employeur est moindre. Le salaire hors subvention que paient tous les employeurs doit au moins correspondre au salaire minimum de 7 \$ l'heure de la province.

⁵Il reste que, à quelques occasions, on a admis des jeunes directement, c'est-à-dire sans participation préalable à un programme de formation préprofessionnelle. Les programmes d'où ont été aiguillés les jeunes sont entre autres JOBSTART, Starting Points, PRIDE, BEST (Basic Education and Skills Training), Tradeworks, Way to Work et Spectrum Internship Program.

- maîtrise de la colère;
- affirmation de soi;
- solution de problèmes de toxicomanie;
- alphabétisation de base (savoir lire, écrire et compter);
- attitude envers l'autorité;
- compétences en recherche d'emploi;
- gestion des finances personnelles.

Les responsables du programme ne prennent pas de mesures actives de recrutement, puisque les gens qui exploitent des programmes de formation préprofessionnelle leur renvoient des candidats⁶. Ces gens connaissent bien les BladeRunners et jugent eux-mêmes si une participation à ce programme est la prochaine étape à recommander pour les jeunes qui réussissent en formation de préparation à l'emploi. En général, le jugement porté est fonction d'une évaluation de l'« employabilité » des intéressés et du désir de ces derniers de faire carrière dans l'industrie de la construction.

Le jeune ainsi aiguillé vers les BladeRunners doit remplir une formule de demande et se présenter à une entrevue de sélection. En temps normal, ce sont des mesures simultanées. Le comité de sélection de trois à cinq examinateurs peut comprendre les personnes suivantes :

- coordonnateur provincial;
- un ou plusieurs coordonnateurs locaux;
- représentant d'un organisme de services;
- représentant d'un syndicat;
- employeur;
- « ancien » BladeRunner⁷.

⁶Dans les renseignements généraux qu'il donne sur le programme, le gouvernement provincial précise que les candidats sont renvoyés à BladeRunners dans le cadre de leur participation à un programme reconnu de préparation à l'emploi. Voir la page « BladeRunners » du site Web de Youth Options B.C.

⁷Les « anciens » BladeRunners sont ceux qui ont fini leur période d'emploi subventionné, mais qui demeurent en contact avec le programme.

Les candidats apprennent s'ils sont acceptés immédiatement après l'entrevue. Ils sont alors tenus d'assister à des réunions hebdomadaires en groupe avec leur coordonnateur local. On les incite à prendre contact avec le bureau des BladeRunners au moins une fois par semaine.

Attente du placement

Les jeunes qui sont admis au programme doivent normalement attendre de deux à quatre semaines avant de recevoir leur première affectation de travail⁸. Dans l'intervalle, ils participent à deux activités.

Les réunions hebdomadaires en groupe commencent la semaine qui suit l'admission. Ce sont des rencontres organisées par le coordonnateur local et auxquelles tous les nouveaux participants sont tenus d'assister. Les réunions se poursuivent jusqu'à ce que la totalité (ou la presque totalité) des jeunes admis aient été placés en chantier. À la première rencontre, le coordonnateur décrit clairement ce qu'il attend d'eux. Les BladeRunners doivent se présenter ponctuellement au travail chaque jour, n'avoir consommé ni drogue ni alcool et être prêts à un dur travail physique. On les informe que, s'ils doivent assumer eux-mêmes la responsabilité de leur propre succès, les coordonnateurs sont quand même là pour les aider et qu'on peut résoudre bien des problèmes dans la mesure où on est disposé à les regarder en face. Les coordonnateurs tirent parti de cette période de transition pour préparer les participants à certaines difficultés qu'ils pourraient avoir à affronter en milieu de travail.

Pendant cette période d'attente, les nouveaux BladeRunners suivent aussi un cours obligatoire de santé-sécurité en construction d'une durée de cinq jours. Il s'agit là d'un cours plutôt standard et très répandu, et les coordonnateurs locaux achètent des places aux participants dans des cours donnés par des fournisseurs locaux. La formation vise à la prévention des accidents du travail. Elle renseigne sur le matériel de protection individuelle à utiliser et le matériel de sécurité que l'on peut trouver dans les chantiers. Les BladeRunners reçoivent un certificat SIMDUT (Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail) et les certificats « Protection contre les chutes » et « Survie niveau 1 : Premiers soins ». Ils subissent aussi un examen auditif et peuvent recevoir une formation en sécurité de Kitimat. Cette formation est spécifique au travail en construction minière.

⁸Le laps de temps qui s'écoule entre l'admission et le placement est variable. Avec les fluctuations saisonnières de l'activité en construction, il y a moins de placements possibles à certaines époques de l'année. Parfois, lorsque l'attente se prolongeait, les coordonnateurs BladeRunners ont aidé les participants à se trouver temporairement du travail hors programme.

Les coordonnateurs BladeRunners organisent une petite cérémonie de remise de certificats à l'intention des BladeRunners qui ont mené à bien la formation en santé-sécurité. C'est la première occasion qu'ils ont de reconnaître les réalisations des jeunes de manière à les encourager à demeurer dans le programme.

Pour les jeunes femmes admises, la première étape est quelque peu différente⁹. Pour mieux les aider à se préparer à affronter le plus grand défi qui les attend puisqu'elles doivent se tailler une place dans une industrie dominée par les hommes, on les inscrit à un « programme de découverte » de 20 semaines sur les « femmes de métiers » — qui se donne au British Columbia Institute of Technology (BCIT) — avant de les placer en chantier. On accueille des candidates seulement deux fois par an (en janvier et en septembre), et il se peut que les participantes entreprennent leur formation en retard.

Le cours BCIT « femmes de métiers » englobe la formation en santé-sécurité que reçoivent à part les jeunes hommes. Les participantes qui réussissent au cours de 20 semaines se qualifient comme apprenties de niveau 1. Certaines demeureront au BCIT pour y recevoir une formation de débutantes dans certains métiers avant d'être placées pour la première fois comme BladeRunners.

En milieu de travail

Le cœur du modèle BladeRunners, c'est l'expérience professionnelle acquise dans le « vrai » monde. On place les jeunes à titre de salariés dans les chantiers participants¹⁰. Les employeurs sont recrutés par les coordonnateurs locaux et ont droit, comme encouragement à l'embauchage, à une subvention salariale de 3 \$ l'heure par participant.

En période de placement, les BladeRunners sont des membres ordinaires des équipes de chantier. Ils sont payés par l'employeur et touchent au moins 10 \$ l'heure¹¹. Le paiement de la subvention s'étend sur une période maximum de 1 190 heures par BladeRunner (ce qui correspond en gros à 34 semaines d'emploi à plein temps). Comme l'emploi en construction a un caractère temporaire, il n'est pas rare que les BladeRunners reçoivent plusieurs affectations et soient placés chez

⁹Sur les 126 BladeRunners placés en chantier dans l'exercice 1998-1999, 16 étaient des femmes.

¹⁰Le modèle est axé sur l'emploi en construction commerciale, mais on a songé à des placements en construction dans d'autres industries, qu'il s'agisse des forêts, des mines, des routes ou des navires.

¹¹Les employeurs peuvent choisir de payer un salaire plus élevé ou d'accorder des augmentations en cours de route en fonction du rendement constaté. Toutefois, les BladeRunners ne peuvent recevoir plus que le taux salarial pratiqué dans le cas des apprentis du chantier.

plusieurs employeurs pendant la période d'emploi subventionné. On ne peut être BladeRunner que pendant 18 mois au total, c'est-à-dire que chaque participant dispose de 18 mois pour écouler ses 1 190 heures d'emploi subventionné.

Une fois la subvention épuisée, un BladeRunner peut continuer à titre d'« ancien ». Les « anciens » BladeRunners demeurent en contact avec leur coordonnateur, peuvent toujours en recevoir des services (mentorat, aiguillage vers des services de santé ou des services sociaux, « pistes » en matière d'emploi, etc.). Ils peuvent être membres de comités de sélection de nouveaux participants ou mentors auprès d'autres BladeRunners. Selon les contrats passés avec les organismes de services locaux, le rapport peut être de 5 anciens pour 12 participants « subventionnables » recevant des services de soutien d'un coordonnateur local.

On s'efforce de recruter dans tous les groupes traditionnellement défavorisés que l'on peut rencontrer parmi les jeunes de la rue : premières nations, minorités visibles, femmes, bénéficiaires de l'aide au revenu, personnes handicapées, etc. Il peut être difficile d'attirer ces jeunes marginalisés dans le programme, peut-être parce que certains de ces groupes (et notamment celui des femmes) sont sous-représentés dans les métiers de la construction et que d'éventuels candidats pourraient penser que les possibilités qui s'offrent à eux dans ce domaine sont maigres. Le tableau 2 indique la proportion de BladeRunners qui font partie de groupes défavorisés.

Tableau 2 : Statistiques globales du programme BladeRunners en 1998-1999

Nombre de gens placés en chantier ^a en 1998-1999	126
Pourcentage des gens placés qui faisaient partie des groupes suivants :	
Femmes	12,7
Premières nations	28,6
Minorités visibles	3,2
Prestataires de l'aide au revenu	85,7

^aIl s'agit de placements donnant lieu au paiement de la subvention salariale aux employeurs.

Le programme BladeRunners a particulièrement réussi à recruter des jeunes des premières nations. En embauchant des coordonnateurs autochtones, il a facilité ce recrutement. Comme un grand nombre de jeunes des premières nations ont été admis, on pourrait penser que les

participants BladeRunners sont plus défavorisés que le participant moyen d'autres programmes jeunesse comparables¹².

Les membres des premières nations comptent souvent parmi les plus défavorisés des Canadiens. Le taux de chômage de la population inscrite des premières nations en région urbaine est de plus de 15 points supérieur à celui du reste de la population¹³. Ajoutons que les premières nations reçoivent en moyenne 30 % de leur revenu de sources gouvernementales contre 15 % pour le reste de la population.

Services de mentorat et de soutien

Les coordonnateurs du programme établissent et entretiennent des relations étroites avec les jeunes confiés à leurs soins. Ces liens se nouent à l'occasion des réunions hebdomadaires antérieures au placement et durent tout au long de la période d'emploi subventionné, voire plus longtemps si un participant devient un « ancien ».

Bien que n'étant pas des travailleurs sociaux professionnels, les coordonnateurs fonctionnent comme « gestionnaires de cas ». Ils forment la première ligne de soutien des participants et s'exposent donc à vivre toutes sortes de situations à toute heure du jour ou de la nuit. Ainsi, ils ont accompagné des participants en justice, les ont escortés vers des centres de désintoxication, les ont aidés à emménager dans de nouveaux logements et à trouver à se nourrir et à se vêtir, les ont tirés de situations peut-être dangereuses et les ont suivis à la piste lorsqu'ils ont tout simplement « disparu ».

Non seulement ils sont chargés de trouver des chantiers où les placer, mais ils les aident fréquemment aussi à se trouver un autre travail lorsqu'il n'y a pas d'emplois disponibles dans les chantiers. Ils sont aussi médiateurs officieux en milieu de travail : ils aident à la fois le participant et son employeur ou son supérieur à résoudre les problèmes et à faire en sorte que le placement convienne aux deux parties. Il n'est pas rare qu'un coordonnateur accompagne un nouveau BladeRunner chaque jour au travail pendant la première semaine de son placement. Les coordonnateurs interviennent enfin rapidement en cas de perte d'emploi et aident le participant à faire face à des circonstances sans doute

¹²D'après nos recherches sur le terrain et compte tenu de la plus forte proportion de jeunes des premières nations chez les BladeRunners, nous jugeons que les participants de ce programme sont plus défavorisés que ceux du Café Picasso. C'est là une conclusion toute provisoire, car elle est subjective et non étayée de données statistiques.

¹³Ces données sont tirées de la page « Rapport sur la croissance, le développement humain et la cohésion sociale » du site Web du Projet de recherche sur les politiques.

décevantes et frustrantes comme celles-là. Ils aident aussi à trouver un nouvel emploi à l'intéressé.

Les coordonnateurs BladeRunners sont des salariés des organismes de services locaux avec lesquels l'UCDU est liée par contrat pour l'exécution du programme. Ce n'est là qu'un des programmes dont s'occupent ces organismes, et les coordonnateurs sont souvent en mesure d'utiliser les services et les compétences des autres programmes exploités et d'obtenir un surcroît d'aide en fonction des besoins particuliers des participants.

Achèvement du programme

Il n'y a pas de cérémonie officielle de remise de diplôme pour ceux qui achèvent le programme BladeRunners, le but de ce dernier étant de ménager une transition presque invisible qui fera du BladeRunner un travailleur « ordinaire » de la construction. C'est à la fin de la période d'emploi admissible à la subvention salariale que se termine la participation proprement dite (bien que, comme nous l'avons dit, le participant puisse rester lié au programme à titre d'« ancien »).

L'objectif ultime est la mise en apprentissage du participant dans un métier de la construction. Le coordonnateur présente les BladeRunners intéressés par un métier au représentant syndical concerné qui peut les aider à faire des démarches en ce sens. L'étalon suprême de la réussite d'un BladeRunner est une carrière permanente dans l'industrie de la construction.

Sources de placements

Le repérage d'emplois où placer les participants représente une importante responsabilité des coordonnateurs. Le programme jouit d'un vaste appui des syndicats de la construction et leurs représentants viennent fréquemment faciliter l'accession des BladeRunners aux possibilités d'emploi, mais le placement se fait en chantier syndicalisé ou non. Les coordonnateurs tirent parti de leur expérience de l'industrie pour repérer des emplois. Ils restent en contact avec les représentants syndicaux et les associations d'entrepreneurs tant pour faire la promotion du programme que pour solliciter des placements. Ils consultent également les revues de métiers pour y relever les futurs projets de construction. Souvent, ils appellent à tout hasard des employeurs en construction pour essayer de trouver des possibilités d'emploi convenant à leurs BladeRunners.

Pour les cinq ans d'activité du programme, on estime à 200 à 250 le nombre d'employeurs ayant fourni des emplois en chantier à des BladeRunners. Ceux-ci n'ont jamais une forte présence dans un chantier. On peut dire que, dans l'ensemble, les trois quarts environ des BladeRunners prêts à être placés travaillent à un moment quelconque. Il s'agit habituellement de 60 à 70 participants au travail. Il se peut en revanche que, dans un chantier, il n'y ait qu'un BladeRunner, d'où une moindre possibilité pour des jeunes qui travailleraient côte à côte dans un chantier de renforcer mutuellement leurs comportements négatifs. On se trouve aussi à réduire au minimum la charge de surveillance imposée aux employeurs. Dans l'exercice 1998-1999, 126 BladeRunners étaient placés dans des emplois subventionnés dans les sept villes.

Café Picasso

Le Café Picasso est un restaurant exploité par l'Option Youth Society. Il vise à former des jeunes à risque aux emplois de l'industrie de la restauration. Ce restaurant se situe dans la partie ouest de Vancouver le long de l'axe commercial de Broadway. Le Café se charge de deux programmes d'études collégiales sanctionnées, à savoir les programmes de salle à manger et de cuisine. Les gens inscrits à ces programmes de formation professionnelle reçoivent aussi une formation en dynamique de vie au Café, ainsi que des services de consultation en emploi et de counselling personnel.

Origines

L'Option Youth Society est une société de personnes enregistrée sans but lucratif. Elle a pour mandat exprès d'organiser et d'exploiter le Café Picasso. Elle a été fondée par un travailleur de rue de l'Église anglicane pour répondre aux besoins des jeunes désireux d'échapper à la rue, mais à qui la chose était difficile par manque d'instruction ou de compétence. Après trois ans de planification et de sollicitation de fonds, le Café ouvrait ses portes en 1989 avec 12 étudiants (6 pour le programme de cuisine et autant pour le programme de salle à manger).

Pendant dix ans, on a exploité un restaurant de 80 places en ce lieu, mais le degré d'activité en restauration a varié dans le temps (avec le déjeuner les jours de semaine pour minimum et le déjeuner et le dîner la semaine et le brunch le dimanche pour maximum). Les étudiants peuvent ainsi exécuter des commandes en service de traiteur, créer des paniers-cadeaux et préparer et servir des repas à des réceptions tenues hors de l'établissement. Le nombre d'étudiants était variable lui aussi : il y en avait

d'ordinaire une vingtaine à un même moment, mais, à l'occasion, on pouvait en compter jusqu'à 30. Au cours de 1998, on a recruté 64 étudiants au total.

L'exploitation du Café Picasso est financée à diverses sources :

- fonds sollicités par l'Option Youth Society;
- contrats d'exécution de services de formation dans le cadre de divers programmes des paliers fédéral et provincial¹⁴;
- recettes de restauration.

En septembre 1999, devant un financement purement provisoire du gouvernement et un endettement montant, le conseil d'administration de l'Option Youth Society a décidé de fermer le restaurant. Des particuliers, des sociétés et les médias se sont alors ralliés en réaction et ont manifesté leur appui au programme. À la suite de négociations avec les fonctionnaires provinciaux et une vérification financière en bonne et due forme par les autorités provinciales, le financement du Café Picasso devait être rétabli. L'aide financière destinée à l'établissement est aujourd'hui intégrée au budget du ministère du Développement social et de la Sécurité économique de Colombie-Britannique. Grâce à cette budgétisation, on n'a plus besoin de présenter de demande de subvention tous les ans, mais le Café est désormais assujéti à des exigences de révision de programme tous les deux ans. Il a rouvert ses portes en mars 2000.

Organisation et administration

C'est au conseil d'administration formé de bénévoles de l'Option Youth Society que reviennent les décisions en matière d'orientations générales, d'activités de formation, de dotation en ressources humaines et de mobilisation de fonds au Café Picasso. Le directeur général de l'établissement, qui est un haut dirigeant salarié, est chargé d'exécuter les décisions du conseil. On retient les services de professionnels expérimentés de l'industrie pour surveiller l'exploitation du restaurant, ainsi que pour enseigner aux jeunes et en assurer la supervision.

¹⁴Le Café Picasso est un établissement privé agréé d'enseignement postsecondaire. La formation s'y donne dans le cadre de contrats du volet « Formation en milieu de travail » de la Stratégie emploi jeunesse (Planification de l'emploi) et du programme Jeunes stagiaires, tous deux administrés par Développement des ressources humaines Canada et le secteur Youth Works de BC Benefits.

Le budget d'exploitation annuel du Café Picasso est de l'ordre de 900 000 \$. L'établissement touche environ 200 000 \$ en recettes. Toute cette somme va à l'exploitation. Le solde est comblé par des sommes reçues en exécution de contrats de l'État (ce qui souvent représente la moitié du budget total) et des fonds sollicités du secteur privé¹⁵.

La formation que reçoivent les jeunes au Café Picasso peut être sanctionnée par le Vancouver Community College (VCC) et le Pacific Rim Institute of Tourism. L'établissement fait partie de l'Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires, de la British Columbia Food and Restaurant Association, de l'Association of Service Providers for Employability and Career Training (ASPECT) et du Networking Education & Training for Workers in Employment, Rehabilitation and Career Counselling (NETWERCC).

Dotation

Deux postes d'enseignant en cuisine, deux en salle à manger et deux postes de conseiller en dynamique de vie et de conseiller en emploi sont prévus. Il y avait aussi auparavant un gestionnaire de l'exploitation et de la formation qui assumait la coordination d'ensemble du programme. Ce poste a toutefois été éliminé dans le cadre d'une restructuration. Pendant notre étude, les postes étaient fréquemment occupés à temps partiel ou à titre temporaire.

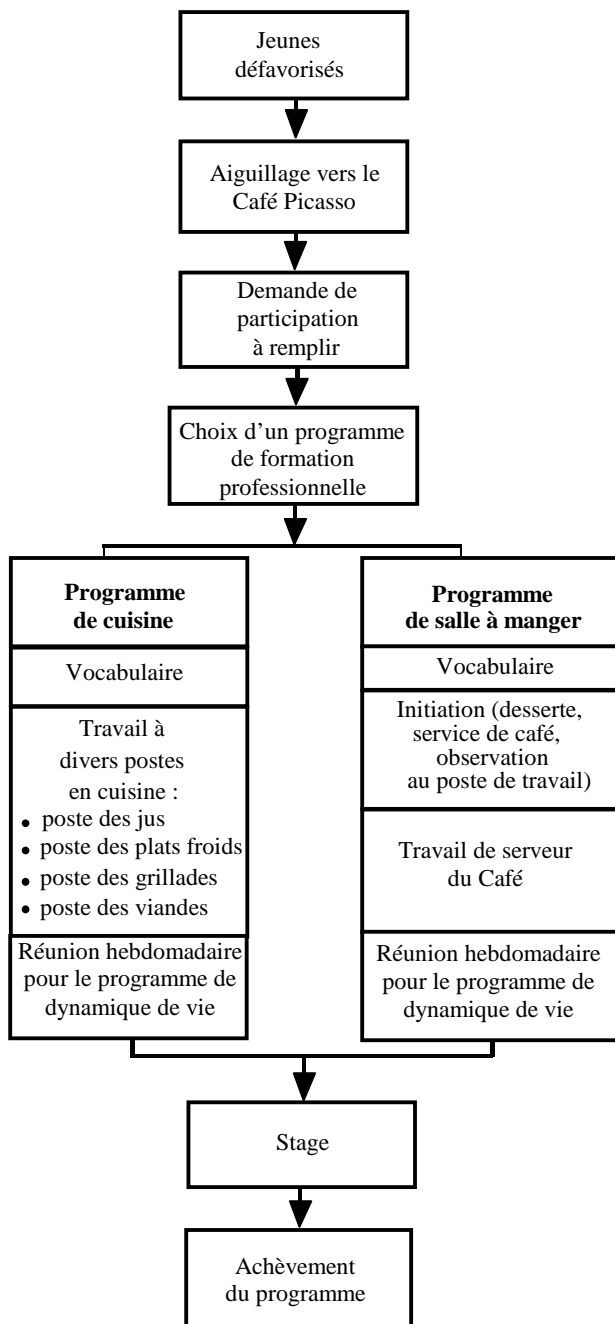
Le Café Picasso a une procédure de recrutement conçue à son intention par un expert-conseil en gestion. On annonce les postes dans les journaux et dans un réseau d'associations industrielles, pédagogiques et professionnelles. On embauche selon l'expérience de l'industrie et la volonté de travailler auprès des jeunes. Si les gens n'ont aucune formation pédagogique, ils sont tenus de s'inscrire au programme de diplôme en enseignement du Vancouver Community College.

Description du programme

Le modèle appliqué par le Café Picasso est schématisé à la page suivante.

¹⁵Le budget d'exploitation et les sources de financement ont en réalité varié d'année en année.

Figure 2 : Aperçu du programme Café Picasso



Admission au programme

Au départ, le Café Picasso a été conçu pour aider les jeunes de 18 à 24 ans ayant vécu dans la rue. On applique les critères d'admission en toute souplesse. Les jeunes ne répondant pas aux exigences n'ont pas nécessairement été écartés. Le mandat est de travailler avec « les plus durs à servir ». Il suffit que les candidats

- aient reçu des prestations d'aide au revenu pendant au moins quatre mois;
- aient un lieu où habiter¹⁶.

Il n'y a pas de voie unique d'accès au programme. L'aiguillage peut se faire par des conseillers en formation ou des préposés à l'aide financière qui travaillent à l'administration du régime d'aide au revenu ou par le personnel de divers programmes de formation préprofessionnelle de centres de services aux jeunes. Les jeunes qui arrivent au Café Picasso peuvent venir de bien des endroits — de la rue, d'une famille d'accueil ou parfois même du foyer familial — et ils auront entendu parler du Café par bouche-à-oreille ou auront vu les feuillets de renseignements qu'affiche l'établissement dans les centres d'accueil jeunesse.

Le programme reçoit constamment des participants. On recrute à mesure que des places se dégagent. Les candidats peuvent entrer en contact avec l'établissement à tout moment et y être admis dans la semaine s'il y a de la place. Ils peuvent aussi se retrouver en liste d'attente faute de place. Ces listes ne sont pas la règle mais l'exception au Café Picasso.

Les gens admis au programme signent une entente de participation, c'est-à-dire de « droits et responsabilités ». Les droits sont notamment ce que les « étudiants » — ainsi que les appelle l'établissement — peuvent s'attendre à recevoir du programme (rémunération, billets d'autobus, uniformes et chaussures, repas, etc.) et les responsabilités, le devoir de se présenter à son quart de travail ponctuellement et en état de travailler et de suivre les consignes de ses supérieurs.

Les jeunes recrutés par le programme reçoivent des prestations d'aide au revenu, plus 5 \$ par jour de travail au restaurant, et ce, en vertu d'une entente conclue avec les administrateurs du régime d'aide au revenu qui rend ce paiement supplémentaire indépendant des droits aux prestations. Les « étudiants » se voient assigner des heures de travail, lesquelles

¹⁶Les sans-abri qui arrivent au Café Picasso sont renvoyés à des services qui peuvent les aider à trouver un logement temporaire ou permanent. Ils pourront alors revenir et refaire leur demande.

peuvent varier amplement selon le degré d'activité au restaurant, la demande en service de traiteur et le nombre de participants.

Le Café Picasso veut que ses « diplômés » soient employables, tout en permettant aux participants d'apprendre et de travailler au rythme qui leur convient. Suivant ce principe, la seule obligation qui leur est faite est de se présenter à l'heure à leur quart de travail. Les retardataires sont renvoyés chez eux et perdent donc leur paiement de la journée. Les enseignants insistent sur la nécessité pour les élèves d'adopter la « bonne attitude ». Si on travaille à la salle à manger, on est directement en contact avec le public et, dans ce cas, l'attitude influe directement sur l'employabilité. Si on travaille à la cuisine, on doit s'exécuter dans un climat de forte tension où il faut de la retenue et de la concentration. La volonté de travailler et d'apprendre est essentielle si on entend demeurer au programme.

Choix d'un programme de formation professionnelle

Les participants choisissent un des deux programmes de formation professionnelle prévus. Ils sont libres d'en changer par la suite si leurs préférences évoluent.

Programme de cuisine

Le programme de formation en cuisine s'étend sur 600 heures, mais comme le Café Picasso permet aux étudiants de travailler à leur propre rythme, il faut faire de 450 à 750 heures pour achever le programme. La première chose qu'apprennent les intéressés est le vocabulaire de la cuisine, ce qui les initie à leur futur milieu de travail. Cette entrée en matière peut durer de trois heures à une semaine. Une fois que les participants ont appris à manier le jargon du domaine, ils sont mis en cuisine pour y apprendre les techniques de base de l'art culinaire. C'est le premier pas dans la voie de l'obtention de crédits d'études collégiales du Vancouver Community College (VCC).

Pour recevoir une attestation de niveau 1 de ce collège, ils doivent suivre avec succès les 11 modules suivants :

- cuisine de base;
- fruits de mer;
- viandes;
- volaille;
- légumes;

- féculés;
- santé et sécurité;
- gestion de cuisine;
- règles de la commission provinciale des accidents du travail;
- incendies et protection;
- plats froids (pâtisseries et desserts).

Le Café Picasso donne aussi la possibilité à ses étudiants d'obtenir un certificat « FoodSafe Level 1 » ou « SuperHost ».

La formation se fait par postes. Après s'être initiés au vocabulaire de la cuisine, les participants sont tour à tour affectés aux quatre postes suivants en cuisine :

- poste des jus;
- poste des plats froids (desserts, salades, etc.);
- poste des grillades;
- poste des viandes (où ils apprennent à cuire viandes, volaille et fruits de mer).

À mesure qu'ils progressent, ils apprennent le travail en cuisine sous ses divers aspects. Au terme de leur affectation à un poste, on leur confie en formation des participants plus récents qui arrivent au poste dont ils viennent d'apprendre à maîtriser les techniques. Cette charge de formation renforce leur apprentissage. Elle devient une confirmation des compétences acquises tant pour les enseignants que pour les étudiants eux-mêmes. L'enseignant encourage l'étudiant à subir un examen par semaine en vue de l'obtention d'un diplôme VCC ou d'un certificat, mais la chose n'a rien d'obligatoire. En fait, il n'y a pas de volet « compétences obligatoires » au programme de cuisine à cause de la diversité des emplois que les « diplômés » sont susceptibles de décrocher dans l'industrie de la restauration.

Programme de salle à manger

Dans le programme de salle à manger, on forme les jeunes participants au service et à l'accueil en salle à manger. Comme le programme de cuisine, il débute par l'apprentissage du vocabulaire de la restauration à l'aide d'un manuel du Pacific Rim Institute of Tourism (PRIT). Ainsi, l'étudiant

prend le pouls de ce milieu de travail et acquiert de l'assurance par une compréhension des menus. On facilite de la sorte l'entrée de l'élève dans le milieu de travail de la salle à manger. Le service aux tables ne commence habituellement que quelques semaines au moins après l'admission. En première étape, le participant fait la desserte (c'est-à-dire nettoie les tables et refait la mise en place), accueille les clients, prépare le café et observe d'autres serveurs au travail. Il étudie aussi l'« American Plate Service » dans le manuel du PRIT, c'est-à-dire l'ordonnance du service.

Il peut par formation autodirigée obtenir le certificat niveau 1 de service en salle du VCC ou un certificat « Serving-it-Right », « SuperHost » ou « FoodSafe » reconnu par l'industrie.

Formation en dynamique de vie

La formation non structurée en dynamique de vie est permanente dans les deux programmes de cuisine et de salle à manger, pendant que les élèves reçoivent une formation professionnelle plus concrète. Le Café Picasso a à son service un conseiller à temps partiel en dynamique de vie qui travaille auprès des étudiants pouvant désirer ou exiger plus de mentorat ou de soutien en période de stress. Il choisit aussi des « médiateurs » parmi les élèves des deux programmes. Ce sont des médiateurs entre les étudiants ou entre ceux-ci et le personnel en cas de conflit.

Le restaurant applique un modèle d'auto-évaluation des étudiants appelé *The Student Journey* et conçu par son personnel même. Le modèle comporte divers tests de communication, de ponctualité, de professionnalisme et de service et les participants peuvent mériter plus de 20 « vignettes » pour leurs progrès dans ces divers domaines. Si on veut réussir au programme, il faut recevoir toutes les vignettes, ce qui favorise le sens des responsabilités et le respect de soi, tout en créant des pressions positives sur les pairs et donnant le sentiment de faire partie d'un tout. Les étudiants du Café Picasso se rencontrent brièvement (réunion qui dure de 30 à 60 minutes) tous les lundis pour discuter des questions qui se sont posées dans la semaine et prendre acte des progrès notables qu'ont pu accomplir des participants. C'est aussi l'occasion d'encourager ceux dont les efforts se sont relâchés.

Stages

Tout au long de leur programme de formation professionnelle, les étudiants peuvent être placés dans des restaurants locaux pour une journée ou deux. Après 600 heures environ de formation au Café Picasso (il s'agit normalement d'une période de quatre à six mois), ils deviennent « anciens élèves ». C'est alors que l'établissement se met à leur verser le salaire minimum provincial de 7 \$ l'heure et qu'ils deviennent inadmissibles à l'aide au revenu. Ils se qualifient pour le dernier stade de leur formation, c'est-à-dire pour le stage qui est un placement plus long (d'une durée normale de 150 heures) dans un restaurant d'accueil¹⁷. Le Café Picasso continue à leur payer le salaire minimum en cours de stage.

Ces stages ont pour double but de permettre aux élèves d'appliquer ce qu'ils ont appris hors du milieu structuré de formation de l'établissement et de les mettre en contact avec d'éventuels employeurs. Ils se font dans des restaurants qui ont exprimé le désir d'embaucher les diplômés du Café. Ils se veulent l'occasion pour les participants de prouver ce qu'ils sont capables de faire à des employeurs. On s'attend à ce que ceux qui auront un rendement satisfaisant soient embauchés à titre permanent par le restaurant qui les a accueillis.

Une des grandes responsabilités du conseiller en emploi consiste à trouver des restaurants d'accueil de stagiaires. D'abord, celui-ci voit avec l'étudiant quelle sorte de milieu de travail lui conviendrait le mieux. Il recourt ensuite à ses contacts dans l'industrie et à de la pure sollicitation auprès d'employeurs pour trouver des placements. Il est arrivé que, à la suite de simples entretiens à l'occasion de campagnes de financement ou d'autres manifestations spéciales, des employeurs se portent volontaires pour accueillir des étudiants du Café Picasso. Des restaurants locaux de toutes sortes en ont pris. En 1996, il y a eu placement dans 35 restaurants, qu'il s'agisse de lieux de haute cuisine ou d'établissements plus modestes mais respectés.

Achèvement du programme

Les participants qui franchissent toutes les étapes du programme de formation professionnelle qu'ils ont choisi et qui obtiennent toutes les vignettes du Student Journey sont reçus et se voient décerner un certificat de fin de programme. Ils peuvent aussi recevoir d'autres certificats ou un diplôme du VCC.

¹⁷Les programmes de formation en cuisine et en salle à manger de niveau 1 sont conçus pour être menés à bien en 950 heures (ce qui comprend un stage de 150 heures), mais les étudiants peuvent les suivre à leur rythme. La disponibilité de restaurants d'accueil influe sur le moment du stage.

Chapitre 2 : Difficultés d'évaluation de programmes d'emploi jeunesse

Dans les centres-villes des grandes villes canadiennes, les « jeunes de la rue » s'amassent dans les parcs publics, les secteurs commerciaux et les terrains vacants du territoire urbain. La plupart ne sont ni aux études ni au travail et se débrouillent vaille que vaille avec l'argent reçu de la famille ou des amis, de menus travaux, des larcins ou les prestations d'aide au revenu. Ces dernières années, certains se sont mis à laver les glaces des voitures aux intersections dans l'espoir de recevoir un dollar ou deux des automobilistes.

Pourquoi est-ce un problème? Certains diront que les jeunes de la rue incommode leurs concitoyens plus rangés. Les passants peuvent s'offusquer de l'audace de ceux qui tendent la main pour mendier ou manient le « squeegee ». Les jeunes de la rue semblent avoir manifestement rejeté les valeurs de la société dominante. Ils n'ont pas d'emploi stable ni n'aspirent à la vie de la classe moyenne avec l'encadrement de la famille et de la vie en banlieue. Moins manifestement encore, certains se livrent à de petits agissements criminels comme la revente de drogue, le vol à l'étalage ou la prostitution.

D'un autre point de vue, le problème avec les jeunes de la rue est que ceux-ci rejettent une vie qu'ils pourraient un jour trouver plus satisfaisante et moins dangereuse que la leur. Ajoutons que leur comportement est souvent la conséquence d'actes de maltraitance ou de négligence dont ils ont été victimes par le passé plutôt que d'un choix bien pesé. Si on sait les guider (dans cette même optique), on peut les aider à s'orienter différemment et mieux dans leur vie.

Les gouvernements et les organismes de services sociaux ont réagi de diverses façons au problème des jeunes de la rue. Certains ont fait réprimer par les forces de l'ordre les comportements abusifs. Ainsi, en Ontario, la *Loi sur la sécurité dans les rues* de 1999 a rendu les « manieurs de squeegee » passibles d'arrestation. Une réaction plus fréquente consiste à restreindre l'accès des jeunes au régime d'aide au revenu en exigeant comme condition préalable à la réception de ses prestations qu'ils travaillent ou participent à des programmes d'emploi et de formation.

De telles réactions peuvent donner des résultats. La police peut chasser les jeunes des rues, le travail peut devenir un « passage obligé » pour l'admission à l'aide au revenu et plus de ressources peuvent être affectées

à la prévention de la petite criminalité. En d'autres termes, on peut imaginer des interventions susceptibles d'éliminer les problèmes visibles que créent les jeunes de la rue. On peut toutefois craindre que les problèmes plus profonds ne soient pas résolus pour autant et qu'une activité criminelle plus grave voie le jour.

Une autre façon (peut-être complémentaire) d'aborder la difficulté est de créer des programmes qui aident les jeunes à transformer leur vie. Dans chaque ville (et dans certaines régions rurales), on trouve des programmes de consultation psychologique, de rattrapage professionnel et d'aide en toxicomanie. Ces programmes qui n'ont habituellement aucun caractère obligatoire accueillent seulement les jeunes qui s'adressent volontairement à eux. Nous nous intéressons ici à ceux de ces programmes qui visent à faciliter l'intégration des jeunes au monde du travail.

Dans ce chapitre, nous exposerons deux problèmes qui viennent hanter les gens au moment d'évaluer l'efficacité des programmes d'emploi jeunesse. Le premier est que, dans ses conclusions, une telle évaluation dépend au plus haut point des mesures de succès que choisissent les analystes. D'ordinaire, les meilleures mesures sur ce plan sont habituellement absentes et les analystes font un choix variable de mesures représentant un pis-aller. Ainsi, les programmes que certains jugent fructueux seront considérés comme infructueux par d'autres. L'autre problème constaté est que, par définition, les programmes à petite échelle qui collent aux besoins particuliers de certaines personnes ne se prêtent pas à une évaluation méthodique. À cause de ces deux problèmes, il s'est créé ce que Gary Walker (1997) appelle un « fossé de l'information » dans l'évaluation des programmes d'emploi jeunesse.

Qu'entend-on par succès?

Le but des programmes d'emploi jeunesse est d'une simplicité qui fait illusion, ces programmes visant à faire d'un jeune en marge des études et du travail un travailleur stable. Pour bien des jeunes de la rue cependant, un tel objectif est trop lointain et ne peut s'atteindre que par une suite de petits pas s'il doit être du tout réalisable¹.

Bien des jeunes victimes de la rue font face à de multiples handicaps : violence affective et physique passée ou présente, toxicomanie, échec scolaire, démêlés avec la justice pénale. Ils ont pu passer leurs premières

¹Dans ce rapport, nous nous intéressons aux jeunes de la rue plutôt qu'aux jeunes bien plus nombreux en transition de l'école au monde du travail. L'un et l'autre de ces groupes ne sont ni aux études ni au travail, mais le premier risque bien plus d'avoir vécu des expériences négatives dans son passé et de se situer en marge du passage habituel de l'école au marché du travail.

années dans des foyers où sévissaient le chômage chronique, la dépendance sociale (régime d'aide au revenu) et la criminalité².

On ne s'étonnera pas que, ayant longtemps été exposés à un tel climat, les jeunes se retrouvent dans des réseaux sociaux où ils s'initient aux techniques et aux normes d'une vie non productive. Comme l'a constaté Sutherland (1956) dans sa recherche sur les comportements criminels, les gens apprennent en situation de *tutelle sociale* ou d'interaction avec le milieu. Ce qu'on acquiert comme moyens d'information et d'action dans de tels réseaux (comportement criminel, défiance profonde et omniprésente, etc.) ne sert que dans le milieu de la rue. En apprenant plus à se débrouiller dans la rue qu'à se rendre compétents dans la société, les jeunes restreignent leur accès à l'emploi et aux autres activités économiques. Ils sont parfois si enfoncés dans leurs réseaux sociaux qu'il leur est presque impossible de s'arracher à la rue (Coleman, 1990).

Étant ainsi pris dans leur milieu, il leur est difficile, voire impossible, d'être mobiles dans la société. Les psychologues sociaux qui étudient les cheminements de vie nous disent que les jeunes de la rue ont peu de chances d'« avancer » (Caspi, Elder et Herbener, 1990; Starr, 1986; Elder, 1994). Pour leurs pairs plus favorisés, le passage à l'âge adulte emprunte généralement une trajectoire stable vers l'emploi utile et le mode de vie habituel des gens. Pour les jeunes de la rue, la trajectoire est stable aussi, mais elle les *éloigne* d'ordinaire de l'épanouissement économique et psychosocial.

La plupart des programmes d'emploi jeunesse essaient de rectifier cette trajectoire. L'immense difficulté de l'entreprise crée deux problèmes en évaluation de programmes du fait que le passage souhaité de la rue à l'emploi stable ne s'opère sans doute pas dans la période visée par une telle évaluation.

Deux pas en avant, un pas en arrière

Le premier de ces problèmes est que le chemin qui, pour un jeune de la rue, va de sa situation du moment à l'objectif ultime n'est pas rectiligne. Il est fréquent que de tels jeunes progressent puis régressent, avancent un peu pour ensuite retomber dans les habitudes du passé. En fait, on convient généralement que, pour les jeunes à risque, le passage à l'emploi à plein temps, s'il se fait, est souvent une suite de petits pas.

²On ignore dans quelle mesure les jeunes de la rue viennent d'un milieu nettement défavorisé. Les études spécialisées et nos conversations avec les jeunes et ceux qui travaillent auprès d'eux semblent indiquer que, souvent, les jeunes de la rue sont issus d'un tel milieu. Toutefois, aucune étude ne fournit à ce sujet des données probantes, autant que nous sachions. Il y a des jeunes de la rue dont la famille peut ne pas être défavorisée.

Le problème d'évaluation que pose ce mouvement irrégulier d'un mode de vie à un autre est que, si on observe que quelqu'un a atteint un certain stade — en terminant, par exemple, un programme d'emploi —, ce n'est pas nécessairement dire qu'il renoncera à la rue. De même, il ne faut pas déduire de la constatation d'un échec à un programme que l'intéressé n'en a pas tiré de précieuses leçons pouvant le mener un jour au « succès ».

D'après Dorothy Stoneman, fondatrice de YouthBuild (important programme d'emploi jeunesse aux États-Unis), les préposés à ce programme jugent que même les participants qui ne renoncent pas à la rue et ne réussissent pas à YouthBuild subiront probablement à long terme l'importante influence de leur participation à un programme qui leur crée un petit milieu où règne un esprit entièrement positif et confiant (Ferguson et Clay, 1996, 404).

YOUTHBUILD

L'initiative YouthBuild a germé en 1978 lorsqu'un groupe d'adolescents de New York a décidé d'améliorer son milieu. Sous la direction de Dorothy Stoneman, alors directrice du Youth Action Program, ces jeunes ont réussi à rénover un vieil immeuble de rapport de Harlem Est. Stoneman et les jeunes se sont alors alliés à des organismes sans but lucratif. De cette alliance devait un jour naître YouthBuild USA, dont l'activité s'est étendue à tout le pays en 1988. En 1999, on dénombrait 145 centres YouthBuild dans plus de 43 États*.

Aujourd'hui, ces centres offrent un éventail complet de services aux jeunes à risque. Les participants sont surtout des Afro-Américains et des Latinos. Beaucoup (47 %) ont eux-mêmes des enfants et presque tous (90 %) viennent de familles à très faible revenu. Le programme de base consiste en une alternance hebdomadaire études-travail. Le volet «classe» vise à préparer les participants à d'autres programmes d'éducation et de formation en établissement. YouthBuild se considère comme une école parallèle où se combinent la formation en dynamique de vie, l'apprentissage scolaire et la «vie de famille».

Le volet «milieu de travail» joint une formation professionnelle de base (habitudes de travail, techniques de décision, etc.) à une formation professionnelle structurée dans les métiers de la construction. Les participants travaillent dans des chantiers sous la surveillance de formateurs qualifiés qui sont souvent des compagnons syndiqués. Les chantiers en question sont des travaux spéciaux de modernisation ou de construction en vue de l'hébergement des sans-abri et des gens à faible revenu. Fréquemment, ils se situent dans les quartiers mêmes des participants, d'où la possibilité pour ces derniers d'apporter quelque chose à leur propre milieu tout en développant leurs compétences.

De la réputation de YouthBuild comme programme réussi témoignent ses taux d'achèvement par les jeunes à risque qui y participent. En 1997-1998, 60 % des participants en moyenne sont restés là les 11 mois prévus par le programme. Il est aussi instructif de voir ce qu'il est advenu par la suite de ceux qui ont achevé le programme : 85 % d'entre eux se sont inscrits aux études collégiales ou ont pris un emploi. Dans ce dernier cas, le salaire horaire moyen était de 7,53 dollars américains.

* On peut lire le gros de ce que nous présentons ici au site Web de YouthBuild USA.

Un fécond changement peut prendre du temps

Non seulement le cheminement vers l'emploi stable est irrégulier et imprévisible, mais la durée du passage est aussi inconnue et peut varier selon les gens. Comme toute évaluation a lieu sur une période limitée (et souvent très brève), il est improbable que l'on puisse observer les effets ultimes d'un programme d'emploi jeunesse.

Les interventions sociales peuvent produire des effets positifs dans les mois qui suivent, mais cette incidence à court terme peut se révéler passagère. Un jeune peut entrer dans un programme, en respecter les exigences et même prendre un emploi au terme de sa participation, mais rien ne garantit qu'il ne s'écartera pas un jour de sa nouvelle trajectoire et qu'il ne retournera pas à la rue. L'évaluation qui mesure le succès seulement à l'aune de l'achèvement du programme ou de l'obtention d'un emploi après le programme jugera mal dans certains cas du succès d'un participant (si par succès, on entend un passage réussi à l'emploi stable).

À l'inverse, des programmes peuvent avoir des effets modestes à court terme et répandre leurs bienfaits à long terme. Même ceux qui quittent le programme en cours de route pourront avoir fait des progrès primordiaux mais inobservables dans la transformation de leur vie.

Mesures intermédiaires de succès

Vu la difficulté de la tâche que se donnent les programmes d'emploi destinés aux jeunes à risque, il paraît déraisonnable de juger de leur succès par le nombre de jeunes qui deviennent des membres stables de la société peu après l'achèvement du programme. Si c'est là la seule mesure de succès employée, on risque fort de sous-estimer la véritable incidence des interventions sur la vie des jeunes.

Pour résoudre le problème, les évaluateurs de programmes ont souvent adopté des mesures intermédiaires de succès, dont celles de l'achèvement des programmes et de l'obtention d'un titre scolaire (ou d'un emploi) immédiatement après ces derniers. En général, ces mesures marquent les étapes sur le chemin menant à l'objectif ultime et mesurent le succès par le nombre d'étapes franchies par le participant.

Les jalons de ce parcours peuvent abonder. Ainsi, un travailleur auprès des jeunes de la rue a décrit le cheminement que devrait faire un habitué de la rue avant qu'il ne songe à l'aiguiller vers un des programmes que nous étudions. Voici les étapes qui l'attendent :

- adoption d'habitudes d'alimentation et de sommeil plus saines;
- renonciation à l'alcool et à la drogue;
- attachement à un travailleur de la rue, à un travailleur social ou à un mentor et rupture des liens avec les gens qui ont une influence négative sur l'intéressé;
- hébergement stable et sans danger;
- « menus travaux » d'abord une ou deux heures de suite avec rémunération immédiate, puis un jour entier et enfin plusieurs jours d'affilée.

Ces pas dans la longue voie de l'intégration au marché du travail sont des résultats importants pour tout programme d'emploi jeunesse. Quelque importantes qu'elles soient cependant, ces petites réussites ne sont pas synonymes de succès à terme.

Bref, il ne semblerait pas que nous disposons des instruments ni des concepts dont nous avons besoin pour pleinement décrire et mesurer comment les programmes d'emploi influent sur les jeunes. Nous ignorons si les transitions ont une forme fixe (nous pensons toutefois qu'ils n'en ont pas). Nous ignorons leur durée et sommes donc incapables de planifier une évaluation qui appréhendera l'aboutissement de la démarche.

Leçons tirées des évaluations du passé : deux méthodologies différentes

En partie par suite des difficultés que nous venons de décrire, deux modes distincts d'évaluation des programmes jeunesse ont vu le jour. La première démarche recourt à des méthodes quantitatives pour évaluer un éventail relativement étroit de résultats des participants. La seconde applique des méthodes qualitatives d'évaluation de résultats plus complets, et notamment des résultats intermédiaires, tout en mesurant l'efficacité de la conception et de l'exécution des programmes.

Méthodes quantitatives

Les méthodes quantitatives d'évaluation de programmes insistent nettement sur les formulations conditionnelles. Ce sont des énoncés qui disent ce qui se serait passé s'il n'y avait pas eu telle ou telle intervention. Malheureusement, il est impossible d'observer ce qui est conditionnel, car on ne peut revenir en arrière pour voir ce qui se serait passé si quelqu'un n'avait jamais participé au programme. Toutefois, à l'aide de méthodes de répartition au hasard ou de groupes de comparaison soigneusement formés, on peut en venir à une bonne approximation de ce qui est véritablement conditionnel. Dans un tel exercice hypothétique, on peut mieux distinguer la partie d'un résultat qui tient à l'intervention de celle qui est à rattacher à d'autres variables.

Les évaluations disponibles par répartition au hasard ou groupe de comparaison non expérimental définissent généralement le succès par le salaire et l'emploi après un programme. De la manière que nous avons décrit la démarche par laquelle les jeunes défavorisés tentent de s'intégrer au marché du travail, nous jugeons que cette définition du succès est par trop restrictive.

Comme elles font appel à des méthodes statistiques types, de telles évaluations conditionnelles appliquent normalement un critère supplémentaire de succès. L'incidence estimée d'un programme peut être significativement différente de zéro dans un sens purement statistique. Dans le cas des programmes jeunesse cependant, même des effets très ténus peuvent offrir de l'intérêt du point de vue des politiques. Supposons, par exemple, que la différence de taux d'obtention d'un emploi par les participants après un programme est de trois points entre le groupe visé et le groupe de comparaison. Vu la difficulté de venir en aide aux jeunes de la rue, on peut penser qu'un écart de trois points a déjà tout d'un succès appréciable. Dans ce cas, peu d'évaluations quantitatives comporteront une taille d'échantillon telle qu'elles pourront statistiquement juger « significative » une différence de trois points.

Méthodes qualitatives

Les méthodes qualitatives sont souvent d'un meilleur secours au moment d'examiner comment et pourquoi des événements se produisent, et non plus de constater s'ils se sont produits ou non. Dans le contexte des programmes d'emploi jeunesse, les auteurs d'évaluations qualitatives ont préféré analyser des résultats plus divers que ceux dont tiendra compte une évaluation quantitative. Dans un tel exercice qualitatif, on s'attache plus à la démarche par laquelle les jeunes essaient de s'arracher à la rue et moins à l'ultime réussite de ce cheminement. Il sera en plus question de

l'efficacité des activités de programme, aspect qui n'est pas souvent abordé dans une étude quantitative.

Un grand nombre des évaluateurs par méthodes qualitatives se rattachent au Promising and Effective Practices Network (PEPNet) issu d'un groupe de travail formé de spécialistes de la jeunesse (praticiens, chercheurs, employeurs, décideurs, etc.) qui ont ainsi été réunis par la U.S. National Youth Employment Coalition (NYEC). Ce groupe s'est entendu sur des critères d'efficacité et s'est livré à une recherche nationale des programmes efficaces d'emploi et de développement des jeunes.

PEPNET

PEPNet a vu le jour en 1996. Il est géré par la National Youth Employment Coalition (NYEC), réseau de plus de 150 organismes d'emploi et de développement de la jeunesse. Il vise expressément à constater et à promouvoir l'efficacité des programmes jeunesse. Il a adopté dans son activité trois grandes stratégies consistant à améliorer les programmes et les capacités, à éclairer la politique publique et à accroître le soutien de programmes jeunesse efficaces.

Les «critères d'une pratique efficace» sont au cœur même du message PEPNet. Le réseau encourage les organismes jeunesse à s'évaluer eux-mêmes selon les critères retenus. Il reconnaît tous les ans l'excellence de certains programmes dans l'application de ces critères. Arrêtés par un groupe de travail de la NYEC, ces derniers visent cinq grands domaines :

Finalité et activités

- L'initiative a un mandat clair et cohérent.
- Il y a un lien logique entre les activités découlant de ce mandat et les jeunes visés par l'initiative.
- Le mandat détermine la structure des activités de l'initiative.

Organisation et gestion

- Assurer la permanence et maintenir les compétences des dirigeants et du personnel.
- Tenir compte du perfectionnement professionnel comme stratégie de gestion.
- Multiplier les ressources par les collaborations et les partenariats.
- Cultiver une stratégie d'amélioration continue.
- Mobiliser des fonds diversifiés.

(suite)

Développement de la jeunesse

- Entretien des liens entre les jeunes et des aidants d'âge adulte.
- Faire participer la famille et les pairs aux activités organisées.
- Nourrir de grandes attentes à l'égard des jeunes et du personnel.
- Développer le sens des responsabilités et du leadership chez les jeunes.
- Exercer des activités personnalisées qui conviennent à l'âge et au stade du cheminement des gens.
- Adopter une démarche holistique et fournir les services de soutien nécessaires.
- Cultiver l'esprit de corps et d'appartenance.
- Cultiver l'identité et la conscience de soi.

Avancement professionnel

- Favoriser la connaissance et l'examen des possibilités de carrière.
- Mettre l'orientation professionnelle et la planification de carrière au cœur de tout le déroulement du programme.
- Donner des possibilités d'apprentissage en milieu de travail.
- Donner des possibilités d'apprentissage par l'expérience.
- Veiller à ce que les employeurs prennent une part active à ce qui se fait.
- Mettre l'accent sur le lien entre le travail et l'apprentissage.
- Mesurer et évaluer les compétences acquises.
- Assurer une préparation scolaire stimulante.
- Prévoir des activités de suivi après placement.

Constataion du succès

- Établir des résultats intermédiaires et finals et des indicateurs se prêtant à une mesure.
- Recueillir et mettre à jour des données.
- Mettre les données au service des décisions de gestion.
- Mettre les données au service de l'évaluation de l'avancement et de l'efficacité du programme.
- Partager l'information avec les intervenants et le milieu.

Après deux ans, PEPNet avait acquis assez de crédibilité et s'était fait assez reconnaître pour que la Chambre des représentants et le Sénat invitent ses responsables à venir éclairer de leurs avis l'élaboration de la *Workforce Investment Act* (WIA) appelée à remplacer la *Job Training and Partnership Act* (JTPA). On trouve dans la nouvelle loi bien des pratiques recommandées par PETNet. Au Canada, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) s'est reporté aux critères PEPNet comme modèle d'étude de cas pour une récente conférence de l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC).

Tous les ans, PEPNet cite des programmes exemplaires d'après ses « critères d'efficacité ». Ces derniers laissent une grande place aux résultats des participants, mais s'intéressent aussi largement à la conception et à l'exécution des programmes. Ils portent plus précisément sur la finalité et les activités d'un programme, son organisation et sa gestion, le développement de la jeunesse et l'avancement professionnel. Ils encouragent le maintien des liens entre adultes et jeunes et favorisent un contenu adapté à l'âge des participants. Enfin, ils mettent en valeur les rapports entre travail et apprentissage avec le concours des employeurs.

S'attacher au programme lui-même (par opposition aux résultats des participants), c'est s'écarter nettement des évaluations d'incidence qui privilégient les méthodes quantitatives. Avec les critères PEPNet, on peut juger un programme réussi même si on ne dispose pas d'une abondance de renseignements sur les résultats des participants. En fait, malgré toute l'influence et la crédibilité de PEPNet, bien des programmes reconnus comme efficaces selon ses critères n'ont eu droit qu'à une évaluation rudimentaire des résultats des participants.

Fossé de l'information

Il n'y a pas de méthodes quantitatives ni qualitatives qui puissent résoudre les problèmes que crée le long itinéraire non rectiligne qu'empruntent les jeunes qui s'efforcent de transformer leur vie. C'est que la difficulté n'est pas d'ordre méthodologique. Ce qu'il faut, c'est une observation continue des participants d'un programme (et d'un groupe de comparaison) sur une très longue période.

Cette difficulté n'étant pas aplanie comme elle devrait l'être, les décideurs se retrouvent devant un « fossé de l'information » qui est d'autant plus inquiétant que nos deux groupes d'évaluateurs en viennent souvent à des conclusions différentes. En gros, les évaluations quantitatives concluent au manque d'efficacité des programmes d'emploi destinés aux jeunes à

risque (ou au peu d'effets favorables des interventions) et les évaluations qualitatives, à l'efficacité d'une grande diversité de programmes.

Ainsi, les décideurs peuvent parcourir une vaste documentation spécialisée qui se dit pessimiste au sujet de l'efficacité de tels programmes. Ils peuvent aussi lire que de nombreux programmes au Canada et aux États-Unis se vouent à la cause de la jeunesse et s'appuient dans leurs services sur un personnel motivé et dévoué.

Deux exemples d'évaluations quantitatives à grande échelle

En général, les données produites par les auteurs d'évaluations quantitatives ont semblé indiquer que les programmes d'emploi destinés aux jeunes à risque avaient très peu d'incidence. Diverses évaluations ont porté sur des programmes s'adressant aux jeunes aux études, mais ici il sera brièvement question de deux évaluations de programmes américains visant les jeunes qui ne sont ni aux études ni au travail. L'un et l'autre ont été évalués, du moins en partie, par des essais à caractère aléatoire.

JTPA

Le mieux connu de ces exercices est l'étude consacrée au National Job Training Partnership Act ou JTPA (Bloom et coll., 1997).

Une diversité de programmes locaux de formation en milieu de travail et en classe et d'aide à la recherche d'emploi relevaient de ce cadre fédéral de financement qui a reçu son premier budget en 1982. Ils étaient d'ordinaire assez courts (plusieurs mois seulement). Cette loi-cadre ayant pour objet les gens économiquement défavorisés a permis de rendre des services à plus d'un million de gens tous les ans, qu'il s'agisse de bénéficiaires du régime d'aide au revenu ou du régime de coupons alimentaires ou de gens se situant sous le seuil de la pauvreté. La loi obligeait les responsables à affecter au moins 40 % des crédits à des programmes destinés aux jeunes³.

La JTPA n'a pas financé un éventail complet de services. Ainsi, toutes les subventions à l'emploi dans le secteur public que prévoyaient les mesures législatives antérieures ont été éliminées⁴. Qui plus est, on a fixé les critères des stages ou de la formation en milieu de travail de manière que

³La période visée par l'étude JTPA est antérieure à 1992, année où on a adopté des modifications qui instituaient un cadre distinct de financement des programmes jeunesse.

⁴Une des grandes critiques adressées à la *Comprehensive Employment and Training Act* (CETA), laquelle a précédé la JTPA, est qu'elle privilégiait par trop les stages dans l'administration publique par opposition au secteur privé. Il semblerait que le cadre réglementaire JTPA représente une réaction à une telle critique.

les subventions au secteur privé soient à peu près impossibles. Ainsi, les programmes JTPA étaient dépourvus d'encouragements financiers et ne permettaient que rarement des stages rémunérés en milieu de travail.

Pour évaluer ce cadre, on a eu recours à des méthodes de répartition au hasard qui étaient particulièrement difficiles à appliquer dans ce cas, l'intervention étudiée étant un programme en place plutôt qu'un projet expressément conçu à des fins de démonstration. Plusieurs problèmes se posent lorsqu'on évalue un programme existant sur lequel les évaluateurs ne peuvent exercer de contrôle étroit. Ainsi, il est toujours possible que la démarche d'évaluation vienne modifier le programme, d'où une moindre possibilité de cerner les effets de ce dernier. Autre problème : les centres d'application JTPA ont hésité à participer à l'étude. Les évaluateurs ont recruté moins de centres qu'ils ne le prévoyaient, ce qui a donné une taille d'échantillon diminuée de moitié.

Les principales constatations faites dans le cadre de l'étude nationale de la JTPA ont été tout à fait limpides en ce qui concerne les jeunes. Pendant les 30 mois qui suivaient les programmes, il n'y avait aucun effet de la participation sur les salaires reçus ni sur les prestations versées d'aide sociale. Chez les jeunes femmes, la JTPA a permis d'accroître la proportion de décrocheuses de l'école secondaire qui ont fini par obtenir leur diplôme d'études secondaires (ou l'équivalent), mais chez les jeunes hommes, on n'a relevé aucune incidence dans ce domaine.

Les décideurs ont sérieusement pris en considération ces résultats défavorables et, en 1996, ils réduisaient de 79 % le financement des programmes JTPA en s'appuyant sur les données de l'étude.

Job Corps

Un des programmes d'emploi jeunesse les plus intensifs et les plus durables est l'American Job Corps. Institué en 1964 dans le cadre des initiatives de lutte à la pauvreté, il existe toujours aujourd'hui. Nous allons résumer ici deux évaluations distinctes du Job Corps.

La première visait la période 1977-1981, où le Job Corps avait permis d'assurer à des jeunes économiquement défavorisés de 16 à 21 ans des services d'éducation de base et de formation professionnelle et autres services apparentés en établissement (Mallar et coll., 1982, 1). La plupart des participants — appelés « Corpsmembers » — étaient des décrocheurs de l'école secondaire ayant des antécédents de criminalité et de dépendance à l'égard de l'aide sociale. Ils étaient le plus souvent issus de familles à faible revenu appartenant à des minorités et n'avaient guère d'expérience sur le marché du travail.

La différence primordiale entre le programme Job Corps et d'autres programmes jeunesse, hier comme aujourd'hui, est que le premier a lieu en établissement. En d'autres termes, les participants quittent leur foyer et vivent ensemble dans un centre du Job Corps pendant six mois environ. Le coût du programme par participant était d'environ 6 000 dollars américains en 1977 (18 370 \$ en dollars courants canadiens), ce qui représente une facture plutôt salée à l'époque où nous sommes. En établissement, les participants avaient droit à une batterie de services (Mallar et coll., 1982, 15) :

Le programme Job Corps comporte les volets suivants : éducation corrective, rattrapage à l'école secondaire (équivalence de diplôme), formation professionnelle, services de santé et d'éducation, counselling et autres services subsidiaires.

Après leur séjour en établissement, les participants recevaient des subventions de stage en milieu de travail.

À l'aide de méthodes quasi expérimentales, Mallar et coll. (1982) ont constaté que le programme avait d'importantes retombées positives, à en juger par une comparaison du groupe visé et d'un groupe témoin ayant droit aux services disponibles dans son milieu hors du programme Job Corps. Ainsi, dans les 18 à 24 mois qui ont suivi sa participation au programme, ce dernier groupe a eu un emploi environ 45 % du temps (Mallar et coll., 1982, 133). La proportion correspondante était supérieure de 7,4 points dans le cas du groupe cible. Dans l'ensemble, ceux qui ont fait partie du Job Corps ont gagné environ 15 % de plus que les membres du groupe de comparaison dans la période de suivi de quatre ans. Il faut ajouter que les « Corpsmembers » étaient plus susceptibles de décrocher leur diplôme d'études secondaires (ou l'équivalent) et moins de tremper dans le crime.

Ces constatations ont porté les gens à croire que des programmes intensifs (et coûteux) comme le programme Job Corps agissaient efficacement sur les jeunes défavorisés. Au milieu des années 1990, le gouvernement américain devait financer une autre évaluation du Job Corps à l'aide de méthodes expérimentales. Bien que positives, les données à court terme émanant de cette évaluation (Schochet, Burghardt et Glazerman, 2000) sont moins probantes.

Selon cette dernière, l'incidence sur le salaire au 10^e trimestre de la période de suivi était de 13 \$ par semaine par participant (Schochet, Burghardt et Glazerman, 2000, xliii), soit 11 % de plus que le salaire hebdomadaire des membres du groupe témoin au même trimestre. Pour toute la période de suivi de 30 mois, il reste que les gains des

« Corpsmembers » ont été *inférieurs* à ceux du groupe de comparaison surtout à cause du revenu perdu en période de participation. Là encore, les Corpsmembers étaient plus susceptibles d'obtenir leur diplôme d'études secondaires (ou l'équivalent) et bien moins de se livrer à des agissements criminels (Schochet, Burghardt et Glazerman, 2000).

Cette dernière évaluation du Job Corps englobait un programme relativement modeste hors établissement. Ne constatant aucune incidence de ce volet sur les participants, Schochet, Burghardt et Glazerman (2000, 27) ont écrit ce qui suit :

La constatation que les hommes et les femmes sans enfants qui participent au volet hors établissement n'en tirent aucun avantage net autre que celui que peuvent procurer les nombreuses autres possibilités d'éducation et de formation qui s'offrent dans le milieu concorde largement avec les constatations faites à propos des jeunes dans l'étude nationale JTPA.

Il faut garder à l'esprit que ces évaluations ont dégagé l'incidence de la participation au programme Job Corps par rapport à celle des services qu'a pu recevoir le groupe témoin ou groupe de comparaison. Ce n'est donc pas une comparaison d'incidence entre les services de Job Corps et une absence totale de services. Si plus de services sont mis à la disposition des jeunes aujourd'hui qu'il y a 20 ans, l'effet que produit Job Corps *de surcroît* risque d'être moindre même si l'effet direct est le même.

Ce qu'on peut retenir globalement comme message, c'est que des évaluations quantitatives à grande échelle de programmes destinés aux jeunes défavorisés qui ne sont ni aux études ni au travail n'ont pas permis de découvrir de solutions miracles⁵. Des programmes courts et relativement peu coûteux comme ceux que finance le cadre JTPA — ce sont des programmes qui durent environ six mois et coûtent quelque 2 800 dollars américains par participant — semblent n'avoir d'incidence ni sur les emplois ni sur les salaires. Des programmes un peu plus intensifs comme JOBSTART — programme qui dure environ un an, prévoit environ 60 heures mensuelles de formation hors établissement et coûte 5 900 \$ par participant — n'ont guère d'effet non plus⁶. Le programme plus intensif de Job Corps — qui dure environ un an si on le

⁵Les chiffres cités dans ce paragraphe viennent de Katz et coll. (1995).

⁶JOBSTART était essentiellement une version hors établissement de Job Corps en moins intensif et en moins coûteux. Après évaluation par les techniques de répartition au hasard, on a constaté que les 13 programmes JOBSTART n'avaient en moyenne ni augmenté l'emploi ni diminué la dépendance à l'égard de l'aide sociale. Les salaires se sont accrus d'environ 8 % les troisième et quatrième années de la période de suivi. Un des centres JOBSTART, le Center for Employment and Training de San Jose, a eu une très grande incidence sur les participants. Il a depuis reçu une attention considérable.

mène à bien, donne deux fois plus de formation que JOBSTART et coûte 15 000 \$ par participant — paraît devoir être d'un plus grand effet selon une première évaluation, mais une étude plus récente révèle une incidence moindre.

Trois exemples d'évaluations qualitatives

Les conclusions qui se dégagent d'évaluations qualitatives montrent les programmes d'emploi jeunesse sous un jour plus favorable. Il ne faut pas y voir quelque chose de contradictoire par rapport aux conclusions des évaluations quantitatives puisque, comme nous l'avons déjà fait observer, les résultats examinés sont très différents.

YouthBuild

Une évaluation formative de YouthBuild (Ferguson et Clay, 1996) compte parmi les évaluations qualitatives les mieux connues. Le programme YouthBuild profite des travaux de construction et de remise en état de logements à prix abordable pour réaliser son programme de formation pratique, d'éducation et de consultation. Pour les participants, il y a alternance hebdomadaire entre les études GED (« General Equivalency Diploma » ou équivalence de diplôme d'études secondaires) et la formation en milieu de travail aux techniques de construction.

On peut citer Ferguson et Clay (1996, ii) :

Les évaluations formatives visent principalement à révéler le détail du fonctionnement de programmes et à contribuer à l'amélioration de leur conception et de leur réalisation. Leur objet premier n'est pas la mesure des coûts et des avantages sociaux. Elles ne comparent pas non plus les résultats effectifs des participants à ceux qui auraient été les leurs en cas de non-participation.

Aux cinq centres YouthBuild, les évaluateurs se sont attachés à des aspects comme ceux des inscriptions et de l'assiduité. Ils ont aussi procédé à des comparaisons extérieures avec l'Urban Core Expansion Project, le New York City Volunteer Corps et les programmes JTPA, JOBSTART et Job Corps hors établissement. Par des interviews, ils ont examiné les structures et les pratiques locales. Ils ont également voulu prévoir par une analyse statistique les facteurs déterminants du rendement du programme. Ils ont conclu que le modèle YouthBuild est reproductible et paraît des plus efficaces lorsque les centres participants adhèrent en toute fidélité aux principes et aux orientations de fond du modèle de base (Ferguson et Clay, 1996, vi). Parmi les caractéristiques

reconnues comme des facteurs de réussite, ils ont cité le respect du modèle, un ferme leadership et un financement suffisant et souple.

Programmes d'après la série « Leçons apprises » de PEPNet

La série « Leçons apprises » de PEPNet met en évidence des programmes exemplaires du point de vue de l'application des critères d'efficacité des programmes d'emploi jeunesse.

Le programme **Goodwill Toronto** forme les jeunes à risque aux tâches de l'industrie des centres d'appels. Il s'agit d'un programme d'une durée de 16 semaines avec formation en classe et stage. Les huit premières semaines se passent en simulation de centre d'appels. Les élèves acquièrent les techniques propres à cette industrie, ainsi que des compétences « douces » en communication, en esprit d'équipe, en relations interpersonnelles et en gestion du temps et de l'argent. Suit un stage de huit semaines auprès d'un employeur qui s'engage à embaucher les élèves après leur formation. Goodwill tient compte de la rétroaction des participants et du personnel dans les bilans d'efficacité qu'il dresse. Le principal bailleur de fonds (DRHC) soumet régulièrement les élèves à des interviews approfondies en vue de se renseigner sur les activités et l'efficacité du programme. PEPNet s'intéresse à deux résultats, à savoir l'achèvement du programme et les salaires. En trois ans d'activité, Goodwill a dépassé l'objectif qu'il s'était fixé d'une réussite d'au moins 70 % des participants. Dans les postes garantis qu'ils occupent, les diplômés du programme reçoivent un salaire horaire moyen de 10 \$.

À Baltimore, le programme **Fresh Start** donne une formation pratique en milieu maritime à des jeunes très à risque de 16 à 20 ans. Il s'agit d'un programme de neuf mois qui prévoit une formation appliquée en construction et en réparation de bateaux et de moteurs. Les participants peuvent aussi se former à la charpenterie navale, travailler dans un port de plaisance et faire partie de l'équipage de navires. Les deux derniers mois, le programme soutient le passage des participants à des stages et à des emplois. Il a reçu plusieurs prix d'excellence. Il a fait valoir un seul résultat comme preuve de son succès, à savoir le fait que près de la moitié (46 %) de ses diplômés poursuivent leurs études. Nous ignorons toutefois le taux d'achèvement du programme et le taux de poursuite éventuelle des études si le programme n'avait pas existé.

L'évaluation faite des programmes Goodwill Toronto et Fresh Start illustre ce qu'on peut substituer aux évaluations quantitatives à long terme de la JTPA, de JOBSTART et du Job Corps. On ne se trouve pas à suivre les participants longtemps après leur participation et on ne fait intervenir

aucun groupe témoin ou groupe de comparaison, mais on scrute assez à fond la nature de cette participation, s'attache à l'expérience vécue par les bénéficiaires grâce à des interviews directes et prend la mesure du succès des activités en se reportant à des résultats relativement à court terme comme l'achèvement du programme et les emplois obtenus immédiatement après.

Conclusion

Le genre d'analyse présenté dans ce document rappelle davantage les études de la série « Leçons apprises » de PEPNet. Nous étudions les facteurs qui contribuent au succès du programme plutôt qu'à celui des participants, qu'il s'agisse de la capacité de prestation de services, de la réputation auprès des participants, des partenaires et des bailleurs de fonds ou des disponibilités en ressources humaines et financières appropriées.

Par notre orientation « étude de cas », nous reconnaissons, comme l'ont fait Ferguson et Clay (1996, 400), ce qui suit :

... aucun modèle, y compris le nôtre, n'est irréprochable dans sa capacité d'établir des niveaux appropriés de résultats dont les programmes devront répondre de l'obtention. Ainsi, malgré la vogue grandissante dans les milieux des politiques de l'obligation de rendre compte des résultats, tout régime sérieux de reddition de comptes pour des programmes comme YouthBuild [et les programmes que nous étudions ici] s'attachera aussi bien à la manière de procéder qu'aux résultats.

C'est dans cet esprit que, au prochain chapitre, nous énoncerons les thèmes et les conclusions à tirer de notre observation des programmes BladeRunners et Café Picasso.

Chapitre 3 : Thèmes de recherche sur les programmes BladeRunners et Café Picasso

Des programmes comme BladeRunners et Café Picasso essaient de venir en aide à ceux qui veulent s'arracher à la rue pour trouver un emploi dans la société. Au chapitre précédent, nous avons dit que les évaluations quantitatives à grande échelle de programmes d'emploi jeunesse ont surtout porté sur les résultats des participants après les programmes. En général, les évaluateurs ont constaté que l'incidence de ces derniers était nulle ou que les effets positifs demeuraient relativement modestes. Les auteurs d'évaluations qualitatives à moindre échelle se sont intéressés aux activités des programmes et ont dégagé les pratiques jugées efficaces. En d'autres termes, les évaluations quantitatives visaient le *succès des participants* et les évaluations qualitatives, le *succès des programmes*¹.

Notre propre évaluation est d'ordre qualitatif et reste relativement restreinte. Comme nous n'avons pas les ressources qui nous auraient permis de suivre les participants des programmes en grand nombre pendant une longue période après la participation, il était exclu que nous évaluions le succès des participants. Bien sûr, au cours de douzaines d'interviews et de longues heures d'observation, nous avons pu voir qu'un certain nombre de participants semblaient avoir bien parcouru le chemin menant à un emploi stable et rémunérateur. Ces participants sont toutefois peu nombreux et nous n'avons qu'une situation conditionnelle de comparaison pour juger de leur expérience. Comme dans d'autres évaluations qualitatives, notre centre d'intérêt est donc le succès des programmes.

Le présent chapitre se divise en trois parties. Il sera d'abord question de la participation aux programmes, ensuite de la gestion et de la structure de ces mêmes programmes et enfin des relations entre ces derniers et les organismes extérieurs.

¹Par « succès des participants », on entend la capacité de ces derniers à atteindre l'objectif visé par le programme, à savoir l'obtention d'un « bon » emploi à plein temps. Nous avons évoqué au chapitre 2 la difficulté d'une mesure de ce succès. Par « succès des programmes », on entend leur capacité et leur efficacité de fonctionnement et de gestion.

Fréquentation et contenu des programmes

Personne ne sait au juste combien de jeunes vivent dans la rue au centre-ville de Vancouver. C'est en partie un problème de définition : comment parfaitement définir les « jeunes de la rue »? C'est aussi un problème pratique : comment dénombrer les jeunes de la rue même si on disposait d'une bonne définition? Selon les estimations actuelles, il y aurait 1 000 à 2 000 de ces jeunes à Vancouver². C'est beaucoup plus que le nombre de participants à des programmes comme BladeRunners ou Café Picasso. Ainsi, ces programmes comptent de 90 à 120 jeunes bénéficiaires en une année. Nous ignorons si le problème tient à ce que les programmes soient trop peu nombreux (ou qu'il y en ait si peu qui attirent les jeunes) ou au fait que la majorité des jeunes de la rue ne soient tout simplement pas prêts à opérer le passage à l'emploi à plein temps.

Dans cette section, nous examinerons les facteurs importants qui jouent au moment d'attirer des jeunes et de les aider à répondre aux exigences des programmes. Il sera question en particulier des aspects énumérés ci-après, ainsi que des liens à établir entre les idées générales puisées dans les études spécialisées et les observations particulières faites au sujet des programmes BladeRunners et Café Picasso :

- **Grands tournants** : Il n'y a qu'une faible proportion des jeunes de la rue qui désireront s'inscrire à un programme volontaire d'emploi, car une poignée seulement d'entre eux seront parvenus au « grand tournant » nécessaire sur le plan psychologique.
- **Attrait pour les jeunes de la rue** : Pour exercer un attrait sur les jeunes qui sont prêts à tenter de faire retour à la société, un programme d'emploi doit bien faire voir son lien avec de bons emplois et pouvoir s'attaquer aux obstacles multiples auxquels se heurtent les jeunes de la rue. Nous avons constaté que les deux programmes étudiés offrent ce double avantage et que, peut-être pour cette raison même, jouissent d'une bonne réputation chez les jeunes et les travailleurs sociaux qui s'en occupent.
- **Sélection** : Même si un jeune est capable et désireux de s'inscrire à un programme, les préposés peuvent penser, eux, que l'intéressé pourra ou non se conformer aux critères du programme. Dans la plupart des programmes d'emploi jeunesse, on demande donc aux candidats de se soumettre à une procédure de sélection. Nous

²Ces estimations ont été tirées de nos conversations avec des travailleurs de rue auprès des jeunes et des coordonnateurs BladeRunners.

décrivons assez en détail la démarche de sélection des programmes étudiés et dirons ce que les participants en pensent.

- **Mentorat** : Qu'un programme soit en mesure ou non d'attirer des candidats, c'est son contenu qui devrait déterminer le succès des participants. L'un et l'autre des programmes que nous étudions ici prévoient des contacts soutenus avec des adultes — ce que l'on appelle le mentorat — dans leur contenu. Nous examinerons assez en détail ce volet particulièrement important dans le programme BladeRunners. Nous décrirons aussi le volet « contacts avec des adultes » du programme Café Picasso.

Les grands tournants

Les deux programmes s'adressent au groupe des jeunes qui se montrent relativement « prêts » à passer de la rue à l'emploi stable.

Chez les jeunes de la rue, l'absence de soutien familial et d'expérience positive des études et du travail peut engendrer des difficultés qui durent toute la vie (Starr, 1986) et de l'inertie sur le plan socio-économique. Il reste que des vies peuvent bifurquer en prenant de « grands tournants » (Elder, 1985). Un ou plusieurs événements peuvent provoquer une volte-face ou un éveil plus progressif. Chez certains jeunes, le tournant sera le décès d'un ami ou l'apprentissage des obligations familiales. Nombreux sont les participants des programmes BladeRunners et Café Picasso qui ont évoqué un tel tournant dans leur vie. Comme l'a dit l'un d'entre eux :

Je suis littéralement malade de voir toujours la même chose, des gens plongés dans la drogue par-dessus la tête. J'en suis tout simplement malade. Je veux faire quelque chose de ma vie. Je ne rajourne pas.

C'est à la faveur de ces tournants que l'on peut rejoindre des jeunes en difficulté et les introduire dans un milieu plus favorable. L'intégration au marché du travail a souvent été mentionnée comme contexte propice à la renonciation à la vie de la rue (Hagan et McCarthy, 1998). Dans ce nouveau contexte, les jeunes peuvent en venir à nouer des liens avec des gens et des réseaux qui les aideront à acquérir les compétences — et parfois tout simplement l'assurance — qui leur seront utiles dans l'accession à l'emploi productif³.

³Dans une autre conception du développement personnel, on reconnaît l'importance de la « préparation » individuelle. La psychologie de la motivation nous dit que les gens en viendront à choisir un certain cheminement de vie seulement si celui-ci leur paraît et souhaitable et réalisable. Pour qu'un cheminement soit réalisable, il faut que le jeune ait à la fois une stratégie pour atteindre l'objectif visé et les compétences pour mettre cette stratégie à exécution (voir Ferguson et Clay, 1996, 245-318).

Attraction des jeunes dans un programme

Une fois qu'un jeune a atteint un tournant dans sa vie, il doit trouver quelque chose vers quoi se tourner⁴. Un programme à participation volontaire ne saurait agir sur la vie des jeunes s'il ne peut attirer de participants. Un programme réussi doit donc répondre aux besoins et aux désirs de la clientèle qu'il vise s'il entend exercer un attrait sur elle.

Les programmes qui se contentent de copier les programmes destinés aux adultes pourront difficilement attirer les jeunes de la rue (Grubb, 1995). Si le groupe auquel s'adressent des programmes comme BladeRunners et Café Picasso est celui des jeunes de la rue, les activités prévues doivent être adaptées à leurs besoins particuliers. Ce sont des jeunes aux prises avec les difficultés psychosociales de la fin de l'adolescence, ainsi qu'avec des handicaps particuliers. Ils viennent souvent de familles éclatées et, fréquemment aussi, ils sont victimes de l'alcoolisme ou d'autres toxicomanies (Hagan et McCarthy, 1998). Une vie familiale troublée accroît les possibilités qu'un jeune se retrouve dans la rue et se heurte à des difficultés à l'école (Hagan et McCarthy, 1998). Moins du tiers de notre groupe cible de participants avait terminé l'école secondaire. Les problèmes scolaires viennent nettement refermer l'éventail des possibilités d'emploi qui s'offrent. Presque tous les participants à qui nous avons parlé avaient reçu des prestations d'aide au revenu de 4 à 11 mois.

Les deux programmes BladeRunners et Café Picasso semblent pouvoir exercer un attrait sur les jeunes de la rue. Les travailleurs auprès des jeunes, les responsables de programmes de préparation à l'emploi et les jeunes mêmes évoquent la bonne réputation de ces programmes.

Leur attrait semble surtout tenir à la transparence du rapport entre l'achèvement d'un programme et l'occupation d'un emploi relativement stable et rémunérateur. Ce lien est important, les jeunes de la rue ayant généralement rejeté des moyens plus habituels de formation de capital humain comme la scolarisation. Même s'ils songent à changer de vie, ils ne sont pas ordinairement prêts ni disposés à subir le genre de préparation qu'exigent les études postsecondaires ou une formation structurée. Les fruits d'un tel investissement en capital humain sont trop lointains. Voilà pourquoi ils sont attirés par des programmes qui semblent devoir directement mener à l'emploi.

⁴Ce ne sont pas tous les « tournants » qui feront changer de mode de vie. Nous devons supposer que le désir de participer à un programme de formation jeunesse est l'indice que le tournant a été atteint. En réalité, il y a des candidats à des programmes jeunesse qui se retireront une fois qu'ils en connaîtront bien les exigences.

L'attrait réside en partie dans la possibilité d'obtenir des certificats et autres titres reconnus. Les participants sont conscients que ceux-ci les aideront à accéder à des emplois plus rémunérateurs. Un BladeRunner décrit comment sa situation s'est trouvée améliorée par l'obtention de certificats :

J'ai entendu dire que l'on pouvait obtenir un certificat de secourisme aussi et j'ai pensé qu'il y avait un tas de chantiers comme celui-là et que, avec une compétence en secourisme dans l'industrie, on pouvait surveiller jusqu'à 12 personnes. C'est une bonne chose : j'ai décroché l'emploi que j'avais il y a quelques mois parce que je possédais mon certificat en secourisme . . . toute une différence.

Les jeunes sont attirés par des programmes qu'ils voient comme pouvant mener à un emploi. Il semblerait aussi que la qualité des emplois — en restauration ou en construction comme ici — importe également aux yeux des jeunes. Des recherches en développement nous indiquent que, si on ne peut accéder à une carrière gratifiante à plein temps, on fait mal la transition vers l'âge adulte (Starr, 1986). Les programmes que nous étudions semblent tenir la promesse non seulement d'un emploi, mais aussi d'un bon emploi. Comme l'a fait observer un participant du programme BladeRunners :

J'ai travaillé un certain temps en aménagement paysager. Ça payait comme 8 \$ l'heure . . . je n'aimais pas ça et j'ai tout simplement décidé de chercher un meilleur emploi avec plus d'argent. Il vous faut votre équivalence de diplôme d'études secondaires pour obtenir un vrai emploi au fond.

Pour d'autres, ce n'était pas seulement une question d'argent, mais aussi d'intérêt du travail :

Je préfère trouver quelque chose d'intéressant où je ne m'ennuie pas, un travail où ça change tout le temps. En plomberie-chauffage, j'ai découvert que, quelles que soient vos tâches, le travail est toujours différent.

D'autres recherches confirment l'importance de la qualité des emplois pour une influence utile sur la vie des jeunes. D'après Allan et Steffensmeier (1989, 109) :

Avec des emplois sans sécurité où le salaire est faible, les avantages peu nombreux et les possibilités d'avancement maigres, le travail peut moins inciter les jeunes à adopter durablement la vie de la société. De telles conditions professionnelles peuvent contribuer à créer et à entretenir des sous-cultures déviantes dans la collectivité, tout en affaiblissant les normes et les contrôles sociaux.

Les emplois à temps partiel mal rémunérés qui s'offrent habituellement aux jeunes sont peut-être acceptables à ceux qui connaissent le confort du foyer, mais les jeunes de la rue ont souvent besoin d'une plus grande indépendance financière et sociale et ne peuvent donc se satisfaire de tels emplois.

Bref, BladeRunners et Café Picasso exercent un attrait sur les jeunes qui ont décidé d'essayer de transformer leur vie, ces programmes établissant un lien transparent avec le monde du travail et des emplois relativement intéressants et rémunérateurs.

Sélection

Au moment où les gens atteignent un tournant dans leur vie et décident de s'inscrire à des programmes comme BladeRunners et Café Picasso, l'autre aspect de la « préparation » devient important. Prendre un tournant dans sa vie, ce n'est pas dire qu'on est prêt à prendre un emploi à plein temps dans un chantier.

Souvent, les programmes choisissent seulement les gens qu'ils estiment pouvoir réussir et, ce faisant, croient qu'ils affectent leurs ressources à ceux qui peuvent le plus en profiter. Les programmes que nous étudions filtrent les candidats de sorte que seuls les jeunes jugés les plus aptes y soient admis. Les préposés trouvent cette sélection importante parce qu'elle s'attache à la « préparation » au passage de la rue à l'emploi stable et ménage un milieu sûr de travail et d'apprentissage à tous les participants. Qu'il s'agisse d'une cuisine de restaurant ou d'un chantier, les milieux de travail peuvent receler des dangers, aussi faut-il une attention et un souci de la sécurité chez tous les travailleurs.

Cette capacité importante de jauger en toute précision la « préparation » des candidats représente une fonction critique dans un programme. Dans le programme YouthBuild (dont nous avons d'abord parlé au chapitre 2), on applique une procédure de sélection pour s'assurer que les participants

montrent la préparation requise. L'évaluation de ce programme semble indiquer que les programmes bien exécutés mettent l'accent sur une démarche de sélection (Ferguson et Clay, 1996, 254). Comme un membre du personnel de ce programme l'a expliqué :

Nous cherchons des gens qui sont vraiment prêts à faire preuve d'humilité, à mettre sur le tapis ce qu'ils sont, à y mettre tout leur cœur et à nous dire ce qu'ils veulent véritablement faire. Si on pouvait le faire dans une entrevue et que les gens se mettaient véritablement à table, nous sentions qu'il était possible de les atteindre contrairement à ce couple qui s'est amené chez nous et qui nous a opposé une façade telle qu'il était impossible de la percer.

Les deux programmes Café Picasso et BladeRunners filtrent les participants, mais les méthodes qu'ils emploient diffèrent amplement.

Les étudiants du Café Picasso commencent parfois leur apprentissage dans la semaine qui suit leur premier contact avec le programme. Par le passé, il y a cependant eu des listes d'attente qui ont quelquefois retardé l'admission. À l'époque de nos recherches sur le terrain, les préposés nous ont dit appliquer une procédure officieuse d'entrevue. Il y avait cependant des participants qui ne voyaient pas l'entrevue comme un obstacle à franchir et croyaient que tous les gens véritablement intéressés pouvaient être admis. Il faut préciser que les toxicomanes ou les sans-abri sont inadmissibles. On les aiguille vers d'autres services, et ils referont une demande une fois qu'ils auront réglé leurs problèmes.

L'admission est plus rigoureuse chez les BladeRunners qu'au Café Picasso⁵. L'entrevue se situe au cœur de la démarche d'admission. Les candidats doivent se présenter devant un comité de sélection de jusqu'à six personnes. Ses membres peuvent être des préposés, d'éventuels employeurs, d'« anciens » BladeRunners ou des travailleurs sociaux. Ils posent aux candidats un certain nombre de questions directes sur leurs caractéristiques démographiques, leurs emplois antérieurs, leurs activités pendant qu'ils recevaient des prestations d'aide sociale, leur mode de vie actuel et les obstacles possibles à l'emploi dans leur cas. On ajoute diverses questions plus personnelles sur les problèmes de toxicomanie ou toute autre difficulté susceptible de nuire au rendement au travail.

Presque la moitié des BladeRunners qui ont livré leurs commentaires sur l'entrevue ont décrit celle-ci comme une expérience intimidante. Un

⁵En période de forte demande des employeurs, on a toutefois admis des candidats qui n'avaient pas achevé un programme général de préparation à l'emploi et qui ne répondaient pas au critère d'âge. Tous étaient cependant tenus de mener à bien le programme de formation en santé-sécurité dans l'industrie de la construction.

participant a parlé d'un « cauchemar », parce qu'il était sûr qu'il répondrait de travers. Même une partie de ceux qui ont réussi à s'y sentir à l'aise ont avoué qu'ils paniquaient au départ. Plusieurs convenaient que tout devenait plus facile à mesure que progressait l'entrevue, habituellement parce que les questions n'étaient pas aussi difficiles qu'ils le prévoyaient. Fait intéressant, un participant a fait observer que, à son avis, « plus vous avez fait de choses, plus vous avez de chances d'être admis », mais en ajoutant qu'il n'avait rien inventé pour se donner de meilleures chances.

Les BladeRunners de Victoria en particulier appréciaient l'expérience de l'entrevue, jugeant que celle-ci les aidait à se préparer aux entrevues chez des employeurs. Comme les coordonnateurs et d'autres membres des comités de sélection avaient déjà travaillé dans l'industrie de la construction, les entrevues ont paru plus réalistes aux participants que les simulations organisées dans une partie des nombreux programmes de formation préprofessionnelle.

Qu'on les voie comme intimidantes ou rassurantes, les entrevues du programme BladeRunners étaient respectées et tout problème était mis au compte des participants, et non pas des membres des comités de sélection : « Cela a été dur pour moi, mon homme. J'étais trop buté et . . . l'entrevue faisait peur. C'était très bon. » Le tiers des BladeRunners qui ont fait partie de nos groupes de discussion ont parlé d'honnêteté, qu'ils aient jugé l'entrevue intimidante ou non. Ils appréciaient les questions directes des examinateurs et croyaient tout aussi important d'y aller de réponses directes. Ils y voyaient un facteur de confiance. « Si vous voulez vraiment être là, nous le voudrions tout autant que vous. C'est donc une bonne chose. »

On peut penser que les différences entre les deux procédures de sélection appliquées sont en réalité des différences entre les deux programmes mêmes. Le Café Picasso pourrait s'adresser à une clientèle plus favorisée, et il serait alors moins probable que les candidats soient incapables de répondre aux critères⁶.

Les étudiants du Café Picasso passent aussi beaucoup plus de temps en formation que les BladeRunners avant d'entrer en interaction avec des employeurs de l'extérieur. Comme les BladeRunners sont placés dans des chantiers tôt dans le programme — d'où la plus grande importance de la préparation des participants et une mise à l'épreuve hâtive de la réputation du programme —, on s'emploie davantage à vérifier le sérieux

⁶Nous ne disposons pas de données quantitatives sur l'importance relative des handicaps des participants des programmes Café Picasso et BladeRunners. Nos observations nous portent à croire que les étudiants du Café Picasso sont quelque peu moins défavorisés que les BladeRunners.

des candidats avant leur admission⁷. Si un étudiant ne fait pas ses preuves au Café Picasso, aucun employeur de l'extérieur n'en subit les conséquences et, comme on recrute continuellement des participants, la place donnée à l'intéressé peut rapidement être cédée à quelqu'un d'autre.

Mentorat

Les compétences professionnelles qui s'acquièrent par une participation aux deux programmes sont essentielles au passage de la rue à l'emploi stable. Chez les BladeRunners, ce sont les compétences d'un ouvrier de la construction et, chez les étudiants du Café Picasso, les compétences nécessaires en restauration.

Le soutien que ces programmes apportent aux participants en dehors des compétences d'emploi peut aussi se révéler primordial. Des organismes comme le Promising and Effective Practices Network (PEPNet) privilégient le mentorat assuré par des adultes, c'est-à-dire une interaction suivie et durable entre les jeunes et des adultes bien formés, comme une autre source d'appui de première importance⁸.

L'activité de mentorat des adultes est d'un grand intérêt pour les jeunes de la rue qui, dans bien des cas, auront grandi sans les bienfaits d'un soutien familial que l'on juge essentiel au développement de l'être humain. Les psychologues ont décrit comment les liens avec des adultes hors famille à l'adolescence peuvent influencer favorablement les jeunes en difficulté dans leur vie (Caplan, 1964; Rutter, 1987; Ainsworth, 1989).

Le mentorat, ce n'est pas simplement la présence d'adultes disposés à aider les jeunes à affronter divers problèmes. Freedman (1993) parle de relations *primaires* et *secondaires* de mentorat. Les premières sont des plus intenses et comportent généralement une ouverture et un engagement

⁷Nous ne voulons pas dire par là que les BladeRunners sont plus fiables que les étudiants du Café Picasso.

⁸Les données d'autres évaluations confirment l'efficacité du mentorat, bien qu'un grand nombre des programmes étudiés aient une clientèle bien moins âgée que les jeunes de la rue qui s'inscrivent aux programmes BladeRunners et Café Picasso. Un essai par répartition au hasard du programme de mentorat des Grands Frères-Grandes Sœurs démontre qu'un mentorat individuel de longue durée peut avoir une incidence positive sur la vie des jeunes. Dans cette étude, on a comparé les jeunes ayant reçu des services de mentorat aux jeunes de la liste d'attente du programme pour constater que les participants avaient 46 % moins de chances de commencer à prendre de la drogue et 27 % moins de tomber dans l'alcool pendant la période d'observation (Sipe, 1996). Comme autres effets positifs, mentionnons notamment moins de risques de voies de fait et d'absentéisme scolaire, des notes un peu meilleures et des liens plus étroits avec amis et parents. D'autres études sur les élèves font voir des retombées encore plus favorables du mentorat. Comme le fait remarquer Freedman, le projet RAISE a amélioré la réussite et l'assiduité scolaires (élèves anglais) et les élèves suivis par des mentors dans le programme « Adopt-a-Student » d'Atlanta étaient plus susceptibles de s'inscrire au palier postsecondaire (Freedman, 1993).

d'ordre affectif. Ce sont des rapports qui débordent habituellement le cadre d'un programme. Dans les relations secondaires de mentorat, le mentor n'est pas au centre de la vie de l'élève. Ces rapports moins intimes se limitent au programme même.

Dans ses conversations avec des jeunes, Higgins (1988) a constaté que, chez beaucoup d'entre eux, la relation avec un adulte jouait comme facteur déterminant dans leur décision de rester dans un programme. La présence d'adultes aide les jeunes à régler des problèmes autres que ceux que pose la formation prévue par le programme, ce qui leur permet de s'engager plus à fond dans ce dernier et leur donne plus la possibilité de tirer tout le parti possible de leur participation.

Les deux programmes BladeRunners et Café Picasso prévoient un soutien par des adultes, et la nature de cet appui diffère grandement. Dans le premier, les relations entre les coordonnateurs et les participants ressemblent fort à ce que Freedman appelle la relation primaire de mentorat. Au Café Picasso en revanche, l'interaction avec des adultes est plus du type « relation secondaire ».

Chez les BladeRunners, les coordonnateurs manifestent un profond engagement envers les jeunes participants. Chacun se voit assigner un petit nombre de cas. D'ordinaire, les participants sollicitent l'aide d'un coordonnateur dès qu'ils sont en butte à une difficulté. Les contacts ne se limitent pas au bureau du programme. Pour la plupart, ils ont lieu au chantier, au foyer, au syndicat, à l'école, dans d'autres services communautaires ou dans la rue. Ils ne se limitent pas non plus à certaines heures de la journée ni à certains jours de la semaine. Les préposés ont un téléphone cellulaire sur eux et sont accessibles en tout temps.

Les services que rendent les coordonnateurs sur ce plan sont très divers. Souvent, ils se mettent sur la piste de BladeRunners qui ont tout simplement « disparu ». Ils peuvent aussi aider les participants à déménager, les accompagner au tribunal, s'entretenir avec eux de leurs problèmes familiaux ou organiser un parrainage par les Alcooliques Anonymes.

Un coordonnateur a pu persuader un BladeRunner réfractaire de s'inscrire à un programme de désintoxication en promettant de lui rendre visite tous les jours. Dans ce cas, il s'est avéré que le programme de désintoxication interdisait les visites pendant les 72 premières heures. Pour tenir sa promesse, le coordonnateur a pensé pouvoir tout simplement assister à une rencontre hebdomadaire au centre de désintoxication. La réunion devait avoir lieu dans les 24 heures suivant le début du programme de son protégé. Ayant entendu dire que la

rencontre serait annulée faute d'animateur, il s'est porté volontaire pour la diriger lui-même. On lui a permis de le faire seulement s'il acceptait de diriger les trois réunions suivantes, ce qu'il a fait pour tenir sa promesse.

Cette relation d'intensité avec un BladeRunner incite vivement les coordonnateurs à tout mettre en œuvre pour venir en aide à leurs jeunes. Ils apprennent à connaître les participants et, parfois aussi, les familles, les partenaires, les agents des libérations conditionnelles, les travailleurs sociaux et d'autres gens qui tiennent une grande place dans leur vie. Cette relation les amène aussi à aller jusqu'au bout dans l'aide qu'ils apportent et, lorsqu'ils évoquent leurs succès, la fierté qu'ils ont des BladeRunners dont ils se sont occupés est évidente. Autre conséquence de cette relation d'intensité : ils sont très satisfaits au travail et s'y vouent plus entièrement, sentant véritablement qu'ils exercent une influence sur la vie des jeunes.

Le remarquable dévouement que nous observons chez les coordonnateurs BladeRunners tient peut-être en partie à leurs propres caractéristiques plutôt qu'aux paramètres mêmes du programme. La plupart jouissent d'une vaste expérience dans l'industrie de la construction à titre de compagnons ou de contremaîtres. On s'attend aussi à ce qu'ils sachent par expérience s'occuper des toxicomanies.

Un critère qui intervient dans les décisions d'embauchage de coordonnateurs est celui du rôle de mentor auprès des jeunes victimes de toxicomanie. Bien que n'ayant pas reçu de formation en bonne et due forme de conseillers en toxicomanie, ils peuvent connaître de première main la façon de s'occuper de collègues, d'amis ou de parents toxicomanes ou encore avoir eux-mêmes des antécédents d'alcool ou de drogue. Un autre critère d'embauchage est celui de l'expérience des programmes jeunesse à titre bénévole. Ainsi, un des coordonnateurs à Vancouver habite dans le quartier d'où vient habituellement la clientèle du programme, à savoir la partie est du centre-ville. Il est bien connu de la population locale pour sa promotion de l'activité récréative chez les jeunes (qu'il s'agisse de basket-ball ou de hockey) et pour ses interventions auprès des itinérants et des familles monoparentales. Forts de telles caractéristiques, les coordonnateurs peuvent se rapprocher des jeunes qui, à leur tour, les verront comme sérieux et dignes de confiance. Un BladeRunner a dit :

« Vous savez d'où ils viennent dans leur vie. Ils savent exactement ce que ça peut être que de chercher du travail par ses propres moyens . . . ou d'apprendre à découvrir autre chose que la drogue. »

Le mentorat à la BladeRunners est unique tant dans son intensité que dans sa durée. La plupart des programmes réduisent l'aide apportée après le placement en milieu de travail, mais c'est là que commence le gros de ce que prévoit le programme comme services. Les participants ont besoin de contacts étroits avec les adultes quand ils se préparent à travailler. Les coordonnateurs accompagnent plusieurs fois les BladeRunners au travail la première semaine. Souvent, ils peuvent prévenir des problèmes en surveillant de près leurs protégés. Les employeurs en retirent aussi un sentiment de sécurité et d'aise, sachant le degré de soutien qu'ils peuvent attendre du programme.

Les contacts étroits qui se maintiennent après le placement sont aussi de nature à diminuer les risques que les participants retournent à la rue lorsqu'ils reçoivent leur chèque de paie. Pour beaucoup de BladeRunners, le salaire reçu en chantier est considérablement supérieur à ce qu'ils touchaient auparavant comme revenu. Les pressions peuvent être énormes pour qu'ils dépensent leur argent en alcool et en drogue. Bien des participants ont évoqué les « nouveaux amis » qu'ils se font les jours de paie. Les coordonnateurs peuvent les aider à ne pas succomber à la tentation ou à se relever après une chute.

On peut citer l'exemple d'un BladeRunner qui avait travaillé assidûment plusieurs semaines de suite et qui, un jour de paie, a simplement disparu pour ne plus reparaitre les trois jours suivants. Il met son retour au travail et un succès qui ne s'est pas démenti par la suite entièrement au compte des coordonnateurs qui ont plaidé sa cause auprès de l'employeur, l'ont suivi à la piste et l'ont ramené de force au chantier. L'incident s'est produit au début du printemps 1999 et, en janvier 2000, le BladeRunner en question travaillait toujours à plein temps et était apprécié de ses supérieurs.

Un autre rôle primordial du soutien après placement est l'encouragement à la progression salariale. Sans qu'il s'agisse strictement de mentorat, les coordonnateurs incitent les employeurs à procurer de l'avancement et des augmentations de salaire aux BladeRunners qui réussissent. On craint moins ainsi que les jeunes ne soient exploités par des salaires de misère. C'est là une critique que l'on adresse fréquemment à d'autres programmes d'emploi.

Le modèle « contacts avec des adultes » qu'applique le Café Picasso n'est pas une relation de mentorat au même titre. Dans le personnel, un groupe est là pour donner la formation et un autre rend divers services qui dépassent les besoins immédiats de formation des étudiants. Un préposé se charge de la consultation en emploi et un autre, de la formation en dynamique de vie. Les contacts ont le plus souvent lieu au

restaurant dans les heures d'activité. Comme certains préposés travaillent à temps partiel, ils ont moins de temps à consacrer individuellement aux participants. Le personnel se réunit une fois par semaine pour discuter des participants, faire le point sur leurs progrès et concevoir des stratégies adaptées aux divers étudiants. Comme le soutien est moins intense, les préposés peuvent rester affectivement plus à distance des situations individuelles.

On conseille et dirige les participants pendant qu'on les forme et qu'on exploite le restaurant. Voilà pourquoi les formateurs doivent renvoyer au conseiller en dynamique de vie les problèmes dont la solution exige plus de temps ou d'attention. Les responsabilités étant ainsi partagées, les préposés ne peuvent sans doute intervenir directement dans tous les problèmes des participants. Ils étaient fiers d'aider à transformer de jeunes vies, mais n'ont pas exprimé le sentiment d'avoir une obligation en ce sens envers leurs étudiants. Au Café Picasso, les participants avaient la responsabilité de leur succès.

D'ex-préposés s'étaient aussi rendu compte que la double nature de leur programme était source d'ambiguïtés dans leurs rapports avec les participants. D'une part, ils essayaient de les former et de créer en simulation un milieu de travail pouvant les préparer à un emploi à eux et, d'autre part, ils devaient pouvoir régler les difficultés personnelles et les problèmes d'attitude qui se posent lorsqu'on travaille avec une telle clientèle. Lorsque la distinction entre les tâches de superviseur et de conseiller s'estompait, les préposés subissaient un surcroît de tension⁹.

Ainsi, chaque préposé ayant sa façon à lui de voir les choses, les problèmes étaient abordés de diverses manières. Lorsque nous avons interrogé un chef de cuisine au restaurant en 1998, il a insisté sur la fermeté à l'endroit des étudiants qui ne suivaient pas les consignes. Comme formateur, il voulait s'assurer que les élèves comprennent le danger possible s'ils ne s'en tenaient pas aux consignes en cuisine. La conseillère en dynamique de vie qui s'est alors jointe à nous se souciait moins des aspects techniques de la restauration. À ses yeux, il importait de prendre le temps voulu pour inculquer des normes de comportement professionnel aux participants.

Les relations de mentorat exigent que les préposés gagnent la confiance des participants. Le roulement du personnel peut donc facilement venir dissiper les gains que peut apporter le mentorat. À chaque changement de préposés de première ligne, on doit refaire cette confiance. Pendant

⁹Les coordonnateurs BladeRunners n'ont pas à affronter ce problème, parce qu'ils ne surveillent pas la formation des participants. L'acquisition de compétences en construction a lieu en chantier sous la direction de l'employeur.

nos recherches sur le terrain, nous avons découvert que le roulement était bien plus grand au Café Picasso que chez les BladeRunners. Au fil des ans, le programme BladeRunners n'avait guère connu ce qu'était le roulement. Il n'y a que 4 des 14 coordonnateurs embauchés depuis 1995 qui avaient quitté en janvier 2000. En revanche, le roulement était considérable à tous les échelons au Café Picasso.

Les observations que nous avons faites dans les deux programmes semblent indiquer que ces différences de roulement pourraient notamment s'expliquer — mais il y a sûrement plusieurs raisons — par des différences de satisfaction du personnel. Cette satisfaction serait à son tour liée à l'engagement des préposés envers les participants.

Il importe de reconnaître les limites des relations de mentorat dans le programme BladeRunners. Les coordonnateurs n'étant ni conseillers qualifiés, ni médecins, ni psychologues, ni psychiatres, ils doivent aiguiller les participants vers ces professionnels le cas échéant. En tant que mentors investis de la confiance des participants cependant, ils peuvent exercer la fonction primordiale consistant à constater les besoins d'aide professionnelle et à mettre les participants en rapport avec des services dont ils ignoraient encore tout simplement l'existence ou qu'ils avaient auparavant dédaignés.

Comme exemples relevés dans nos recherches sur le terrain, mentionnons notamment les services de désintoxication, de rattrapage scolaire et de consultation psychologique. Ces interventions étaient nécessaires si on voulait mieux surmonter les obstacles à l'emploi à plein temps. Les problèmes d'alcool et de drogue étaient l'entrave la plus fréquente que l'on pouvait observer chez les participants. D'autres participants devaient cependant apprendre à mieux lire et écrire pour se rendre plus employables.

Gestion et structure des programmes

L'absence d'une gestion efficace des programmes peut nuire au succès de tout organisme. Dans cette section, nous présenterons nos constatations concernant la structure et la gestion des programmes BladeRunners et Café Picasso¹⁰.

¹⁰On ne doit pas voir dans cet exposé celui d'un expert-conseil en gestion. Il s'agit tout simplement de vues sur les questions de gestion et de structure qui viennent d'observations ayant principalement porté sur le contenu et la fréquentation des programmes.

Rôle d'une coordination centrale dans le programme BladeRunners

Un grand défi que doit relever un organisme qui s'implante dans de nouvelles régions — comme le programme BladeRunners l'a fait ces dernières années — est de veiller à ce que, en ces nouveaux lieux, on adopte les principaux éléments du modèle du programme, tout en tenant compte des conditions locales. Nos recherches sur le programme semblent indiquer que l'efficacité de l'expansion s'est trouvée facilitée par une structure de coordination souple, mais toujours centrale.

Les objectifs de souplesse et de centralisation peuvent paraître des visées rivales. Simon (1946) appelle ces buts qui semblent en conflit les « proverbes de l'administration ». Dans ce travail de pionnier, il fait observer que les doctrines de la théorie des organisations évoquaient des proverbes comme « il faut bien regarder avant de sauter » et « à trop hésiter, on se noie ». Pris isolément, chacun de ces proverbes énonce un simple impératif ayant sa logique à soi et, pourtant, on peut lui opposer un proverbe tout aussi logique. La tension entre le contrôle de la centralisation et la souplesse de la décentralisation illustre ces oppositions de proverbes et de doctrines. Dans notre cas, il s'agit de concilier deux principes, ceux de l'unité du contrôle et de la spécialisation. L'unité du contrôle appelle une hiérarchie monolithique, tandis que la spécialisation veut mettre le pouvoir de décision là où se trouvent les compétences.

Depuis que Simon a développé ses idées, les théoriciens ont reconnu qu'une organisation efficace est bien plus complexe qu'on ne l'avait donné à entendre. En fait, une solution plausible à ce dilemme organisationnel est le juste équilibre entre centralisation et décentralisation. C'est ce que Peters et Waterman (1982) appellent l'alternance relâchement-resserrement.

D'ordinaire, on peut en venir efficacement à ce juste dosage de contrôle et d'autonomie seulement lorsque tous les membres d'un organisme ont un système de valeurs en commun. S'ils se vouent fermement à la réalisation des objectifs de leur organisme, celui-ci aura peut-être moins à surveiller son personnel et pourra conférer à celui-ci plus d'autonomie et de latitude. Dans les organismes où les finalités et les valeurs sont communes, le problème mandant-mandataire se pose moins. Celui-ci se présentera lorsque les intérêts des mandants, c'est-à-dire des employeurs, ne coïncident pas avec ceux des mandataires, c'est-à-dire des salariés. Les organismes devront en pareil cas redoubler de vigilance pour s'assurer que les gestes du personnel sont conformes aux intérêts généraux.

Des valeurs partagées comme un même engagement envers les jeunes de la rue que nous avons observé chez les préposés BladeRunners font mieux coïncider les objectifs des mandants et des mandataires. Si une volonté commune d'atteindre les objectifs de l'organisme est évidente, l'employeur pourra accorder plus d'autonomie et de souplesse et, dans ce cas, il s'en remettra au personnel pour l'exécution de la vision centrale avec des domaines de latitude.

Les efforts de multiplication des centres d'application du programme BladeRunners illustrent comment souplesse et contrôle peuvent efficacement se conjuguer. En 1997, les autorités provinciales ont créé des programmes BladeRunners à Victoria, Nanaimo, Kamloops et Vernon. Deux ans après, les BladeRunners s'implantaient cette fois à Kelowna et Prince George.

Dans sa planification d'une extension hors de Vancouver, l'Urban Community Development Unit (UCDU) a dû décider de la façon de gérer les nouveaux centres. Il a choisi de faire réaliser les nouveaux programmes par des organismes locaux sans but lucratif, tenant ainsi compte de la diversité locale des clientèles, des conditions de marché du travail et des disponibilités en personnel. Il assumait en même temps la tâche de coordination des activités des organismes locaux pour la sauvegarde de l'intégrité du modèle. Une fois de nouvelles villes sélectionnées, on choisissait des organismes de services locaux (sans but lucratif) par appel d'offres en régime de concurrence. L'UCDU collaborait avec les organismes en question à l'embauchage, à la liaison avec l'industrie et le milieu et au maintien du modèle BladeRunners.

Le modèle appliqué de coordination centrale a des précédents aux États-Unis. Il y a le modèle des réseaux affiliés de YouthBuild USA¹¹, où il y a une coordination centrale de 87 points d'application sur le territoire américain. Le modèle prévoit une collecte centralisée de données et un très large appui depuis le centre. Celui-ci fait aussi strictement appliquer le modèle YouthBuild. Les « Réseaux affiliés » semblent fonctionner sans heurt à l'heure actuelle, mais on peut tirer des leçons de son passé pour ce qui est de l'extension des programmes jeunesse. YouthBuild s'est heurté à des difficultés lorsque son organisme fédéral de parrainage, le Département du Logement et du Développement urbain, a accepté de financer un grand projet d'expansion en 1988. Les premières années de cette expansion, les dirigeants de YouthBuild ont moins eu voix au chapitre en matière de sélection et d'implantation de centres. Ceux-ci ont

¹¹Si BladeRunners ressemble à YouthBuild pour l'application d'un modèle de coordination centrale et d'autres aspects, le premier n'a pas été expressément modelé sur le second.

été d'une qualité inégale et certains qui ont eu moins de succès ont dû fermer leurs portes.

D'après nos observations, les programmes locaux BladeRunners ont pu éviter ces premières expériences fâcheuses de YouthBuild parce que l'UCDU avait maintenu un bon degré de coordination. Ils ont pu par la suite cueillir les fruits de cette coordination (sauvegarde de l'intégrité du modèle, réseaux d'organismes plus vastes, etc.).

Nos recherches sur le terrain indiquent que cette coordination centrale a pu garantir l'entier respect du modèle BladeRunners à chaque centre d'application, tout en permettant des adaptations aux conditions locales. L'élément premier du programme BladeRunners est l'accompagnement individuel des participants par des mentors attentifs et respectueux, ce qu'on a su accomplir à chaque centre. Ajoutons que les efforts visant à procurer aux participants une expérience professionnelle des métiers de la construction sont convergents entre centres. Les participants reçoivent un salaire supérieur au salaire minimum provincial principalement à cause de la subvention. Dans chaque programme, on procède aussi à des aiguillages vers d'autres services sociaux qui donnent accès à des activités de rattrapage scolaire et de perfectionnement professionnel.

Comme les divers centres sont capables d'entretenir des relations entre eux par le coordonnateur provincial de l'UCDU, le réseau d'organismes est plus vaste et les échanges d'information entre coordonnateurs s'en trouvent facilités. Ainsi, ceux-ci tiennent une conférence annuelle où on fait le point sur ce qui se fait, planifie les activités de programme, se livre à des remue-méninges et met en commun les solutions à des problèmes difficiles ou à des situations épineuses. Les échanges de renseignements et la capacité de former des liens de collégialité — à certains centres, on ne compte qu'un coordonnateur — ont pour autre avantage de servir d'exutoire au stress dans et entre les centres. Les coordonnateurs ont parlé de l'importance de pouvoir résoudre les problèmes ou, plus généralement, de « laisser sortir la vapeur » dans leurs contacts mutuels.

Ce réseau étendu vient aussi faciliter la liaison avec des organismes extérieurs. Ainsi, les syndicats qui ont appuyé le programme BladeRunners à Vancouver ont aussi leurs propres réseaux panprovinciaux. Les programmes satellites ont profité de la capacité de recourir à ces réseaux. Il sera plus amplement question des avantages de cette utilisation plus loin au présent chapitre.

Malgré les nets bienfaits d'une coordination centrale, des tensions sont toujours possibles entre l'organe central — l'UCDU en l'occurrence — et les programmes satellites, qui peuvent avoir l'impression qu'on ne tient

pas assez compte des circonstances locales ou que le bureau central ne répond pas à leurs besoins. Pour sa part, l'organe central peut en venir à penser que les programmes locaux n'agissent pas selon ses objectifs.

Une telle tension paraît infime chez les BladeRunners. Dans les rares circonstances où les coordonnateurs de nouveaux centres ont sollicité une adaptation du modèle aux conditions locales, ils ont pu trouver une solution acceptable avec l'UCDU. Deux exemples relatifs au programme de Vernon illustreront notre propos.

Disons d'abord que, dans cette ville, le taux de chômage dépasse de plusieurs points la moyenne provinciale¹². On craignait, par conséquent, que la subvention qui haussait le salaire de 3 \$ l'heure ne crée du ressentiment chez les travailleurs qui ne recevaient pas cette subvention. Les responsables du programme à Vernon ont demandé la permission de laisser le salaire versé par l'employeur tomber au-dessous du salaire minimum. Dans ce cas, l'UCDU a répondu en proposant un compromis. L'employeur était toujours tenu de verser le salaire minimum de la province, mais si le programme de Vernon désirait que le salaire total soit de moins de 10 \$ l'heure, il se voyait accorder la possibilité de verser une subvention moindre.

Autre exemple : le modèle BladeRunners ne permettait pas à l'origine de placer les participants ailleurs qu'en chantier. La vive concurrence pour les emplois dans cette ville, jointe aux variations saisonnières de l'activité en construction, a relativement raréfié les possibilités de placement en chantier. Pour faire face à ces circonstances locales, on a permis à l'organisme de services de Vernon de placer des BladeRunners dans des emplois temporaires non subventionnés pour qu'ils puissent continuer à exercer une activité productive jusqu'à leur placement dans l'industrie de la construction.

Conseil d'administration formé de bénévoles du Café Picasso

Au Café Picasso, la structure de gestion est très différente de celle des BladeRunners. Les résultats obtenus sont inégaux. Le Café relève de l'Option Youth Society qui, à son tour, relève d'un comité

¹²Selon les données du recensement de 1996, le taux de chômage s'établissait à 12,1 % dans l'agglomération de recensement (AR) de Vernon contre 9,6 % pour toute la Colombie-Britannique (source : Statistique Canada, « Statistiques sur le travail et sur le revenu pour Vernon (Agglomération de recensement), Colombie-Britannique », *Recensement de 1996, Profils statistiques canadiens* <<http://ceps.statcan.ca/english/profil/Details/details1inc.cfm?PSGC=59&SGC=91800&A=&LANG=E&Province=59&PlaceName=vernon&CSDNAME=Vernon&CMA=918&DataType=1&TypeNameF=Agglom%20de%20recensement&ID=998>> (dernière consultation le 24 janvier 2001)).

d'administration formé de bénévoles. Les administrateurs — on en compte de 9 à 15 — représentent l'hôtellerie, la collectivité et les gens d'affaires. Le Café profite à plusieurs égards des liens avec ces administrateurs. Il reste que cette structure de gestion n'a pas suffi à protéger l'établissement menacé de fermeture lorsque les autorités provinciales ont réduit son budget.

Les théoriciens des organisations conviennent en général que les conseils d'administration peuvent servir de trait d'union entre leur organisme et le milieu extérieur (Minzberg, 1979; Selznick, 1948). Les administrateurs peuvent jouer ce rôle de diverses façons. D'abord, ils peuvent faciliter la circulation de fonds et de renseignements par leurs liens avec des particuliers et des organismes (Middleton, 1987). Tel est plus particulièrement le cas des conseils d'administration des organismes sans but lucratif où les gens de l'extérieur seront proportionnellement plus nombreux (Oster, 1995). Grâce à leurs relations diversifiées, les administrateurs du Café Picasso suscitent des dons et nouent des liens importants avec d'éventuels employeurs de diplômés du programme. Ce dernier met à profit les compétences de ses administrateurs. C'est ainsi qu'un administrateur, qui avait été conseiller en entreprise, a mis au point la procédure de recrutement appliquée dans l'établissement.

Malgré les nombreux avantages qu'offre un conseil d'administration formé de bénévoles, il présente aussi un certain nombre d'inconvénients comme structure de gestion. Les administrateurs bénévoles disposent de moins de temps et de ressources pour assurer la permanence de leur direction. Les gens qui ont le plus à offrir comme administrateurs — c'est-à-dire ceux qui ont les compétences et l'expérience utiles et les bonnes relations avec l'industrie — ont aussi une carrière exigeante à mener et le temps qu'ils peuvent consacrer à leur charge au conseil est restreint. Dans nos recherches sur le terrain, des membres du personnel se sont dits d'avis que le conseil d'administration était trop éloigné de l'exploitation quotidienne du Café. D'autres ont plutôt parlé de « microgestion » à propos de ce même conseil. Vu l'état de bouleversement où se trouvait l'établissement à l'époque de nos recherches, nous ne saurions cependant tirer des conclusions définitives au sujet de l'efficacité de l'action des administrateurs du Café Picasso.

La fermeture et la réouverture de l'établissement illustrent les aspects à la fois négatifs et positifs d'une direction assurée par des administrateurs bénévoles. Au printemps 1999, le gouvernement de Colombie-Britannique décidait d'annuler ses crédits annuels de 240 000 \$. Par le passé, le tiers environ du budget du Café venait de l'exploitation du restaurant, un quart, de dons, et le reste, d'un double financement fédéral

et provincial. Le financement gouvernemental n'a jamais été permanent, et il a fallu demander des fonds tous les ans.

À la suite de la décision prise par les autorités provinciales de mettre fin à leur aide financière, le conseil d'administration du Café a décidé de fermer l'établissement. Ce n'est pas seulement que les administrateurs prévoient un déficit, ils s'inquiétaient tout autant de leur responsabilité individuelle à l'égard d'un endettement montant. Le conseil a certes décidé de fermer le restaurant, mais il a aussi participé aux efforts de réouverture en avril 2000. Les relations des administrateurs avec les médias et les représentants influents du milieu ont contribué à susciter des appuis. Après la fermeture, les particuliers, les entreprises et les médias se sont ralliés et leurs efforts ont abouti à l'octroi d'un financement temporaire et à l'engagement que devait prendre le ministère du Développement social et de la Sécurité économique de ménager un financement plus stable. Sans les efforts des administrateurs, on ne saurait dire si le Café Picasso serait encore ouvert aujourd'hui. On ne peut néanmoins oublier que le conseil d'administration avait aussi contribué à en précipiter la fermeture.

Leadership

L'expérience des deux programmes BladeRunners et Café Picasso avec leurs structures de gestion fort différentes a fait ressortir l'importance du leadership pour le succès d'un organisme. PEPNet voit dans un leadership efficace un facteur primordial. À ses yeux, une direction stable et permanente est la clé de la réussite, et il est essentiel qu'un leadership ferme, dévoué et compétent se mette au service de la réalisation de la mission d'un organisme (PEPNet 2000, 13). L'évaluation de YouthBuild a aussi attiré l'attention sur le rôle éventuel du leadership. Dans ce cas, les évaluateurs sont parvenus à la conclusion que les programmes qui connaissent plus de succès avaient des dirigeants suffisamment compétents et dévoués pour que s'exercent toutes les fonctions de base, et notamment les fonctions de gestion interne et de mobilisation de fonds (Ferguson et Clay, 1996, 370).

Les dirigeants du Café Picasso se sont ressentis de l'instabilité qui a régné tout au long de la période de notre étude. Dans les années qui ont précédé la fermeture de l'établissement, il n'y avait guère de permanence du personnel à tous les échelons. À la suite du départ du directeur général en 1998, le Café a vu trois intérimaires se succéder rapidement à ce poste. Un préposé que nous avons interviewé décrit cette période comme « l'histoire qui se répète tous les deux mois ».

En revanche, la direction du programme BladeRunners a été bien plus stable. Le modèle appliqué exige en réalité une triple direction par les coordonnateurs, le personnel des organismes de services et les membres du service central au gouvernement provincial. Les tâches de direction varient selon ces groupes, mais nous semblent avoir en commun les qualités essentielles de leadership qu'énonce PEPNet (voir le chapitre 2). À tous les niveaux, nous avons pu observer un haut degré de cohérence de cette direction. On peut ajouter que le coordonnateur provincial visite tous les trimestres l'ensemble des centres BladeRunners, ce qui lui permet de présenter des rapports éclairés de première main et d'ainsi s'assurer que les programmes sont convenablement financés, tout en veillant à l'intégrité du modèle.

Cohabitation des BladeRunners et d'organismes locaux au service des jeunes

Dans la plupart des programmes destinés aux jeunes, les ressources sont particulièrement rares, quelle qu'en soit la nature, et donc extrêmement précieuses. Les structures qui optimisent les ressources disponibles mettent les programmes en meilleure posture pour rendre leurs services. Dans le cas des BladeRunners, des liens étroits avec les organismes locaux au service des jeunes permettent de vastes maillages et d'abondants échanges de ressources qui contribuent à la réussite du programme.

Dans chaque centre BladeRunners, toutes les responsabilités quotidiennes sont assumées à contrat par des organismes communautaires sans but lucratif. Ces « organismes de services » se chargent de verser les subventions salariales aux employeurs participants, d'administrer et de déclarer les dépenses discrétionnaires et de payer les coordonnateurs. Le ministère les choisit en fonction de quatre critères : implantation dans la région à desservir et connaissance de cette région; vaste expérience de la clientèle cible; expérience de la formation de préparation à l'emploi et du travail dans l'industrie de la construction; expérience démontrée en administration financière.

Dans tous les centres, les BladeRunners cohabitent maintenant avec l'organisme de services local¹³. Cette cohabitation est manifestement avantageuse : partage des frais généraux, des réseaux informatiques et du personnel de soutien et accès à des activités de formation et de

¹³À propos du programme BladeRunners, il faut aussi bien parler du volet « formation et placement » que des services de mentorat que rendent les coordonnateurs. Quant aux organismes de services, ils s'en distinguent par les tâches administratives qu'ils ont la responsabilité d'accomplir.

perfectionnement du personnel. Ainsi, les coordonnateurs d'au moins deux centres ont pu participer à des activités de perfectionnement comme la formation donnée au Justice Institute of British Columbia. Par leurs activités professionnelles et les activités sociales auxquelles ils prennent part, les coordonnateurs et le personnel des organismes de services peuvent mieux développer une communauté d'intérêts.

Un avantage moins manifeste mais tout aussi important est le soutien moral que reçoivent les coordonnateurs des collègues de l'organisme de services. Avec l'intense activité de mentorat qu'ils exercent et la gravité des problèmes qu'ils doivent aider à résoudre, les coordonnateurs portent une lourde responsabilité. Grâce à la rétroaction de leurs pairs, qu'il s'agisse des autres coordonnateurs ou du personnel des organismes de services, ils s'exposent moins à l'épuisement professionnel. Souvent, les organismes de services sont associés à la « gestion des cas ». Des rencontres officielles ou officieuses ont lieu où on fait le point sur la situation des clients.

Divers autres avantages découlent des liens avec les organismes de services. En recourant à des organismes d'exécution établis, on peut mieux mettre en vue le programme BladeRunners dans le milieu et resserrer les liens avec les réseaux de services. Dans sa cohabitation avec les organismes de services, le programme tire avantage de sa simple présence dans un lieu familier aux jeunes. La cohabitation facilite en outre la redistribution des tâches des coordonnateurs en congé de maladie ou en vacances. La capacité de prendre des vacances suffisantes contribue largement à soulager le stress professionnel des coordonnateurs. C'est souvent là une question que soulèvent ces mêmes coordonnateurs.

Avant avril 2000, le programme de Vancouver était le seul à ne pas cohabiter avec son organisme de services, SkillPlan. En fait, après l'extinction du contrat passé avec SkillPlan à l'été de 1999, le programme de Vancouver a passé un certain temps sans organisme d'exécution. Il a alors relevé directement du coordonnateur provincial à l'UCDU¹⁴.

La mission de formation de SkillPlan et ses relations avec l'industrie de la construction semblaient en faire un choix avantageux comme organisme de services. Et pourtant, la négociation d'un second contrat par les BladeRunners et SkillPlan a été grosse de difficultés. L'éloignement de cet

¹⁴SkillPlan est une association sans but lucratif qui, fondée en 1991, vise à améliorer les compétences de base des travailleurs syndiqués de l'industrie de la construction en Colombie-Britannique et au Yukon. Elle offre des cours, de l'enseignement individuel, de l'alphabétisation et d'autres éléments de formation. Une partie de la formation est tarifée et un complément de financement est prévu par les conventions collectives des syndicats de la construction.

organisme de services et l'absence de services sur place ont concouru à une rupture des communications qui a mené à l'extinction du contrat. Cette extinction a alourdi les charges administratives des coordonnateurs qui ont dû provisoirement rédiger les rapports mensuels, soumettre leurs propres factures et dresser les feuillets de renseignements par lesquels on détermine les subventions à verser aux employeurs.

Des relations stériles comme celles qui unissaient SkillPlan et BladeRunners peuvent sérieusement nuire aux efforts qui se font dans un programme. Il y a des programmes YouthBuild qui ont connu des difficultés semblables. À Gary en Indiana, les tensions politiques entre le programme local, l'organisme de financement et les syndicats locaux de la construction ont empêché YouthBuild de trouver un chantier pour la deuxième année de son projet témoin. À Cleveland, les conflits entre organismes ont obligé à mettre fin aux activités du programme. Dans ce cas, l'organisme hôte, à savoir l'United Labor Agency (ULA), ne convenait pas à YouthBuild. Il ne partageait nullement la culture participative de YouthBuild à orientation jeunesse. D'autres difficultés sont nées d'un conflit au sujet des responsabilités en matière d'embauchage et de renvoi (Ferguson et Clay, 1996). L'expérience vécue à Cleveland a fait ressortir l'importance de trouver le bon appariement pour de telles activités en collaboration.

Heureusement que le programme BladeRunners de Vancouver a pu laisser derrière les difficultés qu'il avait connues avec son premier organisme de services. À la suite de l'extinction du contrat SkillPlan, l'UCDU a lancé un appel d'offres en régime de concurrence pour pouvoir retenir les services d'un autre organisme d'exécution. C'est ainsi que le centre PRIDE prenait le relais le 1^{er} avril 2000. Depuis 1993, il assurait des services de consultation en emploi et autres services apparentés dans la partie est du centre-ville de Vancouver. BladeRunners et le centre PRIDE ont un passé commun de services aux jeunes de la rue. Leurs travailleurs respectifs se coudoient et leurs bureaux se trouvent dans le même immeuble, d'où les avantages déjà évoqués d'une cohabitation.

Liens avec des organismes extérieurs

Comme les deux programmes BladeRunners et Café Picasso sont avant tout des programmes d'emploi et de formation en milieu de travail, les liens qu'ils nouent avec les employeurs sont la clé de leur capacité à aider leurs diplômés à trouver du travail. On peut mieux recruter des employeurs si on comprend pourquoi ceux-ci participent à de tels programmes.

On constate malheureusement que les études déjà consacrées à la question ne fournissent pas de réponse nette¹⁵. Selon Bailey, Hughes et Barr (1998), les employeurs ont au moins trois motifs lorsqu'ils recrutent des stagiaires ou des apprentis :

- altruisme;
- intérêt individuel;
- intérêt collectif.

Les employeurs altruistes embaucheront des jeunes simplement pour leur venir en aide, bien que sachant qu'ils se desservent peut-être en agissant de la sorte. Ceux qui sont mus par l'intérêt personnel espèrent profiter d'un recours à une main-d'œuvre bon marché ou temporaire. Ils peuvent aussi constater que leur participation à un programme de formation en milieu de travail est pour eux un bon moyen de recrutement, leur donnant la possibilité d'« essayer » un grand nombre de candidats.

Les employeurs mus par l'intérêt collectif pourraient embaucher des stagiaires afin d'étendre le réservoir de travailleurs ayant le genre de compétences dont a besoin leur industrie. Ainsi, les industries du bois pourraient former des jeunes pour disposer de plus de travailleurs qualifiés, même s'il est impossible à une seule entreprise de garder les travailleurs nouvellement formés. Les employeurs mus par l'intérêt collectif embauchent des jeunes pour rendre service à toute l'industrie, jugeant sans doute qu'ils finiront eux-mêmes par en profiter individuellement.

Bien des défenseurs de l'alternance études-travail doutent que l'altruisme suffise comme motif à soutenir un programme utile. Il reste que plusieurs études empiriques nous disent que l'altruisme tient une grande place dans la mentalité des employeurs. Une enquête sur les employeurs associés à cinq programmes de formation en milieu de travail a révélé que les considérations altruistes prédominaient dans leur motivation. Presque le quart de tous les employeurs participants voyaient dans la « contribution apportée à la collectivité » leur première source de motivation (Bailey, Hughes et Barr, 1998). Dans une étude de 16 programmes études-travail ayant pour titre *Home Grown Lessons* (Pauly, Kopp et Haimson, 1995), on a demandé aux préposés au recrutement d'employeurs quels facteurs

¹⁵Les études en question portent pour la plupart sur des programmes destinés à des jeunes plus favorisés, mais on peut raisonnablement prévoir que les problèmes seront semblables, bien que les risques et les coûts soient peut-être supérieurs avec la clientèle des programmes que nous étudions ici.

avaient le plus d'incidence sur ceux-ci. Les répondants ont classé le facteur « aide aux étudiants et au milieu local » au premier rang.

La théorie économique semble plutôt nous dire que l'intérêt personnel par opposition à la philanthropie pourrait amener des entreprises soucieuses de maximiser leurs marges bénéficiaires à participer à des programmes de formation en milieu de travail. Si les organismes agissent rationnellement, ils embaucheront des jeunes comme stagiaires lorsque les avantages marginaux de cette décision l'emportent sur les coûts marginaux. Et pourtant, on ne saurait dire au juste si les avantages dépassent jamais les coûts. Dans une enquête liée au projet Youth Entitlement, on a découvert que, aux yeux de bien des entrepreneurs, la contribution des jeunes ne justifierait pas le surcroît de surveillance à prévoir (Bailey, 1995). D'après Klein (1995, 3), l'incitation au parrainage de formation pour les entreprises qui maximisent leurs marges est à peu près impossible à distinguer de l'action philanthropique là où la productivité des étudiants embauchés ne suffit pas à compenser leur coût pour ces entreprises.

Si on tient compte dans ce calcul des avantages-coûts de l'intérêt collectif d'une disponibilité accrue de travailleurs qualifiés, la participation des employeurs paraît plus souhaitable. En théorie, les employeurs pourraient supporter individuellement les coûts d'une participation à un programme de formation jeunesse de manière à pouvoir jouir collectivement des avantages que procure une main-d'œuvre qualifiée. Dans un sondage de 1991 auprès de sociétés connaissant bien les programmes de formation des jeunes en milieu de travail, on a constaté que 48 % des entreprises sondées jugeaient que leur participation pouvait leur permettre de se doter d'une main-d'œuvre compétente (Osterman, 1995).

Il reste qu'on ne sait au juste si les avantages collectifs suffisent à soutenir la participation d'employeurs. Même si on pose au départ l'hypothèse d'un comportement strictement rationnel des employeurs, l'action collective risque d'échouer à cause du problème des « resquilleurs ». Lorsque des employeurs qui participent de bonne foi constatent que d'autres profitent du système sans assumer leur part des coûts, l'édifice risque de s'écrouler. L'action collective exige des systèmes de surveillance et de sanctions. Si la plupart des collectivités n'ont pas la capacité de créer ni de maintenir de tels systèmes, les régimes d'apprentissage des métiers syndicalisés de la construction l'ont bel et bien (Bailey, Hughes et Barr, 1998). Grâce à ses liens avec des syndicats, le programme BladeRunners peut être idéalement placé pour permettre aux employeurs de cueillir ces avantages collectifs.

Nos interviews auprès d'employeurs semblent indiquer qu'ils ont de nets avantages à embaucher les participants des programmes que nous étudions ici. Les employeurs de diplômés du Café Picasso à qui nous avons parlé appuyaient le programme et voyaient d'un bon œil cette expérience, ce dont témoigne leur accueil de plusieurs étudiants. Ainsi, un employeur a dit que ceux-ci se comparaient favorablement aux diplômés du Vancouver Community College. Comme le prédisent les études, certains employeurs jugeaient que, en embauchant de ces diplômés, ils apportaient une contribution au programme en particulier et à la société en général. On peut conclure que, si ces employeurs obéissent en partie à des motifs d'ordre philanthropique, ils s'attendent aussi à ce que les diplômés du programme aient le rendement de leurs pairs, c'est-à-dire de jeunes qui ne viennent pas du Café Picasso.

Dans le cas du programme BladeRunners, la réputation qu'il s'est faite semble motiver les employeurs à embaucher ses participants. On considère le programme comme fiable et la présence sur place des coordonnateurs est de nature à réduire le surcroît de surveillance à prévoir, d'où le plus grand attrait d'un recours aux BladeRunners. Un employeur explique :

Vous savez que, lorsque vous embauchez un BladeRunner, vous allez obtenir quelqu'un de formé et de sélectionné dont le coordonnateur prendra bien soin. Un problème se pose, vous l'appellez.

Les employeurs participants à Vancouver, à Victoria et à Kelowna, qui tous avaient recruté dans d'autres programmes d'emploi, se sont dits des plus satisfaits de leur expérience du programme BladeRunners.

Les deux programmes BladeRunners et Café Picasso paraissent avantageux pour les employeurs, mais ils s'en remettent quand même à leurs réseaux pour attirer et recruter des entreprises. Le Café Picasso fait appel aux relations de son personnel et de ses administrateurs pour se créer des contacts avec d'éventuels employeurs. Quant au personnel BladeRunners, dont la plupart des membres ont été directement présents dans l'industrie de la construction, il exploite ses relations avec les syndicats. Les coordonnateurs restent en liaison avec l'industrie en faisant porter leur nom sur les listes d'envoi des syndicats et en s'abonnant à des revues professionnelles. De nouveaux contacts sont cultivés grâce à la classe politique locale et à des lettres d'appui émanant d'entrepreneurs auparavant associés au programme.

Parfois, les liens avec le milieu se nouent grâce à la ténacité de certaines personnes. On peut penser, par exemple, aux efforts déployés par un

coordonnateur de la réserve de la première nation Chemainus (PNC). Lorsqu'on a commencé à faire connaître le programme à la population de cette réserve, on n'en a guère eu de réaction. Le coordonnateur devait par la suite rencontrer les jeunes de la réserve et le personnel du bureau de la bande pour pressentir d'éventuels participants qui hésiteraient peut-être encore à s'associer à un programme hors réserve. À la difficulté d'attirer les gens de la réserve s'ajoutait la pénurie locale d'emplois. Un travailleur social du coin a expliqué que la réserve PNC est très respectueuse des traditions et que sa seule entreprise est une station-service. Il y avait donc peu de possibilités de trouver des emplois où placer des participants.

On a heureusement pu mobiliser un entrepreneur local soucieux d'offrir de l'emploi aux jeunes Autochtones. Parallèlement, la collectivité a reconnu le besoin de disposer d'une nouvelle garderie. C'est ainsi que l'entrepreneur local a recouru aux jeunes de la réserve pour la construction de cet établissement. Le coordonnateur BladeRunners espérait que ces jeunes pourraient aussi être prêts à travailler à un projet hors réserve après la réalisation du projet de construction.

Une autre façon pour l'intéressé d'éveiller l'intérêt des jeunes Autochtones a été de faire appel aux liens communautaires et de faire participer l'ex-premier ministre de Colombie-Britannique, Glen Clark, et le chef de la réserve à la cérémonie de mise en apprentissage de deux jeunes Autochtones. Les profils parus dans le journal de la réserve ont également aidé à attirer des candidats. À l'époque des dernières visites sur le terrain, cinq jeunes de la réserve PNC étaient devenus BladeRunners.

Souvent, l'étroitesse des relations avec le milieu a aidé à garder les employeurs dans le programme. Un employeur de Victoria a exposé comment on l'a persuadé de maintenir sa participation après deux expériences négatives du programme. Des membres de son syndicat l'ont encouragé à prendre à nouveau un BladeRunner à l'essai. La persévérance du coordonnateur et sa propre réputation d'homme de métier respecté ont fini par amener le placement d'un autre BladeRunner, lequel a bien travaillé dans le chantier et a même conservé son emploi lorsque des licenciements ont eu lieu par la suite.

Une insertion dans le réseau étanche des professionnels syndiqués de la construction a été source de nombreux avantages pour le programme. Il reste que les relations qu'entretiennent ses responsables et les syndicats risquent aussi de poser des problèmes si les BladeRunners en viennent à trop dépendre de ces liens. Cette dépendance peut aussi grever les ressources d'un programme si on doit mettre trop d'énergie à faire durer les relations.

À deux reprises, les rapports des BladeRunners avec les syndicats ont été éprouvés, et il a fallu des efforts considérables pour garder le climat au beau fixe. Le premier incident s'est produit lorsque le contrat qui liait les BladeRunners au premier organisme d'exécution local, SkillPlan, n'a pas été reconduit. SkillPlan était étroitement lié aux syndicats et des syndicalistes faisaient partie de son conseil d'administration. L'autre incident a été le départ d'un membre du personnel du programme qui avait établi et entretenu les relations de ce dernier avec plusieurs des grands syndicats de Vancouver. Ni l'un ni l'autre des incidents n'a créé de sérieuses divergences entre le réseau syndical et les BladeRunners, mais il aurait pu y avoir des répercussions fâcheuses sur les placements en chantier. Soucieux de prévenir tout ressac, les coordonnateurs des bureaux locaux et le coordonnateur provincial ont eu des contacts fréquents avec les syndicats dans ces deux périodes de transition pour que ceux-ci continuent à soutenir le programme.

Les syndicats ont occasionnellement essayé d'exercer leur influence en demandant aux BladeRunners de ne pas placer de participants dans des chantiers non syndicalisés ou avec l'aide de syndicats renégats. Comme les chantiers en « atelier ouvert » offrent des possibilités appréciables de placement, les BladeRunners ne peuvent se permettre le luxe de les écarter. En fait, les placements hors milieu syndicalisé sont la règle à l'intérieur de la province. Les coordonnateurs sont bien conscients du délicat équilibre à trouver entre un nombre suffisant de placements et le maintien des rapports avec les syndicats.

Il ne semblerait pas dans l'ensemble que les liens entre BladeRunners et syndicats ont souffert, mais des effets négatifs sont possibles. Ainsi, il y a toujours le risque que les BladeRunners soient involontairement mêlés à un important conflit de travail.

Par la nature même des programmes que nous étudions, on peut conclure qu'il est presque impossible d'éviter de dépendre d'intervenants extérieurs (comme les employeurs). Une autre illustration de cette inévitable dépendance est le lien qui unit les programmes au gouvernement provincial.

Les deux programmes comptent largement sur un financement gouvernemental. Le programme BladeRunners est en effet entièrement financé par les autorités provinciales et, dans sa gestion, relève du ministère du Développement communautaire, des Coopératives et du Bénévolat. Dans sa première version, le programme était indépendant du gouvernement et avait à sa tête un activiste social bien en vue et d'autres dirigeants communautaires de la partie est du centre-ville. À l'époque, il recevait des fonds spéciaux du ministère de la Formation professionnelle

et du Travail et du ministère de l'Emploi et de l'Investissement. De 1995 à 1997, il a ensuite été financé par le BC 21 Fund. Dans l'exercice 1997-1998, le ministère de la Jeunesse a pris le relais et, à l'heure actuelle, le bailleur de fonds est Youth Options B.C., qui fait partie du ministère de la Jeunesse.

Un des problèmes que posent ces relations est celui de l'incertitude du financement, puisque les responsables du programme doivent adresser des demandes annuelles au Conseil du Trésor sans aucune garantie de reconduction en tout ou en partie des dispositions de financement. Le personnel du programme a fréquemment cité ce problème comme constituant la plus grande menace pour la survie du programme¹⁶.

À l'époque de nos recherches, le Café Picasso devait aussi présenter des demandes tous les ans au double palier fédéral et provincial¹⁷. Dans l'établissement, l'instabilité du financement ne s'arrêtait pas là. Les fonds gouvernementaux ne représentent en effet qu'une partie de son budget d'exploitation. Le reste du financement de l'établissement, c'est-à-dire les recettes du restaurant et les fonds qu'il réussit à mobiliser, est tout aussi incertain. Les variations du cycle économique influent, par exemple, sur l'abondance des ressources que l'on peut puiser à des sources non gouvernementales.

On ne sait au juste à quel point les BladeRunners se sont ressentis de l'instabilité du financement. Leur proposition d'implantation dans d'autres villes en 2000-2001 n'a pas été approuvée, bien qu'on ait commencé à sonder les possibilités avec les entrepreneurs et les syndicats. Ce refus a semblé nuire au moral du personnel. Pourtant, ces contrecoups sont relativement peu importants à comparer aux profondes répercussions qu'a pu avoir l'instabilité du financement sur le Café Picasso.

Il y a eu deux grands effets. D'abord, l'instabilité financière a rendu les administrateurs moins capables d'embaucher à long terme ou à plein temps, ce qui a peut-être suscité des sentiments d'insécurité chez les employés et des inquiétudes au sujet de leur avenir dans l'établissement. Comme nous l'avons mentionné, il est plus difficile à des préposés à temps partiel ou à court terme de nouer des liens solides avec les

¹⁶Nos chercheurs ont bien dit que leur rôle était celui d'un évaluateur objectif, mais le personnel du programme a pu penser que nous pourrions jouer un rôle de défenseur. Voilà pourquoi certaines réponses pourraient avoir été colorées par le désir d'aller chercher plus de ressources.

¹⁷À l'automne de 1999, le ministère du Développement social et de la Sécurité économique de Colombie-Britannique faisait une offre conditionnelle de rétablissement du financement du Café Picasso comme article d'exécution de son budget, ce qui garantirait deux ans de financement.

étudiants. Nos recherches nous portent à penser que ce phénomène a concouru à l'insatisfaction et au roulement du personnel.

L'autre effet plus fondamental est que les difficultés de financement du Café Picasso sont venues menacer sa capacité de prestation de services. À plusieurs occasions en 1998, on a dû abréger les heures d'activité pour réduire les coûts, et donc les heures de formation des étudiants. La manifestation la plus évidente et la plus aiguë de l'instabilité du financement a toutefois été la fermeture du Café en 1999, comme nous l'avons évoqué à la dernière section.

Avec la complexité des divers rapports redditionnels (comptes à rendre), il est difficile de cerner les causes profondes de l'instabilité du financement. Le financement de ces programmes est-il instable lorsque ceux-ci ne peuvent faire la preuve de leur succès? Est-ce plutôt que cette démonstration est impossible dans une situation de financement incertain? Les programmes que nous étudions ont des comptes à rendre aux bailleurs de fonds des gouvernements qui en rendent à leur tour au public par le parlement fédéral et l'assemblée législative provinciale. Il faut aussi dire que les gouvernements subissent la critique de leurs contrôleurs et de leurs vérificateurs généraux.

Dans ces circonstances, un financement stable n'est pas toujours réalisable, surtout quand des programmes sont dans l'incapacité de fournir des données — avec des mesures de résultats — qui justifieraient les dépenses de l'État. Ces derniers temps, les gouvernements de tous les paliers ont remis au premier plan et réformé leurs cadres de reddition de comptes à la population. Le gros de cette révision a exigé que l'on change les mesures de rendement et les normes de déclaration en insistant sur l'emploi d'indicateurs de résultats. Dans la réforme fédérale que représente le *Projet d'amélioration des rapports au Parlement*, les ministères fédéraux sont tenus de déposer un rapport de plans et priorités, puis un rapport ministériel sur le rendement. Aux fins de cette double déclaration, on doit établir et communiquer des objectifs quantitatifs, des normes de service et des mesures de rendement.

En Colombie-Britannique, le ministère du Développement communautaire, des Coopératives et du Bénévolat rend directement compte du programme BladeRunners dans son plan annuel de rendement. En 2000-2001, on prévoit que les BladeRunners contribueront à la réalisation des objectifs ministériels consistant à créer des collectivités autosuffisantes et les doter d'une économie souple et diversifiée et à mettre l'administration publique à l'heure du développement communautaire. On s'attend à ce que le programme

fournisse des données de mesure des résultats pour chaque domaine d'activité visé.

Les programmes jeunesse ne sont pas toujours bien placés pour réagir à cette évolution des régimes de reddition de comptes au gouvernement. Ainsi, il n'est pas rare que nombre d'entre eux éprouvent de la difficulté à fournir des données financières. Les évaluateurs de YouthBuild ont constaté que les données sur les recettes et les dépenses étaient incomplètes et que les renseignements disponibles étaient d'une qualité douteuse (Ferguson et Clay, 1996, 379)¹⁸.

Nous avons sollicité des deux programmes étudiés des données sur le nombre de candidats soumis à la sélection, de candidats acceptés et de participants ayant respectivement achevé le programme et décroché en cours de route. À l'époque de nos recherches sur le terrain, ni l'un ni l'autre des programmes n'était capable de suivre les participants pendant et après le programme à des fins de mesure d'utilisation (placements, emplois conservés, etc.), mais à l'automne 1999, l'un et l'autre des programmes ont entrepris de réorganiser leur déclaration de données statistiques de manière à pouvoir produire des rapports en toute rapidité et précision. Dans les deux cas, les plans de réorganisation étaient le produit, du moins en partie, des mandats gouvernementaux. Dans le cas du Café Picasso, une exigence formulée par le ministère du Développement social et de la Sécurité économique pour la reconduction du budget de l'établissement en tant qu'article d'exécution était que le programme rende des comptes par des rapports qui feraient notamment état de mesures d'utilisation. Dans le cas des BladeRunners, la capacité de procéder à des mesures à des fins redditionnelles a été considérée comme prioritaire dans l'élaboration de toute proposition d'extension du programme au Conseil du Trésor. C'est ainsi que le programme a remanié ses pratiques en matière de déclaration de données.

Malgré la nécessité de produire des données utiles, il y a peu d'éléments d'incitation à la mise en place d'une capacité d'évaluation. Dans des organismes pauvres en ressources, il est improbable que la collecte de données soit érigée en priorité. Les fonds qui vont à de tels organismes sont généralement destinés à des activités précises, ce qui se traduit par un sous-financement de l'activité propre de collecte de données. Ainsi, en vertu même des mesures législatives de financement de YouthBuild, le Département du Logement et du Développement urbain des États-Unis n'est pas habilité à affecter des fonds à des tâches de collecte et d'analyse de données (Ferguson et Clay, 1996, 406). En revanche, les programmes

¹⁸Il convient de noter que cette évaluation a eu lieu il y a plusieurs années et ne traduit pas nécessairement l'état actuel de la gestion des données à YouthBuild.

relevant du cadre de financement JTPA ont toujours eu droit à un financement d'incitation à l'application et au dépassement de normes rigides de rendement. On compte néanmoins peu d'autres exemples d'un appui à l'évaluation. En fait, si les évaluateurs de l'extérieur critiquent souvent la gestion de données dans les programmes jeunesse, Dorothy Stoneman, fondatrice de YouthBuild, fait quand même observer que les évaluations et les démonstrations extérieures ont rarement une structure ou un mandat qui laisserait aux organismes une capacité interne d'évaluation (Ferguson et Clay, 1996, 402).

Dans le cas de programmes vulnérables, il peut être hasardeux de recueillir des données à des fins d'évaluation et de mesure de résultats. Dans le contexte de compression des budgets et de réduction des dépenses à tous les paliers de gouvernement qui a caractérisé les années 1990, les programmes pourraient avoir eu de bonnes raisons de se défier de tout ce qui est évaluation. Comme nous l'avons fait remarquer au chapitre 2, le financement a diminué de 79 % une fois que l'évaluation de la JTPA a été rendue publique. Aux États-Unis, la coutume est de se servir des évaluations pour marquer son appui ou son opposition à des programmes. Les comités du Congrès américain parrainent fréquemment des évaluations en vue de fourbir leurs armes contre le pouvoir exécutif. On connaît moins bien l'incidence des évaluations sur la politique publique au Canada. Dans notre pays, les évaluations qui, selon certains, ont atteint leur point de culmination dans les années 1970, ont plus mis l'accent sur les instruments de gestion (Pal, 1997), mais plus récemment, la capacité d'évaluation du gouvernement s'est trouvée renforcée par une politique de restrictions budgétaires. C'est à cette tendance qu'il faut rattacher l'exercice fédéral d'examen des programmes qui a imposé une évaluation de tous les programmes de ce palier de gouvernement.

Quels que soient les risques, il importe quand même de maintenir une bonne collecte de données et de participer à des évaluations rigoureuses. Si la production de données et de mesures de résultats n'est pas garante de l'obtention des fonds désirés, elle en accroît tout de même la possibilité. L'expérience vécue par le Café Picasso démontre à la fois les risques et les avantages de l'évaluation. L'examen de ce programme en 1997 a permis de conclure que celui-ci n'avait pu répondre aux attentes de rendement énoncées par son contrat et de recommander que son budget ne soit pas reconduit. Dans ses déclarations aux médias, le ministère a cité des comparaisons défavorables de coûts pour justifier en partie le retrait de son financement. Dans le rapport produit, on critiquait aussi les méthodes de collecte de données des responsables du programme.

La participation même involontaire de l'établissement à l'évaluation de 1997 n'a pas donné de résultats favorables pour lui. On aurait pu prévoir que, après cette expérience, le Café se tiendrait très loin de tout ce qui est évaluation. C'est pourtant sa participation à une autre vérification en 1999 qui a fait renouveler son financement. Les examinateurs devaient conclure cette fois que le conseil d'administration de l'établissement était capable de diriger le programme et que celui-ci rendait de précieux services à la collectivité. Nous observons en l'occurrence un lien direct entre les résultats de l'évaluation et les décisions du gouvernement. Il est donc impérieux que les programmes se dotent d'une capacité d'évaluation s'ils entendent faire la preuve de leur succès.

L'évaluation est, sur le plan des instruments, une manifestation du genre de liens que les organismes nouent avec le milieu extérieur. Se liant ainsi à des éléments extérieurs, ceux-ci risquent la dépendance et la vulnérabilité, mais ils peuvent aussi se ménager un accès à de nouvelles ressources et optimiser les avantages qu'ils tirent des ressources en place. On a l'impression que les organismes doivent assumer de tels risques pour persévérer et grandir. Tant pour les BladeRunners que pour le Café Picasso, les rapports établis se sont révélés à ce jour un certain bienfait.

Réflexions finales

Dans cette étude, nous avons tenté de discerner si deux programmes d'emploi en milieu de travail, à savoir les programmes BladeRunners et Café Picasso, avaient réussi à aider des jeunes en difficulté à transformer leur vie. Le problème fondamental avec une évaluation de programmes destinés aux jeunes est que l'on doit définir un tel succès sur une longue période, c'est-à-dire au long de la vie des intéressés, ce qui se révèle souvent impossible. Qu'il s'agisse de notre évaluation ou de la vaste majorité des recherches en politiques qui se font dans ce domaine, la période d'observation des participants est bien trop courte pour que l'on puisse jauger l'aboutissement ultime de leur cheminement. C'est une constatation qui vaut pour les évaluations tant qualitatives que quantitatives. Il reste que les différences de méthodes et de mesures entre ces deux techniques contribuent aux conclusions divergentes qui se dégagent des études spécialisées du passé.

Les auteurs d'analyses quantitatives et qualitatives ont recouru à des mesures différentes du succès dans leur étude des programmes jeunesse, bien que les différences de choix ne soient pas nécessairement fonction des méthodes appliquées. Dans les analyses quantitatives, on s'est surtout attaché aux *participants*, c'est-à-dire à des aspects comme leur achèvement du programme ou leur taux d'emploi après la participation. On découvre ainsi que les programmes destinés aux jeunes ont relativement peu d'incidence sur les résultats des participants pendant la période d'observation. Dans les analyses qualitatives, on s'intéresse davantage aux *programmes* et adopte une définition plus large du succès (tant des participants que des programmes). Les analystes paraissent alors plus sensibles à ce que les préposés des programmes jeunesse jugent être le caractère « deux pas en avant, un pas en arrière » du cheminement des « jeunes de la rue » dans leur tentative d'adaptation à la société.

À nos yeux, il est bon de s'attacher aux participants, mais il est sans doute peu réaliste de s'attendre à pouvoir mesurer leur succès pendant le laps de temps visé par une évaluation. Des mesures plus générales du succès (et de la solidité des programmes) sont peut-être plus réalistes, mais on peut se demander si les programmes qui nous semblent foncièrement solides et bien appuyés administrativement aident effectivement les participants à parvenir aux résultats recherchés.

Lorsque nous avons entrepris notre étude des BladeRunners et du Café Picasso, nous avons opté pour une méthode qualitative — en l'occurrence une étude de cas — compte tenu du nombre de personnes à observer et de la période relativement courte dont nous disposions pour examiner ces programmes. Une étude de cas serait l'occasion de décrire qui étaient les participants et comment fonctionnaient les programmes. Les observations attentives et les conversations avec les participants, les préposés et les employeurs nous aideraient en pareil cas à tirer nos conclusions quant aux facteurs favorables ou défavorables au bon fonctionnement des programmes. Nous savions cependant que, avec cette méthode, nous ne pourrions constater les effets à long terme sur les participants.

À notre avis, le programme BladeRunners offre une importante seconde chance à un certain nombre de jeunes défavorisés soigneusement choisis. Des participants et des préposés nous ont dit que les coordonnateurs établissaient des liens personnels porteurs de confiance et de sens avec les participants. Ces relations étaient précieuses aux préposés autant qu'aux jeunes. Comme semblent l'indiquer les études antérieures, un tel mentorat intensif paraît être la clé du programme. Dans la mesure très restreinte où nous avons pu observer les résultats des participants, nous avons eu l'impression que nombre de BladeRunners s'étaient engagés dans la voie menant à l'emploi rémunéré et stable.

Lorsque nous avons étudié le Café Picasso, l'établissement subissait des changements aux effets déstabilisateurs. Malgré les caractéristiques prometteuses qui avaient déterminé notre choix de ce programme, nous avons dû constater que — du moins pendant notre période d'observation — le roulement du personnel était bien plus ample au Café Picasso que chez les BladeRunners et qu'on faisait bien moins de mentorat intensif dans le premier de ces établissements. Ajoutons que nous avons bien moins pu étudier le succès des participants du Café que des BladeRunners. Il n'existe guère de données en la matière et le bouleversement administratif que connaissait le Café dans la période d'observation est venu restreindre notre accès à cette maigre information. Comme nous ne savions au juste comment l'établissement fonctionnerait dans des conditions « normales » ou « idéales » — le Café n'est pas aujourd'hui ce qu'il était lorsque nous l'avons examiné —, nos observations ont un caractère tout provisoire.

Ce que nous voulions savoir en définitive, c'est si un programme peut avoir une incidence durable et favorable sur la vie des jeunes. Cette étude nous a permis de mieux comprendre comment les programmes d'emploi se mettent au service des jeunes de la rue. Nous avons appris à mieux connaître les jeunes et ce qui les attire dans des programmes. Il reste que

notre compréhension des effets des programmes sur les jeunes demeure relativement médiocre. Les décideurs et les chercheurs sont encore à court d'une réponse définitive à la question de ce qui peut être efficace pour les jeunes de la rue, mais l'évaluation de programmes comme ceux des BladeRunners et du Café Picasso représente un nécessaire pas en avant.

Annexe : Méthodologie et sources de données de l'étude de cas

Orientation « étude de cas »

Connaissant les programmes d'emploi jeunesse, la difficulté d'en définir le succès, l'échelle des programmes susceptibles d'être étudiés et le peu de ressources disponibles aux fins d'une étude comme la nôtre, nous avons choisi l'orientation « étude de cas » comme méthode de recherche convenant le mieux à notre objectif. Si nous avons fait ce choix, c'est surtout que nous avons considéré le petit nombre de gens qui seraient sans doute associés aux programmes pendant notre étude. Nous savions l'impossibilité de tirer des résultats statistiquement valables d'une analyse quantitative portant sur si peu de participants. Grâce à l'orientation « étude de cas », nous prévoyions pouvoir examiner les caractéristiques des programmes et mieux comprendre les traits distinctifs pouvant constituer des facteurs de réussite.

La méthode des études de cas est une des nombreuses techniques de recherche employées en sciences sociales. Ces techniques présentent toutes leurs points forts et leurs points faibles selon la nature des recherches qui se font. Robert Yin (1994, 1) affirme que beaucoup voient dans l'étude de cas la stratégie à privilégier dans une situation où les « comment » et les « pourquoi » abondent. Cette constatation vaut particulièrement pour un contexte où le chercheur a accès aux participants, mais sans exercer de contrôle sur leur comportement.

À tous les stades d'une recherche qualitative, la démarche fondamentale consiste à rechercher des indices permettant de remettre en cause les théories et les conclusions, surtout lorsque ces propositions ont été tirées de renseignements fragmentaires. Il importe donc au plus haut point de prêter attention aux données qui ne sont pas là pour confirmer les idées préconçues, de prendre en considération les explications et les conceptions différentes. Les membres de l'équipe doivent travailler indépendamment et ensuite résumer leurs recherches sur le terrain, se critiquer les uns les autres et travailler ensemble en mode itératif de collecte et d'analyse de données.

La technique de l'émergence

Notre évaluation des programmes BladeRunners et Café Picasso recourt à la méthode de l'étude de cas, mais elle appartient aussi à un sous-ensemble de techniques qualitatives relevant de ce que l'on appelle la « technique de l'émergence », où les chercheurs ne recherchent ni la confirmation ni l'infirmité de théories formées au préalable, mais recueillent plutôt le plus de données possible en laissant des thèmes se dégager (émergence) de l'information (Kalafat et Illback, 1998). Une fois que ces thèmes ressortent, ils réexaminent les données et en obtiennent de nouvelles pour mieux cibler leur exploration des thèmes. Dans notre étude de cas, nous avons ajouté des données secondaires tirées des études spécialisées pour mieux accréditer ou contester certains des thèmes dégagés.

Comme la technique de l'émergence étend un large filet théorique, il est primordial de disposer d'assez de données pour bien cerner tout thème en émergence. La collecte de données se trouve facilitée par une méthode de tirage d'échantillon que Patton (1990) appelle un échantillonnage par choix raisonné. Ce mode de tirage diffère grandement d'un échantillonnage probabiliste dont on se sert en analyse quantitative pour garantir le caractère aléatoire et donc représentatif des observations retenues. En revanche, un échantillonnage par choix raisonné se trouve à sélectionner des cas que l'on juge riches en données. C'est pourquoi nous avons choisi les programmes BladeRunners et Café Picasso pour notre étude de cas, ceux-ci étant des programmes fort reconnus et jouissant d'une excellente réputation. Ils semblaient en outre offrir nombre de caractéristiques que les spécialistes considèrent comme des facteurs de succès. Voilà pourquoi nous nous attendions à ce que notre moisson de données soit suffisante avec ces deux programmes.

Collecte et analyse de l'information

Une fois choisis les programmes à étudier, la Société de recherche sociale appliquée a pris contact avec le personnel des programmes BladeRunners et Café Picasso. C'est une démarche qui a permis de reconnaître tous les intervenants, d'établir les besoins en données et de trouver les meilleurs moyens de recueillir les renseignements recherchés.

Nous avons employé à cette fin diverses techniques et sources de collecte de données, dont les suivantes :

- groupes de discussion et interviews auprès des participants et des « décrocheurs » des programmes;
- observation d'entrevues de sélection de participants;
- observation de réunions et de séances de formation;
- observation des activités exercées par les participants dans le cadre de leur travail;
- interviews individuelles avec les préposés, les employeurs et les intervenants du milieu qui appuyaient les programmes;
- dossiers des programmes.

L'analyse des données s'est appuyée sur les notes rédigées à la suite des interviews, des séances de discussion ou d'autres observations sur place. Au terme des recherches sur le terrain, nous avons passé en revue toutes les notes et les transcriptions.

Groupes de discussion

À l'été de 1998, la SRSA a tenu des séances de discussion avec des groupes de référence formés de 28 jeunes récemment inscrits au programme Café Picasso ou au programme BladeRunners à Vancouver. Elle a interviewé un groupe de participants au centre de Victoria des BladeRunners. Dans tous les cas, elle a suivi les progrès de ces jeunes depuis la première rencontre avec eux jusqu'à la fin de décembre 1999. La période de suivi a donc duré de 16 (jeunes admis à l'été de 1998) à 8 (groupe de Victoria) mois.

En période de suivi, les séances de discussion ont fait place à des interviews auprès de ceux qui avaient fait partie des premiers groupes de discussion. Certains étaient toujours là, mais d'autres s'étaient retirés des programmes.

Observation d'entrevues de sélection de participants

Nous avons pu observer sept entrevues de sélection dans le programme BladeRunners. Comme on détermine par ces entrevues quels candidats deviendront BladeRunners, il s'agit là d'un élément primordial des activités du programme. On n'en trouve pas l'équivalent au Café Picasso.

Observation de réunions et de séances de formation

Chez les BladeRunners, nous avons observé quatre des réunions hebdomadaires du groupe entre l'admission et le placement en milieu de travail. Nous avons également assisté à une des cinq journées de formation magistrale en santé-sécurité dans le cadre de ce programme. Nous n'avons pu trouver le temps voulu d'observer les réunions hebdomadaires tenues au Café Picasso, ce programme étant en plein bouleversement tout au long de notre étude.

Observation d'activités des participants dans le cadre de leur travail

À nos quatre visites au Café Picasso, nous avons vu les étudiants recevoir leur formation aux divers « postes ». Nous nous sommes également rendus dans trois chantiers où travaillaient des BladeRunners.

Interviews approfondies auprès de préposés, d'employeurs et d'autres informateurs clés

Une grande source d'information pour nous a été la suite d'interviews approfondies — régies par des protocoles dressés d'avance — auprès de gens qui étaient associés aux programmes étudiés ou les connaissaient bien. En tout et pour tout, nous avons ainsi interrogé plus de 60 personnes : préposés et ex-préposés, participants et ex-participants, employeurs, fonctionnaires qui s'étaient occupés des programmes, agents d'autres organismes qui avaient traité avec les responsables des programmes, etc.

Dossiers des programmes

Dans les deux programmes, on réunit une quantité restreinte de données administratives sur les participants, les fonds et les activités. On recueille la majeure partie de cette information à des fins administratives, et non pas à des fins de recherche. Chez les BladeRunners, nous avons eu accès aux dossiers du programme, mais au Café Picasso, l'accès à l'information utile a été bien moindre¹. Nous nous sommes servis de l'information dont nous disposons pour orienter notre analyse de ces programmes.

¹Les agents de la SRSA n'ont pas eu directement accès aux dossiers du programme Café Picasso. Le souci de la confidentialité des dossiers des participants et l'émoi causé par la fermeture du restaurant ont fait que notre accès aux archives du programme a été restreint et indirect.

Mesures de la valeur des données

On taxe parfois la méthode des études de cas de manque de rigueur. Soucieuse de mener les recherches les plus rigoureuses possible dans son étude de cas, la SRSA a recouru à diverses mesures — proposées par Maxwell (1996) — pour juger de la valeur des données.

Recherche de données divergentes et de cas négatifs

Pour prévenir toute déformation que risquent de créer des interviews menées uniquement auprès de ceux qui auront probablement une vue favorable des programmes (préposés, participants et bailleurs de fonds), nous avons tenté, avec un degré variable de succès, d'interviewer des « décrocheurs » et des informateurs clés (parmi les membres du personnel et les employeurs) qui auraient pu *ne pas* appuyer les programmes.

Collecte de données auprès d'une diversité de gens par un éventail de méthodes

Comme nous l'avons signalé, nous avons appliqué des techniques très diverses de collecte de données auprès d'une grande diversité de gens qui connaissaient les programmes, qu'il s'agisse d'interviews approfondies, de conversations à bâtons rompus, de séances de discussion, de visites ou d'observations directes. Dans tous les cas — abstraction faite des conversations familières —, nous avons dressé des protocoles préalablement à la collecte.

Notes descriptives détaillées sur des événements concrets et précis

Comme nous avons pris des notes, les avons transcrites et les avons immédiatement résumées avec minutie, nous n'avons guère perdu d'information en cours de route. Les deux chercheurs sur le terrain ont établi des protocoles et condensé leurs notes dans une démarche « itérative » où ils ont vérifié les thèmes entre eux et avec les participants et les coordonnateurs pour ensuite combler les lacunes des données.

Bibliographie

- Ainsworth, Mary D. Salter (1989) « Attachments Beyond Infancy », *American Psychologist* 44 (4): 709–716.
- Allan, Emilie Andersen, et Darrell J. Steffensmeier (1989) « Youth, Underemployment, and Property Crime: Differential Effects of Job Availability and Job Quality on Juvenile and Young Adult Arrest Rates », *American Sociological Review* 54 (février) : 107–123.
- American Youth Policy Forum (1997) *Some Things DO Make A Difference for Youth: A Compendium of Evaluations of Youth Programs and Practices* (Washington, D.C.).
- Bailey, Thomas R. (1995) « Incentives for Employer Participation in School-to-Work Programs », dans *Learning to Work: Employer Involvement in School-to-Work Transition Programs*, T. R. Bailey (dir.) (Washington, D.C. : The Brookings Institution).
- Bailey, Thomas, Katherine Hughes et Tavis Barr (1998) *Achieving Scale and Quality in School-to-Work Internships: Findings from an Employer Survey* (Berkeley : National Center for Research in Vocational Education, Université de Californie).
- Bloom, Howard S., Larry L. Orr, Stephen H. Bell, George Cave, Fred Doolittle, Winston Lin et Johannes M. Bos (1997) « The Benefits and Costs of JTPA Title II-A Programs: Key Findings from the National Job Training Partnership Act Study », *Journal of Human Resources* 32 (3): 547–575.
- Caplan, G. (1964) *Principles of Preventive Psychiatry* (New York: Basic Books).
- Caspi, Avshalom, Glen Elder Jr et E. Herbener (1990) « Childhood Personality and the Prediction of Life-Course Patterns », dans *Straight and Deviant Pathways from Childhood to Adulthood*, Lee N. Robins et Michael Rutter (dir.) (Cambridge : Cambridge University Press).
- Coleman, James (1990) *Foundations of Social Theory* (Cambridge : Harvard University Press).
- Elder, Glen H. (1985) « Perspectives on the Life Course », dans *Life Course Dynamics: Trajectories and Transitions, 1968–1980*, Glen Elder Jr (dir.) (Ithaca : Cornell University Press).
- (1994) « Time, Human Agency, and Social Change: Perspectives on the Life Course », *Social Psychology Quarterly* 57 (1): 4–15.

- Ferguson, Ronald F., et Phillip L. Clay (1996) *YouthBuild in Developmental Perspective: A Formative Evaluation of the YouthBuild Demonstration Project* (Cambridge, Massachusetts : Department of Urban Studies and Planning, Massachusetts Institute of Technology).
- Freedman, Marc (1993) *The Kindness of Strangers* (San Francisco : Jossy Bass).
- Grubb, W. Norton (1995) *Evaluating Job Training Programs in the United States: Evidence and Explanations* (Berkeley, Californie : National Center for Research in Vocational Education).
- Hagan, John, et Bill McCarthy (1998) *Mean Streets Youth Crime and Homelessness* (Cambridge : Cambridge University Press).
- Higgins, Catherine (1988) *Youth Motivation: At-Risk Youth Talk to Program Planners* (Philadelphie : Public/Private Ventures).
- Kalafat, John, et Robert J. Illback (1998) « A Qualitative Evaluation of School-Based Family Resource and Youth Service Centers », *American Journal of Community Psychology* 26 (4): 573–604.
- Katz, Lawrence F., M. Stanley, A. Krueger et I. Shapiro (1995) « Lessons from Evaluations of the Economic Impacts of Employment and Training Programs », témoignage présenté au House Committee on Economic Opportunities and Education, 7 février 1995.
- Klein, Steven G. (1995) *Employer Incentives to Participate in a National School-to-Work Initiative* (Berkeley, Californie : MPR Associates, Inc.).
- Mallar, Charles, Stuart Kerachsky, Craig Thornton et David Long (1982) *Evaluation of the Impact of the Job Corps Program: Third Follow-up Report* (Washington : Mathematica Policy Research Inc.).
- Maxwell, Joseph A. (1996) *La modélisation de la recherche qualitative : une approche interactive* (Fribourg, Suisse : Universitätsverlag).
- Middleton, Melissa (1987) « Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function », dans *The Nonprofit Sector*, Walter W. Powell (dir.) (Westford : Murray Printing Co.).
- Minzberg, Henry (1979) *The Structure of Organisations* (New Jersey : Prentice-Hall).
- Oster, Sharon M. (1995) *Strategic Management for Non-profit Organisations* (Oxford : Oxford University Press).
- Osterman, Paul (1995) « Involving Employers in School-to-Work Programs », dans *Learning to Work: Employer Involvement in School-to-Work Transition Programs*, Thomas R. Bailey (dir.) (Washington, D.C. : The Brookings Institution).

- Pal, Leslie (1997) *Beyond Policy Analysis* (Scarborough : ITP Nelson).
- Patton, Michael Quinn (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods* (Newbury Park, Californie : Sage Publications).
- Pauly, Edward, Hilary Kopp et Joshua Haimson (1995) *Home Grown Lessons* (New York : MDRC).
- Peters, Thomas J., et Robert H. Waterman Jr (1982) *Le Prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises* (Paris : InterÉditions).
- Projet de recherche sur les politiques, *Rapport sur la croissance, le développement humain et la cohésion sociale* <http://policyresearch.schoolnet.ca/keydocs/oct96rep/10_aborig-f.htm> [22 octobre 2000].
- Promising and Effective Practices Network (PEPNet) (2000) *Lessons Learned from 51 Effective Youth Employment Initiatives* (Washington : National Youth Employment Coalition).
- Rutter, Michael (1987) « Psychosocial Resilience and Protective Mechanism », *American Journal of Orthopsychiatry* 57 (3): 316–331.
- Schochet, Peter Z., John Burghardt et Steven Glazerman (2000) *National Job Corps Study: The Short-Term Impacts of Job Corps on Participants' Employment and Related Outcomes* (Princeton : Mathematica Policy Research Inc.).
- Selznick, Phillip (1948) « Foundations of the Theory of Organization », *American Sociological Review* 13: 25–35.
- Simon, Herbert A. (1946) « The Proverbs of Administration », *Public Administration Review* 6 (hiver) : 53–67.
- Sipe, Cynthia (1996) *Mentoring: A Synthesis of P/PV's Research: 1988–1995* (Philadelphie : Public/Private Ventures).
- Starr, Jerrold (1986) « American Youth in the 1980s », *Youth and Society* 17: 323–45.
- Statistique Canada, « Statistiques sur le travail et sur le revenu pour Vernon (Agglomération de recensement), Colombie-Britannique », *Recensement de 1996, Profils statistiques canadiens* <<http://ceps.statcan.ca/english/profil/Details/details1inc.cfm?PSGC=59&SGC=91800&A=&LANG=E&Province=59&PlaceName=vernon&CSDNAME=Vernon&CMA=918&DataType=1&TypeNameF=Agglom%20de%20recensement&ID=998>> [24 janvier 2001].
- Sutherland, Edwin (1956) « Development of the Theory », dans *The Sutherland Papers*, Albert Cohen, Alfred Lindesmith et Karl Schuessle (dir.) (Bloomington : Indiana University Press).

Walker, Gary (1997) « Out of School and Unemployed: Principles for More Effective Policies and Programs », dans *A Generation of Challenge: Pathways to Success for Urban Youth*, Policy Issues Monograph 97-03 (Baltimore, Maryland : Sar Levitan Center for Social Policy Studies, Université Johns Hopkins).

Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2^e éd. (Thousand Oaks : Sage Publications).

Youth Options B.C., *BladeRunners* <<http://www.youth.gov.bc.ca/programs/bladerunner.asp>> [12 mars 2000].

YouthBuild USA, *YouthBuild* <<http://www.youthbuild.org>> [8 septembre 2000].