



# **PROJET PILOTE DE STAGES EN DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ POUR JEUNES HANDICAPÉS EN ENTREPRISES ADAPTÉES**

## **RAPPORT D'ÉVALUATION**

**ANALYSE ET RÉDACTION**

Louise East

**COLLECTE DE DONNÉES**

Louise East  
Josée Lavoie

**MISE EN PAGE**

Julie Dubreuil

**COMITÉ D'ÉVALUATION**

Louise East – Direction de l'évaluation, Secteur de la solidarité sociale et de l'analyse stratégique, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Renée La Rocque – Direction des politiques d'emploi et des stratégies, Secteur Emploi-Québec, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Jocelyn Jutras – Direction régionale de Services Québec du Centre-du-Québec, Secteur Emploi-Québec, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

ISBN 978-2-550-84970-4

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019

© Gouvernement du Québec

## SOMMAIRE

### Contexte

Sur le territoire québécois, on dénombre 43 entreprises adaptées, dont 42 sont réunies au sein du Conseil québécois des entreprises adaptées (CQEA). La mission des entreprises adaptées « consiste à procurer du travail à des personnes handicapées capables de travailler, mais ayant des difficultés importantes d'adaptation à un milieu de travail standard<sup>1</sup> ». La transition de l'école à la vie active est une étape névralgique et complexe pour les jeunes personnes handicapées. Celles-ci vivent souvent des expériences d'intégration en emploi qui peuvent, à l'occasion, entraîner de l'isolement, de la démotivation et du découragement. L'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) propose, dans un avis présenté au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (le Ministère)<sup>2</sup>, que les entreprises adaptées soient davantage mises à contribution dans le développement de l'employabilité des personnes handicapées, afin de favoriser leur intégration au marché du travail, standard ou adapté.<sup>3</sup> Dans un contexte où plusieurs régions du Québec font face à une rareté de main-d'œuvre, les jeunes personnes handicapées s'avèrent être un atout indéniable, tant pour l'entreprise adaptée que pour les milieux de travail standard. C'est dans ce contexte que le projet pilote de stages en entreprises adaptées pour jeunes handicapés a été conçu.

### Objectifs de l'évaluation

Cette étude a pour objectifs

- l'analyse de la mise en œuvre du projet pilote, afin de faire ressortir les conditions favorables et les contraintes à l'atteinte des résultats attendus;
- l'identification des principales sources de satisfaction et d'insatisfaction liées au projet;
- la mesure des résultats obtenus relativement à l'objectif du projet et les autres effets possibles.

### Méthodologie

Les informations nécessaires à cette étude ont été obtenues lors d'entrevues individuelles et de groupe menées entre le 13 mars et le 31 mai 2017 et d'entrevues téléphoniques réalisées entre le 4 et le 18 avril 2018, de données des fichiers administratifs du Ministère et de données recueillies par le CQEA.

### Résultats

Parmi les jeunes participants ayant complété leur stage en entreprise adaptée, 42 % occupaient un emploi régulier sans l'aide d'une mesure d'emploi ou avec l'aide d'un Contrat d'intégration au travail trois mois après la fin du stage. Même s'il n'a pas atteint la cible de 55 % qu'il s'était donnée, le projet a permis aux jeunes participants d'acquérir, sur le plan de l'employabilité, des comportements et des habitudes au travail ainsi que des compétences pour exercer un métier, de vérifier leurs capacités de travail dans l'exécution de différentes tâches et de connaître leurs forces et leurs faiblesses. Sur le plan personnel, il leur a permis d'améliorer leur confiance en eux, leur estime d'eux-mêmes, leur maturité et leur autonomie.

Bien que la majorité des personnes rencontrées estime que ce projet contribue à préparer des personnes à intégrer un emploi dans une entreprise standard, d'autres n'en sont pas convaincues. Des conseillers en main-d'œuvre (CMO) trouvent d'ailleurs contradictoire de penser qu'une personne qui présente un profil pour le Programme de subventions aux entreprises adaptées (PSEA), donc qu'on juge productive, mais non compétitive, comme personne handicapée, n'aurait plus ce profil après un an de stage et deviendrait compétitive sur le marché du travail régulier.

---

1. CONSEIL QUÉBÉCOIS DES ENTREPRISES ADAPTÉES, *Projet pilote stages en développement de l'employabilité pour jeunes handicapés dans les entreprises adaptées*, version modifiée, 5 février 2016, p. 2.

2. Avis présenté au Ministère daté de décembre 2013 sur la phase 2 de la Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées.

3. *Idem*, p. 3.

Si certaines personnes considèrent que le projet constitue une valeur ajoutée parce qu'il permet une prise en charge rapide des jeunes handicapés à leur sortie de l'école, qu'il leur offre un encadrement, qu'il leur a permis de briser l'isolement et qu'il leur a appris ce qu'est le marché du travail, d'autres ne sont pas de cet avis. Pour elles, le projet est un dédoublement de ce qui existe déjà dans le volet développement de l'employabilité du PSEA, dont la durée est de 12 mois.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>LA DESCRIPTION DU PROJET PILOTE.....</b>	<b>2</b>
1.1	LA RAISON D'ÊTRE DU PROJET.....	2
1.2	LES DIMENSIONS SUR LESQUELLES ON AGIT (CIBLES).....	3
1.3	L'OBJECTIF DU PROJET PILOTE.....	3
1.4	LA CLIENTÈLE VISÉE PAR LE PROJET.....	3
1.5	LA NATURE DE L'INTERVENTION.....	3
<b>2</b>	<b>LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION.....</b>	<b>7</b>
2.1	LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION.....	7
2.2	LA MÉTHODOLOGIE.....	7
<b>3</b>	<b>PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS AU PROJET PILOTE DE STAGES EN DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ POUR JEUNES HANDICAPÉS EN ENTREPRISES ADAPTÉES ET RÉSULTATS DE FIN DE PARTICIPATION ..</b>	<b>9</b>
3.1	LE PROFIL DES PARTICIPANTS.....	9
3.2	LES RÉSULTATS DE FIN DE PARTICIPATION AU STAGE.....	10
<b>4</b>	<b>LES RÉSULTATS.....</b>	<b>11</b>
4.1	LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET.....	11
4.2	LE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES ADAPTÉES.....	12
4.3	LA PRÉSENTATION DU PROJET.....	14
4.4	LE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS.....	15
4.5	L'ENTRÉE EN COHORTE DE CINQ PARTICIPANTS.....	18
4.6	LES RAISONS DONNÉES PAR LES JEUNES POUR PARTICIPER AU PROJET PILOTE.....	18
4.7	LA VALIDATION DES CANDIDATURES À LA MESURE SSAL.....	19
4.8	LA SÉLECTION DES PARTICIPANTS.....	20
4.9	LES CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS.....	21
4.10	L'ACCUEIL DES STAGIAIRES DANS L'ENTREPRISE ADAPTÉE.....	22
4.11	LE STAGE.....	23
4.12	LE SUIVI.....	26
4.13	LES ABANDONS ET LEURS MOTIFS.....	27
4.14	LA FIN DU STAGE.....	27
4.15	LA DURÉE DU PROJET.....	29
4.16	LA GESTION DES ENTENTES DE LA MESURE SUBVENTION SALARIALE.....	29
4.17	LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS.....	30
4.18	LE COMITÉ DE SUIVI.....	30
4.19	LA PERCEPTION DES EFFETS DU PROJET.....	31
4.20	BILAN.....	33
4.21	LES AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES.....	35
<b>5</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>37</b>

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 – PROFIL DES PARTICIPANTS AU PROJET PILOTE.....	9
TABLEAU 2 – RÉSULTATS DE FIN DE STAGE (N = 51).....	10

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AFDR	Aide financière de dernier recours
CIT	Contrat d'intégration au travail
CLE	Centre local d'emploi
CMO	Conseiller en main-d'œuvre
CQEA	Conseil québécois des entreprises adaptées
CRHEA	Comité des ressources humaines de l'entreprise adaptée
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
PSEA	Programme de subventions aux entreprises adaptées
ROSEPH	Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées
SEQ	Secteur Emploi-Québec
SSAL	Subvention salariale
SSMO-PH	Services spécialisés de main-d'œuvre pour les personnes handicapées
TEVA	Transition de l'école à la vie active

## **INTRODUCTION**

Le 25 janvier 2016, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (le Ministère) signait une entente d'une durée de deux ans avec le Conseil québécois des entreprises adaptées (CQEA) pour la mise en œuvre d'un projet de stages rémunérés en développement de l'employabilité pour jeunes personnes handicapées de moins de 30 ans dans les entreprises adaptées du Québec.

Le projet pilote visait à offrir la possibilité à de jeunes handicapés de ce groupe d'âge d'acquérir une expérience concrète de travail qui pourrait leur servir de tremplin pour les amener à intégrer un emploi dans une entreprise standard.

Le présent document expose les résultats de l'évaluation du projet pilote réalisée selon une approche qualitative.

Ce rapport comprend cinq chapitres. Le premier décrit le projet pilote et les objectifs poursuivis par celui-ci. Le deuxième porte sur les objectifs de l'évaluation et la méthodologie utilisée. Le troisième chapitre présente le profil des participants et les résultats obtenus à la fin de leur stage. Les résultats obtenus à la suite de la collecte des informations auprès de l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de cette étude sont présentés dans le chapitre quatre. Enfin, le cinquième chapitre expose les principales conclusions de cette évaluation.

# 1 LA DESCRIPTION DU PROJET PILOTE

## 1.1 LA RAISON D'ÊTRE DU PROJET

La mission des entreprises adaptées « consiste à procurer du travail à des personnes handicapées capables de travailler, mais ayant des difficultés importantes d'adaptation à un milieu de travail standard<sup>4</sup>. » Sur le territoire québécois, on dénombre 43 entreprises adaptées, dont 42 sont réunies au sein du CQEA. Le CQEA veille aux intérêts socioéconomiques des entreprises adaptées, afin de favoriser le maintien et la création d'emplois adaptés pour les personnes handicapées.

La transition de l'école à la vie active (TEVA) est une étape névralgique et complexe pour les jeunes personnes handicapées. Celles-ci vivent souvent des expériences d'intégration professionnelle pouvant entraîner de l'isolement, de la démotivation et du découragement. « S'ensuit la démission [de leur emploi] et l'assurance-emploi lorsque c'est possible, puis, trop souvent, l'aide financière de dernier recours. Il s'avère ensuite extrêmement difficile de redonner confiance à ces jeunes et de les ramener vers le marché du travail<sup>5</sup>. » D'ailleurs, à la fin de leur parcours scolaire, plusieurs jeunes personnes handicapées font le choix de faire une demande d'aide financière de derniers recours (AFDR), plutôt que de s'orienter vers le marché du travail.

Dans un contexte où plusieurs régions du Québec font face à une rareté de main-d'œuvre, les jeunes personnes handicapées s'avèrent être un atout indéniable, tant pour les entreprises adaptées (EA) que pour les milieux de travail standard.

L'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) propose, dans un avis présenté au Ministère<sup>6</sup>, que les entreprises adaptées soient davantage mises à contribution dans le développement de l'employabilité des personnes handicapées, afin de favoriser leur intégration au marché du travail standard ou adapté.<sup>7</sup> Le CQEA estime pour sa part qu'il est essentiel d'imaginer des façons novatrices et efficaces d'accompagner les jeunes personnes handicapées dans leur processus de TEVA.

C'est dans ce contexte que le projet pilote de stages en entreprises adaptées pour jeunes handicapés a été conçu. Par ce projet, le CQEA souhaitait mettre davantage « l'accent sur la formation et l'accompagnement des jeunes personnes handicapées dans leur milieu de travail<sup>8</sup> ». Pour ce dernier, intervenir auprès des jeunes handicapés afin de les encourager à intégrer le marché du travail et les soutenir efficacement dans cette démarche constitue un levier exceptionnel pour permettre d'augmenter le nombre de personnes handicapées en emploi et les faire ainsi participer activement au développement socioéconomique du Québec.

---

4. CONSEIL QUÉBÉCOIS DES ENTREPRISES ADAPTÉES, *Projet pilote stages en développement de l'employabilité pour jeunes handicapés dans les entreprises adaptées*, version modifiée, 5 février 2016, p. 2.

5. *Idem*, p. 3.

6. Avis présenté au Ministère daté de décembre 2013 sur la phase 2 de la Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées.

7. *Idem*, p. 3.

8. *Idem*, p. 3.

## 1.2 LES DIMENSIONS SUR LESQUELLES ON AGIT (CIBLES)

Les dimensions sur lesquelles le projet pilote veut agir sont

- l'amélioration du développement de l'employabilité des jeunes personnes handicapées;
- l'intégration au marché de l'emploi standard des jeunes personnes handicapées.

## 1.3 L'OBJECTIF DU PROJET PILOTE

L'objectif du projet pilote est d'offrir, pendant une année, la possibilité à 50 jeunes handicapés qui ne possèdent pas d'expérience de travail significative sur le marché de l'emploi d'acquérir, grâce à un stage dans une entreprise adaptée, une expérience concrète de travail qui pourra leur permettre d'effectuer une transition vers des emplois dans des entreprises standards.

Plus précisément, ce projet vise

- à atteindre un taux de 55 % d'intégration des jeunes handicapés en emploi standard à la suite de leur participation au projet pilote<sup>9</sup>.

Les moyens utilisés pour atteindre cet objectif consistent

- à fournir aux participants une expérience de travail dans une entreprise adaptée, qui offre un environnement propice au développement de l'employabilité des jeunes handicapés;
- à offrir une expérience de travail transférable dans le marché de l'emploi standard;
- à permettre une transition vers les emplois dans les entreprises standards.

## 1.4 LA CLIENTÈLE VISÉE PAR LE PROJET

La clientèle visée dans le cadre du projet doit posséder les caractéristiques suivantes :

- être âgée de 30 ans ou moins;
- répondre aux critères d'admissibilité du PSEA<sup>10, 11</sup>;
- démontrer une volonté de s'intégrer dans une entreprise standard à la suite du stage;
- présenter de bonnes possibilités d'intégrer le marché du travail standard.

## 1.5 LA NATURE DE L'INTERVENTION

### **Le recrutement des entreprises adaptées**

À la fin de l'année 2015, le CQEA a organisé des consultations auprès des entreprises adaptées, afin de leur présenter le projet pilote et de susciter leur intérêt à y participer. À la suite de ces consultations, huit entreprises adaptées situées dans cinq régions du Québec se sont montrées intéressées par le projet.

Lors d'une rencontre d'information organisée par la Direction régionale de Services Québec (DR) du Centre-du-Québec avec les partenaires de chacune des régions participantes, ces dernières ont reçu les procédures de

---

9. Mentionnons que la mesure de cet indicateur est réalisée douze semaines (trois mois) après que le jeune a complété son stage.

10. Critères des participants au PSEA : personne handicapée productive, non compétitive en raison d'incapacités ou d'obstacles sociaux, capable d'accomplir des tâches en entreprises adaptées.

11. Le PSEA a pour objectifs

- de créer des emplois adaptés aux besoins des personnes handicapées qui, bien qu'elles puissent être productives, ont des incapacités importantes qui les empêchent d'être compétitives dans un milieu de travail standard;
- de favoriser le développement de l'employabilité des personnes handicapées, afin, ultimement, d'amener celles qui le peuvent et le veulent à occuper un emploi à long terme dans une entreprise adaptée.

dépistage, de suivi et de gestion des ententes dans le cadre du projet et ont été invitées à faire connaître leurs besoins en main-d'œuvre aux Services spécialisés de main-d'œuvre pour les personnes handicapées (SSMO-PH).

### **La recherche et l'évaluation des candidats potentiels au projet pilote**

Dans le cadre du projet, la recherche des jeunes participants est réalisée par le conseiller en main-d'œuvre (CMO) d'un SSMO-PH ou par un de ses partenaires (écoles, organismes offrant des services aux personnes handicapées).

Lors de sa rencontre avec lui, le CMO détermine si le jeune se qualifie comme personne handicapée ayant des difficultés d'intégration. Il s'assure également de son intérêt et de son potentiel à intégrer, au terme de son stage, un emploi dans un milieu standard.

Le CMO constitue ensuite le dossier de candidature avec les documents habituellement requis dans le cadre du PSEA<sup>12</sup>.

### **La confirmation de l'admissibilité du candidat à la mesure Subvention salariale**

Le CMO dirige le jeune vers un centre local d'emploi (CLE)<sup>13</sup> pour que l'agent responsable de la mesure Subvention salariale (SSAL) confirme son admissibilité à celle-ci.

### **La sélection des candidats**

La candidature du jeune est présentée au comité des ressources humaines de l'entreprise adaptée (CRHEA), auquel participent le responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée, un responsable du PSEA (local ou régional) et un représentant du SSMO-PH, soit le CMO associé au dossier du candidat.

Cette rencontre, à laquelle le candidat participe, se déroule comme une entrevue d'embauche. Elle vise à déterminer les capacités de travail de celui-ci relativement aux tâches à accomplir en fonction des postes disponibles dans l'entreprise adaptée.

À la fin de la rencontre, le responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée informe le candidat de la décision des membres du comité quant à l'acceptation ou au rejet de sa candidature.

Le jeune dont la candidature est acceptée est admis au PSEA au même titre que tous les autres employés handicapés de l'entreprise adaptée.

L'admission du candidat au projet pilote est valide pour un an et n'est pas renouvelable.

### **L'embauche et l'accueil du candidat dans l'entreprise adaptée**

C'est le responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée qui contacte le candidat pour lui transmettre de l'information sur le moment de son embauche<sup>14</sup>. Un programme personnalisé d'accompagnement et de formation est élaboré pour lui, en collaboration avec la mutuelle de formation du CQEA et un établissement d'enseignement, s'il y a lieu.

L'horaire de travail dans le cadre du stage est de 35 heures par semaine. Une entrée progressive est toutefois possible au cours des trois premiers mois, à raison de 28 heures de travail par semaine.

---

12. Ces documents sont : la demande de services, le rapport médical, la justification de la demande, le plan d'intervention et d'autres documents facultatifs (curriculum vitae, profils, etc.).

13. Même si certains CLE sont maintenant devenus des bureaux de Services Québec, nous utiliserons dans ce document le terme CLE pour désigner autant les centres locaux d'emploi que les bureaux de Services Québec.

14. La date d'embauche et l'horaire de travail sont fixés une fois que les ententes liées à la SSAL ont été négociées avec le CLE concerné.

## **Les activités de formation et l'accompagnement des participants**

Dans le cadre du projet, les programmes d'accompagnement et de formation individualisés couvrent les besoins de base ainsi qu'une multitude de notions relatives au savoir-être (code de conduite, communication interpersonnelle, sens des responsabilités, etc.). À ces formations s'ajoutent celles liées directement au poste occupé par le candidat et celles qui portent sur des notions de santé et de sécurité du travail (postures, manipulation de charges, utilisation des chariots élévateurs, etc.). Ces formations permettent d'outiller adéquatement le stagiaire, afin de favoriser son développement et son autonomie.

Une évaluation des besoins des participants est réalisée par l'équipe des ressources humaines de l'entreprise adaptée en collaboration avec le CMO du SSMO-PH. Cette évaluation permet de déterminer les difficultés des participants sur le plan de l'employabilité ainsi que les interventions et les actions à mettre en œuvre pour les résoudre.

## **Le suivi tout au long du stage**

Le CRHEA a le mandat d'assurer, en collaboration avec le SSMO-PH, le suivi du cheminement des participants à différentes étapes du stage. Un premier suivi par téléphone ou par courriel auprès du responsable du PSEA (local ou régional) et du CMO est effectué de quatre à six semaines après l'embauche du candidat. Au besoin, un deuxième suivi peut être réalisé six mois avant la date de fin du stage pour préparer sa transition. Finalement, un suivi est réalisé peu de temps avant l'échéance du stage.

À la fin du stage ou lors d'une interruption de la part du jeune participant, le responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée contacte, par téléphone ou par courriel, le responsable régional ou local du PSEA, le CMO associé au dossier du participant et l'agent du CLE responsable de la mesure SSAL pour leur faire savoir que la participation du jeune a pris fin.

## **La fin du stage**

À la fin du stage, les aptitudes, les intérêts et les capacités de travail du participant sont évalués par le CRHEA. Le comité peut être appelé à statuer de nouveau sur l'admissibilité du participant au PSEA. La mutuelle de formation du CQEA lui délivre une attestation de participation au stage de développement de l'employabilité.

Le schéma suivant résume les principales étapes du processus du projet de stage en entreprises adaptées.

## SCHÉMA – PROCESSUS DU PROJET DE STAGES EN ENTREPRISES ADAPTÉES

### DÉPISTAGE ET ÉVALUATION DU CANDIDAT

#### Le CMO

- détermine si le candidat est une personne handicapée;
- évalue son intérêt et son potentiel à intégrer un emploi dans un milieu non adapté au terme du stage;
- prépare le dossier de candidature et le fait parvenir au responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée, au responsable du PSEA (local ou régional, selon la région) et à l'agent de la mesure SSAL (local ou régional, selon la région).



### VALIDATION DE L'ADMISSIBILITÉ À LA MESURE SSAL

Le candidat est recommandé par le CMO à l'agent du CLE responsable de la mesure SSAL pour une confirmation de son admissibilité à celle-ci.



### SÉLECTION DES CANDIDATS

- Le CMO présente au CRHEA le dossier du candidat.
- Une évaluation de l'admissibilité de la candidature est réalisée lors de cette rencontre.
- Le candidat participe à cette rencontre, qui se déroule comme une entrevue d'embauche.
- À la fin de celle-ci, le candidat est informé de l'acceptation ou du rejet de sa candidature.



### CANDIDATS ACCEPTÉS

- Le candidat accepté au projet est admis au PSEA. Son statut d'admission est valable pour un an.
- Le responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée transmet de l'information au candidat sur son embauche dans l'entreprise.
- Un programme personnalisé d'accompagnement et de formation est préparé pour le candidat par le responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée, en collaboration avec la mutuelle de formation du CQEA et un établissement d'enseignement, s'il y a lieu.



### ACTIVITÉS DE FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARTICIPANTS

- Le CQEA coordonne les activités de formation et élabore, en collaboration avec l'entreprise adaptée, le CMO et les établissements d'enseignement, un programme personnalisé d'accompagnement et de formation pour chacun des stagiaires.
- L'entreprise, en collaboration avec le CQEA, assure la mise en œuvre et le suivi des programmes individualisés d'accompagnement et de formation du stagiaire.



### SUIVI POSTEMBAUCHE

Le CRHEA, en collaboration avec les SSMO-PH, a le mandat d'assurer le suivi du cheminement des stagiaires à différentes étapes :

- de quatre à six semaines après l'embauche du jeune;
- six mois avant l'échéance du stage (au besoin);
- un peu avant la date de la fin du stage pour préparer la transition.



### FIN DU STAGE ET ATTESTATION DE PARTICIPATION

#### Le CRHEA

- réévalue les aptitudes, intérêts et capacités de travail du candidat;
- statue au besoin sur l'admissibilité du candidat au PSEA.

La mutuelle de formation du CQEA délivre une attestation de participation au stage de développement de l'employabilité au jeune.

## 2 LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Compte tenu de son caractère novateur, il apparaît important de bien documenter les conditions d'implantation et de fonctionnement du projet, afin de déterminer les facteurs favorables et défavorables à sa mise en œuvre, en vue d'en tirer des leçons. Les effets du projet seront aussi mesurés.

### 2.1 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Les objectifs de l'évaluation consistent

- à analyser la mise en œuvre du projet, afin de faire ressortir les facteurs favorables et défavorables à l'atteinte des résultats attendus;
- à déterminer les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction liées au projet;
- à mesurer les résultats obtenus par rapport à l'objectif du projet et les autres effets possibles.

### 2.2 LA MÉTHODOLOGIE

Des entrevues individuelles et de groupe ont été menées entre le 13 mars 2017 et le 31 mai 2017 auprès d'informateurs clés provenant des régions du Bas-Saint-Laurent, de la Capitale-Nationale, de Chaudière-Appalaches, du Centre-du-Québec, de la Montérégie et de Montréal. Ces entrevues ont permis de recueillir les informations nécessaires à cette étude. Une analyse des données administratives des fichiers du Ministère et des données provenant du CQEA a aussi été effectuée.

Trente-trois entrevues de type semi-structuré ont été réalisées, soit une avec le directeur et la coordonnatrice à la formation du CQEA, une avec une représentante du Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH), une avec le responsable du PSEA au niveau national, six avec les responsables du PSEA au niveau régional ou local de Services Québec, six avec les responsables de la mesure SSAL au niveau régional, onze avec des CMO d'organismes de SSMO-PH et sept avec des responsables des ressources humaines en entreprise adaptée.

Au total, 46 personnes ont été interrogées dans le cadre de cette étude. La durée moyenne des entrevues a été de 68 minutes<sup>15</sup>. Un guide d'entrevue couvrant les différents aspects du fonctionnement et les effets du programme a été élaboré pour chaque type de personnes à interroger, et ce, en fonction des informations à recueillir.

Il était également prévu, dans le cadre de cette étude, de rencontrer des participants. Toutefois, après avoir recueilli les informations auprès des interlocuteurs clés issus des entreprises adaptées et des CMO, il est clairement apparu que les limitations présentes chez plusieurs des participants étaient suffisamment importantes pour que nous doutions de la justesse des informations qu'ils seraient en mesure de nous fournir relativement à leur stage. Nous avons également souhaité leur épargner l'anxiété et le stress que ces entrevues risquaient de provoquer chez eux. Pour cette raison, il a été décidé, en accord avec les membres du comité d'évaluation, de renoncer à effectuer des entrevues avec des participants.

---

15. Lorsque nous avons réalisé ces entrevues au printemps 2017, aucun stage n'était complété, de sorte que nous n'avons pas été en mesure de documenter adéquatement l'étape de la « fin du stage ». Pour pallier cette situation, quatorze entrevues téléphoniques ont été réalisées entre le 4 et le 18 avril 2018 : huit avec des CMO, cinq avec des responsables des ressources humaines en entreprise adaptée et une avec le directeur et la coordonnatrice à la formation du CQEA. La durée moyenne de ces entrevues téléphoniques a été de 16 minutes.

De plus, étant donné qu'ils ne savent pas s'il a participé au projet pilote et ce qu'il a fait pendant sa participation à celui-ci, il sera difficile aux employeurs des entreprises qui auront embauché un participant après son stage de nous transmettre des informations probantes sur le projet et sur les conséquences qu'il a eues sur le participant. Dans ce contexte, il a été convenu avec les membres du comité d'évaluation de renoncer à réaliser des entrevues avec des employeurs qui ont embauché un participant à la fin de son stage.

### 3 PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS AU PROJET PILOTE DE STAGES EN DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ POUR JEUNES HANDICAPÉS EN ENTREPRISES ADAPTÉES ET RÉSULTATS DE FIN DE PARTICIPATION

#### 3.1 LE PROFIL DES PARTICIPANTS

Cette section du chapitre 3 présente le profil des participants au projet pilote. Les données proviennent des fichiers du Ministère.

On constate, à partir des données du tableau 1, qu'il y a plus d'hommes (63 %) que de femmes (37 %) parmi les participants et que plus des trois quarts (76 %) sont âgés de 20 à 29 ans. Près de sept participants sur dix (69 %) ont une scolarité inférieure à la cinquième secondaire. Avant leur participation au projet pilote, un peu moins de six participants sur dix (57 %) étaient à l'assistance sociale et plus du tiers (37 %) était sans soutien public du revenu. Enfin, le 20 juillet 2018 plus des trois quarts (78 %) des participants n'étaient pas clients des programmes d'assistance sociale.

**Tableau 1 – Profil des participants au projet pilote**

Caractéristiques	Nombre de participants au projet pilote (adultes distincts) N = 51	
	N	%
<b>Sexe</b>		
Femme	19	37,3 %
Homme	32	62,7 %
<b>Âge</b>		
Moins de 20 ans	11	21,6 %
De 20 à 24 ans	22	43,1 %
De 25 à 29 ans	17	33,3 %
De 30 à 34 ans	1	2,0 %
<b>Scolarité</b>		
Primaire	13	25,5 %
De la première à la quatrième secondaire	22	43,1 %
Cinquième secondaire	12	23,5 %
Collégial	4	7,8 %
<b>Diplôme le plus élevé obtenu</b>		
Secondaire (DES, DEP, ASP)	6	11,8 %
Collégial – DEC général	1	2,0 %
Collégial – DEC professionnel	2	3,9 %
Inconnu	42	82,4 %
<b>Clientèle selon le statut au début de la participation au projet pilote<sup>16</sup></b>		
Assistance sociale	29	56,9 %
Assurance-emploi	9	17,6 %
Sans soutien public du revenu	19	37,3 %
<b>Est client des programmes d'assistance sociale le 20 juillet 2018</b>		
Oui	11	21,6 %
Non	40	78,4 %

Données en date du 20 juillet 2018 provenant des fichiers administratifs du Ministère.

16. La somme des différents types de clientèle peut être supérieure à 51, puisqu'une même personne peut être à la fois prestataire de l'aide sociale et un participant de l'assurance-emploi (double statut). Ces participants ayant un double statut sont comptabilisés à la fois dans la clientèle de l'aide sociale et dans celle de l'assurance-emploi.

### 3.2 LES RÉSULTATS DE FIN DE PARTICIPATION AU STAGE

Cette section du chapitre 3 présente les résultats de fin de participation au stage. Les données proviennent du CQEA<sup>17</sup>.

Rappelons que l'objectif du projet pilote est que 55 % des participants intègrent un emploi standard à la fin de leur participation au stage.

Les données du tableau 2 montrent que plus de six participants sur dix (65 %) ont complété leur stage dans le cadre du projet pilote et que, parmi eux, 42 % occupaient un emploi régulier à la fin de celui-ci, dont 64 % sans l'aide d'une mesure d'emploi et 36 % avec l'aide de la mesure Contrat d'intégration au travail (CIT).

Parmi les autres participants ayant complété leur stage, le tiers (33 %) occupait un emploi dans une entreprise adaptée (dans le cadre du PSEA ou non), un peu plus d'un sur dix (12 %) était aux études et un petit pourcentage (6 %) effectuait des démarches de recherche d'emploi.

**Tableau 2 – Résultats de fin de stage (N = 51)**

	Participants qui ont complété leur stage N = 33		Participants qui n'ont pas complété leur stage N = 18	
	(n)	(%)	(n)	(%)
En emploi régulier	14 <sup>18</sup>	42 %	6	33 %
En entreprise adaptée dans le cadre du PSEA ou non	11 <sup>19</sup>	33 %	–	–
Aux études	4	12 %	–	–
En recherche d'emploi	2	6 %	4	22 %
Autres	2 <sup>20</sup>	6 %	8	44 %
Total	33	100 %	18	100 %

Les données du tableau 2 montrent également que, parmi les participants au projet pilote, 35 % n'ont pas complété leur stage. La situation de ces participants trois mois après avoir abandonné leur stage est la suivante :

- Le tiers occupait un emploi régulier (33 %), sans bénéficier d'une mesure d'aide à l'emploi;
- Un peu plus d'un sur cinq (22 %) effectuait des démarches de recherche d'emploi;
- Plus de quatre sur dix (44 %) avaient arrêté leurs démarches, avaient déménagé, étaient considérés comme inaptes au travail en raison de problèmes de santé ou participaient à Services spécialisés jeunes.

17. Les données ont été recueillies par le CQEA auprès des conseillers en main-d'œuvre et représentent la situation des participants trois mois après la fin de leur stage.

18. Parmi les participants en emploi qui ont complété leur stage, cinq bénéficient de la mesure CIT. Les autres sont en emploi, sans bénéficier d'une mesure.

19. Deux participants sont en emploi dans le cadre du PSEA et neuf occupent un emploi dans une entreprise adaptée, sans participer au PSEA.

20. Deux participants ont arrêté leurs démarches de recherche d'emploi.

## 4 LES RÉSULTATS

### 4.1 LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

#### **Le contexte de démarrage du projet pilote : un besoin de ressources humaines dans les entreprises adaptées**

En 2014, plusieurs entreprises adaptées se sont plaintes que, depuis 2010, aucun poste subventionné n'avait été ajouté au PSEA, ce qui a empêché certaines d'entre elles de répondre, par manque de ressources, aux entreprises clientes qui souhaitaient augmenter leur production. Ce contexte risquait, selon une des personnes interrogées, de provoquer des tensions entre les entreprises adaptées et les entreprises clientes.

C'est ainsi que, à l'automne 2014, le directeur général et les membres du conseil d'administration du CQEA ont soumis aux autorités du Ministère des orientations visant la croissance du PSEA en termes d'ajout de postes subventionnés.

Parmi les orientations proposées, une visait à intégrer davantage de jeunes personnes handicapées au sein des entreprises adaptées. Cette orientation se basait sur le constat qu'avait fait le CQEA relativement à l'augmentation de près de 25 %, entre les années 2006 et 2016, du nombre de jeunes prestataires de l'AFDR âgés de moins de 35 ans qui présentaient des contraintes sévères à l'emploi. Le CQEA estimait qu'il fallait « s'attaquer » à cette situation.

C'est ainsi qu'en 2014 une première ébauche du projet pilote a été déposée par le CQEA auprès des autorités du Ministère. À l'été 2015, ce dernier a contacté le CQEA, afin de relancer le projet. Après plusieurs échanges entre le CQEA et le Ministère, le projet s'est précisé et plusieurs paramètres de celui-ci ont été définis.

Ainsi, sur le **plan budgétaire**, le Ministère avait proposé que le salaire des participants soit subventionné par le biais de la mesure SSAL à hauteur de 50 %, et ce, même si elle peut atteindre 100 %. Il estimait que l'entreprise adaptée pouvait contribuer au salaire du participant, étant donné qu'il s'agissait d'une main-d'œuvre un peu plus près du marché du travail que la clientèle habituelle du PSEA et donc capable d'une certaine productivité pour l'entreprise adaptée. Le CQEA souhaitait, pour sa part, que ce pourcentage soit plus élevé. Après discussions, il a été convenu que la subvention s'établirait à 75 %. À cette subvention s'ajoutait un montant pour la formation et l'accompagnement offerts aux participants.

Le choix de la **clientèle visée** dans le cadre du projet reposait sur le souhait du CQEA de faire connaître le réseau des entreprises adaptées aux jeunes et sur celui exprimé dans la Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées de mettre l'accent sur les jeunes.

Le CQEA souhaitait également que la clientèle ciblée dans le projet soit celle des jeunes handicapés âgés de 35 ans ou moins, alors que le Ministère, pour s'inscrire en continuité avec la majorité de ses programmes et services, souhaitait plutôt privilégier les jeunes âgés de 30 ans ou moins. Après plusieurs discussions, il a été décidé que la clientèle ciblée serait les jeunes personnes handicapées âgées de 30 ans ou moins.

Il était également souhaité que les participants qui ne seraient pas en mesure d'intégrer le marché du travail régulier à la fin de leur stage puissent demeurer dans l'entreprise adaptée par le biais du PSEA. Pour que cela soit possible, il a été décidé que les participants auraient le profil de la clientèle du PSEA. Si la clientèle ciblée avait été celle admissible à la mesure SSAL, soit des jeunes qui ne sont pas reconnus comme des personnes handicapées au

sens de la loi<sup>21</sup>, il n'aurait pas été possible pour les participants, si leur stage s'était terminé par un échec, d'intégrer le PSEA.

Pour être certaines que le projet ne soit pas considéré comme un « PSEA standard », les autorités du Ministère ont insisté pour qu'un objectif soit précisé quant à l'intégration des participants à un emploi standard à la fin de leur stage. Après plusieurs discussions et négociations entre le CQEA et le Ministère, **une cible de 55 %** a été établie, c'est-à-dire que 55 % des participants au projet devaient se diriger vers un emploi dans une entreprise standard au terme<sup>22</sup> de leur stage. Une personne mentionne que cette cible était ambitieuse, étant donné que les taux de transition vers l'emploi standard généralement observés dans le PSEA se situent habituellement, selon elle, entre 1 % et 3 %.

Au début du projet, il était prévu d'accueillir 50 participants. Or, dans le cadre de la mesure SSAL, il y a une entente par individu, ce qui signifie qu'un participant qui abandonne son stage ne peut être remplacé par un autre. Pour compenser les abandons qui seraient susceptibles de se produire et permettre ainsi au projet d'atteindre le nombre souhaité de participants, le Ministère a accepté d'augmenter à 60 le nombre de participants pouvant être admis au projet. Les données du tableau 2 montrent que le projet a atteint le nombre de participants souhaité (n = 51).

### **Le début de l'entente**

Une fois les paramètres du projet précisés, le Ministère et le CQEA ont convenu d'une entente de deux ans pour la réalisation du projet de stages en entreprise adaptée auprès de jeunes personnes handicapées âgées de 30 ans ou moins. Chacun des stages devait durer un an.

Une période de temps pour permettre l'opérationnalisation du projet a été nécessaire avant que celui-ci soit présenté aux partenaires (agent de la mesure SSAL, responsable du PSEA, responsable des ressources humaines en entreprise adaptée, SSMO-PH) des régions qui avaient manifesté leur intérêt de participer au projet.

#### **4.2 LE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES ADAPTÉES**

Le 11 décembre 2015, le CQEA a fait parvenir un courriel à l'ensemble des entreprises adaptées pour leur donner des informations sur le projet et inviter celles qui souhaiteraient y participer à déterminer le nombre de participants qu'elles pourraient accueillir (entre cinq et dix) ainsi que les postes auxquels ils pourraient être affectés. Les entreprises adaptées avaient jusqu'au 15 janvier 2016 pour transmettre au CQEA les informations demandées. Ce délai a toutefois été prolongé jusqu'au 23 janvier 2016.

À la suite de cette invitation, huit entreprises adaptées ont manifesté leur intérêt à participer au projet. Un total de 63 participants pouvaient être accueillis dans ces huit entreprises. Étant donné que le projet ne visait que 60 postes et que le CQEA souhaitait garder les huit entreprises, il a été décidé d'en retrancher un aux entreprises adaptées qui en demandaient dix.

Le CQEA s'est dit déçu que seulement huit entreprises se soient montrées intéressées par le projet. Il croit que la complexité du projet sur le plan de la gestion, que ce soit relativement à l'accueil des groupes de stagiaires dans l'entreprise, à leur intégration aux équipes de travail, à l'encadrement et au temps que cela demanderait au

---

21. Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale. « Toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes. » *Guide des mesures et services d'emploi, Programme de subventions aux entreprises adaptées*, p. 8.

22. C'est-à-dire douze semaines (trois mois) après la fin de leur stage.

personnel de l'entreprise, peut peut-être expliquer ce petit nombre. Certaines entreprises ont peut-être aussi estimé que l'investissement qu'elles devraient fournir sur le plan financier (25 % du salaire du stagiaire) et sur le plan de l'encadrement dépasserait le bénéfice potentiel qu'elles pourraient en tirer.

Quelques intervenants d'Emploi-Québec (locaux ou régionaux) estiment que, pour participer au projet, l'entreprise adaptée devait non seulement être « solide » financièrement, puisqu'elle devait assumer 25 % du salaire du stagiaire, mais qu'elle devait aussi être bien structurée, pour lui permettre de travailler le développement de l'employabilité des stagiaires et d'assurer leur encadrement, en plus de celui de leurs employés permanents. Ils croient que ce ne sont peut-être pas toutes les entreprises adaptées qui pouvaient satisfaire à ces deux critères et que c'est ce qui expliquerait que peu d'entreprises aient répondu à l'invitation du CQEA de participer au projet. Malgré tout, ils jugent ce nombre suffisant. Ils déplorent toutefois que plusieurs des entreprises adaptées soient situées dans une même région, soit celle de Chaudière-Appalaches, car cela n'assure pas, selon eux, une représentativité des régions comme il aurait été souhaité (urbaines, semi-urbaines, rurales).

Enfin, pour améliorer le recrutement des entreprises adaptées, le CQEA propose d'accroître la contribution financière relativement aux salaires des stagiaires et d'accorder davantage de financement pour coordonner et encadrer ceux-ci.

### **Les motifs des entreprises adaptées pour expliquer leur choix de participer au projet**

La majorité des entreprises adaptées interrogées dans le cadre de cette étude mentionnent leur besoin en main-d'œuvre comme principale raison pour avoir choisi de participer au projet. Parmi les autres raisons mentionnées, on note le lien entre le projet et la mission de l'entreprise, la disponibilité des ressources nécessaires pour encadrer la clientèle visée et la possibilité d'aider les jeunes qui présentent des limitations.

Pour une entreprise adaptée, le projet était l'occasion de mettre en œuvre un projet de formation continue qu'elle souhaitait développer depuis quelques années. Pour une autre, c'était la possibilité d'améliorer ses pratiques (sur le plan de l'accueil et du développement de l'employabilité) dans le volet développement de l'employabilité du PSEA.

### **La description des entreprises adaptées participantes**

Parmi les entreprises adaptées qui ont participé à cette étude, une se spécialise uniquement en location ou en placement de personnel présentant des limitations fonctionnelles, alors que les autres sont des entreprises exerçant des activités de production. Une d'entre elles exerce des activités de production et fait aussi de la location de personnel.

Les entreprises adaptées participantes exerçant des activités de production emploient entre 120 et 450 employés, dont une forte majorité présente un handicap (entre 80 % et 94 %). Plusieurs offrent une diversité de tâches, ce qui leur permet d'embaucher des personnes présentant différentes limitations. Il peut s'agir de tâches effectuées debout ou assis, de tâches simples (ex. : déchetage) ou plus complexes (ex. : préparation de colis). Celles-ci touchent des secteurs tels que le bois, le carton, l'informatique, l'alimentation, l'entretien ménager, l'emballage et l'ensachage, etc.

#### 4.3 LA PRÉSENTATION DU PROJET

##### **La phase de présentation du projet**

Le fonctionnement du projet a été présenté aux intervenants (SSMO-PH, personnel d'Emploi-Québec [local ou régional], agent de la mesure SSAL, responsable du PSEA et responsables des ressources humaines des entreprises adaptées) de chacune des régions participantes lors de rencontres organisées par le CQEA et le responsable national du PSEA.

De façon générale, les rencontres se sont bien déroulées et les personnes qui y ont assisté jugent que l'information qui leur a été transmise, quant à leur rôle, aux objectifs du projet ou à son fonctionnement, était claire.

Après sa présentation, certaines personnes mentionnent s'être questionnées sur ce que le projet offrait de plus que le CIT et le PSEA pour aider les personnes handicapées à se diriger vers les entreprises standards.

##### **Quelques contraintes rencontrées**

Un responsable du PSEA aurait préféré que les informations sur le fonctionnement du projet soient d'abord présentées au personnel d'Emploi-Québec, parce qu'il estime que cette rencontre avec les partenaires n'était ni le moment ni le lieu pour discuter des procédures internes utilisées dans leur région, qui se distinguent de celles proposées dans le projet, notamment pour la mesure SSAL. À titre d'exemple, il mentionne que, dans le réseau, si son handicap est la cause de ses difficultés d'intégration au marché du travail, une personne sera dirigée par les agents des CLE vers la mesure CIT et non vers la mesure SSAL. Les agents n'étaient donc pas portés à accepter les candidats du projet dans la mesure SSAL, car, pour eux, cela entraînait en contradiction avec la procédure habituelle.

De plus, les responsables du projet avaient décidé que ce serait la direction régionale (DR) qui transmettrait aux CLE l'information sur le projet. Or, il semble que l'information n'ait pas été transmise au personnel concerné des CLE, ni même à la responsable du PSEA. Cette situation a eu un effet sur l'implantation du projet, qui s'est faite par essais et erreurs. Elle soutient que cela aurait pu être évité si le projet avait d'abord été présenté au personnel d'Emploi-Québec et qu'on lui avait laissé la possibilité de rencontrer les chefs d'équipe dans les CLE, pour leur expliquer la procédure prévue.

##### **Quelques difficultés pour les personnes qui n'ont pas participé à la rencontre d'information**

Parmi les personnes qui n'avaient pas participé à la rencontre, certaines affirment avoir eu un peu plus de difficulté à obtenir de l'information sur le projet par la suite.

Dans une région, par exemple, un agent de la mesure SSAL mentionne que les informations qu'il a obtenues d'un CMO n'étaient pas très claires, notamment celles concernant les tâches qu'il devait réaliser dans le cadre du projet. Ce manque de clarté l'a contraint à effectuer plusieurs démarches auprès du responsable national du PSEA pour obtenir des précisions.

Dans une autre région, des CMO rapportent que l'information leur est parvenue au compte-gouttes et que la responsable du PSEA d'un CLE ne semblait pas connaître les tenants et aboutissants du projet, notamment en ce qui a trait au processus de validation de la mesure SSAL. Les informations concernant le projet n'ont donc pas été claires au départ pour eux. Pour un CMO, le chevauchement des deux mesures (SSAL et PSEA) rendait également le tout assez nébuleux.

#### 4.4 LE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS

La procédure prévue pour recruter les candidats est la même que celle utilisée dans le cadre du PSEA, c'est-à-dire que les entreprises adaptées produisent un avis de recrutement, qu'elles acheminent aux SSMO-PH et dans lequel elles décrivent les postes à pourvoir dans l'entreprise ainsi que les tâches liées aux postes. Les CMO prennent connaissance des informations contenues dans l'avis et consultent leurs dossiers pour voir s'ils ne pourraient pas référer certains de leurs clients.

##### **Démarches effectuées pour recruter des candidats**

Dans la majorité des régions, les SSMO-PH, et même certaines entreprises adaptées, ont fait appel aux commissions scolaires de leur territoire pour qu'elles désignent, parmi les finissants des classes spéciales<sup>23</sup>, des jeunes intéressés par le projet.

Une entreprise adaptée a organisé des visites pour les enseignants de la commission scolaire, afin de leur faire connaître les tâches effectuées dans l'entreprise et de leur permettre ainsi de mieux cibler la clientèle qu'ils pourraient référer au projet.

Une responsable des ressources humaines d'une entreprise adaptée a contacté, à partir des curriculums vitae, qu'elle reçoit fréquemment de jeunes, ceux qu'elle croyait pouvoir être intéressés par le projet.

Enfin, certains candidats ont été recrutés parmi les dossiers des CMO.

##### **Quelques facteurs qui ont nui au processus de recrutement des participants**

Malgré toutes ces démarches, la majorité des personnes interrogées juge que le recrutement des participants a été difficile. Plusieurs facteurs sont mentionnés pour expliquer cette situation.

##### **L'âge limite de 30 ans**

L'âge limite de 30 ans est considéré, par certains, comme étant un peu jeune pour des personnes qui présentent des problèmes de santé mentale. De plus, il semble, selon un intervenant, que les médecins soient souvent réticents à poser un diagnostic formel pour des jeunes, parce qu'ils estiment que cela pourrait leur nuire sur le marché du travail. Il appert également que les problèmes de santé mentale surgissent généralement chez les jeunes au début de l'âge adulte, la vingtaine se révélant être une période plus chaotique pour eux. C'est aussi une période d'ajustement des traitements.

Or, il semble que, dans la trentaine, les personnes qui présentent des problèmes de santé mentale ont une meilleure connaissance de ceux-ci, ont une médication mieux adaptée et sont prêtes à intégrer le marché du travail avec plus de stabilité. Plusieurs des personnes rencontrées estiment qu'elles auraient référé plus de candidats si l'âge limite avait été de 35 ans, plutôt que de 30 ans. L'une d'entre elles précise également que, avec des personnes âgées de 35 à 40 ans, il aurait probablement été plus facile d'atteindre l'objectif du projet.

Certaines personnes soutiennent, enfin, que les jeunes âgés de 30 ans ou moins qui présentent une déficience intellectuelle ou un trouble de santé mentale n'ont souvent aucune expérience de travail.

---

23. On entend par classes spéciales des classes qui accueillent des élèves handicapés ou ayant des difficultés d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA). Le nombre d'élèves dans ces classes est la plupart du temps inférieur au nombre d'élèves des classes dites ordinaires.

### **L'absence d'évaluation du jeune finissant pour qu'il soit reconnu comme personne handicapée au sens de la loi**

Dans une région, plusieurs des jeunes issus des classes spéciales n'ont pas été ciblés comme candidats potentiels, parce qu'il n'y avait pas eu d'évaluation leur permettant d'être reconnus comme personne handicapée au sens de la loi. Cette absence d'évaluation serait attribuable, selon une personne interrogée, à un manque de ressources dans l'école pour réaliser celle-ci. On mentionne avoir demandé que des évaluations soient faites pour certains des jeunes, afin qu'ils puissent participer au projet.

### **La détermination des capacités du jeune à s'intégrer au marché régulier de l'emploi**

Comme autre facteur ayant nui au recrutement des participants, plusieurs mentionnent la difficulté d'affirmer que les candidats qui présentent un profil PSEA seront en mesure, après un an de stage, d'intégrer le marché du travail régulier. Cela s'est avéré encore plus difficile à établir lorsque le CMO devait évaluer un jeune qui ne faisait pas partie de ses clients et, donc, qu'il ne connaissait pas.

Dans une région, des CMO s'étaient donné comme règle de référer uniquement les jeunes dont ils estimaient les chances d'intégrer le marché du travail régulier à la fin de leur stage à plus de 50 %. Ainsi, s'ils avaient le moindre doute à ce sujet, ils ne les référaient pas.

### **La période de recrutement et le temps alloué pour l'effectuer**

Comme autre facteur lui ayant nui, on note la période où le processus de recrutement a eu lieu. Dans une région, par exemple, on mentionne que le mois de novembre n'était pas particulièrement propice pour recruter des participants, étant donné que ceux-ci étaient encore aux études. Dans deux autres régions, le recrutement s'est déroulé en juin, période où plusieurs employés des CLE et des SSMO-PH sont en vacances. Cette période ne constituait pas non plus un bon moment pour permettre aux jeunes, une fois leur stage complété, de faire leur recherche d'emploi.

Le court délai (un mois et demi) pour recruter des candidats a aussi été mentionné comme ayant nui au processus de recrutement.

### **L'impossibilité de diriger les jeunes vers une autre mesure, le cas échéant**

Certains CMO ont dit ne pas avoir référé de jeunes au projet, parce que cela les aurait empêchés, s'ils ne s'étaient pas trouvé d'emploi après leur stage, de les diriger vers le programme SPHERE-Québec, dont une des exigences est que le jeune ne soit pas admissible à l'assurance-emploi, ce qui n'était pas le cas des participants au projet.

### **Le fait de ne pas avoir sollicité la participation des SSMO-PH au début du projet**

Ne pas avoir sollicité la contribution des SSMO-PH au début du projet est considéré par le CQEA comme un facteur qui a nui au recrutement, ceux-ci ayant été mis à contribution une fois l'entente signée avec le secteur Emploi-Québec (SEQ). Cette façon de procéder n'a d'ailleurs pas été appréciée de plusieurs SSMO-PH. Il a fallu leur faire comprendre que leur collaboration dans ce projet était souhaitée, notamment pour le recrutement des candidats dont ils avaient la responsabilité.

### **Plusieurs entreprises adaptées pour un même bassin de clientèle**

Le fait que plusieurs entreprises adaptées participantes étaient situées dans une même région a fait en sorte qu'il y avait plusieurs postes disponibles pour un bassin plutôt limité de jeunes répondant aux critères de la clientèle ciblée.

### **S'ajoutent à ces difficultés de recrutement quelques sources d'ambiguïtés**

Plusieurs personnes interrogées soutiennent qu'une certaine confusion semblait régner entre l'objectif final du projet pilote, soit l'intégration sur le marché du travail régulier après un stage d'un an dans une entreprise adaptée, et la clientèle ciblée pour atteindre cet objectif, soit des jeunes présentant un profil PSEA. Une des personnes rencontrées estime que, lorsqu'on détermine qu'une personne doit être admise au PSEA, c'est qu'elle ne peut pas être ailleurs. « Les gens qui vont juste passer au PSEA et qui vont sortir par la suite sur le marché de l'emploi régulier, je n'en ai pas vu beaucoup depuis 26 ans. »

Certains CMO mentionnent avoir eu de la difficulté à distinguer une personne pouvant être référée au projet pilote d'une autre qu'ils pouvaient référer au PSEA. Cette difficulté a fait dire à quelques-uns d'entre eux qu'un client du projet était « un PSEA sans être un PSEA ».

Dans une région, un SSMO-PH ne comprenait pas en quoi le projet se distinguait du stage qu'il offrait à sa clientèle handicapée dans le cadre du Programme préparatoire à l'emploi (PPE), c'est-à-dire un stage non rémunéré se déroulant dans une entreprise standard et donnant la possibilité aux participants, une fois le stage complété, de demeurer en emploi dans l'entreprise. Selon le responsable du PSEA, ce SSMO-PH semblait préférer référer une personne handicapée vers ce stage, plutôt que vers celui du projet pilote.

Enfin, la responsable des ressources humaines d'une entreprise adaptée soutient que le manque d'informations relativement à l'aide dont cette dernière pouvait bénéficier lors des formations offertes aux personnes présentant des limitations physiques est venu complexifier le recrutement des participants. Elle ne savait pas, par exemple, si elle pouvait faire appel à un interprète pour aider une personne malentendante ou si des accommodements pouvaient être trouvés pour les personnes présentant des difficultés d'apprentissage. Dans ce contexte, elle a décidé de référer au projet uniquement les candidats présentant des problèmes de santé mentale sans problème d'apprentissage.

### **Les améliorations souhaitées dans le processus de recrutement des participants**

Pour améliorer le recrutement, plusieurs suggestions ont été faites, dont augmenter la limite d'âge à 35 ans (comme pour les carrefours jeunesse-emploi [CJE]); réduire la cible du projet (qui est à 55 % d'intégration dans une entreprise standard); et faire mieux connaître le projet dans les CLE, dans les écoles, aux enseignants, aux parents et aux jeunes.

Certaines personnes ont également mentionné la présence d'un bassin important de gens qui ne sont pas reconnus comme étant des personnes handicapées au sens de la loi, mais qui, par ailleurs, présentent des problèmes de santé importants (déficit d'attention, anxiété, trouble d'adaptation) qui rendent difficile leur accès au marché du travail régulier. Ces personnes font partie de ce qu'elles appellent la clientèle « zone grise ». C'est une clientèle qui est difficile à intégrer au marché du travail régulier, en raison des problèmes qu'elle présente et du fait qu'elle n'est pas admissible aux mesures qui s'adressent précisément aux personnes handicapées (PSEA et CIT). Une personne croit que ces jeunes seraient de bons candidats pour le projet. D'autres estiment que l'on aurait dû ou que l'on devrait concevoir un projet qui ciblerait cette clientèle « zone grise ».

#### 4.5 L'ENTRÉE EN COHORTE DE CINQ PARTICIPANTS

Les postes accordés dans le cadre du PSEA ne sont jamais rattachés à un individu. Il peut donc y avoir plus d'un individu pour un même poste de travail. Ainsi, lorsqu'ils se réunissent pour présenter des candidats, les membres du CRHEA le font rarement pour un seul candidat. Ils vont plutôt se réunir pour une journée et en présenter cinq ou six. Comme les entreprises adaptées étaient habituées de fonctionner de cette façon, on a estimé qu'il serait préférable de conserver cette façon de faire dans le cadre du projet pilote. On jugeait également que, pour les entreprises adaptées participantes, cela faciliterait la gestion de la formation et de l'encadrement des jeunes, en plus de créer un effet de groupe et de faciliter l'intégration des jeunes.

##### **Des avantages pour les uns et des contraintes pour les autres**

Si certaines personnes estiment que l'entrée en cohorte s'est avérée avantageuse parce qu'elle a permis à des jeunes de vivre cette étape en groupe, créant ainsi moins d'anxiété et de stress que s'ils l'avaient vécue seuls, pour d'autres, cette façon de faire s'est avérée laborieuse, dans le sens où elle a complexifié le recrutement, qui était déjà difficile à effectuer, en raison notamment des critères de la clientèle. Un CMO ajoute que le faible bassin de jeunes qui répondaient aux critères du projet rendait difficile l'atteinte du nombre exigé de participants (cinq) pour constituer une cohorte.

Cette façon de procéder a aussi contribué à retarder le début de la participation de certains jeunes. En effet, les jeunes recrutés en premier devaient souvent attendre que la cohorte soit formée avant de pouvoir entreprendre leur participation. Or, pour certains, ce temps d'attente pouvait représenter plusieurs mois. Dans une région, par exemple, des jeunes ont dû attendre de deux à trois mois. Des CMO se sont dits préoccupés par cette situation, craignant que les jeunes et leurs parents se découragent et que les jeunes ne souhaitent plus participer au projet.

Mentionnons que très peu de régions ont été en mesure de constituer des cohortes de cinq participants. Dans une entreprise adaptée, étant donné que le nombre d'employés n'était pas suffisant pour encadrer cinq participants en même temps, les jeunes recrutés ont été répartis dans deux cohortes, une constituée de trois jeunes et l'autre de deux. Chaque cohorte a débuté à un moment différent.

Dans une autre région, les huit participants recrutés ont intégré l'entreprise adaptée à des moments différents (trois en juin 2016, un en octobre 2016, un en novembre 2016, un en décembre 2016 et deux en mars 2017), en raison notamment des références peu fréquentes et peu nombreuses de la part du CMO.

Mentionnons que, pour ne pas nuire au bon déroulement du projet, les responsables avaient permis que des jeunes puissent commencer leur participation, même si l'on n'avait pas atteint le nombre de cinq participants par cohorte.

#### 4.6 LES RAISONS DONNÉES PAR LES JEUNES POUR PARTICIPER AU PROJET PILOTE

Avoir un emploi constitue la principale raison donnée par les jeunes pour expliquer leur choix de participer au projet, selon les intervenants. Il s'agissait bien souvent d'un premier emploi, d'une première expérience de travail pour eux. C'était là l'occasion de reprendre confiance en eux, d'acquérir plus d'autonomie et de sortir de chez eux. S'ajoutent à ces raisons le soutien que le projet leur offrait et la possibilité d'avoir une expérience concrète de travail qu'ils pourraient ensuite inscrire dans leur curriculum vitae.

Pour certains jeunes, la motivation à participer au projet venait de leurs parents, qui souhaitaient que leur jeune puisse s'épanouir.

#### 4.7 LA VALIDATION DES CANDIDATURES À LA MESURE SSAL

Une fois ceux-ci recrutés, les candidats devaient faire confirmer leur admissibilité à la mesure SSAL par un agent de leur CLE. Cette étape s'est déroulée de différentes façons selon les régions. Dans plusieurs d'entre elles, le CMO acheminait le dossier du candidat au responsable du PSEA, alors que, dans d'autres, il le faisait parvenir à l'agent responsable de la mesure SSAL du CLE. Dans une région, le dossier du jeune a été acheminé au responsable du PSEA et à l'agent responsable de la mesure SSAL.

##### **Dans le cas où le CMO achemine le dossier du candidat au responsable du PSEA**

À la réception du dossier, le responsable du PSEA s'assure que le candidat répond aux critères du PSEA, notamment en ce qui a trait au statut de personne handicapée au sens de la loi. Lorsque cela est établi, la prochaine étape consiste à faire confirmer l'admissibilité du candidat à la mesure SSAL. À cette étape, on observe des façons de faire différentes selon les régions.

Dans une région, le responsable du PSEA achemine le dossier du candidat au responsable de la mesure SSAL de la DR, qui se charge de le faire parvenir à l'agent du CLE du territoire où se déroule le projet. C'est ce dernier qui confirme l'admissibilité du candidat à la mesure SSAL et qui saisit administrativement celle-ci.

Dans une autre région, le responsable du PSEA achemine le dossier du candidat directement à l'agent du CLE, qui saisit administrativement son admissibilité à la mesure SSAL.

Dans une région, la confirmation de l'admissibilité du candidat à la mesure SSAL s'est faite par téléphone, évitant ainsi au candidat de se présenter au CLE. Cette façon de procéder est jugée moins stressante pour le candidat.

Enfin, dans d'autres régions, il semble que le responsable du PSEA n'achemine pas le dossier du client à la DR ou au CLE, mais invite plutôt le candidat à prendre rendez-vous avec un agent de son CLE. On soutient qu'il peut parfois s'écouler jusqu'à deux semaines avant que le candidat obtienne un rendez-vous. Une fois son admissibilité à la mesure SSAL confirmée, une lettre attestant de son admissibilité lui est remise. Le candidat doit alors l'apporter au CMO responsable de son dossier, qui la transmet ensuite au responsable du PSEA et à l'entreprise adaptée.

Toute cette chaîne de transmission alourdit la procédure. Il est également difficile d'expliquer aux jeunes toutes ces démarches auxquelles ils doivent se soumettre avant d'intégrer le projet. Ajoutons que certains CMO ont de la difficulté à identifier le CLE où le candidat doit se présenter et que les agents dans les CLE ne semblent pas connaître le projet, de sorte que plusieurs contacts téléphoniques sont nécessaires pour le leur expliquer. Il aura fallu deux mois pour que la demande d'admissibilité à la mesure SSAL soit simplifiée et puisse être effectuée par télécopieur, plutôt qu'en personne.

##### **Dans le cas où le CMO achemine le dossier du candidat directement à l'agent responsable de la mesure SSAL du CLE**

Dans quelques régions, le CMO achemine le dossier du candidat directement à l'agent de la mesure SSAL du CLE. Dans une région, l'agent a évalué la candidature du jeune et confirmé son admissibilité à partir des documents qu'on lui a transmis, alors que, dans une autre région, le candidat a dû se présenter au CLE pour faire évaluer son admissibilité au projet et à la mesure SSAL.

## **Quelques difficultés éprouvées et quelques suggestions**

Des intervenants rapportent quelques difficultés liées à ce processus, dont le trop grand nombre d'acteurs dans celui-ci. Ils souhaiteraient qu'un seul intervenant (responsable du PSEA ou agent de la mesure SSAL) s'occupe de l'admissibilité des candidats au PSEA et à la mesure SSAL.

Une personne ne croit toutefois pas qu'il serait judicieux de demander au responsable du PSEA de confirmer l'admissibilité du candidat à la mesure SSAL et vice versa. Elle juge que le personnel de la mesure SSAL n'a pas une connaissance suffisante du PSEA ni l'habitude de travailler avec une clientèle handicapée et de comprendre les diagnostics médicaux. Elle estime que, tant que le financement du projet passera par la mesure SSAL, il sera difficile de modifier les façons de faire actuelles.

Même si le processus menant à la confirmation de l'admissibilité du candidat à la mesure SSAL a pris plusieurs formes et a connu quelques difficultés, certaines des personnes rencontrées estiment, somme toute, que cette étape du projet s'est bien déroulée.

### **4.8 LA SÉLECTION DES PARTICIPANTS**

Une fois la confirmation de l'admissibilité des candidatures à la mesure SSAL effectuée, on procède à la sélection des participants.

#### **Processus de sélection habituel au PSEA**

L'étape de sélection des candidats débute par l'envoi, aux CMO et au responsable du PSEA, de l'avis de convocation à une séance du CRHEA. Ce sont les responsables des ressources humaines de l'entreprise adaptée qui effectuent cette convocation. Celle-ci se fait généralement deux semaines après qu'ils ont reçu, de la part des CMO, les dossiers de candidatures des jeunes.

Les personnes qui siègent au CRHEA sont la responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée, le responsable du PSEA et un représentant du SSMO-PH (habituellement le CMO responsable du dossier du candidat). Dans une région, la responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée est habituellement accompagnée de deux contremaîtres et de la travailleuse sociale de l'entreprise. Elle estime que la présence de ces ressources au comité est essentielle pour recueillir tous les éléments mentionnés par le candidat. La travailleuse sociale peut, par exemple, remarquer, lors de l'entrevue, que le candidat présente des difficultés à faire un budget et qu'il pourrait tirer profit d'une rencontre avec un intervenant d'un organisme qui offre des services dans ce domaine.

La rencontre débute par une présentation du candidat aux membres du comité. Cette présentation est faite par le CMO responsable du dossier du jeune. Ensuite, les membres du comité posent quelques questions au jeune. Cette rencontre, qui se déroule comme une entrevue d'embauche, vise à déterminer les capacités de ce dernier quant aux tâches à accomplir.

Quelques modifications ont été apportées à l'entrevue, par rapport à ce qui se fait habituellement dans le PSEA. Dans une région, par exemple, le responsable du PSEA, qui est celui qui pose les questions aux candidats, a été avisé de ne pas leur poser de questions trop « techniques » (ex. : qu'est-ce que tu as fait dans la vie ou qu'est-ce que tu aimes dans la vie?), parce qu'on estimait qu'ils ne seraient probablement pas en mesure de les comprendre ni d'y répondre en raison de leurs limitations (plusieurs des jeunes présentaient une déficience intellectuelle moyenne). Le CMO avait d'ailleurs demandé à l'intervenante de la polyvalente (qui connaît bien les candidats)

d'être présente lors de l'entrevue pour leur servir « d'interprète », au cas où ils auraient de la difficulté à répondre à une question trop « technique ».

Dans une région, on a modifié les questions pour qu'elles concernent davantage les aspects du projet pilote, notamment la durée de celui-ci. À titre d'exemple, on demandait aux jeunes où ils se voyaient dans un an et ce qu'ils comptaient acquérir dans le cadre de leur stage.

Dans une autre région, les questions posées aux candidats visaient surtout à leur faire prendre conscience qu'il s'agissait d'un projet d'un an et que, en s'inscrivant à celui-ci, ils devraient, au terme de leur stage, intégrer le marché du travail régulier.

À la fin de la rencontre, le responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée informe le jeune de la décision du comité de retenir ou non sa candidature. Dans le cadre du projet, la majorité des candidats présentés à un CRHEA ont été admis au projet pilote.

Lorsqu'il était accepté, un responsable des ressources humaines d'une entreprise adaptée mentionne qu'il indiquait au jeune à quel moment il pourrait commencer son stage. S'il n'était pas en mesure de lui donner cette information, il lui disait que le CMO responsable de son dossier lui transmettrait celle-ci ultérieurement.

Un CMO faisait, pour sa part, une lecture du plan d'intervention qu'il avait mis en œuvre, à savoir les objectifs que le candidat devait atteindre dans le cadre de son stage, ce qui était souhaité comme intégration, etc. Il informait aussi le candidat qu'il s'agissait d'un projet subventionné par le SEQ, qu'ils obtiendraient tel salaire, etc.

Mentionnons que le jeune dont la candidature est acceptée dans le projet pilote est également admis au PSEA, au même titre que tous les autres employés handicapés de l'entreprise adaptée.

#### **Autres constats et suggestions d'améliorations**

De façon générale, les personnes rencontrées soutiennent que le processus de sélection des participants se déroule bien. « Ce projet fait partie de quelque chose [le PSEA] qui est déjà "rodé" depuis longtemps. »

Certaines personnes jugent cependant que ce processus peut s'avérer difficile et anxiogène pour les candidats, notamment l'étape de l'entrevue. Quelques solutions ont été proposées pour remédier à cette situation. À titre d'exemple, une responsable des ressources humaines d'une entreprise adaptée suggère que l'étude de l'admissibilité du candidat se fasse uniquement à partir des documents de son dossier, évitant ainsi qu'il ait à se présenter au CRHEA. Un CMO suggère de préparer le candidat au déroulement de la rencontre avec le comité. Pour qu'il puisse se familiariser avec le lieu, certains CMO disent s'être rendus avec le candidat à l'endroit où la rencontre avec le comité aurait lieu avant la tenue de celle-ci.

#### **4.9 LES CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS**

La majorité des jeunes ayant participé au projet présente soit une déficience intellectuelle, soit des problèmes de santé mentale tels que schizophrénie, trouble envahissant du développement (TED), trouble du spectre de l'autisme, trouble anxieux généralisé. Certains habitaient chez leurs parents.

Dans une région, plusieurs des participants ont une déficience intellectuelle moyenne, alors que, dans les autres régions, il s'agit surtout de jeunes avec une déficience intellectuelle légère. De nombreux participants présentent des limitations touchant le langage (dysphasie, dyspraxie). Certains ont de multiples handicaps.

Selon les personnes interrogées, le manque de maturité, de jugement et de confiance en eux caractérise plusieurs jeunes participants au projet. Ce manque de maturité et de jugement fait en sorte que leurs comportements sont enfantins, qu'il faut faire davantage de discipline et qu'il faut intervenir dans toutes sortes de situations, comme des petites chicanes. Ce sont des situations que les personnes rencontrées ne voient habituellement pas avec la clientèle du PSEA.

Quant à leur scolarité, les données du tableau 1 montrent qu'un peu plus de quatre participants sur dix (43 %) ont une scolarité qui se situe entre la première et la quatrième secondaire. Le quart (25 %) a une scolarité de niveau primaire et un peu moins du quart (23 %), de niveau cinquième secondaire. Un petit pourcentage (8 %) de jeunes a une scolarité de niveau collégial.

Sur le plan de l'employabilité, la majorité des jeunes a peu ou n'a pas d'expérience de travail. La plupart partent donc « à zéro », mis à part quelques jeunes qui ont eu des expériences de travail sur le marché régulier de l'emploi (restauration, entretien ménager, dépanneur).

Enfin, bon nombre de jeunes ont réalisé des stages dans le cadre de leur formation préparatoire au travail (FPT). D'autres ont eu une expérience de travail dans le cadre d'un CIT.

#### 4.10 L'ACCUEIL DES STAGIAIRES DANS L'ENTREPRISE ADAPTÉE

La façon dont les participants ont été accueillis par les entreprises adaptées au début de leur stage varie d'une entreprise à l'autre.

Certains ont été invités, lors de leur arrivée dans l'entreprise, à remplir des documents de début d'emploi. Une carte d'accès leur a été remise et le contremaître avec qui ils auraient à travailler leur a été présenté.

D'autres, qui connaissaient déjà les postes auxquels ils seraient affectés, parce qu'on les avait interrogés sur cet aspect lors de la rencontre avec le CRHEA, ont reçu, à leur entrée dans l'entreprise adaptée, une description générale du fonctionnement de celle-ci.

Les jeunes participants ont eu droit à une visite dans une entreprise adaptée et ont reçu des informations relatives aux attentes liées au travail qu'ils auraient à réaliser pendant leur stage.

Une entreprise adaptée a appliqué le protocole qu'elle utilise habituellement lors de l'accueil des nouveaux employés, qui consiste à visiter l'entreprise et à rencontrer des superviseurs, qui ont comme mandat de leur expliquer les tâches, l'horaire de travail et les habitudes au travail préconisées dans l'entreprise (le temps alloué aux pauses, au dîner, etc.).

Dans une autre entreprise, les jeunes ont participé à une rencontre de deux heures, dans laquelle on leur a transmis des informations sur le fonctionnement de l'entreprise (le temps alloué aux pauses, au dîner, les horaires de travail, etc.).

Pour d'autres, la séance d'accueil dans l'entreprise adaptée s'est traduite par une visite des différents endroits où les participants auraient à travailler pendant leur stage.

Même si la façon dont les jeunes ont été accueillis varie d'une entreprise à l'autre, les responsables des ressources humaines jugent, de façon générale, que l'accueil des stagiaires dans leur entreprise s'est bien déroulé.

#### 4.11 LE STAGE

La majorité des participants ont commencé leur stage à raison de 35 heures par semaine, alors que d'autres l'ont fait de façon progressive (entre 21 heures et 28 heures par semaine) pour atteindre, après un certain temps, 35 heures ou plus par semaine dans la plupart des cas.

##### **Les formations**

Afin d'outiller adéquatement les stagiaires et de favoriser leur développement et leur autonomie, il était prévu, dans le cadre du projet, de leur offrir des formations couvrant les besoins de base ainsi qu'une multitude de notions relatives au savoir-être (code de conduite, communication interpersonnelle, sens des responsabilités, etc.). À ces formations s'ajoutaient celles directement liées au poste occupé par le jeune ainsi que des notions de santé et de sécurité du travail.

Au moment de l'implantation du projet pilote, la majorité des entreprises adaptées offrait déjà de la formation à leurs employés par le biais de leur commission scolaire. Celles qui n'en offraient pas ont convenu, avec leur commission scolaire, d'un plan de formation pour répondre aux exigences du projet.

Le CQEA gère deux mutuelles, soit une s'occupant de santé et de sécurité du travail et l'autre, de formation. Dans le cadre du projet, la formation liée à la santé et à la sécurité du travail a été donnée par la mutuelle de santé et de sécurité du travail du CQEA. Pour la plupart des entreprises adaptées, la mutuelle de formation du CQEA fait office d'intermédiaire entre les besoins en formation des entreprises adaptées et les commissions scolaires.

Mentionnons que, dans le projet, les entreprises adaptées participantes tenaient à ce qu'une évaluation des compétences en français et en mathématiques des stagiaires soit réalisée, afin de déterminer si leur capacité en lecture et en calcul était suffisante pour effectuer certaines tâches, comme utiliser un ruban à mesurer ou lire des directives.

Les entreprises adaptées participantes ont reçu du CQEA un programme de formation pour les stagiaires. Ce programme contenait une liste des formations, dont certaines étaient obligatoires et d'autres facultatives. Outre la formation à la tâche et l'évaluation des capacités des jeunes en français et en mathématiques, on trouvait également des formations sur des éléments liés à l'employabilité, aux habiletés personnelles et sociales et aux habiletés de travail. Parmi les formations facultatives mentionnées sur la liste, il y avait des formations sur la conciliation travail-vie privée et sur les compétences de base.

##### **Modalités des formations**

De façon générale, la formation est donnée aux participants une fois par semaine. Une entreprise adaptée l'offrait tous les 15 jours. La durée de la formation varie entre deux heures et une demi-journée, selon l'entreprise adaptée.

Dans la majorité des entreprises adaptées, la formation se donnait en groupe. Dans certaines entreprises, les groupes étaient composés uniquement des stagiaires du projet pilote, alors que, dans d'autres, ils étaient composés de stagiaires et d'employés de l'entreprise adaptée. Dans une entreprise adaptée, l'enseignant rencontrait également les stagiaires individuellement une fois par semaine pendant 30 minutes.

##### **Quelques difficultés**

Dans une entreprise adaptée, on a jugé trop élevé le nombre minimal de participants requis (sept) pour que la commission scolaire accepte de donner une formation.

Une responsable des ressources humaines d'une entreprise adaptée estime qu'on serait davantage en mesure de cibler et d'adapter les formations en fonction des besoins des stagiaires, si les formations obligatoires étaient offertes en début de stage et les formations facultatives quelques semaines après. Elle déplore que tout devait être conclu avant le début du stage, pour permettre à la commission scolaire d'élaborer son offre de services, d'estimer les coûts et de signer le contrat.

Une des entreprises adaptées qui ont eu à se doter d'un plan de formation soutient que ç'a été difficile, en raison du temps requis pour sa mise en œuvre, mais aussi des difficultés qu'elle a eues avec la commission scolaire. Elle a dû en effet convaincre cette dernière de supprimer de la formation celle qui concernait l'évaluation du français et des mathématiques, parce que les stagiaires étaient tous anglophones et que la commission scolaire exigeait non seulement qu'ils soient évalués pour ces matières, mais aussi qu'ils obtiennent un résultat de niveau secondaire. Elle a expliqué à la commission scolaire qu'il serait difficile pour ces jeunes de répondre par écrit au test de français, mais aussi d'atteindre le résultat qu'elle exigeait. La commission scolaire a finalement consenti à retirer ces deux évaluations du plan de formation.

### **Appréciation et retombées potentielles des formations**

Certaines des formations données dans le cadre du projet sont considérées comme transférables dans le marché du travail standard. C'est le cas notamment de la formation en santé et en sécurité du travail, qui a été offerte à l'ensemble des stagiaires du projet pilote.

Dans l'ensemble, on juge que les formations sont adaptées aux besoins et intérêts des stagiaires et à ce qu'ils vivent dans l'entreprise adaptée. À titre d'exemple, dans une entreprise adaptée, lorsqu'il détectait chez les stagiaires une difficulté liée à la communication, l'enseignant consultait la liste des formations du CQEA et choisissait celle qui était susceptible de répondre le plus adéquatement aux besoins des jeunes. Certaines des entreprises adaptées mentionnent que plusieurs des formations portaient sur des notions relatives au savoir-être.

Une des entreprises adaptées qui a eu à se doter d'un plan de formation a apprécié cette expérience, au point où elle souhaite pouvoir continuer de donner de la formation après le projet.

Même si elle estime que toutes les formations données dans le cadre du projet sont transférables, notamment la formation liée à la tâche, une des personnes rencontrées croit que c'est le manque de rapidité de certains participants dans l'exécution des tâches qui amènera probablement les entreprises standards à ne pas souhaiter les garder à leur emploi.

### **L'accompagnement offert aux participants**

Dans la plupart des entreprises adaptées, plusieurs intervenants ont été mis à contribution à un moment ou à un autre dans l'accompagnement offert aux stagiaires, dont des chefs d'équipe, des enseignants, des superviseurs, des contremaîtres ou d'autres employés.

Dans une entreprise adaptée, l'encadrement des jeunes a été effectué principalement par une stagiaire en psychoéducation, dans une autre, par une travailleuse sociale. Les CMO et des intervenants provenant d'organismes du milieu ont aussi été mis à contribution à l'occasion dans l'encadrement des jeunes. Leur intervention était habituellement sollicitée lorsque des problèmes particuliers surgissaient avec l'un des participants.

Dans l'entreprise adaptée qui fait de la location de personnel, les participants ont été accompagnés par les superviseurs des commerces (magasins à grande surface) qui les ont accueillis. Comme ils sont éloignés l'un de

l'autre, la responsable des ressources humaines de l'entreprise adaptée n'a pas pu accompagner les jeunes lors de leur entrée dans ces magasins. Pour pallier cette situation, elle a rencontré les superviseurs, afin de les préparer à l'arrivée des jeunes. Elle a aussi fait visiter aux jeunes les magasins où se déroulerait leur stage. L'accompagnement des jeunes tout au long de leur stage a été réalisé par les employés des magasins, qui ont l'habitude de former des personnes référées par l'entreprise adaptée. Or, même si elle a de bons contacts avec les superviseurs de ces magasins, la responsable des ressources humaines déplore de ne pas avoir été en mesure de les accompagner au quotidien. Elle estime que, pour établir des liens pertinents avec ce qu'ils vivent, il faut qu'une personne soit présente au début du stage, afin d'évaluer comment les participants se comportent en emploi et lors des formations.

### **L'intensité de l'accompagnement offert**

Certaines personnes n'ont pas trouvé l'accompagnement plus exigeant que ce qu'elles ont l'habitude d'offrir à leurs employés réguliers, mais d'autres ont trouvé l'accompagnement des participants plus soutenu et plus serré qu'à l'habitude, et ce, pour différentes raisons. Certains mentionnent, par exemple, que le court échéancier prévu pour atteindre l'objectif du projet a nécessité davantage d'efforts et d'encadrement de la part des intervenants (CMO, entreprise adaptée, organisme du milieu).

D'autres encore estiment qu'il faut beaucoup d'encadrement au quotidien pour modifier, dans un court laps de temps, des comportements ancrés depuis longtemps, dont plusieurs sont liés à des problèmes de savoir-être. À titre d'exemple, une intervenante a dû rappeler fréquemment à un jeune qui flirtait avec les autres personnes de l'entreprise et à un autre qui blasphémait que ces comportements n'étaient pas acceptables en milieu de travail. Même si leurs comportements se sont améliorés au cours du stage, elle mentionne qu'il était difficile pour ces jeunes de modifier leurs comportements dans l'échéance d'un an prévue pour le projet.

L'encadrement et la supervision plus soutenue qu'ont nécessités ces jeunes peuvent aussi s'expliquer, selon une des personnes rencontrées, par leur immaturité et leurs limitations, différentes de ce qu'elle a l'habitude de voir chez une clientèle plus âgée.

Un responsable des ressources humaines mentionne que son personnel d'encadrement expérimenté (superviseurs, notamment) s'est plutôt montré stimulé par la présence de personnes plus jeunes, qui, par ailleurs, présentaient des caractéristiques d'apprentissage plus grandes que la clientèle habituelle du PSEA.

Malgré l'enthousiasme des entreprises adaptées à vouloir aider les jeunes en prenant part à ce projet, une des personnes juge que certaines d'entre elles ont peut-être sous-estimé l'encadrement et l'attention plus soutenue que cela nécessiterait de leur part.

### **Les obstacles qui ont nui au déroulement du stage**

Plusieurs des personnes rencontrées estiment que le manque de maturité et de jugement de nombreux participants a affecté leurs comportements et leurs attitudes au point de constituer, à différents égards, des obstacles au bon déroulement du stage. À titre d'exemple, chez certains participants, ce manque a généré des réactions impulsives, des chicanes et des différends, qui ont affecté leurs relations avec les autres employés et participants. Dans une entreprise adaptée, certains employés ont d'ailleurs trouvé difficile de supporter la présence des stagiaires, qu'ils trouvaient dérangeants et bruyants.

Pour d'autres, ce manque de maturité et de jugement s'est manifesté dans la communication, dans le sens où certains participants avaient de la difficulté à déterminer ce qu'ils pouvaient dire ou non aux autres employés, au patron ou aux collègues, ce qui a créé des situations problématiques.

Des entreprises adaptées rapportent des problèmes d'assiduité et de ponctualité chez certains participants, à qui l'on a dû rappeler l'importance d'arriver à l'heure, d'aviser la personne responsable de son encadrement en cas d'absence, etc.

Les effets de l'anxiété et du stress chez certains stagiaires ont aussi été mentionnés comme pouvant parfois faire obstacle au déroulement du stage. Chez une jeune, par exemple, l'anxiété et la peur de l'autorité étaient telles que le simple fait de s'approcher d'elle pour lui parler la faisait pleurer et lui faisait perdre tous ses moyens.

Certaines des limitations des jeunes ont également été mentionnées comme facteurs ayant contribué à faire obstacle au déroulement du stage, notamment leur manque de rapidité dans l'exécution des tâches.

Si certaines personnes rencontrées attribuent ces comportements aux caractéristiques personnelles des participants et à leur jeunesse (30 ans ou moins), d'autres les attribuent à leurs limitations et d'autres encore à une combinaison de ces deux facteurs.

### **Des comportements plus favorables**

Malgré ces quelques obstacles, les personnes interrogées mentionnent que plusieurs des participants montrent beaucoup de détermination et de motivation à travailler, ils veulent se sortir de leur situation, avoir un emploi, une paie. Une des personnes rencontrées juge que les stagiaires ont tous des forces différentes. Pour certains, c'est la polyvalence, pour d'autres, c'est la volonté d'apprendre, d'être un travailleur, pour la majorité, c'est tout simplement la volonté de travailler.

#### **4.12 LE SUIVI**

Dans le cadre du projet, le CRHEA avait le mandat d'assurer, en collaboration avec les SSMO-PH, le suivi du cheminement des participants à différentes étapes de leur stage. Rappelons qu'un premier suivi effectué par téléphone ou par courriel devait être fait auprès du responsable du PSEA et du CMO du SSMO-PH de quatre à six semaines après l'embauche du candidat. Un deuxième suivi (au besoin) devait être fait six mois avant la date de fin du stage pour préparer la transition du participant et un dernier suivi, peu de temps avant l'échéance du stage.

Les informations recueillies dans le cadre de cette étude révèlent que, dans la majorité des régions, le suivi a été réalisé au besoin et a pris plusieurs formes : contacts téléphoniques, courriels, rencontres.

Quelques responsables du PSEA ont profité des rencontres du CRHEA pour s'informer du cheminement des jeunes. Un d'entre eux s'est dit informé de façon régulière du déroulement du stage des jeunes grâce à des suivis prévus dans le cadre du projet et à l'évaluation que réalisait occasionnellement l'entreprise adaptée de son personnel (rendement, productivité, assiduité, ponctualité). Il estime que le suivi dans le cadre du projet est plus fréquent que ce qui se fait habituellement avec les participants du PSEA. Un responsable du PSEA effectuait mensuellement le suivi des stagiaires.

Parmi les CMO rencontrés, certains affirment que la fréquence du suivi dépendait des problèmes rencontrés par le jeune. L'entreprise adaptée les contactait uniquement lorsqu'elle ne pouvait résoudre le problème. Un d'entre eux n'a pas fait de suivi auprès des participants, parce qu'il estimait que ceux-ci étaient pris en charge par l'entreprise adaptée et qu'elle pouvait le contacter si un jeune avait un problème. Un autre a contacté l'entreprise adaptée au début du stage deux ou trois fois par semaine et, ensuite, il n'a plus eu de nouvelles. Pour un autre, le suivi s'est fait trois semaines après le début du stage et ensuite de façon ponctuelle.

Le suivi a aussi pris différentes formes dans les entreprises adaptées. Par exemple, certaines d'entre elles ont réalisé un suivi quelques mois après l'arrivée des stagiaires lors d'une rencontre regroupant tous les intervenants du projet (CQEA, CMO, enseignant, responsable national du PSEA et agent de la mesure SSAL). Cette rencontre avait pour objectif de faire le point sur le stage et, pour une entreprise adaptée, de recueillir les observations de tous et de les partager avec le CQEA. Dans une autre entreprise adaptée, le suivi s'est fait lors de rencontres hebdomadaires avec les intervenants. Ces rencontres permettaient de faire le point sur l'évolution de chacun des participants. Un compte rendu de la situation de chaque stagiaire était rédigé à la fin de chacune des rencontres. Cette façon de procéder leur a permis de faire un suivi plus soutenu que ce qui était prévu dans le cadre du projet. Dans d'autres entreprises, le suivi a pris la forme de commentaires sur le cheminement du jeune, qui étaient joints aux demandes de remboursements envoyées mensuellement à l'agent de la mesure SSAL.

Certaines des personnes rencontrées estiment que le suivi réalisé dans le cadre du projet a été plus fréquent que ce qui était prévu ou que ce qui se fait généralement dans le cadre du PSEA. De façon générale, les personnes rencontrées estiment que le suivi s'est très bien déroulé, principalement en raison des bonnes relations qu'entretiennent entre eux les SSMO-PH, les entreprises adaptées et le SEQ. Un CMO mentionne qu'il aurait malgré tout souhaité qu'il y ait davantage de suivi de la part des entreprises adaptées.

#### 4.13 LES ABANDONS ET LEURS MOTIFS

Lorsqu'un participant abandonne son stage ou qu'il est licencié par elle, l'entreprise adaptée contacte le CMO du jeune, l'agent de la mesure SSAL, le responsable du PSEA ainsi que le CQEA. Ce dernier est informé des abandons ou des licenciements par courriel ou par téléphone. Le jeune qui abandonne ou qui est licencié peut retourner voir le CMO responsable de son dossier.

Les données du tableau 2 indiquent que 35 % des participants n'ont pas complété leur stage, soit plus du tiers des participants au projet.

Parmi les motifs d'abandon, on note : l'incapacité à accomplir les tâches selon la cadence exigée, le manque de motivation ainsi que des problèmes de santé et de nature personnelle (familiale ou autre). Quelques participants ont abandonné leur stage en raison d'un déménagement et un jeune a abandonné quelques semaines avant la fin parce qu'il avait trouvé du travail.

Les licenciements sont surtout liés à des problèmes de comportement chez le stagiaire. Parmi les jeunes qui ont été licenciés, un a été admis au PSEA et travaille dans une entreprise adaptée à raison de 35 heures par semaine et un autre a été admis au PAAS Action.

#### 4.14 LA FIN DU STAGE

La fin du stage s'est déroulée de différentes façons, probablement parce qu'il n'y avait rien de prévu, selon certaines des personnes rencontrées, relativement à la démarche à mettre en œuvre à cette étape du projet, outre une référence au CMO responsable du dossier du jeune.

Un CMO avait l'impression que les concepteurs du projet avaient davantage travaillé les étapes du début et du milieu du stage, mais peu celle de la fin. Pour une responsable des ressources humaines d'une entreprise adaptée, la fin du stage « faisait partie des inconnus » du projet, de sorte qu'elle ne savait pas trop comment cette étape devait se dérouler.

## Quelques modalités de fin de stage

Certains jeunes ont été rencontrés par leur CMO quelques mois avant la fin de leur stage pour faire le point sur leur cheminement, mettre à jour leur curriculum vitae et déterminer les employeurs potentiels chez qui ils pourraient aller poser leur candidature, etc. D'autres n'ont pas eu de rencontre avec leur CMO, soit parce qu'il estimait que l'information qu'il recevait de la part de l'entreprise adaptée était fréquente et à jour, de sorte qu'il ne ressentait pas le besoin de rencontrer les jeunes, soit parce qu'il avait parlé fréquemment aux jeunes au téléphone, surtout vers la fin de leur stage, et qu'il se sentait suffisamment informé de leurs intentions.

La moitié des entreprises adaptées interrogées a réalisé une évaluation du cheminement des jeunes à la fin de leur stage et certaines d'entre elles ont fait parvenir un rapport de cette évaluation aux CMO. L'autre moitié n'a pas jugé bon de faire cette évaluation, parce qu'elle estimait que les contacts fréquents qu'elle avait eus avec eux tout au long du stage lui avaient permis de maintenir informés les CMO du cheminement des stagiaires.

Un CMO juge toutefois important que les entreprises adaptées fassent une évaluation du cheminement parcouru par les jeunes dans le cadre de leur stage, notamment pour ceux qui ne poursuivront pas dans l'entreprise adaptée par le biais du PSEA, et qu'un rapport de cette évaluation soit remis aux CMO, pour leur permettre de connaître les forces et les faiblesses des jeunes et ainsi de mieux les accompagner par la suite dans leurs démarches d'emploi.

Dans une des entreprises adaptées, les jeunes ont été rencontrés individuellement par la conseillère en ressources humaines deux mois avant la fin de leur stage. Cette rencontre d'une heure visait à transmettre au jeune de l'information sur les sites Web qu'il pouvait consulter pour faire de la recherche d'emploi, sur la façon de joindre à son curriculum vitae une lettre de candidature, sur la façon de mettre à jour son curriculum vitae en y intégrant son expérience de stage dans l'entreprise adaptée, etc.

Voyant la fin du stage approcher, certains jeunes ont manifesté de l'anxiété et du stress, notamment les jeunes qui espéraient demeurer dans l'entreprise adaptée à la fin de leur stage et qui ont appris que ce ne serait pas le cas. Pour d'autres, cela ne s'est pas produit parce qu'ils savaient que, s'ils ne se trouvaient pas d'emploi à la fin de leur stage, ils demeureraient dans l'entreprise adaptée par le biais du PSEA. C'est le cas notamment d'une entreprise adaptée où l'on mentionne ne pas avoir mis de pression sur les jeunes pour qu'ils obtiennent, à la fin de leur stage, un emploi dans le milieu régulier du travail, parce qu'on avait déjà décidé qu'ils demeureraient en emploi dans l'entreprise par le biais du PSEA.

Selon les personnes interrogées, la majorité des jeunes souhaitaient, à la fin de leur stage, demeurer dans l'entreprise adaptée.

Le CQEA reconnaît que le suivi de fin de participation aurait dû être mieux défini, tant auprès des CMO que des entreprises adaptées. Il aurait notamment souhaité recevoir de façon systématique de la part des entreprises adaptées des informations sur l'étape de transition à la fin du stage, ce qui n'a pas été le cas. Il aurait également souhaité que les CMO portent une attention particulière aux jeunes vers la fin du stage, étant donné qu'il s'agissait d'un projet pilote.

Mentionnons qu'il était prévu que la mutuelle de formation du CQEA délivre une attestation de participation à chaque jeune ayant terminé son stage. Cela ne s'est toutefois pas concrétisé.

Malgré les quelques difficultés rapportées pour cette étape du projet, les personnes interrogées soutiennent que, dans l'ensemble, la fin du stage et la transition qui s'en est suivi se sont bien déroulées et ont mené au maintien

du jeune dans l'entreprise adaptée, à son intégration vers un emploi sur le marché du travail régulier ou à la poursuite de démarches d'emploi avec le CMO.

### **Améliorations souhaitées**

Quelques améliorations ont été proposées, telles que de mieux développer l'étape de la fin du projet, par exemple en précisant le moment où l'entreprise adaptée peut libérer un jeune pour qu'il puisse rencontrer son CMO et commencer ses démarches de recherche d'emploi. Une personne se demande s'il ne faudrait pas obliger les jeunes à faire des démarches d'emploi avant la fin de leur stage pour faciliter cette étape.

#### **4.15 LA DURÉE DU PROJET**

L'opinion des personnes rencontrées quant à la durée du projet est partagée. Plusieurs estiment qu'elle est suffisante pour permettre aux participants d'expérimenter différentes tâches dans l'entreprise adaptée ou pour développer et atteindre un rythme de travail. La durée d'un an permet aussi, selon une personne, un roulement de personnel et la libération de postes, donnant ainsi la chance à d'autres jeunes de participer au projet. Une autre juge que, si sa durée était supérieure à un an, le projet deviendrait comparable à un PSEA ou, pour une autre encore, à un CIT.

D'autres personnes considèrent toutefois que la durée du projet n'est pas suffisante et qu'elle devrait être prolongée d'une année, pour, entre autres, permettre aux jeunes de consolider les apprentissages réalisés, de mettre en œuvre un processus de recherche d'emploi et, permettre au jeune d'intégrer une entreprise standard (au moyen d'un prêt de service où l'entreprise adaptée assumerait son salaire et continuerait de l'encadrer). Compte tenu de leurs limitations, une personne considère qu'une année n'est pas une durée suffisante pour permettre aux jeunes de faire face aux exigences que requiert le marché du travail régulier (débrouillardise, travail sans supervision, gestion du changement, etc.). Elle soutient qu'il n'est déjà pas facile d'intégrer le marché du travail pour les personnes sans limitations, alors, pour les personnes handicapées, cela est encore plus difficile.

Enfin, certaines personnes trouvent qu'il est difficile de statuer sur une limite de temps. Pour elles, c'est plus du cas par cas.

#### **4.16 LA GESTION DES ENTENTES DE LA MESURE SUBVENTION SALARIALE**

Dans la plupart des régions, la gestion des ententes de la mesure SSAL s'est bien déroulée, à quelques exceptions près.

Par exemple, dans une entreprise adaptée, on mentionne le grand nombre d'allers-retours avec l'agent de la mesure SSAL, en raison d'informations manquantes pour valider l'entente. D'autres entreprises adaptées se questionnaient quant à ce qu'elles devaient faire avec les paiements, les formulaires à remplir, etc. On rapporte également avoir eu de la difficulté à distinguer les dépenses liées à la formation de celles liées aux frais d'accompagnement.

Une entreprise adaptée mentionne que l'agent responsable de la mesure SSAL lui demandait des preuves justificatives relatives aux frais d'accompagnement, ce qu'elle n'était pas en mesure de lui fournir, étant donné qu'elle faisait de la location de personnel. Les frais qu'elle pouvait réclamer étaient davantage liés à la coordination du projet. Il y a donc eu un manque de clarté à cet égard.

### **Améliorations souhaitées**

Si la mesure SSAL devait demeurer la source de financement d'une éventuelle prolongation du projet, certains mentionnent qu'il faudrait qu'il y ait une meilleure planification et une meilleure description des règles à suivre

par les entreprises adaptées, et ce, dès le départ. À titre d'exemple, établir clairement que telles sommes correspondent à telle activité et prévoir la procédure et la diffuser dans le réseau (notamment, besoin de tel document à l'appui), et mieux décrire, dès le départ, ce qui doit être fourni comme preuves et documents.

#### 4.17 LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

Chez une majorité de personnes interrogées, le partage des rôles et responsabilités entre les partenaires du projet s'est bien fait, parce qu'il s'agissait de partenaires qui ont l'habitude de travailler ensemble dans le cadre du PSEA. Tout le monde connaît le travail qu'il doit accomplir et les collaborations sont établies depuis longtemps.

Selon certaines personnes, la commission scolaire est le seul partenaire qui s'est ajouté dans le cadre du projet par rapport à ceux habituellement présents dans le PSEA.

Dans une entreprise adaptée, on estime que les rencontres organisées, auxquelles a participé l'ensemble des partenaires, ont permis de préciser les rôles et responsabilités de chacun dans le cadre du projet. Un responsable du PSEA soutient que les rôles de chaque intervenant étaient bien décrits dans le document remis lors de la rencontre où le projet leur a été présenté.

#### **Quelques difficultés soulevées relativement au partage des rôles et responsabilités des intervenants**

Dans une région, par exemple, la confirmation de l'admissibilité du candidat à la mesure SSAL a incombé au responsable du PSEA habitué d'intervenir auprès de la clientèle individu. Cette décision a été prise parce que l'agent responsable de la mesure SSAL était chargé du volet « entreprise » et n'avait pas d'expérience avec la clientèle « individu ». Pour ce responsable du PSEA, cette tâche a créé un surcroît de travail au début du projet, mais, ensuite, cela se serait bien déroulé.

Dans une autre région, l'agent de la mesure SSAL et le responsable du PSEA rapportent que, au début du projet, le partage des tâches entre les intervenants n'était pas clair, notamment en ce qui a trait à la procédure à mettre en œuvre pour évaluer l'admissibilité du jeune à la mesure SSAL et pour remettre la lettre à cet effet. Cette situation s'est toutefois réglée après les premières références.

#### 4.18 LE COMITÉ DE SUIVI

Le comité de suivi est composé d'une représentante du ROSEPH, du directeur général du CQEA, de la responsable de la mesure SSAL au Ministère, du responsable national du PSEA au Ministère et d'une personne de la Direction des politiques d'emploi et des stratégies du SEQ du Ministère. Les rencontres du comité de suivi ont lieu tous les trois mois. Elles sont animées par le représentant national du PSEA et visent à faire le point sur le déroulement du projet.

À chaque rencontre, un état de situation du projet est effectué. On y aborde différents aspects de celui-ci, dont le recrutement des participants, le nombre d'abandons, les procédures mises en œuvre, etc. Les rencontres sont aussi l'occasion de discuter des modifications qui pourraient être apportées pour résoudre les problèmes vécus par les différents intervenants. Lors des premières rencontres, il a beaucoup été question de la répartition des postes dans les entreprises adaptées.

De façon générale, les personnes interrogées estiment que les rencontres du comité de suivi se sont bien déroulées.

#### 4.19 LA PERCEPTION DES EFFETS DU PROJET

##### Sur le plan du développement de l'employabilité des participants

La majorité des personnes interrogées estime que le projet a permis aux participants d'acquérir des comportements et des habitudes au travail tels que l'obligation de suivre des consignes, de respecter des codes de sécurité, etc. Il leur a aussi permis d'acquérir des compétences pour exercer un métier, de vérifier leurs capacités de travail dans l'exécution de différentes tâches et de connaître leurs forces et leurs faiblesses.

Le projet leur offrait également la possibilité d'avoir un emploi pendant un an, et donc d'avoir une certaine stabilité pendant cette période. Il leur a en outre fourni une expérience de travail dans une entreprise, il leur a permis d'expérimenter le statut de travailleur et il leur a permis de se familiariser avec le fonctionnement et la gestion d'une entreprise. Parmi les autres éléments mentionnés, on note l'apprentissage et la formation en entreprise, le rythme de travail à fournir, l'assiduité et la ponctualité, la communication avec les autres employés et le personnel de l'entreprise, le respect des attentes de l'employeur, etc.

##### Sur le plan personnel

Sur le plan personnel, les effets notés chez les participants se rapportent surtout à des notions relatives au savoir-être, telles que l'amélioration de la confiance en soi et de l'estime de soi, le développement de la maturité, une meilleure socialisation et plus d'autonomie.

Quant à elles, les formations reçues leur auraient, entre autres, appris à gérer leur anxiété, à être plus persévérants, etc.

Selon une personne interrogée, les jeunes sont fiers du travail qu'ils réalisent et prennent conscience de leur capacité à évoluer vers autre chose après leur parcours scolaire.

Le projet a aussi permis à certains jeunes de créer un réseau de contacts.

Malgré tous ces bénéfices sur le plan personnel, une des personnes rencontrées se montre moins optimiste, notamment quant à la capacité des jeunes à consolider leurs apprentissages après le stage. Une autre se demande même s'ils ont conscience des apprentissages réalisés pendant leur stage.

##### Profils de participants qui permettraient d'avoir plus d'effet

Certaines personnes interrogées ne croient pas qu'il y ait, parmi les participants, un profil qui permette d'atteindre avec plus de facilité l'objectif du projet. Pour elles, il s'agit beaucoup de cas par cas. Outre le profil du jeune, il y a beaucoup d'autres facteurs, selon une des personnes interrogées, qui peuvent influencer sa capacité à atteindre ou non l'objectif du projet.

Quelques caractéristiques ont toutefois été mentionnées comme pouvant faciliter l'atteinte de l'objectif du projet. La **motivation** en est une. Il semble qu'un jeune qui conserve sa motivation tout au long de son stage aura plus de chances d'intégrer le marché du travail régulier. La **connaissance** du candidat et de ses **limitations** ainsi que l'**âge** ont aussi été mentionnés. Il semble que les candidats plus âgés, mieux connus des intervenants, ayant un diagnostic clair et une bonne connaissance de leurs limitations, auraient plus de succès dans un projet comme celui-ci.

Plusieurs estiment, par ailleurs, que les jeunes qui ne sont pas reconnus comme personnes handicapées au sens de la loi – donc qui ne peuvent pas intégrer le PSEA, mais qui présentent des problèmes (ex. : troubles du déficit

de l'attention, problèmes de comportement, d'anxiété ou de consommation, etc.) les empêchant de s'intégrer ou de se maintenir en emploi – auraient pu bénéficier de ce projet et que les effets pour ces personnes auraient pu être bénéfiques pour les préparer à intégrer le marché régulier du travail.

Pour que le projet ait davantage d'effet, il faudrait, selon une des personnes rencontrées, que les jeunes visés dans le projet aient un potentiel de développement de l'employabilité, ce que la clientèle du PSEA n'a pas toujours. Pour elle, il est pratiquement impossible, avec la clientèle visée dans le projet, soit des jeunes avec un profil PSEA, d'espérer que, après un an de stage, ils puissent intégrer le marché régulier de l'emploi. « Ça ne se peut quasiment pas [...] c'est presque chercher l'aiguille dans une botte de foin [pour trouver le bon candidat]. » Quelques CMO trouvent d'ailleurs contradictoire de penser qu'une personne qui présente un profil PSEA, qu'on juge productive, mais non compétitive, comme personne handicapée, n'aurait plus ce profil après un an de stage et deviendrait compétitive sur le marché du travail régulier.

### **Quelques suggestions**

Pour permettre au projet d'avoir plus d'effet, il faudrait, selon un responsable des ressources humaines d'une entreprise adaptée, cibler des personnes possédant plus d'autonomie, donc des personnes présentant un profil CIT, plutôt que PSEA.

Le CQEA croit que la clientèle ciblée était probablement beaucoup trop large. L'expérience montre que les personnes qui composent la clientèle du PSEA n'ont pas toutes le même profil; certaines présentent des limitations plus lourdes, d'autres moins. Dans ce contexte, il croit que le projet aurait dû cibler, parmi la clientèle du PSEA, les personnes avec des limitations moins lourdes. Cette suggestion l'amène toutefois à se demander si cela n'aurait pas eu pour effet de réduire le bassin potentiel des candidats admissibles au projet et de rendre ainsi le recrutement plus difficile.

### **Est-ce que le projet contribue à préparer des personnes à intégrer un emploi dans une entreprise standard?**

La majorité des personnes rencontrées ne doute pas que ce projet contribue à préparer des personnes à intégrer un emploi dans une entreprise standard.

Une d'entre elles juge que les entreprises adaptées sont de « vraies » entreprises, dans le sens où elles doivent générer suffisamment de revenus autonomes pour assumer tous leurs frais, autres que le salaire des employés qui participent au PSEA. Elles fonctionnent, par conséquent, dans une dynamique d'entreprise [régulière], de sorte que les jeunes qui intègrent celles-ci ont un contact immédiat avec la réalité du marché du travail.

Un CMO croit que le projet permet aux jeunes handicapés d'intégrer un premier emploi et de vivre une « belle » expérience relativement au développement de leur employabilité (en fonction de leurs limites) et à l'amélioration de leur estime d'eux-mêmes et de leur confiance en eux. Un autre juge que ce projet est un bon moyen de les faire cheminer vers le marché du travail régulier, de leur permettre d'acquérir les habiletés transférables nécessaires sur le marché régulier de l'emploi, en plus des habiletés de base (ponctualité, respect des règles, interrelations/socialisation). C'est un projet qui leur permet aussi d'apprendre des tâches et des techniques de travail reconnues en emploi standard.

Être capable de réaliser une tâche est une chose, selon une personne rencontrée, mais faire partie d'une équipe de travail, prendre sa place dans celle-ci, recevoir des consignes, acquérir un peu d'assurance en est une autre. À cet égard, l'entreprise adaptée constitue un milieu adéquat qui permet de corriger des attitudes et des comportements, en plus d'offrir une formation pertinente.

Certaines personnes estiment cependant que la contribution du projet à permettre à des personnes d'intégrer le marché du travail régulier dépend des candidats eux-mêmes. Même si le projet ne peut pas nuire à ceux qui y participent, quelques personnes ne sont pas convaincues que cela peut les mener à intégrer le marché du travail régulier. Une personne estime d'ailleurs que « la marche va être haute » entre le marché du travail régulier et le stage auquel les jeunes ont participé.

#### 4.20 BILAN

##### **La valeur ajoutée du projet**

Certaines des personnes rencontrées estiment que la valeur ajoutée du projet est qu'il permet une **prise en charge rapide des jeunes handicapés à leur sortie de l'école** pour les mettre en action et leur offrir un continuum de services les menant vers le marché du travail. D'autres mentionnent **l'encadrement** offert aux jeunes, le développement de leur employabilité et l'acquisition d'habitudes au travail. Pour d'autres, c'est d'avoir permis aux participants d'acquérir une expérience de travail qu'ils pourront inscrire dans leur curriculum vitae et de leur montrer aussi ce qu'ils sont en mesure de réaliser, pendant un an, dans une entreprise adaptée, le travail qui leur est demandé. Pour certains CMO, la valeur ajoutée du projet repose sur la **clientèle ciblée**, qui est souvent moins bien servie par l'offre de services des SSMO-PH.

On a également mentionné comme principale valeur ajoutée du projet le fait d'avoir évité à des jeunes de devenir prestataires de l'aide sociale après leurs études, de leur avoir permis de s'identifier à des personnes qui, comme eux, avaient des limitations et de leur avoir donné la capacité de s'intégrer à un milieu différent de l'école.

Pour une des entreprises adaptées, la valeur ajoutée réside dans le fait d'avoir **sorti les jeunes de chez eux** et de leur avoir **appris ce qu'est le marché du travail**.

Le fait que le projet ait permis de diffuser dans le réseau des entreprises adaptées une culture du développement de l'employabilité et de donner potentiellement plus de résultats sur le plan de l'intégration en emploi des personnes, et ce, sans l'aide d'une mesure ou avec l'aide d'une mesure moins coûteuse que le PSEA (mesure SSAL) a également été mentionné comme principale valeur ajoutée.

Quelques personnes n'ont toutefois pas trouvé de valeur ajoutée au projet. Pour elles, le projet est un dédoublement de ce qui existe déjà dans le volet développement de l'employabilité du PSEA, dont la durée est de 12 mois. Une personne estime que les participants auraient pu intégrer ce volet et avoir le même service qu'ils ont reçu dans le cadre du projet. Pour elle, la valeur ajoutée du projet a davantage été profitable aux entreprises adaptées, qui ont pu bénéficier de plus de subventions et d'une nouvelle main-d'œuvre.

Si le projet devait être maintenu, il faudrait se questionner sur ce qui le distingue, le situer dans l'offre de services existante et préciser ce qu'il apporte de plus aux participants.

##### **Les points forts**

Les points forts du projet correspondent en partie aux valeurs ajoutées mentionnées par les personnes rencontrées. Ainsi, on note qu'il permet aux jeunes d'accéder à un emploi, souvent leur premier, et ce, dans un contexte favorable où ils sont bien encadrés et où l'on respecte leur rythme de travail. On note aussi qu'il leur permet d'acquérir de la maturité et de donner une valeur au travail, en plus de leur assurer, pendant un an, une certaine stabilité. Enfin, on note qu'il leur procure une expérience de travail qu'ils pourront éventuellement faire valoir auprès d'un employeur.

L'entreprise adaptée, par l'encadrement qu'elle offre, est perçue comme un bon véhicule d'apprentissage pour ces jeunes. D'ailleurs, dans une région, elle est considérée par certains comme un point fort du projet.

Pour certains CMO, le projet vient bonifier leur offre de services par rapport à cette clientèle. D'autres considèrent que c'est un excellent projet, parce qu'il vise une clientèle jeune et qu'il permet de combler le « vide » entre l'école et le marché du travail régulier.

Les ressources mobilisées dans le projet sont considérées, par certains, comme des éléments importants de celui-ci. À titre d'exemple, dans une région, on souligne la présence, dans une entreprise adaptée, d'une stagiaire en psychoéducation qui s'est avérée efficace pour travailler avec les jeunes des notions relatives au savoir-être, des problématiques liées à leurs comportements, la recherche de stratégie pour faciliter leur adaptation, etc.

Le fait que le projet ait permis à quelques entreprises adaptées d'instaurer, avec l'aide de leur commission scolaire, un programme de formation figure également parmi les points forts du projet. Ce contexte crée un exemple à suivre pour d'autres entreprises adaptées.

Enfin, comme autres points forts, on note l'importance du projet dans le cheminement des jeunes, la formation qui leur a été offerte et le fait d'avoir utilisé des programmes et des mesures existantes d'Emploi-Québec (mesure SSAL), ce qui constitue une bonne utilisation des fonds publics pour aider une clientèle qui en a besoin.

### **Les points faibles**

Le critère lié à l'âge (30 ans ou moins) et le profil du PSEA constituent, pour plusieurs, les principaux points faibles du projet.

D'ailleurs, pour bon nombre de personnes rencontrées, ce profil est incompatible avec l'objectif du projet, qui vise l'intégration du jeune en emploi standard après un an : « le transfert sur le marché du travail régulier et être une personne qui répond aux critères du PSEA est pratiquement incompatible ».

Affirmer qu'un jeune qui présente un tel profil peut, après un an, intégrer le marché du travail régulier a grandement nui au processus de recrutement, ce qui constitue, selon plusieurs, un point faible du projet. Une personne estime qu'elle aurait eu davantage de candidats et aurait ainsi pu pourvoir les postes qu'elle avait de disponibles, n'eussent été les critères de sélection de la clientèle touchant l'âge et l'intégration du marché du travail régulier après un an.

Ne pas avoir consulté au début du projet les SSMO-PH pour mieux cibler la clientèle et convenir avec eux d'une priorité de recrutement constitue la principale faiblesse du projet, selon une des personnes rencontrées. Pour elle, le trop grand nombre de profils possibles parmi les candidats a nui au recrutement. Elle estime qu'il aurait fallu agir de façon plus ciblée. La pression exercée sur les CMO pour recruter des candidats dans un délai très court a également été mentionnée comme point faible du projet.

L'entrée des candidats en cohorte, la durée d'un an du stage, le fait que, dans quelques régions, les jeunes devaient se présenter au CLE pour obtenir une lettre attestant de leur admissibilité à la mesure SSAL et, enfin, le manque de communication avec les SSMO-PH relativement aux profils des jeunes qui devaient être référés au projet figurent aussi parmi les points faibles mentionnés.

## 4.21 LES AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES

### **L'âge d'admissibilité**

Relativement à la **clientèle** visée, plusieurs souhaiteraient que les critères soient révisés, notamment la limite d'âge. Certains estiment qu'il ne devrait pas y avoir de limite d'âge, alors que d'autres jugent qu'elle devrait se situer à 35 ans. Le CQEA croit qu'il aurait été préférable de ne pas imposer de limite d'âge. Il propose d'ailleurs de créer une catégorie de postes à durée déterminée dans le PSEA, sans limite d'âge.

### **L'admissibilité d'une clientèle présentant moins de limitations**

La majorité des personnes rencontrées soutient que les critères de sélection devraient être élargis pour inclure les jeunes qui se situent dans la « zone grise », c'est-à-dire présentant des limitations, mais sans diagnostic reconnu au sens de la loi et qui n'ont, par conséquent, pas accès au PSEA ni au CIT. Ces personnes présentent un handicap léger (ex. : TDAH) et vivent de nombreux échecs et des difficultés au moment d'intégrer le marché du travail régulier.

Certains estiment que la clientèle visée ne devrait pas uniquement présenter un profil PSEA. Une personne suggère que la clientèle devrait avoir un profil plus près de la clientèle du CIT et devrait avoir davantage de potentiel pour intégrer le marché du travail.

### **Un processus de recrutement étendu et un projet mieux positionné**

En raison des difficultés rencontrées, certaines personnes souhaitent que le **processus de recrutement** soit amélioré. Elles suggèrent, entre autres, de mettre le réseau scolaire à contribution, de faire connaître le projet aux parents des jeunes handicapés, de leur montrer sa valeur ajoutée et de prendre le temps d'apaiser les craintes liées à la participation de leur jeune au projet.

### **Une durée prolongée pour ceux qui en ont besoin**

Certains souhaiteraient que la **durée du stage** soit prolongée pour les jeunes qui en ont besoin. Une personne estime qu'une limite de 24 mois devrait toutefois être imposée.

### **Mettre fin à l'obligation de cohorte et déterminer une période propice pour commencer le stage**

L'entrée par **cohorte** des jeunes dans le projet s'est avérée problématique pour plusieurs. Un bon nombre d'entre eux ont ainsi suggéré que celle-ci se fasse plutôt en continu. Il a été suggéré que le projet ne débute pas pendant la période estivale et qu'il se termine à un moment propice à l'embauche des personnes dans les entreprises standards.

### **Offrir la même subvention que le PSEA et revoir le financement**

Sur le plan **financier**, certaines personnes estiment que le montant accordé aux entreprises adaptées dans le cadre du projet devrait être le même que celui qui leur est accordé dans le cadre du PSEA, soit 100 % du salaire du participant. Cette proposition est justifiée par l'implication importante que requiert le projet de la part de l'entreprise adaptée, que ce soit pour la formation à la tâche, ou l'encadrement ou la supervision des stagiaires.

Une personne croit également que, si le montant accordé avait atteint 100 % plutôt que 75 %, cela aurait favorisé la participation des entreprises adaptées plus petites. Elle croit que c'est peut-être pour cette raison que des entreprises adaptées ne pouvant assumer 25 % du salaire des stagiaires ont refusé de participer au projet.

Enfin, une personne suggère qu'un montant soit prévu pour l'équipement dont les jeunes pourraient avoir besoin dans l'entreprise adaptée (ex. : bottes de travail, sarrau).

### **Simplifier et adapter le processus d'admissibilité à la mesure SSAL**

Si le financement du projet continu de se faire au moyen de la mesure SSAL, quelques personnes souhaitent que l'on allège le **processus d'admissibilité** du jeune à cette mesure, par exemple, qu'elle se fasse par téléphone, plutôt qu'il ait à se déplacer au CLE pour rencontrer l'agent SSAL. On souhaite aussi que le formulaire soit adapté, parce qu'il semble que la fiche de validation pour la mesure SSAL ne soit pas adaptée à la clientèle handicapée.

### **Instaurer un processus de communication plus fluide entre les partenaires**

Communiquer davantage avec les partenaires, notamment avec les CMO, en ce qui a trait au profil des clients recherchés serait souhaitable.

### **Autres améliorations souhaitées**

Parmi les autres améliorations souhaitées, on suggère de concevoir le projet de façon qu'il reflète concrètement ce qu'il apporte de plus que le PSEA et de combler le « trou » qui existe dans le continuum de services offerts aux jeunes entre la fin de leurs études et leur intégration au marché du travail régulier.

## 5 CONCLUSION

Relativement aux effets du projet, cette étude révèle que, même si celui-ci n'a pas atteint la cible qu'il s'était fixée quant au nombre de jeunes ayant intégré un emploi dans une entreprise standard à la fin de leur stage, le projet a permis aux participants, sur le plan de l'employabilité, d'acquérir des comportements et des habitudes au travail (suivre des consignes, respecter des codes de sécurité) ainsi que des compétences pour exercer un métier, de vérifier leurs capacités de travail dans l'exécution de différentes tâches et de connaître leurs forces et leurs faiblesses. Sur le plan personnel, il a permis aux participants d'améliorer leur confiance en eux, leur estime d'eux-mêmes, leur maturité et leur autonomie.

Si, pour certains, le projet constitue une valeur ajoutée, parce qu'il permet une prise en charge rapide des jeunes handicapés à leur sortie de l'école, qu'il leur offre un encadrement soutenu ou qu'il permet de les intégrer dans un milieu différent de l'école, d'autres voient plutôt le projet comme un dédoublement de ce qui existe déjà dans le volet développement de l'employabilité du PSEA et ne perçoivent pas que le projet représente une valeur ajoutée.

L'encadrement fourni par l'entreprise adaptée, les ressources humaines qui ont été mobilisées dans le projet et le fait d'avoir permis à certaines entreprises adaptées d'instaurer un programme de formation sont considérés comme des éléments positifs du projet.

Au sujet du fonctionnement du projet, quelques modifications sont souhaitées. Par exemple, relativement au recrutement, plusieurs souhaiteraient que la limite d'âge des participants soit augmentée à 35 ans et que les critères de sélection soient élargis pour inclure les jeunes qui se situent dans la « zone grise », c'est-à-dire les jeunes qui présentent des limitations, mais sans diagnostic reconnu au sens de la loi et qui n'ont, par conséquent, pas accès au PSEA ni au CIT. Faire mieux connaître le projet aux commissions scolaires, aux CLE, aux parents et aux jeunes a aussi été mentionné pour améliorer le recrutement. On souhaiterait également que l'entrée des jeunes dans le projet se fasse en continu, plutôt que par cohorte. Sur le plan financier, il est souhaité que le montant accordé soit le même que celui octroyé dans le cadre du PSEA. Enfin, le processus d'admissibilité des jeunes à la mesure SSAL devrait être allégé et celle-ci devrait se faire par téléphone, plutôt que de faire déplacer le jeune au CLE.

Même si la majorité des personnes rencontrées estime que c'est un projet qui contribue à préparer des personnes à intégrer un emploi dans une entreprise standard et qu'il ne peut pas nuire à celui qui y participe, d'autres ne sont pas de cet avis. Certains trouvent contradictoire de penser qu'une personne qui présente un profil PSEA, qu'on juge productive, mais non compétitive, comme personne handicapée, n'aurait plus ce profil après un an de stage et deviendrait compétitive sur le marché du travail régulier.