

Programme Jeunes en mouvement vers l'emploi

Évaluation des effets et de l'efficacité

Rapport d'évaluation

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Juin 2023

Note au lecteur

Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

Rédaction

Victoria Raileanu (chargée de projet), Direction de l'évaluation
Alexis Martin (économiste), Direction de l'évaluation

Comité d'évaluation

Direction de l'évaluation
Direction des relations intergouvernementales et des mandats spéciaux
Direction des ressources externes du placement et des mandats spéciaux
Direction des politiques d'emploi et des stratégies

Édition

Direction de l'évaluation
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Diffusion

Document disponible sur [Québec.ca](https://quebec.ca), dans la section des bilans, rapports et stratégies.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

ISBN : 978-2-550-99187-8 (PDF)

© Gouvernement du Québec

Table des matières

Introduction	1
1 Mise en contexte et mandats	2
2 Description du programme	3
2.1 Raison d'être	3
2.2 Objectifs de l'intervention	3
2.3 Nature de l'intervention	3
2.3.1 Appel de projets	4
2.3.2 Parties prenantes	4
2.3.3 Bénéficiaires directs de JME	4
2.4 Intrants	4
2.4.1 Ressources humaines	4
2.4.2 Ressources financières et nombre des bénéficiaires	5
2.4.3 Mode de financement des projets	5
2.4.4 Gestion des sommes versées aux participants et aux entreprises	5
2.5 Extrants	5
2.6 Activités de production	7
2.7 Effets visés	7
3 Stratégie d'évaluation	8
3.1 Enjeux évaluatifs	8
3.2 Objectifs de l'évaluation	8
3.3 Approche théorique	8
3.4 Méthodologie	9
3.4.1 Volet qualitatif de la recherche évaluative	9
3.4.2 Volet quantitatif de la recherche évaluative	9
3.5 Limites méthodologiques	10
4 Résultats de l'évaluation	11
4.1 Potentiel à faire évoluer l'offre des SPE	11
4.1.1 Complémentarité	11
4.1.2 Dimension innovante de JME	18
4.1.3 Partenariats développés dans le cadre des projets JME	19
4.1.4 Meilleures pratiques d'intervention auprès des jeunes ou partenariales	23
4.1.5 Contribution des nouveaux promoteurs	25
4.2 Les effets de l'intervention sur les employeurs	26
4.2.1 Perspective des employeurs	27
4.2.2 Perspective des promoteurs sur la collaboration avec les employeurs	29
4.3 Effets de l'intervention sur l'intégration en emploi des jeunes	30
4.3.1 Données utilisées	30
4.3.2 Méthodologie d'estimation des effets nets	33
4.3.3 Résultats	36
4.3.4 Synthèse	41
Conclusion	42
Bibliographie	45
Annexe 1 - Modèle logique du programme	46
Annexe 2 - Matrice d'évaluation	47

Liste des acronymes

CJE	Carrefours jeunesse emploi
DPES	Direction des politiques d'emploi et des stratégies
DRSQ	Direction régionale de Services Québec
JME	Jeunes en mouvement vers l'emploi
OSE	Organisme spécialisé en employabilité
PPE	Projets de préparation à l'emploi
SAE	Service d'aide à l'emploi
SE	Secteur de l'Emploi
SECJ	Stratégie emploi et compétences jeunesse
SEJ	Stratégie emploi jeunesse
SIP	Services à l'intention des partenaires
SPE	Services publics d'emploi
SSJ	Service spécialisé jeune

Sommaire

En février 2020, le Secteur de l'Emploi (SE) du MESS a lancé Jeunes en mouvement vers l'emploi (JME), un programme destiné aux jeunes confrontés à des obstacles à l'emploi. Les ressources financières allouées au programme au moment du lancement étaient de 34,5 M\$ pour les trois premières années (2020-2023), dont 31,5 M\$ octroyés aux projets et 3 M\$ servant à couvrir les frais administratifs.¹

JME comporte trois objectifs : mettre à l'essai de nouvelles formules d'intervention ayant le potentiel de faire évoluer les services publics d'emploi (SPE), offrir aux employeurs un meilleur soutien à l'embauche et augmenter le taux d'intégration en emploi ou aux études des participants.

Plusieurs moyens ont été utilisés pour permettre au programme d'atteindre ses objectifs dont les plus importants sont les suivants :

- Outre les organismes spécialisés en employabilité, qui sont les partenaires habituels du SE, de nouveaux fournisseurs de services aux jeunes ont été recrutés à la suite d'un appel de projets aux critères d'admissibilité larges des promoteurs.
- Les projets soumis dans le cadre de l'appel ont été sélectionnés selon les critères de l'innovation et de la complémentarité par rapport à l'offre régulière des SPE. De même, les projets JME devaient donner lieu à des pratiques partenariales structurantes et inédites entre fournisseurs de services aux jeunes.
- Une certaine souplesse a été accordée au niveau des activités admissibles au programme et pour ce qui est de la durée des participations.
- Une allocation généralement plus profitable que dans d'autres mesures a été prévue pour les participants.
- Des conditions de stage généralement plus avantageuses que dans d'autres programmes et mesures du SE ont été prévues. Ces conditions sont issues de la combinaison des éléments tels que la durée plus longue du stage comparée à d'autres mesures, la rémunération offerte par l'employeur et l'accompagnement par un organisme compétent, à savoir le promoteur.
- La latitude accordée aux promoteurs de verser les sommes de manière autonome aux participants (allocations) et aux employeurs (contribution salariale). La contribution salariale est une forme de subvention aux entreprises provenant du MESS, mais qui transite dans le cadre de JME par le promoteur.

L'étude s'est appuyée dans un premier temps sur une analyse qualitative des données collectées au moyen de trois séries d'entrevues semi-dirigées auprès des acteurs clés : six entrevues réalisées auprès des responsables de JME parmi les conseillers des bureaux de Services Québec, 12 auprès des promoteurs et six auprès des employeurs ayant offert une expérience de travail aux participants JME. Une analyse des documents de gestion et des travaux des chercheurs experts a été effectuée également.

Les effets bruts et nets de JME ont été mesurés au moyen d'un traitement statistique de données de gestion selon un devis quasi expérimental comportant un groupe expérimental et un groupe témoin. Le groupe expérimental a été formé de participants au JME ayant terminé leur participation entre le 1^{er} avril 2021 et le 31 mars 2022, tandis que le groupe témoin a été constitué de participants au Service spécialisé jeune (SSJ) ayant terminé leur participation dans la même période. Le choix du SSJ, à partir duquel a été constitué le groupe témoin, repose principalement sur le fait que ce programme fait partie de l'offre régulière des SPE, par rapport à laquelle JME vise à marquer une progression. Tout en poursuivant le même objectif d'intégration socioprofessionnelle des jeunes confrontés à des obstacles à l'emploi, le SSJ ne comprend pas les éléments expérimentés dans le cadre de JME, notamment l'implication de nouveaux fournisseurs de services d'emploi, issus des milieux variés, les nouvelles formules d'intervention auprès des jeunes, les conditions particulières de collaboration avec les employeurs et un montant d'allocation plus important que dans d'autres programmes. La comparaison avec le SSJ a permis de prendre la mesure des effets de JME en mettant en perspective les mécanismes expérimentés dans le but de déterminer leur potentiel à faire évoluer les SPE.

1. Les investissements initiaux prévus à l'Entente de contribution Canada-Québec en appui aux jeunes du Québec, dans le cadre du volet régional de la Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ) assurant la mise en œuvre du programme Jeunes en mouvement vers l'emploi (JME), étaient de 138,5 M\$ soit, 34,5 M\$ par année de 2020-2021 à 2022-2023 et 17,5 M\$ par année pour les deux années suivantes. Le gouvernement fédéral a bonifié par la suite le financement de 18,8 M\$ pour les trois premières années en vue de pallier les effets de la pandémie. Ainsi, les montants investis annuellement dans JME pour les trois premières années ont aussi été bonifiés de 0,2 M\$ pour 2020-2021, 15,0 M\$ pour 2021-2022 et de 3,6 M\$ pour 2022-2023.

Le résumé des résultats de l'évaluation est structuré en quatre parties qui portent sur les effets de l'intervention sur les SPE, les effets sur les employeurs, les effets sur l'intégration en emploi des participants et sur le degré d'atteinte des objectifs de l'intervention.

Effets de JME sur le potentiel à faire évoluer les SPE

Trois critères ont été utilisés pour sélectionner des projets dotés du potentiel de faire évoluer les SPE : la complémentarité des projets par rapport à l'offre existante des SPE, leur caractère innovant et la production des services au moyen de partenariats structurants et inédits. L'étude s'est attachée à déterminer dans quelle mesure la mise en œuvre des projets JME a donné lieu à des services complémentaires, innovants et produits en partenariats.

Complémentarité des projets JME par rapport aux SPE

L'analyse révèle que les services offerts dans le cadre des projets JME constituent une offre complémentaire à celle des SPE sous trois aspects :

- Le premier aspect a trait à la contribution des nouveaux fournisseurs de services recrutés par le SE à la suite de l'appel de projets, dont les anciens promoteurs du volet régional de la Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ) administrée par le gouvernement fédéral avant son transfert au Québec en 2019. L'apport de ces nouveaux promoteurs par rapport aux organismes œuvrant en employabilité est d'avoir attiré dans le giron du SE de **nouvelles clientèles**, souvent inadmissibles à l'offre régulière des SPE. Il s'agit des personnes handicapées se trouvant au stade de la pré-employabilité et des membres des communautés des Premières-Nations et Inuit, soutenus habituellement par le gouvernement fédéral. C'est aussi le cas des jeunes de 15 ans et des cégépiens se trouvant habituellement sous la responsabilité du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) ou des finissants des programmes d'études. À cet égard, certains conseillers régionaux rencontrés se demandent - tout en reconnaissant l'importance des projets de nature à prévenir le décrochage et l'éloignement du marché du travail - si les projets destinés aux étudiants et finissants des programmes d'études doivent relever du MESS.
- La souplesse du programme au niveau des activités et des dépenses admissibles a favorisé dans de nombreux cas un **accompagnement psychosocial accru** des jeunes aux prises avec des problèmes de santé mentale et psychologique. Ce soutien a souvent dépassé la fonction d'appoint du soutien psychosocial telle que prévue dans les mesures régulières des SPE. De nombreux promoteurs ont indiqué que l'accompagnement psychosocial accru permet de construire un lien de confiance avec les participants et de contribuer à bâtir la base de leur intégration socioprofessionnelle.
- Au niveau des **formules d'intervention auprès des jeunes**, les conseillers rencontrés assimilent généralement les services offerts dans le cadre de JME à ceux prévus dans les mesures et les programmes existants, tout en percevant comme étant complémentaire le jumelage de différentes modalités issues de l'offre régulière. De ce point de vue, JME serait un programme qui mise sur la continuité des SPE. À cet égard, plusieurs conseillers indiquent que la formule alliant au sein d'un même parcours une phase de formation pour inculquer des compétences comportementales et opérationnelles (savoir-être et savoir-faire), suivie d'une expérience de travail en entreprise, jumelée à un accompagnement socioprofessionnel par un organisme compétent, constitue l'élément clé de l'expérimentation JME. Plus de la moitié des promoteurs de JME ont structuré les services offerts aux participants de cette façon. Qualifiée de « complète » par les conseillers régionaux de Services Québec et par les promoteurs, cette formule serait de nature à outiller et à préparer les participants en vue de leur entrée sur le marché du travail tout en offrant une expérience de travail concrète et l'opportunité de se maintenir durablement dans un emploi. Elle semble répondre encore mieux aux besoins des jeunes et du marché du travail lorsque le promoteur enseigne préalablement aux participants des compétences pratiques en lien avec les missions des entreprises où les jeunes seront placés (ex. : ateliers de travail du bois ou de mécanique).

Dimension innovante du Programme

La dimension innovante s'est concrétisée à travers la **latitude accordée aux promoteurs de gérer les versements des sommes** aux participants (allocation de participation et autres frais) et aux entreprises (contribution salariale). Cette modalité du programme dote le promoteur d'un pouvoir d'influence lui permettant de jouer un rôle pivot dans le processus d'intégration en emploi des participants, car il peut agir non seulement sur les jeunes, mais aussi sur les employeurs. Le lien d'affaires avec les employeurs favorise le démarchage et l'appariement tandis que les versements de la contribution salariale constituent une occasion d'échanges fréquents

et de médiation entre l'employeur - avec ses exigences et son mode de fonctionnement - et le participant, avec ses besoins. De plus, selon les promoteurs rencontrés, ce mode de gestion des sommes versées aux entreprises facilite grandement la mise en place de la formule alliant au sein du même parcours une phase de formation, un stage et des activités d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi en raison principalement du lien pécunier qui unit les trois parties.

Partenariats structurants et inédits

Les partenariats les plus répandus conclus dans le cadre de JME servent à offrir aux participants un **soutien intégré en employabilité** et consistent en une mise en commun des différentes expertises sectorielles. Souvent bien enracinées dans les milieux, ces pratiques partenariales ont une action structurante sur les parcours des jeunes dans la mesure où les différentes expertises et activités des fournisseurs de services se complètent, formant un ensemble cohérent. À cet égard, le rôle d'un intervenant clé, responsable d'intégrer d'autres intervenants dans la démarche auprès du jeune est capital. Les pratiques d'intervention issues de ces collaborations varient selon le degré de personnalisation des services et de prise en charge ou suivant la configuration d'intervenants impliqués. L'analyse de ces pratiques se résume comme suit :

- Les formes les plus courantes de collaboration intersectorielle sont le référencement et la tenue d'ateliers thématiques avec la participation des intervenants d'autres secteurs (exemple : invité par le promoteur JME, un intervenant d'un organisme ayant comme mandat la prévention des toxicomanies présente aux jeunes du programme les dangers des drogues et les ressources d'aide disponibles).
- De nombreux promoteurs ont également mis en place des partenariats intersectoriels structurants impliquant l'élaboration conjointe de plans d'intervention auprès des participants, un protocole d'échange d'information concernant le cheminement des jeunes et des rencontres régulières avec des intervenants venant de divers secteurs. Loin d'être inédites, ces pratiques partenariales semblent être bien établies dans certains organismes.
- La moitié des promoteurs rencontrés affirment collaborer étroitement avec un carrefour jeunesse emploi (CJE) pour ce qui est du volet « employabilité » des participants, afin de pouvoir consacrer leurs efforts à l'intervention psychosociale ou au développement de compétences de travail.
- Le programme a suscité quelques partenariats inédits attirant dans l'écosystème des services aux jeunes des acteurs nouveaux, ce qui a constitué l'un des objectifs du programme.

Les promoteurs de JME font connaître quelques défis auxquels ils ont été confrontés lors du travail en partenariat :

- La connaissance des ressources disponibles par les intervenants doit être constamment renouvelée dans le contexte du roulement du personnel dans les organismes. Une pratique gagnante en ce sens est l'organisation de « tournées » de présentation des ressources du milieu aux nouveaux intervenants, ce qui demande du temps et de l'organisation.
- Certains paramètres administratifs standardisés sur lesquels reposent les programmes des différents ministères freinent l'intervention intersectorielle. En outre, la pratique de « fermeture de dossiers » de certains intervenants du milieu de la santé et des services sociaux complexifie l'intervention auprès des jeunes aux prises avec des problèmes de santé mentale. De même, la possibilité d'une multiple inscription dans Services à l'intention des partenaires (SIP) est peu connue des prestataires des services du MESS.

Effets de JME sur la capacité des employeurs à intégrer les jeunes qui sont confrontés à des obstacles à l'emploi

Afin de mesurer les effets sur les entreprises, l'évaluation s'est penchée sur le cas des employeurs qui ont choisi de recevoir une contribution salariale gérée par les promoteurs, cet élément étant propre à JME. La contribution salariale constitue également la base de la plupart des collaborations entre les promoteurs et les employeurs dans le cadre de JME, les employeurs choisissant d'embaucher directement les jeunes étant moins nombreux. Le contenu collecté auprès des six représentants de PME rencontrés se résume comme suit :

- Les employeurs rencontrés se montrent satisfaits de leur collaboration avec le promoteur. Celui-ci est vu comme un intermédiaire précieux entre les chercheurs d'emploi et les entreprises, les employeurs disant qu'autrement ils n'auraient pas su où aller chercher cette main-d'œuvre. Par ailleurs, leur niveau de satisfaction envers JME est d'autant plus grand que la plupart d'entre eux ne connaissent pas d'autres formes de soutien à l'embauche offertes par le SE.

- Les entreprises tendent à embaucher sur une base régulière les jeunes des projets JME à la fin de leurs stages. Ces emplois constituent entre 10 % et 35 % de nouvelles embauches de l'année en cours.
- Plusieurs employeurs développent en amont des stratégies de rétention de cette main-d'œuvre en bonifiant les conditions de travail des stagiaires.
- Les témoignages des employeurs révèlent des pratiques de maintien en emploi des promoteurs hétéroclites, certains promoteurs organisant systématiquement des rencontres tripartites de suivi et d'autres se retirant pour observer de loin l'intégration en emploi des participants et pour intervenir seulement en cas de besoin.
- Tout en affichant un haut degré de satisfaction envers ce type de soutien à l'embauche, les employeurs ont formulé plusieurs propositions d'amélioration, comme le fait d'avoir davantage de transparence dans la communication avec les promoteurs sur le fonctionnement du programme, des rencontres de suivi plus régulières pour le maintien en emploi et avec leur participation.
- Les employeurs mentionnent, par ailleurs, d'autres difficultés qui ne concernent pas la mission du MESS, mais qui sont importantes à mentionner pour avoir un tableau complet des obstacles à l'emploi rencontrés par les jeunes. En effet, l'absence d'un réseau de transport collectif développé a un effet négatif sur l'intégration en emploi, car certains employés ont dû abandonner un emploi satisfaisant à cause des enjeux de déplacement. De plus, les employeurs notent l'accès difficile aux cours de francisation en nombre suffisant pour les employés allophones, ainsi que la difficulté de concilier travail et apprentissage du français pour les jeunes issus de l'immigration.

De leur côté, les promoteurs font connaître l'effet bénéfique des suivis de maintien en emploi sur les pratiques de gestion de ressources humaines (RH), particulièrement dans les PME, ordinairement dépourvues des professionnels en RH.

Effets bruts et nets sur l'intégration en emploi et effet des nouveaux prestataires des services

- Les données brutes sur l'insertion en emploi pour 2021-2022 montrent que 58,6 % des participants JME ont déclaré avoir occupé un emploi à la suite de leur participation contre 33,6 % chez les participants SSJ (écart brut de 25 points de pourcentage (p.p.) en faveur du programme JME).
- Pour ce qui est des effets nets, la comparaison avec le SSJ révèle pour la même période (du 1^{er} avril 2021 au 31 mars 2022) un écart net de 8,5 p.p. en faveur de JME pour ce qui est de la propension à décrocher un emploi dans les 12 semaines suivant la fin de la participation au programme. Cet écart est plus grand dans le cas des participants prestataires de l'assistance sociale (de 17,2 p.p.), des participants prestataires de l'assurance-emploi (14,9 p.p.) et des participants admissibles à l'assurance-emploi (18,4 p.p.). Aucun écart net n'est observé pour les participants sans soutien public de revenu.
- Ces résultats incitent à croire que les éléments distinctifs de JME, dont le plus important est la formule jumelant la formation, l'expérience de travail et l'accompagnement en emploi par un organisme compétent, ont exercé un effet positif sur l'intégration en emploi des participants du programme.
- Les analyses ne révèlent pas d'écart significatif entre les projets portés par les organismes spécialisés en employabilité, partenaires de longue date du SE, et les participants aux projets portés par de nouveaux prestataires de services, recrutés à la suite de l'appel de projets du programme JME.

Efficacité du programme

L'évaluation révèle que les objectifs immédiats de JME ont été atteints :

- Le programme a suscité plusieurs éléments complémentaires ou innovants ayant le potentiel de faire évoluer les SPE et plusieurs pratiques partenariales structurantes et inédites.
- Les employeurs ont expérimenté des modalités facilitantes d'intégration en emploi des jeunes et se sont impliqués dans le processus d'intégration en améliorant les conditions de travail des participants.

Pour la période 2021-2022, le taux de complétion des participations dans le cadre de JME est de 14 p.p. plus élevé que le taux dans SSJ (77 % contre 63 %).

Introduction

Administré par le Secteur de l'Emploi (SE), Jeunes en mouvement vers l'emploi (JME) est un programme emploi jeunesse qui vise à offrir des services aux chercheurs d'emploi âgés de 15 à 30 ans. Il est corollaire de la refonte en 2018-2019 des services publics d'emploi en direction des jeunes au gouvernement fédéral, notamment de la Stratégie emploi jeunesse (SEJ), et du transfert au Québec du volet régional de la nouvelle Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ) modernisée.

Investi des objectifs de la SECJ, JME s'adresse particulièrement aux jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi afin de leur offrir des services d'aide à l'emploi souples et adaptés à leurs besoins. Le programme est également arrimé aux différents plans d'action du gouvernement du Québec visant à résoudre le problème de la pénurie de main-d'œuvre à travers le développement optimisé des bassins disponibles.

En 2021-2022, JME a fait l'objet d'une évaluation de sa mise en œuvre à la demande de l'unité responsable de la conception, de l'implantation et du fonctionnement du programme, à savoir la Direction des politiques d'emploi et des stratégies (DPES). En juin 2022, cette direction du SE a de nouveau eu recours à l'expertise de la direction de l'évaluation du MESS. Afin de pouvoir juger de la valeur des approches expérimentées et de l'éventualité de leur intégration dans l'offre globale des SPE, une évaluation des effets produits par le programme et de son efficacité a été demandée.

Des travaux d'évaluation ont été entrepris à l'automne 2022 et ont été terminés à l'hiver 2023. Divisé en cinq chapitres, ce rapport rend compte des résultats de cette étude évaluative. Il débute par une mise en contexte de la création du programme et par la présentation du mandat de l'évaluation. Le deuxième chapitre décrit le programme évalué, ses objectifs et sa logique d'intervention. La stratégie d'évaluation est détaillée au chapitre trois. Subdivisé en deux parties, le chapitre quatre présente les résultats d'une analyse qualitative et ceux d'une analyse quantitative. L'analyse qualitative s'appuie sur les données collectées au moyen d'entrevues semi-dirigées auprès des acteurs clés du programme, sur le contenu des documents de gestion (redditions de comptes et rapports trimestriels) et sur la recherche documentaire. Le volet quantitatif de l'étude évaluative repose sur un traitement statistique des données administratives du MESS portant sur les utilisateurs des SPE. Enfin, le dernier chapitre du rapport relate les principales conclusions qui se dégagent de cette évaluation.

1 Mise en contexte et mandats

En 2016, le gouvernement fédéral annonce la création du Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes, dont le mandat a consisté à identifier les défis que doivent surmonter les jeunes chercheurs d'emploi et à conseiller les décideurs en vue de la modernisation de la SEJ. Dans son rapport intitulé *13 voies pour moderniser l'emploi des jeunes au Canada*, le Groupe recommandait, en outre, de mieux prendre en compte les besoins des jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi, d'améliorer la structure partenariale des fournisseurs des services aux jeunes - afin d'assurer un continuum de services - et de mobiliser les employeurs, ceux-ci ayant « un rôle important à jouer dans le développement et la formation des jeunes travailleurs »². Le rapport recommandait également au gouvernement fédéral de transférer la gestion de la SEJ aux provinces qui le désirent afin d'améliorer la complémentarité des SPE offerts et d'éviter un chevauchement des mesures provinciales et fédérales.

En août 2019, les gouvernements du Canada et du Québec signent l'Entente de contribution en appui aux jeunes du Québec dans le cadre de la Stratégie emploi et compétences jeunesse (ci-après appelé « Entente »), qui établit le transfert au Québec du volet régional de la stratégie et un financement d'environ 138,5 M\$³ sur cinq ans (du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2025). Ce montant est alloué aux initiatives d'amélioration de la cohérence de l'offre des SPE pour les jeunes âgés de 15 à 30 ans au Québec, en particulier ceux éloignés du marché du travail. Il est octroyé pour le développement d'approches décloisonnées, de partenariats stratégiques entre fournisseurs de service et de modalités innovantes pour soutenir les employeurs dans l'intégration et le maintien des jeunes en emploi⁴. Cette entente précise que « le Québec est responsable de conduire ses évaluations à l'égard des mesures et des services d'emploi et de formation offerts sur son territoire ». Le Québec convient également dans le cadre de l'Entente à « rendre disponible au Canada tout rapport d'évaluation publique qu'il réalisera sur les projets financés en vertu » de celle-ci⁵.

Dans le contexte de ce transfert, le SE saisit l'occasion pour mettre à l'essai de nouvelles formules d'intervention auprès de la clientèle jeune dans le cadre de JME. Orienté pour agir sur les SPE au moyen de l'expérimentation de nouvelles approches partenariales, d'accompagnement des jeunes et de collaboration avec les employeurs, JME est inclus dans la mesure « Recherche et innovation », déjà présente dans l'offre de service du SE. Cette mesure constitue un levier d'intervention pour tester et documenter des approches novatrices qui sont susceptibles d'apporter une contribution significative à l'évolution de l'offre de service, ainsi qu'à la progression des connaissances sur les SPE.

Mandat de l'évaluation

Dès lors, le mandat de l'évaluation a consisté à mesurer et à expliquer les effets des nouvelles formules mises à l'essai dans le cadre de JME sur la capacité du SE de faire évoluer les SPE, sur le soutien offert aux employeurs en vue d'une intégration en emploi durable des jeunes et sur la capacité des entreprises à employer et à retenir cette clientèle. Ces nouvelles formules expérimentées dans le cadre du programme sont les suivantes :

- Approches de développement de l'employabilité des jeunes complémentaires et innovantes.
- Partenariats structurants et inédits entre les fournisseurs de services.
- Nouveaux fournisseurs de services issus des domaines différents, recrutés à la suite d'un appel de projets.
- Nouvelles modalités de soutien des employeurs pour intégrer les jeunes en emploi.

2. Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes (2017). [*13 voies pour améliorer l'emploi des jeunes au Canada : stratégies pour un nouveau monde du travail. Rapport du groupe d'experts*](#), Ottawa, Gouvernement du Canada, p.7. Consulté le 2 juillet 2022.

3. Cette somme a été bonifiée ultérieurement par le gouvernement fédéral pour atteindre le montant de 158 M\$ afin de pallier les effets de la pandémie de la Covid-19 survenue en 2020.

4. Gouvernement du Québec et du Canada (2019) [*Entente de contribution Canada-Québec en appui aux jeunes du Québec dans le cadre de la Stratégie emploi et compétences jeunesse*](#), p. 4. Consulté le 2 juillet 2022.

5. *Ibidem*, p.5.

2 Description du programme

2.1 RAISON D'ÊTRE

Programme d'intégration socioprofessionnelle des jeunes, JME intervient au niveau de deux problèmes sociaux : la pénurie de main-d'œuvre et le risque endémique d'exclusion des jeunes sur le marché du travail, particulièrement ceux qui sont confrontés aux difficultés telles que la sous-scolarisation, le handicap, les responsabilités monoparentales, la pauvreté et l'exclusion sociale. Cette problématique en appelle une autre : la nécessité d'adapter les SPE aux besoins actuels du marché du travail et des jeunes.

Le programme évalué s'inscrit dans la continuité des Plans d'action des services publics d'emploi des dernières années 2018-2022 et dans les plans d'action jeunesse de 2016-2021 et de 2021-2024 du gouvernement du Québec. Ces documents programmatiques fixent comme objectifs l'intégration sur le marché de l'emploi des jeunes en difficulté et des jeunes ni en emploi, ni aux études, ni en formation (NEEF). Près de 136 000 jeunes âgés de 15 à 29 ans n'avaient pas d'emploi, n'étaient pas aux études, et ne suivaient pas de formation durant l'année scolaire 2017-2018, ce qui représentait 10 % des jeunes Québécois⁶. Pour ce qui est des jeunes de 17 à 34 ans, on y compte 200 800 jeunes NEEF pour l'année scolaire 2018-2019, ce qui représente 10,9 % de l'ensemble des jeunes de cette tranche d'âge⁷. En 2021 le taux des jeunes NEEF âgés de 15 à 29 ans a augmenté de deux points de pourcentage pour se situer à 12 % des NEEF au Québec⁸. Le développement de l'employabilité des jeunes est d'autant plus nécessaire qu'un certain équilibre « quantitatif » du marché du travail jusqu'en 2031 est possible à condition que 50 % de la main-d'œuvre provienne des jeunes⁹. De plus, cet équilibre demeure fragile dans la mesure où l'enjeu de la qualification des jeunes est à relever également afin qu'ils puissent répondre aux exigences des emplois à pourvoir.

2.2 OBJECTIFS DE L'INTERVENTION

JME agit sur trois dimensions (cibles) : les SPE, les employeurs et les jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi. L'ensemble de ses objectifs peut être résumé comme suit :

- Développer de meilleures pratiques, à la suite de l'expérimentation de nouvelles formules d'intervention auprès des jeunes dans le but d'améliorer les SPE.
- Optimiser les mesures de soutien aux employeurs à l'embauche des jeunes.
- Augmenter le taux d'intégration en emploi ou aux études des jeunes.

2.3 NATURE DE L'INTERVENTION

JME se déroule à deux niveaux. C'est un instrument d'apprentissage organisationnel - dans la mesure où il permet au SE d'expérimenter de nouvelles approches dans le but d'améliorer les SPE - en même temps qu'il est un véhicule de développement des capacités des acteurs de l'écosystème de l'emploi des jeunes, dont les promoteurs et les employeurs partenaires des projets. Les promoteurs ont l'opportunité de créer et d'offrir des services innovants aux jeunes en difficulté alors que les employeurs jouissent d'un soutien accru à l'intégration et au maintien en emploi. La stratégie d'intervention du programme mobilise plusieurs paramètres qui permettent à JME d'être un laboratoire de nouvelles approches, notamment l'appel de projets comportant des critères larges d'admissibilité et des projets axés sur l'innovation et produits en partenariat.

6. Regard statistique sur la jeunesse : état et évolution de la situation des Québécois âgés de 15 à 29 ans, 1996 à 2018 (PDF, 4 Mo), Institut de la statistique du Québec, 2019. Consulté le 22 juin 2022.

7. María Eugenia Longo, Nicole Gallant, Aline Lechaume, Charles Fleury, Nathalie Vachon, Achille Kwamegni Kepnou et Marjolaine Noël (2020) Portrait statistique des jeunes de 17 à 34 ans ni en emploi, ni aux études, ni en formation (NEEF) au Québec. Dix stéréotypes à déconstruire, Québec: INRS, cité dans « Les jeunes en situation NEEF au Québec. Des forces vives pour la relance économique », un avis du Comité consultatif Jeunes — CPMT Juin 2021| Adopté par les membres le 4 juin 2021, [AV_CCJ-NEEF_2021_CPMT.pdf \(gouv.qc.ca\)](https://www.gouv.qc.ca/avis/CCJ-NEEF_2021_CPMT.pdf). Consulté le 30 avril 2023.

8. Statistique Canada. Tableau 37-10-0196-01, Pourcentage de la population âgée de 15 à 29 ans aux études et pas aux études selon la situation dans la population active, le niveau de formation le plus élevé atteint, le groupe d'âge et le sexe, date de diffusion : 2021-11-01.

9. Résumé en une page « État d'équilibre de main-d'œuvre, 2022 : répartition de la demande totale prévue de main-d'œuvre ». Consulté le 30 avril 2023.

2.3.1 APPEL DE PROJETS

Le volet expérimental du programme mise sur le transfert de l'innovation sociale vers les institutions étatiques et s'appuie sur des partenariats avec des promoteurs dont les propositions ont été retenues à la suite d'un appel de projets. Il s'agit d'une façon de faire inédite pour le SE dont les partenaires habituels sont les organismes spécialisés en employabilité (OSE), ceux-ci étant reconnus comme des fournisseurs de services du MESS. Afin d'attirer des initiatives différentes par rapport aux SPE existants, les responsables de JME ont établi des critères larges d'admissibilité à l'appel de projets. Même si les OSE ont été visés par cet appel de projets, une demande de financement a pu être déposée par d'autres promoteurs qui interviennent auprès des jeunes dans un champ autre que celui de l'employabilité. En effet, de nouveaux partenaires potentiels ont été expressément invités à répondre à l'appel de projets. Il s'agit premièrement des organismes québécois ayant signé des ententes de financement avec le gouvernement fédéral dans le cadre de la SECJ avant le transfert au Québec du volet régional de la Stratégie. Près de 50 % d'entre eux ne sont pas des organismes spécialisés en employabilité ayant convenu d'ententes de services avec le MESS.

2.3.2 PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes de JME sont les suivantes : la Direction des politiques et stratégies d'emploi (DPES), qui a été responsable de l'implantation du programme; les directions régionales de Services Québec (DRSQ), qui ont eu la responsabilité de la gestion et du suivi administratif des ententes JME sur les territoires; les promoteurs; les employeurs qui collaborent avec les promoteurs dans le cadre des projets JME ainsi que d'autres fournisseurs des services et partenaires des promoteurs de JME.

2.3.3 BÉNÉFICIAIRES DIRECTS DE JME

Les jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi, qui participent aux activités des projets, et les employeurs partenaires des projets qui offrent aux participants une expérience de travail dans leurs entreprises constituent les bénéficiaires du programme. Les premiers bénéficient des services d'intégration socioprofessionnelle et les seconds obtiennent un soutien financier à l'embauche de la main-d'œuvre.

Pour être admissibles aux activités des projets présentés par les organismes, les participants doivent :

- être âgés de 15 à 30 ans (inclusivement) au moment de leur admission ou de leur sélection;
- avoir besoin d'aide pour surmonter leurs difficultés à intégrer le marché du travail, qui peuvent notamment émaner d'un déficit de compétences, d'un manque de connaissances des ressources disponibles ou d'une absence d'objectif professionnel;
- être citoyens canadiens au sens de la Loi sur la citoyenneté, ou être résidents permanents, ou avoir le statut officiel de réfugiés en vertu de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés, ou être un Indien inscrit aux termes de la Loi sur les Indiens.

2.4 INTRANTS

2.4.1 RESSOURCES HUMAINES

- Le personnel de Services Québec responsable du programme JME au niveau régional.
- Le personnel des unités centrales du MESS, notamment la DPES responsable du programme JME.
- Les organismes promoteurs.

2.4.2 RESSOURCES FINANCIÈRES ET NOMBRE DES BÉNÉFICIAIRES

Les ressources financières engagées dans le cadre du programme ont été de 138,5 M\$¹⁰. Signées en juin 2020, les ententes de subvention ont fixé initialement la fin obligatoire des projets au plus tard le 31 mars 2022. En automne 2021, le SE a approuvé, sur la base des résultats atteints, le prolongement d'une année – du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023 – de la plupart des projets. La reconduction des projets jusqu'en mars 2025, sous certaines conditions, est planifiée également. Le tableau ci-dessous présente le montage financier et le nombre des jeunes ayant déjà reçu des services dans le cadre des projets financés de 2020 à 2023 :

Type de budget	Années	Budget accordé		Nombre des participants aux projets
		Total JME	Pour des projets	
Réal	2020-2021	34,7 M\$	25,2 M\$	1375
	2021-2022	49,5 M\$	41,7 M\$	1923
	2022-2023	38,1 M\$	36,9 M\$	1808

2.4.3 MODE DE FINANCEMENT DES PROJETS

Les ententes de subvention ont été à coût maximal, le financement étant basé sur les dépenses réellement encourues par l'organisme pour réaliser les activités. Le financement pour la réalisation d'un projet à portée nationale ne devait pas dépasser 1,5 M\$ par année alors que pour un projet à portée régionale, le montant maximal était de 650 000 \$ par an. Les projets de portée régionale devaient être réalisés dans une des régions du Québec, alors que les projets de portée nationale devaient être mis en œuvre dans plusieurs régions.

2.4.4 GESTION DES SOMMES VERSÉES AUX PARTICIPANTS ET AUX ENTREPRISES

En tant qu'intervention publique visant à développer les capacités des acteurs sociaux, JME a fourni des ressources aux organisations interpellées par la problématique d'intégration socioprofessionnelle des jeunes confrontés à des obstacles à l'emploi, leur permettant ainsi d'offrir des services à cette clientèle par le biais de différentes activités. De plus, JME a comporté une option offerte aux promoteurs de verser eux-mêmes une allocation aux participants et une contribution salariale aux employeurs partenaires de JME afin de favoriser l'intégration en emploi des jeunes. En effet, dans le cadre de cette intervention, aucun soutien du revenu n'a été versé par les agents d'aide à l'emploi. Les frais de participation des jeunes ont été versés en totalité par l'organisme porteur du projet. Pour ce qui est de la contribution salariale à l'entreprise offerte en échange d'une expérience de travail de type stage rémunéré, celle-ci pouvait atteindre 100 % du salaire minimum pendant une durée maximale de 26 semaines. Visant à offrir de la souplesse aux modalités de financement de JME, ces paramètres du programme ont constitué une expérimentation, car habituellement les bureaux de Services Québec sont responsables du versement des sommes aux participants et aux entreprises.

2.5 EXTRANTS

Les extrants sont les biens et les services à la population créés à la suite des activités de production de la mise en œuvre. L'intervention évaluée a été censée produire trois types d'extrants, le premier ayant fait l'objet de l'évaluation de la mise en œuvre de JME et les deux derniers faisant l'objet du présent rapport d'évaluation axé sur les effets du programme et sur son efficacité :

- Sélection des projets innovants, portés par des acteurs de l'écosystème de l'emploi des jeunes aux expertises les plus variées.

10. Ce financement du gouvernement fédéral a été bonifié de 18,8 M\$ pour les trois premières années en raison de la pandémie de la Covid19.

- Nouvelles formes de collaboration avec les employeurs et de soutien accordé pour l'embauche des jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi.
- Services intégrés et décloisonnés d'emploi, reposant sur des approches innovantes, capables de faire évoluer les SPE, et qui soient portés par des partenariats structurants.

Pour être admissibles, les projets JME ont dû proposer des activités qui ne peuvent être financées dans le cadre de mesures déjà existantes dans l'offre des SPE et qui, en même temps, s'appuient sur une approche globale qui consiste à tenir compte de toutes les dimensions et besoins de la personne. Les services basés sur cette approche devaient faire appel aux ressources disponibles dans la communauté, en plus de s'inscrire dans une dynamique plus large, où les autres ressources du milieu sont mobilisées pour soutenir activement les jeunes (soutien psychosocial, aide au logement, etc.).

En somme, l'appel de projets JME a visé des initiatives de nature à :

- privilégier des approches et des moyens novateurs destinés aux jeunes, qui les mobilisent et favorisent leur engagement;
- constituer une offre complémentaire à celle des SPE du Québec;
- offrir une réponse adaptée aux défis des marchés du travail du Québec et/ou des régions;
- permettre la participation de plusieurs partenaires et l'expérimentation de modèles de partenariats novateurs.

Les résultats de l'appel de projets ont été les suivants :

- Sur 212 projets soumis, 104 ont été acceptés (95 dans le volet régional et neuf dans le volet national).
- 47 projets, parmi ceux qui ont été acceptés, sont provenus des organismes ayant des ententes en cours avec le gouvernement fédéral, dont 42 acceptés au volet régional et cinq au volet national.
- Dans le cadre du volet régional, on compte 26 carrefours jeunesse emploi, neuf projets destinés aux autochtones, six pour les personnes handicapées, 11 pour les personnes immigrantes et quatre pour les anglophones. Précisons que 39 projets ne spécifiaient pas de clientèle particulière.
- Dans le cadre du volet national : trois projets étaient destinés aux autochtones, deux aux personnes handicapées et un aux clientèles anglophones. Les projets appartenant aux trois comités sectoriels de la main-d'œuvre n'ont pas visé une clientèle spécifique.

Les activités admissibles dans le cadre des projets JME devaient permettre aux jeunes :

- d'acquérir et de perfectionner des compétences, notamment des compétences préalables à l'emploi, des compétences qui favorisent l'employabilité et des compétences professionnelles;
- de disposer des outils et de l'accompagnement nécessaires à leur intégration au marché du travail et au maintien en emploi;
- d'acquérir de l'expérience professionnelle;
- de bénéficier du mentorat et de l'encadrement professionnel nécessaires à leur intégration au marché du travail et à leur maintien en emploi;
- de faire des choix de carrière éclairés.

Afin de favoriser la participation des employeurs à l'intégration socioprofessionnelle des jeunes confrontés aux difficultés à l'emploi et le partenariat avec d'autres fournisseurs de services, elles ont dû permettre aussi :

- la promotion des jeunes en tant que main-d'œuvre;
- aux employeurs d'embaucher ou de maintenir en poste les jeunes qui ont des difficultés à intégrer le marché du travail, en leur offrant le soutien requis;
- aux organismes et aux employeurs d'innover, afin de trouver de meilleures façons d'aider les jeunes à devenir ou à rester aptes à occuper ou à reprendre un emploi et ainsi faire évoluer l'offre des SPE du Québec;
- aux organismes de renforcer les liens partenariaux entre eux au profit de l'intégration à l'emploi des jeunes.

2.6 ACTIVITÉS DE PRODUCTION

Les activités de production se résument essentiellement aux opérations effectuées par :

- le personnel du MESS, notamment les ressources de la DPES ayant eu la responsabilité de la conception et de la coordination du programme et celles des DRSQ qui ont été appelées à soutenir la DPES lors du processus de coordination, mais aussi à assurer la gestion et le suivi administratifs des ententes JME;
- les promoteurs de JME, qui ont conçu et dispensé les services aux jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi, selon les critères établis par la DPES.

2.7 EFFETS VISÉS

Trois types d'effets de l'intervention sont attendus :

- 1.) Sur l'offre des SPE que l'on souhaite faire évoluer afin qu'elle soit adaptée aux besoins du marché du travail et aux particularités des jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi. Il est attendu sur le court et moyen terme que l'expérimentation de nouvelles approches dans le cadre de JME fournisse de **meilleures pratiques d'intervention et partenariales**, à savoir des formules suffisamment innovantes, mobilisatrices et probantes pour compléter les SPE une fois réinvesties dans l'offre globale du SE.
- 2.) Sur les entreprises que l'on voudrait pouvoir **soutenir davantage** lors de l'embauche et du maintien en emploi des jeunes en difficulté à travers nouvelles formes de soutien et d'implication des employeurs, expérimentées dans le cadre de JME et intégrées à l'offre globale des SPE. Il est attendu à terme que les employeurs collaborant dans le cadre des mesures du SE voient augmenter leur capacité d'intégration et de rétention des jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi.
- 3.) Sur les **taux d'intégration en emploi** ou aux études des participants, que l'on souhaite plus élevés.

3 Stratégie d'évaluation

Lancé en 2020, JME a été perturbé lors de sa première année de vie par la crise de la Covid-19. Devant prendre fin initialement en mars 2022, les projets JME ont été prolongés d'une année (jusqu'en mars 2023) pour permettre un rattrapage du retard causé par l'avènement de la pandémie. Pour ces raisons, l'actuel exercice d'évaluation retient uniquement la deuxième année de fonctionnement du programme (avril 2021-mars 2022). Cette année, qui correspond à la deuxième année de pandémie, témoigne d'une certaine adaptation de la société québécoise à la pandémie. Ainsi le programme semble avoir fonctionné dans un contexte plus prévisible et avoir joui de meilleures conditions externes pour atteindre ses objectifs.

3.1 ENJEUX ÉVALUATIFS

Le premier enjeu de l'évaluation réfère aux effets entraînés par JME sur les SPE, les participants aux programmes et les employeurs impliqués. Le deuxième enjeu est l'efficacité de JME, dont l'étude consiste à mesurer le degré d'atteinte des objectifs de l'intervention, en comparant les effets obtenus aux effets prévus.

3.2 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

À ce stade précoce de la vie du programme, il a été possible d'observer uniquement ces effets visés directs, qui ont un horizon temporel d'un à trois ans après l'implantation, soit 1.) expérimentation des formules innovantes et complémentaires, plus mobilisatrices et efficaces; 2.) expérimentation par les employeurs d'un soutien à l'intégration en emploi des jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi plus facilitant et 3.) taux plus élevé d'embauche des participants JME. Les objectifs de ces travaux d'évaluation ont été les suivants :

- Évaluation des effets sur les SPE
 - Déterminer le degré de complémentarité et d'innovation des formules d'intervention auprès des jeunes développées dans le cadre du programme.
 - Déterminer le degré d'originalité et de pertinence des partenariats noués entre les promoteurs et les autres fournisseurs de services.
- Évaluation des effets sur les employeurs
 - Déterminer les effets des formes de soutien offert aux entreprises, expérimentées dans le cadre de JME, sur les employeurs partenaires des projets.
- Évaluation des effets sur l'intégration en emploi des participants
 - Déterminer les effets des projets JME sur le taux d'intégration en emploi.
 - Déterminer les effets des nouveaux partenariats du SE (promoteurs différents attirés à la suite de l'appel de projets JME) sur le taux d'intégration en emploi.
- Évaluation de l'efficacité du programme
 - Déterminer le degré d'atteinte des objectifs du programme, en comparant les effets visés et les effets obtenus.

3.3 APPROCHE THÉORIQUE

Le programme est soumis à une analyse basée sur la théorie du changement du programme. Cette théorie - qui doit être comprise au sens de supposition visant le fonctionnement prévu de l'intervention - est illustrée par un modèle logique¹¹. Il s'agit d'une représentation graphique qui montre les hypothèses sur la façon dont l'intervention est censée produire les changements souhaités, les risques possibles pour la réalisation des hypothèses, les composants du programme ainsi que les liens causaux qui unissent ceux derniers. Selon la théorie du programme, l'évaluation prévue constitue essentiellement la vérification post factum, sur le terrain, de la validité de ces hypothèses¹².

11. Le modèle logique de JME se trouve à l'Annexe 1.

12. ÉMOND, A., CHARLEBOIS, A-M. (2004). [Guide d'élaboration de modèles logiques de programme : utiliser les modèles logiques pour coordonner la planification, l'action et l'évaluation](#) [en ligne], Direction de santé publique et de l'évaluation de l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de l'Estrie. Consulté le 10 juillet 2022

3.4 MÉTHODOLOGIE

L'étude évaluative comporte un volet qualitatif et un volet quantitatif reposant sur un traitement statistique de données de gestion. Ces différentes démarches méthodologiques dont se compose la stratégie d'évaluation sont coordonnées à l'intérieur d'une analyse de contribution qui est un cadre conceptuel englobant. L'analyse de contribution vise à tester la théorie du changement du programme en s'appuyant sur les preuves recueillies concernant les résultats observés de l'intervention, les hypothèses et les risques formulés dans le modèle logique, ainsi que les autres facteurs d'influence.¹³ Ce type d'analyse permet de mieux comprendre pourquoi les résultats observés se sont produits ou non, ainsi que la contribution de l'intervention à ces résultats, mais aussi celle des facteurs exogènes. Finalement, afin d'augmenter la validité de l'évaluation, le modèle théorique et méthodologique retenu s'appuie sur une triangulation des sources d'information.

3.4.1 VOLET QUALITATIF DE LA RECHERCHE ÉVALUATIVE

Dans le but de déterminer les effets du programme sur les SPE et sur les employeurs, l'étude s'appuie sur une analyse qualitative des données collectées à travers trois séries d'entrevues semi-dirigées menées auprès d'acteurs clés : six entrevues réalisées auprès des responsables de JME parmi les conseillers régionaux des bureaux de Services Québec, 12 auprès des promoteurs et six auprès des employeurs ayant offert une expérience de travail aux participants. L'analyse des entrevues a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo.

Une analyse de contenu des documents de gestion (rapports d'étapes trimestriels et rapports de reddition de comptes pour l'année 2021-2022) et une étude des travaux d'experts concernant la question d'intégration socioprofessionnelle des jeunes ont également été effectuées.

Les entrevues se sont déroulées dans les régions où des projets JME sont réalisés. Afin de refléter la diversité des réalités territoriales, six régions ont été sélectionnées en fonction de leur structure économique et de leurs conditions de développement :

Régions urbaines	Régions manufacturières	Régions ressources
Capitale-Nationale (03) Montréal (06)	Laurentides (15) Montérégie (16)	Bas-Saint-Laurent (01) Abitibi-Témiscamingue (08)

3.4.2 VOLET QUANTITATIF DE LA RECHERCHE ÉVALUATIVE

L'évaluation des effets bruts et nets de l'intervention évaluée sur l'intégration en emploi repose sur la comparaison avec une autre intervention du SE visant les jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi. Il s'agit du Service spécialisé jeune (SSJ), un programme faisant partie des SPE, qui ne comporte pas d'éléments mis à l'essai dans le cadre de JME. Pour rappel, ces éléments sont les suivants : nouveaux promoteurs issus des milieux variés, formules innovantes d'intervention, partenariats structurants et inédits avec d'autres fournisseurs de services, conditions particulières de collaboration avec les employeurs, critères d'accès plus larges au programme et incitatif financier avantageux pour les participants. Les deux interventions ont fonctionné en parallèle, excepté que le SSJ a débuté quelques années plus tôt, soit en 2016¹⁴. Le SSJ, comme JME, a subi les mêmes perturbations dues à la pandémie en 2021-2022, l'année retenue pour mesurer les effets de JME, fait de nature à renforcer la validité méthodologique de la comparaison.

La principale différence réside dans le fait que les fournisseurs de services dans le SSJ sont les organismes spécialisés en employabilité (OSE), alors que JME s'appuie sur un partenariat avec une diversité de promoteurs. La comparaison de la performance des OSE, partenaires de longue date du SE, et les nouveaux promoteurs attirés par l'appel de projets a permis de vérifier l'hypothèse selon laquelle les nouveaux partenariats sont plus efficaces. D'autres différences entre les deux programmes ont profité à la présente démarche évaluative, permettant de mesurer les effets de JME au moyen d'une mise en perspective des mécanismes expérimentés

13. Mayne, J. (2011). « Addressing cause and effect in simple and complex settings through contribution analysis ». Dans R. Schwartz, K. Forss, & M. Marra (Eds.), *Evaluating the complex: Attribution, contribution and beyond*. New York, NY : Transaction.

14. Le SSJ fait partie de la mesure Services d'aide à l'emploi (SAE).

dans le but de déterminer leur potentiel à faire évoluer les SPE, à savoir de conditionner une progression par rapport aux approches établies. La comparaison épouse la méthode quasi expérimentale d'appariement, les participants du SSJ constituant le groupe témoin par rapport au groupe étudié des participants JME.

L'estimation des écarts nets proposée dans le présent rapport est tributaire de la méthode d'appariement de la forêt causale. La famille des méthodes d'appariement estime l'écart net en cherchant à répondre à la question : « quelle aurait été la situation des participants s'ils n'avaient pas participé à l'intervention évaluée? » Pour répondre à cette question, la forêt causale apparie un individu ayant participé au JME avec plusieurs individus n'y ayant pas participé, mais qui sont tout de même, de manière générale, très semblables à l'individu participant. Ce groupe d'individus non-participants est considéré comme étant l'individu participant s'il n'avait pas participé et sa situation est la réponse à la question énoncée ci-haut. Ce faisant, la situation du participant est connue ainsi que sa situation hypothétique s'il n'avait pas participé. En comparant sa situation post participation à sa situation s'il n'avait pas participé, on obtient l'effet de la participation sur l'individu, ce qui correspond à l'écart net individuel. En calculant la moyenne des écarts nets de chaque individu participant, on obtient l'écart net attribuable à la participation au programme.

3.5 LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

La principale limite à l'actuelle évaluation est l'absence de données relatives à l'intégration aux études des participants JME, le MESS ne disposant pas pour l'instant de ces informations. L'absence des données relatives au maintien en emploi des jeunes en est une autre. Ce manque d'informations fait en sorte que l'évaluation de l'efficacité de JME est partielle, car l'intégration aux études et le maintien en emploi des participants JME sont deux objectifs du programme au même titre que l'intégration en emploi. Enfin, les limites méthodologiques de la mesure des effets de JME sur l'intégration en emploi selon la méthode d'appariement de la forêt causale sont détaillées au sous-chapitre 4.3.

4 Résultats de l'évaluation

La présentation des résultats de l'évaluation se divise en trois parties. La première partie analyse le potentiel des projets JME à améliorer l'offre des SPE par l'expérimentation d'autres formules et approches de préparation à l'emploi des jeunes. La deuxième identifie les effets de l'intervention sur les employeurs ayant collaboré avec les promoteurs de JME. Finalement, la troisième partie présente les résultats d'une analyse statistique visant à déterminer les effets bruts et nets de JME sur l'intégration en emploi des participants au programme.

4.1 POTENTIEL À FAIRE ÉVOLUER L'OFFRE DES SPE

L'un des objectifs de l'intervention évaluée a été l'expérimentation de nouvelles formules et approches de préparation à l'emploi des jeunes dans le but de faire évoluer l'offre globale des SPE. Axée sur l'enjeu évaluatif de l'efficacité, cette section s'attachera à déterminer le potentiel des projets JME à augmenter la capacité à innover du SE selon trois critères établis lors de la sélection des projets : la complémentarité des approches développées dans le cadre des projets JME par rapport à l'offre actuelle des services d'emploi, la dimension innovante des projets JME et le caractère structurant des partenariats conclus en vue de la réalisation des projets.

4.1.1 COMPLÉMENTARITÉ

La question de la complémentarité du programme JME par rapport à l'offre actuelle des SPE se décline sur trois registres : la complémentarité au niveau des paramètres du programme, au niveau des activités des projets et au niveau de la clientèle jointe.

4.1.1.1 Complémentarité au niveau des paramètres du programme

Les paramètres du programme réfèrent aux modalités prévues de la production des services, aux critères d'admissibilité des activités, des dépenses et des clientèles; bref aux options auxquelles ont accès les promoteurs pour réaliser leurs projets. Plusieurs de ces modalités ont été perçues comme étant différentes et plus avantageuses par rapport aux paramètres d'autres programmes ou mesures d'intégration en emploi des jeunes.

4.1.1.2 Avantages financiers

Dépendamment de la nature du projet, les montants auxquels ont accès les participants JME peuvent être supérieurs à ceux d'autres interventions du SE. Les promoteurs de JME ont pu accorder aux jeunes une allocation équivalente au salaire minimum pour participer aux activités de développement de leur employabilité. De plus, ils ont pu octroyer une contribution salariale aux employeurs prêts à offrir une expérience de travail aux participants pendant un maximum de 26 semaines et pour un montant correspondant au salaire minimum. Par surcroît, certains employeurs ont bonifié les conditions salariales des participants en augmentant la rémunération horaire minimale ou en offrant d'autres avantages monétaires. Variable, la durée des participations dans le cadre de JME va de 18 semaines à 21, 33, 34, 40, 41, 44 ou – maximum – 52 semaines. Ce soutien financier est plus favorable que celui prévu dans SAE, qui ne donne pas accès à une allocation d'aide à l'emploi¹⁵. Il est plus avantageux que celui prévu dans Projets de préparation à l'emploi (PPE) – volet général, qui offre depuis juin 2022 une allocation hebdomadaire de 370 \$ pendant une période maximale de 52 semaines. Ce soutien est également plus avantageux que celui prévu dans PPE – volet entreprises d'insertion, qui propose une expérience de travail rémunérée au salaire minimum d'une durée pouvant aller jusqu'à 52 semaines.

Il faut mentionner qu'avec l'entrée en vigueur, en juin 2022, des modifications à la Politique de soutien du revenu, qui ont apporté une bonification des allocations d'aide à l'emploi, les avantages de JME sont moins grands qu'au début du programme en 2020-2021. Toutefois, ces avantages peuvent tout de même être supérieurs, en fonction du nombre d'heures de participation par semaine¹⁶ et de la bonification par les employeurs de la contribution salariale versée par le promoteur.

15. Même si les SAE n'offrent pas d'allocation d'aide à l'emploi, plusieurs catégories de participants peuvent bénéficier de certains avantages monétaires.

16. Une allocation équivalente au salaire minimum de 14,25 \$ d'un participant JME représente un montant de 427,5 \$ pour une semaine de 30 heures, mais elle baisse à 285 \$ pour une participation hebdomadaire de 20 heures.

4.1.1.3 Souplesse du programme au niveau des dépenses admissibles

Les conseillers régionaux rencontrés rapportent qu'il a été possible dans le cadre de JME d'accepter des dépenses - reliées aux activités des projets - de nature différente. Cette souplesse aurait permis aux promoteurs de réaliser des choses inédites, leur accordant une certaine liberté de créativité ou d'adaptation aux besoins des participants. De telles dépenses ont servi, par exemple, à la construction de plateaux de travail (jardins, café, etc.) ou à rémunérer les services de spécialistes en santé psychologique. Cette souplesse est considérée par les conseillers comme un avantage du programme et comme un élément complémentaire par rapport aux SPE.

4.1.1.4 Souplesse du programme au niveau de la durée de la participation

Comparée à la participation à d'autres mesures, la durée de participation au JME est généralement plus longue. Elle aurait permis l'inscription plusieurs fois de suite au programme de certains participants confrontés aux obstacles majeurs à l'emploi et aurait favorisé la création de liens entre les intervenants et les jeunes. La durée de participation au programme est considérée comme un facteur de succès par les conseillers régionaux des DRSQ et par les promoteurs. Elle conférerait plus de souplesse aux services d'employabilité offerts aux jeunes.

Il faut mentionner toutefois que si les promoteurs habitués à administrer des SPE trouvent la durée des participations plus longue que dans d'autres mesures, les anciens promoteurs de la SEJ, qui ont connu des ententes triennales, se disent gênés dans leurs mouvements par des ententes d'une année. Même si celles-ci peuvent être appliquées de manière flexible, en fonction des profils des participants, la fin d'une entente doit généralement coïncider avec la fin des participations. « La différence qui me dérange le plus, c'est d'avoir des renouvellements à l'année. C'est au mois de mars que oui, on est accepté pour le 1^{er} avril. On ne pédale pas à peu près. Puis nous, on considère important pour nos participants d'avoir un module de préparation suivi d'un module d'expérience sur le marché du travail. Mais quand on a 52 semaines pour faire un module de préparation et l'expérience de travail, on est toujours *rushés* dans les périodes. On n'adapte pas toujours notre calendrier, malheureusement, aux besoins de main-d'œuvre de certains secteurs d'activités. Moi, ça, je vous avoue que je suis un peu tannée. Ce qu'heureusement, on avait dans Connexion compétences. On avait un protocole sur trois ans. On faisait un calendrier en fonction des profils d'embauche des entreprises. On avait le temps de prévoir ».

D'autres promoteurs expriment le souhait d'un prolongement de la durée des activités d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi au-delà des 26 semaines prévues actuellement : « Pour les prochaines années, nous sommes convaincus qu'il serait bénéfique pour les participants et pour les employeurs (direction, gérance, coéquipiers) d'assurer un suivi actif, en entreprise pour au moins deux ans. Une condition essentielle à inclure dans une formule gagnante pour maximiser l'adéquation entre le besoin de main-d'œuvre et le profil des travailleurs disponibles ».

4.1.1.5 Expérience de travail additionnée d'un accompagnement socioprofessionnel

Pour favoriser l'intégration en emploi, les promoteurs de JME ont pu offrir aux participants – au moyen d'une contribution salariale versée à un employeur – une expérience de travail de type stage rémunéré d'une durée maximale de 26 semaines dans une entreprise, choisie le plus souvent par le participant. De plus, ils ont pu renforcer l'effet de cette expérience de travail par un accompagnement socioprofessionnel étroit. Cette option du programme JME est complémentaire aux SPE sous plusieurs aspects :

- Les mesures des SPE apparentées au programme JME pour ce qui est des activités offertes, telles que SAE et PPE – volet général, n'offrent pas la possibilité d'effectuer un stage de production, mais uniquement des stages d'exploration ou de sensibilisation. De plus, la durée de ces stages est courte. Conformément au règlement de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles, les stages ayant lieu dans le cadre des mesures actives des programmes et services du SE du MESS ne peuvent pas dépasser quatre semaines, à moins qu'il s'agisse des « activités de travail réalisées dans le cadre des mesures ou programmes d'aide à l'emploi axés sur la formation ou l'acquisition de compétences »¹⁷, à l'exemple de MFOR-individu ou du Programme incitatif pour l'accueil de stagiaires.
- L'expérience de travail offerte par le biais de la mesure PPE – volet entreprise d'insertion peut aller jusqu'à 52 semaines, mais le choix du domaine du travail est limité par la sphère d'activités des entreprises d'insertion. Le stage dans une autre entreprise, qui peut être offert à la fin du parcours en entreprise d'insertion, est un

17. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/a-13.1.1,%20r.%201>, art.6. Consulté en juin 2022.

stage d'observation d'un maximum de quatre semaines. Dans la mesure où JME offre une expérience sur le marché du travail, les services aux jeunes offerts dans le cadre de ce programme se distinguent du parcours en entreprise d'insertion. Les entreprises qui collaborent avec les promoteurs de JME ont comme mission la production de biens ou des services et offrent un travail salarié durable. Le programme JME laisse aux promoteurs le champ libre pour démarcher les entreprises de leurs régions en fonction des profils de leurs participants et des particularités d'un marché du travail en constant mouvement. Cette liberté de mouvement des promoteurs est susceptible d'agir positivement sur l'emploi en région, produisant ainsi des effets observables sur une plus longue durée.

- La mesure de la subvention salariale offre une expérience de travail d'une durée pouvant aller de 30 à 52 semaines, mais elle n'est pas assortie d'un accompagnement socioprofessionnel par un organisme compétent, comme c'est le cas de plusieurs projets JME dont les promoteurs ont pu inclure dans le parcours des participants des activités de placement assisté et d'accompagnement en vue du maintien en emploi. De plus, selon les propos des promoteurs rencontrés, le pouvoir d'agir de l'intervenant sur le processus d'intégration et de maintien en emploi est moindre lorsqu'il ne décide pas des versements des sommes aux participants et aux entreprises, cette latitude étant offerte aux promoteurs dans le cadre de JME. Finalement, dans le cadre d'un emploi subventionné, les possibilités d'apprendre sont plus limitées. Selon un promoteur rencontré, « dans la subvention salariale, on considère les jeunes vraiment comme des employés, donc les attentes des employeurs sont beaucoup plus grandes, ce qui met trop de pression sur les jeunes ».
- Les programmes de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), tels qu'Impulsion-Compétences, prévoient des stages de production rémunérés de 26 semaines, mais ces programmes visent surtout la formation en entreprise des personnes ayant un lien d'emploi avec l'employeur participant, les personnes sans lien d'emploi et éloignées du marché du travail y ayant un accès limité. Au contraire, JME offre aux jeunes un accès large aux services.

JME comporte plusieurs modalités similaires aux mesures et aux programmes existants, mais il est doté en même temps d'un élément nouveau. S'apparentant à une subvention salariale¹⁸ combinée aux mesures d'appariement¹⁹, de placement assisté²⁰ ou d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi²¹, JME se distingue par l'opportunité offerte aux promoteurs de gérer eux-mêmes les allocations de participation et la contribution salariale aux entreprises. Certains conseillers rencontrés tendent à assimiler ce paramètre de JME indistinctement aux mesures existantes, notamment à la subvention salariale. Toutefois cette différence semble importante dans la mesure où – comme on le verra plus loin – elle permet aux promoteurs d'offrir un accompagnement socioprofessionnel plus efficace.

4.1.1.6 Gestion des sommes par le promoteur

Même si les mesures et les programmes actuels permettent, en principe, une expérience de travail en entreprise d'une durée comparable, complétée par un accompagnement socioprofessionnel, JME donne au promoteur un pouvoir d'influence sur le processus d'intégration et de maintien en emploi. En gérant les sommes allouées aux participants et aux entreprises, il devient le maillon fort reliant le jeune chercheur d'emploi, confronté à divers obstacles, et l'employeur. L'un des promoteurs rencontrés affirme ceci à propos de la gestion des sommes de manière indépendante sans l'intervention des centres locaux d'emploi : « Le bon côté de ce programme pour nous, c'est qu'on fait d'une pierre, deux coups. Non seulement on prend aussi les jeunes, mais on prend aussi l'employeur. (...) Donc, non seulement, on aide les jeunes, mais on pousse l'employeur à s'adapter un peu à la clientèle (...) Avec les autres mesures... Toutes les mesures sont dédiées à l'individu. Seulement l'individu. On n'a pas de mainmise sur l'employeur. Avec JME, on peut contrôler l'employeur ».

Un autre promoteur souligne la possibilité d'intervenir rapidement en cas de problème, grâce aux occasions créées par les interactions fréquentes avec l'employeur, ces échanges réguliers étant inhérents au processus de gestion

18. Pour plus de détails, veuillez consulter la mesure de la subvention salariale : [Subvention salariale \(gouv.qc.ca\)](http://gouv.qc.ca)

19. « L'appariement de l'offre et de la demande est un processus d'identification d'occasions d'emploi et de candidats ou candidates possédant des caractéristiques compatibles en matière de compétences recherchées par un employeur et possédées par une chercheuse ou un chercheur d'emploi, lesquelles peuvent être mises en relation à des fins de placement. », dans [La mesure SAE](#), p. 10.

20. « Le placement représente l'ensemble des activités mises en œuvre en vue de permettre à un individu d'accéder à un emploi et à une entreprise d'avoir accès à de la main-d'œuvre disponible pour pourvoir ses postes vacants. Le placement assisté est le soutien accordé à une candidate ou un candidat ciblé en vue de répondre à ses besoins, en lui proposant des opportunités d'emploi correspondant à ses compétences et en assurant sa mise en relation avec des employeurs à des fins de placement et de maintien en emploi, s'il y a lieu. », *ibidem*.

21. « L'accompagnement en emploi dans une perspective de maintien a pour objectifs d'intervenir sur les problématiques rencontrées par l'individu en fonction des exigences du poste, des attentes de l'employeur et du milieu de travail et d'identifier les conditions gagnantes afin que l'individu », *ibidem*, p. 11.

de la contribution salariale : « ...ça nous permet de voir, tout d'un coup, on reçoit les bordereaux de paie et on s'aperçoit qu'une semaine, il manque des heures et qu'on ne l'aurait pas vu passer. Tout de suite, ça nous permet de dire "Qu'est-ce qui se passe?" Et, ça nous permet d'intervenir ».

La contribution salariale serait donc cette porte d'entrée chez les employeurs qui permettrait d'agir à la fois sur les jeunes en peaufinant leurs compétences essentielles pendant leur stage et sur les employeurs, en leur apprenant de manière indirecte à prendre en compte les besoins des jeunes qui se butent aux obstacles à l'emploi : « C'est vraiment une façon pour nous de garder un lien significatif avec l'employeur et de nous assurer d'avoir des retours. Je vous dirais que ça nous ouvre les portes aussi. Ce n'est pas grand-chose puis ce n'est pas une mauvaise volonté des employeurs, mais des fois, ils ne voient pas que de peut-être regarder si vous leur demandiez de faire ça de cette façon-là, je pense que vous auriez un meilleur rendement. (...) on a des jeunes que l'employeur n'était pas sûr de le garder en raison d'un rendement insuffisant. Finalement, ils sont toujours en poste. Puis c'est leurs employés les plus fidèles ».

Le paramètre permettant la gestion autonome des sommes versées dans le cadre du programme est une modalité non seulement complémentaire aux paramètres d'autres programmes des SPE, mais aussi novatrice, comme on le verra plus loin.

4.1.1.7 Complémentarité au niveau des activités des projets

Pour ce qui est de la complémentarité des activités des projets, les conseillers régionaux jugent généralement que peu d'entre elles se sont distinguées de celles déjà prévues dans différentes mesures et divers programmes d'emploi. En même temps, les conseillers soutiennent, pour la défense des promoteurs, qu'il n'est pas aisé d'être complémentaire sur ce point, car le coffre à outils des SPE est complet et qu'« il y a des limites à inventer de nouvelles activités ».

Le tableau ci-dessous montre les activités réalisées dans le cadre des projets JME et qui font aussi partie des services offerts dans le cadre de l'offre régulière des SPE :

Mesures existantes	Activités et services fournis dans le cadre des projets JME
SAE (services en approche globale)	- Activités d'accompagnement et de soutien personnalisées, adaptées à la situation des participants. - Orientation et méthodes de recherche d'emploi. - L'aide-conseil et l'accompagnement en matière de stratégies, de techniques ou d'outils de recherche d'emploi. - Appariement. - Placement assisté jumelé à la subvention salariale. - Stages d'observation ou d'exploration. - Activités d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi pouvant être jumelées à la subvention (contribution) salariale. - Orientation professionnelle. - Intervention psychosociale complémentaire aux interventions en employabilité. - Mentorat.
PPE volet général	- Activités de groupe visant le développement de compétences personnelles et professionnelles liées à l'emploi. - Information sur le marché du travail (professions et perspectives d'emploi, attentes et exigences du MT, etc.). - Méthodes, techniques et stratégies de recherche d'emploi (incluant la simulation d'entrevue, la rédaction de la lettre de présentation et du curriculum vitae, etc.). - Mise à niveau de connaissance (par exemple : en informatique) et la formation d'appoint. - Plateaux d'expérimentation de travail - Appariement et placement assisté pouvant se jumeler à la subvention (contribution) salariale. - Activités d'accompagnement en emploi dans une perspective de maintien. - Évaluation psychosociale (évaluation de la capacité à intégrer le marché du travail).

Mesures existantes	Activités et services fournis dans le cadre des projets JME
	- Orientation scolaire et professionnelle, validation du choix professionnel et bilan de compétences. - Connaissance de soi et l'importance de sa contribution sur le marché du travail. - Mentorat. - Identification et résolution des problématiques faisant obstacle à l'employabilité.
PPE volet entreprises d'insertion	- Expérience de travail dans une entreprise réelle. - Rencontres individuelles et activités de groupe visant le développement de l'employabilité ainsi que des compétences personnelles et professionnelles liées à l'emploi. - Connaissance de soi et l'importance de sa contribution sur le marché du travail. - Identification et la résolution des problématiques faisant obstacle à l'employabilité. - Information sur le marché du travail (professions et perspectives d'emploi, attentes et exigences du marché de l'emploi, etc.). - Méthodes, techniques et stratégies de recherche d'emploi (incluant la simulation d'entrevue, la rédaction de la lettre de présentation et du curriculum vitae, etc.). - Appariement et le placement assisté. - Mentorat. - Activités d'accompagnement en emploi dans une perspective de maintien.
MFOR individus	- Alternance travail-étude
Impulsion-Compétences (CPMT)	- Développement des compétences en emploi (formation technologique, formation continue, formation technique, etc.). - Francisation, littératie, numératie et littératie numérique. - Aptitudes humaines et comportementales (l'esprit d'équipe, la capacité à résoudre un problème, l'autonomie, etc.).

Si les conseillers rencontrés assimilent généralement les activités des projets JME à celles prévues dans les mesures et les programmes existants, plusieurs d'entre eux perçoivent comme étant complémentaire le jumelage de différentes modalités issues de l'offre régulière dans le cadre d'un projet ou d'un parcours offert aux jeunes (ex. : placement assisté et subvention salariale doublée d'accompagnement socioprofessionnel). De ce dernier point de vue, JME serait, d'après les propos recueillis, un programme qui mise sur la continuité des SPE. Selon d'autres propos, plusieurs services offerts dans le cadre des projets JME, pourtant présents dans le panier du SE - tels que le placement assisté - étaient sous-utilisés dans leurs régions et le programme a permis de redécouvrir leur intérêt.

En outre, l'analyse des projets JME révèle que des services complémentaires à l'offre régulière des SPE ont pu être réalisés grâce à la souplesse du programme au niveau des activités et des dépenses. Ces services réfèrent notamment à un soutien psychosocial accru dont ont pu bénéficier certains participants confrontés aux multiples obstacles à l'emploi. L'analyse montre également que les besoins actuels de la clientèle jeune en accompagnement psychosocial dépassent le soutien prévu dans l'offre régulière des SPE.

4.1.1.8 Activités de soutien psychosocial accru

Dans le cadre des mesures régulières des SPE, notamment PPE et SAE, l'intervention psychosociale occupe une fonction « d'appoint » par rapport au développement de l'employabilité, les documents de référence indiquant ceci :

L'intervention psychosociale doit être périphérique et complémentaire aux interventions en employabilité. Il importe d'évaluer la prédominance de l'obstacle psychosocial sur la capacité de l'individu à entreprendre une démarche d'employabilité. L'aspect psychosocial devrait être traité en parallèle avec les interventions en employabilité, lorsque l'employabilité est réaliste. Les interventions psychosociales doivent être utilisées en appui et en complémentarité dans une perspective à court terme et non dans une perspective thérapeutique. Si les problématiques psychosociales sont trop importantes et qu'elles empêchent l'individu de cheminer dans le développement de son employabilité, alors l'aspect psychosocial dépasse

la mission d'employabilité du ministère. Il est donc essentiel que l'individu soit dirigé vers le réseau de la Santé et des Services sociaux ou vers un organisme d'aide à la personne qui détient l'expertise nécessaire pour intervenir²².

Toutefois, les promoteurs, dont les projets ont davantage visé une clientèle éloignée du marché du travail, semblent avoir eu besoin d'user de l'intervention psychosociale ou de la relation d'aide de manière plus importante : « Tous les participants présentent un parcours de vie chaotique : des difficultés sociales principalement, un retard scolaire en raison de troubles non diagnostiqués, des difficultés liées à la santé mentale et des problèmes judiciaires. Nous avons dû intervenir au-delà de l'employabilité dans bien des cas. Nous poursuivons notre travail de soutien et d'accompagnement pour éviter les abandons et briser l'isolement des participants ».

L'une des explications de ce phénomène résiderait dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre; les bassins disponibles se composent des personnes confrontées à des obstacles importants à l'emploi, dont ceux liés à la santé psychologique et aux troubles mentaux. Le contexte pandémique aurait agi également, dans une certaine mesure, sur la santé psychologique des jeunes²³.

Environ un tiers des organismes promoteurs indique parmi leurs services dans le cadre de JME un volet d'accompagnement psychosocial individualisé « accru » ou « soutenu » servant à « encadrer une clientèle particulière ». L'accompagnement psychosocial individualisé offert par ces organismes présente des degrés différents de prise en charge des problèmes psychologiques et de santé mentale.

- La moitié des promoteurs offrant un soutien psychosocial soutenu comptent dans leurs équipes un intervenant psychosocial qui est souvent associé à temps plein au projet JME.
- Un quart d'entre eux demandent spécifiquement, lors du dépôt de leur projet JME, un poste à temps plein d'intervenant psychosocial associé au projet.
- D'autres travaillent systématiquement avec des partenaires externes, tels que les établissements de santé et les organismes communautaires dotés de mission en santé mentale.
- Certains promoteurs, tels que l'*Association Granby pour la déficience intellectuelle et l'autisme* ou *Autisme sans limites*, sont munis à la base de ressources nécessaires : équipes composées de médecins ou professionnels en santé mentale.

Les problèmes de santé psychologique et de troubles mentaux rapportés par de nombreux promoteurs du programme JME sont les suivants : trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité, troubles anxieux, symptômes dépressifs, détresse psychologique, troubles de la personnalité limite, autisme, consommation de substances psychotropes et comorbidités. Certains jeunes souffriraient des troubles mentaux non diagnostiqués ou exigeraient de multiples suivis médicaux. Plusieurs promoteurs disent avoir été pris de court par l'ampleur de ces problèmes : « Le soutien psychosocial et le suivi prennent une place de plus en plus importante, ce qui risque d'essouffler la chargée de projet et la coordination ». Quelquefois, des organismes qui comptaient initialement référer les jeunes ayant des problèmes de santé mentale aux établissements de santé, disent se rendre à l'évidence, après la première année de leur projet JME, que les besoins en suivi psychosocial sont beaucoup plus grands : « Suite à nos expériences avec les participants précédents, nous sommes en mesure de constater que les besoins d'accompagnements pour les participants au travail sont très grands et, idéalement, devraient durer beaucoup plus longtemps pour assurer le maintien en emploi; en effet, les participants qui travaillent avec nous ont tous de multiples diagnostics et problématiques psychosociales ».

Certains promoteurs, anciennement subventionnés dans le cadre de la SEJ, remarquent le « changement de profil » des participants tout en disant trier ceux qui ne sont pas aptes à participer aux activités prévues : « Le profil a évolué. Je tiens à le mentionner. Au début (...) on avait beaucoup des jeunes souvent éduqués, mais qui ne savaient pas trop où ils voulaient aller. (...) Mais là, on est rendu à un stade aujourd'hui où le profil change. Des gens qui ont un parcours difficile. Souvent un problème avec la famille, la gestion de stress, des émotions, de la tension, beaucoup. (...) quand on a commencé, il y avait moins d'offres d'emploi sur le marché du travail. Donc, les jeunes venaient... pas difficile de recruter à ce moment-là. Par la suite, oui. On dirait qu'on va chercher

22. https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_2_Projets_preparation_emploi/Guide_PPE_volet_general.pdf

23. Étude longitudinale du développement des enfants du Québec Volume 9, fascicule 3 | Octobre 2021, L'anxiété chez les jeunes adultes à l'été 2020 au Québec : liens avec certains facteurs mesurés avant et pendant la pandémie de COVID-19 Mai Thanh Tu et Amélie Groleau, <https://statistique.quebec.ca/en/fichier/anxiete-jeunes-adultes-2020-quebec-pandemie-covid-19.pdf>

un peu plus ceux qui ont plus de difficultés à se trouver un emploi. Ils se disent, OK, ça m'intéresserait. Fait que là, on discute évidemment avec eux pour voir s'ils correspondent aux critères. (...) S'ils ne veulent pas travailler sur eux, bien, ce n'est pas des candidats qu'on va retenir ». Ces anciens promoteurs de la SEJ expérimentent le changement dans le programme de la clientèle cible entamé depuis plusieurs années au niveau fédéral, en même temps qu'un alourdissement des clientèles éloignées du marché du travail dans le contexte d'un marché de travail marqué par la pénurie de la main-d'œuvre. Dans les deux cas, certains de ces promoteurs semblent être peu outillés pour accepter des participants confrontés aux problèmes importants d'intégration en emploi et semblent procéder à un « écrémage » des participants.

D'autres promoteurs disent avoir trouvé une solution sur mesure en dédiant au projet une ressource en intervention psychosociale : « Notre accompagnement psychosocial nous permet de créer un lien de confiance et de sécurité avec ces jeunes. C'est ainsi qu'ils arrivent davantage à se confier à nous et à nous identifier comme des personnes-ressources. Cela contribue aussi à leur permettre de développer plus rapidement des aptitudes en communication, en gestion des conflits et en résolutions de problèmes transférables dans leur vie personnelle et professionnelle. Dans ce projet, nous devons construire la base avant de pouvoir les amener sur le marché du travail ou dans un projet scolaire et professionnel, mais nous pensons avoir trouvé une approche qui accélère ce parcours d'apprentissage et qui augmente les chances de réussite de ces jeunes ».

En somme, JME semble avoir permis, par une certaine souplesse au niveau des activités et des dépenses admissibles, une meilleure prise en charge de ces jeunes, ce qui a conféré au programme un caractère complémentaire par rapport aux SPE.

4.1.1.9 Complémentarité au niveau des clientèles

Les conseillers rencontrés soulignent la complémentarité des projets JME au niveau de nouvelles clientèles qui ont pu être jointes grâce aux critères plus larges d'admissibilités des participants et à l'aide des nouveaux promoteurs recrutés à la suite de l'appel de projets. Certaines de ces clientèles seraient autrement inadmissibles à l'offre régulière. C'est le cas des personnes handicapées se trouvant au stade de la pré-employabilité, des jeunes âgés de 15 ans ou des cégépiens à risque de décrochage se trouvant habituellement sous la responsabilité du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). C'est aussi le cas des jeunes des communautés des Premières-Nations soutenus habituellement par le gouvernement fédéral.

Des clientèles plus proches du marché du travail ont pu être recrutées également (étudiants ou finissants des programmes d'études). La question de la prise en charge de la clientèle proche du marché du travail, qui n'est pas couverte habituellement par le mandat du SE, divise les avis des conseillers régionaux. D'abord, plusieurs d'entre eux critiquent le choix de certains organismes d'offrir des services à une clientèle plus proche du marché du travail soutenant qu'il est plus facile d'obtenir des résultats avec ces jeunes. Ces conseillers se demandent si les projets en direction des étudiants et des finissants des programmes d'étude doivent relever du MESS. D'autres soulignent l'importance pour l'équilibre du marché du travail actuel d'une intégration rapide en emploi des jeunes diplômés et des services d'employabilité spécifiques à la problématique de la préparation à l'emploi de cette clientèle. Ces conseillers expliquent que les projets à l'intention des étudiants et des finissants permettent d'intervenir en amont et de prévenir le décrochage et l'éloignement du marché du travail.

Un organisme, parmi les anciens promoteurs de la SEJ, ayant modifié son projet afin de joindre une clientèle plus proche du marché du travail, explique sa nouvelle stratégie de cette manière : « ... Ça découle de deux besoins, dont premièrement les besoins des entreprises. Nous, c'est plus facilitant pour notre type d'organisation d'aller solliciter les entreprises avec qui nous travaillons ou qui connaissent nos services et qui ont besoin de ressources qualifiées un peu plus que des jeunes, très, très éloignés du marché du travail. En même temps, on voulait donner la chance à ces diplômés-là d'avoir un accompagnement parce qu'il y a quand même déjà plusieurs services sur le territoire, le centre local d'emploi, le Carrefour, qui couvrent la clientèle qui est plus éloignée du marché du travail. On ne voulait pas non plus recouper les services déjà en place dans la MRC. Le bassin n'étant pas si grand non plus. Donc, tout ça un peu mis en compte... On s'en est rendu compte avec le temps que les employeurs nous disaient bien oui, ils sont qualifiés, mais ils ont peut-être un obstacle à l'emploi ».

On constate qu'outre les considérations liées aux besoins des employeurs et aux obstacles à l'emploi auxquels est confrontée la clientèle plus proche du marché du travail, un enjeu de recrutement a pu inciter certains organismes à s'orienter vers les étudiants ou finissants des programmes d'études supérieures. En effet, les conseillers régionaux ont rapporté maintes fois les difficultés de recrutement dû à la raréfaction des bassins de main-d'œuvre potentielle et au déclin démographique. Ils soutiennent qu'avec l'implantation de JME en 2020, le

programme plus ancien SSJ est cannibalisé, comptant beaucoup moins de participants, et que l'appel de projets Jeunes ni en emploi ni aux études ni en formation, lancé en 2021, exerce le même effet sur JME.

4.1.2 DIMENSION INNOVANTE DE JME

À la suite d'une analyse des entrevues, mais aussi des études de politiques publiques et de sociologie du travail, il ressort que le paramètre du programme permettant aux promoteurs de gérer de façon indépendante les sommes aux participants et aux employeurs est un élément novateur par rapport à l'offre régulière des SPE, même si ce paramètre a déjà été expérimenté par SE en 2004-2010 dans le cadre d'une première version d'un programme pilote. Il s'agit d'une intervention intitulée Emplois de solidarité (EdS), bâtie sur une innovation née dans le milieu communautaire²⁴. JME semble s'inscrire dans la continuité de ce programme, les deux interventions présentant une série de similitudes :

- Les deux expérimentations s'adressent aux personnes éloignées du marché du travail (personnes âgées de 45 ans et plus dans le cadre d'EdS).
- Comme JME, EdS promeut une approche globale des besoins des chercheurs d'emploi en utilisant un plan d'intervention établi d'un commun accord entre l'intervenant et le participant.
- Les deux programmes prévoient des activités de formation pour développer le savoir-faire, le savoir-être et la connaissance du marché du travail ainsi qu'un accompagnement individuel et une expérience de travail en entreprise.
- JME et EdS accordent au promoteur la latitude de gérer la subvention salariale aux entreprises accueillant les participants en stage.
- Les deux programmes accordent une grande importance à l'accompagnement des participants et au rôle médiateur du promoteur.
- EdS et JME ont bénéficié d'une certaine souplesse administrative leur permettant d'offrir des participations dépassant 52 semaines, ce qui constitue la durée maximale des participations dans les mesures et programmes d'emploi. JME a accepté plusieurs participations du même individu tandis qu'EdS a été possible grâce aux ajustements d'ordre administratif apportés aux programmes de subvention salariale du SE. Tous les six mois, une dérogation signée par un sous-ministre associé ou un directeur régional de Services Québec a permis aux participants de rester sur une mesure d'insertion à plus long terme²⁵.

Quelques différences séparent les deux expérimentations. Les plus importantes se rapportent à la durée de participation, qui est de trois ans dans le cadre d'EdS, comparée à la durée maximale de 52 semaines dans JME, sauf situations particulières des participants inscrits plusieurs fois de suite. Une autre différence majeure réside dans la possibilité pour les promoteurs de JME d'offrir une allocation de participation équivalente au salaire minimum pour la partie préparatoire à l'emploi, en plus d'une contribution salariale au moment du stage en entreprise. Les participants d'EdS ont reçu pendant leur formation des prestations d'aide sociale, le fait d'être inscrit à l'aide sociale depuis plus de quatre ans étant une condition d'admission au programme. Le programme pilote EdS a fonctionné sous plusieurs formes de 2004 à 2014 influençant, selon certains analystes, les pratiques du SE : « ... La place de l'accompagnement à long terme dans le milieu de travail et l'intervention d'un médiateur entre l'employeur et l'employé sont tous des éléments qui ont stimulé la réflexion chez Emploi-Québec²⁶ au cours des dernières années »²⁷.

Fait notable, lors de la reconduction d'EdS en 2010, le mode de gestion des sommes par le promoteur a été éliminé. Les subventions aux entreprises ont été gérées par les centres locaux d'emploi dans le deuxième projet pilote (2011-2014). Cette modification a été vécue par le promoteur du programme comme un recul par rapport à sa version initiale, car elle a entraîné une réduction de ses contacts avec les entreprises participantes. Le changement en question est intervenu pour des raisons que l'histoire du programme n'indique pas. Toutefois, ce qui est intéressant dans ces deux expérimentations réalisées à distance de plus d'une décennie, ce sont les

24 L'expérimentation Emplois de solidarité qui inclut le mode de gestion par les promoteurs de la subvention salariale fait l'objet de multiples descriptions et analyses. Voir, par exemple, « Le transfert de l'innovation sociale dans le projet Emplois de solidarité : à la recherche d'une nouvelle politique publique dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle » Julie Chalifour, Jean-Vincent Bergeron-Gaudin et Christian Jetté. Copublication Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), École de travail social, Université du Québec à Montréal (UQAM) et CRISES, 2015. https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_ES1603.pdf. Consulté en décembre 2022.

25. *Ibidem*, p. 28.

26. Ancienne appellation du Secteur de l'Emploi.

27. « Le transfert de l'innovation sociale dans le projet Emplois de solidarité... », art cité, p.31.

témoignages des promoteurs des deux programmes qui mentionnent les mêmes avantages au mode de gestion autonome des sommes versées et qui pourraient être résumés comme suit :

- Permet un positionnement avantageux par rapport aux employeurs lors du démarchage et de la négociation entre les besoins des participants et ceux de l'entreprise.
- Permet d'améliorer les conditions de travail des participants.
- Est un levier d'intervention permettant d'interagir systématiquement avec l'entreprise partenaire, d'exercer une influence positive sur les pratiques de ressources humaines et de contribuer directement à l'intégration, au maintien et au bien-être en emploi des participants.
- Facilite les activités d'accompagnement dans une perspective de maintien et les suivis serrés auprès des employeurs concernant le cheminement du participant.
- Permet de développer l'employabilité en situation réelle d'emploi.

Ce mode de gestion de la subvention salariale est innovant dans la mesure où il n'a pas franchi l'étape de l'expérimentation et n'a pas été intégré à l'offre globale des SPE.

4.1.3 PARTENARIATS DÉVELOPPÉS DANS LE CADRE DES PROJETS JME

Lancé en février 2020, l'appel de projets JME visait à susciter des projets réalisés en partenariats structurants et inédits entre fournisseurs de services, à savoir entre l'organisme soumissionnaire et d'autres acteurs de l'écosystème des services aux jeunes. L'examen des pratiques majoritaires des 12 promoteurs de JME rencontrés laisse croire que les partenariats conclus dans le cadre du programme ont une action structurante sur le parcours des jeunes, dans la mesure où les différentes expertises et activités des fournisseurs de services se complètent, formant ainsi un ensemble cohérent. Cette action structurante se décline comme suit (ces modalités seront décrites en détail plus bas dans le texte) :

- Les partenariats se forment souvent de manière coordonnée dans le but d'accompagner conjointement les jeunes confrontés aux multiples obstacles à l'emploi.
- Les promoteurs font appel à l'expertise reconnue en matière d'employabilité comme celles des CJE, ce qui leur permet de se concentrer sur d'autres aspects du développement des compétences de travail et de l'accompagnement.
- Des partenariats inédits ont été conclus à l'occasion avec des acteurs inhabituels afin d'offrir aux participants des interactions et des expériences de travail formatrices.

4.1.3.1 Partenariats en vue de l'accompagnement individualisé des jeunes confrontés aux multiples obstacles à l'emploi

La majorité des promoteurs rencontrés disent travailler en partenariats avec différents intervenants externes afin de répondre aux besoins des jeunes en difficulté. Connues par les experts sous le nom de *soutien intégré en employabilité*, *approche globale* ou « wraparound », ces pratiques partenariales procèdent d'« une approche d'intervention qui vise à mettre en commun différents secteurs afin d'offrir une intervention appréhendant la complexité de l'individu au lieu de considérer celui-ci comme une entité sectionnable dont les besoins sont perméables »²⁸. Dans le cadre de cette approche, les intervenants doivent jouer un rôle d'agent de liaison afin de connecter tous les professionnels et acteurs de l'écosystème des services aux jeunes. Selon les avis des experts, « les solutions intégrées permettent de s'attaquer aux racines des problèmes des jeunes, plutôt qu'à la simple manifestation de la problématique d'employabilité en aval. En effet, chez les responsables de la mise en œuvre des mesures si les problématiques en amont restent irrésolues, il peut être difficile pour la ou le jeune de garder son emploi »²⁹.

L'analyse des pratiques partenariales des promoteurs rencontrés met à jour plusieurs modalités de mise en œuvre de cette approche dans le cadre du programme JME :

28. Goudreau, A., Longo, M.E., Franke, S. (2021). Collaborer pour accompagner les jeunes cumulant des barrières. Étude de la diversité des soutiens intégrés ou wraparound en employabilité au Québec et en Ontario. Institut national de la recherche scientifique. P. ii.

29. Longo, M. E., Gaudreau, A. & Franke, S. (2020). Innover dans les politiques d'emploi pour les jeunes : solutions intégrées, collaboration informelle et promesses de participation. Cahiers de recherche sociologique, (68), p. 157, <https://doi.org/10.7202/1086361ar>. Consulté en janvier 2023.

- Référencement et présentation aux jeunes des ressources disponibles telles que l'école aux adultes et les services des organismes communautaires.
- Protocole d'échange d'information entre divers intervenants (avec la permission du participant) afin qu'un ensemble d'intervenants soit au courant de l'évolution du jeune et puisse intervenir au besoin. Ce protocole s'accompagne de la signature d'une déclaration de confidentialité par tous les intervenants impliqués.
- Mise en place de plans d'intervention conjoints et de suivis concertés autour du jeune entre plusieurs intervenants sectoriels.
- Rencontres hebdomadaires des intervenants des divers secteurs pour discuter des dossiers des jeunes. Il peut s'agir d'une rencontre réunissant, par exemple, un enseignant, un conseiller d'orientation et un intervenant psychosocial.
- Communication et suivis serrés autour d'un jeune entre divers intervenants (infirmière, psychiatre, conseiller d'orientation, travailleur de rue, travailleur social, intervenants scolaire ou psychosocial d'un centre jeunesse, de la DPJ, d'une maison des jeunes, ou d'une ressource en hébergement, etc.).
- Tenue d'ateliers thématiques avec la participation des différents acteurs sectoriels dans les domaines tels que la budgétisation, la communication non violente, la cuisine, la santé mentale, les normes du travail, l'art thérapie, etc.
- Partenariats avec les établissements d'enseignement afin d'offrir des formations qualifiantes et partenariats avec les établissements de santé pour les suivis en santé générale et mentale.
- Organisation d'ateliers thématiques individuels sur mesure selon les besoins des participants avec la participation d'autres organismes communautaires ayant diverses missions en lien avec les problèmes vécus par les jeunes.

Dans des milieux locaux et régionaux, les ressources du milieu se coordonnent entre elles pour transférer des jeunes d'un service à l'autre (ex. : une ressource en prévention de l'itinérance qui confie le jeune à un CJE lorsqu'il est prêt à suivre un programme d'employabilité). La communication entre ressources et ad hoc est basée sur le lien interpersonnel des ressources : « On est un petit milieu, on est en région éloignée, c'est qu'on se connaît tous (...) on est tous sur plusieurs dossiers communs de toutes natures ».

D'autres propos tenus par les promoteurs rencontrés illustrent cette coordination des forces vives autour des participants JME :

« ...Des demandes d'échange d'information, là, ça fait partie de notre quotidien parce que ce qu'on se rend compte, c'est que souvent, il y a plusieurs acteurs autour de nos jeunes qui vivent plusieurs problématiques. Ça peut être au niveau de la santé. Ça peut être au niveau de la justice. Ça peut être aussi au niveau d'un organisme communautaire. Donc, c'est vraiment important pour nous d'avoir finalement une vue d'ensemble puis de bien définir le rôle qu'on a chacun par rapport à ce rôle ».

« C'est [nom d'un organisme communautaire]³⁰ qui nous l'avait référé puis on est resté en contact avec son agente parce qu'elle, ça faisait deux ans qu'elle le suivait. Donc, on est resté en contact avec elle pour justement échanger de l'information. Non, il n'était pas là aujourd'hui. Ah, mais il a des problèmes avec l'autobus. Bon, c'est beau. On prend ça en main. Il a des problèmes de l'autobus. On va aller avec lui pour faire la routine d'autobus. Fait que ce sont des partenariats ».

Certains facteurs, tels que la concertation locale et régionale, permettent de mettre en contact différents intervenants et de faire connaître les besoins de leurs participants, favorisant ainsi le *soutien intégré en employabilité*. Un autre facteur facilitant est l'organisation de « tournées » de présentation des ressources du milieu aux nouveaux intervenants : « ... on leur fait faire la tournée puis on les équipe pour qu'ils soient eux-mêmes une source d'introduction [...] pour mettre beaucoup de fluidité. Pas de dire, il faut qu'on maille avec quelqu'un puis là, ça prend deux, trois, quatre jours avant qu'on se parle au téléphone parce qu'on se laisse des messages ».

Certaines difficultés peuvent entraver le travail en commun afin d'obtenir un *soutien intégré en employabilité*. Les enjeux de compétition pour la clientèle avec d'autres acteurs de l'écosystème des jeunes peuvent freiner la collaboration. De même, les pratiques de certains partenaires consistant à fermer prématurément les dossiers, à savoir de cesser les suivis après une intervention, sont perçues comme un obstacle : « Des fois, le CIUSSS [...]

30. Le nom de l'organisme nommé par le répondant cité ne peut pas être divulgué pour des considérations de protection des renseignements personnels. En effet, les entrevues étant confidentielles, tout nom propre susceptible de dévoiler l'identité du répondant est éliminé des citations.

c'est les premiers épisodes psychotiques chez les jeunes, ils vont avoir tendance à référer, à fermer le dossier. La première chose que nous, on va demander, c'est de ne pas fermer le dossier. On n'est pas médecins [...] s'il a besoin de suivi au niveau médical, on n'a plus rien. Il faut recommencer. Nos jeunes, ils sortent de la psychiatrie et ils n'ont pas de suivi, puis ils n'ont pas de médecin de famille. C'est problématique... Même chose avec les organismes en employabilité. Il faut fermer le dossier dans le SIP³¹ pour ouvrir le dossier [...] avec les clientèles éloignées, avec les gens en difficulté, ce n'est pas gagnant. Oui, c'est plus de ressources. Oui, ça prend plus de temps. Mais ça prend un village pour aider les gens à se réparer ».

L'examen des partenariats conclus dans le cadre des projets JME révèle des stratégies de collaboration avec d'autres ressources pour répondre aux besoins variés des jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi. Issues d'une approche multisectorielle bien enracinée dans certains milieux, ces stratégies s'incarnent dans des pratiques qui mettent en commun diverses expertises afin d'offrir une intervention plus globale. À cet égard, le rôle d'un intervenant principal, responsable d'intégrer différents professionnels dans la démarche d'intervention auprès du jeune est primordial.

Les pratiques multisectorielles se butent quelquefois aux obstacles de nature administrative provenant de certains paramètres standardisés sur lesquels reposent les programmes des différents ministères ou à la méconnaissance des procédures administratives permettant la prise en charge conjointe d'un participant. L'exemple évoqué plus haut indiquant l'impossibilité pour un promoteur d'inscrire dans le SIP un participant déjà inscrit par un autre organisme est parlant. Dans les faits, un agent d'aide à l'emploi des bureaux de Services Québec est en mesure de faire une nouvelle inscription d'un participant dans le SIP – en parallèle d'une inscription déjà présente – à la demande d'un promoteur qui doit justifier sa requête, mais cette option semble être peu connue des promoteurs. On constate, par conséquent, que le fait de ne pas connaître ces procédures administratives freine l'accompagnement d'une personne par plusieurs organismes subventionnés par le Secteur de l'Emploi.

31. L'application Web Services à l'intention des partenaires (SIP) permet le suivi en ligne les dossiers des participants aux SPE. Les fournisseurs de services d'emploi sont tenus d'acheminer des informations au SE relativement aux participations par le biais de cette plateforme, ce qui fait partie du processus de reddition de comptes des organismes subventionnés.

4.1.3.2 Les CJE, un partenaire important

La moitié des promoteurs rencontrés affirment collaborer étroitement avec un CJE pour ce qui est du volet « employabilité » des participants afin de pouvoir consacrer leurs efforts à un soutien psychosocial accru ou aux activités jugées comme étant plus concrètes et proches de l'exercice d'un emploi, car selon une répondante « du CV à l'emploi il y a tout un monde ». Ces activités sont le développement des compétences de travail générales ou techniques dans le cadre de plateaux de travail ou encore de projets intégrateurs. D'autres activités sont l'appariement, le placement assisté, l'accompagnement individualisé ou les activités de maintien en emploi. Les collaborations de ces promoteurs avec les conseillers en emploi ou d'orientation des CJE visent la tenue d'ateliers de recherche d'emploi ou de rédaction de curriculum vitae. D'autres ateliers offerts par les CJE dans le cadre des projets JME visent à développer la connaissance de soi ou à réaliser des tests d'orientation professionnelle et des tests psychométriques. Des services de coaching individualisé ou du soutien psychosocial ont pu être également sollicités aux CJE dans le cadre de certains projets. En outre, le partenariat avec les CJE a servi à recruter des participants aux projets.

Voici comment un promoteur explique sa collaboration avec le CJE de son territoire : « Avec le Carrefour, on est directement en lien avec la personne qui est à la coordination des programmes [...] on est content qu'il prenne le relais au niveau de la recherche d'emploi parce qu'on est très affairé dans les volets sphère de vie, stabiliser le jeune sur plein d'enjeux. Donc, le fait que le Carrefour Jeunesse Emploi arrive, ça permet aux jeunes de connaître le service, de savoir ce qu'ils peuvent obtenir au niveau du soutien. Donc, on veut qu'il y ait une belle intégration des services ».

Un autre promoteur explique en ces termes la complémentarité des services avec un CJE : « ...Nous, on apporte notre expertise qui est une compréhension du marché de l'emploi du futur, une formation sur les compétences clés de demain. Nous essayons d'amener les jeunes à avoir une adéquation entre leurs intérêts, leurs valeurs, leur profil et le marché de l'emploi. Le CJE va traiter plus de l'individu dans sa réalité psychologique. Est-ce qu'il est angoissé? Est-ce qu'il a peur? Est-ce qu'il a confiance? Est-ce qu'il est mêlé? [...] Nous, on est très dans l'action, hein, puis c'est peut-être ça qui nous distingue dans le sens où (...) oui, c'est le *fun* de comprendre ton profil, c'est nécessaire. Mais tant des *braindates* avec des mentors, être inspirés par des gens qui ont des trucs, des projets atypiques, des profils atypiques. Faire un projet concret, devoir mettre en pratique les choses... »

Ces collaborations avec un acteur établi de l'écosystème des services aux jeunes sont de nature à consolider les ressources sur le territoire et agissent de manière structurante sur les services aux jeunes en région. Certains répondants parmi les promoteurs soutiennent que le partenariat avec les CJE et les services aux jeunes sont facilités depuis la mise en place du programme de soutien financier en 2020 pour appuyer la mission globale des CJE³² : « Je pense que le fait qu'il soit financé à la mission maintenant, ça nous a aidés. Mais si ça n'avait pas été le cas, on aurait eu de la difficulté à annexer le partenariat. Il aurait fallu que ça soit fini chez nous ». En effet, le mode de financement en appui à la mission des CJE confère plus de souplesse et d'adaptabilité aux interventions de ces organismes et est de nature à faciliter la collaboration avec d'autres acteurs de l'écosystème des services aux jeunes et l'offre de meilleurs services aux jeunes.

32. En 2015, le mode de financement des CJE par le SE est passé d'un soutien à la mission globale à des ententes de services, comportant des cibles préétablies. En 2020, le gouvernement a accepté la demande des CJE de leur redonner un financement en appui à leur mission, ce qui est de nature à favoriser le maillage entre les organismes des différents milieux qui interviennent dans le développement de la jeunesse et la participation des CJE aux solutions apportées aux problématiques spécifiques du territoire. Voir à ce propos, le Cadre normatif du Programme de soutien financier des carrefours jeunesse-emploi (CJE), MESS, 2022.
https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CN_cadre-normatif-prof-soutient-cje_MTESS.pdf. Consulté le 16 février 2023.

4.1.3.3 Partenariats inédits

Outre les partenariats conclus dans le but d'offrir aux jeunes un accompagnement en approche globale, les promoteurs de JME ont noué des alliances inédites dans le but, par exemple, d'offrir aux jeunes l'opportunité de réaliser un projet qui demande la résolution d'un problème plus complexe au profit d'une ville, d'une municipalité ou d'une entreprise. D'autres partenariats inédits ont été tissés avec la police pour la récupération des vélos abandonnés reconvertis, sur un plateau de travail, en vélos électriques ou avec une banque alimentaire recevant les denrées cultivées par les jeunes dans le cadre des projets d'agriculture. Ces partenariats sont structurants dans la mesure où ils suscitent des interactions offrant l'occasion aux participants de contribuer à leur communauté, de développer leurs compétences, d'acquérir de nouvelles expériences, d'améliorer le sentiment de bien-être, d'explorer leurs propres forces et en fin des comptes, d'améliorer leurs perspectives d'emploi.

En résumé, les paramètres du programme évalué accordent de la souplesse et de la latitude aux promoteurs, ce qui leur permet d'offrir des activités plus adaptées aux besoins des jeunes.

4.1.4 MEILLEURES PRATIQUES D'INTERVENTION AUPRÈS DES JEUNES OU PARTENARIALES

Parmi les pratiques mises en œuvre par les promoteurs de JME, l'étude évaluative s'attache à distinguer celles qui sont les plus porteuses et les plus susceptibles de se traduire par des résultats optimaux et de favoriser le développement des interventions visant l'intégration socioprofessionnelle des jeunes.

Afin de délimiter ces pratiques, l'analyse met à profit, premièrement, l'expertise des conseillers consultés, ceux des unités centrales du Secteur de l'Emploi et des bureaux de Services Québec. De même, l'étude s'appuie sur les travaux des experts de l'emploi des jeunes. D'abord sont considérés les constats³³ du Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes, créé en 2016 par le gouvernement fédéral. Les travaux de ce groupe se sont attachés à identifier les obstacles que doivent surmonter les jeunes et à examiner les pratiques innovatrices qu'utilisent les gouvernements, les organismes non gouvernementaux et les employeurs au Canada et à l'étranger afin d'améliorer les possibilités d'emploi pour les jeunes vulnérables. Ont été également pris en compte les travaux du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)³⁴.

4.1.4.1 Formule « formation, expérience de travail, accompagnement dans une perspective de maintien en emploi »

Selon plusieurs conseillers, la formule alliant au sein d'un même parcours une phase de formation pour inculquer des compétences comportementales et opérationnelles (savoir-être et savoir-faire), suivie d'une expérience de travail en entreprise, jumelée à un accompagnement socioprofessionnel par un organisme compétent, constitue l'une des meilleures pratiques développées dans le cadre de JME. De nombreux projets JME ont adopté cette formule.

Notons, à titre d'exemple, que plus de la moitié (70 %) des projets subventionnés en vertu d'ententes sous la responsabilité du bureau de Services Québec de l'Île-de-Montréal propose aux jeunes un parcours composé d'un nombre variable de semaines de formation et d'expérience de travail, combiné à un accompagnement dans une perspective de maintien en emploi. Cet exemple est intéressant, car ce bureau de Services Québec gère le plus grand nombre d'ententes JME pour les projets de portée régionale, qui sont au nombre de 22, comme pour les projets de portée nationale, au nombre de cinq. La formule alliant formation, mise en pratique en entreprise et accompagnement socioprofessionnel est jugée comme étant gagnante par les conseillers. Qualifiée de « complète », elle est de nature à outiller et à préparer les participants en vue de leur entrée sur le marché du travail tout en offrant une expérience de travail concrète et l'opportunité de se maintenir durablement dans un emploi. Selon les rapports de redditions de comptes de ces promoteurs, de nombreux participants JME sont embauchés sur une base régulière dans les entreprises où ils ont effectué leur stage. D'autres formules ont consisté en une combinaison des activités de placement assisté et d'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi. Les entrevues auprès des promoteurs qui ont structuré de cette façon les parcours des

33 Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes (2017). [13 voies pour améliorer l'emploi des jeunes au Canada : stratégies pour un nouveau monde du travail. Rapport du groupe d'experts](#), Ottawa, Gouvernement du Canada., Consulté en juin 2022.

34. [Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales \(CRISES\) Collection Études de cas - no ES1603 « Le transfert de l'innovation sociale dans le projet Emplois de solidarité : à la recherche d'une nouvelle politique publique dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle »](#) Julie Chalifour, Jean-Vincent Bergeron-Gaudin et Christian Jetté Copublication Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), École de travail social, Université du Québec à Montréal (UQAM) et CRISES. Consulté en novembre 2022.

participants indiquent toutefois que les projets de ce type semblent avoir plus de difficultés à obtenir un taux d'intégration en emploi satisfaisant, par rapport à ceux qui misent sur l'enchaînement d'une phase de formation et d'une expérience de travail, suivies d'un accompagnement en vue du maintien en emploi pendant le stage.

Fait notable, les 19 promoteurs de la région de l'Île de Montréal ayant structuré de cette façon les services offerts aux jeunes ont utilisé l'option du versement d'une contribution salariale aux employeurs. Rappelons à ce propos que les promoteurs trouvent facilitant, voire faisable, le déploiement des activités de maintien en emploi lorsqu'ils versent une contribution salariale à l'employeur. Comme montré dans le sous-chapitre dédié à la contribution salariale, les transactions administratives créent un cadre propice aux suivis auprès des participants et auprès des employeurs. À cet égard, les travaux du CRISES concernant le projet Emplois de solidarité, dont le promoteur³⁵ a expérimenté dans les années 2000 la pratique de la gestion des versements d'une subvention salariale aux entreprises, montrent que cette latitude financière est le ressort permettant à l'organisme porteur de bien jouer son rôle de médiation et d'accompagnement des personnes vulnérables en vue de leur intégration socioprofessionnelle.

...Même la gestion des aspects administratifs du projet devient une occasion de concertation et d'ajustement qui va bien au-delà du simple respect des formalités légales associées généralement aux ententes contractuelles avec l'État et ses partenaires. En fait, l'agent de projet joue un rôle pivot dans un accompagnement qui touche à la fois les participants et les petites entreprises privées qui disposent souvent de peu de moyens pour la gestion des ressources humaines. Cela exige de sa part des habiletés spécifiques qui l'amènent à travailler simultanément sur plusieurs dimensions du processus d'insertion (culture d'entreprise, représentation institutionnelle, comportements au travail, procédures administratives, etc.)³⁶.

Une autre variété de cette formule est l'insertion au milieu du parcours - entre la formation et l'expérience de travail dans une entreprise - d'une phase d'expérimentation d'un plateau de travail dont la production est similaire à celle de l'entreprise où le participant effectuera son stage. Plusieurs employeurs rencontrés ont bénéficié d'une telle préparation des jeunes avant leur stage. Ils indiquent que grâce à cette formation, le temps d'intégration est réduit de manière substantielle, ce qui leur est profitable.

En résumé, le parcours d'aide à l'emploi, qui va de la formation à l'accompagnement dans une perspective de maintien en emploi, constitue une formule gagnante dont la mise en place est fortement facilitée par la gestion par les promoteurs des sommes versées aux entreprises offrant une expérience de travail aux participants. Cette formule semble répondre encore mieux aux besoins des jeunes et du marché du travail, lorsque le promoteur enseigne préalablement aux participants des compétences pratiques en lien avec les missions des entreprises où les jeunes seront placés.

4.1.4.2 Continuité des projets JME avec les recommandations du Groupe d'experts sur l'emploi des jeunes

Plusieurs projets JME s'inscrivent dans la continuité des recommandations du Groupe d'experts sur l'emploi des jeunes et des bonnes pratiques répertoriées par ces chercheurs. Rappelons que les travaux de ce groupe ont mené à la refonte en 2019 de la Stratégie emploi jeunesse au gouvernement fédéral, contexte dont est issu le programme évalué. Le groupe recommandait également au gouvernement fédéral le « transfert des programmes d'emploi jeunesse aux gouvernements provinciaux et territoriaux, dans la mesure où l'on respecte les améliorations proposées pour la SEJ », en plus de proposer des axes d'intervention concrets. De cette façon, le rapport du Groupe d'experts prescrit d'offrir des services aux jeunes les plus vulnérables, dont les jeunes autochtones, les jeunes ayant une incapacité et les jeunes immigrants récents³⁷.

Il recommande, en outre, la création de services de soutien psychosocial et d'emploi aux jeunes autochtones des centres urbains. À cet égard, le projet JME « Café de la maison ronde : inclusion et employabilité des jeunes autochtones en milieu urbain » cible justement les jeunes autochtones à risque d'itinérance à Montréal en leur

35. Il s'agit du Centre d'organisation mauricien de services et d'éducation populaire (COMSEP), qui a bénéficié d'une subvention d'Emploi-Québec pour réaliser le projet pilote Les emplois de solidarité.

36. Chalifour, J., Bergeron-Gaudin, J.V., Jetté, C. (2016) Le transfert de l'innovation sociale dans le projet Emplois de solidarité : à la recherche d'une nouvelle politique publique dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) Collection Études de cas - no ES1603, p. 56.

37. Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes (2017). [13 voies pour améliorer l'emploi des jeunes au Canada : stratégies pour un nouveau monde du travail. Rapport du groupe d'experts](#), Ottawa, Gouvernement du Canada, p.7.

offrant une expérience de travail adapté, des services de développement de l'employabilité et toute autre forme de soutien. Quant à un autre projet JME destiné aux jeunes autochtones, « Les fablabs nomades : à la rencontre du numérique », il concrétise la recommandation du Groupe d'expert d'«investir dans des projets d'infrastructures essentielles et éducationnelles, tout en faisant le pont entre la formation et l'emploi, en misant sur l'apprentissage expérientiel »³⁸. De la même façon, le Groupe d'experts appelle au déploiement de projets permettant aux jeunes ayant une incapacité d'acquérir des compétences dans un contexte professionnel, comme les candidatures de ces jeunes sont souvent rejetées sur le marché du travail. Le projet JME « Du stage à l'emploi » offre la possibilité aux finissants du collégial vivant avec un handicap de réaliser un stage en entreprise tout en étant accompagnés dans une perspective de maintien en emploi et en vue de l'adaptation de leur environnement de travail.

Pour ce qui est des initiatives destinées aux immigrants récents, le projet JME SITO - Jeunes offre un parcours d'aide à l'emploi complet. Ce parcours est composé d'une première phase de formation, suivie d'une expérience de travail en entreprise, optimisée par un accompagnement en emploi dans une perspective de maintien. Des suivis postparticipation comprenant un accompagnement des jeunes 12 semaines après la fin de leur participation au programme sont prévus également. Le suivi postparticipation vise à confirmer le maintien en emploi des jeunes ou à envisager, le cas échéant, une poursuite de la préparation à l'emploi. Enfin, le projet SITO-Jeunes développe une approche spécifique pour l'intégration en emploi des jeunes immigrants récents de la région de l'Outaouais, en prenant en compte les défis particuliers de cette clientèle.

4.1.4.3 Meilleures pratiques partenariales

Selon les conseillers responsables de la gestion du programme JME, certains projets sont le fruit d'une synergie singulière des ressources régionales et locales, occasionnant quelquefois la participation des acteurs nombreux ou nouveaux à l'écosystème de l'emploi des jeunes. À cet égard, trois projets JME se distinguent : « Parcours agroforestier Argenteuil », « Les jardins solidaires » et « Réso-vélo ». Les trois initiatives reposent sur la coordination de partenariats nombreux, savamment agencés et, dans certains cas, inexpérimentés auparavant. Le parcours agroforestier Argenteuil s'articule autour d'un plan d'activités des participants JME co-construit avec les partenaires, ce qui augmenterait la mobilisation des acteurs sur le territoire et la pérennisation des actions.

« Les jardins solidaires » repose sur la coordination de la participation des jeunes à plusieurs plateaux de travail appartenant à d'autres organismes. Ce projet d'agriculture s'allie les forces de l'Union des producteurs agricoles pour faciliter le placement et le maintien en emploi des jeunes au-delà de leur participation au projet. De plus, « Les jardins solidaires » implique la certification par une commission scolaire de la formation que les jeunes obtiennent dans le cadre du projet. Finalement le projet « Réso-vélo » repose sur un partenariat avec la police municipale qui achemine les vélos abandonnés vers le plateau de travail du promoteur pour la reconversion de ces véhicules en vélos électriques.

Le *soutien intégré en employabilité*, décrit en détail à la section 4.1.3.1., et qui occasionne les pratiques partenariales majoritaires dans le cadre des projets JME est également répertorié par les chercheurs experts comme l'une des meilleures formes de collaboration pour intégrer en emploi les jeunes vulnérables³⁹.

En somme, le programme JME donne lieu au développement des pratiques reconnues comme étant porteuses pour ce qui est de l'intégration socioprofessionnelle des jeunes autant sous l'aspect des services offerts, que du point de vue des catégories des jeunes à considérer en priorité et des alliances conclues au sein de l'écosystème de l'emploi des jeunes.

4.1.5 CONTRIBUTION DES NOUVEAUX PROMOTEURS

Rappelons qu'afin d'augmenter la probabilité du développement de pratiques complémentaires et innovantes, le SE a utilisé une façon différente pour recruter les fournisseurs de services aux jeunes. Il s'agit d'un appel de projets adressé non seulement aux OSE, les partenaires habituels du SE, mais aussi aux entités les plus différentes : employeurs; associations d'employés; regroupements professionnels; coopératives; entreprises d'économie sociale; établissements de formation; villes, municipalités ou municipalités régionales de comté (MRC); conseils de bande; organismes sans but lucratif (OSBL), organismes communautaires aux missions

38. Idem, p. 18.

39. Goudreau, A., Longo, M.E., Franke, S. (2021). *Collaborer pour accompagner les jeunes cumulant des barrières. Étude de la diversité des soutiens intégrés ou wraparoud en employabilité au Québec et en Ontario*. Institut national de la recherche scientifique. Consulté en juin 2022.

variées, etc. Les anciens promoteurs de la stratégie fédérale emploi jeunesse ont été invités également à y soumettre leurs propositions.

L'un des objectifs de cette étude est de mettre à l'épreuve l'hypothèse d'une plus grande efficacité des nouveaux partenariats conclus à la suite de cet appel de projets. Deux moyens ont été utilisés en ce sens. D'abord, des questions spécifiques ont été adressées aux conseillers régionaux responsables de la gestion des ententes JME concernant cette question. Ensuite, un traitement statistique des données de gestion relatives au taux d'intégration en emploi des participants. Quelques éléments puisant dans l'expertise des conseillers régionaux seront exposés plus bas. Quant au volet quantitatif de cette analyse, qui représente le principal moyen mis en œuvre pour vérifier l'hypothèse d'une plus grande efficacité des nouveaux partenaires du SE, il sera présenté au sous-chapitre 4.3.

La principale contribution des nouveaux promoteurs est, selon les conseillers rencontrés, d'avoir attiré dans le giron du SE des nouvelles clientèles. Fondations, municipalités, maisons de la famille, conseils de bande, corporations de développement local, organismes destinés aux personnes vivant avec des limitations fonctionnelles et d'autres organismes ont développé une clientèle jeune dans le cadre d'autres projets qui ont pu bénéficier des services d'emploi au moyen de JME. Les promoteurs de JME, issus des établissements d'enseignement, ont dirigé leurs étudiants vers les services d'emploi financés par le SE.

De la même façon, les promoteurs de la Stratégie emploi jeunesse au gouvernement fédéral ont développé avec le temps des canaux de recrutement des clientèles différentes de celles qui sont jointes par le SE et ses partenaires grâce, entre autres, aux activités différentes et à un angle d'employabilité différent, tel que le jardinage : « Nous, on est en agriculture. Donc, on avait beaucoup de jeunes qui étaient super intéressés par l'agriculture. On entendait parler de consommation locale, de production locale, l'achat local. Donc, manger frais, local. On en entendait parler dans les différentes promotions sur la télévision ou sur Internet ».

Finalement, parmi les nouveaux fournisseurs de SPE aux jeunes confrontés aux obstacles en emploi se trouvent quelques comités sectoriels de main-d'œuvre⁴⁰. En raison de leur mission, ces promoteurs semblent être particulièrement bien équipés pour intégrer en emploi les jeunes, car ils connaissent bien les exigences des emplois dans leurs secteurs et les besoins des employeurs. De manière générale, les organismes qui offrent des services aux entreprises semblent avoir l'expérience et le réseau nécessaires pour créer rapidement des liens avec des employeurs et pour accompagner efficacement les jeunes lors de leur embauche et en vue de leur maintien en emploi.

4.2 LES EFFETS DE L'INTERVENTION SUR LES EMPLOYEURS

L'un des objectifs à court terme de JME est de faire expérimenter aux employeurs un meilleur soutien à l'intégration en entreprise de la main-d'œuvre jeune. Cette section du rapport analyse les effets, attendus et imprévus, de la collaboration entre les employeurs et les promoteurs de JME afin de déterminer si le soutien offert correspond aux objectifs fixés. Elle s'appuie sur six entrevues réalisées auprès des employeurs, sur les témoignages des promoteurs ayant choisi de verser une contribution salariale et sur ceux des conseillers des bureaux de Services Québec ayant fait les suivis de ces ententes. Il faut dire d'entrée de jeu que plus de la moitié des promoteurs de JME ont utilisé ce paramètre pour offrir à leurs participants une expérience de travail en entreprise. Aux fins de cette évaluation, seul le cas des employeurs qui ont fait le choix d'une collaboration avec les promoteurs du programme JME, basée sur la contribution salariale, sera analysé, afin de saisir les effets de cette nouvelle façon de faire qui est majoritaire dans le cadre du programme.

Par ailleurs, les promoteurs rencontrés rapportent que plusieurs employeurs refusent la contribution salariale. Certains se seraient montrés prêts à embaucher les jeunes sur le champ en raison des contraintes de la pénurie de main-d'œuvre. D'autres trouvent que le processus de versement de la contribution leur paraît compliqué, même si les promoteurs prennent le temps de leur montrer la simplicité du processus de remboursement d'une partie du salaire engagé. D'autres promoteurs disent avoir utilisé uniquement l'allocation de participation pour rémunérer les jeunes pendant la durée du stage en entreprise. Ces situations sont pourtant moins répandues dans le cadre du programme.

40. Les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) sont des organismes de concertation à but non lucratif reconnus en vertu de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Leur mission est de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique et de soutenir le développement des compétences de celle-ci. Pour plus d'information, veuillez consulter le site Web de la Commission des partenaires du marché du travail : <https://www.cpmt.gouv.qc.ca/la-cpmt-et-ses-partenaires/partenaires/comites-sectoriels-de-main-doeuvre/>. Consulté le 5 mars 2023.

Il faut mentionner également que le petit nombre d'employeurs rencontrés confère à cette analyse une valeur plutôt exploratoire que représentative. Les employeurs rencontrés ont été recommandés par les promoteurs avec lesquels ils collaborent dans le cadre des projets JME. Les entreprises des employeurs rencontrés présentent les caractéristiques suivantes : deux entreprises manufacturières comptant 50 employés, deux organismes communautaires avec environ cinq et 16 employés respectivement, une petite entreprise familiale de ventes employant une personne à l'externe et une petite entreprise technologique de trois employés.

4.2.1 PERSPECTIVE DES EMPLOYEURS

Les entrevues avec les employeurs nous informent des retombées du programme sur les effectifs des entreprises, sur l'apport des employeurs au projet d'intégration professionnelle des participants ainsi que sur le niveau de satisfaction quant au soutien offert par les promoteurs, à savoir le recrutement, la préparation et l'accompagnement en emploi des jeunes. Elles donnent également une idée des améliorations à apporter à ce soutien à l'embauche.

4.2.1.1 Impact du programme sur le recrutement des effectifs

Cinq des six employeurs ont dit avoir embauché sur une base régulière les stagiaires de JME à la fin de leurs stages. Ces emplois ont constitué entre 10 % et 35 % de nouvelles embauches dans l'entreprise durant l'année en cours. Peu de stagiaires n'auraient pas été embauchés à la fin du stage en entreprise et cela non pas par manque de désir de la part des employeurs de les engager, mais plutôt en raison du choix personnel des jeunes, certains d'entre eux ayant décidé de retourner aux études.

4.2.1.2 Apport et implication des employeurs

Plusieurs employeurs expliquent qu'il y a quelques années, une sélection plus rigoureuse des candidats aurait été faite, mais avec la pénurie de main-d'œuvre actuelle ils misent davantage sur l'« intervention » auprès de ces nouvelles recrues. Il s'agit de mesures de formation et d'interactions (communication régulière, mise en place de mentorats, suivis systématiques avec les nouveaux employés pour prendre le pouls de l'intégration en emploi, pour s'assurer que les besoins sont comblés, etc.).

De plus, les deux employeurs des entreprises manufacturières ont bonifié le salaire offert pendant le stage au moyen de la contribution salariale, rémunérant les participants à 20 \$/h et à 16 \$/h respectivement pour un total de 40 heures par semaine. Ces conditions dépassent de 5 heures le nombre d'heures hebdomadaires prévues par la contribution salariale. L'un de ces deux employeurs offrirait une prime à l'assiduité de 160 \$/semaine pour tout employé de l'entreprise travaillant au moins 40 heures par semaine. Un troisième employeur - issu du milieu communautaire cette fois-ci - aurait négocié avec le promoteur un salaire légèrement plus élevé (15 \$/h) du stagiaire dans un « souci d'équité » par rapport aux employés réguliers faisant le même travail dans l'organisme.

4.2.1.3 Appréciation du soutien à l'embauche de la main-d'œuvre jeune

La majorité des employeurs rencontrés se montrent globalement satisfaits des services reçus, peu d'entre eux ayant formulé des critiques de fond.

Les éléments suivants ont nourri le sentiment de satisfaction :

- Durée de stage de 26 semaines et montant de la contribution salariale suffisants permettant de compenser la perte de productivité du formateur - qui est un employé régulier expérimenté - pendant la période de formation du stagiaire.
- Collaboration satisfaisante avec l'organisme promoteur, vu comme un intermédiaire précieux entre les chercheurs d'emploi et l'entreprise en question, les employeurs disant qu'autrement ils n'auraient pas su où aller chercher cette main-d'œuvre, surtout dans le cas des jeunes immigrants, plus difficiles à trouver en raison de leur méconnaissance du marché du travail.
- Diligence de l'organisme promoteur et suivis réguliers et efficaces avec les stagiaires et les employeurs en vue du maintien en emploi des jeunes.
- Sélection adéquate des stagiaires selon leurs profils et les besoins de l'entreprise.

Interrogés sur l'intérêt du partenariat avec les promoteurs du programme JME, comparé à d'autres mesures d'aide financière à l'embauche, telles que la subvention salariale, plus de la moitié des employeurs rencontrés disent ne pas en connaître d'autres.

Un seul employeur dit connaître bien la mesure de la subvention salariale, tout en exprimant sa préférence pour la collaboration avec un fournisseur de services d'emploi pour ce qui est du recrutement de la main-d'œuvre jeune et cela pour plusieurs raisons. D'abord, même si les formalités de la contribution salariale sont sensiblement les mêmes que celles de la subvention salariale (« il faut envoyer les fiches de paie, etc. »), du moins la demande initiale est préparée par l'organisme, ce qui allège le fardeau administratif de l'employeur. Ensuite, l'important soutien socioprofessionnel des participants par le promoteur pendant le stage et la préparation en amont, plus qu'adéquate, des stagiaires est très facilitant et est de nature à réduire significativement (de 20 heures environ) la période d'adaptation et d'apprentissage des stagiaires. Il faut mentionner, que cette entreprise bénéficie d'un projet JME offrant aux jeunes des formations et des ateliers de travail pendant 13 semaines en lien direct avec le domaine de fabrication de l'employeur en question, en plus d'un accompagnement psychosocial quotidien à raison d'une heure par jour. Une autre différence notée par l'employeur est les suivis de maintien en emploi et le référencement des stagiaires à d'autres organismes selon les besoins éprouvés. L'ensemble de ces facteurs contribuerait à l'embauche et au maintien en emploi des recrues issues du projet JME, caractérisées comme étant « très bonnes ».

4.2.1.4 Améliorations souhaitées par les employeurs au programme

Certains employeurs souhaitent que la semaine de 35 heures, admissibles à la contribution salariale, soit augmentée à 40 heures par semaine, pour la faire correspondre à la semaine de travail normale en entreprise. D'autres souhaitent plus de transparence dans la communication avec les promoteurs sur le fonctionnement du programme. Fait notable, plusieurs employeurs rencontrés ignorent que le promoteur agit dans le cadre d'un programme administré par le SE et ne connaissent rien de la mécanique de la contribution salariale au-delà de l'envoi des chèques de paie et de l'horaire de travail au promoteur ou des versements reçus pour compenser le salaire des stagiaires.

D'autres encore aimeraient prendre part aux rencontres de suivi et de maintien en emploi, qu'ils souhaiteraient voir se tenir plus régulièrement. Les rencontres de suivi réunissent le plus souvent, selon ces employeurs, uniquement le stagiaire et le promoteur. La participation des employeurs aux rencontres permettrait « de mieux s'aider les uns les autres », particulièrement dans des situations problématiques où les attentes du donneur d'ouvrage ne sont pas comblées.

Finalement, l'une des améliorations souhaitées réfère aux modalités du programme qui n'autorisent pas la reconduction d'une année à l'autre des sommes non dépensées de la subvention JME reçue par les promoteurs. Dans certains cas, ces modalités ont eu un impact négatif sur les employeurs. Même si les ententes entre les promoteurs et les employeurs tournent habituellement autour de 26 semaines, elles ont dû être écourtées quelquefois, en raison de la fin de l'année financière, comme les promoteurs doivent dépenser les sommes disponibles avant le 31 mars et préparer une reddition de comptes annuelle. Ainsi, un employeur ayant conclu une entente à la fin du mois de décembre a pu bénéficier d'une entente de 12 semaines uniquement, ce qui a constitué une source majeure d'insatisfaction de sa part envers l'organisme promoteur. Afin de prolonger le stage du jeune, cet employeur dit avoir fait appel au programme PRIIME d'une durée de six mois. Le stagiaire a été embauché sur une base régulière dans l'entreprise après ce deuxième stage.

4.2.1.5 Difficultés des employeurs se répercutant sur l'intégration en emploi des jeunes

Les employeurs ont saisi l'occasion d'entrevue pour faire part des difficultés à se pourvoir en main-d'œuvre qui dépassent le mandat du MESS, mais qui sont importantes à mentionner pour dresser une image d'ensemble des obstacles à l'emploi auxquels se butent les jeunes et pour alimenter – éventuellement – les échanges interministériels. Ainsi, ils évoquent l'absence d'un réseau de transport collectif développé, ce qui réduit souvent à zéro leurs efforts et ceux de leurs employés, ces derniers devant abandonner un emploi satisfaisant à cause des enjeux de déplacement. Certaines entreprises tentent de trouver des solutions à ce problème en mettant sur place un service de navettage, mais cela demande un effort important, surtout lorsqu'il s'agit d'une PME. Un autre problème est la difficulté d'accès à un nombre suffisant de cours de francisation pour les employés allophones, ainsi que la difficulté pour les jeunes issus de l'immigration de concilier travail et apprentissage du français.

4.2.2 PERSPECTIVE DES PROMOTEURS SUR LA COLLABORATION AVEC LES EMPLOYEURS

Selon les promoteurs rencontrés, une tâche importante est de convaincre les entreprises de participer au programme et de les sensibiliser au profil du candidat qui n'est pas « parfait », le suivi pour l'intégration et le maintien en emploi étant un enjeu important. À cet égard, même si certains employeurs rencontrés affirment que les promoteurs pratiquent des suivis ponctuels de maintien en emploi avec le stagiaire uniquement, les promoteurs rencontrés sont nombreux à dire qu'ils travaillent de pair avec l'employeur à l'intégration en emploi des jeunes. Aussi, les promoteurs organiseraient des rencontres tripartites régulières avec l'employeur et avec le stagiaire dès l'entrevue d'embauche. Ces rencontres visent à définir les attentes des deux parties, à négocier le salaire, à s'assurer que l'employeur offre la formation nécessaire, à faire connaître aux employeurs les forces et les faiblesses du participant, etc.

De même, plusieurs promoteurs rencontrés soutiennent que JME permet d'apporter de l'aide aux employeurs pour ce qui est de l'amélioration des procédures de gestion. Cette opinion est nuancée par plusieurs conseillers régionaux qui soulignent que la ligne peut être mince entre certaines formes de soutien aux employeurs dans le programme JME et les services aux entreprises offertes par le SE. D'autres promoteurs mentionnent à ce propos que la situation contraignante des petites et moyennes entreprises qui auraient besoin des services de gestion de ressources humaines est un frein à l'intégration des jeunes en emploi et même aux recrutements des employeurs dans un programme comme JME. Par ailleurs, les promoteurs mentionnent qu'il est plus facile de trouver des postes dans de petites ou moyennes entreprises dont le processus d'embauche est moins institutionnalisé.

Pour ce qui est de la prise de contact entre le promoteur et l'employeur, souvent dans des petits milieux, les employeurs entendent parler du projet et prennent contact avec l'organisme pour obtenir de l'aide au recrutement de la main-d'œuvre, sans nécessairement accepter les modalités de la contribution salariale. À ce propos, de nombreux promoteurs indiquent que les suivis avec les participants sont beaucoup plus difficiles à faire lorsque l'entreprise n'a pas bénéficié de la contribution salariale : « Les conseillers intervenants effectuent le suivi en stage et offrent des rencontres tripartites pour s'assurer que tout se déroule bien. Toutefois, le suivi est plus difficile pour les participants ayant intégré une entreprise qui ne souhaite pas de subvention salariale ».

En résumé, le travail de préparation à l'emploi des participants, de leur appariement adéquat avec une entreprise, de placement assisté et de maintien en emploi semble avoir contribué de manière importante à l'intégration des stagiaires en entreprise et à leur embauche à la fin du stage. De plus, l'administration de la contribution salariale semble avoir allégé dans une certaine mesure la charge administrative des employeurs. Les entreprises tendent à embaucher sur une base régulière les stagiaires des projets JME. Plusieurs employeurs développent des stratégies de rétention de cette main-d'œuvre en bonifiant les conditions de base des stagiaires. Pour ce qui est de l'accompagnement en emploi dans une perspective de maintien, on remarque que les pratiques peuvent diverger fortement, certains promoteurs organisant systématiquement des rencontres tripartites de suivis et d'autres se retirant pour observer de loin l'intégration en emploi des participants JME et pour intervenir seulement en cas de besoin. De manière générale, ce type de soutien est apprécié des employeurs, même si plusieurs suggestions d'amélioration ont été formulées. Peu d'entre eux connaissent d'autres mesures d'aide à l'embauche. Finalement, les promoteurs font connaître l'effet bénéfique des suivis de maintien en emploi sur les pratiques de gestion de ressources humaines, particulièrement dans les PME, ordinairement dépourvues des professionnels en RH.

4.3 EFFETS DE L'INTERVENTION SUR L'INTÉGRATION EN EMPLOI DES JEUNES

4.3.1 DONNÉES UTILISÉES

Les données mises à contribution pour cette évaluation sont des données administratives du MESS portant sur les utilisateurs des services publics d'emploi. La population visée est celle des individus ayant terminé une participation au programme JME entre le 1^{er} avril 2021 et le 31 mars 2022. Pour permettre l'évaluation des effets nets, un groupe de comparaison a été créé⁴¹. Ce groupe rassemble des individus ayant terminé une participation au programme SSJ durant la même période.

L'estimation des écarts nets attribuables à la participation au programme JME repose sur quelques indicateurs. Puisque les données portent sur des participations terminées aussi tard que le 31 mars 2022, lesquelles ont été extraites en septembre 2022, chacun des indicateurs est calculé sur une période de six mois après la fin de la participation et, ce, pour chacun des individus.

- Le premier de ces indicateurs est la présence en emploi des individus, laquelle est mesurée 12 semaines après la fin de la participation. Cet indicateur permet de mesurer l'effet de la participation sur la propension à décrocher un emploi au plus tard dans les 12 semaines suivant la fin de la participation.
 - Cet indicateur est également mis à contribution pour l'estimation des écarts nets entre les participants JME ayant effectué leur participation chez un nouveau promoteur et ceux l'ayant effectuée chez un promoteur reconnu.
- Deux indicateurs portent sur le recours aux SPE: le recours aux mesures actives et le recours à d'autres mesures et activités des services publics d'emploi.
- Cinq indicateurs additionnels portent sur le recours à l'assistance sociale après la fin de la participation; ils mesurent la présence à l'assistance sociale, le nombre de mois passés à l'assistance sociale, la proportion de mois passés à l'assistance sociale et la différence de temps passé à l'assistance sociale (en mois et en proportions). Finalement, deux derniers indicateurs mesurent, pour le recours à l'assistance sociale, la différence de proportion et la différence de nombre de mois à l'assistance sociale, respectivement, entre les six mois suivants la fin de la participation et les six mois qui précèdent le début de la participation.

4.3.1.1 Constitution de la base de données

La base de données administratives des participations aux programmes JME ou SSJ terminées entre le 1^{er} avril 2021 et le 31 mars 2022 contient 4 191 observations. Cette base de données répertorie cependant l'ensemble des participations terminées plutôt que les individus. Ce faisant, parmi les 4 191 observations, 4 012 individus distincts s'y trouvent. Parmi ceux-ci, seuls ceux n'ayant qu'une participation, soit à SSJ, soit à JME, ont été retenus aux fins d'analyse; autrement, il serait impossible d'attribuer l'écart net estimé à la participation au programme JME ni de mesurer de manière non biaisée l'effet d'une participation à JME par rapport à l'effet d'une participation à SSJ.

Pour ce faire, des parcours ont été créés pour chacun des 4 012 individus distincts afin de repérer les différentes interventions qu'ils ont reçues et de ne retenir que les parcours contenant une seule intervention, soit JME, soit SSJ. Un parcours est constitué de l'ensemble des participations d'un individu à des interventions des services publics d'emploi, où le délai entre les différentes participations n'excède pas 122 jours⁴². Donc, un parcours commence au début d'une nouvelle participation lorsque l'individu n'a fait aucune participation dans les 122 jours précédents, et il est terminé s'il n'y a aucune autre intervention 122 jours après la fin d'une participation. Ainsi, toute nouvelle participation débutant durant les 122 jours suivant la fin de la dernière est réputée faire partie du même parcours. Tout individu ayant participé à une autre mesure durant son parcours a été écarté de la base de données, laquelle contient 1 477 participants à JME et 792 à SSJ, pour un total de 2 269.

Certains individus contenus dans cette base de données ont cependant des caractéristiques uniques, notamment : 20 personnes dont l'âge enregistré est inférieur à 14 ans ou supérieur à 35 ans, 104 autochtones, 268 personnes handicapées et 75 personnes avec un casier judiciaire. Les premiers affichent soit un âge inadéquat pour la

41. Voir la section méthodologie pour la justification de cette approche.

42. À noter que les activités d'aide à l'emploi, les entrevues d'évaluation et d'aide à l'emploi sans parcours (AIPE), les participations non débutées et les inscriptions par erreur sont exclues des participations considérées dans la création des parcours.

participation à JME, soit un âge résultant d'une erreur de saisie. Les trois derniers groupes forment des minorités dont la situation est tant différente de celle de la majorité qu'ils devraient faire l'objet d'une évaluation distincte, laquelle est présentement impossible à cause de leur faible effectif. Les individus des quatre groupes susmentionnés sont écartés de la base de données finale. Parmi eux, 21 individus correspondent à deux groupes; ce sont donc 446 individus qui sont supprimés, 274 ayant participé à JME et 172 ayant participé à SSJ. La base de données finale contient alors 1 203 participants à JME et 620 participants à SSJ.

4.3.1.2 Statistiques descriptives

Considérant que les individus ayant participé à chacun des deux programmes l'ont fait de manière volontaire, les deux groupes ne présentent généralement pas les mêmes caractéristiques. Cette section présente les statistiques descriptives des deux groupes d'individus étudiés.

La première différence importante entre les groupes étudiés est au niveau de l'âge : chez les participants JME, 35 % ont moins de 20 ans, 31 %, de 20 à 24 ans, 29 %, de 25 à 29 ans et 5 %, de 30 à 35 ans. Les participants SSJ affichent la même proportion de moins de 20 ans, 36 % de 20 à 24 ans, 22 % de 25 à 29 ans et 8 % de 30 à 35 ans. Il existe alors une différence significative entre la composition des deux groupes au niveau de l'âge⁴³. Le groupe des participants du programme JME est composé de 55 % de femmes et de 45 % d'hommes, ce qui est semblable à la composition du groupe des participants SSJ.

Quant au niveau de scolarité, un écart statistiquement significatif existe entre les deux groupes : les participants JME ont généralement atteint un niveau de scolarité supérieur à celui atteint par les participants SSJ. Effectivement, 56,0 % des participants SSJ n'ont complété au maximum que la quatrième année du secondaire, alors que cette proportion est de 32 % chez les participants JME. Une observation est similaire au niveau collégial et universitaire : 19 % des participants JME ont atteint une scolarité de niveau collégial et 14 % ont atteint un niveau universitaire, comparativement à 7 % et 4 %, respectivement, chez les participants SSJ.

Au niveau de l'état civil⁴⁴, 92,3 % des participants SSJ sont célibataires, alors que 5,3 % d'entre eux sont mariés, comparativement à 88,5 % et 7,9 % chez les participants au programme JME. Ces proportions permettent de dégager une différence significative entre les deux groupes. Les autres modalités de l'état civil ne concernent qu'un très faible nombre de participants.

Une différence significative est également observable entre les deux groupes sur le plan du statut de soutien public du revenu : chez les participants au programme SSJ, 21,8 % sont actifs à l'assistance sociale, 11,5 %, actifs à l'assurance-emploi, 14,0 %, admissibles à l'assurance-emploi et 43,1 % sont sans soutien public du revenu. Pour les participants au programme JME, ces chiffres sont respectivement de 4,2 %, 13,8 %, 26,4 % et 53,8 %. Comme les participants JME sont généralement beaucoup plus près du marché du travail, ils sont en moins grande proportion à l'assistance sociale. Ils sont également en proportion significativement supérieure actifs, admissibles à l'assurance-emploi ou sans soutien public du revenu.

43. La colonne « Sign. » du tableau, renvoie au test de différence entre les deux groupes. Elle identifie une différence statistiquement significative entre les participants au SSJ et ceux à JME. Les différences considérées comme étant significatives sont celles caractérisées par un seuil de signification de 5 % ou moins, ce qui correspond à deux étoiles ou plus.

44. La variable « état civil » présentée ici diffère de celle qui est habituellement présentée dans les rapports d'évaluation concernant les services publics d'emploi. La variable habituellement présentée provient des enquêtes effectuées auprès des participants aux fins d'évaluation. Comme une telle enquête est indisponible pour la présente évaluation, les données concernant l'état civil proviennent des fichiers administratifs, lesquels définissent l'état civil différemment.

Tableau 1 : Profil des participants aux programmes SSJ et JME retenus pour l'évaluation

Caractéristique	Participants SSJ		Participants JME		Sign.
Sexe	620		1 203		
Homme	296	48 %	540	45 %	
Femme	324	52 %	663	55 %	
Âge	620		1 203		***
Moins de 20 ans	215	35 %	424	35 %	
20 à 24 ans	221	36 %	370	31 %	
25 à 29 ans	136	22 %	349	29 %	
30 à 35 ans	48	8 %	60	5 %	
Niveau de scolarité maximal	619		1 203		***
Primaire	34	5 %	56	5 %	
Secondaire I à IV	346	56 %	390	32 %	
Secondaire V	135	22 %	281	23 %	
Collégial	41	7 %	229	19 %	
Universitaire	25	4 %	174	14 %	
Inconnue	38	6 %	73	6 %	
État civil	620		1 203		**
Célibataire	572	92 %	1065	89 %	
Marié	33	5 %	95	8 %	
Conjoint survivant	2	0,30 %	2	0,20 %	
Séparé légalement	1	0,20 %	1	0,08 %	
Séparé sans jugement	6	1 %	4	0,30 %	
Divorcé	1	0,20 %	2	0,20 %	
Non déterminé	5	0,80 %	34	3 %	
Statut de soutien public du revenu	620		1 203		***
Actif à l'assistance sociale	195	31 %	73	6 %	
Actif à l'assurance-emploi	71	11 %	166	14 %	
Admissible à l'assurance-emploi	87	14 %	317	26 %	
Sans soutien public du revenu	267	43 %	647	54 %	

*Seuils de signification : *** = 10 %, ** = 5 %, * = 1 %.*

4.3.2 MÉTHODOLOGIE D'ESTIMATION DES EFFETS NETS

L'estimation des écarts nets est effectuée au moyen de la méthode des forêts causales, qui s'inscrit dans la famille des méthodes d'appariement. La forêt causale cherche à appairer un individu ayant participé au programme JME avec plusieurs individus n'y ayant pas participé, mais qui sont tout de même, de manière générale, très semblables à l'individu participant. Ce groupe d'individus non-participants est considéré comme représentant la situation de l'individu participant s'il n'avait pas participé. Ce faisant, la situation du participant est connue ainsi que sa situation hypothétique s'il n'avait pas participé. En comparant la situation des individus participants après leur participation à leur situation s'ils n'avaient pas participé, on obtient l'effet de la participation de chaque individu. En calculant la moyenne de ces effets, il est possible d'obtenir l'écart net attribuable à la participation au programme.

Cette section présente de manière plus détaillée les limites auxquelles est confrontée l'évaluation des effets nets de la participation au programme JME ainsi que la méthodologie utilisée pour surmonter ces difficultés. Elle conclut avec un résumé des limites s'appliquant aux résultats et à leur interprétation.

4.3.2.1 Cadre conceptuel

La présente évaluation prend la forme d'une étude observationnelle : les travaux d'évaluation sont complètement dissociés de l'objet évalué et ne reposent que sur l'observation de comportements des individus. Ce faisant, les données concernant la population étudiée sont des données administratives recueillies lors de la prestation de services aux participants. Le service évalué, soit le programme JME, est un programme à participation volontaire. Considérant cela, l'évaluation des effets du programme ne peut être tributaire de la simple comparaison entre le résultat moyen des participants et celui des non-participants : comme les individus choisissent s'ils participent ou non et que les caractéristiques de ces individus peuvent différer, un biais de sélection doit être pris en compte afin de contrôler ces différentes caractéristiques pour qu'elles n'influent pas sur la mesure des effets.

Une telle étude observationnelle repose sur le cadre conceptuel des résultats potentiels élaboré par Neyman (1923) et Rubin (1973). Ce cadre propose que l'estimation des effets nets de la participation au programme JME doive reposer sur la comparaison, pour chaque individu ayant participé, entre le résultat observé et le résultat qui aurait été observé s'il n'avait pas participé. En d'autres mots, par exemple, l'effet net du programme JME sur le recours à l'assistance sociale d'un individu serait égal au nombre de mois passés à l'assistance sociale dans l'année suivant la fin de sa participation duquel est soustrait le nombre de mois qu'il aurait passé à l'assistance sociale durant la même période s'il n'avait pas participé au programme JME. Comme il est impossible d'observer ce second résultat, il est nécessaire de créer un groupe de comparaison pour l'estimer.

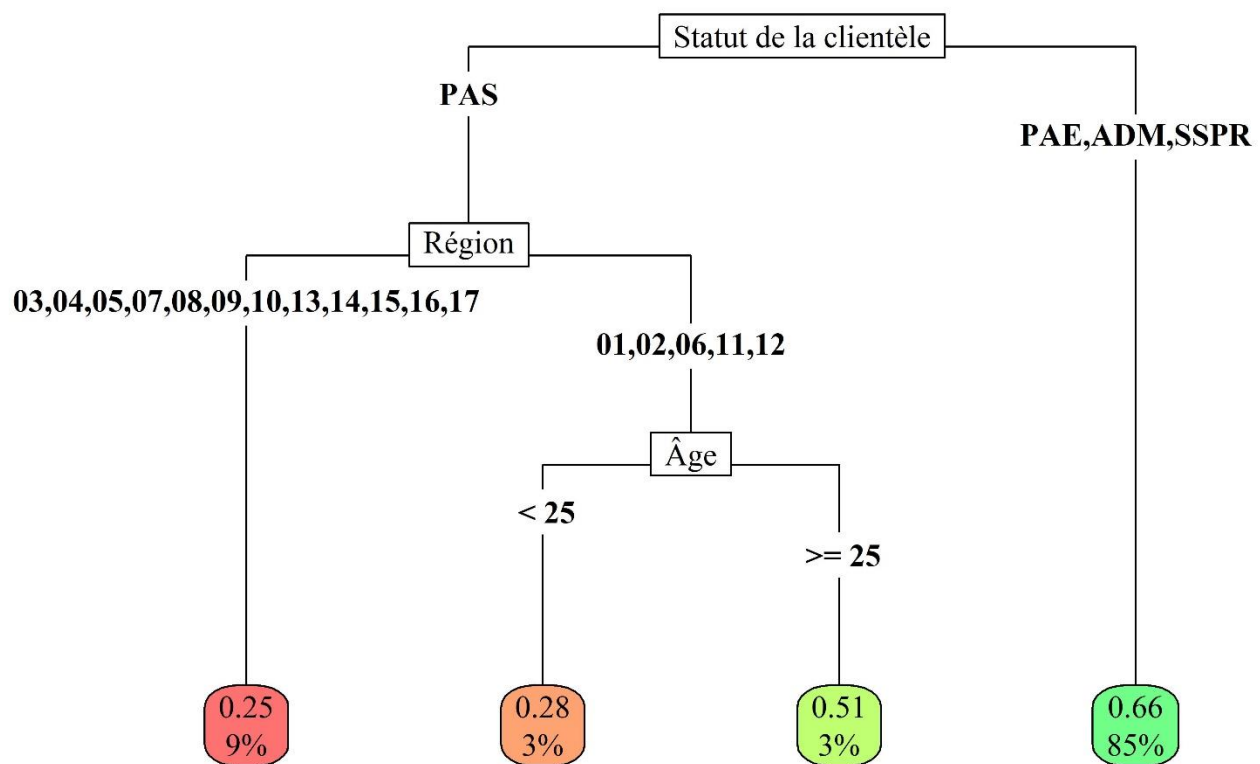
Le groupe de comparaison est un groupe d'individus qui aurait pu participer au programme évalué, soit JME, mais qui a choisi de ne pas y participer. Considérant que les seules données disponibles pour la présente évaluation sont les données administratives du MESS, le groupe de comparaison choisi est celui des individus ayant participé au programme SSJ, car sa clientèle visée est similaire à celle de JME, de sorte que les participants du programme JME auraient pu tout aussi bien participer au programme SSJ au lieu de JME, et vice-versa. De plus, puisque le SSJ a plusieurs similitudes avec JME, il était souhaité de voir la valeur ajoutée de JME par rapport au SSJ. Les individus du groupe de comparaison sont ensuite appariés à ceux du groupe de traitement, soit celui formé par les participants au programme JME. Ainsi, la méthode apparie un ou plusieurs individus ayant participé à JME avec un ou plusieurs participants au programme SSJ fortement semblable; le résultat de ce dernier, par hypothèse, fait office de résultat du participant à JME s'il n'avait pas participé à JME. Dans le cas présent, l'appariement est réalisé à l'aide de la forêt aléatoire causale.

4.3.2.2 La forêt aléatoire causale

La forêt aléatoire causale, qu'on peut abrégé par forêt causale par souci de concision, est une méthode algorithmique d'appariement servant à jumeler des individus comparables du groupe de traitement et du groupe de comparaison; dans le cas présent, respectivement le groupe des participants au programme JME et celui des participants au programme SSJ. En tant que méthode algorithmique, la forêt aléatoire ne repose pas sur un modèle économétrique; elle dépend plutôt d'un algorithme de forêt aléatoire, lequel optimise implicitement son ajustement aux données. Cette méthode a d'abord été proposée en 2018 par Susan Athey, Julie Tibshirani et Stefan Wager (2019).

La forêt repose sur le principe d'arbre de décision. Soit, par exemple, une base de données regroupant un certain nombre de participants et de non-participants à un programme à participation volontaire. L'arbre de décision propose de regrouper tous ces individus en un groupe A, puis de tenter de le séparer en deux groupes, B_1 et B_2 , de sorte que chacun des deux groupes soit composé des individus les plus semblables entre eux et, conséquemment, que les deux groupes soient les plus différents l'un de l'autre. Pour ce faire, l'arbre essaie, pour toutes les variables explicatives à sa disposition, tous les seuils lui permettant de séparer le groupe A en deux. Par exemple, l'arbre pourrait tenter de séparer le groupe A en un groupe B_1 contenant tous les individus âgés de moins de 30 ans et un groupe B_2 contenant les individus ayant 31 ans et plus. Ici, la variable choisie pour séparer le nœud en deux est l'âge; le seuil est l'âge de 30 ans. En répétant cette opération pour ces deux nouveaux groupes (B_1 et B_2), l'arbre obtient deux groupes pour B_1 ainsi que deux groupes pour B_2 , soit les groupes $C_{1,1}$, $C_{1,2}$, $C_{2,1}$ et $C_{2,2}$; ce processus est répété pour tous les nouveaux groupes créés jusqu'à ce qu'il devienne impossible de créer deux nouveaux groupes suffisamment différents l'un de l'autre. Il convient de référer à chaque groupe A, B_1 , B_2 , etc., comme étant un **nœud**; chaque critère de séparation est libellé comme étant une **branche**, puis chaque dernier groupe qu'il est impossible de séparer est finalement appelé une **feuille**.

Figure 1 : Exemple d'un arbre de décision simple



La figure 1 présente un exemple d'un arbre de décision simple. Cet arbre tente de prédire si l'individu est en emploi selon ses caractéristiques observables. Il débute en séparant les individus selon leur statut de soutien public du revenu : la branche de gauche regroupe les individus prestataires de l'assistance sociale et la branche de droite, les autres. À droite, aucune autre séparation ne permet d'améliorer la qualité de la prédiction; la branche devient alors une feuille contenant 85 % des individus, parmi lesquels le taux d'emploi est de 66 %. À gauche, il est possible de séparer le nœud contenant les prestataires de l'assistance sociale davantage, ce que l'arbre fait à l'aide de la région administrative où habitent les individus. Ceux qui habitent les régions 1, 2, 6, 11 et 12, soient les régions du Bas-Saint-Laurent, du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de Montréal, de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et des Chaudière-Appalaches, suivent la branche de droite. Les habitants des autres régions suivent la branche de gauche, où il est impossible de séparer davantage : 9 % de l'échantillon se retrouve alors dans cette feuille, dans laquelle 25 % des individus occupent un emploi. Finalement, les habitants des cinq régions susmentionnées sont séparés selon leur âge : les individus âgés de moins de 25 ans forment une feuille à gauche, dans laquelle 28 % d'entre eux occupent un emploi; les individus âgés de 25 ans ou plus se retrouvent dans la feuille de droite, où le taux d'emploi est de 51 %.

Grâce à cette méthode, chacune des feuilles est constituée d'individus fortement semblables en ce qui concerne toutes les variables observées importantes, sauf au niveau de la participation au programme. Autrement dit, on retrouve des individus très comparables sur la base de leurs caractéristiques disponibles, mais parmi lesquels certains ont participé au programme alors que d'autres, non. En soustrayant aux résultats des participants les résultats des non-participants, on calcule un estimateur précis et non biaisé de l'écart net attribuable à la participation au programme chez l'individu concerné. Il s'agit cependant d'un écart net individuel, ce qui n'est généralement pas la mesure recherchée par les analystes et les décideurs⁴⁵.

Toutefois, l'arbre seul est peu puissant et peut rencontrer plusieurs difficultés. Pour éviter ces défauts, au lieu de ne générer qu'un seul arbre, il suffit de générer des milliers d'arbres en utilisant la méthode décrite ci-dessus, tout en ne permettant à chaque arbre que d'utiliser un sous-ensemble des variables explicatives et un sous-ensemble des observations de la base de données, ces deux sous-ensembles étant choisis aléatoirement. Le tirage au hasard des variables utilisées et des individus étudiés renforce l'ensemble des arbres et, ce faisant, les arbres de décision deviennent des arbres aléatoires. Ainsi, en les combinant, ils forment une forêt aléatoire causale. En calculant les écarts nets pour chacun des individus participants, dans chacune des feuilles de chacun des arbres, puis en calculant la moyenne des écarts nets de chaque individu, il est possible de calculer l'écart net moyen. En calculant cette moyenne uniquement sur les participants, on obtient l'écart net moyen chez les participants, ce qui est la mesure recherchée.

4.3.2.3 Limites

Malgré l'utilisation d'une puissante méthode d'estimation, certaines limites doivent être considérées lors de l'interprétation des résultats. La première, dans le cas présent, est le manque de variables explicatives. Les études comparables à la présente au MESS bénéficient généralement de données de sondage et de données administratives provenant de l'Agence de revenu du Canada et Emploi et Développement social Canada. Dans le cas du sondage, les participants au programme évalué, ainsi que les non-participants à celui-ci, répondent à plusieurs questions portant sur des renseignements socioéconomiques et personnels, leur situation un an avant la participation au programme et après la participation. Ces questionnaires permettent de recueillir, par exemple, des données portant sur le principal emploi détenu avant la participation, dont les revenus d'emploi, les diplômes obtenus et la motivation à l'amélioration de la formation des individus. Les données administratives des deux autres organisations fournissent des renseignements sur les revenus et l'assurance-emploi pour plusieurs années, portant sur des périodes avant et après la participation. L'ajout de ces variables augmente la richesse de l'information et permet un meilleur appariement entre les individus de ces deux groupes.

Dans cette évaluation, aucune de ces variables supplémentaires n'est disponible en raison du recours exclusif aux données administratives du MESS. L'absence de variables supplémentaires empêche la génération de résultats fiables sur de petits groupes, puisque celle-ci requiert un niveau de granularité supérieur. En toute

45. Si les effets nets individuels peuvent être informatifs, le décideur est généralement davantage intéressé par l'écart net moyen. Celui-ci permet de tirer des conclusions générales concernant le programme évalué. L'écart net moyen, par exemple, permet de déterminer si le programme, de manière générale, a un effet positif ou non sur ses participants. L'écart net individuel permet de raffiner ce résultat; il permet entre autres d'identifier quelles caractéristiques sont associées à un effet net individuel supérieur ou inférieur à la moyenne. Par exemple, en présence d'un écart net moyen positif, il pourrait permettre de conclure qu'un programme particulier a un effet supérieur chez les participants sans diplôme d'études secondaires.

probabilité, cependant, l'absence de ces variables n'a pas un impact important sur l'estimation d'écarts nets globaux non biaisés : la méthode de forêt causale utilisée permet un appariement extrêmement efficace et les variables disponibles semblent suffisantes pour un appariement de qualité. Les tests de robustesse effectués suggèrent que la présence d'une variable inobservée affectant la propension à participer à JME plutôt qu'au programme SSJ devrait augmenter par un facteur de dix cette propension pour rendre non significatifs les écarts nets qui le sont. En d'autres termes, le nombre de variables explicatives utilisées est amplement suffisant pour générer des résultats robustes.

Une seconde limite découle du nombre d'individus disponibles pour les analyses. Les effectifs de 620 participants au programme SSJ et de 1 203 à JME, pour un total de 1 803 observations, sont suffisants pour générer des estimations non biaisées des écarts nets moyens. Ils sont cependant insuffisants pour minimiser les intervalles de confiance associés aux écarts nets moyens et, ce faisant, rendent difficile l'identification de différences statistiquement significatives entre les résultats des participants à JME et ceux du programme SSJ. Additionnellement, la forêt causale permet la production d'écarts nets pour des sous-ensembles de l'échantillon, notamment ceux liés au statut de soutien du revenu des individus. Ces écarts nets, comme ils concernent des sous-ensembles dont la taille n'est qu'une fraction de celle de l'échantillon total, sont d'autant plus concernés par cette limite. L'importance des intervalles de confiance associées à ces écarts nets de groupe rend leur interprétation difficile.

Une troisième limite est possible, celle connue sous le nom d'*Ashenfelter's dip* (Ashenfelter 1978), qui suggère que la participation à un traitement, lorsqu'elle est volontaire et libre, peut être fortement liée à des circonstances temporelles spécifiques. Un individu subissant une diminution temporaire de revenus, de laquelle il se remettrait par lui-même en quelques semaines ou mois, par exemple, peut décider, en réaction à cette diminution, de s'inscrire à un programme public. Pour cet individu hypothétique, les revenus au début de la participation seraient très faibles, alors qu'ils augmenteraient rapidement après la participation, qu'il participe ou non dans les faits. Dans l'évaluation actuelle, comme aucune variable disponible ne permet de contrôler cette éventualité, il est possible que les écarts nets comportent un léger biais.

4.3.3 RÉSULTATS

Cette section fait état des écarts nets associés à la participation au programme JME. Les écarts nets doivent être interprétés comme étant la différence moyenne entre le résultat obtenu par un individu participant à JME au lieu du résultat qu'il aurait obtenu en participant au programme SSJ. Les écarts nets sont d'abord présentés de manière globale, c'est-à-dire sous la forme d'un écart net moyen chez tous les individus, puis par catégorie de soutien public du revenu. Celles-ci sont, respectivement, les prestataires de l'assistance sociale (PAS), les prestataires de l'assurance-emploi (PAE), les personnes admissibles à l'assurance-emploi (ADM) et, finalement, les personnes sans soutien public du revenu (SSPR).

Les écarts nets estimés suggèrent que les participants au programme JME trouvent un emploi en proportion supérieure durant les 12 semaines suivant la fin de leur participation comparativement aux participants du programme SSJ. Cette conclusion s'applique aux participants de JME en général, mais aussi aux clientèles des prestataires de l'assistance sociale, des prestataires de l'assurance-emploi et des participants admissibles à l'assurance-emploi de manière spécifique également. Les participants JME voient en moyenne leur recours aux services publics d'emploi et à l'assistance sociale diminuer au cours des mois suivant la fin de leur participation comparativement aux participants du programme SSJ. Finalement, lorsque ne sont considérés que les participants de JME, aucune différence statistiquement significative n'est observée entre les individus ayant complété leur participation chez un nouveau promoteur comparativement à une participation chez un promoteur reconnu. Les sections suivantes décrivent les résultats de manière plus détaillée.

4.3.3.1 Effets nets sur la présence en emploi 12 semaines après la fin de la participation

De manière générale, la participation au programme JME est associée à un écart net de 8,5 points de pourcentage (p.p.) quant à l'insertion en emploi 12 semaines après la fin de la participation. Cet écart net statistiquement significatif semble majoritairement supporté par les clientèles avec un certain soutien du revenu : pour les prestataires de l'assistance sociale, l'écart net est plutôt de 17,2 p. p.; pour les prestataires de l'assurance-emploi et les personnes admissibles à l'assurance-emploi, les écarts nets sont respectivement de 14,9 p. p. et de 18,4 p. p. Tous les écarts nets susmentionnés sont statistiquement significatifs au seuil de 5 %. Les participants sans soutien public du revenu, cependant, ne bénéficient pas significativement de leur participation à JME.

comparativement à une participation au programme SSJ : aucun écart net statistiquement significatif n'est observé.

Tableau 2 : Effets nets sur la présence en emploi 12 semaines après la fin de la participation⁴⁶

Indicateur	Clientèle	Résultats bruts JME (%)	Écart net (p.p)	Signification
Présence en emploi	Tous	64,9 %	8,5	***
	PAS	34,2 %	17,2	**
	PAE	66,8 %	14,9	**
	ADM	72,9 %	18,4	**
	SSPR	63,8 %	1,4	

*Seuils de signification : *** = 10 %, ** = 5 %, * = 1 %.*

4.3.3.2 Effets nets sur le recours aux services publics d'emploi

Seul un écart net significatif est observé quant au recours aux services publics d'emploi. Pour toute la clientèle, la participation à JME est associée à une réduction de la propension à recourir aux mesures à l'étude⁴⁷ des SPE de 3,3 p.p. dans les six mois suivant la fin de la participation. Pareillement, la propension à recourir aux autres mesures et activités des SPE aurait tendance aussi à être réduite de 4,2 p.p. au cours de cette période. Il est cependant impossible de tirer de telles conclusions spécifiquement par clientèle selon leur statut au niveau du soutien public du revenu, considérant qu'aucun écart net significatif n'est observé. Cependant, il importe de souligner que le recours aux services publics d'emploi après la fin de la participation, malgré l'existence d'écarts nets significatifs, reste très faible. Les écarts nets ne représentent alors, au mieux, qu'une différence marginale.

46. Les tableaux affichent les indicateurs dont le seuil de signification est de 10 % à titre indicatif, mais un seuil supérieur à 5 % est considéré non significatif dans le présent document.

47. Les services publics d'emploi peuvent être divisés en deux catégories : la première comporte les mesures qui sont la responsabilité du Québec par les ententes avec le gouvernement fédéral (l'Entente sur le marché du travail et l'Entente sur le développement du marché du travail). Ces ententes placent les services d'emploi fédéraux sous la responsabilité du Québec; elles doivent ainsi faire l'objet d'évaluations périodiques à présenter au gouvernement fédéral, d'où leur désignation comme mesures à l'étude. Celles-ci regroupent les Services d'aide à l'emploi à l'exclusion de certains volets, les Projets de préparation à l'emploi, la mesure de Formation de la main-d'œuvre - volet individu, la mesure de Subvention salariale, le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi, l'Intégration en emploi de personnes formées à l'étranger référées par un ordre professionnel, et le Soutien au travail autonome. Les autres mesures et activités regroupent le reste des services publics d'emploi.

Tableau 3 : Effets nets sur le recours aux services publics d'emploi durant les six mois suivant la fin de la participation

Indicateur	Clientèle	Résultats bruts JME (%)	Écart net (p.p)	Signification
Recours aux mesures à l'étude	Tous	1,7 %	-3,3	**
	PAS	2,4 %	-1,1	
	PAE	1,7 %	-1,7	
	ADM	1,7 %	-8,0	
	SSPR	1,7 %	-2,0	
Recours aux autres mesures et activités	Tous	2,8 %	-4,2	**
	PAS	3,1 %	1,0	
	PAE	3,1 %	-7,9	
	ADM	2,7 %	-6,4	
	SSPR	2,8 %	-2,9	*

Seuils de signification : *** = 10 %, ** = 5 %, * = 1 %.

4.3.3.3 Effets nets sur le recours à l'assistance sociale

Le recours à l'assistance est mesuré de trois manières : la présence à l'assistance sociale dans les six mois suivants la fin de la participation, le nombre de mois à l'assistance sociale durant ces six mois et la proportion de temps dans ces six mois qui a été passée à l'assistance sociale.

Les résultats suggèrent une réduction significative de la propension à être à l'assistance sociale de 4,1 p.p. pour les participants JME dans les six mois après la fin de la participation. La tendance à une telle réduction apparaît chez les prestataires de l'assistance sociale (-15,5 p.p.), mais aucun écart net statistiquement significatif n'est observé chez les prestataires de l'assurance-emploi, les individus admissibles à l'assurance-emploi ou les individus sans soutien public du revenu.

Pour le nombre de mois passés à l'assistance sociale, il est possible d'observer des réductions statistiquement significatives de 0,15 mois chez tous les participants JME et spécifiquement chez les prestataires de l'assistance sociale, pour lesquels le résultat est de 1,2 mois. Ces écarts correspondent respectivement à 0,7 semaine (4,9 jours) et 5,0 semaines en moins à l'assistance sociale. Aucun écart net significatif n'est observé pour les prestataires de l'assurance-emploi, les personnes admissibles à l'assurance-emploi ou les personnes sans soutien public du revenu.

Tableau 4 : Effets nets sur le recours à l'assistance sociale durant les six mois suivant la fin de la participation

Indicateur	Clientèle	Résultats bruts JME	Écart net	Écart net (semaines)	Signification
Présence à l'assistance sociale (en p.p)	Tous	7,1	-4,1		**
	PAS	81,0	-15,5		**
	PAE	2,6	-6,4		*
	ADM	2,4	-9,0		
	SSPR	2,2	0,2		
Nombre de mois à l'assistance sociale (mois)	Tous	0,327	-0,151	-0,652	***
	PAS	4,225	-1,172	-5,073	***
	PAE	0,087	-0,124	-0,537	
	ADM	0,080	-0,251	-1,088	*
	SSPR	0,070	0,008	0,035	

Seuils de signification : *** = 10 %, ** = 5 %, * = 1 %.

4.3.3.4 Effets nets sur la différence du nombre de mois de prestations d'assistance sociale

Le tableau 4 présente le recours à l'assistance sous forme de différence entre le temps passé à l'assistance sociale dans les six mois suivant la fin de la participation et durant les six mois précédant le début de la participation. Il est possible d'observer, pour la clientèle globale, une réduction de 0,16 mois entre les deux périodes; pour les prestataires de l'assistance sociale, cette réduction s'élève à 1,83 mois en moins à l'assistance sociale. Ces écarts nets correspondent à 0,7 semaine et 8 semaines en moins, respectivement. Aucun autre écart net statistiquement significatif n'est observé chez les autres clientèles.

Tableau 5 : Effets nets sur la différence du recours à l'assistance sociale dans les six mois précédant le début et les six mois suivants la fin de la participation

Indicateur	Clientèle	Résultats bruts JME	Écart net	Écart net (semaines)	Signification
Différence du nombre de mois à l'assistance sociale (mois)	Tous	-0,018	-0,159	-0,688	***
	PAS	-0,777	-1,827	-7,912	***
	PAE	0,030	-0,131	-0,567	
	ADM	0,018	-0,186	-0,806	
	SSPR	0,033	0,035	0,150	
Différence de la proportion de mois à l'assistance sociale (p.p.)	Tous	-29,9	-264,6	-0,688	***
	PAS	-1293,6	-3047,6	-7,924	***
	PAE	49,5	-217,7	-0,566	
	ADM	29,7	-310,9	-0,808	
	SSPR	55,9	58,4	0,152	

Seuils de signification : *** = 10 %, ** = 5 %, * = 1 %.

4.3.3.5 Effet de la participation au programme JME chez un nouveau promoteur

La mise sur pied du programme JME a permis l'entrée de plusieurs nouveaux promoteurs chargés d'offrir le programme. Traditionnellement, les promoteurs sont les organismes spécialisés en employabilité reconnus par le SE en vertu du Protocole de reconnaissance et de partenariat entre le SE et les organisations œuvrant en employabilité; les promoteurs offrant le SSJ sont tous des promoteurs reconnus. Les nouveaux promoteurs sont de nouveaux fournisseurs de services du SE. Ils ne sont pas au même titre reconnus en tant qu'organismes spécialisés en employabilité.

Certains organismes spécialisés en employabilité, partenaires reconnus du SE, offrent le programme JME : parmi les participants de JME, 421 ont participé chez un partenaire reconnu alors que 782 individus ont participé chez un nouveau fournisseur, recruté à la suite de l'appel de projets JME. Cette situation rend possible l'estimation de l'écart net attribuable à la participation à JME chez un nouveau fournisseur comparativement à la participation chez un fournisseur reconnu. L'indicateur utilisé pour cette estimation est la présence en emploi 12 semaines après la fin de la participation; cela permet d'évaluer comment les services des nouveaux promoteurs se comparent, en moyenne, à ceux des promoteurs reconnus.

Le tableau 5 présente le résultat de ces estimations. Il est possible d'observer qu'aucun des écarts nets estimés n'est significatif ni de manière générale ni pour les clientèles spécifiques. Il est alors impossible de conclure que les nouveaux promoteurs offrent des services dont l'efficacité se distingue significativement de celle des services des promoteurs reconnus. Il est à noter que les résultats bruts présentés dans le tableau 5 diffèrent de ceux présentés dans le tableau 1 puisque la population considérée n'est pas la même. Le tableau 5 présente les résultats d'une estimation ne portant que sur les participants de JME; conséquemment, les résultats bruts diffèrent.

Tableau 6 : Écarts nets sur la présence en emploi 12 semaines après la fin de la participation attribuables à la participation chez un nouveau promoteur

Indicateur	Clientèle	Résultats bruts nouveau fournisseur	Écart net	Signification
Présence en emploi (en p.p.)	Tous	67,7	1,7	
	PAS	55,6	-9,3	
	PAE	69,3	0,4	
	ADM	75,0	0,0	
	SSPR	65,0	1,6	

4.3.4 SYNTHÈSE

Cette évaluation des écarts nets attribuables à la participation au programme JME, considérant l'indisponibilité des données d'enquête, a mis à contribution des données administratives des services publics d'emploi. En conséquence, le groupe des participants au programme SSJ a été sélectionné comme groupe de comparaison.

L'utilisation de la méthode de forêt aléatoire causale a permis un appariement efficace des participants JME avec leurs homologues participants au programme SSJ. Les écarts nets estimés sur la propension à décrocher un emploi durant les 12 semaines suivant la fin de la participation suggèrent que le programme JME a un effet bénéfique sur le retour en emploi supérieur à celui du SSJ, et ce, pour les clientèles prestataires de l'assistance sociale, celles qui sont prestataires de l'assurance-emploi et celles qui sont admissibles à l'assurance-emploi. Bien qu'un recours faible aux mesures d'employabilité à la suite de la participation soit observé, la participation au programme JME est associée à une réduction supérieure du recours à d'autres services publics d'emploi de manière générale chez les participants comparativement à la participation au programme SSJ. Pareillement, les participants de JME voient leur recours à l'assistance sociale après la participation réduit plus fortement que celui des participants au programme SSJ, bien que cet effet, considérant le faible recours à l'assistance sociale chez les autres clientèles, est plus prononcé chez les participants prestataires de l'assistance sociale. Finalement, en comparant les participants de JME ayant complété leur participation chez un nouveau promoteur à ceux l'ayant complété chez un promoteur reconnu, il est impossible de dégager un écart net statistiquement significatif, que ce soit au niveau de la présence en emploi ou d'autres indicateurs. Ce résultat suggère que les services des nouveaux promoteurs ne se distinguent pas significativement de ceux des promoteurs reconnus.

Le programme JME semble alors généralement se distinguer de manière positive de celui du programme SSJ. Les distinctions sont encore plus importantes lorsque sont considérées les clientèles percevant une forme de soutien public du revenu : comme les clientèles sans soutien sont généralement proches du marché du travail, les effets des SPE sont chez elles souvent moins grands. Par exemple, l'écart net entre JME et SSJ se chiffre à 8,5 p.p. de manière générale, alors qu'il est approximativement égal à 17,2 p.p. chez les prestataires de l'assistance sociale, de 14,9 p.p. chez les prestataires de l'assurance-emploi et de 18,4 p.p. chez les individus admissibles à l'assurance-emploi, alors qu'aucun effet n'est observé pour les personnes sans soutien public du revenu.

Conclusion

Le constat général qui se dégage des travaux d'évaluation des effets et de l'efficacité de JME est que celui-ci possède le potentiel de faire évoluer les SPE dans la mesure où certains éléments expérimentés dans le cadre de ce programme sont structurants, innovants ou complémentaires aux programmes, aux mesures et aux services du SE à l'égard des jeunes. Ces éléments distinctifs du programme évalué semblent avoir eu un effet bénéfique sur la capacité des employeurs à intégrer la main-d'œuvre jeune. Ils semblent également avoir conditionné un meilleur taux d'intégration en emploi des participants du programme JME par rapport aux participants de SSJ, une mesure d'intégration socioprofessionnelle des jeunes pourtant bien implantée. Les éléments susceptibles d'améliorer les SPE, à la suite de leur éventuelle intégration à l'offre globale du SE, sont regroupés selon leur caractère complémentaire, leur dimension innovante ou selon leur capacité à produire des partenariats structurants.

Complémentarité des services offerts

La souplesse au niveau des activités et des dépenses admissibles apparaît comme ayant favorisé une meilleure prise en charge des jeunes aux prises avec des troubles mentaux et des maladies psychologiques. Le jumelage au sein d'un même parcours préétabli d'une formation, d'une expérience de travail et des activités d'accompagnement en emploi dans une perspective de maintien est une formule d'intervention auprès des jeunes qui a été adoptée majoritairement par les promoteurs de JME. Elle est également considérée par les conseillers régionaux et par les promoteurs comme étant l'élément clé de l'expérimentation JME. Cette formule est difficilement applicable sans une autonomie accordée aux promoteurs de gérer les sommes versées dans le cadre du programme.

Dimension innovante

La gestion par les promoteurs des sommes aux participants et aux employeurs constitue un élément innovant de l'expérimentation JME et cela malgré la mise à l'essai de cette modalité dans le cadre d'un autre projet pilote soutenu par le SE au milieu des années 2000. Cet élément, qui n'avait pas été intégré aux SPE, doit être compris dans une dynamique d'amélioration de l'intégration en emploi des personnes vulnérables.

Partenariats structurants

Les partenariats conclus en vue d'offrir aux participants un *soutien intégré en employabilité* ont été la pratique partenariale la plus répandue dans le cadre de JME. Ces partenariats sont structurants, car ils reposent sur des liens et des stratégies d'intervention partagés avec d'autres intervenants sectoriels afin de répondre à l'ensemble des besoins des jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi.

Mise à l'essai d'une nouvelle forme de soutien aux employeurs

Généralement, les employeurs disent connaître peu les SPE ou les services aux entreprises, tout en indiquant avoir grand besoin d'aide au recrutement, à l'intégration et au maintien en emploi de la main-d'œuvre. Dès lors, leur niveau de satisfaction envers le programme JME est d'autant plus grand que la plupart d'entre eux ne connaissent pas d'autres formes de soutien.

Ce niveau supérieur de satisfaction constitue un effet attendu de l'intervention sur les employeurs. Il s'est manifesté par l'engagement sur une base régulière de la majorité des stagiaires des projets JME, après leur stage en entreprise. Ces embauches représentent jusqu'à 35 % de nouveaux employés de l'entreprise dans l'année en cours. Aussi, la moitié des employeurs rencontrés ont bonifié les conditions salariales des stagiaires, ce qui dénote un certain degré d'implication dans le projet d'intégration socioprofessionnelle des participants de JME.

Des effets inattendus ont également été observés. Les promoteurs font connaître l'effet bénéfique des suivis de maintien en emploi sur les pratiques de gestion de ressources humaines (RH), particulièrement dans les PME, ordinairement dépourvues des professionnels en RH.

Pour ce qui est des suivis de maintien en emploi des stagiaires JME, les témoignages des employeurs et des promoteurs - quelquefois contradictoires sur ce point - laissent entrevoir des pratiques de maintien en emploi hétérogènes. Il peut s'avérer utile d'imposer aux promoteurs de JME un cadre de référence d'accompagnement en emploi dans une perspective de maintien afin de rendre leurs suivis de maintien en emploi plus réguliers et conformes aux bonnes pratiques en la matière.

Effets nets de l'intervention sur le taux d'intégration en emploi des participants

La comparaison avec le programme SSJ révèle un écart net de 8,5 p.p. en faveur de JME pour ce qui est de la propension des participants à décrocher un emploi 12 semaines suivant la fin de la participation au programme. Cet écart est encore plus grand lorsqu'on analyse les effets de l'intervention sur les prestataires de l'assistance sociale (17,2 p.p.), sur les prestataires de l'assurance-emploi (14,9 p.p.) et sur les individus admissibles à l'assurance-emploi (18,4 p.p.). Ces résultats incitent à croire que les éléments distinctifs de JME, dont le plus important est la formule jumelant la formation, l'expérience de travail et l'accompagnement en emploi par un organisme compétent, ont exercé un effet positif sur l'intégration en emploi des participants JME. Ils laissent entendre également que les jeunes qui se retrouvent dans les catégories énumérées plus haut ont profité davantage de JME que les autres, dont les jeunes sans soutien public de revenu, pour lesquels aucun effet n'a été observé.

Deux suppositions peuvent être formulées à ce propos. Le premier est que l'intervention évaluée a eu un plus grand effet sur les jeunes confrontés aux obstacles à l'emploi qui sont davantage susceptibles de se retrouver à l'assistance sociale, à l'assurance-emploi ou à être admissible à l'assurance-emploi. Le deuxième constat est qu'une lecture plus circonstanciée des résultats doit être faite, tout en gardant à l'esprit que l'une des particularités de JME est d'avoir fourni des services à des clientèles nouvelles dont les membres des communautés autochtones, les étudiants, les personnes vivant avec un handicap, les jeunes âgés de 15 ans, etc. La méthode de l'appariement, qui élimine les individus trop différents et impossibles à appairer avec ceux du groupe témoin, pourrait sous-estimer l'écart net en faveur de JME. Cet écart pourrait être encore plus important si une autre méthode, telle que la méthode analysant les changements survenus chez les mêmes individus avant et après l'intervention, était utilisée.

Contribution des nouveaux promoteurs

Les analyses ne révèlent pas d'écart significatif pour ce qui est de la propension à occuper un emploi 12 semaines après la fin de la participation entre les participants de JME ayant pris part aux projets portés par les OSE et les participants du même programme ayant pris part aux projets portés par de nouveaux partenaires du SE, recrutés à la suite de l'appel de projets. Ces données peuvent être interprétées de plusieurs façons.

Tout d'abord, l'absence d'écart dément l'hypothèse d'une meilleure performance des nouveaux fournisseurs de services. D'un autre côté, cette absence d'écart peut signifier que les nouveaux fournisseurs de services sont tout aussi aptes que les OSE à fournir des services d'emploi aux jeunes et que leurs compétences variées contribuent à combler les éventuelles lacunes dans des domaines tels que l'orientation professionnelle, une spécialité des organismes œuvrant en employabilité. Un autre élément à garder à l'esprit lors de l'interprétation des résultats de l'estimation des effets nets est encore une fois en lien avec la particularité de la méthode de l'appariement qui ne prend pas en compte les individus trop différents. Or, les nouveaux promoteurs travaillent surtout avec des clientèles différentes de celles avec lesquels sont habitués à travailler les OSE. L'écart net pour ce qui est de la propension à occuper un emploi entre les participants du programme JME ayant pris part aux projets portés par les OSE et les participants de nouveaux partenaires du SE pourrait être influencé si une méthode tenant compte de ces clientèles différentes était utilisée.

Par ailleurs, les conseillers régionaux soulignent plusieurs avantages de confier aux nouveaux promoteurs la prestation de services d'emploi aux jeunes. Situés dans des espaces d'intersectorialité, ils seraient plus proches des réalités de certaines clientèles particulières (autistes, réfugiés, membres des communautés autochtones, etc.).

Efficacité de l'intervention

JME a atteint les objectifs fixés :

- Le taux de complétion des participations dans le cadre de JME est supérieur au taux d'une mesure régulière visant la même clientèle. Il s'élève à 77 % pour l'année 2021-2022, alors que le taux de complétion des participations dans le cadre de SSJ dans la même période est de 63 %; une différence en faveur de JME de 14 %⁴⁸.
- Le programme a également eu un effet significatif sur l'intégration en emploi des participants. La comparaison avec SSJ révèle un écart net de 8,5 p.p. en faveur de JME pour ce qui est de la propension des participants à décrocher un emploi 12 semaines suivant la fin de la participation au programme.
- Plusieurs éléments complémentaires ou nouveaux ont résulté des projets : de nouvelles clientèles ont pu bénéficier des SPE, une formule d'intervention auprès des jeunes plus complète a été largement utilisée par les promoteurs, des services de soutien psychosocial plus importants ont pu être offerts aux jeunes aux prises avec des problèmes de santé mentale et psychologique et de nouveaux plateaux de travail ont été construits.
- Une modalité innovante de soutien des employeurs au moyen d'une subvention à l'embauche gérée par le promoteur a été expérimentée. Cette modalité a remporté un vif succès auprès des promoteurs et a été jugée comme étant utile par les employeurs rencontrés.
- Les promoteurs de JME ont eu recours à d'autres fournisseurs de services pour réaliser les activités de développement de l'employabilité des jeunes et pour leur offrir un soutien adapté aux. Structurants, ces partenariats ont été créés en vue d'un accompagnement intersectoriel des participants selon une approche globale. Plusieurs partenariats inédits ont été expérimentés à la suite de l'implication dans l'écosystème des services aux jeunes des acteurs inhabituels.

Malgré ces résultats positifs, l'évaluation de l'efficacité de JME ne peut qu'être partielle, dans les conditions où les effets de l'intervention sur l'intégration aux études ne sont pas mesurés. Cependant, un taux élevé d'intégration aux études des participants compte parmi les objectifs du programme au même titre que l'intégration en emploi. Afin de juger de la performance réelle du programme, il serait important d'évaluer les effets de l'intervention sur l'intégration aux études également.

Finalement, d'autres considérations doivent être prises en compte pour ce qui est d'une appréciation plus nuancée de la performance globale de JME. Le programme se trouve à ses débuts dans son cycle de vie; seuls les effets immédiats de l'intervention ont pu être évalués. Or, certaines pratiques novatrices doivent être rôdées avant de déployer leur plein potentiel pour ce qui est des effets sur une population cible. Finalement, les coûts associés aux participations JME devraient être calculés également afin de pouvoir juger pleinement de la performance du programme comparée à celle des services réguliers et de sa valeur ajoutée par rapport aux SPE.

48. Tableau des données de gestion « Participations aux mesures 2021-2022 (données en date du 24 juin 2022). Durées moyennes des participations ».

Bibliographie

Ashenfelter, O. (1978). Estimating the Effect of Training Programs on Earnings. *The Review of Economics and Statistics*, pp. 47-57.

Athey, S., Tibshirani, J., & Wager, S. (2019). Generalized Random Forests. *The Annals of Statistics*, 47(2), pp. 1148-1178., pp. 1-51.

Brodaty, T., Crépon, B. & Fougère, D. (2007). Les méthodes microéconométriques d'évaluation et leurs applications aux politiques actives de l'emploi. *Économie & prévision*, 177, 93-118.
<https://doi.org/10.3917/ecop.177.0093>

Dybdal, L., Bohni, S., Lemire, S., Denmar, A. (2011) Contribution analysis applied : reflections on scope and methodology, *The Canadian Journal of Program Evaluation* Vol. 25, No.2.

Devaux-Spatarakis, A. (2014) « L'évaluation « basée sur la théorie », entre rigueur scientifique et contexte politique », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 31/1, mis en ligne le 12 décembre 2016, consulté le 26 août 2022. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/6962>

Gaudreau, A. Longo, M. E. et Franke, S. (2021). Collaborer pour accompagner les jeunes cumulant des barrières. Étude de la diversité des soutiens intégrés ou wraparound en employabilité au Québec et en Ontario. Institut national de la recherche scientifique.

Longo, M. E., Gaudreau, A. & Franke, S. (2020). Innover dans les politiques d'emploi pour les jeunes : solutions intégrées, collaboration informelle et promesses de participation. *Cahiers de recherche sociologique* (68), 147–180. <https://doi.org/10.7202/1086361ar>

Mayne, J. (2011). Addressing cause and effect in simple and complex settings through contribution analysis. In R. Schwartz, K. Forss, & M. Marra (Eds.), *Evaluating the complex: Attribution, contribution and beyond*. New York, NY : Transaction.

Neyman, J. (1923). Sur les applications de la théorie des probabilités aux expériences agricoles : Essai des principes. *Roczniki Nauk Rolniczych*, 10(1), pp. 1-51.

Rubin, D. B. (1973). Estimating Causal Effects of Treatments in Randomized and Nonrandomized Studies. *Journal of Educational Psychology*, 66(5), p. 688.

Annexe 1 - Modèle logique du programme

Problèmes à résoudre

La pénurie de main-d'œuvre oblige à maximiser l'intégration au marché du travail des personnes en mesure de travailler, dont les jeunes NEEF. Or, avec la raréfaction des bassins de main-d'œuvre, ce groupe est surtout composé des jeunes vulnérables qui se butent aux différents obstacles à l'emploi (sous scolarisation, itinérance, toxicomanie, responsabilités monoparentales, etc.) Afin de pouvoir mobiliser et préparer cette clientèle à intégrer le marché du travail, E-Q doit adapter les SPE aux besoins et particularités de cette clientèle et du marché du travail, en faisant évoluer ses approches d'employabilité.

Hypothèses

I. Si :

- Nouveaux partenariats avec des fournisseurs de services variés;
- Services complémentaires aux SPE et innovants;
- Services fournis par les promoteurs en collaboration avec d'autres acteurs de l'écosystème de l'emploi des jeunes dont les employeurs.

Alors les approches d'employabilité développées dans le cadre de JME seront innovantes et donc susceptibles de faire évoluer les SPE.

II. Et si :

Alors, le taux de persévérance des participations aux programmes et mesures d'E-Q et d'intégration en emploi des jeunes en difficulté augmentera.

III. Et si :

- Diminution de la charge de travail des employeurs
- Soutien de la part des promoteurs
- Implication accrue des employeurs.

Alors, la capacité des employeurs à intégrer cette clientèle augmentera.

Stratégies

Pour susciter des projets innovants :

- Susciter de nouveaux partenariats au moyen d'un appel de projets aux critères larges d'admissibilité;
- Occasion saisie pour collaborer avec les anciens partenaires de la SEJ.
- Critères de sélection de projets de la complémentarité, de l'innovation, du partenariat structurant et d'approche intégrée.

Pour soutenir les employeurs :

- Gestion par les promoteurs des sommes versées et accompagnement des jeunes.

Risques pour les hypothèses

- Inefficacité des nouveaux partenariats d'E-Q (ex : expertise insuffisante en employabilité des jeunes);
- Services qui ne sont ni complémentaires ni innovants;
- Peu de partenariats structurants entre fournisseurs de services;
- Formes de soutien inappropriées aux employeurs;
- Manque d'intérêt et d'implication des employeurs.

Intrants (34,5 M\$)

I. MTESS :

- 3 M\$ pour couvrir les frais administratifs du ministère
- RH de 5 directions centrales du MTESS et des directions régionales de Services Québec

II. Promoteurs JME

- Financement des ententes à coûts réels pouvant aller jusqu'à 31,5 M\$ pour tous les projets JME ;
- RH et installations

Activités de production

I. Par MTESS (E-Q et SQ)

- Conception
- Mise en place de l'appel de projets, sélection des projets JME et gestion des ententes
- Évaluation et sélection des meilleures approches à la suite de l'expérimentation JME.

II. Par les promoteurs

- Mise en place des projets JME

Extrants

- Sélection des projets JME
- Services d'employabilité innovants et plus mobilisateurs et efficaces offerts aux participants par les promoteurs du programme JME;
- Formes nouvelles de collaboration avec les employeurs et de soutien à l'embauche des jeunes;

Effets visés du programme

Sur les SPE

DIRECTS

I. Plusieurs nouvelles formules d'intervention innovantes, plus mobilisatrices et efficaces auprès des jeunes en difficulté sont expérimentées dans le cadre de JME.

INTERMÉDIAIRES

I. Les meilleures approches expérimentées dans le cadre de JME sont réinvesties dans l'offre globale des SPE.

ULTIMES

I. Les SPE ont une capacité accrue à mobiliser et à intégrer en emploi les jeunes en difficulté (SPE évoluent).

Sur les employeurs

II. Les employeurs expérimentent des formes de soutien plus facilitantes et collaboratives.

II. Les employeurs collaborant dans le cadre des SPE voient augmenter leur capacité d'intégration des jeunes en difficulté.

II. Les entreprises participantes aux mesures d'intégration des jeunes en difficulté adoptent durablement des pratiques de collaboration et d'accompagnement.

Sur l'intégration en emploi

III. Assiduité, taux d'intégration en emploi plus élevé des participants JME.

III. Assiduité, taux d'intégration plus élevé des bénéficiaires des SPE.

III. Moins de NEEF et inclusion maximale des jeunes en difficulté.

Facteurs externes

- Effets de la pandémie : ralentissement économique, manque d'équipement pour des rencontres virtuelles, analphabétisme numérique, programmes concurrents (PARAF, PRATIC), etc.
- Effets de la pénurie de m-o : opportunités accrues d'emploi au-delà des interventions gouvernementales.

Annexe 2 - Matrice d'évaluation

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données
Volet 1 : Évaluation de l'efficacité de JME et de ses effets sur la qualité des services publics d'emploi			
Dans quelle mesure les projets JME ont-ils le potentiel de faire évoluer l'offre des SPE? Quelles sont les meilleures pratiques partenariales et d'intervention utilisées sans le cadre des projets JME?	Dans quelle mesure les services offerts au moyen des projets JME sont-ils complémentaires au panier des SPE?	Perception du personnel du MESS concernant le présumé caractère complémentaire des approches développées dans le cadre des projets JME.	- Entrevues avec le personnel des bureaux de Services Québec; - Entrevues avec les promoteurs; - Bilans et des redditions de comptes; - Entrevues avec les responsables de l'implantation du programme à la DPES; - Recherches documentaires.
	Dans quelle mesure ces services reposent-ils sur des approches innovantes? Quelles sont ces approches?	- Innovations résultant des approches mises à l'essai dans les projets JME. - Perception du personnel du MESS et des promoteurs concernant le caractère innovant des approches développées dans le cadre des projets JME.	- Entrevues avec le personnel des bureaux de Services Québec; - Entrevues avec les promoteurs; - Bilans et des redditions de comptes; - Entrevues avec les responsables de l'implantation du programme à la DPES; - Recherches documentaires.
	Dans quelle mesure ces services sont-ils créés et offerts en partenariat avec d'autres fournisseurs de services? Comment s'articulent ces partenariats? Sont-ils inédits et structurants?	Perception du personnel du MESS et des promoteurs concernant le caractère inédit et structurant des partenariats.	- Entrevues avec le personnel des bureaux de Services Québec; - Entrevues avec les promoteurs; - Bilans et des redditions de comptes; - Entrevues avec les responsables de l'implantation du programme à la DPES; - Recherches documentaires.
	Est-ce qu'il y a une différence pour ce qui est du degré de complémentarité ou d'innovation des services offerts entre les promoteurs de JME qui constituent des OSE et les nouveaux fournisseurs recrutés à la suite de l'appel de projets JME? L'un ou l'autre des deux groupes de promoteurs est-il plus efficace pour ce qui est de l'intégration en emploi des participants?	- Taux d'intégration et de maintien en emploi et d'intégration aux études des participants dans les deux groupes de promoteurs. - Valeur ajoutée des nouveaux promoteurs.	- Fichiers administratifs de gestion; - Entrevues avec le personnel des bureaux de Services Québec; - Entrevues avec les promoteurs; - Bilans et des redditions de comptes; - Entrevues avec les responsables de l'implantation du programme à la DPES.

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données
Volet 2 : Évaluation des effets de JME sur la capacité des employeurs à intégrer les jeunes vulnérables			
À quel point la collaboration avec les employeurs partenaires des projets JME est-elle de nature à apporter aux entreprises un soutien à l'intégration et au maintien en emploi des jeunes en difficulté?	Quelles sont les formes de soutien et de collaboration entre les promoteurs de JME et les employeurs partenaires des projets? Quel est l'avantage de ces formes de soutien par rapport aux autres?	- Proportion des projets JME impliquant la collaboration avec les employeurs. - Caractéristiques des formes de collaboration. - Valeur ajoutée de ces formes de collaboration quant à l'intégration socioprofessionnelle des participants JME.	- Entrevues avec les employeurs; - Entrevues avec le personnel des bureaux de Services Québec; - Entrevues avec les promoteurs; - Bilans et des redditions de comptes.
	Dans quelle mesure les modalités de prise en charge de JME par les promoteurs de la gestion des sommes ont-elles stimulé l'implication des employeurs et leur engagement quant à l'intégration des jeunes dans leurs entreprises?	- Appréciation par les employeurs de la gestion des sommes versées. - Proportion des participants engagés par les entreprises partenaires après y avoir effectué leurs stages JME.	- Entrevues avec les employeurs; - Entrevues avec le personnel des bureaux de Services Québec; - Entrevues avec les promoteurs; - Bilans et des redditions de comptes.
	Quel apprentissage peut être extrait de l'expérience JME pour les entreprises à la recherche de main-d'œuvre?	Perception des employeurs et des promoteurs.	- Entrevues avec les employeurs; - Entrevues avec les promoteurs.
Volet 3 : Évaluation des effets de JME sur l'intégration et le maintien en emploi ou sur l'intégration aux études des participants			
Dans quelle mesure JME constitue-t-il une intervention d'intégration socioprofessionnelle des jeunes efficace?	Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à améliorer l'assiduité des participants?	- Nombre de jeunes ayant bénéficié des services offerts dans le cadre de JME. - Taux de complétion des participations comparé aux taux dans d'autres programmes et mesures à l'égard des jeunes en difficulté du SE;	- Fichiers administratifs de gestion; - Entrevue auprès du personnel du MESS; - Entrevues auprès des promoteurs; - Bilans des projets, rapports trimestriels et annuels, etc.
	Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'intégration en emploi des participants?	Proportion des participants JME ayant intégré un emploi par rapport au taux d'intégration en emploi des participants du SSJ.	Fichiers administratifs de gestion.

