

**Travail, Emploi  
et Solidarité sociale**

**Québec**



Direction de l'évaluation

**Évaluation d'un projet d'expérimentation financé dans le cadre de la  
mesure Recherche et innovation  
Programme Cabestan de l'organisme ÉcoMaris**

**RAPPORT D'ÉVALUATION**

Direction de l'évaluation  
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale  
Mars 2020

### **COLLECTE DE DONNÉES, ANALYSE ET RÉDACTION**

Alexandre Morin, chargé de projet

Sylvie Gréco-Le May

Virginie Ayotte-Toupin

### **MISE EN PAGE**

Julie Dubreuil

### **COMITÉ D'ÉVALUATION**

Nathalie Désourdy, Direction régionale de Services Québec de la Montérégie

Pascale Tremblay, Direction du marché du travail et des services spécialisés (Direction régionale de Services Québec de la Montérégie)

Josée Guilmette, Direction des politiques d'emploi et des stratégies

Simon Paquin, organisme ÉcoMaris

ISBN : 978-2-550-87763-9

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

## SOMMAIRE DE GESTION

### Contexte

Le programme Cabestan, offert par l'organisme ÉcoMaris, existe depuis cinq ans. Il s'adresse aux jeunes ayant des difficultés liées à l'intégration sociale et professionnelle. Il permet de leur offrir

- des activités de préparation avant le séjour;
- un séjour sur le fleuve Saint-Laurent à bord d'un voilier-école;
- un suivi après le séjour.

Après avoir soutenu ce programme pour l'année 2016-2017 par l'intermédiaire de la mesure Projet de préparation à l'emploi (PPE), le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale l'a financé, pour les années 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020, par l'intermédiaire de la mesure Recherche et innovation. Le montant total de la subvention s'élève à 1 246 289 \$.

Les objectifs annuels étaient de « faire découvrir à 48 jeunes adultes leurs talents [...] par des expériences concrètes et diversifiées », de permettre à ces jeunes « d'augmenter [leur] confiance, [leur] motivation et [leur] niveau d'employabilité » et de « favoriser la réussite [de leur] cheminement personnel et professionnel ». Différents objectifs opérationnels sur le plan du nombre et du profil des participants, des retours en formation et de la collaboration avec d'autres organismes devaient aussi être atteints.

### Méthodologie

Cette évaluation porte sur la mise en œuvre du programme, ses retombées et l'atteinte des objectifs et présente des enseignements utiles pour l'offre de services publics d'emploi destinée aux jeunes. Différents moyens de collecte de données ont été utilisés, dont des entrevues avec 25 jeunes participants des années 2017, 2018 et 2019, un questionnaire en ligne soumis à tous les participants de l'année 2019 ainsi que des entrevues avec les parties prenantes et les représentants des organismes partenaires. Une recension ciblée des écrits portant sur l'« intervention en contexte de nature et d'aventure », une approche à laquelle correspond le programme Cabestan, a aussi été réalisée.

### Résultats de l'évaluation

Questions d'évaluation (groupe 1) : Comment le programme fonctionne-t-il concrètement et dans quelle mesure est-ce conforme à ce qui était prévu au départ? Est-ce que les objectifs opérationnels (résultats attendus) ont été atteints?

Les objectifs opérationnels liés au nombre de participants et à la proportion de participants appartenant à la clientèle prioritaire ciblée par le Ministère ont été atteints. Au total, 141 jeunes ont participé au programme de 2017 à 2019 (47 par année en moyenne), et trois ont abandonné avant la fin. Au moment de leur participation, 75 % des participants appartenaient à la clientèle de l'assurance-emploi ou à celle des programmes d'assistance sociale, 76 % des participants n'avaient pas de diplôme ou avaient un diplôme d'études secondaires et presque la moitié des participants venaient d'une autre région que celle de Montréal. Les profils des participants sont variés, la stratégie d'ÉcoMaris étant de créer des groupes hétérogènes pour chaque cohorte. Certains vivent des problèmes plus lourds, alors que d'autres sont dans une période plus difficile de leur vie.

La mise en œuvre du programme est conforme à ce qui était prévu au départ. Elle comprend un processus de sélection des participants, un accompagnement par un carrefour jeunesse-emploi

(CJE), une formation prédépart, un séjour en mer et un soutien à long terme après la participation. Dans le cadre du processus de sélection, les candidats sont placés dans différentes situations et ils doivent démontrer le sérieux de leur démarche. C'est par ailleurs durant cet exercice que leur personnalité et les qualités qu'ils possèdent se révèlent. Par la suite, les participants qui n'ont pas déjà entamé une démarche avec un intervenant dans un CJE sont invités à le faire.

Juste avant de partir en mer, les participants passent deux jours et demi ensemble dans le cadre d'une formation prédépart. Cette formation permet de créer une dynamique de groupe et de définir les objectifs individuels de chacun. Le séjour en mer dure 14 jours et le voilier se déplace entre différentes villes en bordure du fleuve Saint-Laurent. Les apprentissages portent sur les rudiments de la navigation, les métiers de la mer ainsi que le travail et la vie en groupe. Différentes activités ou outils sont proposés pour amener les participants à travailler sur eux-mêmes et à définir leurs objectifs professionnels. Les participants sont encadrés par un équipage de quatre personnes (formation et sécurité à bord du navire) et un intervenant (rôle social). La tâche de l'intervenant peut s'avérer exigeante, mais celui-ci joue un rôle important. Il aide les participants à cheminer et désamorce les situations potentiellement problématiques.

Après le séjour en mer, la coordonnatrice d'ÉcoMaris ou l'intervenant présent sur le bateau (qui a établi un lien de confiance avec les jeunes) continue de soutenir les participants. Plus fréquentes durant les premières semaines, les prises de contact se font au besoin par la suite. Le suivi, dont la durée est fixée à un an, peut être assuré plus longtemps pour certains participants s'ils en ont besoin.

Il n'est pas possible de confirmer l'atteinte des résultats liés au nombre de participants inscrits à une formation, car l'information à ce sujet n'a pas été recueillie. Toutefois, 74 jeunes sur 141 ont participé à une mesure des services publics d'emploi (SPE) après avoir participé à Cabestan. Notamment, 12 d'entre eux ont participé à la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) et 5 d'entre eux ont pu suivre la formation offerte par le Centre de formation en mesures d'urgence (CFMU) de l'Institut maritime du Québec grâce à l'entente signée avec le Ministère (mesure Recherche et innovation). En ce qui a trait aux attentes quant aux ententes et aux échanges de qualité entre ÉcoMaris, l'Institut maritime du Québec (IMQ), le Centre de formation portuaire de Montréal (CFPM) et le Ministère, elles ont été partiellement atteintes, mais il reste des efforts à faire.

L'aiguillage de participants vers d'autres services en matière d'employabilité et la complémentarité entre le programme et les services des CJE ont fait l'objet d'efforts et montrent un potentiel intéressant. De 2017 à 2019, 85 % des participants à Cabestan ont bénéficié d'une mesure des services publics d'emploi avant, pendant ou après leur participation au programme. Différentes actions ont été menées pour la complémentarité, dont celle menant à un partenariat spécial avec un CJE qui, à deux reprises, a choisi des personnes dans sa clientèle pour former une cohorte de participants et a fourni l'intervenant accompagnateur pendant le séjour en mer. Selon les intervenants de CJE rencontrés, la combinaison entre le suivi « sur de longues périodes » du CJE et l'expérience intensive du programme Cabestan peut s'avérer profitable pour les jeunes.

Questions d'évaluation (groupe 2) : Quels sont les effets du programme sur les jeunes? Les objectifs du programme sont-ils atteints? Dans quelle mesure les acteurs impliqués (jeunes participants et parties prenantes) s'estiment-ils satisfaits des effets constatés?

Le programme a eu un effet significatif sur le parcours personnel et professionnel d'une forte proportion des jeunes qui y ont participé. Les objectifs visés, soit « faire découvrir à 48 jeunes adultes leurs talents [...] par des expériences concrètes et diversifiées », permettre à ces jeunes « d'augmenter [leur] confiance, [leur] motivation et [leur] niveau d'employabilité » et « favoriser la réussite [de leur] cheminement personnel et professionnel » ont été atteints, mais les bénéfices tirés fluctuent selon les participants. Néanmoins, plusieurs ont trouvé un emploi ou une formation qui leur plaît à la suite de leur participation, par exemple les six participants embauchés par ÉcoMaris et les cinq ayant suivi la formation du CFMU en 2018-2019.

Les jeunes sondés ont rapporté une perception plus positive d'eux-mêmes juste après leur participation au programme comparativement à juste avant, ce qui a contribué notamment à l'augmentation de leur estime de soi et de leur motivation. Sur le plan relationnel, les participants ont créé des liens de solidarité avec les autres participants, ont amélioré leur capacité à travailler en équipe et ont développé leur empathie. Ultiment, ces retombées contribuent à diminuer leurs problèmes comportementaux et d'ordre émotif et ont eu un effet positif sur leur réussite scolaire et professionnelle.

Les données administratives du Ministère indiquent que 44 jeunes sur 105 (42 %) occupaient un emploi après leur participation au programme, en excluant les personnes (36) pour lesquelles il n'y a eu « aucun résultat inscrit<sup>1</sup> ». Les participants ont dit que leurs perspectives d'avenir se sont améliorées et que le programme leur a « donné de l'énergie » pour aller au bout de leur projet professionnel. La connaissance des métiers de la mer et l'intérêt envers ceux-ci ont aussi connu une forte augmentation.

Trente-six des 41 participants de l'année 2019 ayant répondu au questionnaire ont inscrit un commentaire sur leur satisfaction. Ils qualifient l'expérience de « belle », « très satisfaisante » et « marquante » et soulignent leur satisfaction à l'égard de l'accompagnement offert et du volet « découverte des métiers maritimes ». Ils abordent aussi les retombées sur l'estime de soi, la confiance en soi, la connaissance de soi et la motivation. Les intervenants des CJE et des bureaux de Services Québec et centres locaux d'emploi interrogés ont mentionné leur satisfaction à l'égard du soutien structuré, de l'encadrement offert, de la pertinence des activités et des retombées observées.

Questions d'évaluation (groupe 3) : Quels sont les principaux facteurs de succès et obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du programme? Dans quelle mesure ces facteurs ont-ils contribué aux résultats? Quels aspects du programme pourraient être repris dans d'autres contextes ou projets mis en œuvre ultérieurement par le SEQ?

Les principaux facteurs de succès du programme Cabestan, parmi ceux identifiés dans la littérature sur les interventions en contexte de nature et d'aventure, sont

- l'absence de distractions et de stimuli;
- le climat d'entraide et de proximité;
- la présence d'obstacles et de défis;

---

1. Les résultats concernent les personnes dont la fin de la participation à Cabestan n'avait pas été enregistrée au 19 novembre 2019, dont le « parcours » n'était pas terminé ou pour lesquelles plus de huit mois s'étaient écoulés entre la fin de la participation à Cabestan et la fin du « parcours ».

- l’immersion dans un milieu naturel, soit le fleuve Saint-Laurent;
- le fait que l’expérience soit plaisante;
- le rapport égalitaire entre participants et intervenants;
- la capacité à transposer les acquis dans la vie réelle;
- les modalités de l’expérience (structure du programme, lieu, durée et activités réalisées).

Les autres facteurs pouvant expliquer les résultats obtenus sont les efforts placés dans la sélection des participants, la qualité de l’accompagnement et du soutien offerts, le lien de confiance créé entre les participants et les intervenants ainsi que la poursuite du soutien et le maintien du réseau social établi après le séjour.

Les principaux obstacles sont la difficulté de faire connaître le programme à l’échelle du Québec (à d’autres acteurs du milieu, notamment aux organisations dans le réseau du Ministère et aux organismes externes) et de faire accroître le nombre de candidats aiguillés par le personnel des centres locaux d’emploi, des bureaux de Services Québec et des CJE. Il est aussi difficile de recenser systématiquement les données liées à certains indicateurs post-participation pour la reddition de comptes, comme celles sur le nombre de participants en formation (dans le secteur maritime ou non), sur la nature des services en matière d’employabilité reçus et sur les retours en emploi durant l’année suivant le séjour en mer. Faciliter l’accès aux centres de formation maritime revêt aussi un certain niveau de difficulté. Toutefois, une entente a été signée par le Ministère et le CFMU et des échanges ont débuté entre ÉcoMaris et le CFPM.

Les aspects qui pourraient être repris dans d’autres contextes ou dans des projets ultérieurs concernent les principaux facteurs de succès mentionnés précédemment. On voit l’importance du lien de confiance établi et du rapport égalitaire entre le jeune et l’intervenant ainsi que de la flexibilité du soutien offert (sa durée peut varier et il peut être offert au besoin) en ce qui concerne le programme.

## TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte .....	1
1 Description du programme et de sa logique d'intervention .....	2
1.1 Résultats attendus et nature de l'intervention .....	2
1.2 Objectifs du programme .....	2
1.3 Partenaires impliqués dans le programme .....	3
2 Questions d'évaluation et démarche méthodologique .....	4
2.1 Questions d'évaluation .....	4
2.2 Méthodologie .....	4
2.3 Limites .....	5
3 Résultats de l'évaluation .....	6
3.1 Nombre de participants et caractéristiques .....	6
3.2 Déroulement de la participation au programme .....	8
3.3 Partenariats et collaboration avec d'autres organismes et complémentarité des services .....	15
3.4 Satisfaction des jeunes et des parties prenantes à l'égard du programme .....	20
3.5 Effets du programme .....	21
4 Analyse des facteurs de succès du programme .....	28
4.1 Facteurs de succès du programme .....	28
4.2 Le programme Cabestan en tant qu'intervention en contexte de nature et d'aventure .....	30
5 Conclusion : atteinte des résultats, partenariats et défis .....	32
Bibliographie .....	34
Annexe 1 : Tableau des indicateurs visant à répondre aux questions d'évaluation .....	35

## **LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS**

### **Tableaux**

Tableau 1 : Ressources investies et activités réalisées par les partenaires impliqués pour les années 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020.....	3
Tableau 2 : Participations terminées et non terminées (n=141) .....	6
Tableau 3 : Autres participations liées aux services publics d'emploi (n = 141) .....	16
Tableau 4 : Nombre de participants en ce qui concerne les services publics d'emploi avant et après la participation à Cabestan (n = 141).....	16
Tableau 5 : Nombre de participants à un SAE par groupe de service avant, pendant et après la participation à Cabestan (n = 141).....	17
Tableau 6 : « Comment avez-vous été informé de l'existence du programme? » (participants de l'été 2019, n=41) .....	20
Tableau 7 : Résultats liés à l'emploi suivant la participation à Cabestan (n=141).....	21

### **Figures**

Figure 1 : Retombées sur le plan des perspectives d'emploi (moyenne des réponses avant et après la participation au programme Cabestan, participants de l'été 2019, n=41) .....	23
Figure 2 : Retombées sur le plan personnel (moyenne des réponses avant et après la participation au programme Cabestan, participants de l'été 2019, n=41) .....	24
Figure 3 : Retombées sur le plan relationnel (moyenne des réponses avant et après la participation au programme Cabestan, participants de l'été 2019, n=41) .....	26
Figure 4 : Caractéristiques déterminantes, facteurs de succès et retombées du programme Cabestan en tant qu'INA (schéma basé sur les résultats de l'évaluation et sur la littérature) .....	31

### **Encadrés**

Encadré 1 : Caractéristiques des candidats ayant participé à Cabestan de 2017 à 2019 (n=141) .....	7
Encadré 2 : Retour d'un participant sur la journée d'entrevues et de présentation du programme... ..	10
Encadré 3 : Images du séjour en mer .....	12
Encadré 4 : Cheminements de Marc et Joseph, deux participants de l'année 2017.....	25

## **MISE EN CONTEXTE**

Le programme Cabestan, qui est mis en œuvre par l'organisme ÉcoMaris, s'adresse aux jeunes ayant des difficultés liées à l'intégration sociale et professionnelle. Ces jeunes sont invités à vivre un séjour sur le fleuve Saint-Laurent à bord d'un voilier-école. En complément, des activités de préparation avant le séjour et un suivi après celui-ci sont offerts. Après avoir soutenu ce programme pour l'année 2016-2017 par l'intermédiaire de la mesure projet de préparation à l'emploi, le Ministère l'a financé pour les années 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020 par l'intermédiaire de la mesure Recherche et innovation. Le programme Cabestan est donc considéré comme un programme inclus dans l'offre de service du Ministère.

La Direction de l'évaluation a été mandatée par la Direction des politiques d'emploi et des stratégies (DPES) du Secteur Emploi-Québec (SEQ) pour réaliser l'évaluation de ce programme. Elle s'est penchée sur ses retombées ainsi que sur les enseignements utiles pour l'offre de services publics d'emploi destinée aux jeunes. Cette évaluation présente un intérêt particulier, puisque l'utilisation de la nature et de l'aventure comme moyen d'intervention est « encore peu exploitée au Québec » (Provost-Bergevin, 2018).

La première partie de ce document décrit le programme et sa logique d'intervention. Dans la deuxième, on s'attarde aux questions d'évaluation et à la démarche méthodologique. La troisième partie présente les principaux constats faits lors de l'évaluation. Dans la quatrième, des conclusions découlant de l'évaluation sont présentées.

# 1 DESCRIPTION DU PROGRAMME ET DE SA LOGIQUE D'INTERVENTION

## 1.1 Résultats attendus et nature de l'intervention

Les résultats attendus du programme Cabestan sont d'offrir une expérience intensive d'apprentissage sur un voilier ainsi que des activités de soutien et d'information à des cohortes de jeunes. La nature de l'intervention du programme Cabestan consiste donc à développer les capacités des jeunes éloignés du marché du travail en les accompagnant dans leur insertion sociale et professionnelle. Le Ministère, en vertu des ententes de subvention conclues avec ÉcoMaris pour les trois années de l'expérimentation, a accordé à l'organisme les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du programme.

## 1.2 Objectifs du programme

Les objectifs inscrits dans les ententes de subvention conclues entre le Ministère et ÉcoMaris pour les années 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020 sont les suivants :

- 1) favoriser l'acquisition de connaissances et de compétences afin d'augmenter la confiance, la motivation et le niveau d'employabilité ainsi que de sensibiliser aux métiers de la mer;
- 2) faire découvrir à 48 jeunes adultes leurs talents, leurs forces et leurs intérêts par des expériences concrètes et diversifiées;
- 3) développer les aptitudes sociales, de leadership et de responsabilité afin de favoriser la réussite du cheminement personnel et professionnel des participants.

Les autres résultats attendus ou éléments devant faire l'objet d'un suivi dans le cadre des ententes sont les suivants :

- 60 % des participants appartiennent à la clientèle prioritaire ciblée par le Ministère (personnes appartenant à la clientèle des programmes d'assistance sociale ou à celle de l'assurance-emploi);
- 36 à 48 participants par année pour les trois années;
- 9 à 12 participants par année inscrits à une formation (incluant les formations de courte durée);
- 25 % de participants en formation dans le secteur maritime ou suivant une autre formation;
- aiguillage de participants en ce qui concerne d'autres services de développement de l'employabilité et complémentarité du programme et des services offerts par les carrefours jeunesse-emploi (CJE);
- établissement d'ententes et échanges de qualité entre ÉcoMaris, l'Institut maritime du Québec (IMQ), le Centre de formation portuaire de Montréal (CFPM) et le SEQ.

### 1.3 Partenaires impliqués dans le programme

Les principaux partenaires impliqués dans le programme sont les suivants :

- 1) ÉcoMaris, qui est le promoteur du programme. Il s'agit d'un organisme fondé en 2006 et dont le but est de « soutenir le développement du premier navire-école à vocation environnementale au Québec »;
- 2) le Ministère (plus particulièrement la Direction des politiques d'emploi et des stratégies, la Direction régionale de Services Québec de la Montérégie et le Centre territorial de l'Est, les centres locaux d'emploi et les bureaux de Services Québec).

Les CJE constituent aussi des partenaires d'ÉcoMaris dans la mise en œuvre du programme. Il s'agit d'organismes communautaires ayant pour mandat « d'accompagner et de guider les jeunes adultes dans leurs démarches d'insertion sociale et économique ». Les ressources investies dans le programme et les activités réalisées par chacun de ces partenaires sont présentées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Ressources investies et activités réalisées par les partenaires impliqués pour les années 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020**

	Ministère	ÉcoMaris	CJE
<b>Ressources financières</b>	1 246 289 \$ sur trois ans		
<b>Ressources humaines</b>	Agents des centres locaux d'emploi et bureaux de Services Québec (inscription et suivi) Responsable régionale pour la DRSQ de la Montérégie Conseillère aux ressources externes Responsable attitrée au projet à la DPES	Experts en navigation et en intervention auprès des jeunes	Intervenants appelés à soutenir des participants
<b>Principales activités réalisées</b>	Promotion du programme Aiguillage de participants Rédaction des ententes de subvention Suivi quant aux ententes Établissement d'une entente avec un centre de formation maritime	Promotion du programme Établissement de partenariats et aiguillage Recrutement et sélection des participants Préparation des participants et réalisation du séjour Soutien aux participants après le séjour Reddition de comptes	Aiguillage de participants Soutien des participants avant et après le séjour Formation d'une cohorte et implication d'un intervenant comme accompagnateur

## **2 QUESTIONS D'ÉVALUATION ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

### **2.1 Questions d'évaluation**

L'évaluation a porté sur la mise en œuvre et sur les effets du programme. Elle visait à répondre aux trois groupes de questions suivants.

#### **Questions d'évaluation (groupe 1)**

Comment le programme fonctionne-t-il concrètement et dans quelle mesure est-ce conforme à ce qui était prévu au départ?

Est-ce que les objectifs opérationnels (résultats attendus) ont été atteints?

#### **Questions d'évaluation (groupe 2)**

Quels sont les effets du programme sur les jeunes?

Les objectifs du programme sont-ils atteints? Dans quelle mesure les acteurs impliqués (jeunes participants et parties prenantes) s'estiment-ils satisfaits des effets constatés?

#### **Questions d'évaluation (groupe 3)**

Quels sont les principaux facteurs de succès et obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du programme?

Dans quelle mesure ces facteurs ont-ils contribué aux résultats?

Quels aspects du programme pourraient être repris dans d'autres contextes ou projets mis en œuvre ultérieurement par le SEQ?

### **2.2 Méthodologie**

Pour chacune de ces questions, des indicateurs ont été définis (voir le tableau à l'annexe 1) et différentes méthodes de collecte ont été utilisées. La Direction de l'évaluation a opté pour une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives (méthodes mixtes) afin de permettre la triangulation et l'enrichissement des constats obtenus. En effet, en ce qui concerne le volet quantitatif, on visait à mesurer les retombées sur l'ensemble des participants, tandis qu'en ce qui concerne le volet qualitatif, on visait à parvenir à une meilleure compréhension des expériences vécues par les participants et les parties prenantes et à valider les retombées mesurées.

#### **Consultation de la documentation**

Les documents suivants ont été consultés et analysés : les ententes de subvention, les documents encadrant la mise en œuvre du programme, les documents liés à la reddition de comptes, les documents présentant les données administratives du Ministère ainsi que les documents pédagogiques transmis aux jeunes participants par ÉcoMaris.

#### **Entrevues semi-dirigées avec les participants**

Vingt-cinq participants des années 2017, 2018 et 2019 ont été rencontrés dans le cadre d'entrevues semi-dirigées d'août à octobre 2019. D'une durée d'une heure en moyenne, ces entrevues ont été réalisées en personne et par téléphone. Chaque participant était invité à aborder sa situation passée et présente, son parcours dans le cadre du programme et les bénéfices tirés, mais aucun aspect spécifique n'était suggéré par les intervieweurs. Le but était de laisser les participants soulever eux-mêmes les aspects qu'ils jugeaient importants afin de voir les points de convergence entre les témoignages. Ces

entrevues ont été enregistrées avant d'être retranscrites pour en faciliter l'analyse. Le logiciel d'analyse qualitative de données *NVivo* a été utilisé. Les extraits pertinents ont été regroupés par thèmes afin de faire ressortir les points de convergence dans le discours des participants.

### **Questionnaire en ligne soumis aux participants**

Un court questionnaire en ligne a été soumis aux participants de l'année 2019, environ une à deux semaines après la fin de leur séjour en mer. La date de transmission du questionnaire dépendait de la date du séjour en mer (entre juin et octobre 2019). Le questionnaire contenait des questions portant sur les perceptions des participants avant et après la participation au programme, auxquelles ceux-ci devaient répondre en utilisant une échelle de 1 à 6 (1 correspondant à « jamais » ou « pas du tout » et 6 à « toujours » ou « tout à fait »), ainsi qu'une question ouverte pour recueillir les commentaires. Le test de Wilcoxon pour échantillons appariés a été utilisé pour comparer les réponses portant sur les perceptions avant la participation et après la participation. Quarante et un des 48 participants de l'été 2019 ont répondu au questionnaire, ce qui correspond à un taux de réponse de 85 %.

### **Entrevues avec les parties prenantes**

Des entrevues ont été réalisées avec sept intervenants et directeurs travaillant dans des CJE, six personnes travaillant dans des centres locaux d'emploi et bureaux de Services Québec et dans des directions régionales de Services Québec (agent, technicien, professionnel ou directeur) ainsi que quatre responsables ou créateurs du programme travaillant au sein d'ÉcoMaris et du Ministère. Ces entrevues ont aussi été faites en personne ou par téléphone. Certaines ont duré de cinq à dix minutes, les personnes interrogées connaissant peu le programme, mais la plupart ont duré vingt minutes ou plus.

## **2.3 Limites**

Le fait que le programme bénéficie à 48 personnes par année impose une limite quant à la capacité à généraliser les résultats dans le cadre de l'évaluation, les constats étant effectués pour un nombre restreint d'individus. En outre, les données administratives provenant des systèmes du Ministère et celles inscrites dans les documents liés à la reddition de comptes effectuée par ÉcoMaris présentaient des différences sur le plan des retours en emploi. Les premières ont été utilisées, car elles sont considérées comme les données officielles et que ce sont celles qui sont toujours utilisées pour le suivi et l'évaluation des programmes et mesures sous la responsabilité du SEQ.

Les résultats liés à l'une des questions établies pour le cadre d'évaluation ne sont pas abordés directement dans ce rapport. Il s'agit des résultats liés à la question « Quels changements peuvent être constatés sur le plan de l'offre et de la prestation de services aux jeunes ciblés et dans quelle mesure peuvent-ils être attribués à la mise en œuvre du programme? ». Comme le programme est assez récent et qu'il bénéficie à peu de personnes (48 participants par année), il est apparu difficile de répondre à cette question à ce stade-ci. Les conclusions de ce rapport portent toutefois sur la complémentarité des services entre les organismes, ce qui peut être considéré comme un début de réponse à cette question.

### 3 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

#### 3.1 Nombre de participants et caractéristiques

##### 3.1.1 Nombre de participants et proportion de participations terminées

Selon les données administratives du Ministère, 141 jeunes ont participé au programme pendant les trois années sur lesquelles porte l'évaluation (2017, 2018 et 2019). Cela donne trois participants de moins que le maximum fixé (48 par année, 144 sur trois ans).

Comme le montre le tableau 2, 133 des 141 participants, soit 94 % d'entre eux, ont terminé leur participation. On compte 4 % de personnes ayant encore une participation « en cours » et 2 % de personnes n'ayant pas terminé leur participation. Les raisons liées aux participations non terminées inscrites dans le système du Ministère sont les suivantes : « difficultés d'adaptation, d'attitude et de comportement » (deux personnes) et « problème de santé » (une personne). Malgré le fait que du soutien et de l'accompagnement sont offerts après le séjour en mer, il est inscrit qu'une participation est terminée immédiatement après le séjour en mer.

**Tableau 2 : Participations terminées et non terminées (n=141)**

	Nombre	Proportion
Participations terminées	133	94 %
Participations en cours	5	4 %
Participations non terminées	3	2 %

Source : DAIG, données en date du 22 octobre 2019.

##### 3.1.2 Caractéristiques des jeunes participants

L'encadré 1 présente les caractéristiques des participants pour les trois années couvertes par les ententes. Voici un résumé :

- 75 % appartenait à la clientèle de l'assurance-emploi ou à celle des programmes d'assistance sociale.
- Les femmes étaient légèrement plus nombreuses que les hommes à participer au programme.
- Les participants appartenait en plus grand nombre à la tranche d'âge des 20 à 24 ans, suivie par celles des 25 à 29 ans et des 30 à 34 ans.
- 43 % des participants n'avaient aucun diplôme, 16 % avaient un diplôme d'études secondaires, 14 % avaient un diplôme d'études collégiales et 6 % avaient un diplôme universitaire. Le niveau de scolarité de 21 % des participants était inconnu.
- Environ la moitié des participants venaient de l'île de Montréal, alors que l'autre moitié des participants venaient d'une diversité de régions du Québec.

**Encadré 1 : Caractéristiques des candidats ayant participé à Cabestan de 2017 à 2019 (n=141)**

Sexe	
	Proportion
Femme	54%
Homme	46%

Âge	
	Proportion
Moins de 20 ans	9%
20 à 24 ans	34%
25 à 29 ans	32%
30 à 34 ans	21%
35 à 39 ans	4%

Niveau de scolarité	
	Proportion
Aucun diplôme	43%
Secondaire – DES ou DEP	16%
Collégial - DEC professionnel ou AEC	9%
Collégial - DEC général	5%
Universitaire – Baccalauréat ou certificat	5%
Universitaire - Maîtrise ou Doctorat	1%
Inconnu	21%

Région de résidence	
	Proportion
06 - Île de Montréal	52%
16 - Montérégie	11%
03 - Capitale-Nationale	9%
14 - Lanaudière	8%
05 - Estrie	5%
15 - Laurentides	4%
04 - Mauricie	3%
01 - Bas-Saint-Laurent	2%
02 - Saguenay - Lac-St-Jean	1%
07 - Outaouais	1%
09 - Côte-Nord	1%
11 - Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine	1%
12 - Chaudière-Appalaches	1%
13 - Laval	1%
17 - Centre-du-Québec	1%

Proportion de candidats recevant de l'assurance-emploi ou de l'assistance sociale	
	Proportion
Client de l'assurance emploi seulement	32%
Client de l'assistance sociale seulement	26%
Client de l'assurance emploi et de l'assistance sociale	17%
Sans soutien public du revenu	25%

Source : DAIG, données en date du 22 octobre 2019

**3.1.3 Profils des jeunes et motifs pour participer au programme**

Les personnes répondant aux conditions d'admissibilité fixées pour le programme sont des jeunes sans emploi présentant une santé mentale stable et n'ayant pas de problème de toxicomanie important). ÉcoMaris peut privilégier les candidats de moins de 30 ans ayant un intérêt pour les métiers maritimes ou les nouveaux arrivants. Les profils des participants sont tout de même variés, la stratégie d'ÉcoMaris étant de créer des groupes hétérogènes pour chaque cohorte. Certains participants ont des troubles de santé mentale ou d'autres troubles (dépression, épuisement professionnel, trouble déficitaire de l'attention, trouble bipolaire, trouble anxieux), sont aux prises avec des problèmes de consommation (alcool, drogues) ou ont décroché tôt de l'école. D'autres sont dans une période plus difficile de leur vie (période où ils se cherchent), stagnent dans leur emploi ou vivent des insatisfactions. Dans tous les cas, les jeunes doivent démontrer de la motivation à changer et une capacité à vivre en groupe pour être sélectionnés.

Une agente d'un CLE et un directeur de CJE rencontrés ont indiqué que ce programme convient aux jeunes « qui cadrent moins bien » en ce qui concerne les mesures habituellement préconisées. Selon un autre intervenant d'un organisme partenaire, l'approche de Cabestan permet de joindre plus efficacement certains jeunes qui « ont un long parcours [...] et qui sont un peu tannés d'avoir des rencontres avec des intervenants ». Une responsable du programme estime que les personnes choisies doivent être prêtes pour cette expérience sur les plans mental et émotionnel. Un intervenant a affirmé quant à lui qu'il faut aussi et surtout que le jeune « soit prêt à faire un engagement ». Par exemple, ceux

qui ont des problèmes de consommation doivent être en mesure de demeurer abstinents. ÉcoMaris cherche ainsi à éviter aux jeunes de vivre « un autre échec » dans leur parcours.

En ce qui concerne les raisons pour participer, la volonté de relever un défi et de prendre du recul est évoquée par plusieurs jeunes rencontrés. Parmi eux, il y en a qui ont un intérêt pour le plein air, la nature ou l'aventure, et d'autres qui ont fait un cheminement personnel les préparant à Cabestan par le biais d'autres programmes ou d'une psychothérapie. Une responsable du programme estime qu'« il y a autant de raisons que de participants ». Les participants veulent gagner de la confiance, découvrir leurs talents, être stimulés davantage, améliorer leur hygiène de vie, réduire leur consommation, etc.

Quant à l'intérêt à l'égard du milieu maritime, il varie d'un participant à l'autre. Avant de participer au programme, 36 des 41 personnes sondées avaient une faible connaissance des métiers de la mer et 32 s'y intéressaient peu ou pas du tout<sup>2</sup>. Un intervenant estime néanmoins qu'environ 15 % des jeunes de la dernière cohorte « avaient déjà un intérêt maritime et venaient chercher des façons de rentrer dans le métier, de naviguer ». Les entrevues ont aussi permis de rencontrer des participants qui se sont inscrits au programme avec une intention de travailler dans ce domaine par la suite.

## **3.2 Déroulement de la participation au programme**

Cette partie concerne le déroulement de la participation au programme. La sélection, la préparation et le soutien des participants y sont abordés et quelques faits saillants des séjours en mer y sont présentés. Elle se termine par un état de situation lié à la reddition de comptes produite dans le cadre de la mesure Recherche et innovation.

### **3.2.1 Sélection des participants**

Tout d'abord, il y a l'inscription des participants et la sélection par ÉcoMaris. Les candidats doivent d'abord répondre à un formulaire en ligne pour s'inscrire. Ensuite, ÉcoMaris les appelle pour discuter avec eux de leur situation et de leurs objectifs. L'organisme convoque les candidats qui sont retenus à une journée d'entrevues. Les candidats sont soumis à une entrevue de groupe, puis à une entrevue individuelle avec un responsable du programme. Chaque année, ÉcoMaris réalise, dans le cadre de ce programme, quatre entrevues de groupe, chacune réunissant de 15 à 30 personnes. Les candidats y sont placés dans différentes situations et ils doivent démontrer le sérieux de leur démarche. C'est par ailleurs durant cet exercice que leur personnalité et les qualités qu'ils possèdent se révèlent. L'entrevue de groupe permet aussi de voir si les candidats sont capables de contrôler leurs émotions dans une situation où ils se trouvent à proximité de plusieurs autres personnes, comme c'est le cas sur le voilier. Les responsables profitent de cette journée pour présenter le programme, notamment par le biais d'une vidéo donnant un aperçu de la réalité du séjour sur le voilier. Un participant, dont les propos sont transcrits à l'encadré 2, a décrit plus en détail cette journée d'entrevues et de présentation. Un intervenant a souligné son appréciation favorable quant au processus de sélection utilisé dans le cadre de Cabestan, qu'il a qualifié de « professionnel ».

L'objectif visé est de créer des groupes composés de participants ayant des profils variés. En effet, la création de groupes hétérogènes et équilibrés serait un ingrédient important pour le succès de l'expérience. Selon un intervenant, il s'agit d'atteindre « un certain équilibre dans le groupe », c'est-à-dire une « mixité sociale », et d'avoir un mélange de jeunes « qui se cherchent un peu, mais pour qui

---

2. Répondants des cohortes de l'été 2019 ayant donné une note de 1 à 3 sur une échelle de 6.

les problématiques ne sont pas trop intenses » et d'autres qui « vivent beaucoup plus de difficultés ». Une responsable du programme estime que chaque cohorte se divise ainsi : un tiers de personnes éprouvant de plus grandes difficultés, un tiers de personnes pour qui « ça va assez bien » et un tiers de personnes à mi-chemin entre les deux. ÉcoMaris cherche aussi à équilibrer les groupes pour qu'ils comptent autant de femmes que d'hommes et des personnes de divers âges.

Cette mixité dans les profils a amené une participante, parmi les participants les moins éloignés du marché du travail, à se demander au début si elle avait sa place dans ce programme. Elle a finalement compris que oui :

À l'entrevue de groupe, je me comparais aux autres et je me souviens que je n'étais pas sûre que j'avais ma place parce que je me disais : « Il y a clairement du monde qui ont besoin de plus d'aide que moi. » Mais, finalement, je pense que le but des intervenants c'est de faire des groupes assez hétéroclites avec toutes sortes de forces et de faiblesses. Donc, dans le fond, tout le monde a sa place. C'est ce que j'ai compris. C'est une affaire de synergie et de gang donc il faut de tout.

Un responsable estime quant à lui que « chaque jeune [peut] apporter quelque chose peu importe son milieu d'origine et [...] ça peut être très confrontant pour certains jeunes qui ne sont pas habitués de côtoyer des jeunes en difficulté, mais assez rapidement, en fait, ils s'aperçoivent que leur expérience de vie, justement, leur permet [...] de relativiser un peu leurs problèmes et puis surfer sur OK, ça va bien, en fait, dans ma vie j'ai juste à avancer un peu plus vite ». Selon ce responsable, cette expérience permet aux jeunes de vivre étroitement avec des personnes ayant d'autres valeurs, d'autres façons de communiquer et d'autres référents qu'eux, ce qui peut les aider à mettre les choses en perspective.

## Encadré 2 : Retour d'un participant sur la journée d'entrevues et de présentation du programme

À la fin de mars, j'ai eu l'entrevue. On était à peu près une vingtaine de personnes dans la salle. C'est aussi comme une séance d'information pour ceux qui sont plus ou moins certains. Ça commence par une entrevue de groupe. Tu avais des gens d'ÉcoMaris qui étaient présents à l'entrevue. C'était quand même assez léger comme entrevue, ce n'était pas rien de stressant et c'est une entrevue où ils essaient beaucoup de faire une approche sur le travail d'équipe.

Un des trucs intéressants, comme premier point, c'est au lieu de te décrire toi-même, ce qui est drôle, c'est que tu fais un tour de table, tout le monde se présente, mais pas se présente en soi, mais présente la personne assise à côté d'eux. Donc, il faut que tu te présentes à l'autre, que tu poses des questions, tu essaies d'en apprendre et, quand c'est ton tour, tu présentes la personne qui est assise à côté de toi et, après ça, la personne avec qui tu as parlé te présente toi.

Ensuite, tu as différents exercices de coopération, de travail d'équipe. C'est juste drôle parce que tous ceux qui ont passé par l'entrevue le mentionnent un petit peu en riant, mais il y a un des exercices qui est de monter une pyramide avec des pailles. C'est en équipe de cinq ou six et tout le monde doit être attaché poignet à poignet. Donc, ton poignet gauche est attaché à la personne à gauche, ton poignet droit à la main gauche de la personne à ta droite. Donc, c'est la coordination, la coopération et le travail d'équipe, de mettre de l'eau dans son vin aussi, puis une petite compétition parce qu'il y a plusieurs équipes et eux essaient de faire tout ce qu'ils peuvent pour essayer de te déconcentrer ou quoi que ce soit.

Au départ, tu as du ruban adhésif. Après, ils disent : « Redonne-moi le ruban adhésif. » Puis, ils te donnent de la gommette. Ils peuvent arriver puis te donner la corde en échange de quelque chose d'autre. Donc, au milieu de ton exercice, tu es comme déconcentré et l'exercice part un peu en déroute. C'est un exercice d'adaptation aussi. Ce n'est pas stressant comme entrevue, mais tu vois qu'ils sont quand même attentifs aux capacités et aux caractères de chacun parce que c'est une bonne façon, je crois, de voir la façon que les gens ont de réagir puis leurs réactions face aux imprévus et aux inconvénients et tout. Ensuite, tu as une petite entrevue individuelle aussi.

Il y en a qui disaient : « Oui, ben moi, je n'ai rien à faire cet été. » C'était comme : « Je me magasine des vacances et c'est sur un bateau, c'est le fun. » Mais il n'y a pas eu une seule personne de ceux-là qui s'est retrouvée sur le bateau, à ce que je sache.

### 3.2.2 Préparation au séjour

Une forte proportion des participants sont recrutés directement par l'organisme. Ceux-ci sont d'abord invités à s'inscrire auprès d'un CJE dans le but d'entamer une démarche avec un intervenant ou, si une démarche est déjà entamée, à poursuivre le travail. Comme l'indiquent le tableau 3 et le tableau 5, 77 % des jeunes ont effectivement participé à une mesure des services publics d'emplois (SPE) avant de participer à Cabestan, dont une majorité en ce qui concerne un service d'aide à l'emploi (SAE) du groupe 6 (services spécialisés) ou du groupe 9 (services spécialisés jeunes)<sup>3</sup>.

---

3. Les services offerts dans le cadre de la mesure SAE sont divisés en neuf groupes, selon « une logique où la gradation de moyen se veut proportionnelle à l'importance des besoins ». Les services spécialisés « sont structurés sous la forme d'un plan d'intervention » et « permettent une intervention adaptée et personnalisée ». Cf. *Guide des mesures et des services d'emploi*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Emploi-Québec, chap. 5.1.

ÉcoMaris transmet au CJE partenaire un document de deux pages expliquant les modalités de la collaboration. L'intervenant a les tâches suivantes :

- Rencontrer le participant de deux à cinq fois avant le séjour en mer pour l'aider à se préparer à ce séjour et établir un plan d'action (un questionnaire de préparation est fourni). Par exemple, une intervenante de CJE a indiqué que les rencontres prédépart lui avaient servi à expliquer à un jeune l'importance d'être sobre et abstinent avant et pendant le séjour en mer.
- Accompagner le participant après le séjour en mer et l'aider à atteindre ses objectifs et à « donner du sens » à son expérience.

À cette étape, les participants reçoivent aussi un livret de la part d'ÉcoMaris servant à les guider dans leur cheminement avec leur intervenant. Ils sont invités à y noter leurs pensées avant, pendant et après le séjour en mer, en ce qui concerne leurs objectifs, leurs idées et projets, leurs difficultés, leurs réussites, ce qu'ils souhaitent accomplir, etc. L'accompagnement par la coordonnatrice du programme Cabestan débute dès le recrutement des participants. Par exemple, elle va prendre un café avec eux « pour faire descendre le stress ». Les jeunes rencontrés en entrevue ont souligné qu'elle a joué un rôle important et que ces échanges informels avec elle ont permis de les rassurer et de les aider à se préparer au séjour.

### **3.2.3 Formation prédépart**

Juste avant de partir en mer, les douze participants de chaque cohorte passent deux jours et demi ensemble dans le cadre d'une formation prédépart. Ils dorment sur le voilier, mais celui-ci demeure amarré au quai. Deux objectifs sont visés : créer une dynamique de groupe et permettre à chacun de définir ses objectifs individuels. Un spécialiste de ce type d'intervention « expérientielle » est chargé de ce volet. Il précise : « Parce que ce sont tous des individus qui ne se connaissent pas avant de partir, en deux jours, on a le mandat de vraiment créer une équipe et pas un ensemble de jeunes qui doivent vivre à bord pendant deux semaines. » Les jeunes peuvent ainsi s'habituer à vivre sur le voilier et à travailler en équipe, tout en se préparant aux tâches qu'ils auront à accomplir une fois en mer. Selon un participant, ce moment s'est avéré important : « Étonnamment, tout le monde est devenu à l'aise rapidement et capable de se confier et c'était beau. Franchement, c'était magique de voir comment les gens étaient vulnérables les uns en face des autres. C'est rare qu'on voie ça, en fait, surtout dans de grands groupes. Et, oui, je pense que c'est le moment de prédépart qui a permis ça. » Pour un autre participant, cette étape a permis de « créer une cohésion dans le groupe, un esprit d'équipe et une forme d'unité ».

### **3.2.4 Séjour en mer**

Le séjour en mer dure 14 jours et le voilier se déplace entre différentes villes en bordure du fleuve Saint-Laurent (Montréal, Québec, Gaspé, Saguenay, etc.). Quelques images présentées à l'encadré 3 donnent un aperçu de la réalité sur le voilier.

Les apprentissages portent sur les rudiments de la navigation, sur les métiers de la mer ainsi que sur le travail et la vie en groupe. Les participants sont encadrés par un équipage de quatre personnes (formation et sécurité à bord du navire) « qui créent une alliance » avec un intervenant désigné comme « accompagnateur » qui a un « rôle social ».

Les tâches (faire la cuisine et l'entretien ménager, effectuer les manœuvres) sont réparties entre tous les participants et une routine quotidienne est établie. Les participants suivent des cours sur la

navigation, font de l'activité physique et apprennent à vivre ensemble. Un jeune rencontré estime que les participants ont un horaire bien rempli : « On était tout le temps occupés. Il n'y avait jamais de moment où on ne faisait vraiment rien, à part quand on mangeait ou on dormait. Ils ont fait un travail magnifique à vraiment s'assurer que tout le temps, tout le monde avait quelque chose à faire. »

### Encadré 3 : Images du séjour en mer



Sources : Site Web et page Facebook d'ÉcoMaris

Différentes activités sont proposées :

- L'équipage donne de courtes formations (sur le fleuve, le voilier et les manœuvres, la navigation, la biologie marine, etc.).
- L'accompagnateur anime des discussions et des jeux pour le développement de l'esprit d'équipe.
- Les participants ayant un intérêt précis peuvent animer un atelier et, ainsi, faire part de cet intérêt aux autres (photographie, musique, etc.).
- Chaque jour, un participant est désigné comme « leader du jour », ce qui rend la journée plus exigeante pour lui et lui donne le mandat de réaliser un retour sur la journée à l'heure du souper.
- Des activités comme la méditation, l'écriture ou la cuisine sont proposées à ceux qui trouvent plus difficile de vivre, par exemple, sans technologies, sans alcool ou sans relations sexuelles.

- Il y a un endroit sur le bateau où les participants sont invités à écrire quel métier ils verraient les autres participants occuper, ce qui fait ensuite l'objet d'une discussion au souper. Les jeunes peuvent voir leur réflexion sur leur avenir alimentée par les autres.

L'intervenant présent sur le bateau a pour rôle de susciter la réflexion et d'animer la discussion lors des tours de table de fin de journée. Les participants bénéficient aussi de moments pour la réflexion individuelle, notamment pour prendre des notes dans leur cahier du participant en ce qui concerne leurs réalisations sur le bateau et ce qu'ils comptent faire après leur retour sur terre. Un intervenant a expliqué que l'accent est mis sur la consolidation des acquis afin que les changements se concrétisent : « On ne veut pas que les gens aient deux semaines cool et qu'il n'y ait rien qui change. Ça serait notre pire échec, même si les jeunes retournent travailler. Il faut qu'il y ait des changements assez importants. »

### **3.2.5 Soutien offert par l'équipage et l'accompagnateur**

Durant le séjour, tant l'équipage que l'accompagnateur contribuent au soutien offert aux participants. Un participant a mentionné les qualités pédagogiques des membres de l'équipage, qui pouvaient répondre à toutes les questions, alors qu'une autre a apprécié leur ouverture et leur écoute : « On dirait que c'est difficile à expliquer, mais c'était vraiment positif comme environnement. Ça, c'est vraiment ce que je me suis dit le plus et ce que j'appréciais : l'ouverture et l'écoute qu'ils avaient par rapport à nous. »

Quant à l'accompagnateur, son rôle est important et peut s'avérer exigeant. En effet, il doit travailler beaucoup de façon préventive et être en mesure de désamorcer les situations potentiellement problématiques. De plus, il peut être amené à intervenir à des moments où les émotions sont à fleur de peau en fonction des situations qui surviennent durant le séjour, comme dans le cas de cette participante :

Un moment donné, il y a une grosse boule [d'émotion] qui m'est montée, alors je suis sortie dehors. Elle était vraiment grosse la boule, donc j'ai pris le temps de la vivre et, après ça [l'intervenante] était assise dehors et elle m'a juste dit une petite phrase et on a discuté et ça permettait une écoute extérieure en cas de besoin. C'est dur à dire en mots, mais moi, comme je vous dis, je suis vraiment reconnaissante de cette présence-là sur le bateau.

Un intervenant impliqué comme accompagnateur estime que le bateau constitue un « médium de travail extraordinaire » parce qu'il peut tout y aborder – l'anxiété, la gestion de la colère, la gestion de la consommation –, mais d'une autre manière. Il précise : « J'utilise chaque moment, un peu de temps calme, une balade en forêt, pour aborder certaines problématiques. » En outre, cet intervenant considère que le lien de confiance s'établit « très rapidement », du fait que les membres de l'équipage sont ensemble 24 heures sur 24. Il précise : « Moi, comme je ne m'affiche pas comme intervenant, oui, je le suis dans la vie, c'est ce que je leur explique, mais là, sur le bateau, je suis un accompagnateur. » Une participante a d'ailleurs mis en opposition cette approche avec celle de l'intervenant qu'elle a rencontré au CJE :

J'ai fait trois rencontres avec le CJE puis l'intervenante me disait : « Oui, donc mon but, c'est que tu sois autonome, je veux que tu prennes ta vie en main. » J'avais déjà cette autonomie-là. C'est juste que, momentanément, ce n'était plus là. Ce discours-là n'a pas été aidant pour moi, il y a eu une fermeture tandis que Cabestan ne m'a pas approchée en me disant : « Oui, moi, je vais faire en sorte que tu arrives à te gérer. » Je ne sais pas si tu vois la nuance un peu.

Ce travail requiert toutefois des habiletés particulières et une capacité d'adaptation de la part de l'intervenant, qui doit passer deux semaines dans un endroit restreint avec les participants. En outre, on demande à l'accompagnateur de faire le moins possible d'interventions sur une base individuelle afin de montrer aux jeunes « une relation plus représentative de la réalité » et que tout le monde soit traité de façon équitable. Il doit aussi produire un rapport sur le prédépart, la première semaine et la deuxième semaine du séjour en mer, ainsi qu'un rapport mensuel pendant l'année suivant le séjour. Selon ÉcoMaris, ces rapports permettent de suivre l'évolution des jeunes.

### **3.2.6 Soutien et accompagnement après le séjour en mer**

Après le séjour en mer, la coordonnatrice ou l'intervenant présent sur le bateau continue de soutenir les participants : plus régulièrement durant les premières semaines, et au besoin par la suite. Un participant a affirmé que, dès le retour sur terre, « ils nous appellent pour savoir comment on va, être sûrs qu'on s'est bien remis de nos émotions du voilier ». Ce suivi, dont la durée est fixée à un an, peut être assuré plus longtemps pour certains participants, selon le besoin. Une participante mentionne avoir contacté la coordonnatrice deux ans après sa participation en lui disant qu'elle n'allait pas bien et que celle-ci l'a rencontrée. Selon ÉcoMaris, ce suivi d'un an est « déterminant dans l'obtention de résultats durables ».

Il peut s'agir d'un soutien sur le plan psychosocial, mais aussi d'un soutien qui concerne l'employabilité, l'accès à certains programmes ou subventions ou autre chose (p. ex., aide pour trouver un logement ou résoudre un problème personnel). Les jeunes peuvent bénéficier d'encouragements ou obtenir un avis sur leur choix scolaire ou professionnel. Les objectifs d'ÉcoMaris sont de les aider à poursuivre leur élan et à « maintenir leurs acquis positifs » ainsi que de leur montrer qu'ils sont « capables d'aller chercher les outils » dont ils ont besoin. Par exemple, la coordonnatrice a aidé un participant à trouver un logement temporaire, lui qui se disait confronté à la pénurie de logements à Montréal. Elle en a aidé un autre dans ses démarches visant à obtenir un soutien financier pour s'inscrire à une formation offerte par le Centre de formation aux mesures d'urgence (CFMU) de l'Institut maritime du Québec. Elle l'a aussi appelé quand l'entente de partenariat entre le Ministère et cette école a été signée, car cette entente lui permettait d'y avoir accès. Un participant a décrit ce soutien de la coordonnatrice comme « un peu informel », car la relation est amicale et basée sur la confiance. Un autre l'a comparé à une « ligne ouverte », car la coordonnatrice peut être contactée par téléphone ou par Facebook et est « super facile à joindre ». Une participante a qualifié la coordonnatrice de « deuxième maman ». Selon la coordonnatrice, sa proximité avec les jeunes et la relation de confiance qu'elle établit avec eux lui permettent d'aller plus loin, à certains égards, qu'un intervenant ordinaire.

Plusieurs participants ont mentionné se soutenir aussi entre eux. Après le séjour en mer, certains restent en contact et « prennent soin les uns des autres ». Les responsables d'ÉcoMaris les encouragent d'ailleurs à le faire en investissant des efforts pour organiser des activités de groupe : une journée d'escalade, une activité de cirque, une sortie au planétarium, une séance de yoga au parc, une fête organisée au CJE, etc. Des jeunes n'ayant pas fait partie de la même cohorte ont ainsi été en mesure de créer des liens. Pour un intervenant, le fait que les jeunes établissent des relations et s'offrent du soutien est important, car cela permet de passer d'une forme de dépendance envers les intervenants (un jeune va voir l'intervenant en disant : « Regarde, ça, c'est mon problème, règle-le. ») à une relation favorisant la confiance et l'autonomisation. Un autre intervenant trouve que cela permet de rassurer les jeunes « de savoir qu'on va continuer à se voir », car le retour sur terre peut susciter de l'angoisse et du stress chez certains.

### 3.2.7 Reddition de comptes

Comme il le fait pour les autres mesures sous sa responsabilité, le Ministère exige la production, chaque année, de quatre rapports trimestriels (appelés « rapports d'étape ») et d'un rapport annuel. ÉcoMaris adapte la formule au fonctionnement du programme et produit un rapport d'étape après la participation de chaque cohorte. Il décrit les activités réalisées, les particularités de la cohorte, les réalisations des jeunes participants et les difficultés rencontrées, en plus de présenter une mise à jour du statut (en emploi, aux études, suivi par un autre organisme) des participants de l'année en cours. Dans le rapport annuel, ÉcoMaris s'attarde aux résultats pour chacun des indicateurs fixés, soit le nombre de participants par année, le nombre de personnes en emploi ou aux études, le nombre de participants fréquentant un CJE et le nombre de participants bénéficiant d'un soutien public du revenu. L'organisme y inscrit aussi ses perspectives quant à ses réalisations et à ses orientations pour l'avenir. Pour terminer la reddition de comptes, ÉcoMaris, comme les autres ressources externes, doit aussi inscrire les informations sur les retours en emploi dans le système MSI.

ÉcoMaris a produit la reddition de comptes attendue, mais a éprouvé des difficultés à entrer les informations sur les retours en emploi dans MSI. Une explication proposée est qu'étant un partenaire récent du Ministère, ÉcoMaris n'était pas familier avec ce système. Les efforts faits par des personnes responsables du suivi des ententes pour éliminer les incompréhensions et améliorer le processus d'entrée des données ont été soulignés. Aussi, il semble que le processus soit devenu de plus en plus fluide au fil des trois ans. En outre, la nouvelle plateforme appelée « Services à l'intention des partenaires » a permis à l'organisme de modifier les informations au sujet des retours en emploi jusqu'à douze semaines après la participation.

## 3.3 Partenariats et collaboration avec d'autres organismes et complémentarité des services

L'établissement de partenariats avec d'autres organismes était inclus dans les ententes de subvention. La présente évaluation revient sur les efforts investis quant à cet aspect et les résultats obtenus.

### 3.3.1 Portrait des autres participations liées aux services publics d'emploi et nombre de participants ayant visité un CJE

De 2017 à 2019, 85 % des participants à Cabestan ont bénéficié d'une autre mesure des SPE avant, pendant ou après leur participation au programme. Le tableau 3 montre que

- 77 % des participants ont bénéficié des SPE avant de participer à Cabestan;
- 52 % des participants ont bénéficié des SPE pendant qu'ils participaient à Cabestan. Ils étaient tous inscrits à des services d'aide à l'emploi (SAE)<sup>4</sup>, dont 51 % pour des services spécialisés (groupe 6) et 32 % pour des services spécialisés jeunes (groupe 9) [tableau 5];
- 52 % des participants ont bénéficié des SPE après avoir participé à Cabestan (12 d'entre eux n'avaient pas bénéficié des SPE ni avant ni pendant leur participation à Cabestan).

---

4. Les services d'aide à l'emploi permettent « la réalisation d'une diversité d'activités généralement de courte durée telles l'orientation, l'aide à la recherche d'emploi, l'aide psychosociale, etc. L'obtention d'un emploi ou le choix d'une carrière est la finalité poursuivie. » Cf. *Guide des mesures et des services d'emploi*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Emploi-Québec, chap. 5.1.

**Tableau 3 : Autres participations liées aux services publics d'emploi (n = 141)**

	Nombre de participants	Proportion
Avant la participation à Cabestan	108	77 %
Pendant la participation à Cabestan	75	52 %
Après la participation à Cabestan	74	52 %

Source : DAIG, données en date du 19 novembre 2019.

En ce qui concerne les services publics d'emploi, le plus grand nombre de jeunes, avant et après leur participation au programme, ont bénéficié d'un SAE (112 jeunes) ou d'une mesure donnant droit à une allocation d'aide à l'emploi<sup>5</sup> (87 jeunes). Dans une moindre mesure, des participants ont aussi bénéficié de la mesure Projet de préparation à l'emploi (PPE)<sup>6</sup>, de la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR)<sup>7</sup>, de la mesure Subvention salariale ou de la mesure Soutien au travail autonome(STA)<sup>8</sup> [tableau 4]. Les services auxquels les jeunes ont eu le plus recours avant et après leur participation au programme sont les services spécialisés (groupe 6), les services spécialisés jeunes (groupe 9) et le soutien structuré (groupe 4) [tableau 5].

**Tableau 4 : Nombre de participants en ce qui concerne les services publics d'emploi avant et après la participation à Cabestan (n = 141)**

	Avant	Après	Nombre de participants distincts*
SAE	98	39	<b>112</b>
Allocation d'aide à l'emploi	71	29	<b>87</b>
PPE	12	14	<b>22</b>
MFOR	5	12	<b>16</b>
Subvention salariale	4	7	<b>11</b>
STA	0	2	<b>2</b>

\*Des participants ont été inscrits à une même mesure avant et après leur participation à Cabestan.

Source : DAIG, données en date du 19 novembre 2019.

Un total de 98 participants avaient le nom d'un autre organisme inscrit à leur dossier en ce qui concerne un SAE. Il s'agissait du nom d'un CJE dans presque tous les cas. Il a été constaté que plusieurs participants avaient effectivement rencontré un intervenant dans un CJE avant d'embarquer sur le

- « Dans le cadre de la Politique du soutien du revenu, Emploi-Québec accorde aux participants et aux participants à une mesure active [...] une allocation d'aide à l'emploi. Le montant varie selon la situation de la personne. » Les mesures concernées sont la mesure Projet de préparation à l'emploi (PPE), la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) et la mesure Soutien au travail autonome (STA). Cf. ADEL – Aide à la décision en ligne, <https://www.mani.mess.gouv.qc.ca/?sujet=42375>.
- Cette mesure « préconise la mise en œuvre de plans d'intervention basés sur une approche globale, comprenant différentes activités intégrées ». Des exemples de ces activités sont des activités de groupe visant le développement des compétences personnelles liées à l'emploi ou des activités concernant l'information sur le marché du travail, la recherche d'emploi et les stages en entreprise. Cf. *Guide des mesures et des services d'emploi*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Emploi-Québec, chap. 5.2.
- Cette mesure « permet d'offrir à un individu une formation » afin de l'« aider à intégrer le marché du travail et à s'y maintenir par le biais de l'acquisition de compétences en demande sur le marché du travail ». Cf. *Guide des mesures et des services d'emploi*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Emploi-Québec, chap. 5.8.
- Cette mesure « vise à fournir de l'aide sous forme d'encadrement, de conseils techniques et de soutien financier aux personnes admissibles afin qu'elles atteignent l'autonomie sur le marché du travail en créant ou en développant une entreprise ou en devenant travailleur autonome ». Cf. *Guide des mesures et des services d'emploi*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Emploi-Québec, chap. 5.7.

voilier et après le séjour en mer. Parmi les jeunes rencontrés, certains ont dit fréquenter régulièrement le CJE, et d'autres ont dit s'y rendre moins souvent.

Selon les commentaires recueillis, permettre aux jeunes de participer à Cabestan tout en demeurant inscrit à une mesure avec le CJE (participation simultanée) fait en sorte qu'on ne les laisse pas tomber et que la continuité du service est assurée au retour du séjour en mer. Cela incite les intervenants des CJE à collaborer avec ÉcoMaris, car ils peuvent continuer d'assurer leur suivi après la participation à Cabestan.

**Tableau 5 : Nombre de participants à un SAE par groupe de service avant, pendant et après la participation à Cabestan (n = 141)**

Groupe de service	Avant la participation à Cabestan	Pendant la participation à Cabestan	Après la participation à Cabestan
Groupe 6 : services spécialisés	46	38	21
Groupe 9 : services spécialisés jeunes	32	24	4
Groupe 4 : soutien structuré	10	6	7
Groupe 7 : services spécialisés personnes handicapées	3	1	3
Groupe 3 : évaluation spécialisée – orientation	3	3	1
Groupe 2 : services à la carte	3	3	0
Groupe 5 : club de recherche d'emploi	1	0	0
Groupe 1 : soutien de base	0	0	3
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>75</b>	<b>39</b>

Source : DAIG, données en date du 19 novembre 2019.

### 3.3.2 Sources de complémentarité (avec les CJE)

Dans un document de présentation du programme Cabestan, ÉcoMaris propose aux CJE de former « une équipe au service du participant afin qu'il atteigne ses objectifs ». Concrètement, de 2017 à 2019, cela s'est traduit par différentes actions telles que les suivantes :

- Il y a eu 39 visites dans 32 CJE pour présenter le programme Cabestan. Une présentation avait eu lieu en 2019 dans presque tous les CJE contactés pour cette évaluation.
- Il y a eu aiguillage de participants (par les CJE et par d'autres organismes pour quelques rares cas), mais aussi de candidats n'ayant pas été retenus pour Cabestan. Les CJE contactés ont affirmé qu'ils avaient effectivement aiguillé des candidats vers ÉcoMaris.
- En ce qui concerne tout jeune ayant déjà entamé une démarche auprès d'un CJE au moment de participer à Cabestan, la coordonnatrice a contacté son intervenant au CJE pour voir ce que le programme ajouterait à son parcours, comment il pourrait contribuer à l'atteinte de ses objectifs et quels moyens seraient employés pour le soutenir. Cette information a ensuite été transmise à l'intervenant qui accompagne les jeunes durant le séjour en mer.
- ÉcoMaris a demandé aux jeunes n'ayant pas encore entamé de démarche avec un intervenant d'un CJE au moment de participer à Cabestan de prendre rendez-vous avec un intervenant d'un CJE.
- ÉcoMaris a partagé l'information sur les réalisations de chaque jeune durant le séjour en mer avec son intervenant au CJE « pour qu'il puisse poursuivre le plan [d'intervention] ». Une jeune

participante a expliqué que son CJE avait « pris le flambeau » après son séjour en mer, lui offrant des ressources en ligne et du soutien pour sa recherche de formation ou d'emploi.

- Pendant l'année suivant la participation à Cabestan, il est arrivé que l'intervenant de Cabestan et celui du CJE reprennent contact, un jeune ayant été confronté à une situation particulière.
- ÉcoMaris a aussi établi un partenariat spécial avec un CJE. À deux reprises, ce CJE a formé une cohorte de participants appartenant à la clientèle de son propre organisme. Un intervenant de ce CJE a aussi participé au séjour en mer en tant qu'accompagnateur. Selon ÉcoMaris, cela a facilité la formation d'un réseau de soutien local par la suite. Selon un responsable, d'autres CJE auraient aussi un intérêt pour un partenariat semblable.
- ÉcoMaris a suggéré aux CJE d'inciter des participants à partager leur expérience avec d'autres usagers afin de « donner du sens à leur séjour ». Un intervenant a dit « insister beaucoup pour ça, notamment ceux qui avaient beaucoup de difficulté à s'exprimer en public [...] quand ils reviennent, ils sont complètement crinqués de leur expérience et ont envie de partager à tout le groupe, c'est ultra positif en termes de dynamique de groupe ». Un intervenant a aussi organisé une exposition « qui a voyagé dans différents organismes communautaires » et qui a permis la mise en valeur des clichés pris durant le séjour en mer.

Trois jeunes interrogés ont expliqué comment leur participation au programme Départ@9, offert par leur CJE, les avait aidés à se mettre en mouvement et à progresser avant de participer à Cabestan. Une participante qui avait « tout perdu » a affirmé que Départ@9 « [l]'a aidée à retrouver une routine, ça [l]'a aidée à augmenter [sa] confiance en [elle] ».

Pour les intervenants de CJE rencontrés, la complémentarité du suivi fait par le CJE « sur de longues périodes » et le programme Cabestan peut s'avérer profitable pour les jeunes. Une intervenante a apprécié qu'ÉcoMaris lui demande, avant qu'un jeune participe au programme, si Cabestan aurait un sens pour le cheminement du jeune en question et de quelle façon elle pensait pouvoir l'aider à se préparer à son séjour. Au retour, elle a aussi remarqué qu'ÉcoMaris se souciait du « choc pour le jeune de revenir à son contexte habituel ». Elle a aussi reçu « une synthèse d'évolution d'une psychoéducatrice, qui décrit un peu tout le processus du jeune sur le bateau, ce qui a été travaillé. C'est une psychoéducatrice qui a rencontré le jeune pour faire ce bilan-là ». Selon elle, ce suivi permet d'établir une ligne directrice et d'assurer une continuité en ce qui concerne les interventions. Elle précise : « Si c'était deux projets séparés, je ne pense pas que ça aurait ce même résultat-là. ».

### **3.3.3 Partenariats avec des organismes de formation maritime**

Certains participants souhaitaient, après leur participation, avoir accès au programme de formation en sécurité nécessaire pour occuper un emploi dans l'industrie maritime<sup>9</sup>. Vu l'absence de mesure pouvant leur permettre, des démarches ont été réalisées par la Direction régionale de Services Québec de la Montérégie et le Centre territorial de l'Est, lesquelles ont mené à une entente entre le Ministère et le CFMU, signée en 2018, dans le cadre de la mesure Recherche et innovation. Cette entente, qui a été renouvelée pour 2019, a été décrite comme étant fortement inspirée de l'entente concernant la MFOR. Elle permet de réserver six places pour des personnes aiguillées par Services Québec et fait en sorte que le Ministère assume les coûts liés à l'inscription et à la formation jusqu'à un maximum de 20 460 \$ par année (en 2019), ce qui représente une somme de 3 410 \$ en moyenne par participant. ÉcoMaris a

---

9. Cette formation est exigée par les entreprises dans le domaine de la marine marchande, des traversiers et des croisières. Pour plus d'informations, consulter le site Web du CFMU : <https://www.imq.qc.ca/cfmu/presentation-du-cfmu.php>.

pour rôle, dans le cadre de cette entente, d'aider les jeunes à obtenir ce qu'il faut pour s'inscrire, notamment leur « numéro de marin ». Selon un responsable, Écomaris « est bon là-dedans. Ça fait partie de ses suivis auprès des jeunes et cela rassure les gens du CFMU ». En 2018, cinq participants à Cabestan ont suivi cette formation grâce à l'entente.

Les responsables de Cabestan ont aussi contacté le Centre de formation portuaire de Montréal et s'y sont rendus pour faciliter l'aiguillage de participants. Il est également prévu que des visites de ce centre soient organisées en 2020 pour les jeunes de Cabestan.

### **3.3.4 Promotion de Cabestan par le biais de ses partenaires**

ÉcoMaris dit investir des efforts pour faire la promotion du programme auprès des CJE et des autres organismes. Des intervenants ont confirmé que leur CJE avait été approché par ÉcoMaris et qu'ils avaient assisté à une séance d'information s'adressant aux jeunes de leur organisme. Parmi les 41 jeunes participants de l'été 2019 ayant été sondés, 15 ont indiqué avoir été informés de l'existence du programme par leur intervenant au CJE ou par un intervenant d'un autre organisme (37 %; tableau 4). Des jeunes ont dit avoir été mis au courant de l'existence de Cabestan pendant leur participation à des programmes comme Départ@9 (CJE) ou Explore-Action (organisme RESO-Montréal). En plus des présentations dans les CJE, 16 présentations auraient été faites dans d'autres organismes depuis 2017<sup>10</sup>. Malgré cela, Cabestan n'est pas connu par tous les organismes et le degré de connaissance varie d'un intervenant à l'autre. Les responsables interrogés sont d'avis qu'il est difficile de faire connaître le programme parce que faire circuler de l'information représente un défi et parce qu'il y a un roulement de personnel élevé dans les organismes.

La Direction régionale de Services Québec de la Montérégie a aussi souligné ses efforts pour communiquer de l'information à propos de ce programme aux directions régionales du Ministère. Elle visait ainsi à ce que les gestionnaires et agents des centres locaux d'emploi et bureaux de Services Québec soient informés. Elle affirme toutefois devoir traiter tous ses partenaires de façon équitable sur le plan de la promotion. En ce qui concerne les centres locaux d'emploi et bureaux de Services Québec, les directeurs et agents contactés pour cette évaluation ont affirmé avoir une faible connaissance de Cabestan, ce qui pourrait s'expliquer par le fait qu'ils ont un nombre élevé de services à connaître. Toutefois, une répondante a mentionné que les agents de son bureau en entendent parler lors de réunions d'équipe au printemps, alors que c'est la période des inscriptions. La Direction régionale de Services Québec de la Montérégie affirme aussi recevoir de plus en plus d'appels d'agents de centres locaux d'emploi et bureaux de Services Québec qui souhaitent avoir davantage d'informations à propos de Cabestan.

La publicité présentée par ÉcoMaris sur Facebook et dans les endroits publics semble aussi attirer des jeunes. En effet, 10 des 41 répondants ont indiqué avoir découvert Cabestan « par la publicité d'ÉcoMaris » (24 %; tableau 6). Facebook a été mentionné à quelques reprises en entrevue et une personne a dit avoir vu l'affiche en visitant un centre local d'emploi ou un bureau de Services Québec pour voir les offres d'emploi. Le bouche-à-oreille demeure un moyen de promotion important : 15 répondants ont dit avoir découvert Cabestan « par un ami » ou « par un ancien participant » (37 %). Par

---

10. Les organismes mentionnés sont les Auberges du cœur, des universités, la Maison Dauphine, le Cirque Hors Piste, des organismes communautaires d'aide aux familles, etc.

exemple, une répondante a rencontré une ancienne participante lors d'une formation visant à obtenir un poste dans la marine marchande. Celle-ci lui a parlé du programme.

**Tableau 6 : « Comment avez-vous été informé de l'existence du programme? »  
(participants de l'été 2019, n=41)**

	Nombre	Proportion
Par mon intervenant du CJE	15	37 %
Par un ami	12	29 %
Par la publicité d'ÉcoMaris	10	24 %
Par un ancien participant	3	7 %
Par mon agent d'aide à l'emploi du CLE	1	2 %

### 3.4 Satisfaction des jeunes et des parties prenantes à l'égard du programme

Dans le questionnaire en ligne, un espace était prévu pour que les jeunes puissent inscrire des commentaires. Trente-six des 41 répondants ont inscrit un commentaire. Certains sont brefs et qualifient l'expérience de « belle », « très satisfaisante », « très inspirante », « marquante », « merveilleuse », « parfaite de A à Z », « indispensable », « incroyable », « remède », etc. Certains ont dit qu'il s'agissait de l'expérience d'une vie. D'autres ont fait des commentaires plus longs qui portent sur la satisfaction à l'égard de l'accompagnement offert et du volet « découverte des métiers maritimes » ainsi que sur les retombées sur l'estime de soi, la confiance en soi, la connaissance de soi et la motivation.

En ce qui concerne l'équipage et l'accompagnement offert, les répondants ont abordé le professionnalisme, la bienveillance et la pédagogie et ont parlé d'une « présence positive et aidante ». Un jeune a écrit : « Vous avez ici la crème de la crème de ce qui se peut en travail social, et clairement, c'est encore méconnu et sous-estimé. »

Les commentaires recueillis laissent aussi transparaître que les jeunes sont reconnaissants et qu'ils ont l'impression qu'ils ont été chanceux de participer à ce programme. C'est le cas d'un participant qui a dit : « J'ai tellement aimé... Ça entre dans les meilleurs moments dans ma vie, facilement. » Plusieurs, dans le cadre des entrevues et du sondage en ligne, ont dit qu'un tel programme devrait bénéficier à plus de gens. Une participante considère que « ce n'est pas 48 participants qu'il faudrait, c'est 4 800, c'est 48 000. C'est le genre d'expérience que je crois, pas tout le monde, mais une grande partie des gens en profiterait et en tireraient quelque chose. Il faut y être un peu pour y croire et réaliser, mais c'est juste tellement grand et ce que ça amène est tellement puissant ».

Les intervenants des CJE et des centres locaux d'emploi et bureaux de Services Québec interrogés ont aussi fait part de leur satisfaction à l'égard du soutien structuré, de l'encadrement offert, de la pertinence des activités et des retombées observées.

Aucun commentaire neutre ni négatif n'a été inscrit dans le sondage en ligne par les 41 participants sondés. Quelques suggestions d'amélioration ont tout de même été proposées par les personnes interrogées :

- Un participant aurait préféré qu'il n'y ait pas de moments où il faut accoster et débarquer sur la terre ferme à mi-chemin de l'aventure.
- Deux participants auraient aimé que le séjour en mer dure plus que deux semaines, notamment pour avoir le temps d'avoir « plus de responsabilités », alors qu'un autre a trouvé que c'était

« peut-être trop pour certaines personnes, dont deux qui ont été malades [du mal de mer] chaque jour ».

- Un participant a trouvé la formation prédépart de deux jours « un peu longue ».
- Un participant a qualifié son expérience ainsi : « nuancée, mais ultimement constructive, donc je suis très content d’avoir passé à travers ».
- Deux considèrent que les personnes de plus de 35 ans devraient pouvoir participer.
- Un participant a dû passer par-dessus sa réticence à participer à un programme décrit comme étant pour la « réinsertion professionnelle ». Il a dit : « l’étiquette que ça te met dans le front, c’est un peu gros, tu dis comme : "Je n’ai pas de trouble, moi." ».

### 3.5 Effets du programme

#### 3.5.1 Retombées sur le plan professionnel

##### Situation quant à l’emploi (post-participation)

Il est possible de connaître la situation quant à l’emploi des jeunes après leur participation grâce aux données administratives du Ministère. En novembre 2019, 44 jeunes sur 105 (42 %) occupaient un emploi (26 occupaient un emploi à temps plein, 14 occupaient un emploi à temps partiel et 4 étaient des travailleurs autonomes)<sup>11</sup>, en excluant les personnes pour lesquelles il n’y avait « aucun résultat inscrit » (tableau 7). Il n’est pas possible de connaître le nombre de jeunes ayant effectué un retour aux études grâce à ces données, mais le tableau 3 montre que 74 jeunes ont participé à une mesure des SPE après avoir participé à Cabestan, dont 14 à la mesure PPE, 12 à la MFOR, 7 à la mesure subvention salariale et 2 à la mesure STA (tableau 4).

**Tableau 7 : Résultats liés à l’emploi suivant la participation à Cabestan (n=141)**

Résultat	Nombre de participants (proportion du total excluant inconnus)
En emploi ou aux études*	44 (42 %)
Sans emploi ou ayant entamé une démarche auprès d’un organisme	53 (50 %)
Impossible à joindre	5 (5 %)
En attente d’information	3 (3 %)
Aucun résultat inscrit*	36

\* Les résultats excluent les personnes dont la fin de la participation à Cabestan n’avait pas été enregistrée au 19 novembre 2019, dont le « parcours » n’était pas terminé ou pour lesquelles plus de huit mois s’étaient écoulés entre la fin de la participation à Cabestan et la fin du « parcours ».

Sources : DAIG, données en date du 19 novembre 2019 et reddition de comptes (2017, 2018 et 2019) d’ÉcoMaris.

11. Les personnes considérées comme en emploi sont celles pour lesquelles un retour en emploi a été enregistré dans les douze semaines suivant le séjour en mer. Pour les participants dont la participation à Cabestan s’inscrivait dans un enchaînement de participations à des mesures (« parcours »), soit 41 des 141 participants, un retour en emploi à la suite de la participation à une autre mesure est attribué à Cabestan à condition que le « parcours » se soit terminé à l’intérieur de huit mois suivant la fin du séjour en mer.

Dans sa reddition de comptes, ÉcoMaris présente elle aussi un suivi quant à l'insertion professionnelle et les retours aux études des participants. Elle a inscrit que 107 personnes sur 141 étaient en emploi ou aux études<sup>12</sup>. De plus, parmi ceux du groupe des « sans emploi », plusieurs étaient inscrits à une formation en vue d'un retour aux études ou auraient entamé une démarche auprès d'un organisme selon les rapports d'ÉcoMaris.

Pour aller plus loin, les participants rencontrés ont détaillé davantage leur situation professionnelle au moment de l'entrevue. Différentes situations ont été constatées. Des personnes occupaient un emploi régulier ou dans une entreprise d'insertion, d'autres agissaient en tant que bénévoles et d'autres étaient en voie de retourner aux études ou en réflexion sur leur avenir.

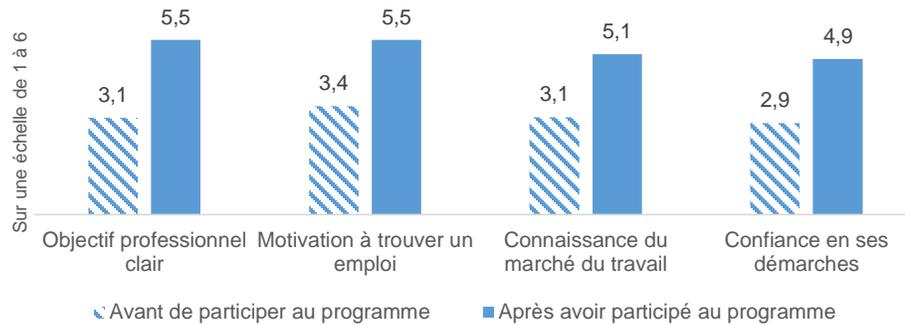
En général, les participants ont mentionné que leurs perspectives d'avenir se sont améliorées et que le programme leur a « donné de l'énergie » pour aller au bout de leur projet professionnel. Les personnes plus éloignées du marché du travail ont été les plus enthousiastes à cet égard, indiquant surtout « ne plus avoir peur » de réaliser leurs ambitions ou avoir trouvé ce qu'elles avaient envie de faire comme travail ou une passion. Ce constat est corroboré par les réponses données au questionnaire en ligne. Les plus fortes augmentations des notes accordées (entre avant et après la participation au programme) sont sur le plan des perspectives d'emploi (« objectif professionnel clair », « motivation à trouver un emploi », « connaissance du marché du travail » et « confiance en ses démarches »). En effet, l'augmentation moyenne pour les quatre énoncés, présentés à la figure 1, est de 2,2 points sur une échelle de 6. C'est en ce qui concerne l'énoncé « J'ai en tête un objectif professionnel clair » que la plus forte hausse a été observée.

Lors des entrevues, des participants ont aussi fait mention d'un plus haut niveau d'engagement sur les plans social et communautaire. Leur implication sur le bateau et l'expérience positive qu'ils ont vécue leur auraient donné le goût de poursuivre dans cette voie et de redonner à leur tour. Un intervenant a parlé d'un participant qui avait été itinérant pendant plusieurs années et qui donne désormais des conférences pour aider les jeunes à se sortir de l'itinérance. Deux jeunes interrogés ont fait part de leur intention de s'impliquer dans le milieu communautaire. Selon un responsable, l'expérience montre une autre réalité aux jeunes qui viennent de familles faisant partie de la clientèle des programmes d'assistance sociale de génération en génération et « les pousse à faire ce qu'ils ont le goût de faire ».

---

12. Les différences entre les données administratives du Ministère et celles figurant dans la reddition de comptes d'ÉcoMaris seraient notamment attribuables à l'ajout des retours aux études dans la seconde source ainsi qu'au fait que les rapports annuels sont produits à l'automne, ce qui laisse plus de temps à ÉcoMaris pour mettre à jour les données quant aux retours aux études ou en emploi pour les cohortes de l'été.

**Figure 1 : Retombées sur le plan des perspectives d'emploi (moyenne des réponses avant et après la participation au programme Cabestan, participants de l'été 2019, n=41)**



Les énoncés étaient :

- Motivation à trouver un emploi : « Je suis motivé(e) à trouver un emploi ou une formation qui me convient. »
- Objectif professionnel clair : « J'ai en tête un objectif professionnel clair. »
- Connaissance du marché du travail : « Je sais quelles compétences (professionnelles et personnelles) sont nécessaires pour occuper le ou les emplois qui m'intéressent. » et « Parmi les domaines d'emploi qui m'intéressent, je connais ceux où j'ai le plus de chance de trouver un travail. »
- Confiance en ses démarches : « J'ai l'impression d'être «en contrôle» de mes démarches vers un emploi ou une formation. »

### Connaissance des métiers de la mer et intérêt envers ceux-ci

La connaissance des métiers de la mer et l'intérêt envers ceux-ci ont été abordés dans le questionnaire et une forte augmentation<sup>13</sup> a été observée entre les notes attribuées avant la participation et après. Des personnes interrogées ont dit que leur participation à Cabestan avait servi à confirmer leur volonté et leur capacité de travailler dans l'industrie maritime. C'est notamment le cas de Marc, dont l'histoire est résumée à l'encadré 4. Pour d'autres participants, l'expérience a suscité un intérêt nouveau à cet égard. Selon un intervenant, pour certains jeunes « qui ne vivent que des échecs, des petites jobines ou des emplois très précaires », cela peut être valorisant de se voir proposer de travailler dans le milieu maritime. Il y a « de bons salaires et c'est très concret ». En 2018, cinq participants de Cabestan ont obtenu un soutien financier du Ministère pour suivre la formation offerte par le CFMU. De 2017 à 2019, ÉcoMaris a aussi embauché six anciens participants pour travailler au sein de l'organisme (quatre en tant que membres de l'équipage, une en tant qu'intervenante et une en tant que chargée des communications).

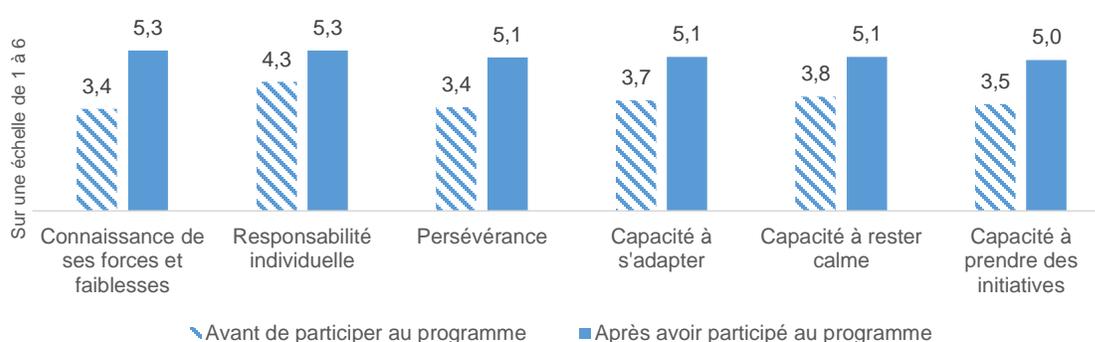
13. Les énoncés étaient : « Je connais les différents métiers de la mer. » et « J'ai un intérêt envers les métiers de la mer. ».

### 3.5.2 Retombées sur les plans personnel et relationnel

#### Retombées sur le plan personnel

La figure 2 présente les retombées sur le plan personnel (« connaissance de ses forces et faiblesses », « responsabilité individuelle », « persévérance », « capacité à s'adapter », « capacité à rester calme » et « capacité à prendre des initiatives »). Pour tous les aspects abordés à cet égard dans le questionnaire, il y a eu une augmentation entre les notes attribuées avant la participation et après, dont la plus grande a trait à la connaissance de ses forces et faiblesses. L'augmentation moyenne est de 1,5 point sur une échelle de 6. Les données indiquent que les participants ont une perception plus positive d'eux-mêmes juste après leur participation au programme qu'avant celle-ci. De plus, les personnes qui attribuaient une note plus basse avant leur participation au programme sont plus nombreuses que celles qui s'évaluaient plus favorablement.

**Figure 2 : Retombées sur le plan personnel (moyenne des réponses avant et après la participation au programme Cabestan, participants de l'été 2019, n=41)**



Les énoncés étaient :

- Connaissance de ses forces et faiblesses : « Je connais mes principales forces et faiblesses. »
- Responsabilité individuelle : « J'assume les conséquences de mes gestes. »
- Persévérance : « Je poursuis ce que j'entreprends, malgré les obstacles rencontrés. »
- Capacité à s'adapter : « Je sais m'ajuster pour faire face aux situations imprévues. »
- Capacité à rester calme : « Je reste calme dans une situation difficile. »
- Capacité à prendre des initiatives : « Je prends des initiatives quand la situation s'y prête. »

La perception des jeunes plus éloignés du marché du travail à l'égard de leurs propres compétences se serait ainsi améliorée rapidement durant le séjour en mer. Cette amélioration rapide a été soulevée fréquemment dans les témoignages recueillis. Selon un participant, « ça prend des années aux gens à apprendre ce qu'on apprend en deux semaines et demie ». Un autre participant a été surpris par son cheminement : « Je sais que dans chaque chose qu'on accomplit, on apprend et on devient meilleur, mais je ne savais pas à quel point ça allait m'aider, ça, c'est sûr. Je ne savais pas. Je n'aurais jamais cru que ça m'aurait aidé autant que ça. » Le témoignage de Joseph, présenté à l'encadré 4, montre un exemple des bénéfices personnels que les participants ont tirés de leur expérience (pendant et après le séjour en mer).

#### Encadré 4 : Cheminements de Marc et Joseph<sup>14</sup>, deux participants de l'année 2017

##### Histoire de Marc

Marc a participé à Cabestan en 2017. Il habitait en région et occupait un emploi saisonnier comme cuisinier depuis une dizaine d'années. Un de ses objectifs était d'avoir l'occasion de faire de la voile. Lorsqu'il a vu une publicité de Cabestan sur Facebook, il a décidé de s'inscrire. Pendant le séjour en mer, le capitaine a fait une présentation sur les métiers du secteur maritime. Cela lui a fait prendre conscience qu'il y a de bons emplois pour les cuisiniers dans le milieu maritime. Son nouvel objectif était désormais de devenir cuisinier dans la marine marchande.

Au retour, il a appris que les cours de sécurité de base exigés par l'industrie coûtent 4 000 \$. Gagnant moins de 20 000 \$ par année, il n'avait pas les moyens de s'y inscrire. ÉcoMaris lui a suggéré d'aller à son CLE. Il n'est arrivé à obtenir aucune aide financière malgré tous ses efforts. L'année suivante, ÉcoMaris l'a contacté pour lui dire qu'une entente avait été signée avec le CFMU. Il est retourné au CLE et, une semaine après, il a appris qu'il aurait droit à une subvention. « Je pense que c'était un des plus beaux jours de ma vie », dit-il.

Après avoir terminé sa formation, il s'est présenté au syndicat des marins et, deux jours après, il a obtenu un contrat. Depuis, il enchaîne les contrats sur différents bateaux et a du travail presque sans arrêt. Il dit, avec le recul, que même s'il a apprécié le séjour en mer avec l'équipe de Cabestan et le fait d'avoir pu travailler sur lui-même, c'est vraiment par la suite qu'ÉcoMaris a fait la différence, en l'accompagnant dans ses démarches professionnelles.

##### Histoire de Joseph

Joseph a participé à Cabestan en 2017. Il avait 35 ans et avait vécu dans plusieurs villes différentes. Il avait abandonné l'école à 17 ans, sans terminer son secondaire, pour occuper différents emplois requérant peu de qualification. Il consommait beaucoup de drogues et vivait au jour le jour. Il n'avait pas d'ambition ni de motivation. Il avait tenté à deux reprises d'entreprendre une démarche auprès d'un CJE, mais avait abandonné à chaque fois pour retourner à ses vieilles habitudes.

À un moment, il a décidé de changer les choses et de se prendre en main. À sa troisième tentative auprès du CJE, son intervenante l'a écouté et lui a parlé du programme Cabestan. Aimant voyager, il a décidé de participer au programme, et ce, même s'il avait peur de l'eau. Il voulait se prouver à lui-même qu'il pouvait réussir ce programme et profiter de l'occasion pour faire un sevrage. Il y avait 15 ans qu'il n'avait pas passé plus de 24 heures sans consommer.

Dès la formation prédépart, il a apprécié les activités, l'équipe et l'hygiène de vie établie. Les autres participants l'ont inspiré et il a pris conscience qu'il y a des gens qui ont plus de difficultés que lui. Durant le séjour, il a travaillé sur lui-même : sur sa capacité à être ponctuel, sa motivation, sa fiabilité, sa capacité à être respectueux et à l'écoute des autres. Il a retrouvé des forces qu'il avait avant de commencer à consommer.

Par la suite, il est resté en contact avec les responsables du programme. Ceux-ci l'ont aidé à se ressaisir lorsqu'il a eu envie de « se saboter » à nouveau. Il est aussi retourné au CJE pour continuer d'avoir des conseils, s'est inscrit à un DEP et a obtenu une allocation d'aide à l'emploi. Depuis, il dit avoir « vraiment changé » et que le bateau « reste toujours aujourd'hui une référence forte pour lui ». Il a terminé son DEP deux ans après l'avoir entamé. Il travaille comme représentant d'une compagnie et attend un enfant. Il dit : « Depuis que je suis embarqué sur ce bateau-là, le vent a tourné et j'ai le vent dans les voiles. »

---

14. Noms fictifs.

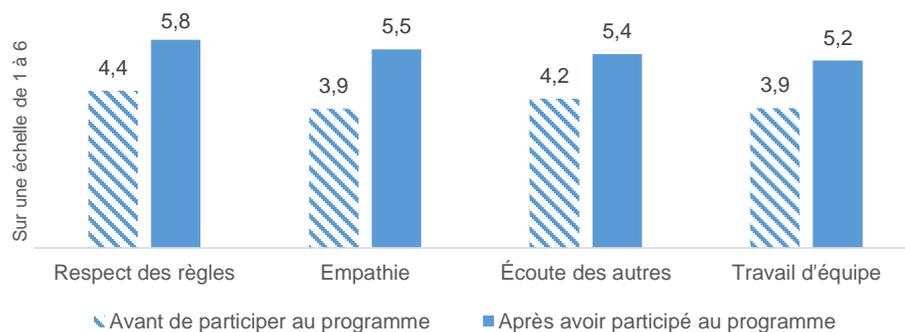
Les participants ont également tiré des bénéfices en ce qui concerne l'estime de soi et la motivation. Sur le plan de l'estime de soi, ils ont mentionné avoir appris à se percevoir plus positivement, à s'aimer et à se respecter davantage et avoir une meilleure hygiène de vie (p. ex., avoir arrêté la cigarette, avoir découvert la méditation ou l'écriture, avoir appris à bien manger ou à se passer de son téléphone portable). Ainsi, ils ont vécu une expérience concrète qui devient un point de référence positif dans leur vie pouvant les aider en cas de difficulté future. Un intervenant l'a expliqué ainsi, se mettant dans la peau d'un jeune : « Si j'ai été capable de conduire un bateau pendant deux heures avec 18 personnes qui dépendaient de moi, je suis capable d'aller porter un CV. » Ainsi, l'expérience aurait contribué à réduire des barrières psychologiques ou physiques nuisant aux jeunes dans leur quotidien (anxiété, incapacité à entrer en relation avec les gens, limites physiques, peur de l'échec, etc.).

Sur le plan de la motivation, les participants ont dit être revenus du séjour en mer avec plus d'énergie et une volonté de passer à l'action, de foncer. Un participant a dit : « Comparé à la même date l'an dernier, mon niveau d'énergie est comme astronomique. » Un participant de l'année 2018 a affirmé quant à lui : « Cabestan m'a vraiment aidé aussi à donner de l'énergie qui me permet encore maintenant d'avancer et de progresser. Ça a un impact qui est comme sur le très long terme parce que je la ressens encore cette énergie-là. »

### Retombées sur le plan relationnel

Quant aux quatre énoncés portant sur l'aspect relationnel (« empathie », « respect des règles », « écoute des autres » et « travail d'équipe »), une augmentation moyenne de 1,4 point sur une échelle de 6 (figure 3) a été observée entre avant la participation et après. En ce qui concerne l'énoncé sur l'empathie, la hausse a été légèrement plus grande que pour les autres, ce qui a été expliqué en entrevue comme un gain sur le plan de l'humilité et de la conscience de l'autre.

**Figure 3 : Retombées sur le plan relationnel (moyenne des réponses avant et après la participation au programme Cabestan, participants de l'été 2019, n=41)**



Les énoncés étaient :

- Respect des règles : « Dans une équipe, je comprends qu'il y a des règles à suivre par tous et toutes. »
- Empathie : « Je peux comprendre les besoins des autres, même lorsqu'ils sont différents des miens. »
- Écoute des autres : « J'écoute les autres et je prends en considération leur opinion. »
- Travail d'équipe : « Travailler en équipe est quelque chose qui se passe bien pour moi. »

La capacité à travailler en équipe est une autre retombée qui est ressortie dans le cadre de l'évaluation. Selon un intervenant, « c'est vraiment un vrai travail d'équipe parce qu'ils comprennent assez rapidement que le bateau, il ne fonctionnera pas sans eux, en fait ». En outre, les participants ont évoqué être davantage ouverts à l'entraide et la coopération et pouvoir faire preuve de leadership, ce qu'ils pourront mettre en pratique dans le futur.

Les participants ont aussi bénéficié du programme en ce qui concerne le développement des habiletés sociales et l'établissement du réseau social. Sur le plan des habiletés sociales, les participants ont mentionné avoir amélioré leur capacité à créer des liens et à gérer leurs conflits interpersonnels et être plus à l'aise en groupe. Un intervenant a expliqué que le programme propose « une façon en accéléré d'apprendre à vivre en société. Trouver des points en commun avec tout le monde, interagir, le travail d'équipe, l'esprit d'équipe, puis arriver à être satisfait ».

En ce qui concerne l'établissement d'un réseau social, les participants ont été nombreux à dire qu'ils avaient noué des amitiés qu'ils ont entretenues après la participation au programme et établi un réseau d'entraide qui est demeuré actif. Un participant est d'avis qu'il sait désormais « beaucoup plus ce que c'est un environnement où il y a du respect ». Des participants des années 2017 et 2018 ont affirmé avoir maintenu quelques-unes de ces amitiés au fil du temps.

## **4 ANALYSE DES FACTEURS DE SUCCÈS DU PROGRAMME**

### **4.1 Facteurs de succès du programme**

Les caractéristiques du programme Cabestan présentées ci-après ont été mises en lumière, car elles apparaissent importantes pour mieux comprendre de quelle façon le programme a les effets observés.

#### **Absence de distractions et de stimuli**

Cet aspect a souvent été soulevé par les personnes interrogées. La plupart d'entre elles ont expliqué avoir vécu une « coupure » par rapport à leur vie quotidienne. Le bateau a été décrit comme une « bulle » les protégeant de toute distraction extérieure et des échappatoires habituelles (alcool, technologies, sexe, drogue, etc.) et les aidant à prendre du recul et à travailler sur elles-mêmes. « Je vivais une expérience pendant 15 jours et je pouvais me concentrer uniquement sur moi », a dit un participant.

#### **Climat d'entraide et de proximité**

L'espace est restreint sur le voilier, ce qui implique une proximité physique entre les participants, qui se connaissent à peine. Ceux-ci doivent s'adapter à cette proximité. Les participants ont expliqué que cela les incitait à s'entraider, mais les obligeait aussi à résoudre rapidement les conflits. Ainsi, cela donne naissance à un « sentiment d'unité », une « camaraderie » et une « cohésion sociale ».

#### **Présence d'obstacles et de défis**

Le séjour en mer amène les participants à relever des défis, à sortir de leur zone de confort dans un environnement non familier et à affronter leurs peurs. Des participants ont vécu ou ont vu d'autres jeunes vivre des situations plus difficiles durant le séjour, comme des épisodes de mal de mer ou des moments de découragement. Selon un intervenant, l'idée d'emmener les participants à relever des défis sur les plans psychologique et physique et à faire des apprentissages s'avère porteuse. Des participants ont eu l'impression que ce contexte les forçait à se mettre en action et à adopter une routine et une saine hygiène de vie. Il les obligeait aussi à persévérer et à s'adapter. Même pour ceux qui disaient ne pas éprouver de problèmes personnels majeurs, la navigation s'est avérée un défi en soi. Des participants ont toutefois insisté sur le fait que, malgré les dangers liés au fait d'être sur un voilier dans le fleuve Saint-Laurent, l'environnement leur avait semblé sécuritaire.

#### **Immersion dans un milieu naturel**

L'immersion dans un milieu naturel a semblé importante pour plusieurs participants, particulièrement pour ceux qui n'avaient pas connu d'autres réalités que celle de la ville. Les bénéfices seraient la diminution du stress et la possibilité de mettre l'accent sur le moment présent, de mieux réfléchir et de vivre au rythme de la nature. L'évaluation a permis de faire ressortir que le voilier serait un médium particulièrement efficace, le fleuve Saint-Laurent ayant été décrit comme un « élément puissant » pour favoriser l'introspection.

#### **Expérience plaisante**

Le fait d'être sur un voilier décrit comme étant « beau » et d'apprendre son fonctionnement a été apprécié par les participants. Il s'agit d'un « univers en soi » que les jeunes ont aimé découvrir. Le mot « enthousiasme » a été mentionné par plusieurs.

### **Rapport égalitaire entre participants et intervenants**

Le soutien offert par les intervenants et l'équipage est l'élément le plus important qui ressort des entrevues réalisées. Pour décrire le rapport qui s'établit entre les jeunes et les adultes présents sur le voilier, le mot « respect » est revenu le plus souvent. « Ils réussissent à te faire sentir que ta présence est appréciée, que chaque chose que tu fais sur le bateau est appréciée puis c'est fou comment ça, ça persiste encore aujourd'hui », a affirmé une participante. En outre, de voir que d'anciens participants font partie de l'équipage serait également un élément motivant et inspirant pour les participants. En somme, presque tous les jeunes interrogés ont souligné l'approche humaine et la qualité de l'encadrement. Ils ont notamment été nombreux à exprimer avoir apprécié l'équipage présent sur le voilier. D'ailleurs, le capitaine et le premier maître font partie du programme depuis le début. Ils ont la formation et l'expérience requises pour travailler avec des personnes vulnérables.

### **Capacité à transposer les acquis dans la vie réelle**

Pour certains participants, le retour sur terre est plus difficile, car il faut quitter la vie de groupe, l'isolement qu'offre le voilier et réintégrer son quotidien. Comme mentionné précédemment, la coordonnatrice du programme joue un rôle majeur après le séjour. Elle aide les participants à garder « cette énergie qu'ils ont retrouvée sur le bateau ». En effet, des intervenants ont constaté que les jeunes revenaient en étant « super mobilisés et dynamiques », mais que leur énergie pouvait diminuer, d'où l'importance de « les mobiliser dès leur retour » et de continuer de les soutenir pour qu'ils maintiennent leurs acquis. Certains participants sont par ailleurs restés en contact avec des participants avec qui ils avaient des affinités. Un responsable a indiqué qu'un souper a été organisé par d'anciens participants, un an après leur séjour en mer. Il a alors été constaté que ceux-ci respectaient encore les règles en vigueur sur le bateau (p. ex., servir les autres avant de se servir soi-même, attendre que tout le monde soit prêt avant de commencer à manger).

### **Modalités de l'expérience**

La structure du programme, le lieu (voilier), la durée et les activités réalisées sont les modalités qui apparaissent les plus importantes pour expliquer les facteurs de succès. Le fait que le programme soit bien structuré a été mentionné par quelques répondants, dont un intervenant qui estime que cela « rassure les jeunes et fait en sorte qu'ils savent à quoi s'en tenir ». De plus, cet intervenant considère que les outils de préparation fournis aux jeunes leur donnent « une idée de ce qui est devant eux » et sont pertinents pour eux. Enfin, certaines activités pédagogiques réalisées se sont avérées marquantes pour plusieurs participants (p. ex., mises en situation, présentations par l'équipage, journées « leadership », activités suscitant des échanges entre les participants, tâches confiées sur le bateau).

Le fait d'être sur un voilier revêt aussi une grande importance dans l'expérience, amenant à la fois un isolement et une proximité. Comme l'explique un répondant : « Il y a peu d'environnements qui peuvent reproduire ça parce que tu as toujours une fuite quelque part. Tu as toujours le moyen de prendre une marche, d'aller prendre de l'air. Sur un bateau, 65 pieds, tu as fait le tour vite. »

La durée de deux semaines pour le séjour en mer est perçue positivement par les répondants et comme étant « un juste milieu », même si certains auraient préféré que ce soit plus long. Selon une participante, c'est suffisant « pour semer des graines, pour amener les gens à changer », alors que selon une autre, « ça permet d'être dans le contexte de la vie sur le bateau et de ne pas juste arriver et ressortir ». Selon un intervenant, il faut aussi tenir compte des périodes consacrées à l'accompagnement, au suivi et à la préparation, qui constituent « un temps précieux pour ces jeunes-là ».

## 4.2 Le programme Cabestan en tant qu'intervention en contexte de nature et d'aventure

Une recension ciblée des écrits sur l'« intervention en contexte de nature et d'aventure » (INA) a été réalisée. Les textes consultés ont permis de confirmer que le programme Cabestan possédait les caractéristiques d'une INA. Cette approche, bien documentée dans la littérature, mise sur l'apprentissage expérientiel<sup>15</sup>. L'INA peut avoir des visées éducatives (acquisition de compétences et adoption de conduites prosociales et d'une perception positive de la vie) et thérapeutiques (diminution des problèmes comportementaux, de santé mentale et de dysfonctionnement social) [Gargano et Turcotte, 2018].

Les études existantes ne laissent aucun doute sur le potentiel de l'INA dans une perspective d'intervention socioprofessionnelle. Les écrits portant sur cette approche lui attribuent des retombées positives et tangibles sur le développement personnel et relationnel (Meyer-Schulz et Burger Arndt, 2019; Gargano et Turcotte, 2018; Provost-Bergevin, 2018; Rojo et Bergeron, 2017; Zufferey, 2015; Norton et coll., 2014; Bergeron-Leclerc et coll., 2013; Annerstedt et Wahrborg, 2011; Norton, 2007). Ultimement, comme cela a été constaté lors d'entrevues faites avec quelques jeunes une à deux années après leur participation à Cabestan, ces retombées contribuent à diminuer les problèmes comportementaux et d'ordre émotif et ont un effet positif sur la réussite scolaire et professionnelle.

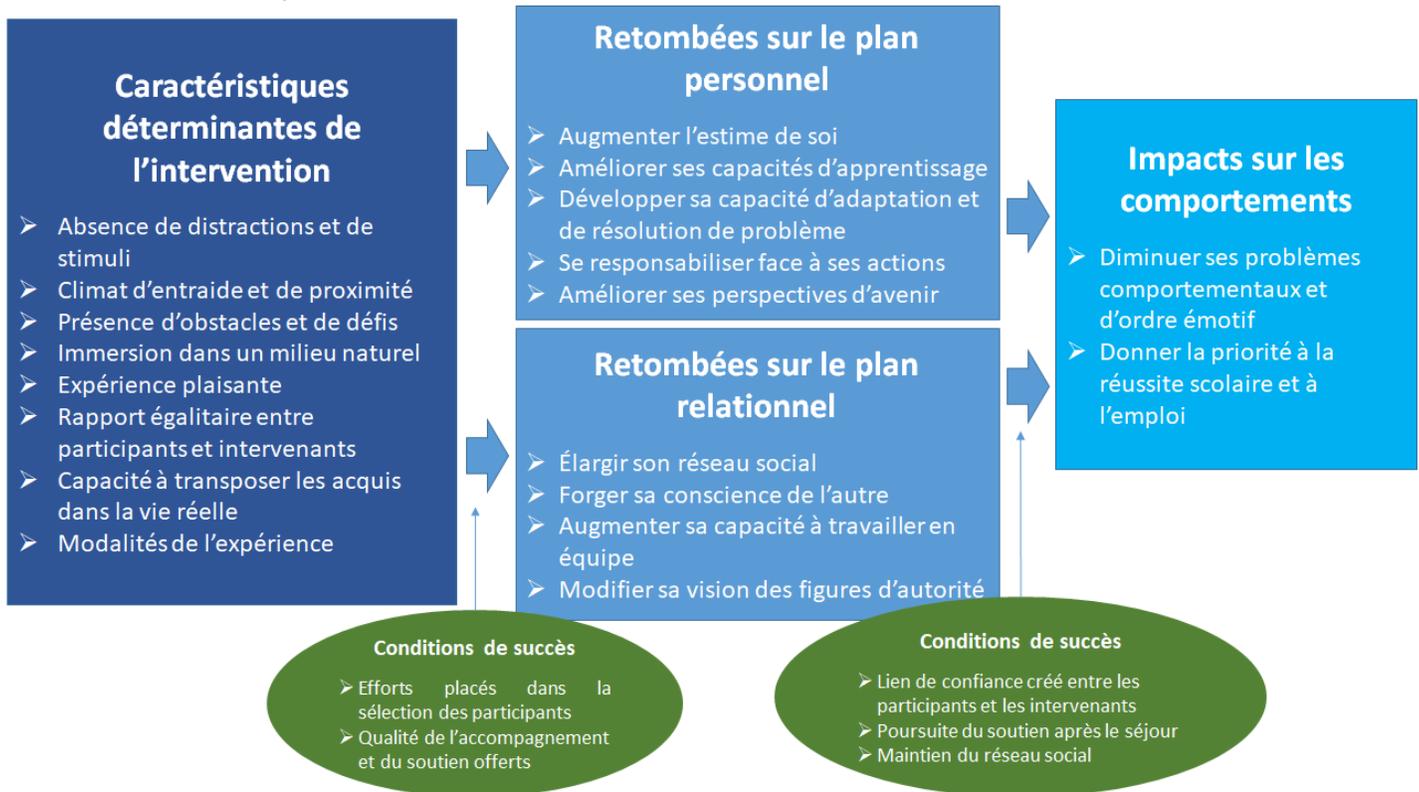
L'information est synthétisée dans la figure 4. Le schéma a été élaboré sur la base des résultats de l'évaluation du programme Cabestan ainsi que des résultats d'études récentes, dont quelques-unes ont été menées au Québec. En effet, au Québec, d'autres organismes offrent des interventions pouvant être qualifiées d'INA, mais les modalités diffèrent sur les plans du public cible, de la durée, du milieu choisi pour le séjour, du coût de participation, des objectifs, de l'encadrement, etc. Quant au programme Cabestan, il se distingue surtout par le contexte de défi, l'immersion en mer et la proximité humaine sur le voilier. Le fait que les principaux effets constatés dans le cadre de cette évaluation correspondent à des conclusions tirées dans le cadre d'autres recherches accroît la capacité à généraliser ces résultats.

Dans le cas du programme Cabestan, les efforts placés dans la sélection des participants ainsi que la qualité de l'accompagnement et du soutien offerts par l'ensemble des intervenants impliqués (intervenants et équipage d'ÉcoMaris, intervenants du CJE et des centres locaux d'emploi et bureaux de Services Québec) constituent des facteurs de succès importants. C'est pourquoi ces éléments sont présentés en tant que conditions de succès dans la figure 4. Dans le cadre du programme, on tient compte des difficultés vécues par chaque jeune et on donne l'occasion aux participants de rencontrer des adultes significatifs et de développer une relation de confiance avec eux. Ce lien de confiance est important, car il favorise la poursuite du soutien après le séjour en mer, ce qui accroît les chances que le programme ait un effet durable sur le parcours des participants. L'effort investi pour favoriser le maintien du réseau social créé durant l'expérience est aussi apparu comme un facteur de succès digne de mention.

---

15. L'apprentissage expérientiel est défini comme « un modèle d'apprentissage préconisant la participation à des activités se situant dans des contextes les plus rapprochés possibles des connaissances à acquérir, des habiletés à développer et des attitudes à former ou à changer. » Cf. Legendre, R. (2007). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Guérin, 3<sup>e</sup> édition.

**Figure 4 : Caractéristiques déterminantes, facteurs de succès et retombées du programme Cabestan en tant qu'INA (schéma basé sur les résultats de l'évaluation et sur la littérature)**



Sources : Articles et ouvrages des auteurs suivants : Meyer-Schulz et Burger Arndt (2019); Gargano et Turcotte (2018); Provost-Bergevin (2018); Rojo et Bergeron (2017); Zufferey (2015); Norton et coll. (2014); Bergeron-Leclerc et coll. (2013); Annerstedt et Wahrborg (2011); Norton (2007).

## 5 CONCLUSION : ATTEINTE DES RÉSULTATS, PARTENARIATS ET DÉFIS

Pour les trois années couvertes par l'évaluation, le programme a atteint les résultats attendus quant au nombre de participants et à la proportion de participants appartenant à la clientèle des programmes d'assistance sociale ou à la clientèle de l'assurance-emploi. En effet, les personnes éloignées du marché du travail représentaient un nombre important de participants, ce qui concorde avec l'évolution actuelle observée de façon générale au sein de la clientèle des SPE. On a aussi commencé à rendre le programme accessible à des jeunes venant d'une diversité de régions du Québec.

Dans l'évaluation, on a aussi mis en évidence le fait que des liens de collaboration ont commencé à être établis avec d'autres partenaires, comme cela était souhaité par le Ministère. Le fait qu'un CJE se soit vu confier un rôle majeur dans l'accompagnement de deux cohortes s'avère particulièrement intéressant. La proportion élevée de participants qui ont bénéficié d'autres activités ou mesures offerts par le Ministère, particulièrement d'un SAE avant leur participation au programme (service spécialisé, service spécialisé jeunes ou soutien structuré) ou encore de la mesure PPE ou de la MFOR après leur participation au programme, est également digne de mention. En ce qui concerne les jeunes qui n'étaient pas en mesure d'assumer les coûts liés à la formation nécessaire pour travailler dans l'industrie maritime, ils ont pu être soutenus grâce à l'entente signée entre le Ministère et le CFMU. Cela constitue un exemple de la contribution importante du Ministère au succès du programme.

Un des défis est de faire connaître le programme à l'échelle du Québec (à d'autres acteurs du milieu, notamment à des organisations dans le réseau du Ministère et à des organismes externes). Étant donné que le programme est assez récent et que seulement 48 personnes peuvent y participer chaque année, il est compréhensible qu'il demeure méconnu actuellement. En ce qui a trait à la reddition de comptes, certains aspects pourraient faire l'objet d'améliorations. Le plus important serait de recenser de manière systématique les retours en formation et en emploi (temps écoulé entre la fin de la participation et le suivi, modalités de l'emploi ou de la formation : temps plein ou partiel, durée, niveau d'études, domaine, etc.), surtout lorsque des objectifs sont fixés à cet égard.

L'évaluation indique que le programme a eu un effet significatif sur les perceptions et les compétences des jeunes qui y ont participé. Les objectifs de « faire découvrir à 48 jeunes adultes leurs talents [...] par des expériences concrètes et diversifiées », « d'augmenter [leur] confiance, [leur] motivation et [leur] niveau d'employabilité » et « de favoriser la réussite [de leur] cheminement personnel et professionnel » ont été atteints. Les répercussions à long terme du programme sur le parcours des jeunes varient d'une personne à l'autre, selon les particularités. Néanmoins, plusieurs ont trouvé un emploi ou une formation qui leur plaît à la suite de leur participation, par exemple les six participants embauchés par ÉcoMaris et les cinq ayant suivi la formation du CFMU en 2018-2019.

Tout bien considéré, il s'avère difficile de déterminer à la mission de quel ministère ou organisme du gouvernement du Québec ce programme pourrait être associé. L'évaluation et les autres recherches montrent que l'essence du programme Cabestan, comme pour les INA en général, se trouve dans ses visées éducatives et thérapeutiques. En ce sens, celui-ci se distingue de la majorité des activités et services offerts par les organismes spécialisés en employabilité partenaires du Ministère, axés plus directement sur l'insertion professionnelle (entreprises d'insertion, clubs de recherche d'emploi, orientation, stratégie de recherche d'emploi, counseling en matière d'emploi, etc.). Par contre, en raison de certaines activités réalisées, tout particulièrement en ce qui a trait aux métiers maritimes, le

programme a une dimension « employabilité » que la plupart des INA n’ont pas. Il a ainsi influencé de façon plus ou moins importante le cheminement professionnel de plusieurs participants. En somme, le programme Cabestan touche à l’emploi et à la solidarité sociale, mais aussi à l’éducation, à la santé, à la jeunesse, aux ressources naturelles, au territoire et au tourisme. Il apparaît par ailleurs pertinent relativement à deux stratégies du gouvernement du Québec, soit la Stratégie maritime du Québec – qui comprend les actions « promouvoir les professions reliées au monde maritime » et « former la main-d’œuvre » – et la Stratégie d’action de la Politique québécoise de la jeunesse 2030 – qui présente des mesures visant à « intégrer sur le marché de l’emploi les jeunes en difficulté et les jeunes ni en emploi, ni aux études, ni en formation ».

## BIBLIOGRAPHIE

Anadon, M. (2019). Les méthodes mixtes : implications pour la recherche « dite » qualitative, *Recherches qualitatives*, vol. 38, no 1, p. 105-123.

Annerstedt, M., et Währborg, P. (2011). « Nature-assisted therapy: Systematic review of controlled and observational studies », *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 39, no 4, p. 371–388.

Bergeron-Leclerc, C., Gargano, V., Dessureault-Pelletier, M., Mercure, C., & Bilodeau, M. (2013). « L'éducation par l'aventure comme outil de transformation du lien social », *Intervention*, vol. 139, no 2, p. 63-74.

Gargano, V. et Turcotte, D. (2018). « L'intervention en contexte de nature et d'aventure : différences et similitudes entre les programmes éducatifs et les programmes thérapeutiques », *Canadian Journal of Education*, vol. 41, no 1.

Meyer-Schulz, K. et Bürger-Arndt, R. (2019). « Les effets de la forêt sur la santé physique et mentale. Une revue de la littérature scientifique », *Santé Publique*, s1 (HS), p. 115-134.

Norton, C. L., Tucker, A., Russell, K. C., Bettmann, J. E., Gass, M. A., Gillis, H. L. Lee et Behrens, E. (2014). « Adventure Therapy With Youth », *Journal of Experiential Education*, vol. 37, no 1, p. 46–59.

Norton, C. (2007). « Understanding the impact of wilderness therapy on adolescent depression and psychosocial development », *Illinois Child Welfare*, vol. 4, no 1, p. 166-178.

Provost-Bergevin, L. (2018). L'aventure, les pieds dans la marge : un projet d'intervention psychosociale par la nature et l'aventure pour des jeunes adultes en situation de marginalité.

Rojo, S. et G. Bergeron (2017). L'intervention psychosociale par la nature et l'aventure. Fondements, processus et pistes d'action, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Zufferey, J. (2015). « Relations entre santé et espaces verts et bleus : une synthèse de la recherche empirique, 2003-2014 », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 23, no 4, p. 343-355.

## ANNEXE 1 : TABLEAU DES INDICATEURS VISANT À RÉPONDRE AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION

Question d'évaluation	Indicateur d'extrait ou d'effet	Cible	Description	Source(s) principale(s)	Responsabilité de la collecte	Calendrier de réalisation
Comment le programme fonctionne-t-il concrètement et dans quelle mesure est-ce conforme à ce qui avait été prévu au départ? Est-ce que les objectifs opérationnels (résultats attendus) ont été atteints?	Étapes du déroulement de la participation	s. o.	Qualitatif	Entrevues avec les parties prenantes et les participants	Direction de l'évaluation	D'août à octobre 2019
	Nombre de jeunes ayant participé, par année, durant les 4 années couvertes par le financement	36 à 48 participants au programme	Quantitatif	Données administratives et reddition de comptes	ÉcoMaris et Direction régionale de Services Québec de la Montérégie	En continu
	Proportion de jeunes participants faisant partie de la clientèle prioritaire des services publics d'emploi (clientèles des programmes d'assistance sociale et de l'assurance-emploi)	Clientèle prioritaire constitue 60 % de l'ensemble des participants au programme	Quantitatif	Données administratives	ÉcoMaris, Direction régionale de Services Québec de la Montérégie et Direction de l'évaluation	En continu
	Proportion de participations terminées	s. o.	Quantitatif	Données administratives	ÉcoMaris et Direction régionale de Services Québec de la Montérégie	En continu
	Mesures liées à l'accompagnement et au suivi	s.o.	Qualitatif	Entrevue avec les parties prenantes et reddition de comptes	Direction de l'évaluation ÉcoMaris et Direction régionale de Services Québec de la Montérégie	D'août à octobre 2019
	Implication des CJE et des autres partenaires	s.o.	Qualitatif	Reddition de comptes et entrevues avec les parties prenantes	ÉcoMaris, Direction régionale de Services Québec de la Montérégie et Direction de l'évaluation	D'août et septembre 2019
	Satisfaction (des jeunes et des parties prenantes) à l'égard du programme	s. o.	Qualitatif	Sondage et entrevues avec les participants	Direction de l'évaluation	De juin à septembre 2019
	Autres participations liées aux services publics d'emploi avant, pendant et après la participation au programme	s. o.	Quantitatif	Données administratives	ÉcoMaris, Direction régionale de Services Québec de la Montérégie et Direction de l'évaluation	En continu
	Aspects de la reddition de comptes à améliorer	s. o.	Qualitatif	Entrevues avec les parties prenantes	Direction de l'évaluation	De septembre à octobre 2019

Question d'évaluation	Indicateur d'extrait ou d'effet	Cible	Description	Source(s) principale(s)	Responsabilité de la collecte	Calendrier de réalisation
Quels sont les principaux facteurs de succès et les principaux obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du programme? Dans quelle mesure ont-ils contribué aux résultats du programme? Quels aspects du projet pourraient être reproduits dans d'autres contextes ou projets développés ultérieurement par le SEQ?	Facteurs de succès mentionnés dans la littérature	s. o.	Qualitatif	Littérature	Direction de l'évaluation	Été 2019
	Aspects du programme qui, selon les participants et les parties prenantes, ont eu un effet sur son succès	s. o.	Qualitatif	Entrevues avec les parties prenantes Entrevues avec les participants	Direction de l'évaluation	D'août à octobre 2019
Quels sont les effets du programme sur les jeunes découlant de leur participation au programme? Le programme atteint-il ses objectifs et dans quelle mesure les acteurs impliqués se considèrent-ils satisfaits des effets constatés?	Situation quant à l'emploi des jeunes après la participation	s. o.	Quantitatif	Données administratives et reddition de comptes	ÉcoMaris et Direction régionale de Services Québec de la Montérégie	En continu
	Retombées du programme mentionnées par les bénéficiaires et les parties prenantes	s. o.	Qualitatif	Sondage auprès des participants et entrevues avec les participants Entrevues avec les parties prenantes	Direction de l'évaluation	De juin à octobre 2019
	Retombées du programme mesurées à la suite de l'intervention (sondage prétest de nature rétrospective)	s. o.	Qualitatif	Sondage auprès des participants	Direction de l'évaluation	De juin à septembre 2019
	Satisfaction des jeunes et des parties prenantes à l'égard des effets constatés	s. o.	Qualitatif	Entrevues avec les participants et les parties prenantes	Direction de l'évaluation	D'août à octobre 2019