

# Mise en œuvre et premiers effets de la mesure Engagement jeunesse

## RAPPORT FINAL DE L'ÉVALUATION Remis au Secrétariat à la jeunesse

Sylvain Bourdon  
Éric Yergeau  
Élisabeth Mazalon  
Rachel Bélisle  
Pierre-Olivier Babin



Centre d'études et de recherche sur les transitions et l'apprentissage  
Université de Sherbrooke  
7 novembre 2011

<b>Direction scientifique du projet</b>	Sylvain Bourdon Éric Yergeau Élisabeth Mazalon Rachel Bélisle
<b>Coordination du projet</b>	Pierre-Olivier Babin
<b>Soutien à la collecte de données</b>	Pierre-Olivier Babin Roxane Boucher
<b>Traitement préliminaire des données et soutien à la rédaction</b>	Pierre-Olivier Babin Roxane Boucher Catherine Dugal Christyne Lavoie Nicolas Benvenuto
<b>Soutien à la révision</b>	Caroline Roy
<b>Auteurs du rapport</b>	Sylvain Bourdon Éric Yergeau Élisabeth Mazalon Rachel Bélisle Pierre-Olivier Babin
<b>Comité d'évaluation</b>	Pascale Vachon, SAJ Claude Drapeau, SAJ Nathalie Girard, MELS Sarah-Caroline Poitras, MELS Martin Blais, MESS Stéphan Jacques, MESS Claire Rousseau, MESS France Gagnon, MICC Manon Boivin, MSSS Stéphanie Houde, MAMROT Catherine Kammer-Mayer, Forum jeunesse Montréal Geneviève Coulombe, Engagement jeunesse Montréal Réjean Lemay, Engagement jeunesse Capitale-Nationale François Beaudry, Engagement jeunesse Outaouais

**Pour citer de rapport :**

Bourdon, S., Yergeau, É., Mazalon, É., Bélisle, R., et Babin, P.-O. (2011). *Mise en œuvre et premiers effets de la mesure Engagement jeunesse*. Rapport final de l'évaluation remis au Secrétariat à la jeunesse. Sherbrooke : Centre d'études et de recherche sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES RÉGIONS ADMINISTRATIVES DU QUÉBEC.....</b>	<b>8</b>
<b>FICHE SYNTHÈSE .....</b>	<b>10</b>
<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF.....</b>	<b>12</b>
<b>RAPPORT D'ÉVALUATION.....</b>	<b>18</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>18</b>
<b>La conception et la mise en œuvre de la mesure .....</b>	<b>19</b>
La conception de la mesure.....	19
La tournée des régions et l'appropriation de la mesure .....	20
Le soutien à la mise en œuvre régionale .....	21
La constitution et la composition des comités régionaux .....	21
L'élaboration des plans d'action régionaux .....	22
La mise en œuvre des actions .....	23
Les particularités régionales de la mise en œuvre.....	24
Rôle pivot de l'agente ou l'agent de liaison.....	25
Synthèse de la mise en œuvre .....	25
<b>Les premiers effets de l'EJ .....</b>	<b>28</b>
Les premiers effets sur les liens entre les différents organismes .....	29
Les premiers effets sur l'amélioration de l'accueil, la référence et l'accompagnement des jeunes en difficulté.....	30
Les premiers effets sur la réduction des délais avant d'accéder à un service donné.....	31
Les premiers effets sur la simplification de la réglementation et des procédures administratives concernant l'offre de services aux jeunes.....	31
Les premiers effets sur la modulation des programmes, des interventions ou des stratégies dans le but de les rendre davantage complémentaires .....	32
Synthèse des premiers effets .....	32
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>34</b>
<b>ANNEXE 1 : LES ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES .....</b>	<b>36</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>36</b>
<b>1.1 Le sondage web .....</b>	<b>36</b>
1.1.1 Élaboration et description des questionnaires .....	36
1.1.2 Constitution de la base de sondage .....	37
1.1.3 Déroulement du sondage.....	38
1.1.4 Participation au sondage et caractéristiques des répondants .....	39
1.1.5 Analyse des données du sondage web .....	41
1.1.6 Caractéristiques des répondants .....	43
<b>1.2 La documentation .....</b>	<b>45</b>

<b>1.3 Les entrevues .....</b>	<b>45</b>
1.3.1 Les guides d'entrevue .....	46
1.3.2 La participation aux entrevues .....	46
1.3.2.1 Les responsables de la mesure au SAJ .....	47
1.3.2.2 Les membres des CDR .....	47
1.3.2.3 Les membres des CRS .....	47
1.3.2.4 Les agentes et agents de liaison .....	48
<b>1.4 Le traitement des données documentaires et des données d'entrevues.....</b>	<b>49</b>
<b>1.5 L'éthique de la recherche .....</b>	<b>49</b>
<b>ANNEXE 2 : LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENGAGEMENT JEUNESSE ....</b>	<b>52</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>52</b>
<b>2.1 La conception de la mesure .....</b>	<b>52</b>
<b>2.2 La tournée des régions.....</b>	<b>54</b>
<b>2.3 L'appropriation du mandat de l'EJ par les acteurs régionaux .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4 Le soutien à la mise en œuvre régionale.....</b>	<b>56</b>
<b>2.5 La constitution des comités régionaux .....</b>	<b>58</b>
<b>2.6 L'élaboration des plans d'action régionaux .....</b>	<b>60</b>
2.6.1 L'établissement d'un portrait des services offerts aux jeunes.....	60
2.6.2 Le processus de rédaction .....	63
2.6.3 Les stratégies ayant facilité le processus d'élaboration du plan d'action .....	65
<b>2.7 La mise en œuvre des actions .....</b>	<b>66</b>
2.7.1 Un facteur de succès important : l'engagement et le soutien des membres du CDR ..	66
2.7.2 Le roulement du personnel et des mandats, une source de difficultés importantes ...	68
2.7.3 Les défis de la gouvernance et de la communication intra-secteur .....	69
2.7.4 Des normes de financement avec lesquelles il peut être difficile de composer .....	71
<b>2.8 L'importance et les difficultés de maintenir la mobilisation.....</b>	<b>72</b>
<b>2.9 Les particularités régionales de la mise en œuvre.....</b>	<b>74</b>
2.9.1 L'héritage plus ou moins propice des expériences antérieures .....	74
2.9.2 La prise en compte des caractéristiques géographiques.....	75
<b>2.10 Le rôle pivot des agentes et agents de liaison.....</b>	<b>77</b>
2.10.1 Un mandat exigeant et complexe .....	81
<b>2.11 Quelques exemples de « bonnes pratiques » .....</b>	<b>83</b>
2.11.1 L'arrimage avec des actions et instances existantes .....	83
2.11.2 La formalisation d'un mandat de personne contact au niveau des organisations .....	85
2.11.3 La création d'outils de promotion de l'EJ .....	85
2.11.4 Des stratégies et activités de soutien au réseautage .....	85
<b>ANNEXE 3 : LES PREMIERS EFFETS DE L'ENGAGEMENT JEUNESSE .....</b>	<b>90</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>90</b>
<b>3.1 Les premiers effets sur les liens entre les différents organismes.....</b>	<b>91</b>
3.1.1 Des progrès vers une compréhension partagée des problèmes .....	91
3.1.2 Un effet levier sur le réseautage et la concertation .....	92

<b>3.2 Les premiers effets sur l'amélioration de l'accueil, la référence et l'accompagnement des jeunes en difficulté.....</b>	<b>94</b>
3.2.1 L'instauration d'approches de travail de rue et de proximité.....	94
3.2.2 La diffusion du programme le Maillon .....	95
3.2.3 Le déploiement d'une passerelle CLE - Organisme communautaire.....	97
3.2.4 L'établissement de protocoles d'entente.....	98
<b>3.3 Les premiers effets sur la réduction des délais avant d'accéder à un service donné ..</b>	<b>99</b>
<b>3.4 Les premiers effets sur la simplification de la réglementation et des procédures administratives concernant l'offre de services aux jeunes .....</b>	<b>100</b>
<b>3.5 Les premiers effets sur la modulation des programmes, des interventions ou des stratégies dans le but de les rendre davantage complémentaires .....</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXE 4 : L'ANALYSE DU SONDAGE WEB DE DÉCEMBRE 2010.....</b>	<b>106</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>106</b>
<b>4.1 La participation aux mécanismes de concertation de l'Engagement jeunesse .....</b>	<b>107</b>
4.1.1 Représentativité de la composition des comités directeurs régionaux.....	107
4.1.2 Collaborations antérieures avec d'autres organismes membres .....	107
4.1.3 Association à l'élaboration du plan d'action régional.....	107
4.1.4 Appréciation du processus d'élaboration du plan d'action régional.....	109
4.1.5 Appréciation des activités en lien avec l'Engagement jeunesse .....	109
4.1.6 Synthèse des résultats sur la participation aux mécanismes de concertation de l'Engagement jeunesse.....	111
<b>4.2 Les premiers effets de l'Engagement Jeunesse.....</b>	<b>112</b>
4.2.1 Appréciation de la contribution de la mesure .....	112
4.2.2 Appréciation des possibilités offertes par la mesure.....	119
4.2.3 Synthèse de l'appréciation des premiers effets de la mesure .....	121
<b>4.3 Les liens entretenus entre les organismes interpellés par la situation des jeunes visés par l'Engagement jeunesse.....</b>	<b>122</b>
4.3.1 L'échange d'information.....	122
4.3.2 L'échange de références.....	124
4.3.3 La concertation.....	125
4.3.4 L'engagement à l'intérieur de projets communs.....	127
4.3.5 Ententes formelles de collaboration.....	128
4.3.6 Impact de la mesure sur les collaborations .....	129
4.3.7 Synthèse des liens entre les organismes interpellés par la situation des jeunes visés par l'Engagement jeunesse .....	130
4.4 Conclusion de l'analyse des données du sondage web .....	131
<b>ANNEXE 5 : LA REPRÉSENTATION DES PARTENAIRES SUR LES COMITÉS DE L'ENGAGEMENT JEUNESSE .....</b>	<b>134</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Groupes de répondants au sondage et abréviations utilisées.....	37
Tableau 2	Taux de participation, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme.....	40
Tableau 3	Regroupement des organismes par secteurs, réseaux et domaines.....	42
Tableau 4	Répartition des répondants selon leurs liens avec l'Engagement jeunesse et les caractéristiques de leur organisme.....	44
Tableau 5	Répartition des entretiens réalisés selon la catégorie de répondant et le mode de passation	45
Tableau 6	Organisations ayant initié la démarche et agissant comme fiduciaire de l'EJ .....	60
Tableau 7	Association à l'élaboration du plan d'action et appréciation de l'élaboration du plan d'action, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme .....	108
Tableau 8	Appréciation de la participation à des activités en lien avec l'Engagement jeunesse, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme .....	110
Tableau 9	Appréciation des effets de l'Engagement jeunesse sur la concertation et les services offerts aux jeunes visés .....	112
Tableau 10	Appréciation de la contribution de l'Engagement jeunesse sur la concertation et les services offerts aux jeunes visés, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme (items pour lesquels les répondants sont assez d'accord) .....	114
Tableau 11	Appréciation de la contribution de l'Engagement jeunesse sur la concertation et les services offerts aux jeunes visés, selon les caractéristiques des répondants et de leurs organismes (items pour lesquels les répondants sont un peu d'accord) .....	116
Tableau 12	Appréciation de la contribution de l'Engagement jeunesse sur la concertation et les services offerts aux jeunes visés, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme (items pour lesquels les répondants sont neutres ou en désaccord) .....	118
Tableau 13	Appréciation des possibilités offertes par l'Engagement jeunesse, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme .....	120
Tableau 14	Intensité de l'échange d'information entre les organismes selon le secteur.....	123
Tableau 15	Intensité de la fréquence de références entre les organismes selon le secteur .....	124
Tableau 16	Intensité de la concertation entre les organismes selon le secteur .....	126
Tableau 17	Intensité de l'engagement à l'intérieur de projets communs aux organismes selon le secteur	127
Tableau 18	Intensité des ententes de collaboration formelles entre organismes selon le secteur .....	128
Tableau 19	Intensité de l'impact perçu de la mesure sur les collaborations entre organismes selon le secteur.....	130
Tableau 20	Population ciblée par le sondage web et échantillon, selon le type d'organisation représentée	135
Tableau 21	Répartition des répondants au sondage web selon le type de comité et l'expérience comme membre d'un CDR-CRS, selon le type d'organisation.....	137
Tableau 22	Répartition des répondants au sondage web selon leur perception du temps exigé par l'élaboration du plan d'action et ses retombées, selon le type d'organisation .....	138

## LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

Ces sigles, acronymes et abréviations sont utilisés systématiquement dans l'ensemble du rapport et des annexes pour alléger le texte.

AL	Agentes et agents de liaison
ASSS	Agence de la Santé et des Services Sociaux
EJ	Engagement jeunesse
CAR	Conférence administrative régionale
CDR	Comités directeurs régionaux
CJ	Centre Jeunesse
CJE	Carrefour Jeunesse Emploi
CL	Comités locaux
CLE	Centre local d'emploi
CR	Comités régionaux
CRÉ	Conférence régionale des élus
CRS	Comité régional de suivi
CS	Commission scolaire
CSSS	Centre de Santé et de Services Sociaux
MARMOT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MFA	Ministère de la Famille et des Aînés
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale
MICC	Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles
MRC	Municipalité régionales de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services Sociaux
OL	Organismes locaux
OR	Organismes régionaux
PCA	Plan de cheminement vers l'autonomie
PQJ	Projet qualification des jeunes
RSAJ	Responsable de la mesure au SAJ
SAJ	Secrétariat à la jeunesse
TÉVA	Comité Transition École-Vie Active

## LISTE DES RÉGIONS ADMINISTRATIVES DU QUÉBEC

01	Bas-Saint-Laurent
02	Saguenay–Lac-Saint-Jean
03	Capitale-Nationale
04	Mauricie
05	Estrie
06	Montréal
07	Outaouais
08	Abitibi-Témiscamingue
09	Côte-Nord
10	Nord-du-Québec
11	Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine
12	Chaudière-Appalaches
13	Laval
14	Lanaudière
15	Laurentides
16	Montérégie
17	Centre-du-Québec



---

## Fiche synthèse

---

## FICHE SYNTHÈSE

Ce rapport présente la synthèse de l'évaluation de la mise en œuvre et des premiers effets de l'Engagement jeunesse, une entente interministérielle qui a pour objectif général d'améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services de santé, des services sociaux, de la qualification et de l'aide à l'emploi destinés aux jeunes.

À l'issue d'une collecte de données qui s'est échelonnée de décembre 2010 à juin 2011, on constate que la mise en œuvre de la mesure s'est déroulée, dans l'ensemble, conformément à ce qui avait été planifié. La tournée des régions effectuée par le Secrétariat à la jeunesse (SAJ), en offrant un espace de co-construction de sens de ce que pouvait être la mise en œuvre, apparaît comme une étape clé de l'introduction. Les balises générales données à ce moment par le SAJ offraient une grande marge de manœuvre dans la mise en œuvre régionale, ce qui a suscité une grande adhésion et, en même temps, quelques difficultés d'appropriation. Les propos recueillis laissent par ailleurs entrevoir une tension entre une logique partenariale qui tente de s'installer à travers la mesure aux niveaux national, régional et local, et une logique hiérarchique propre à certains domaines, notamment ceux du secteur public. L'évaluation a montré que les agentes et agents de liaison jouent un rôle pivot important dans la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs de la mesure. On rapporte par ailleurs des difficultés à maintenir l'adhésion et la mobilisation des membres des comités dans plusieurs régions, notamment en raison du roulement des mandataires. Des différences, parfois marquées, ont été observées entre les régions dans l'adhésion au modèle et l'atteinte de premiers effets, ceux-ci apparaissant optimaux dans les régions de densité moyenne.

La mesure a déjà eu des effets substantiels sur la sensibilisation et la mobilisation des milieux en vue de faciliter l'accès des jeunes à certains services ainsi qu'à favoriser leur passage d'une mesure ou d'un programme à un autre tout en améliorant les pratiques d'accompagnement de leurs démarches. Elle a aussi suscité l'élargissement des collaborations avec de nouveaux acteurs pour la presque totalité des répondants au sondage et, globalement, une légère amélioration des collaborations avec les organismes de tous les secteurs. Les effets sur la réduction des délais d'accès aux services sont toutefois encore peu visibles. Certaines initiatives visant à produire des effets en ce sens ont été évoquées, mais il est probablement encore trop tôt dans l'histoire de la mesure pour constater des effets tangibles. Les effets sur la modulation des interventions et des stratégies, une pratique courante dans la plupart des milieux d'intervention, ont été peu évoqués en entrevue, probablement en raison de la difficulté à les associer clairement à la mesure. Dans l'ensemble, la mesure semble donc à peine sortir de la phase introductive et les effets rapportés sont principalement liés à l'établissement d'un cadre collectif, une meilleure compréhension des activités, enjeux et cadres normatifs des autres organismes, des clarifications de plusieurs ordres, ainsi que l'établissement d'ententes et de mécanismes de suivi. Compte tenu de la grande variété des acteurs en cause et de la complexité du travail à accomplir dans un contexte sans cesse mouvant, ce rythme de progression n'est pas surprenant, mais il invite à porter une attention soutenue aux suites du déploiement de la mesure.

---

## Sommaire exécutif

---

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

L'Engagement jeunesse (EJ<sup>1</sup>) est une mesure qui a été annoncée dans le cadre de la Stratégie d'action jeunesse 2006-2009 du Gouvernement du Québec et dont le déploiement se poursuit dans le cadre de la Stratégie 2009-2014. Il s'agit d'une entente interministérielle, dont la mise en œuvre est sous la responsabilité du SAJ, qui a pour objectif général « d'améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services de santé, des services sociaux, de la qualification et de l'aide à l'emploi destinés aux jeunes » (SAJ, 2010, p. 17). Cette mesure expérimentale s'inscrit dans le cadre plus large d'une régionalisation des services gouvernementaux québécois, marquée notamment par les protocoles d'entente intervenus entre l'État et ses partenaires régionaux et municipaux en marge du Sommet des générations de 2004 (Ministère des Affaires municipales et des Régions, 2007). Les leçons à tirer de l'évaluation de la mise en œuvre de cette mesure sont ainsi susceptibles d'avoir des retombées importantes sur plusieurs initiatives de régionalisation en actuellement en cours.

Ce rapport présente la synthèse de l'évaluation de la mesure à la suite du mandat confié à notre équipe par le SAJ. La synthèse présentée ici s'appuie à la fois sur les résultats d'un sondage web mené en décembre 2010 auquel ont participé 433 des 821 les membres actifs des comités liés à l'EJ à ce moment, et sur la seconde étape de collecte de données, de nature plus qualitative, qui s'est tenue de décembre 2010 à juin 2011. Ces entrevues ont rejoint 77 AL, membres de CDR et membres CRS de décembre 2010 à juin 2011.

Dès février 2011, une analyse des données du sondage web avait permis d'affirmer que la mise en œuvre de l'Engagement jeunesse était déjà bien amorcée et qu'elle a déjà eu des effets substantiels sur la sensibilisation et la mobilisation des milieux en vue de faciliter l'accès des jeunes à certains services ainsi qu'à favoriser leur passage d'une mesure ou d'un programme à un autre tout en améliorant les pratiques d'accompagnement de leurs démarches. On constatait un effet de la mesure sur l'élargissement des collaborations avec de nouveaux acteurs pour la presque totalité des répondants et, globalement, une légère amélioration des collaborations avec les organismes de tous les secteurs.

Au final, on constate dans l'ensemble que la mise en œuvre de la mesure s'est déroulée conformément à ce qui avait été planifié. La tournée des régions, en offrant un espace de co-construction de sens de ce que pouvait être la mise en œuvre, apparaît comme une étape clé de l'introduction. Les balises générales données à ce moment par le SAJ offrent une grande marge de manœuvre dans la mise en œuvre régionale, ce qui a suscité une grande adhésion et, en même temps, certaines difficultés d'appropriation.

Certaines personnes ont suggéré que l'imposition, par le SAJ, d'un cadre plus formalisé, de cibles régionales et d'une reddition de compte plus serrée aurait pu permettre d'éviter cette impression de flou. Il est toutefois probable que cette manière de faire ait eu l'effet d'enfermer la mesure dans un carcan trop rigide. Une imposition de la part du SAJ ou

---

<sup>1</sup> Une liste des sigles, acronymes et abréviations utilisés systématiquement dans le but d'alléger le texte du rapport et de ses annexes figure au début du document.

d'une autre instance nationale aurait rendu difficile les adaptations nécessaires aux niveaux régional et local. Il apparaît toutefois nécessaire de reconnaître et d'œuvrer à minimiser cette perception de flou pour éviter les dérives dans la compréhension des fondements de la mesure et de favoriser le maintien de la mobilisation aux niveaux régional et local. À cette fin, le SAJ pourrait explorer l'opportunité de mieux outiller le processus de concertation, en proposant des supports et guides à l'animation des instances par exemple. Compte tenu de la nécessaire marge de manœuvre et de la complexité de l'EJ, et de l'évolution des structures et de la culture de concertation, il apparaît aussi essentiel d'assurer un suivi continu de son déploiement. Pour favoriser le développement d'une culture de concertation, il pourrait être intéressant que le SAJ soutienne les milieux qui souhaitent s'engager dans une programmation faisant appel à la recherche évaluative participative, avec un comité de pilotage et une équipe de recherche qui, dès le diagnostic des problèmes à résoudre localement et régionalement, a à la fois un mandat de formation, d'encadrement scientifique et de soutien à des projets-pilote. Le cas de Villes-amies des aînés (VADA), un programme de l'Organisation mondiale de la santé et promu au Québec par le Secrétariat aux Aînés du Québec, en est un exemple (Garon, Beaulieu et Veil, 2008). L'intérêt d'avoir une expertise externe est qu'elle peut permettre de soutenir le changement de culture et aussi d'aider à identifier les points critiques qui ralentissent le déploiement d'une mesure comme l'EJ tout en étant dissocié de la reddition de compte et des structures hiérarchiques. Le temps nécessaire à l'appropriation de la mesure et à l'élaboration du plan d'action, corollaire en bonne partie de la marge de manœuvre offerte au déploiement régional, est généralement perçu comme rentable car il a permis une meilleure compréhension des situations et enjeux mutuels. Les partenaires du secteur de l'éducation (MELS et secteur scolaire primaire et secondaire) et le MAMROT sont toutefois plus critiques à l'égard de cet investissement. Dans le premier cas, il faut rappeler qu'il s'agit d'un secteur qui a initié plusieurs réformes ces dernières années, dont plusieurs privilégient une approche partenariale avec la communauté et d'autres partenaires institutionnels incluant des activités de concertation, et qu'on peut voir ici un signe de saturation susceptible de se résorber à mesure que ces réformes seront intégrées.

On constate par ailleurs que les structures proposées au niveau régional ont été adaptées dans plusieurs régions qui ont ajouté, au CDR prévu, un CRS destiné à assurer un suivi plus intensif du déploiement. Cette pratique présente l'intérêt de dégager les directions des organismes de l'investissement nécessaire à un suivi rapproché, ce qui peut être utile lorsque le processus exige de nombreux ajustements détaillés, mais l'ajout d'un palier supplémentaire est aussi susceptible d'occasionner des dédoublements qui alourdissent le processus de concertation et l'éloigne du niveau décisionnel pour le maintenir au niveau de l'échange d'information. Une réflexion collective sur cet ajout et sa pertinence apparaît souhaitable à cette étape de la mise en œuvre.

Les propos recueillis laissent entrevoir une tension entre une logique partenariale qui tente de s'installer à travers l'EJ aux niveaux national, régional et local, et une logique hiérarchique propre à certains domaines, notamment ceux du secteur public. À l'échelle régionale ou à l'échelle locale, les partenaires n'ont pas tous la même autonomie dans l'établissement de leurs priorités. Dans les organisations où les cadres (législatifs, normatifs ou réglementaires) et les contrôles sont nombreux et qui doivent manifester une

grande cohérence interne, comme dans les ministères (Gélinas, 2003), il peut s'avérer difficile d'engager son organisation dans une réelle concertation. Ainsi, dans certains milieux, il semble que des personnes représentant leur organisation dans une instance de l'EJ n'ont pu dépasser le stade de l'échange d'information, la concertation n'étant pas clairement priorisée dans les messages reçus du palier supérieur ou n'offrant pas de promesse de retombées directement justifiables dans la reddition de compte ou l'imputabilité à court terme. On a par ailleurs relevé certaines frustrations liées à la difficulté d'imposer la participation à la concertation dans les secteurs où l'autonomie entre les paliers est plus importante. À cet égard, il importe de rappeler que le respect des expertises et de l'autonomie des partenaires est au fondement de l'approche partenariale dans laquelle on peut situer la concertation, qu'une collaboration réelle ne peut être imposée mais qu'il est préférable de valoriser son potentiel de retombée en cohérence avec la mission des partenaires pour susciter d'adhésion.

On a pu constater que l'AL joue un rôle pivot important dans la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs de l'EJ. Ce mandat exige une bonne compréhension des enjeux et des particularités de sa région, une bonne connaissance des dynamiques partenariales et la capacité de demeurer focalisé sur sa mission. Le roulement de personnel à ce mandat a pu sérieusement ralentir le déploiement de la mesure dans certaines régions. Le protocole de recherche ne prévoyant pas d'entrevue auprès d'AL ayant quitté leurs fonctions, nous n'avons donc pu obtenir d'informations de première main sur les causes exactes de ce roulement. Mais on peut penser qu'il est attribuable au moins en partie aux difficultés rencontrées par les AL dans le cadre de leurs mandats, certaines pouvant relever d'un manque d'expertise spécifique à l'animation des dynamiques partenariales, une difficulté qui a aussi été soulevée dans le cadre du rapport sur l'évaluation de la mesure IDEO 16-17 (Yergeau *et al.*, 2009). La mise en place d'une communauté de pratique paraît être un pas intéressant vers l'atténuation de cette difficulté, mais un travail en amont apparaît aussi souhaitable, comme le soulignait ce rapport, dans le développement de la formation continue aux relations partenariales, pour le personnel touché par la mesure ainsi dans les différents programmes de formation universitaire, initiale ou continue, d'où est issue une importante proportion du personnel intervenant auprès des jeunes.

On rapporte des difficultés à maintenir l'adhésion et la mobilisation des membres des comités dans plusieurs régions, notamment en raison du roulement des mandataires. À cette phase de sa mise en œuvre, l'EJ est encore rarement intégrée dans la structure des organismes partenaires. Les avancées dans la concertation tiennent souvent aux liens établis par une personne mandatée sur un comité, et elles ont tendance à être perdues lorsque cette personne change, pour une raison ou une autre. Des mécanismes visant à mieux intégrer la concertation dans la structure des organismes, comme l'établissement de protocoles d'entente, ou la formalisation d'un mandat de personne contact au niveau des organismes partenaires (2.11.2), peuvent contribuer à cette intégration.

Des différences, parfois marquées, dans la mise en œuvre ont été observées entre les régions. Certaines relèvent de l'historique de concertation au niveau régional qui peut favoriser ou non l'adhésion au modèle. On relève aussi des différences attribuables à la densité de population et à l'étendue du territoire. L'adhésion et l'atteinte de premiers effets apparaissent optimaux dans les régions de densité moyenne. Dans les régions de

forte densité, le nombre d'organismes et la multiplicité des enjeux rendent le processus plus laborieux, sans pour autant le freiner. L'EJ semble susciter moins d'enthousiasme et avoir eu moins d'impact dans les régions de faible densité où la plus faible quantité de partenaires facilitait déjà les contacts personnalisés et le réseautage et où les difficultés d'accès à certains services tiennent davantage à leur non disponibilité sur le territoire qu'à des problèmes de concertation.

Quelques personnes ont par ailleurs émis le souhait de voir la mesure permettre le financement de projets susceptibles d'appuyer les objectifs poursuivis. Selon nous, cette question doit être traitée avec précaution pour éviter que la mesure ne soit perçue par les acteurs comme s'accaparant des ressources qu'ils réclament pour leurs propres actions.

Dans l'ensemble, la mesure semble à peine sortir de la phase introductive et les effets rapportés sont principalement liés à l'établissement d'un cadre collectif, une meilleure compréhension des activités, enjeux et cadres normatifs des autres organismes, des clarifications de plusieurs ordres, ainsi que l'établissement d'ententes et de mécanismes de suivi. Compte tenu de la grande variété des acteurs en cause et de la complexité du travail à accomplir dans un contexte sans cesse mouvant, ce rythme de progression n'est pas surprenant, mais il invite à porter une attention soutenue aux suites du déploiement de la mesure.

Rappelons que les entretiens qualitatifs ont mis davantage l'accent sur les détails de la mise en œuvre que sur une description systématique des premiers effets, ce qui fait en sorte que les effets rapportés ici ne couvrent probablement pas l'ensemble des avancées en matière de complémentarité et continuité de services, mais seulement ceux qui font davantage saillie aux yeux des personnes interviewées.

On rapporte des effets positifs et variés de la mesure sur le développement de liens entre les organismes offrant des services aux jeunes en difficulté. Ces effets touchent principalement la mise en place d'une compréhension commune des problèmes à l'échelle des régions et un effet levier sur le réseautage et la concertation. Les répondants au sondage web sont modérément en accord avec l'idée que l'EJ aurait permis d'accroître l'accessibilité aux services, d'améliorer l'accompagnement et de mettre en place des mécanismes de suivi des jeunes. L'analyse des entrevues indique dans l'ensemble que des avancées ont été réalisées dans le déploiement de plusieurs initiatives ayant déjà produit ou visant à produire des effets en ce sens mais de manière variable selon les régions.

Les effets sur la réduction des délais d'accès aux services sont encore peu visibles, tant pour les répondants au sondage web qui estiment en moyenne que la venue d'EJ dans leur région n'a pas eu d'impact sur le délai d'accès, que pour les personnes rencontrées en entrevue. Ces dernières ont évoqué certaines initiatives visant à produire des effets en ce sens, mais il est probablement encore trop tôt dans l'histoire de la mesure pour constater des effets visibles sur les temps d'attente.

Les répondants au sondage n'estiment pas, dans l'ensemble, que la mesure a permis de formuler des protocoles administratifs et ils sont partagés quant à l'idée que la mesure

aurait permis de formulation d'ententes pour la création de passerelles. On retrouve de rares recommandations en ce sens dans les rapports déposés au SAJ par les régions. Les membres des comités semblent réticents à prendre la parole pour signaler les dysfonctions alors qu'il s'agit d'un comportement attendu des responsables du SAJ. Un effort de clarification de ce qui est attendu des membres des comités en ce domaine pourrait être utile.

Les effets sur la modulation des interventions et des stratégies, une pratique courante dans la plupart des milieux d'intervention, ont été peu évoqués en entrevue, probablement en raison de la difficulté à les associer clairement à l'EJ. La modulation des programmes, quant à elle, est associée généralement au palier national et les répondants qui abordent cette question jugent que des aspects législatifs et normatifs complexes entrent en ligne de compte.



---

## Rapport d'évaluation

---

# RAPPORT D'ÉVALUATION

## INTRODUCTION

L'Engagement jeunesse (EJ<sup>2</sup>) est une mesure qui a été annoncée dans le cadre de la Stratégie d'action jeunesse 2006-2009 du Gouvernement du Québec et dont le déploiement se poursuit dans le cadre de la Stratégie 2009-2014. Il s'agit d'une entente interministérielle, dont la mise en œuvre est sous la responsabilité du SAJ, qui a pour objectif général « d'améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services de santé, des services sociaux, de la qualification et de l'aide à l'emploi destinés aux jeunes » (SAJ, 2010, p. 17).

Dans la perspective de mieux informer et outiller le développement de cette mesure, l'évaluation en a été confiée par le SAJ, à la suite d'un appel d'offres, à une équipe de recherche composée de membres du Centre d'études et de recherche sur les transitions et l'apprentissage (CÉRTA) en novembre 2010. Le *Cadre d'évaluation de la mesure Engagement jeunesse* précise que « l'Engagement jeunesse a connu une phase de déploiement graduel et expérimental, et [...] s'inscrit dans le cadre d'une approche innovatrice en matière de développement social et régional » (SAJ, 2010, p. 30). L'approche de l'évaluation proposée est donc appréhendée comme celle d'une action pilote et vise « principalement à décrire la mise en œuvre et à en apprécier l'efficacité et les premiers effets dans l'optique d'en améliorer le déploiement [...] pour une éventuelle reconduite » (p. 30). Cette mesure expérimentale s'inscrit dans le cadre plus large d'une régionalisation des services gouvernementaux québécois, marquée notamment par les protocoles d'entente intervenus entre l'État et ses partenaires régionaux et municipaux en marge du Sommet des générations de 2004 (Ministère des Affaires municipales et des Régions, 2007). Les leçons à tirer de l'évaluation de la mise en œuvre de cette mesure sont ainsi susceptibles d'avoir des retombées importantes sur plusieurs initiatives de régionalisation en actuellement en cours.

Ce rapport présente la synthèse de l'évaluation de la mesure à la suite du mandat confié à notre équipe par le SAJ. La synthèse présentée ici s'appuie à la fois sur les résultats d'un sondage web mené en décembre 2010 auquel ont participé 433 des 821 les membres actifs des comités liés à l'EJ à ce moment, et sur la seconde étape de collecte de données, de nature plus qualitative, qui s'est tenue de décembre 2010 à juin 2011. Ces entrevues ont rejoint 77 AL, membres de CDR et membres CRS de décembre 2010 à juin 2011. Les précisions d'ordre méthodologique sur le sondage ainsi que sur la collecte et l'analyse des données qualitatives sont présentées en A1<sup>3</sup>. Les détails des résultats des analyses qualitatives sont présentés dans deux annexes, l'une traitant de la conception et de la mise en œuvre de la mesure (A2), l'autre des premiers effets (A3). L'analyse du sondage web de décembre 2010 est présentée dans une annexe (A4) qui reprend le corps du rapport

---

<sup>2</sup>Une liste des sigles, acronymes et abréviations utilisés systématiquement dans le but d'alléger le texte du rapport et de ses annexes figure au début du document.

<sup>3</sup> Pour faciliter la présentation, on réfèrera tout au long du rapport aux annexes en indiquant leur numéro (ex. A1 pour l'annexe méthodologique), éventuellement suivi du numéro de section spécifique (ex. A1.3).

préliminaire déposé au SAJ en février 2011. Un complément d'analyse de ce sondage, entrepris à la suite des demandes formulées lors de la discussion des résultats avec le comité d'évaluation, est aussi présenté en A5.

Dès février 2011, une analyse des données du sondage web avait permis d'affirmer que la mise en œuvre de l'Engagement jeunesse était déjà bien amorcée et qu'elle a déjà eu des effets substantiels sur la sensibilisation et la mobilisation des milieux en vue de faciliter l'accès des jeunes à certains services ainsi qu'à favoriser leur passage d'une mesure ou d'un programme à un autre tout en améliorant les pratiques d'accompagnement de leurs démarches. On constatait un effet de la mesure sur l'élargissement des collaborations avec de nouveaux acteurs pour la presque totalité des répondants et, globalement, une légère amélioration des collaborations avec les organismes de tous les secteurs.

## **LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA MESURE**

Cette section présente la conception et la mise en œuvre de la mesure en référant aux analyses qualitatives présentées à l'annexe 2 et aux résultats du sondage web présentés à l'annexe 4. Elle traite plus spécifiquement de la conception de la mesure au SAJ, de la tournée de régions, de l'appropriation du mandat par les acteurs régionaux, du soutien à la mise en œuvre régionale, de la constitution des comités régionaux, de l'élaboration des plans d'action régionaux, de la mise en œuvre des actions, des enjeux de mobilisation des partenaires, des particularités régionales de la mise en œuvre et du mandat de l'AL.

### **La conception de la mesure**

Les responsables impliqués dans la conception de l'EJ ont exprimé le souci de parvenir à élaborer une mesure qui serait en lien avec les problématiques réelles de continuité de service auxquelles font face les jeunes et le personnel intervenant qui les accompagne quotidiennement (A.2.1). Les actions visant à assurer une meilleure continuité des services devraient ainsi être basées sur les constats dégagés par les acteurs locaux à la suite d'une démarche de concertation soutenue régionalement. Cette initiative gouvernementale prévoit une souplesse dans le choix des actions à mettre en œuvre de façon à favoriser une appropriation qui tienne compte des besoins et des particularités de chaque région.

À l'origine, le MESS, le MELS, le MSSS et le MICC ont été identifiés comme acteurs centraux dans la mise en œuvre de cette mesure visant la complémentarité des services aux jeunes (A.2.1). L'idée d'impliquer le MAMROT et de lui attribuer un rôle de concertation et de coordination vis-à-vis des quatre autres ministères serait venue plus tard dans la réflexion sur la conception.

Il a également été prévu de créer une courroie de transmission de l'information sur le plan hiérarchique dont le leadership au niveau national serait assumé par un comité interministériel composé des sous-ministres adjoints des ministères partenaires reliés, au palier régional, à une instance composée des directeurs régionaux de ces mêmes ministères, le CDR (A.2.1).

Les discussions avec les ministères et le SAJ entourant la conception de la mesure et la vision de l'implantation ont permis de cerner l'importance de l'implication d'autres institutions et organismes concernés par la complémentarité des services à la jeunesse notamment les CRÉ, les Forums Jeunesse, les CSSS, les CJ et les CJE (A.2.1). La possibilité que ces acteurs puissent prendre part aux travaux de l'EJ et même se joindre au CDR a donc été envisagée comme un moyen privilégié de déploiement au niveau régional et l'établissement d'un équilibre entre les différents secteurs.

### **La tournée des régions et l'appropriation de la mesure**

Les représentants du SAJ se sont déplacés dans la plupart des régions administratives pour présenter le projet aux directions régionales des ministères signataires de l'entente et à des organisations communautaires et locales pour évaluer l'intérêt des acteurs à implanter la mesure (A.2.2). Lors de cette tournée des régions, les acteurs ont été invités à réfléchir à la composition de leur CDR et à la désignation d'un organisme fiduciaire pour recevoir les fonds et assurer le soutien logistique à l'AL.

Selon les commentaires recueillis auprès des responsables du SAJ interviewés, l'accueil réservé à la mesure a été variable d'une région à l'autre (A.2.2). Selon eux, les réactions oscillaient entre l'enthousiasme de pouvoir implanter une mesure qui répondait à un besoin réel au regard de la continuité des services et l'appréhension face à sa complexité de mise en œuvre sur le plan de la mobilisation et la concertation des acteurs.

Selon certains responsables du SAJ interviewés, le principe de la grande marge de manœuvre dans la mise en œuvre régionale de la mesure a suscité l'adhésion des acteurs. Toutefois, cette latitude, comme l'expliquent des répondants, aurait entraîné des différences dans le rythme d'appropriation et d'implantation de la mesure dans les différentes régions. Une difficulté d'appropriation a d'ailleurs été mentionnée par plusieurs personnes, tant des AL que des membres des CDR et CRS. Celles-ci soutiennent que la mesure a été difficile à circonscrire. L'utilisation récurrente du qualificatif « flou » chez plusieurs personnes interviewées reflète cette difficulté pour les acteurs impliqués de s'approprier le mandat de l'EJ. Ainsi, dans les entrevues, plusieurs personnes jugent qu'il y a eu un manque de précision de la part du SAJ quant aux mandats et objectifs régionaux.

Ainsi, on constate que l'appropriation est un processus qui demande du temps et de l'énergie aux acteurs impliqués. La période d'introduction de la mesure et du début de la mise en œuvre des plans d'action régionaux est une étape qui demande souvent des discussions qui peuvent paraître répétitives pour des partenaires engagés à plusieurs niveaux de collaboration avec des partenaires multiples (A.4.1.6). Certains secteurs et organismes peuvent ainsi être très sollicités. Le jugement porté par les répondants au sondage sur le temps exigé par l'élaboration du plan d'action et sur ses retombées varie passablement selon le type d'organisation. Si globalement, un peu moins du tiers (30%) des répondants est d'accord avec l'affirmation selon laquelle l'élaboration du plan d'action a exigé trop de temps et d'énergie, la moitié ou plus des personnes représentant le MELS, le MAMROT et les organismes communautaires d'insertion et d'employabilité autres que les CJE sont de cet avis (A.5. Tableau 22). L'affirmation suscite aussi un fort degré d'accord (47%) dans le secteur scolaire primaire et secondaire, un secteur dans

lequel on trouve une des proportions les plus élevée de répondants (12,4 %) (A5.Tableau 22). Par ailleurs, 90 % des répondants estiment que l'élaboration d'un plan d'action a permis l'entente sur des pistes d'action pour améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services. On peut donc comprendre que, même si l'élaboration est perçue par certains partenaires impliqués comme un processus exigeant et laborieux, ils estiment que l'énergie investie en vaut la peine et qu'elle conduit à des progrès intéressants.

### **Le soutien à la mise en œuvre régionale**

Les représentants du SAJ interviewés ont décrit certains moyens mis en place pour soutenir la mise en œuvre régionale concernant principalement le soutien aux AL comme la tenue de formations, des rencontres de suivi et la coordination des rencontres de réseautage considérée par plusieurs comme une communauté de pratique (A.2.4). Cette communauté de pratique est fort appréciée des quelques AL qui en ont parlé. Cependant, selon plusieurs personnes interviewées dans l'ensemble des catégories (CDR-CRS-AL et RSAJ), les AL ne bénéficient pas toujours d'un encadrement suffisant pour assumer leur mandat au quotidien (A. 2.10.1). Les responsables du SAJ interviewés reconnaissent à ce sujet qu'un meilleur soutien pourrait être offert aux CDR dans leur mandat d'encadrement et d'accompagnement de l'AL (A.2.4). Ces constats sont toutefois nuancés par les commentaires de quelques AL qui disent bénéficier d'un encadrement direct et régulier de la part notamment de la personne présidente du CDR, de l'organisme responsable de la logistique ou de l'organisme fiduciaire (A.2.7.1). Au sujet des rencontres du Comité interministériel, les responsables du SAJ interviewés mentionnent que l'augmentation de la fréquence des rencontres permettrait probablement de faire un meilleur suivi de la mise en œuvre, mais que l'horaire chargé des membres de ce comité représente cependant un obstacle majeur à la réalisation de cette potentielle amélioration (A. 2.4).

### **La constitution et la composition des comités régionaux**

Selon la démarche de mise en œuvre conçue par le SAJ (SAJ, 2010, p.12), le CDR devait minimalement être composé des directeurs régionaux des quatre ministères signataires de l'entente interministérielle et du représentant régional du MAMROT. Des partenaires externes (CRÉ, CJE, CJ, etc.) pouvaient s'ajouter selon ce que les régions souhaitaient.

Les documents et les données qualitatives recueillies dans le cadre de l'évaluation ont permis de dégager un portrait plus précis de la constitution des comités régionaux (A.2.5). Deux grands types de structures de gestion régionale ont été implantés à travers la province : un CDR unique ou un CDR appuyé par un CRS. Des structures particulières de CRS ont été mises en place dans certaines régions, par exemple, pour une même région, un CRS par territoire de Conférence Régionale des Élus (CRÉ), un CRS par clientèle identifiée de jeunes en difficulté, ou des CL sur la base des MRC. Dans quelques régions, la structure de gestion régionale de l'EJ a vu le jour à partir d'un comité déjà existant notamment un sous-comité de la CAR ou des instances visant des objectifs similaires à ceux de l'EJ en matière de complémentarité des services offerts aux jeunes. Le fait de s'appuyer sur des structures déjà en place représente d'ailleurs un bon coup selon plusieurs personnes interviewées (A.2.11.1).

Dans l'ensemble, les ministères sont beaucoup plus fortement impliqués dans les CDR et CRS, comme le sont les Forum jeunesse, les organismes du secteur public personnes handicapées et les CRÉ (A.5 Tableau 21). Le secteur scolaire, notamment au primaire et au secondaire, ainsi que les CLE, le secteur communautaire jeunesse (CJE et autres), les CSSS et CLSC ainsi que les organismes de développement régional et économique sont par ailleurs plus souvent associés aux comités locaux ou régionaux.

Le cadre de l'EJ prévoit qu'un organisme fiduciaire soit désigné au sein du CDR pour recevoir la subvention régionale et agir à titre d'employeur de l'AL. Dans la plupart des régions, l'organisme fiduciaire est le Forum Jeunesse ou la CRÉ. Dans d'autres régions, il s'agit d'un ministère, d'un organisme public tel qu'un CSSS ou un CJ ou, plus rarement, d'un organisme communautaire (A.2.5).

### **L'élaboration des plans d'action régionaux**

Dans l'ensemble des régions, un portrait de la situation des services offerts aux jeunes au regard des bris de continuité de services ou des dédoublements a été réalisé (A2.6.1). La collecte d'information visant à réaliser ce portrait des services a été effectuée principalement par le biais de consultation auprès des comités, des instances de concertation et des organisations qui interviennent auprès des jeunes et, dans quelques régions, directement auprès des jeunes concernés (A2.6.1).

Un portrait des mécanismes de concertation a été dressé dans plusieurs régions. Les personnes interviewées mentionnent avoir procédé à cet exercice dans le but de connaître les instances existantes et de ne pas dédoubler les mécanismes. Pour certains répondants, cette étape était importante pour comprendre et respecter les dynamiques régionales et locales avant de procéder à l'élaboration du plan d'action (A.2.6.1).

Dans la plupart des régions, les AL ont joué un rôle actif dans la coordination et la rédaction du plan d'action (A.2.6.2). Les allers-retours entre les AL et les comités ont été nombreux et l'investissement des comités intense (A.2.6.2). Selon les propos recueillis, on constate que certains CDR ont été plus directement impliqués dans le processus de rédaction en révisant les versions préliminaires des plans d'action, réorientant et priorisant les objectifs identifiés lors des discussions et par l'AL (A.2.6.2). Mais ce scénario de collaboration étroite et intense entre les comités et l'AL n'a pas été suivi dans toutes les régions puisque dans certains cas, les AL ont dû rédiger le plan sans pouvoir compter sur des réactions des comités en cours de processus (A.2.6.2).

Plusieurs personnes ont indiqué avoir eu recours à différents moyens pour mobiliser et rassembler les partenaires autour du plan d'action comme ajuster le vocabulaire pour éviter de heurter les sensibilités et respecter les expertises de chacun pour les mobiliser au bénéfice du meilleur résultat possible (A.2.6.3). Aussi, plusieurs personnes ont insisté sur l'importance d'élaborer un plan d'action concret et concis. Elles soutiennent que le fait de se concentrer sur des moyens précis permet de relever plus rapidement des résultats concrets, ce qui est mobilisant pour le personnel intervenant et l'ensemble des acteurs concernés par la mesure (A.2.8). De plus, le fait de rappeler aux partenaires que la raison commune de leur engagement est leur volonté d'offrir de meilleurs services aux jeunes a permis selon plusieurs personnes de dépasser les divergences de points de vue (A.2.6.3).

Dans l'ensemble, un peu moins du tiers des répondants au sondage web affirme que l'élaboration de plans d'action a exigé trop de temps et d'énergie de la part de leur organisme, mais cette proportion varie passablement selon le type d'organisation (A.5 Tableau 22). La moitié ou plus des personnes représentant le MELS, le MAMROT et les organismes communautaires insertion et employabilité autres que les CJE sont de cet avis, alors que la grande majorité ou la totalité des représentants des CRÉ, CSSS-CLSC et des organismes communautaires ou tables en éducation et formation sont en désaccord avec cette affirmation.

### **La mise en œuvre des actions**

La plupart des personnes rencontrées considèrent que le succès de la mise en œuvre de l'EJ repose sur une réelle volonté des dirigeants des organismes partenaires d'appuyer la démarche (A.2.7.1). Selon plusieurs répondants, l'intérêt et l'engagement des membres sont variables au sein des CDR et des CRS et cela se traduit par un manque d'assiduité aux rencontres (A.2.7.1). Plusieurs personnes attribuent cet engagement plus faible de certains membres des CDR (A.2.8) à une absence de directives claires en faveur de l'EJ provenant du palier national. Pour être en mesure de s'impliquer davantage, ceux-ci revendiquent des directives claires et formelles de la part des instances nationales de leurs ministères.

Plusieurs personnes ont soulevé les conséquences négatives du fort taux de roulement au sein des CDR et CRS sur la mise en œuvre de l'EJ (A.2.7.2). L'arrivée d'un nouveau membre demande un temps supplémentaire de mise à niveau afin de s'assurer d'une compréhension mutuelle et d'une adhésion à la vision commune développée par les membres initiaux. Lorsque l'intégration de nouveaux membres est très fréquente, le temps à y consacrer est vu comme une cause de retard dans la mise en œuvre des actions et peut susciter de l'impatience.

Selon plusieurs personnes, l'engagement des membres des CDR doit aussi se traduire par un soutien au travail des AL pour mobiliser les acteurs locaux et ainsi favoriser la mise en œuvre des actions prévues (A.2.7.1). Dans cette perspective, les membres des CDR ont un rôle important à jouer pour donner une légitimité d'action à l'AL en le référant aux acteurs-clés sur le terrain ou en favorisant l'accès à ces personnes influentes.

Des personnes interviewées font aussi état de conséquences notables sur l'avancement des travaux de l'EJ du roulement des personnes assumant le mandat d'AL dans certaines régions (A.2.7.2). Selon quelques personnes rencontrées, cette difficulté de rétention serait en partie attribuable à la lourdeur du mandat aux contours flous confiés à des individus qui souvent, possèdent peu d'expérience dans le domaine du partenariat ainsi que par la précarité de l'emploi occupé.

À travers l'ensemble de la démarche de mise en œuvre de l'EJ, plusieurs personnes interviewées rapportent avoir rencontré des écueils dans la mobilisation des partenaires (A.2.8). Pour expliquer cette difficulté, certaines personnes évoquent le défi de démontrer aux partenaires la valeur ajoutée de s'impliquer dans une démarche qui semble a priori peu concrète et dont le cadre financier ne prévoit pas le développement de projets ou de services. Ce défi de mobilisation serait d'autant plus grand qu'il est difficile pour les

acteurs des milieux de concevoir des effets tangibles à brève échéance alors que le travail sur le partenariat en est un de longue haleine.

À la lumière de plusieurs commentaires, la ligne de gouvernance entre les paliers peut représenter un obstacle à la mise en œuvre de l'EJ particulièrement lorsque les directions régionales des ministères n'ont pas d'autorité hiérarchique directe pour faire appliquer la mesure au niveau des organisations locales (A.2.7.3). Certains suggèrent que le SAJ entreprenne davantage d'actions visant à faire connaître et reconnaître l'EJ et considèrent qu'une telle reconnaissance faciliterait leur travail aux niveaux régional et local.

### **Les particularités régionales de la mise en œuvre**

L'analyse des commentaires livrés lors des entrevues nous permet de constater que chaque région, selon sa configuration, a ses défis spécifiques en ce qui concerne la mise en œuvre de l'EJ et le développement d'une continuité de services (A.2.9.2). L'historique de concertation ou les dynamiques entre les organisations, la superficie et la densité du territoire ainsi que les disparités régionales sont les paramètres fréquemment abordés par les personnes interviewées lorsqu'il est question des particularités régionales facilitant ou faisant obstacle à la mise en œuvre de la mesure.

Plusieurs personnes ont souligné que leur région était déjà fortement concertée et que les comités et instances de concertations étaient nombreux sur le territoire, ce qui, de leur point de vue, a contribué à la mobilisation des acteurs autour de l'EJ (A.2.9.1). En contrepartie, d'autres observent que certaines localités ou parties du territoire tissées serrées sur le plan de la concertation et historiquement plus autonomes et indépendantes dans leur développement, ont tendance à prendre leur distance vis-à-vis une mesure gouvernementale comme l'EJ.

L'importance des distances à parcourir est un sérieux défi pour le travail des AL et la concertation des partenaires dans les régions où le territoire est très étendu (A.2.9.2). Malgré les contraintes liées aux distances à parcourir, le moins grand nombre d'intervenantes et intervenants auprès des jeunes se retrouvant dans les régions de faible densité de population peut faciliter les liens interpersonnels entre les acteurs locaux. Cependant, dans quelques régions où la densité de population est moins importante, le manque de services et d'organismes est également identifié par les répondants comme étant un obstacle important à la continuité de services, puisque l'inexistence même de services empêche les jeunes d'y avoir accès. Lorsque les services existent, toutefois, les listes d'attente pour y accéder sont, selon quelques personnes, beaucoup moins longues, voire inexistantes. Dans ce cas, et compte tenu des liens interpersonnels mieux établis entre les divers intervenantes et intervenants, référer les jeunes d'une ressource à l'autre est rarement problématique. Rappelons que les répondants au sondage dans les régions de faible densité étaient moins d'accord avec le fait que la participation aux activités de l'EJ a permis l'entente sur des pistes d'action pour améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services (A4.1). Nous pouvons penser que ces acteurs voient difficilement la possibilité d'améliorer la continuité des services parce qu'il y a déjà un bon réseautage entre le personnel intervenant et parce que les services à arrimer n'existent pas. Des personnes provenant de régions où il y a une grande densité de population ont soulevé pour leur part la complexité liée au processus de concertation des



acteurs en raison du grand nombre et de la diversité des services et des organismes à concerter (A.2.9.2).

D'autres caractéristiques régionales sont perçues par quelques personnes comme étant un obstacle à la mise en œuvre de l'EJ, notamment la dualité entre le milieu urbain et rural, les problématiques différentes d'une localité ou d'une MRC à l'autre et les découpages administratifs des différentes institutions (ex. : CSSS, CLE, territoire de MRC) qui ne coïncident pas (A.2.9.2).

### **Rôle pivot de l'agente ou l'agent de liaison**

La plupart des personnes rencontrées ont parlé de l'apport significatif de l'AL comme facilitateur de mise en œuvre de l'Engagement jeunesse (A.2.10). L'AL joue un rôle de pivot sur le plan du réseautage ou de la circulation de l'information entre les partenaires locaux et régionaux. De plus, en assumant la coordination des comités, en pilotant certains projets, l'AL soutient la mobilisation des partenaires qui, faute de temps, ne peuvent jouer un rôle actif et efficace dans l'EJ.

Selon les propos recueillis, les AL ont été nombreux à s'impliquer directement et concrètement dans le déploiement de certaines actions ou dans des activités entreprises par les partenaires (A.2.10). Ainsi, comme prescrit au cours du déploiement de l'EJ, les rôles de consultation, de sensibilisation et de mobilisation en lien avec le PCA ont été assumés par les AL des régions pilotes pour l'implantation de ce projet. Dans quelques cas, l'AL s'est impliqué dans la mise en œuvre de mesures identifiées par l'EJ, soit par exemple le PQJ ou le TÉVA ou d'autres initiatives comme le Maillon. Dans quelques régions, les AL ont joué un rôle central dans le processus menant à l'élaboration de protocoles d'entente entre certaines organisations. Ces protocoles sont décrits plus en détail à l'annexe 3 (A.3.2.4).

### **Synthèse de la mise en œuvre**

Dans l'ensemble, on constate que la mise en œuvre de la mesure s'est déroulée conformément à ce qui avait été planifié. La tournée des régions, en offrant un espace de co-construction de sens de ce que pouvait être la mise en œuvre, apparaît comme une étape clé de l'introduction. Les balises générales données à ce moment par le SAJ offrent une grande marge de manœuvre dans la mise en œuvre régionale, ce qui a suscité une grande adhésion et, en même temps, certaines difficultés d'appropriation.

Certaines personnes ont suggéré que l'imposition, par le SAJ, d'un cadre plus formalisé, de cibles régionales et d'une reddition de compte plus serrée aurait pu permettre d'éviter cette impression de flou. Il est toutefois probable que cette manière de faire ait eu l'effet d'enfermer la mesure dans un carcan trop rigide. Une imposition de la part du SAJ ou d'une autre instance nationale aurait rendu difficile les adaptations nécessaires aux niveaux régional et local. Il apparaît toutefois nécessaire de reconnaître et d'œuvrer à minimiser cette perception de flou pour éviter les dérives dans la compréhension des fondements de la mesure et favoriser le maintien de la mobilisation aux niveaux régional et local. À cette fin, le SAJ pourrait explorer l'opportunité de mieux outiller le processus de concertation, en proposant des supports et guides à l'animation des instances par

exemple. Compte tenu de la nécessaire marge de manœuvre et de la complexité de l'EJ, et de l'évolution des structures et de la culture de concertation, il apparaît aussi essentiel d'assurer un suivi continu de son déploiement. Pour favoriser le développement d'une culture de concertation, il pourrait être intéressant que le SAJ soutienne les milieux qui souhaitent s'engager dans une programmation faisant appel à la recherche évaluative participative, avec un comité de pilotage et une équipe de recherche qui, dès le diagnostic des problèmes à résoudre localement et régionalement, a à la fois un mandat de formation, d'encadrement scientifique et de soutien à des projets-pilote. Le cas de Villes-amies des aînés (VADA), un programme de l'Organisation mondiale de la santé et promu au Québec par le Secrétariat aux Aînés du Québec, en est un exemple (Garon, Beaulieu et Veil, 2008). L'intérêt d'avoir une expertise externe est qu'elle peut permettre de soutenir le changement de culture et aussi d'aider à identifier les points critiques qui ralentissent le déploiement d'une mesure comme l'EJ tout en étant dissocié de la reddition de compte et des structures hiérarchiques. Le temps nécessaire à l'appropriation de la mesure et à l'élaboration du plan d'action, corollaire en bonne partie de la marge de manœuvre offerte au déploiement régional, est généralement perçu comme rentable car il a permis une meilleure compréhension des situations et enjeux mutuels. Les partenaires du secteur de l'éducation (MELS et secteur scolaire primaire et secondaire) et le MAMROT sont toutefois plus critiques à l'égard de cet investissement. Dans le premier cas, il faut rappeler qu'il s'agit d'un secteur qui a initié plusieurs réformes ces dernières années, dont plusieurs privilégient une approche partenariale avec la communauté et d'autres partenaires institutionnels incluant des activités de concertation<sup>4</sup>, et qu'on peut voir ici un signe de saturation susceptible de se résorber à mesure que ces réformes seront intégrées.

On constate par ailleurs que les structures proposées au niveau régional ont été adaptées dans plusieurs régions qui ont ajouté, au CDR prévu, un CRS destiné à assurer un suivi plus intensif du déploiement. Cette pratique présente l'intérêt de dégager les directions des organismes de l'investissement nécessaire à un suivi rapproché, ce qui peut être utile lorsque le processus exige de nombreux ajustements détaillés, mais l'ajout d'un palier supplémentaire est aussi susceptible d'occasionner des dédoublements qui alourdissent le processus de concertation et l'éloigne du niveau décisionnel pour le maintenir au niveau de l'échange d'information. Une réflexion collective sur cet ajout et sa pertinence apparaît souhaitable à cette étape de la mise en œuvre.

Les propos recueillis laissent entrevoir une tension entre une logique partenariale qui tente de s'installer à travers l'EJ aux niveaux national, régional et local, et une logique hiérarchique propre à certains domaines, notamment ceux du secteur public. À l'échelle régionale ou à l'échelle locale, les partenaires n'ont pas tous la même autonomie dans l'établissement de leurs priorités. Dans les organisations où les cadres (législatifs, normatifs ou règlementaires) et les contrôles sont nombreux et qui doivent manifester une grande cohérence interne, comme dans les ministères (Gélinas, 2003), il peut s'avérer difficile d'engager son organisation dans une réelle concertation. Ainsi, dans certains milieux, il semble que des personnes représentant leur organisation dans une instance de

---

4 Mentionnons notamment le Programme d'aide pour favoriser le retour en formation des 16-24 ans, le programme Famille, école, communauté (FECRE), le Programme d'éveil à la lecture et à l'écriture (PAÉLÉ), l'implantation des Services d'accueil, de référence et d'accompagnement (SARCA).

l'EJ n'ont pu dépasser le stade de l'échange d'information, la concertation<sup>5</sup> n'étant pas clairement priorisée dans les messages reçus du palier supérieur ou n'offrant pas de promesse de retombées directement justifiables dans la reddition de compte ou l'imputabilité à court terme. On a par ailleurs relevé certaines frustrations liées à la difficulté d'imposer la participation à la concertation dans les secteurs où l'autonomie entre les paliers est plus importante. À cet égard, il importe de rappeler que le respect des expertises et de l'autonomie des partenaires est au fondement de l'approche partenariale dans laquelle on peut situer la concertation, qu'une collaboration réelle ne peut être imposée mais qu'il est préférable de valoriser son potentiel de retombée en cohérence avec la mission des partenaires pour susciter d'adhésion.

On a pu constater que l'AL joue un rôle pivot important dans la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs de l'EJ. Ce mandat exige une bonne compréhension des enjeux et des particularités de sa région, une bonne connaissance des dynamiques partenariales et la capacité de demeurer focalisé sur sa mission. Le roulement de personnel à ce mandat a pu sérieusement ralentir le déploiement de la mesure dans certaines régions. Le protocole de recherche ne prévoyant pas d'entrevue auprès d'AL ayant quitté leurs fonctions, nous n'avons donc pu obtenir d'informations de première main sur les causes exactes de ce roulement. Mais on peut penser qu'il est attribuable au moins en partie aux difficultés rencontrées par les AL dans le cadre de leur mandat, certaines pouvant relever d'un manque d'expertise spécifique à l'animation des dynamiques partenariales, une difficulté qui a aussi été soulevée dans le cadre du rapport sur l'évaluation de la mesure IDEO 16-17 (Yergeau *et al.*, 2009). La mise en place d'une communauté de pratique paraît être un pas intéressant vers l'atténuation de cette difficulté, mais un travail en amont apparaît aussi souhaitable, comme le soulignait ce rapport, dans le développement de la formation continue aux relations partenariales, pour le personnel touché par la mesure ainsi que dans les différents programmes de formation universitaire, initiale ou continue, d'où est issue une importante proportion du personnel intervenant auprès des jeunes.

On rapporte des difficultés à maintenir l'adhésion et la mobilisation des membres des comités dans plusieurs régions, notamment en raison du roulement des mandataires. À cette phase de sa mise en œuvre, l'EJ est encore rarement intégrée dans la structure des organismes partenaires<sup>6</sup>. Les avancées dans la concertation tiennent souvent aux liens établis par une personne mandatée sur un comité, et elles ont tendance à être perdues lorsque cette personne change, pour une raison ou une autre. Des mécanismes visant à mieux intégrer la concertation dans la structure des organismes, comme l'établissement de protocoles d'entente, ou la formalisation d'un mandat de personne contact au niveau des organismes partenaires (A2.11.2), peuvent contribuer à cette intégration.

---

5 Mucchielli et Maistreux (1977) identifient cinq modalités devant être présentes dans la concertation et qui sont de niveau de complexité croissant : l'information, la consultation, la décision collégiale sur des décisions concernant le groupe, la délégation de pouvoir et la négociation permanente.

<sup>6</sup> On réfère ici aux concepts d'encastrement et de découplage (Grossetti et Bès, 2001; White, 1992) utilisés en sociologie de l'innovation pour analyser le passage entre des collaborations soutenues par des relations individuelles à des collaborations davantage intégrées dans les structures organisationnelles.

Des différences, parfois marquées, dans la mise en œuvre ont été observées entre les régions. Certaines relèvent de l'historique de concertation au niveau régional qui peut favoriser ou non l'adhésion au modèle. On relève aussi des différences attribuables à la densité de population et à l'étendue du territoire. L'adhésion et l'atteinte de premiers effets apparaissent optimaux dans les régions de densité moyenne. Dans les régions de forte densité, le nombre d'organismes et la multiplicité des enjeux rendent le processus plus laborieux, sans pour autant le freiner. L'EJ semble susciter moins d'enthousiasme et avoir eu moins d'impact dans les régions de faible densité où la plus faible quantité de partenaires facilitait déjà les contacts personnalisés et le réseautage et où les difficultés d'accès à certains services tiennent davantage à leur non disponibilité sur le territoire qu'à des problèmes de concertation.

Quelques personnes ont par ailleurs émis le souhait de voir la mesure permettre le financement de projets susceptibles d'appuyer les objectifs poursuivis. Selon nous, cette question doit être traitée avec précaution pour éviter que la mesure ne soit perçue par les acteurs comme s'accaparant des ressources qu'ils réclament pour leurs propres actions.

## **LES PREMIERS EFFETS DE L'EJ**

Cette section résume les résultats quantitatifs (A4) et qualitatifs (A3) obtenus relativement à l'évaluation des premiers effets de la mesure au regard de cinq grandes catégories d'objectifs visés par cette dernière : 1) le développement de liens entre les organismes; 2) l'amélioration de l'accueil, de la référence et de l'accompagnement des jeunes en difficulté; 3) la réduction des délais avant d'accéder à un service; 4) la simplification de la réglementation et des procédures administratives concernant l'offre de services aux jeunes et 5) la modulation des programmes, des interventions ou des stratégies dans le but de les rendre davantage complémentaires.

Rappelons que, compte tenu de la méthodologie utilisée aux fins de l'évaluation et, surtout, de la nature même de la mesure, les effets présentés ici ne peuvent être entièrement, ou même partiellement, attribués de manière spécifique à l'EJ. Certains sont même fortement associés à d'autres initiatives (PQJ, IDEO 16-17, TÉVA, PCA, 16-24, Entente MELS-MESS) explicitement mentionnées dans les documents d'orientation de l'EJ. Ils sont toutefois tous associés, généralement de près, à la mise en œuvre de l'EJ par les personnes ayant participé à l'évaluation.

Rappelons aussi que, lors du processus de validation des guides d'entretien (A1.2), la décision a été prise de mettre l'accent sur une description plus détaillée de la mise en œuvre et de ne pas aborder systématiquement les effets selon chaque objectif avec les personnes rencontrées. Les effets rapportés ici ne couvrent donc probablement pas l'ensemble des avancées en matière de complémentarité et continuité de services dont auraient pu témoigner les personnes rencontrées si les entretiens avaient été plus systématiques sur ce point, mais reflètent plutôt ceux qui font davantage saillie dans l'impression générale qu'elles ont des retombées de la mesure.

## Les premiers effets sur les liens entre les différents organismes

Les premiers effets documentés de l'EJ sur les liens entre les différents organismes qui offrent des services aux jeunes en difficulté touchent principalement la mise en place d'une compréhension commune des problèmes à l'échelle de la région et un effet levier de la mesure sur le réseautage et la concertation.

De manière générale, les répondants au sondage s'entendent pour dire que l'implantation de la mesure a été un processus très positif qui a permis de développer davantage les liens entre les organismes de leur région. Ils considèrent en moyenne que la mesure a permis d'identifier des obstacles, de s'entendre sur une compréhension commune, de formuler des objectifs communs, de déterminer des priorités locales et de clarifier les rôles et responsabilités, des effets qui relèvent tous de l'étape introductive d'une mesure (A4.2.1). Ils sont en moyenne très peu en accord avec l'idée que l'EJ aurait permis de mettre en commun des ressources humaines et en désaccord avec la proposition que l'EJ aurait permis de mettre en commun des ressources financières et des infrastructures, des effets relevant davantage de l'étape de mise en action concrète des partenariats (A4.2.1).

Pour les personnes rencontrées dans le cadre des entretiens, l'EJ a permis un meilleur réseautage entre les organisations qui de par leurs missions ou leur secteur respectif, n'avaient pas l'habitude de se côtoyer (A3.1). L'élaboration des plans d'action régionaux a surtout offert aux acteurs locaux un lieu de rencontre et de discussion privilégié (A3.1.1). En siégeant aux divers comités de l'EJ, les membres ont eu l'occasion de connaître davantage les services et programmes d'autres organisations. Les personnes interviewées estiment que les travaux des CDR et des CRS ont stimulé le développement d'une culture de concertation parmi les membres, augmentant du coup de manière importante le réseautage entre les différents représentants des organismes impliqués (A3.1.2). Plusieurs personnes ont affirmé que l'EJ a agi comme un catalyseur pour la concertation locale. En s'impliquant activement dans les tables de concertation, l'AL apporte le soutien nécessaire pour réactiver la mobilisation des partenaires et apporter le leadership nécessaire à l'établissement d'orientations stratégiques.

Un obstacle fréquemment soulevé par les personnes rencontrées pour expliquer la difficulté de mettre en place une continuité des services et une complémentarité des programmes est la culture de gestion « en silo » que l'on retrouve dans les ministères et les organisations qui y sont rattachées (A3.1.2). Malgré l'entente interministérielle, il semble que le changement majeur de paradigme que suppose l'EJ et les effets sur les services qui en découlent sont susceptibles de prendre un certain temps. Malgré tout, de l'avis de quelques personnes, le réseautage au sein des comités et tables de concertation a favorisé le développement de références personnalisées pour les jeunes. Le personnel intervenant sait davantage avec qui communiquer dans une autre organisation pour faciliter la référence et même le suivi des jeunes. Ces passerelles, bien qu'informelles, pourraient contribuer à une meilleure continuité des services.

## Les premiers effets sur l'amélioration de l'accueil, la référence et l'accompagnement des jeunes en difficulté

Dans le cadre du sondage web, les répondants sont modérément en accord avec l'idée que l'EJ aurait permis d'accroître l'accessibilité aux services, d'améliorer l'accompagnement et de mettre en place des mécanismes de suivi des jeunes (A4.2.1).

L'analyse des entrevues indique dans l'ensemble que des avancées ont été réalisées en ce sens mais de manière variable selon les régions (A3.2). Les personnes rencontrées ont évoqué le déploiement de plusieurs initiatives ayant déjà produit ou visant à produire des effets en ce sens. Par exemple, deux régions ont instauré des pratiques de proximité auprès des jeunes en misant sur le travail de rue (A3.2.1). L'intérêt pour cette approche émanerait du constat que les jeunes n'utilisent pas les services de façon conventionnelle, c'est-à-dire qu'ils ont besoin de services de proximité, de type ouvert, et pour lesquels les listes d'attente ne risquent pas de les décourager. Cette intervention vise à rejoindre les jeunes directement dans leur environnement pour agir de manière préventive avant que des problèmes sérieux ne surgissent. Cette action a permis de rejoindre un grand nombre de jeunes et de référer plusieurs d'entre eux à des services appropriés. Pour d'autres régions, la concertation des membres des comités a privilégié l'implantation du programme le Maillon (A3.2.2). Ce programme a été créé précisément dans le but d'améliorer l'accueil, la référence et l'accompagnement des jeunes vivant des difficultés en proposant au personnel intervenant un arbre décisionnel qui permet de cibler les ressources disponibles en fonction des problèmes rencontrés. La présence d'affiches dans les lieux publics tels que les écoles, les milieux de travail et les institutions postsecondaires permet de faire connaître l'existence du programme.

La mise en place dans une région d'une passerelle entre un CLE et un organisme communautaire qui offre des services aux jeunes de la rue a aussi été évoquée dans le cadre des entretiens (A3.2.3). Les agentes et agents du CLE sont invités à se rendre directement sur les plateaux de travail pour rencontrer les jeunes dans le but de créer progressivement un contact positif qui fera en sorte que les jeunes seront plus enclins à consulter un agent du CLE qui pourra les accompagner dans les suites de leurs démarches d'insertion et ainsi éviter une rupture de services à la fin de leur admissibilité au programme subventionné.

Les personnes interviewées ont aussi fait état de protocoles d'entente issus des travaux de l'EJ qui mettent de l'avant des mécanismes de collaboration en vue d'améliorer l'accueil, la référence et l'accompagnement. Dans une région, les travaux du comité régional auraient favorisé la conclusion d'une entente entre les CJE et les CSSS qui vise à mettre en place des mécanismes de collaboration entre les deux types d'organismes dans le but de soutenir la réintégration sociale et professionnelle de jeunes qui présentent des besoins particuliers sur le plan de la santé physique et mentale en facilitant l'accès aux services pour la clientèle visée dans une perspective de prise en charge conjointe par les organisations impliquées (A3.2.4). Des personnes ont aussi décrit un autre type de protocole d'entente, entre CJ et CJE, visant à favoriser une meilleure transition vers l'âge adulte des jeunes en CJ. Celui-ci prévoit l'accompagnement des jeunes adultes par le personnel intervenant du CJ vers le CJE et une collaboration entre les deux instances pour

l'échange d'information et éventuellement pour l'élaboration de plans d'intervention visant l'insertion sociale et professionnelle. Ces analyses permettent d'affirmer que, pour le moment, l'EJ a permis l'établissement d'ententes diverses sur l'accueil, l'accompagnement et la référence mais que les acteurs ont encore assez peu accès aux informations permettant de juger de leurs effets directs sur les jeunes.

### **Les premiers effets sur la réduction des délais avant d'accéder à un service donné**

Les effets de l'EJ sur la réduction des délais d'accès aux services sont encore peu visibles. Les répondants au sondage web estiment en moyenne que la venue d'EJ dans leur région n'a pas eu d'impact sur le délai d'accès aux services chez les jeunes (A4.2.1). Les personnes rencontrées dans le cadre des entretiens rapportent aussi peu d'effets tangibles en ce sens, mais il faut toutefois souligner que les effets documentés sur l'amélioration de l'accueil, la référence et l'accompagnement sont, pour la plupart, susceptibles de réduire les délais dans l'accès à certains services. On retrouve tout de même certains exemples évoqués lors des entretiens qui visent directement à réduire les délais d'accès à un service, comme les protocoles d'entente entre les CJ et Emploi-Québec. Selon des répondants, ces protocoles permettent aux jeunes de rencontrer un agent du CLE avant leurs 18 ans afin d'avoir la possibilité d'obtenir une aide de dernier recours sans trop de délais au moment de la majorité (A3.4). À la lumière de ces résultats, on peut avancer qu'il est probablement encore trop tôt dans l'histoire de la mesure pour constater des effets visibles sur les temps d'attente.

### **Les premiers effets sur la simplification de la réglementation et des procédures administratives concernant l'offre de services aux jeunes**

Dans l'ensemble, les répondants au sondage sont légèrement en désaccord avec l'idée que la mesure aurait permis de formuler des protocoles administratifs et ils sont partagés quant à l'idée que la mesure aurait permis de formulation d'ententes pour la création de passerelles (A4.2.2). Les personnes rencontrées en entrevue font état de peu d'effets tangibles de l'EJ sur la simplification de la réglementation et des procédures administratives relatifs à l'offre de services aux jeunes (A3.4). L'analyse des rapports déposés au SAJ par les régions font état de rares recommandations en ce sens.

Des tentatives de modifications des procédures administratives ont tout de même été tentées et nous avons relevé deux exemples de simplification concernant l'offre de services aux jeunes (A3.4). Dans une région, on rapporte que dans le cadre des mesures Alternative jeunesse et Jeunes en action, la procédure pour le remboursement de factures pour des besoins spéciaux a été facilitée en harmonisant et en centralisant les demandes dans un seul CLE.

Selon les propos de certaines personnes interviewées, la modification des règlements et des procédures est plutôt l'affaire du palier national et les membres des comités ne semblent pas encore prêts à proposer des modifications alors que, de son côté, un représentant du SAJ considère qu'il n'y a pas suffisamment d'informations provenant des régions qui viennent soutenir la nécessité de modifier certaines réglementations. On

pourrait être ici face à une position ou à une posture à l'intérieur des organisations qui freine la prise de parole (*Voice*<sup>7</sup>) et empêche certains acteurs de signaler les dysfonctions d'un système alors qu'il s'agit d'un comportement attendu dans ce cas-ci par les animateurs de la mesure. Un effort de clarification de ce qui est attendu des membres des comités en ce domaine pourrait être utile.

On peut donc conclure qu'un travail reste encore à faire notamment pour rappeler aux personnels des divers organismes l'importance de signaler aux comités de l'EJ les éléments des cadres normatifs et réglementaires qui créent obstacle aux objectifs de l'EJ et de s'assurer, dans chacune des organisations concernées, que la prise de parole des comités de l'EJ concernant de telles situations est prise au sérieux et traitée diligemment.

### **Les premiers effets sur la modulation des programmes, des interventions ou des stratégies dans le but de les rendre davantage complémentaires**

Les entretiens avec les AL et les membres des CDR et CRS n'ont pas abordé directement la question des effets de l'EJ sur la modulation des programmes, des interventions ou des stratégies. La modulation des interventions et des stratégies, en fonction notamment des contextes et caractéristiques des personnes accompagnées, est courante dans la plupart des milieux d'intervention, ce qui rend l'identification d'un lien clair entre cette modulation et l'EJ, par les acteurs du terrain ou par un dispositif de recherche à peu près impossible. Cette particularité explique probablement le fait que pratiquement personne n'a abordé ces effets lors des entretiens, sauf pour mentionner que la mesure semble être au stade de l'identification des besoins et des cibles en matière de modulation. On peut aussi penser qu'à ce stade d'appropriation de la mesure, les acteurs ne voient pas encore trop bien comment ils pourraient modifier le modèle d'action (Chen, 1995) derrière leurs interventions. Quant à la modulation des programmes, celle-ci est associée généralement au palier national et les répondants qui abordent cette question jugent que des aspects législatifs et normatifs complexes entrent en ligne de compte (A3.5).

### **Synthèse des premiers effets**

Dans l'ensemble, la mesure semble à peine sortir de la phase introductive et les effets rapportés sont principalement liés à l'établissement d'un cadre collectif, une meilleure compréhension des activités, enjeux et cadres normatifs des autres organismes, des clarifications de plusieurs ordres, ainsi que l'établissement d'ententes et de mécanismes de suivi. Compte tenu de la grande variété des acteurs en cause et de la complexité du travail à accomplir dans un contexte sans cesse mouvant, ce rythme de progression n'est pas surprenant, mais il invite à porter une attention soutenue aux suites du déploiement de la mesure.

---

<sup>7</sup> On réfère ici aux thèses d'Albert Hirschman (2011) sur les moyens dont dispose le public ou les membres d'organisations pour signifier leur mécontentement, en refusant de participer (*exit*), en formulant leur mécontentement (*voice*) ou en demeurant fidèle malgré tout (*loyalty*). Alors le choix entre ces différents modes est tributaire des contraintes structurelles propres au contexte (l'impossibilité de faire défection encourageant l'expression du mécontentement), une réponse optimale des organisations est favorisée par un rapprochement de l'équilibre entre les possibilités de prise de parole et de défection.



Rappelons que les entretiens qualitatifs ont mis davantage l'accent sur les détails de la mise en œuvre que sur une descriptions systématique des premiers effets, ce qui fait en sorte que les effets rapportés ici ne couvrent probablement pas l'ensemble des avancées en matière de complémentarité et continuité de services, mais seulement ceux qui font davantage saillie aux yeux des personnes interviewées.

On rapporte des effets positifs et variés de la mesure sur le développement de liens entre les organismes offrant des services aux jeunes en difficulté. Ces effets touchent principalement la mise en place d'une compréhension commune des problèmes à l'échelle des régions et un effet levier sur le réseautage et la concertation. Les répondants au sondage web sont modérément en accord avec l'idée que l'EJ aurait permis d'accroître l'accessibilité aux services, d'améliorer l'accompagnement et de mettre en place des mécanismes de suivi des jeunes. L'analyse des entrevues indique dans l'ensemble que des avancées ont été réalisées dans le déploiement de plusieurs initiatives ayant déjà produit ou visant à produire des effets en ce sens mais de manière variable selon les régions.

Les effets sur la réduction des délais d'accès aux services sont encore peu visibles, tant pour les répondants au sondage web qui estiment en moyenne que la venue d'EJ dans leur région n'a pas eu d'impact sur le délai d'accès, que pour les personnes rencontrées en entrevue. Ces dernières ont évoqué certaines initiatives visant à produire des effets en ce sens, mais il est probablement encore trop tôt dans l'histoire de la mesure pour constater des effets visibles sur les temps d'attente.

Les répondants au sondage n'estiment pas, dans l'ensemble, que la mesure a permis de formuler des protocoles administratifs et ils sont partagés quant à l'idée que la mesure aurait permis de formulation d'ententes pour la création de passerelles. On retrouve de rares recommandations en ce sens dans les rapports déposés au SAJ par les régions. Les membres des comités semblent réticents à prendre la parole pour signaler les dysfonctions alors qu'il s'agit d'un comportement attendu des responsables du SAJ. Un effort de clarification de ce qui est attendu des membres des comités en ce domaine pourrait être utile.

Les effets sur la modulation des interventions et des stratégies, une pratique courante dans la plupart des milieux d'intervention, ont été peu évoqués en entrevue, probablement en raison de la difficulté à les associer clairement à l'EJ. La modulation des programmes, quant à elle, est associée généralement au palier national et les répondants qui abordent cette question jugent que des aspects législatifs et normatifs complexes entrent en ligne de compte.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bourdon, S., Yergeau, É., Mazalon, É., Bélisle, R., Boucher, R. et Babin, P.-O. (2011). *Mise en œuvre et premiers effets de la mesure Engagement jeunesse*. Rapport du sondage web de décembre 2010 remis au Secrétariat à la jeunesse du Québec. Sherbrooke: Centre d'études et de recherche sur les transitions et l'apprentissage.
- Gélinas, A. (2003). *L'administration centrale et le cadre de gestion. Les ministères, les organismes, les agences, les appareils centraux*. Québec : PUL.
- Grossetti, M. et Bès, M.-P. (2001) Encastremets et découplages dans les relations science – industrie. *Revue française de sociologie*. 42(2), 327-355.
- Hirschman, A. (2011). *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*. [Nouvelle édition de l'original paru en 1970]. Bruxelles : Université libre de Bruxelles.
- Ministère des Affaires municipales et des Régions. (2007). *Rapport sur la mise en œuvre du protocole d'entente avec les présidents des conférences régionales des élus (CRÉ)*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Mucchielli, R. et Maistreaux, R. (1977). *La formation à la concertation*. Paris : EME et les Éditions ESF.
- SAJ. (2010, juin). *Cadre d'évaluation de la mesure Engagement jeunesse*. Document confidentiel. SAJ, Gouvernement du Québec.
- SAJ. (s.d.). *Orientations pour la mise en œuvre de l'Engagement jeunesse*. Document de travail. s.l.
- White. Harrison C. (1992). *Identity and Control. A structural theory of social action*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Yergeau, É., Bourdon, S., Bélisle, R. et Thériault, V. (2009). *Mise en œuvre, atteinte des objectifs et premiers effets de la mesure d'accompagnement IDEO 16-17. Rapport d'évaluation remis au Secrétariat à la jeunesse du Québec*. Sherbrooke: Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.jeunes.gouv.qc.ca/publications/etude-ideo-16-17.pdf>>.

---

## Annexe 1 : Les aspects méthodologiques

---

# ANNEXE 1 : LES ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

## INTRODUCTION

Cette annexe détaille d'abord les aspects méthodologiques du projet de recherche évaluative. La première section porte sur la réalisation du sondage web dont les résultats sont présentés en annexe 4. Les sections suivantes décrivent la documentation et les entretiens qui ont fait l'objet de l'analyse qualitative décrite à la section 1.4. Cette annexe se termine par une discussion des enjeux éthiques du projet de recherche.

### 1.1 LE SONDAGE WEB

Cette section présente les étapes de réalisation du sondage web, de l'élaboration du questionnaire à l'analyse des données, et fait état de certaines spécificités qui permettent de mieux situer et nuancer les résultats.

#### 1.1.1 Élaboration et description des questionnaires

Un questionnaire de base a été élaboré à partir des objectifs d'évaluation énoncés dans le *Cadre d'évaluation de la mesure Engagement jeunesse*. Globalement, le questionnaire est construit selon la logique suivante :

- Le formulaire de consentement éclairé : pour accéder au sondage, le répondant doit accepter les conditions en cliquant sur « suivant »;
- Les collaborations bilatérales : cette section vise à mieux saisir la nature des liens (échange d'informations, concertation, partenariat, ententes formelles) qu'entretient l'organisme que représente la personne répondante avec d'autres secteurs;
- L'élaboration du plan d'action régional;
- L'appréciation des effets de la mesure;
- Questions ouvertes invitant à décrire les principaux points forts et points à améliorer de la mesure.

Chaque question élaborée n'était adressée qu'aux catégories de répondants susceptibles de fournir l'information pertinente. Par exemple, la section sur les collaborations bilatérales ne s'adressait pas aux responsables de la mesure au Secrétariat à la jeunesse et aux agents de liaison, car ils ne sont pas interrogés à titre de représentants d'organismes directement visés par la mesure. Cela a mené à la rédaction de quatre questionnaires distincts correspondant aux catégories de répondants présentées au Tableau 1.

**Tableau 1 Groupes de répondants au sondage et abréviations utilisées**

Catégorie de répondant	Abréviation <sup>8</sup>	Groupe de répondants
Responsables de la mesure au SAJ	RSAJ	RSAJ
Agents de liaison (AL)	AL	AL
Comités directeurs régionaux (CDR)	CDR	CDR-CRS
Comités régionaux de suivi (CRS)	CRS	
Comités régionaux où l'AL siège ou collabore	CR	CR-CL-OR-OL
Comités locaux où l'AL siège ou a un lien formel de travail	CL	
Organismes régionaux avec qui collaborent l'AL ou le CDR	OR	
Organismes locaux avec qui collaborent l'AL ou le CDR	OL	

Une rencontre de représentants de l'équipe de recherche avec le Comité d'évaluation de la mesure s'est tenue le 8 novembre 2010 pour valider la démarche de sondage et le questionnaire. Cette rencontre a permis d'ajuster la terminologie utilisée dans le questionnaire à la diversité des réalités du terrain et à la diversité des compréhensions que peuvent en avoir les personnes sondées. En effet, l'élaboration du questionnaire s'adressant aux membres de comités directeurs régionaux (CDR) et aux comités régionaux de suivi (CRS) a posé un défi supplémentaire sur le plan terminologique. Les comités régionaux de suivi ne sont pas présents dans l'ensemble des régions et les régions n'utilisent pas toutes la terminologie proposée dans la documentation du SAJ pour identifier les comités liés à la mesure.

En Montérégie, par exemple, le comité directeur régional se nomme comité interministériel et trois comités régionaux de suivi ont été constitués sur les territoires des conférences régionales des élus. Ce sont ces comités qui, dans cette région, sont connus sous l'appellation de comités directeurs régionaux. Dans le Bas-Saint-Laurent, les termes « comité directeur régional » et « comité régional de suivi » ne sont pas utilisés. L'équivalent du comité directeur régional s'appelle le comité régional de coordination alors que l'équivalent du comité régional de suivi a pour nom le comité aviseur COSMOSS. Cette différence dans la terminologie représentait ainsi une source de confusion potentielle importante qui a été signalée par le Comité d'évaluation. Pour pallier à ce problème, nous avons choisi d'utiliser, dans le questionnaire d'enquête, l'expression plus globale de « Comité régional de l'Engagement jeunesse » pour référer globalement à ces deux comités dans les questionnaires administrés à leurs membres.

Lors de la rencontre du 8 novembre, le Comité d'évaluation a par ailleurs insisté sur le fort roulement des personnes sur les comités qui peut faire en sorte que certaines seraient moins familières avec la mesure au moment du sondage. Une question a été ajoutée pour documenter l'expérience des répondants sur les comités régionaux de l'Engagement jeunesse et cette information a été traitée systématiquement dans le cadre de l'analyse.

### 1.1.2 Constitution de la base de sondage

Conformément au devis soumis par l'équipe de recherche, la base de sondage a été constituée avec l'aide des agents de liaison (AL) dont la collaboration a été sollicitée à cette fin par le SAJ. Un fichier Excel et une notice d'instructions pour le compléter ont

<sup>8</sup> Ces abréviations seront utilisées dans le cadre du rapport pour faciliter la présentation des tableaux.

été préparés par l'équipe de recherche et acheminés aux agentes et agents de liaison par le responsable de la mesure au SAJ le 25 octobre 2010. Ce fichier était destiné à recueillir les informations de base (nom de la personne, organisme représenté, titre du poste occupé, nom du comité lié à l'EJ, courriel et téléphone) de tous les membres actifs des comités liés à l'Engagement jeunesse (Tableau 1) en date du mois d'octobre 2010.

Des discussions préalables avec le SAJ laissaient alors croire que le nombre de personnes visées serait d'environ 30 à 40 par région. Assez rapidement après la réception de la demande d'information, des agents de liaison ont fait part au coordonnateur de la recherche et aux responsables du SAJ du défi que pouvait représenter la constitution d'une liste exhaustive des membres de tous les comités avec qui ils sont en lien, celui de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent estimant par exemple ce nombre à plus de 1000. Afin d'éviter une surcharge de travail intenable et inutile aux agentes et agents de liaison, il a alors été convenu, au cours d'un échange entre l'équipe de recherche et le SAJ, de préciser et circonscrire la demande adressée aux agents de liaison pour la constitution de la base de sondage. Le courriel qui leur est alors adressé mentionne que « nous souhaitons obtenir uniquement les noms des personnes participant ACTIVEMENT aux comités et aux travaux de l'EJ dans votre région, l'objectif n'étant pas de mettre à jour une liste de membres ou des comités qui ne sont pas significativement impliqués dans l'EJ ».

La majorité des fichiers Excel a été reçue à la date limite prévue du 3 novembre 2010. Trois fichiers nous ont été acheminés de façon plus tardive, dont un qui est parvenu une semaine avant la fermeture du sondage, des retards imputables à l'embauche récente de nouveaux agents de liaison dans ces régions. Ces régions ont tout de même été incluses dans la base de sondage et des invitations ont pu être acheminées aux personnes identifiées. Deux régions, Laval et Chaudière-Appalaches, n'avaient pas d'agent de liaison au moment de l'enquête. L'équipe a donc convenu avec le SAJ qu'il était impossible de les inclure dans le sondage Web, mais que ces régions seront tout de même incluses dans la prochaine étape de la recherche évaluative. Les fichiers reçus de chaque région ont été fusionnés et harmonisés pour constituer la base de sondage de l'enquête. Une fois validée, cette base comptait au total 855 personnes réparties dans 19 des 21 « régions »<sup>9</sup> de l'Engagement jeunesse.

### 1.1.3 Déroulement du sondage

Une première invitation à participer au sondage a été envoyée par courriel aux adresses figurant dans la base de sondage le 24 novembre 2010. Un premier rappel a été envoyé le 3 décembre 2010 et un second le 12 décembre 2010. Ces rappels ont été envoyés aux personnes n'ayant pas encore complété le sondage et qui n'avaient pas avisé l'équipe de recherche qu'elles estimaient ne pas connaître suffisamment la mesure ou ne pas être disponibles pour répondre au sondage. La fermeture du sondage, initialement prévue pour

---

<sup>9</sup> On utilisera dans ce rapport le terme « région » en référence aux 21 « régions » définies dans le cadre de l'Engagement jeunesse, c'est-à-dire les 21 entités couvertes par une ou un agent de liaison (sauf pour Montréal où l'on retrouve quatre agents de liaison rattachés à des clientèles spécifiques soit les jeunes en difficulté, les jeunes issus de minorités visibles, les jeunes des centres jeunesse et les jeunes handicapés). Ces régions correspondent aux territoires des conférences régionales des élus (CRÉ).

le 15 décembre, a été reportée au 17 décembre 2010 afin d'accommoder quelques personnes ayant demandé un délai pour compléter leurs réponses.

Le message envoyé aux agents de liaison pour leur demander de n'inclure que les membres qui participent activement aux comités et aux travaux de l'Engagement jeunesse ne semble pas avoir été interprété de la même manière par chacun, car plusieurs personnes ont communiqué avec le coordonnateur de la recherche pour l'informer qu'ils ne se sentaient pas habilités à répondre parce qu'ils ne connaissaient pas ou très peu la mesure.

Il faut mentionner que, tout au long de la période d'ouverture du sondage, plus de 150 courriels de questions ou commentaires ont été transmis au coordonnateur de la recherche. Quelques personnes ont eu besoin de soutien pour faire face à des difficultés techniques, mais la plupart des communications ont porté sur l'éligibilité et la disponibilité au regard de la participation. Certaines personnes ont écrit pour l'informer qu'en raison de leur horaire chargé, elles n'avaient pas suffisamment de temps pour répondre au sondage. Plusieurs ont affirmé qu'elles ne connaissaient pas suffisamment ou pas du tout l'Engagement jeunesse pour répondre adéquatement au sondage et, parmi celles-ci, certaines ont mentionné avoir transféré le sondage à un collègue qui était considéré plus apte à répondre au sondage.

Exceptionnellement, certaines personnes d'une même institution à qui nous avons fait parvenir le sondage ont répondu ensemble au nom d'une seule personne. Quelques personnes ont aussi voulu obtenir davantage de précision sur le processus qui a mené à leur sélection comme répondant au sondage. Une personne d'une organisation fédérale a notamment voulu s'assurer que le sondage ne lui avait pas été transmis par erreur, car elle trouvait étonnant d'être interpellée dans le cadre de l'évaluation d'une initiative relevant d'une juridiction provinciale.

Il est important de souligner que ces difficultés entourant la constitution de la base de sondage, ainsi que les questions de légitimité ou de pertinence au regard du choix des répondants, reflètent une particularité importante de l'Engagement jeunesse, à savoir le caractère relativement diffus et indirect de son action au regard de sa population cible. Alors que les responsables de la mesure au SAJ, les agents et agentes de liaison ainsi que les membres des comités directeurs régionaux et des comités régionaux de suivis peuvent être identifiés de manière relativement univoque et sont les plus susceptibles de connaître la mesure par son nom, il n'en va pas nécessairement de même pour les membres des comités où siègent l'agente ou l'agent de liaison. C'est notamment dans le cas des comités qui regroupent des personnes représentant des organismes ciblant des populations diverses autour d'une même question. Les résultats présentés ici, et notamment les taux de réponse au sondage présenté ci-après, doivent donc être interprétés à la lumière de cette difficulté à circonscrire de manière univoque et précise la population des personnes représentant des organismes ayant été rejoints par la mesure.

#### **1.1.4 Participation au sondage et caractéristiques des répondants**

Le taux de réponse global au questionnaire est de 53 %. Il varie cependant de 50 % à 100 % selon la catégorie de répondant et de 27 % à 83 % selon la région (Tableau 2)

**Tableau 2 Taux de participation, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme**

	Population	Échantillon	Taux de participation
	N	n	%
<b>Ensemble</b>	<b>821</b>	<b>433</b>	<b>52,7</b>
<i>Catégorie de répondants*</i>	<i>855*</i>	<i>461</i>	<i>53,4</i>
RSAJ	3	3	100,0
AL	19	19	100,0
CDR	133	78	58,6
CRS	131	76	58,0
CR	224	112	50,0
CL	328	163	49,7
OR-OL	17	10	58,8
<i>Région**</i>	<i>818*</i>	<i>430</i>	<i>52,6</i>
Bas-Saint-Laurent	72	27	37,5
Capitale-Nationale	50	25	50,0
Centre-du-Québec	13	10	76,9
Côte-Nord	71	19	26,8
Estrie	52	33	63,5
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	17	14	82,4
Lanaudière	108	43	39,8
Mauricie	32	20	62,5
Montréal †	86	51	59,3
Nord-du-Québec	12	10	83,3
Outaouais	113	66	58,4
Saguenay-Lac-Saint-Jean	43	21	48,8
Vallée-du-Haut-Saint-Laurent	40	27	67,5
Abitibi-Témiscamingue	34	19	55,9
Longueuil et Montérégie-Est †	75	45	60,0

\*Certaines personnes ont été identifiées comme correspondant à plus d'une catégorie de répondant.

\*\*Les 3 RSAJ ne sont pas associés à une région en particulier.

† Regroupe les quatre comités régionaux de l'Engagement jeunesse de Montréal.

‡ Ces régions sont regroupées ici car plusieurs répondants siègent sur des comités dans les deux à la fois.

La totalité des responsables de la mesure au SAJ et des agents de liaison ont répondu au sondage. La participation est moindre parmi les membres des comités, mais elle est tout de même très bonne compte tenu des taux de réponse habituels des sondages en ligne qui oscillent autour des 30 %<sup>10</sup>. Au regard de l'évaluation, cette participation est déjà une information en soi, qui peut être interprétée comme le signe d'un grand intérêt porté à la mesure, ou du moins à ses objectifs. Les taux de participation selon les régions sont aussi très bons ou excellents car aucun ne descend beaucoup au-dessous du 30 %. Il faut toutefois insister ici sur le fait que ces variations peuvent être largement imputables aux différences dans l'interprétation de la consigne par les agents de liaison qui ont fourni l'information visant à constituer la base de sondage. Si on conçoit que les personnes qui se sont senties davantage interpellées par le sondage et qui connaissaient le mieux la mesure ont répondu dans des proportions plus importantes que les autres, l'observation,

<sup>10</sup> Kaplowitz, Hadlock et Levine (2004). A comparison of web and mail survey response rate, *Public opinion quarterly*, (38)1, 94-101.



dans une région, d'une proportion de répondants plus faible que la moyenne d'ensemble, peut refléter aussi bien un tri moins restrictif effectué par l'agent de liaison lors de la constitution de la base de sondage, qu'une moins grande proportion de personnes interpellées par la mesure dans cette région. Le fait que les trois régions où le taux de réponse sont le plus bas (Côte-Nord, Bas-Saint-Laurent, Lanaudière) sont aussi celles où le nombre de personnes ciblées pour la base de sondage sont parmi les plus élevés, et ce, en dépit du fait qu'elles ne figurent pas parmi les plus peuplées du Québec, laisse penser qu'une part importante des différences régionales dans le taux de réponse est imputable à ce type de biais dans la sélection initiale.

### 1.1.5 Analyse des données du sondage web

Six variables indépendantes, permettant de regrouper les répondants selon leur lien avec l'Engagement jeunesse et les caractéristiques des organismes qu'ils représentent, ont été construites pour examiner les variations dans les réponses au sondage. Des tests d'association statistique<sup>11</sup> ont été conduits systématiquement entre toutes ces variables indépendantes et les réponses présentées dans les deux premières sections (*Évaluation de la participation aux mécanismes de concertation de l'Engagement jeunesse* et *Les premiers effets de l'Engagement jeunesse*) des résultats. Pour alléger la présentation, seules les associations statistiquement significatives (sig. < 0,05) sont signalées.

Les deux premières variables indépendantes reflètent le lien des répondants avec l'Engagement jeunesse. La variable **Association à la gestion de la mesure** distingue les personnes mandatées associées à la gestion de l'Engagement Jeunesse (AL, CDR, CRS, RSAJ) de celles qui y sont associées à titre de membres d'autres comités ou de représentants d'organismes visés (CR, CL, OR, OL). Plusieurs personnes occupent plus d'un rôle, mais treize sont à la fois du côté de la gestion de la mesure (CDR ou CRS) et sur des comités (CR, CL, OR, OL, ON). Aux fins de définition de cette variable, celles-ci ont été associées à la gestion de la mesure.

La variable **Expérience sur le comité régional EJ** a été créée en réponse à une préoccupation du Comité d'évaluation relative aux différences possibles dans l'appréciation selon la durée de contact avec la mesure. Cette variable ne concerne que les 129 personnes qui siègent aux comités régionaux (CDR et CRS). La durée rapportée de l'expérience sur ces comités varie entre 2 et 59 mois, pour une moyenne de 25,1 mois. Pour faciliter les analyses dans le cadre de ce rapport, la variable a été dichotomisée au seuil de 24 mois.

Les quatre autres variables caractérisent les organismes représentés par les répondants. Pour des raisons de confidentialité et de complexité, il n'a pas été possible d'analyser les

---

<sup>11</sup> Des tests-t pour échantillons indépendants ont été utilisés pour comparer les moyennes selon les variables indépendantes à deux modalités (Associé à la gestion de la mesure EJ; Expérience sur le comité régional EJ; Population cible; Réseau). Des analyses de variance à un facteur (ANOVA) ont été utilisées pour les variables à plus de deux modalités (Type de région; Domaine). Le seuil de signification utilisé est de 0,05. La correction Bonferroni est appliquée dans les tableaux qui regroupent des comparaisons multiples pour conserver la probabilité d'erreur alpha au seuil de 0,05; dans ces cas, le seuil de chaque test est multiplié par 1/nombre de comparaisons simultanées.

données du sondage pour chacune des 19 régions participantes. Celles-ci ont été regroupées en trois catégories selon la densité de population sur leur territoire pour former la variable **Type de région**. Les régions comptant plus de 390 000 habitants et dont la densité est de plus de 35 hab/km<sup>2</sup> sont considérées à densité élevée. Celles comptant entre 200 et 360 000 habitants dont la densité varie 5 et 35 hab/km<sup>2</sup> sont considérées de densité moyenne et celles qui ont moins de 300 000 habitants et moins de 5 hab/km<sup>2</sup> sont considérées de faible densité. Cette variable ne reflète bien entendu pas tous les contrastes entre les régions, comme les distinctions entre les calendriers de mise en œuvre de l'Engagement jeunesse ou les particularités économiques. Ces autres aspects pourront être examinés plus à fond au cours de la prochaine phase de la recherche évaluative.

Il est aussi apparu important de distinguer les répondants selon les caractéristiques des populations desservies par leurs organismes. La variable **Population cible** distingue les représentants d'organismes ciblant prioritairement la population jeune (16-24 ans) visée par l'Engagement jeunesse de ceux qui représentent des organismes qui ne ciblent pas directement les jeunes ou qui ciblent aussi d'autres tranches d'âge.

Un des enjeux importants de l'arrimage des programmes et de la collaboration entre les organismes est l'établissement de ponts intersectoriels. Un des défis de notre enquête a consisté à documenter les variations de points de vue et de documenter les liens entre les multiples secteurs avec le plus de nuances possible tout en évitant d'accroître indûment le fardeau des répondants et de faire ainsi baisser indûment le taux de réponse. Nous avons ainsi utilisé, pour le questionnaire, une classification simple en neuf catégories (Tableau 3) qui sont désignées dans les tableaux suivants comme des **Secteurs**.

**Tableau 3** Regroupement des organismes par secteurs, réseaux et domaines

Réseau	Domaine	Secteur
Public ou parapublic	SSS	Secteur public ou parapublic, santé et services sociaux
	Éducation	Secteur public ou parapublic, éducation
	DERE	Secteur public ou parapublic, dev. économique, régional ou emploi
	Autre	Secteur public ou parapublic, autre
Communautaire et OBNL	SSS	Organisme, table ou regroupement communautaire, santé et services sociaux
	Éducation	Organisme, table ou regroupement communautaire, éducation
	DERE	Organisme, table ou regroupement communautaire, dev. économique, régional ou emploi
	Autre	Organisme, table ou regroupement communautaire, autre
n/d*	n/d	Autres organismes (syndicats, entreprises...)

\* Le nombre de répondants de ce secteur ne permet pas de former une autre catégorie de réseau.

Pour simplifier l'analyse dans le cadre des premières sections de la présente annexe, deux variables plus compactes ont été créées. La variable **Réseau** distingue, d'une part, le public et le parapublic, et de l'autre le communautaire et les organismes à but non lucratif. Comme seulement deux personnes ont répondu représenter des organismes de secteurs autres que public, le parapublic et le communautaire (syndicats, entreprises...), il n'a pas été possible de former avec elles une catégorie pour cette variable. Leurs réponses

ne sont pas incluses dans les analyses avec la variable Réseau, mais elles sont prises en compte dans toutes les autres analyses. Une variable **Domaine** a aussi été créée pour regrouper les domaines d'activité des organismes en quatre grandes catégories. Les analyses mobilisant cette variable doivent toutefois être interprétées avec prudence, le nombre restreint de catégories ayant forcé le regroupement d'organismes à certains égards fort différents, notamment ceux œuvrant en développement économique qui ont été associés à ceux intervenant dans le soutien à l'emploi, et forcé la création d'une catégorie « autre » passablement hétérogène. Le recoupement de cette variable avec les noms des organismes représentés par les répondants fournis par les agents de liaison lors de la constitution de la base de sondage montre que cette catégorie regroupe principalement des représentants du secteur de l'immigration et du secteur municipal, des conférences régionales des élus (CRÉ), des forums jeunesse et du développement communautaire. Mais, on y retrouve aussi quelques représentants de carrefours jeunesse - emploi (CJE) alors que la majorité des représentants de ces organismes se sont plutôt identifiés au domaine développement économique, régional ou emploi. Des analyses plus approfondies et nuancées en fonction du domaine d'activité sont présentées en annexe 5.

#### 1.1.6 Caractéristiques des répondants

Quand on examine les liens avec l'Engagement jeunesse des répondants au sondage, on remarque que 40 % sont associés à la gestion de la mesure et que, parmi les personnes qui siègent sur les comités directeurs régionaux, plus de la moitié (57 %) y sont depuis deux ans ou plus (Tableau 4). On peut donc penser qu'une proportion importante de personnes sont déjà mobilisées par la mesure et relativement familière avec elle, sans toutefois en être assurés sans autres indications sur la fréquence des rencontres ou activités auxquelles ces personnes participent.

**Tableau 4 Répartition des répondants selon leurs liens avec l'Engagement jeunesse et les caractéristiques de leur organisme**

	Nombre de répondants n	Proportion dans l'échantillon %
<b>Ensemble</b>	<b>433</b>	<b>100,0</b>
<i>Associé à la gestion de la mesure EJ</i>	<i>433</i>	<i>100</i>
Non	262	60,5
Oui	171	39,5
<i>Expérience sur le comité régional EJ</i>	<i>129</i>	<i>100,0</i>
Moins de deux ans	56	43,4
Deux ans ou plus	73	56,6
<i>Type de région</i>	<i>430</i>	<i>100,0</i>
Densité élevée	191	44,4
Densité moyenne	156	36,3
Densité faible	83	19,3
<i>Population cible</i>	<i>411</i>	<i>100,0</i>
En partie jeunes	301	73,2
Prioritairement jeunes	110	26,8
<i>Réseau</i>	<i>410</i>	<i>100,0</i>
Public ou parapublic	286	69,8
Communautaire et OBNL	127	30,2
<i>Domaine</i>	<i>410</i>	<i>100,0</i>
SSS	109	26,6
Éducation	96	23,4
DERE	116	28,3
Autre	89	21,7

Un peu moins de la moitié des répondants (44 %) proviennent de régions à densité élevée, alors qu'environ 1 répondant sur 5 (19 %) provient d'une région à densité faible. Un peu plus du quart (27 %) des répondants représentent un organisme qui cible prioritairement les jeunes visés par la mesure. Un peu plus des deux tiers (70 %) des répondants sont rattachés au réseau public et 30 % au communautaire. Les quatre domaines sont représentés de façon assez équilibrée, avec proportions variant entre 21 % et 28 %.

Ainsi, malgré des délais extrêmement serrés, l'efficacité du processus mis en place et l'excellente collaboration des milieux, reflétée notamment par un taux de réponse très élevé au sondage, ont permis de constituer des données de grande qualité pour cette première étape de la recherche évaluative. Les variables indépendantes créées pour l'analyse permettront d'examiner les variations selon quelques paramètres relevant des liens des répondants avec la mesure et des caractéristiques de leur organisme. La complexité et la diversité des réalités en jeu ne pourront toutefois être abordées avec toute la nuance requise en ne se fondant que sur les informations fournies par un tel instrument. Certains aspects importants dans le contexte des collaborations, comme la variété des

expertises et des cadres de référence des acteurs qui ont à se mobiliser en vue de cibles communes, ou les particularités des dynamiques régionales, ne pourront être documentés qu'à travers l'analyse des données qualitatives recueillies lors de la suite du projet.

## 1.2 LA DOCUMENTATION

Les responsables de la mesure au SAJ (RSAJ) ont transmis à l'équipe les documents prévus au devis initial en format électronique : les plans d'action régionaux (18), les rapports mi-mandat (18), les rapports synthèses de 2009 et de 2010 (34). Les RSAJ ont aussi transmis l'entente interministérielle et le document d'orientations pour la mise en œuvre de l'EJ. Lors de nos visites dans les régions, quelques personnes nous ont également remis des documents précisant leur démarche de mise en œuvre régionale.

Au total, 70 documents ont ainsi été recueillis. Ces documents ont été utilisés en complément aux données recueillies dans le cadre des entretiens, principalement pour la description de la conception de la mesure, la constitution des comités et les activités planifiées et réalisées.

## 1.3 LES ENTREVUES

Selon le devis initial, nous avons prévu rencontrer : 3 personnes responsables de la mesure au SAJ, 18 AL, 42 membres des CDR et 15 membres des CRS. Il était prévu que les personnes échantillonnées qui ne pouvaient être disponibles lors de la visite de leur site soient rejointes par entretien téléphonique. De plus, pour des raisons budgétaires, il a été convenu que les sites situés à plus de 500 km de Sherbrooke soient rejoints par entretien téléphonique

Tableau 5 Répartition des entretiens réalisés selon la catégorie de répondant et le mode de passation

Catégorie	Ensemble n (n)	Téléphonique n (n)	Face à face n (n)
Responsables de la mesure au SAJ (RSAJ)	4 (3)	4 (0)	0 (3)
Agents de liaison (AL)	19 (18)	5 (5)	14 (13)
Comités directeurs régionaux (CDR)	34 (42)	13 (10)	21 (32)
Comités régionaux de suivi (CRS)	20 (15)	3 (2)	17 (13)
Total	77 (78)	25 (17)	52 (61)

\*Entre parenthèses ce qui était prévu au devis

Tel qu'on peut le constater en consultant le Tableau 5, le nombre de personnes ayant été interviewées respecte globalement ce qui a été prévu au devis initial. La principale différence se situe au niveau de la répartition du nombre de membres au sein des CDR et CRS. En fait, le total de ces deux groupes est sensiblement identique à ce qui était prévu, mais nous avons rencontré davantage de membres de CRS et moins de membres de CDR car ces derniers se sont révélés plus nombreux que ce qui avait été envisagé initialement. En raison de l'entrée en poste relativement récente de deux personnes responsables de la mesure au SAJ au moment des entrevues avec ce groupe de répondant, nous avons convenu d'interviewer un ancien responsable de la mesure au SAJ. De plus, deux AL étaient nouvellement arrivés en poste lors de notre passage dans leur région. Il a été

convenu de ne pas réaliser d'entrevue avec ces personnes dont l'expérience de la mesure était encore limitée et de compenser en ajoutant des membres du CRS dans ces régions.

Toutes les entrevues réalisées ont été enregistrées sur support numérique en vue de leur transcription et traitement aux fins de l'analyse.

### **1.3.1 Les guides d'entrevue**

Deux guides d'entrevue ont été construits. Nous avons construit une grille d'entrevue unique contenant quelques adaptations mineures pour les groupes de personnes suivants : membres des CDR, des CRS et AL. Un second guide d'entrevue a été élaboré pour les RSAJ.

Le guide d'entretien CDR-CRS-AL contient trois sections correspondant aux grands objectifs d'évaluation de la mesure présentée dans le cadre d'évaluation (SAJ, 2010, p. 30-31) : Description de la mise en œuvre régionale de la mesure, les résultats et effets de la mesure et les bonnes pratiques. Une quatrième section vise à recueillir de l'information sur le profil professionnel et personnel des répondants. Le guide d'entretien RSAJ contient aussi les quatre sections nommées précédemment. Cependant, la première section aborde la conception de la mesure et le processus d'implantation sur le plan national.

Le guide d'entretien CDR-CRS-AL a fait l'objet d'une validation auprès du comité de recherche au cours de la première semaine de décembre 2010. Au cours de cette validation, il a été convenu avec le comité de mettre l'accent davantage sur le processus de mise en œuvre que sur les premiers effets de la mesure dans le cadre des entretiens, ce qui explique que certains aspects des effets visés par la mesure n'ont pas été abordés systématiquement.

### **1.3.2 La participation aux entrevues**

Lors de la rencontre du comité d'évaluation, il a été convenu que le coordonnateur du projet communiquerait avec des AL pour les inviter à cibler les personnes membres des CDR et CRS qui seraient les mieux placées pour fournir de l'information concernant la mise en œuvre de l'EJ dans leur région.

La planification des entrevues avec les membres des CDR et CRS a été effectuée selon l'entente convenue entre le coordonnateur du projet et l'AL dans chaque région. Ainsi, dans certaines régions, l'AL planifiait les entrevues et le coordonnateur de la recherche n'avait qu'à se présenter au lieu et à l'heure prévue. Dans d'autres régions, le coordonnateur de la recherche planifiait les entrevues avec les personnes ciblées préalablement par l'AL.

Les 77 entretiens ont été conduits par le coordonnateur du projet, Pierre-Olivier Babin, de décembre 2010 à juin 2011.

### 1.3.2.1 Les responsables de la mesure au SAJ

Les entrevues avec les quatre personnes de la catégorie RSAJ ont eu lieu en mai et juin 2011. Ces entrevues ont duré en moyenne 73 minutes. Pour respecter les ententes de confidentialité et compte tenu du petit nombre de personnes concernées par ces entretiens, leurs caractéristiques sociodémographiques ne sont pas présentées.

### 1.3.2.2 Les membres des CDR

Les entrevues auprès de membres des CDR ont duré en moyenne 59 minutes avec une étendue allant de 32 à 86 minutes. Au total, 34 membres des CDR ont été rencontrés (16 hommes et 18 femmes). Parmi eux, 8 (23,5 %) représentaient la direction régionale d'Emploi-Québec, et 7 (20,6 %) étaient à l'emploi d'un Forum Jeunesse. Aussi, 4 (11,8 %) des membres rencontrés étaient représentants de l'ASSS, alors que 3 (8,8 %) représentaient respectivement la CRÉ ou un CJE. Deux représentants de la direction régionale du MELS et de la direction régionale du MAMROT ont été rencontrés. Un représentant de chacune des organisations suivantes a également été rencontré : direction régionale du MICC, OPHQ, Conseil du statut de la femme, CS, Service Canada.

Les postes qu'occupaient dans leurs organisations respectives les membres des CDR rencontrés peuvent être regroupés en trois catégories<sup>12</sup>. Plus des trois quarts de ces personnes (26 sur 34) occupaient un poste de direction dont 10 à titre de directrice ou directeur régional au sein d'un ministère, huit comme directrice ou directeur général d'un organisme et huit comme directrice ou directeur d'un secteur au sein de l'organisation. Les autres membres occupaient un poste de coordination (5) ou d'agent de développement (3).

La moitié (n = 17) des membres de CDR qui ont été rencontrés détiennent un diplôme de deuxième cycle universitaire et presque autant (n = 16) détiennent un baccalauréat ou un certificat. Une personne détient un diplôme d'études collégiales techniques. On peut regrouper les domaines d'études des personnes rencontrés en cinq grands secteurs de formation : administration et gestion, incluant les relations industrielles (n = 16), intervention psychosociale (n = 4), développement régional (n = 3), éducation et sciences sociales (n = 5) et communication (n = 3). 3 autres (n = 3). Au moment de l'entrevue, deux personnes affirmaient suivre une formation de deuxième cycle universitaire : une dans le domaine de la gestion et l'autre dans le domaine du développement régional.

### 1.3.2.3 Les membres des CRS

Les entrevues auprès des membres des CRS ont duré en moyenne 58 minutes avec une étendue allant de 35 à 92 minutes. Vingt membres des CRS ont été rencontrés (15 femmes et 5 hommes). Le plus grand nombre d'entre eux, soit quatre personnes (20 %), provenait d'une ASSS. 3 (15 %) membres rencontrés représentaient une direction régionale d'Emploi Québec, et 2 (10 %) représentaient un CJ, un CJE ou un autre organisme communautaire jeunesse. Enfin, un représentant de chacune des organisations

---

<sup>12</sup> « Ces catégories ont été attribuées à partir du titre professionnel exact mentionné par la personne, de la description de ses tâches et de ses principaux mandats. »?

suivantes a été rencontré : direction régionale du MELS, direction régionale du MAMROT, CSSS, CLE, Forum Jeunesse, organisme communautaire œuvrant auprès des communautés culturelles, Service Canada. Au sein de ces organisations, cinq occupaient un poste de direction, quatre, une autre fonction décisionnelle, six avaient un mandat de planification, de programmation ou de développement, trois portaient le titre de conseiller et deux avaient un mandat de coordination.

Parmi les membres de CRS qui ont été rencontrés, la majorité (12 sur 20) détient un diplôme d'études universitaires de premier cycle ou un certificat d'études universitaires et le quart (5) possède un diplôme d'études universitaires de deuxième cycle. Deux autres sont titulaires d'un doctorat et un, détient un diplôme d'études collégiales. Les personnes rencontrées ont des formations dans des domaines diversifiés, qui peuvent être regroupés en quatre grands secteurs : administration (n = 5), intervention psychosociale (n = 6), sciences de la santé (n = 2), sciences sociales (n = 5), autres (n = 2). Au moment de l'entrevue, deux personnes affirmaient suivre une formation de deuxième cycle universitaire : une dans le domaine de la gestion et l'autre dans le domaine de l'intervention psychosociale.

#### **1.3.2.4 Les agentes et agents de liaison**

Les entrevues auprès des AL ont duré en moyenne 80 minutes avec une étendue allant de 30 à 164 minutes. La presque totalité (n = 18) des AL rencontrés est détentrice d'un diplôme universitaire. Parmi eux, 11 détiennent un baccalauréat ou un certificat et 7 un diplôme de deuxième cycle. Un détient un diplôme d'études collégiales techniques.

Leur parcours de formation est diversifié, passant de l'administration et des relations industrielles (n = 3) au domaine des communications (n = 4) en passant par les sciences sociales (n = 2), l'intervention psychosociale (n = 5), les études sur le territoire et la population (n = 3), le loisir (n = 2).

Au moment de l'entrevue, quatre personnes étaient en formation à l'université : trois effectuaient des études de niveau maîtrise et une, au niveau du certificat de premier cycle. Parmi ces personnes qui ont mentionné être en formation, deux étudiaient dans le domaine de l'administration et de la gestion et deux, en développement régional.

Les emplois occupés par les personnes ayant le mandat d'AL avant leur entrée en fonction sont relativement variés. Certains (n = 4) travaillaient dans un CJE, d'autres dans des organisations publiques de santé ou de services sociaux (n = 3), des organismes communautaires ou d'économie sociale (n = 4), des Forum jeunesse (n = 2), des CS (n = 2), pour des programmes de partenariat dans le secteur de l'éducation ou de la santé (n = 2) ou pour un organisme public du secteur de l'emploi (n = 1). Notons qu'une personne était aux études avant d'être embauchée comme AL.



Les postes qu'occupaient ces AL dans leurs organisations respectives peuvent être regroupés en quatre catégories<sup>13</sup>. Plus du tiers (7 sur 18) occupait un poste de planification ou de développement, 6 faisaient partie du personnel intervenant (4 dans le domaine psychosocial et 2 en lien avec l'emploi), 3 occupaient un poste de coordination et 2 un poste de direction.

#### **1.4 LE TRAITEMENT DES DONNÉES DOCUMENTAIRES ET DES DONNÉES D'ENTREVUES**

Toutes les entrevues ont été enregistrées sur support numérique, transcrites en verbatims puis traitées à l'aide du logiciel NVivo 8 selon des processus éprouvés au sein de notre Centre de recherche (Bourdon, 2002; Bourdon et Bélisle, 2008). Les documents recueillis n'ont pas fait l'objet d'un traitement systématique, mais plutôt de dépouillements ciblés en lien avec les analyses effectuées. Les transcrits d'entrevues ont été mis en rubrique (Bourdon, 2002) pour permettre une première classification en fonction des analyses à produire. Ces opérations de déstructuration/restructuration des données (Tesch, 1990) ont pour but de laisser, côte à côte, tous les extraits d'entrevues pertinents à un thème, une situation, un aspect donné, de manière à circonscrire le corpus à analyser dans un contexte précis. Des procédures de synthèses et de croisements ont été effectuées dans le contexte de différents thèmes abordés dans le rapport d'évaluation. La mise en rubrique a été réalisée par une équipe de deux auxiliaires de recherche, sous la supervision immédiate du coordonnateur du projet. Des rencontres régulières de coordination avec le chercheur principal ont permis de préciser et d'affiner la structure de codage, principalement au début du processus, et d'en maintenir une compréhension commune tout au long de l'opération.

La stratégie d'analyse est essentiellement basée sur la mise en commun et la comparaison des données provenant de questions similaires posées aux différents répondants et d'une validation avec les documents recueillis lorsqu'ils étaient pertinents. La synthèse finale des deux phases d'analyse (l'analyse du sondage Web présentée dans le rapport préliminaire et l'analyse qualitative dont il est question ici) permet l'optimisation de l'approfondissement des thèmes de l'évaluation ainsi que la triangulation sur un même thème de différents types et sources de données.

#### **1.5 L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE**

La présente recherche évaluative a été conduite en conformité avec la politique en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université de Sherbrooke<sup>14</sup>. Le protocole du projet a reçu une attestation de conformité délivrée par le Comité d'éthique de la recherche Éducation et sciences sociales de l'Université<sup>15</sup>. Ce protocole inclut notamment des dispositions visant à assurer l'anonymat et la confidentialité pour

---

<sup>13</sup> Ces catégories ont été attribuées à partir du titre professionnel exact mentionné par la personne, de la description de ses tâches et de ses principaux mandats.

<sup>14</sup> Voir <http://www.usherbrooke.ca/accueil/fileadmin/sites/accueil/documents/direction/politiques/2500-028.pdf>

<sup>15</sup> Voir <http://www.usherbrooke.ca/recherche/fr/ethique/recherche-avec-les-etres-humains/evaluation-des-projets/cer-education-et-sciences-sociales/>

les personnes ayant participé au sondage et aux entretiens. C'est pour respecter cette entente que les extraits d'entretiens présentés dans les annexes au présent rapport ne sont en général pas attribués à des personnes ou à des fonctions aisément identifiables. Pour la même raison, les régions sont rarement mentionnées en lien avec des aspects spécifiques. Elles sont identifiées dans le cas de certains effets ou certaines « bonnes pratiques » rapportés, qui sont aussi déjà documentés dans les rapports d'activité ou sur le web, afin de favoriser le transfert et l'émulation. Cette assurance de confidentialité, en plus de respecter les principes éthiques, permet aussi généralement d'avoir accès à des témoignages moins censurés ou biaisés, et donc à des données plus valides aux fins de l'évaluation.

---

## Annexe 2 : La conception et la mise en œuvre de l'Engagement jeunesse

---

## ANNEXE 2 : LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENGAGEMENT JEUNESSE

### INTRODUCTION

Cette annexe présente la conception et la mise en œuvre de l'EJ du point de vue des personnes interviewées et des informations recueillies dans les divers documents fournis par le SAJ et ceux qui nous ont été remis lors de notre passage dans les régions. L'historique et les enjeux de la conception et la mise en œuvre de l'EJ sont abordés dans les sous-sections suivantes : la conception de la mesure, la tournée de régions, l'appropriation du mandat par les acteurs régionaux, le soutien à la mise en œuvre régionale, la constitution des comités régionaux, l'élaboration des plans d'action, la mise en œuvre des actions, les enjeux de mobilisation des partenaires, les particularités régionales de la mise en œuvre et le mandat de l'AL.

### 2.1 LA CONCEPTION DE LA MESURE

Les responsables impliqués dans la conception de l'EJ ont exprimé le souci de parvenir à élaborer une mesure qui serait en lien avec les problématiques réelles de continuité de service auxquelles font face les jeunes et le personnel intervenant qui les accompagne quotidiennement. Selon les représentants du SAJ interviewés, au moment de la conception de la mesure, une grande place a été accordée à l'implication des acteurs du palier local et au personnel intervenant en contact avec la réalité des services offerts aux jeunes. Dans le but de permettre une adéquation entre la mesure et les besoins réels en matière de complémentarité de services, les personnes interviewées ont mentionné que l'EJ avait donc été conçu comme une mesure locale avec un soutien au niveau régional, et même s'il s'agit d'une mesure gouvernementale, il était prévu qu'une marge de manœuvre importante soit créée pour le palier régional afin que chaque région puisse s'approprier la mesure et l'adapter à ses besoins particuliers. Ainsi, selon cette conception, on considérerait que le personnel intervenant qui travaille quotidiennement auprès des jeunes était le mieux placé pour identifier les obstacles à la continuité de services, mais que les directions régionales devaient être impliquées pour remédier à ces obstacles lorsqu'elles relèvent de leur niveau.

*Donc, c'était vraiment l'hypothèse de base de travail, la meilleure personne qui pourrait être concernée par la continuité de services, c'est l'intervenant direct qui est devant le jeune, et le jeune lui-même par conséquent.*

*L'hypothèse, c'était qu'il pourrait y avoir des obstacles à la continuité de services qui peuvent être observés par les intervenants et qu'ils ne peuvent pas les régler parce qu'il s'agit de contraintes organisationnelles qui relèvent de leur patron. C'était là le rôle des comités de direction régionale, de donner la souplesse nécessaire à leurs intervenants pour qu'ils puissent collaborer ensemble, et s'il y avait des problématiques qui sont en lien avec par exemple, la conception du programme lui-même ou les cadres de référence sur lesquels les directions des politiques travaillent, les directions*

*régionales pourraient alors en faire référence leur direction des politiques pour amener les ajustements.*

Au moment de la conception de la mesure EJ, il était prévu que les différents ministères concernés par la complémentarité des services offerts aux jeunes soient impliqués dans l'implantation et la mise en œuvre de la mesure. Les ministères alors identifiés étaient le MESS, le MELS, le MSSS et le MICC. Selon les personnes interviewées, l'idée d'impliquer le MARMOT et de lui attribuer un rôle de concertation et de coordination vis-à-vis des quatre autres ministères est venue plus tard dans la réflexion sur la conception. Les discussions avec les ministères et le SAJ entourant la conception de la mesure et la vision d'implantation ont permis de cerner l'importance d'impliquer d'autres institutions et organismes concernés par la complémentarité des services à la jeunesse notamment les CRÉ, les Forums Jeunesse, les CSSS, les CJ et les CJE. La possibilité que ces acteurs puissent prendre part aux travaux de l'EJ et même se joindre au CDR a donc été discutée et envisagée comme un moyen privilégié de déploiement au niveau régional et d'établir un équilibre entre les différents secteurs.

*Au début, l'idée, c'était de faire seulement un comité de ces quatre ministères puis on a ajouté le MAMROT en cours de route... Le MAMROT c'est le coordonnateur de l'action gouvernementale au niveau des régions, donc c'est lui qui avait le rôle notamment auprès des CAR. Donc, on pensait qu'il pouvait jouer un rôle intéressant de leadership horizontal. Donc, on a ciblé les cinq ministères pour leur dire : « C'est le noyau qui doit être là pour le comité de direction régional. Autour de lui, on peut inclure, greffer, tout ce qui pourrait être intéressant qui ont la volonté de travailler sur la continuité de services. » Notamment, bon, ça peut être les centres jeunesse, ça peut être les carrefours jeunesse-emploi... ça peut être la CRÉ, ça peut être le forum jeunesse. On a dit : « Toutes les personnes... toutes les organisations qui sont interpellées d'une façon ou d'une autre par la continuité de services au niveau des jeunes et qui ont une capacité d'être... d'une structure régionale peuvent faire partie de ce comité-là. » Et on a laissé aux régions ... je dirais, l'ouverture pour... qu'ils puissent inclure ces éléments-là.*

*Lorsque les ministères se sont concertés avec le SAJ, ils ont souhaité qu'il y ait un équilibre entre les différents secteurs. Donc au niveau des comités directeurs régionaux, il y aurait c'est sûr les directeurs régionaux de chacun des ministères qui a signé l'entente, mais il faudrait qu'on ait un représentant de chaque milieu, donc quelqu'un de l'éducation, par exemple les commissions scolaires, quelqu'un du milieu de l'emploi pour les jeunes, comme les CJE, quelqu'un des Centres Jeunesse, quelqu'un de la CRÉ par exemple, donc c'est là qu'on a vraiment, avec l'écoute des ministères, établi l'équilibre je vous dirais par secteur*

Il a également été prévu de créer une courroie de transmission de l'information sur le plan hiérarchique dont le leadership au niveau national serait assumé par un comité interministériel composé des sous-ministres adjoints des ministères partenaires reliés, au

palier régional, à une instance composée des directeurs régionaux de ces mêmes ministères, le CDR.

*Pour le volet régional, on s'est dit: « On ne peut pas juste le faire sur une base locale, sachant qu'il y a notamment des directions régionales d'Emploi-Québec, des directions régionales des ministères. » Les ministères sont beaucoup plus structurés aussi sur une base régionale que locale, à part la santé et l'emploi. [...] donc, l'idée d'avoir les intervenants, c'est pour avoir la continuité de services. L'idée d'avoir une structure régionale, c'était pour impliquer les ministères dans la concertation, du fait d'impliquer leur direction régionale, et d'où est venue l'idée d'avoir des comités directeurs, des directions régionales.*

*Il y a eu des bons débats, mais c'était notre volonté de mettre les cinq ministères, parce qu'on se référerait aux ententes interministérielles qui ont été signées par les ministres et les sous-ministres en titre par une entité régionale qui est équivalente. C'est l'aspect régional. Quand on est arrivés pour faire la réflexion au niveau national, il était certain que puisque c'était des ententes signées par des sous-ministres en titre et des ministres, c'était certain qu'il [devait?] y avoir un comité interministériel composé de sous-ministres adjoints pour premièrement, refléter la volonté de cette entente-là, mais aussi pour donner le maximum de leadership au niveau national. Sachant aussi que souvent, les patrons des directions régionales, c'est les sous-ministres adjoints. Donc, c'est pour attacher une certaine, courroie de transmission d'information d'une façon hiérarchique.*

## 2.2 LA TOURNÉE DES RÉGIONS

Les représentants du SAJ se sont déplacés dans la plupart des régions administratives pour présenter le projet aux directeurs régionaux des ministères signataires de l'entente et à des organisations locales pour évaluer l'intérêt des acteurs à implanter la mesure. Lors de cette tournée des régions, les acteurs ont été invités à réfléchir à la composition de leur CDR, à la sélection d'un organisme fiduciaire et d'une organisation mandatée pour assurer le soutien logistique à l'AL.

*Ils ont envoyé dans chaque région une lettre commune aux cinq directeurs régionaux des ministères qui avaient signé l'entente, pour leur dire : « d'après la Stratégie d'action jeunesse qui a été lancée par le premier ministre, il est prévu une mesure qui s'appelle Engagement Jeunesse, on aimerait venir vous la présenter et on vous invite donc à organiser une rencontre dans la région en y adjoignant les CJE, l'Association des Centres Jeunesse et on va vous présenter cette mesure et dans quelles conditions est-ce qu'on peut l'implanter dans la région. »*

*Les responsables du SAJ ont fait la tournée des régions pour expliquer l'approche, pour expliquer le projet et la façon dont ça devait se mettre en œuvre. Ils avaient aussi profité du déplacement pour négocier les ententes. On demandait aux membres du comité : « est-ce que vous voulez l'élargir la*

*composition de votre comité? » C'est eux qui devaient définir qui ils voulaient avoir sur la table au niveau de la région. Nous, on mettait un minimum d'organismes et de secteurs, de paramètres que nous voulions avoir, mais ensuite, il leur appartenait s'ils voulaient élargir. Donc, il y a des régions qui ont on veut ajouter d'autres organisations sur le comité. C'était aux régions aussi de désigner qui serait l'organisme fiduciaire. C'était aussi aux régions de décider quel serait l'organisme qui accueillerait l'agent de liaison dans ses locaux, lui donnerait le support logistique.*

Il semble que le fait que les représentants du SAJ n'aient pu se déplacer dans certaines régions a entraîné des retards dans la compréhension et l'adoption de la mesure. Une fois cette situation constatée, le SAJ a toutefois mis en place une formule de rencontres virtuelles pour pallier ce manque initial, ce qui a permis de mobiliser les partenaires plus réfractaires.

Selon les commentaires recueillis auprès des responsables du SAJ interviewés, l'accueil réservé à la mesure a été variable d'une région à l'autre. Ainsi, selon leurs observations, dans certaines régions, l'enthousiasme était important et les acteurs rencontrés ont considéré la mesure comme une démarche qui répond à un besoin réel et identifié depuis un certain temps alors que dans d'autres régions, la mesure semblait complexe et le fait qu'elle implique une mobilisation au niveau local a pu éveiller certaines craintes. Par contre, selon une personne responsable au SAJ, le fait que la mesure s'accompagne d'une grande marge de manœuvre dans la mise en œuvre régionale a été apprécié par plusieurs acteurs, et c'est ce qui aurait engendré leur enthousiasme et facilité leur adhésion. Cette même latitude, comme l'expliquent une personne responsable au SAJ, a toutefois entraîné des différences dans le rythme d'appropriation et d'implantation de la mesure dans les différentes régions.

*Il y avait des régions où il y avait de l'enthousiasme bien évidemment et d'autres régions où on sentait la nécessité et le besoin de mettre en place quelque chose comme cela, mais en même temps, il y avait une crainte parce que la structure paraissait complexe et qu'il fallait créer un lien avec le local. Mais de façon générale, il y avait l'idée c'était une réponse satisfaisante à un besoin qui est exprimé depuis pas mal de temps au niveau des organismes jeunesse.*

### **2.3 L'APPROPRIATION DU MANDAT DE L'EJ PAR LES ACTEURS RÉGIONAUX**

Pour plusieurs personnes interviewées, la mesure a été difficile à circonscrire. L'utilisation récurrente du terme « flou » reflète cette difficulté pour les acteurs impliqués de s'approprier le mandat de l'EJ.

*Le problème d'Engagement jeunesse, c'était tellement large que c'était difficile au début de circonscrire ce que ça pouvait être*

*Lorsque l'on parle de la mesure Engagement Jeunesse, je crois que cela reste vague pour plusieurs personnes impliquées dans nos lieux de concertation. J'ai entendu à quelques reprises qu'est-ce que Engagement Jeunesse. Pour*

*plusieurs, c'est avant tout une personne qui siège sur certains lieux de concertation.*

*La première année a permis de bien positionner l'Engagement parce que c'était un concept difficile à comprendre.*

Au regard de cette difficulté à concevoir et à opérationnaliser la mise en œuvre, on recense plusieurs commentaires à l'effet que l'EJ devrait être mieux défini par le SAJ, que les objectifs, cibles et mandats soient précisés. Selon plusieurs personnes, l'appropriation a ainsi été un processus qui a demandé du temps et de l'énergie pour les partenaires impliqués. Cependant, ce temps d'appropriation est perçu par certains comme un préalable nécessaire à la structuration d'objectifs et d'action qui reflètent les particularités régionales.

*Il faudrait que le SAJ fasse preuve d'un petit peu plus de leadership à cet égard, avec des objectifs, des indicateurs avec un exercice de vision. Où est-ce qu'on veut aller? Qu'est-ce qu'on veut atteindre. C'est quoi les objectifs que l'on vise. Comment on va l'évaluer? Etc.*

*Cela a pris quand même deux à trois ans avant de comprendre vers où cela allait aboutir, [Maintenant], on comprend mieux et je pense que le milieu sait plus vers où on s'en va. On a travaillé longtemps, on a parlé longtemps du flou d'Engagement jeunesse, mais là le flou commence à être plus cadré pis répond vraiment à notre besoin.*

Selon plusieurs personnes rencontrées, ce flou lié à la compréhension des objectifs de la mesure semble avoir eu une incidence sur la capacité des partenaires à définir clairement le mandat de l'AL. Quelques personnes font état de la difficulté qu'ont eue certains acteurs du milieu à saisir le rôle de l'AL. Quelques extraits témoignent de situations où il a été nécessaire d'expliquer le mandat de l'AL et de démystifier des perceptions erronées à son sujet.

*Moi j'étais là quand qu'on a fait le canevas pour le mandat de l'Agent de Liaison. On a eu de la difficulté au début à bien cerner ce qu'on allait y faire faire.*

*il y a beaucoup de gens qui se disaient : « Bon, qu'est-ce qu'il fait, [nom de l'AL], C'est quoi, [son travail]; »[...] Il l'air d'un émissaire du gouvernement qui présente une belle mesure, mais tant qu'il ne se passe rien, pour les gens c'était très difficile de comprendre ce qui se passait... Il y a du monde qui sont venus dans mon bureau pour dire : « C'est quoi qu'il fait exactement? Je ne suis pas sûr de comprendre. »*

## **2.4 LE SOUTIEN À LA MISE EN ŒUVRE RÉGIONALE**

Les responsables du SAJ interviewés ont décrit certains moyens mis en place par leur organisation afin d'assurer un support aux AL. Des formations et des présentations données par des experts et expertes et des professionnelles et professionnels ainsi que des



rencontres de suivi, au besoin, sont offertes aux AL par le SAJ, tel que mentionné par les responsables interviewés. Avec le temps, se sont ajoutées des rencontres réunissant les AL afin de favoriser le réseautage. Ces rencontres, qui se déroulent à quelques reprises dans une année, sont considérées comme une communauté de pratique par certains représentants du SAJ interviewés. Bien qu'il existe des informations contradictoires quant à l'origine de cette initiative, celle-ci est dorénavant soutenue et coordonnée par le SAJ. Cette communauté de pratique est fort appréciée des quelques AL qui en ont parlé.

*Le Secrétariat à la jeunesse, est présent pour jouer le rôle un peu d'animateur, mais c'est les agents qui définissent une bonne partie de l'ordre du jour. Pour nous, c'était l'occasion d'amener par exemple, des gens des directions des politiques. On a fait des présentations sur différents programmes qui sont dans les ministères, eux, comment qu'ils les voient sur le terrain, ben c'était important aussi que les concepteurs de programmes puissent venir leur présenter ces programmes-là pour qu'ils puissent voir les deux côtés de la médaille. On leur a présenté énormément de programmes.*

*On a dit : « Bon, on va essayer de faire une communauté de pratiques autour des agents de liaison. ». Premièrement, eux, ça les met dans un réseau...*

*Donc, il y a de l'échange d'information, il y a des échanges de bonnes pratiques, il y a... ça nous permet d'aborder certains programmes comme le PQJ, le PCA qui sont des mesures sur lesquelles les agents de liaison généralement travaillent là-dessus. [...] Donc on se sert de ces rencontres-là pour essayer de créer une certaine cohésion parmi les agents.*

*En fait, on veut que les agents de liaison se rencontrent en personne pour vraiment partager autant les difficultés que les bons coups.*

Enfin, une personne du SAJ mentionne que son instance entretient des liens, essentiellement par le biais de communications téléphoniques, avec les présidents des CDR afin de les appuyer dans leur rôle d'encadrement des AL.

*On fait aussi des rencontres majoritairement téléphoniques avec les présidents pour essayer de faire un certain suivi aussi au niveau des présidents de comités de CDR.*

Les responsables du SAJ interviewés se sont prononcées sur l'appréciation des moyens déployés pour soutenir la mise en œuvre de la mesure EJ. En ce qui concerne les rencontres du Comité interministériel, une personne responsable mentionne que l'augmentation de la fréquence des rencontres permettrait probablement de faire un meilleur suivi de la mise en œuvre, mais que c'est une modalité difficilement envisageable, puisqu'il est relativement difficile de rassembler les membres de ce comité, qui ont des horaires particulièrement chargés et de nombreux dossiers importants à régler.

*au niveau des membres du comité interministériel, je pense que faire plus de rencontres par année, cela serait complexe. Ce sont... des sous-ministres adjoints, donc des gens très occupés.*

Pour ce qui est de la communauté de pratique des AL, des responsables du SAJ soutiennent qu'elle est grandement appréciée et qu'elle permet réellement aux AL de s'offrir du soutien entre eux et d'échanger de l'information au besoin. Enfin, les personnes ont mentionné qu'un meilleur support pourrait être offert aux CDR dans leur mandat d'encadrement et d'accompagnement de l'AL.

*Ce sont des rencontres d'une journée et demi, souvent on va souper tout le monde ensemble. Alors là ils apprennent à se connaître et ils sont à l'aise de s'appeler après et de garder contact. Quand il y a des moments de découragement, surtout au début, c'était difficile, alors ça leur fait des gens à appeler : « Et toi, comment tu as fait pour passer à travers ça, c'était quoi tes solutions » et maintenant, ils communiquent beaucoup entre eux, alors c'est une super belle gang*

*C'est sûr que nous n'avons pas mis en place de moyens pour supporter les comités directeurs ou par exemple les appuyer au niveau je vous dirais de la formation. Cela n'a pas été fait. C'était vraiment axé sur les agents de liaison. Il était prévu aussi d'être souvent présents dans les CDR, je dirais, dans les comités de direction régionale, mais par bouts, on se dit « il faut leur laisser le temps un petit peu de s'organiser entre eux »*

## 2.5 LA CONSTITUTION DES COMITÉS RÉGIONAUX

On peut dégager deux grands types de structures de gestion régionale de la mesure à travers la province : Un CDR unique ou un CDR appuyé par un CRS. Dans environ la moitié des régions, le CDR assume la responsabilité des travaux de l'EJ avec l'AL. C'est ce comité qui, grâce aux rencontres et au travail de l'AL, assure l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre du plan d'action régional. Les autres régions ont aussi mis sur pied des CRS. Dans la plupart des cas, ces comités assurent le suivi et la mise en œuvre du plan d'action, toujours avec l'aide de l'AL. Des structures particulières de CRS ont été mises en place dans certaines régions, par exemple, un CRS par territoire de CRÉ, un CRS par clientèle identifiée de jeunes en difficulté, ou des CL sur la base des MRC.

Dans quelques régions, la structure de gestion régionale de l'EJ a vu le jour à partir d'une instance ou d'un comité déjà existant. Il a pu s'agir, par exemple, d'un sous-comité de la CAR, d'une table de concertation ou d'une autre démarche ou instance visant des objectifs semblables à ceux de l'EJ en matière de complémentarité des services offerts aux jeunes. Dans les cas où les partenaires principaux de la mesure étaient déjà réunis par une instance semblable, le CDR s'est constitué à partir, mais pas exclusivement, des membres déjà présents.

*En fait, l'Engagement jeunesse a été démarré à partir d'un noyau central qui était un sous-comité de la conférence administrative régionale du [nom de la région], qui était le sous-comité [nom du sous-comité] sur lequel siégeaient tous les ministères et organismes gouvernementaux ayant un lien avec les personnes. Donc l'immigration, la culture, l'agence de santé, le Conseil du statut de la femme..... le ministère de l'Éducation, Ça été le noyau dur du CDR.*

Enfin, selon les régions, l'initiative de la démarche de constitution du CDR n'est pas venue des mêmes acteurs. En effet, les données permettent de constater que le partenaire qui a exercé un leadership à l'origine des travaux a varié selon les régions. Il a pu s'agir d'un représentant d'un ministère concerné par la mesure, du Forum Jeunesse, d'un CJE ou de la CRÉ. Dans quelques cas, l'initiative peut être conjointement attribuée à un ou plusieurs représentants de ministère et à un représentant du Forum Jeunesse ou de la CRÉ. Finalement, la démarche a parfois été lancée à partir d'une instance de concertation préexistante à l'EJ qui a servi de point d'appui au démarrage des activités. Le Tableau 6 fournit davantage de précisions sur le leadership des acteurs dans le lancement de la mesure EJ.

Le cadre de l'EJ prévoit qu'un organisme fiduciaire soit désigné au sein du CDR pour recevoir la subvention régionale. L'organisme fiduciaire agit aussi à titre d'employeur de l'AL, lui assure un soutien administratif et évalue son travail en collaboration avec le SAJ et le CDR (SAJ, 2010, p. 9). Le Tableau 6 montre aussi que, dans la plupart des régions, l'organisme fiduciaire est la CRÉ ou le Forum Jeunesse. Dans d'autres régions, il s'agit d'un ministère, d'un organisme public tel qu'un CSSS ou un CJ ou, plus rarement, d'une CS ou d'un organisme communautaire.

**Tableau 6 Organisations ayant initié la démarche et agissant comme fiduciaire de l'EJ**

Région	Initiative constitution CDR	Organisme fiduciaire
01	COSMOSS	CRÉ
02	CAR	CSSS
03	ASS	CJ
04	MELS	Forum Jeunesse
05	Forum Jeunesse/CRÉ	CRÉ
06	Emploi-Québec	CRÉ
07	ASSS	ASSS
08	MAMROT/CRÉ	MAMROT
09	Emploi-Québec	Forum Jeunesse
10	Emploi-Québec	CS
11	MELS	CRÉ
12	Emploi-Québec	Forum Jeunesse
13	CJE	CJE
14	Emploi-Québec	Table de dév. social
16-1	Emploi-Québec	CRÉ
16-2	Emploi-Québec	CRÉ
16-3	Emploi-Québec	CRÉ
17	MELS	CRÉ

Ces données ont été compilées à partir des informations recueillies dans le cadre des entrevues et des documents (plans d'action et rapports synthèse), puis validées par le comité d'évaluation.

## **2.6 L'ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION RÉGIONAUX**

Cette section décrit l'élaboration des plans d'action régionaux. Elle présente le processus d'élaboration d'un portrait régional de la situation de services offerts aux jeunes, le processus de rédaction du plan d'action et des stratégies ayant facilité son élaboration.

### **2.6.1 L'établissement d'un portrait des services offerts aux jeunes**

L'ensemble des régions a entrepris d'élaborer un portrait de la situation des services offerts aux jeunes avant de se lancer dans la rédaction du plan d'action. Ainsi, de nombreux répondants nomment l'importance de cette étape préliminaire qui, selon plusieurs d'entre eux, permet de dégager des premiers constats quant aux ruptures dans la continuité des services et de préparer les actions à entreprendre. Comme quelques personnes l'ont mentionné, il est nécessaire d'avoir une connaissance d'ensemble des services offerts aux jeunes et des bris de services afin de connaître les actions à prioriser et à inscrire dans le plan d'action.

*La première chose qu'on disait, c'est : « Pour être gardien des ponts, pour faire les liens, pour travailler en continuité de service puis se préoccuper des délais de service, il faut d'abord connaître ce qui se fait sur le territoire. » Alors, notre premier travail, cela a été de faire ce mapping-là.*

*il y a eu comme un travail de faire un portrait au préalable. Alors un coup que l'information a été ramassée, dans notre document qui faisait part du diagnostic, il y avait à la fois la réalité de chacun des territoires, ce que les gens voyaient comme bons coups et ce que les gens voyaient comme problématiques à régler ou en tout cas des objectifs, des situations d'amélioration, donc ça permettait de partager les bons coups des territoires dans le même document et des choses qui pouvaient se développer.*

Pour la plupart des personnes rencontrées, ce portrait vise donc à faire une recension ou un inventaire des services offerts aux jeunes en fonction des différents organismes dispensateurs pour identifier les bris de continuité ou les dédoublements. Pour quelques personnes, ce portrait peut également inclure le point de vue des partenaires sur les obstacles potentiels à la continuité des services, ce qui permet d'orienter le plan d'action. Quelques personnes ont également mentionné que leur région a réalisé un portrait de la situation en ce qui concerne les mesures identifiées par l'EJ, soit le PQJ, le programme Québec Pluriel, le chantier d'accompagnement des 16-24 ans et la TÉVA. Notons que quelques régions ont décidé de ne pas se limiter à ces mesures et de faire un portrait plus exhaustif des mesures et projets déployés et offerts aux jeunes sur le territoire.

*Chaque ministère, présentait ce qu'il avait. On est arrivés à faire un portrait des différents programmes des ministères qu'il y a ici en région, qui touchent la jeunesse, les 16-24 ans surtout. Donc, on a fait déjà d'abord un premier tour de piste de tout ce qu'il y avait comme programmes pour se faire une tête; on appelle ça notre « carte du ciel ».*

*On a fait un inventaire de ce qui existait, parce [dans notre région], on ne voulait pas partir des programmes qui ont été identifiés dans le document de référence, c'est-à-dire, les chantiers d'accompagnement qui sont Jeunes en action, IDEO 16-17, programme Qualification des jeunes [...] Québec pluriel, etc.. On ne s'arrête pas [seulement à cela], on veut regarder ce que tout le monde [fait.] »*

Selon certaines personnes interviewées, la collecte d'information visant à dresser l'inventaire des services a été effectuée principalement par le biais de consultation auprès membres des comités, des instances de concertation et des organisations qui interviennent auprès des jeunes. Il pouvait s'agir de consultation sous forme de questionnaire à remplir ou lors de tournées des AL auprès des partenaires concernés.

*La première année, on a fait le portrait de la continuité des services. J'ai rencontré tous les acteurs, les tables de concertation, etc. Parallèlement à ça, on commençait déjà à regarder qu'est-ce qu'on pourrait faire, mais je pense qu'on a vraiment attendu le rapport pour débiter le plan d'action.*

*Pour faire le portrait du territoire, j'ai rencontré... tout près de 60 organismes [...] Ça, ça a été une base de données qui nous a donné beaucoup d'information sur effectivement la collaboration, la concertation, la référence et le recrutement. En parallèle avec ça, j'ai fait une cueillette de données, j'ai rencontré 155 jeunes.*

On note d'ailleurs un effet d'émulation et de transfert d'expertises entre les régions, celles ayant débuté le processus plus tard étant en mesure de s'appuyer sur les instruments développés par les pionnières en la matière.

*J'ai envoyé des questionnaires par courriel et les gens les retournaient. On s'est beaucoup inspirés des questionnaires que d'autres agents avaient faits dans d'autres régions. Il fallait cibler les difficultés d'arrimage de services que vivent les jeunes dans leur parcours, donc... mais c'était en fonction de l'accueil, accompagnement, référence, t'sais, les cinq trucs de la mesure.*

Quelques régions ont aussi consulté des jeunes directement concernée par la continuité des services. Quelques personnes rencontrées dans le cadre de l'évaluation soulignent qu'il s'agit d'une façon d'acquérir de l'information de première main concernant l'offre et la continuité des services permettant ensuite d'orienter le plan d'action.

*On avait convenu de faire le tour de la région, de rencontrer des jeunes en difficulté dans différents milieux qui nous seraient identifiés par les carrefours jeunesse-emploi et les CLD. D'aller les rencontrer et de faire une forme de focus group.*

*On recevait un rapport de consultation qu'on a mené auprès des jeunes, donc on avait des résultats très concrets [...] de focus groups réalisés auprès des jeunes. Ça a été un moment pour se remettre autour d'une table et dire : « On partage ces données-là » et on a un peu brainstormé sur des idées, des objectifs pour notre prochain plan d'action.*

*le plan d'action, a été fait à suite à une étude. [l'AL] a fait une enquête auprès de jeunes, auprès des organismes, pour connaître les problématiques, etc. Ça permis de dégager sur quoi on devait ou voulait travailler pour essayer de changer des choses pour améliorer les services aux jeunes et la continuité de service entre les organismes et « qui fait quoi ». On regardait tout ça pour trouver des trous de service.*

Un portrait des mécanismes de concertation a été dressé dans plusieurs régions. Les personnes mentionnent avoir procédé à cet exercice dans le but de connaître les instances existantes et de ne pas dédoubler les mécanismes. Pour certaines personnes, cette étape préliminaire était importante pour comprendre et respecter les dynamiques régionales et locales avant de procéder à l'élaboration du plan d'action.

*Donc il y a eu beaucoup d'énergie consacrée à établir le portrait et aussi le portrait des structures de concertation.*

*On a fait un premier exercice qui a été très mobilisant, c'est de dire : « On va faire un mapping, un espèce d'inventaire. » [...C'était] toutes les instances de concertation nationales, régionales et locales qui existent en matière de qualification des jeunes, d'insertion professionnelle, et tous les programmes, mesures et services qui existent.*

## **2.6.2 Le processus de rédaction**

Selon les infos recueillis, dans la plupart des régions, l'AL a joué un rôle actif dans la coordination de la rédaction du plan d'action. Selon la configuration des structures régionales, avec le soutien des AL, les CRS ou les comités de travail avaient la responsabilité de proposer des pistes d'actions. Ces éléments étaient discutés collectivement lors des rencontres du comité et l'AL récrivait une autre version du plan d'action à lumière des commentaires apportés. Les allers-retours entre les AL et les comités ont été nombreux et l'investissement des comités intense.

*Je l'apporte au comité de suivi qui eux donnent leur opinion; je repars avec cela et je fais des modifications et en général quand c'est fait, je l'apporte au comité directeur.*

*On a eu à différents comités à le revoir et à reformuler et à dire « moi je n'avais pas compris ça comme ça, peut-être que je pourrais mettre ça comme ça ». Tout le monde a participé à l'élaboration*

*l'agente de liaison, nous envoyait avant la rencontre le plan d'action qui avait été retravaillé depuis la dernière, pis là on pouvait apporter nos commentaires [...] soit par courriel et c'était présenté au groupe*

*On a eu beaucoup de rencontres. On avait des rencontres très très régulières et on avait aussi des contacts entre nous, avec l'agente de liaison, au moment de ce travail-là où [nom de l'AL] faisait la rédaction du plan de travail. Quand on arrivait au comité de suivi, on était tous préparés, on avait déjà fait une relecture pour accoucher finalement du plan de travail actuel.*

Devant la grande quantité de possibilités, de nombreuses personnes ont mentionné avoir procédé à un choix de priorité ou une hiérarchisation des objectifs et des problématiques. Que ce soit en ciblant des problématiques ou des clientèles, les personnes de plusieurs régions ont procédé à une telle priorisation. Quelques régions ont également choisi de diviser les objectifs selon des axes, des volets d'intervention, des chantiers de travail ou des problématiques identifiées à des clientèles en particulier. Cette façon de faire est identifiée par les personnes comme étant un moyen de regrouper et de catégoriser les actions à entreprendre, de manière à rendre le plan d'action plus facile à comprendre, à interpréter et à mettre en œuvre.

*Il faut choisir nos combats, alors il y a quand même pas mal d'affaires qu'on a retenues, il y en a qu'on a enlevées, mais on est à l'aise maintenant, pas mal tout le monde pour travailler avec cette version-là.*

*On s'est entendu dans le plan d'action pour avoir quatre gros chantiers sur lesquels on allait se concentrer, entre autres le logement social, la référence entre les organismes – je ne vais pas tout les nommer –, mais le fait d'avoir ces quatre grands chantiers-là, cela a fait en sorte qu'on a pu développer des fiches de développement de ces projets-là puis les présenter ensuite au comité directeur.*

*Ensuite, on a fait une grille de priorisation, et on leur a demandé de choisir sur il fallait travailler d'abord*

*Il y a eu plein de constats qui ont sorti de la consultation, mais [il fallait se demander] : « Qu'est-ce qui tient la route et qu'est-ce qui ne tient pas la route? Qu'est-ce qui relève de quelque chose de vraiment spécifique à un secteur? Alors, priorisation des constats. C'est ça que le [nom du comité] a fait, il a priorisé les constats en disant « ceux-là, on les retient », et c'est ce qui a été la base du plan d'action. Alors, les constats après ont été mis en énoncés pour un plan d'action sur quoi on voulait agir.*

Selon quelques personnes, d'autres CDR ou certains membres du comité ont été pour leur part plus directement impliqués dans le processus de rédaction en révisant les versions préliminaires des plans d'action, réorientant et priorisant les objectifs identifiés lors des discussions et par l'AL. Ces CDR considèrent important de nuancer les constats issus du terrain pour éviter de les formuler en critique envers les organisations.

*[Le plan d'action] a été soumis au comité directeur. [C'est l'AL] qui nous proposait et évidemment c'était discuté par exemple. On a quand même eu des discussions autour de la table à savoir est-ce qu'on devait s'enligner là-dedans, est-ce que c'était pertinent de continuer.*

*Les agents de liaison s'entendent sur un document à proposer et ils nous l'envoient à l'avance et on en discute lors d'un comité directeur suivant pour s'entendre sur la forme que ça va prendre. Donc tout au long du processus, ils proposent des choses et après ça c'est discuté et ajusté en fonction des commentaires de chacun, selon les sujets. C'est comme ça d'ailleurs que le plan d'action a été bâti, c'est de rencontre en rencontre, les propositions, les objectifs sont ajustés en fonction des commentaires du comité directeur. [...] il fallait nuancer ces propos-là parce que c'est sûr que quand les agents de liaison rencontraient un intervenant terrain et lui demandaient c'est quoi les constats que tu fais par rapport à telle clientèle, bien lui il affirmait des choses et quand ça revenait au comité directeur et qu'à ce moment-là ce sont des gestionnaires qu'il y a autour de la table, on nuance de façon générale la critique au service.*

Mais ce scénario de collaboration étroite et intense entre les comités et l'AL n'a pas été suivi dans toutes les régions. Dans certains cas, les AL ont dû rédiger le plan de manière beaucoup plus autonome, sans pouvoir compter sur des rétractions des comités en cours de processus.



*les gens ont dit ah oui, on veut un plan d'action, mais il n'y a personne qui a donné d'alignement tel que stipulé dans la convention, donc moi j'imaginai des trucs et j'essayais ça. J'ai essayé différentes choses, des propositions d'actions, il y en a certaines qui ont fonctionné, d'autres non.*

Selon quelques personnes interviewées, les AL ont participé, entre autres, à la proposition d'objectifs pour le plan d'action, en fonction des problématiques nommées lors des rencontres avec les personnes et des observations générales.

*Donc, notre agente de liaison a fait un bon portrait de la situation des bris de services au niveau des programmes et des organismes qui étaient ciblés par le SAJ dans l'élaboration des portraits régionaux. Alors, elle a fait un bon document, il a été partagé et adopté, et à partir de là, un peu plus tard est né un plan d'action.*

### **2.6.3 Les stratégies ayant facilité le processus d'élaboration du plan d'action**

Comme le processus d'élaboration du plan d'action requiert que tous les acteurs engagés dans la démarche en arrivent à s'entendre sur les objectifs et les actions à entreprendre, de nombreuses personnes ont indiqué avoir eu recours à différents moyens pour mobiliser et rassembler les partenaires autour de cet exercice. Ainsi, une part importante de ce travail dans plusieurs régions a été d'ajuster le vocabulaire, de choisir les bons termes pour éviter de heurter les sensibilités et de développer une vision et un langage communs.

*C'est souvent de cibler des actions auxquelles chacun est capable d'adhérer en respectant sa mission respective et en le faisant vivre dans nos instances locales aussi. Donc, des fois on ne s'entend pas sur la terminologie. Chacun a sa définition de termes donc on prenait le temps de s'asseoir pour bien camper le mot et y attacher une connotation qui faisait sens pour tous les partenaires autour de la table.*

*Dès la deuxième rencontre, on a travaillé pour le plan d'action. On a fait un gros travail en coordination et on a fait de la traduction des termes pour que les réseaux se comprennent*

Selon quelques personnes interviewées, le fait de respecter les expertises de chacun et de les exploiter au bénéfice du meilleur résultat possible a été une stratégie employée pour permettre à tous les partenaires de mieux travailler ensemble à l'élaboration du plan d'action.

*Il [fallait] penser [dans les éléments, par exemple], qui pouvaient toucher la santé, Bien c'est plus la santé qui est capable de dire si cela a du sens ou si cela n'en a pas. Si cela touche l'emploi, l'éducation, l'immigration, c'est la même chose. Donc, c'est pour cela que ce n'est pas si difficile d'en arriver à un consensus.*

*En fonction de son expertise parce que je te donne un exemple, moi, qui je suis pour dire par exemple qu'en employabilité que c'est tel ou tel truc qu'il faut faire, ou à l'éducation, qu'il faut qu'ils fassent telle ou telle affaire?*

*Donc chaque secteur va apporter son expertise, sa lunette en fonction aussi de la structure de son organisation.*

Lorsqu'il s'agit de rallier les partenaires autour des constats, plusieurs personnes ont dit que le fait de se recentrer sur l'objectif principal, soit la continuité des services, était une stratégie efficace. En effet, selon eux, rappeler aux partenaires que la raison commune de leur engagement est leur volonté d'offrir de meilleurs services aux jeunes est une façon de dépasser les divergences de points de vue.

*Je pense que tout le monde a acheté l'idée d'essayer d'améliorer la continuité de services. S'il y avait des différences de points de vue, [cela concernait] : « Est-ce que la job a été fait correctement, pis est-ce qu'il y a une nécessité de mettre davantage d'énergie ». Il y a peut-être eu des divergences là-dessus, mais sur l'objectif, il n'y en avait pas.*

*Les gens comprenaient très bien pourquoi on était là. Et le pourquoi, c'est de faire en sorte qu'un jeune puisse avoir accès à toute la gamme de services, que ce soit en santé ou en éducation ou dans n'importe quel secteur, donc tout le monde s'était approprié cet élément-là et je crois qu'étant donné qu'on le portait tous, bien on avait envie de dépasser peut-être les divergences.*

Plusieurs personnes interviewées ont souligné que, dans le processus d'élaboration du plan d'action, il était important de considérer l'ensemble des localités dans leur diversité et de tenir compte de ces distinctions. Ainsi, par la prise en compte de la présence de diverses problématiques selon le territoire et la priorisation des objectifs du plan d'action, quelques personnes ont mentionné s'être assurées que toutes les localités étaient justement représentées et pouvaient donc se retrouver dans le plan d'action proposé.

*On a pris beaucoup de temps à regarder les portraits de chacun des territoires de MRC, d'en tracer aussi un portrait régional, donc qui comporterait à la fois le sommaire de ce qu'on a vu globalement, mais aussi les nuances qu'il faut apporter quant à ce qui se passe sur chacun des territoires.*

## **2.7 LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS**

Cette section aborde quelques enjeux importants qui ont joué dans la mise en œuvre des actions de l'EJ, soit le rôle des membres du CDR, le roulement du personnel et des mandats, la gouvernance et la communication intra-secteur ainsi que les normes de financement.

### **2.7.1 Un facteur de succès important : l'engagement et le soutien des membres du CDR**

La plupart des personnes rencontrées considèrent que le succès de la mise en œuvre de l'EJ repose sur une réelle volonté des dirigeants d'appuyer la démarche. Comme le mentionnent plusieurs personnes, les membres du CDR doivent avant tout considérer l'EJ

comme une plus-value et s'engager à soutenir sa mise en œuvre. L'engagement des membres du comité directeur peut se traduire dans un premier temps par une participation active aux rencontres des comités. L'absence d'assiduité ou la délégation de professionnels par les directrices ou directeurs régionaux semblent perçues par certains comme un indice de démobilitation au regard de la mesure.

*Quand j'ai [présenté] la mesure dans plusieurs régions, ... dans les facteurs de succès, c'est toujours une volonté clairement avouée des dirigeants. Si [les] dirigeants n'y croit pas... si moi j'envoie un professionnel ici en disant va donc là, tu m'en reparleras. Non, c'est les dirigeants qui sont là et qui agissent d'influence à l'intérieur de leur réseau.*

*[Ce qui a facilité], bien je pense que les grands réseaux, les cinq grands partenaires ministériels ont signé, puis ils sont encore là, Moi, je les sens bien présents.*

Selon plusieurs personnes, l'engagement des membres des CDR doit aussi se traduire par un soutien au travail des AL pour mobiliser les acteurs locaux et ainsi favoriser la mise en œuvre des actions prévues. Dans cette perspective, selon les commentaires recueillis, les membres des CDR ont un rôle important à jouer pour donner une légitimité d'action à l'AL en le référant aux acteurs-clés sur le terrain ou en favorisant l'accès à ces personnes influentes. Comme l'indiquent certaines personnes interviewées, les membres du CDR peuvent user de leur position d'influence pour « ouvrir des portes » aux AL une fois le lien de confiance établi.

*Les gens du comité directeur on s'est engagés à faire le pont avant. Par exemple, à la rencontre des DG j'expliquais que l'AL ferait une tournée, j'envoyais des courriels aux gens qui étaient concernés du terrain qu'ils recevraient sa visite. On lui a donné la liste des noms des personnes à contacter, etc. Alors pour chacun des représentants des ministères, on a fait ce déblayage-là. C'est sûr qu'on a essayé de lui ouvrir les portes, alors c'est sûr que ça aide pour entrer*

Quelques commentaires nous permettent de constater que certains AL bénéficient d'un encadrement plus direct et régulier de la part notamment de la personne présidente du CDR, de la personne responsable de l'organisme fiduciaire, ou de membres de comités de travail.

*Il y a plein de petites raisons qui font qu'il y a des endroits où ça fonctionne bien et qu'il y a des endroits où ça ne fonctionne pas bien. Mais c'est sûr que deux facteurs qui sont directement reliés à l'agent, 1) le soutien qu'il reçoit de son comité directeur, l'implication de ces gens-là autour de la table,*

*J'ai un soutien par le biais de la présidente, et beaucoup en fait, quand je la rencontre. J'ai la chance de la voir une fois par semaine, c'est une richesse d'avoir accès à cette personne-là une fois par semaine.*

### 2.7.2 Le roulement du personnel et des mandats, une source de difficultés importantes

Plusieurs personnes ont soulevé des problèmes liés au roulement des mandats au sein des comités directeurs et de suivi. Lié au mouvement de personnel dans les organisations ou au départ à la retraite, ce roulement aurait, selon les personnes interviewées, des conséquences importantes sur la mise en œuvre de l'EJ. Comme nous l'avons vu précédemment, l'appropriation de la mesure a été particulièrement longue pour les acteurs impliqués. L'arrivée d'un nouveau membre demande un temps supplémentaire de mise à niveau afin de s'assurer d'une compréhension mutuelle et d'une adhésion à la vision commune développée par les membres initiaux.

*Il y a tellement eu de va-et-vient, de variations, [donc] c'est difficile de maintenir le cap quand c'est une nouvelle personne qui arrive. Et on ne sent pas toujours qu'il y a un transfert à l'interne d'une personne à l'autre. Quand il y a une nouvelle [personne] qui embarque sur le comité, souvent, ils ne savent même pas [ce qu'est] l'Engagement Jeunesse. On doit repartir à zéro [pour expliquer] dans quoi ils sont embarqués.*

*lorsqu'il y a un haut taux de roulement dans le comité de suivi, ben à chaque fois avec le nouveau membre, on est obligé de réexpliquer qu'est-ce que fait la mesure EJ. Alors que même pour les membres du Comité Directeur et même les membres initiaux du comité de suivi c'est difficile.*

Les personnes rencontrées font aussi état des difficultés posées par le roulement des personnes assumant les mandats d'AL. Selon quelques personnes, cette difficulté de rétention serait en partie attribuable à la lourdeur du mandat aux contours flous confiés à des individus qui souvent, possède peu d'expérience dans le domaine ainsi que par la précarité du poste occupé. Le mandat de l'AL sera abordé plus en détail à la section 2.10 de cette présente annexe. Quelques personnes expliquent que devant l'insécurité engendrée par une perspective d'emploi à court terme, certains AL décident de quitter cette fonction pour occuper un poste plus stable.

*Ce ne sont pas des [emplois] faciles. Et ce ne sont surtout pas des [emplois] que l'on apprend à l'université. C'est un vécu spécifique. Donc, il faut avoir des compétences de base intrinsèques [et ensuite les mettre oeuvre]. Mais on leur demande énormément. On leur demande d'aller voir des gens qui sont dans des postes de direction, d'influencer des façons de faire, de les amener à participer. Donc, à ce niveau-là, il y a eu du roulement. Ça c'est clair, puisque la fonction elle est assez difficile à définir.*

*Si on lui dit « le financement pour l'an prochain n'est pas assuré », bien la personne devient vite inquiète puis commence à regarder ailleurs.*

Selon quelques personnes, les changements d'AL ont eu des conséquences notables sur l'avancement des travaux de l'EJ dans les régions concernées. Comme certains commentaires d'entrevues et constats de rapports régionaux l'indiquent, les travaux doivent être mis en suspens afin d'assurer l'embauche et l'intégration d'une nouvelle

ressource. Ces périodes de transitions peuvent être « démobilisantes » pour les acteurs impliqués qui doivent composer avec des délais importants et s'adapter à une nouvelle dynamique de travail.

*Quand l'agent d'EJ change à plusieurs reprises, c'est sûr que c'est toujours à recommencer. Même si la personne ne recommence jamais de zéro, ce n'est pas la même personne, ce n'est pas la même personnalité et elle n'a pas les mêmes connaissances.*

*les activités ont été restreintes au cours des quatre derniers mois. La nouvelle agente a dû s'appropriier les dossiers, rencontrer ses partenaires et se familiariser avec les mesures visées par EJ.*

Si c'est le roulement des AL et des personnes siégeant aux comités qui a suscité le plus de commentaires sur la rupture de continuité dans les travaux, les changements de personnes portant ce dossier au SAJ ont aussi été soulignés.

*Même au niveau national, il y a beaucoup de changements au secrétariat. Il ne faut jamais oublier ça... autant, on a eu des changements d'agents, autant il y a eu des changements de porteurs de ce dossier-là au secrétariat. Donc, c'est un peu difficile d'avoir de la suite dans les idées là. Tu ne sais jamais exactement où la personne était rendue.*

### **2.7.3 Les défis de la gouvernance et de la communication intra-secteur**

À la lumière de plusieurs commentaires évoqués, la ligne de gouvernance entre les paliers national, régional et local semble représenter un obstacle à la mise en œuvre de l'EJ.

Quelques personnes affirment qu'il est difficile pour les directions régionales des ministères de faire appliquer une mesure au niveau local lorsqu'elles n'ont pas d'autorité hiérarchique directe comme dans le cas des secteurs de l'éducation et de la santé et services sociaux. Selon eux, les CS et des établissements de santé et de services sociaux notamment tiennent fortement à leur autonomie de gestion. Il semble que cet enjeu soit moins présent dans le secteur de l'emploi en raison d'une hiérarchie plus directe entre la direction régionale d'Emploi-Québec et les centres locaux d'emploi.

*C'est une mesure régionale qui s'adapte, mais avec un cadre provincial qui ne s'adapte pas. Donc on peut faire beaucoup de choses, mais on est contraint à beaucoup de choses [...] il est difficile de naviguer entre un cadre provincial et régional et quand on rajoute en plus le local avec la concertation locale, bien là...*

*Dans ma perception, bien que la direction régionale MELS soit avec nous [sur le comité régional], il n'y a pas de lien d'autorité, en tout cas d'après ce que j'en perçois, entre le MELS puis les Commissions Scolaires. Alors, il faut revendre, il faut refaire le processus.*

*Ils sont très chargés puis j'ai l'impression que les messages qui viennent de la direction sur certaines affaires ne se rendent pas vraiment à la base. Donc, on est quasiment obligés de travailler sur plusieurs couches pour faire circuler l'information : la commission scolaire, après ça chacune des écoles, après ça chacun des intervenants à l'éducation des adultes, par exemple*

Selon quelques personnes interviewées, la circulation verticale de l'information intra-secteur est très laborieuse dans certains ministères. Pour certains, ces difficultés de communication observées dans les divers secteurs seraient en partie attribuables aux nombreux intermédiaires d'un palier gouvernemental à l'autre.

*Il y a des ministères où c'est plus compliqué de passer des messages clairs. La machine, avant que cela se rende au local, le processus est plus long. Il faut s'armer de patience. Donc, c'est sûr qu'il y a eu des délais un peu comme ça.*

Bien que le SAJ n'a pas d'autorité hiérarchique sur les directions régionales, plusieurs considèrent qu'il aurait dû assumer davantage de leadership dans la coordination de l'information qui transite du national au régional

*Je ne sais pas si les agents ont un gros suivi. Par contre, nous, au niveau des comités directeurs, [...] on n'a pas de suivi. On ne sait pas ce qui se passe.*

*Peut-être que si au niveau du Secrétariat à la Jeunesse entre autres ils donnaient un coup de main à travers les différents ministères. Des communiqués à émettre ou des choses comme ça pour qu'éventuellement ça arrive aux bonnes personnes et qu'elles se sentent plus impliquées.*

Certains suggèrent que le SAJ entreprenne davantage d'actions visant à faire connaître et reconnaître l'EJ et considèrent qu'une telle reconnaissance faciliterait leur travail aux niveaux régional et local.

*Il n'y a jamais eu de dépliant national qui a été fait, il n'y a jamais eu de visibilité nationale, on n'a jamais lancé Engagement Jeunesse, on n'en a jamais parlé au niveau national*

*Je pense que le SAJ pourrait utiliser plus de tribunes pour faire la promotion de ça. Qu'on en entende parler davantage du point de vue national, ça aiderait au point de vue régional. Mais, quand je dis « entendre parler », je dis pas qu'il faut que le SAJ nous dise quoi faire ou que le SAJ oriente les actions, mais juste dire que ça existe, juste faire une reddition de comptes plus large sur la base des redditions de comptes régionales à un plus vaste public, ça pourrait nous aider. Faire en sorte que ça ne repose pas essentiellement sur le comité directeur, ça pourrait être intéressant.*

#### 2.7.4 Des normes de financement avec lesquelles il peut être difficile de composer

Conformément à ce qui était stipulé dans le cadre d'évaluation, nous n'avons pas abordé directement la question du financement de la mesure lors des entretiens. Quelques personnes ont toutefois spontanément abordé cet aspect en réaction aux questions qui leur étaient posées, notamment sur les difficultés rencontrées.

Ainsi, certaines personnes soutiennent que les modalités de financement de l'EJ permettent peu de souplesse dans l'utilisation des budgets. Elles constatent que la presque totalité du budget est consacrée à l'embauche des AL et donc, que les acteurs du milieu ne disposent pas de marge de manœuvre pour financer des projets susceptibles d'appuyer la mesure.

*Il n'y a pas de souplesse dans l'utilisation de l'enveloppe budgétaire. L'enveloppe budgétaire doit être utilisée pour l'embauche du coordonnateur, le rémunérer, et pour ses frais afférents autour de ça. [...] Mais si par exemple cette année, nous, on avait un certain surplus bien les sommes d'argent sont récupérées au provincial, puis on ne peut pas réutiliser ces sommes-là pour avoir un projet à soumettre.*

*Les budgets ont été faits initialement, je dirais, pour l'embauche de l'agent, mais pas pour que les partenaires mettent à contribution leurs divers outils.*

*J'insiste pour dire que cette mesure, qui est innovante de favoriser les partenariats et la continuité de services, les arrimages, doit également avoir beaucoup de souplesse dans l'utilisation des sommes qui lui sont consacrées.*

Quelques personnes mentionnent que le fait que l'EJ ne finance pas le développement de projets ou de services représente selon eux un défi supplémentaire à la mobilisation des acteurs qui peinent à y voir la valeur ajoutée.

*Ça aussi, je dirais, c'est un facteur, à la rigueur, qui peut un peu démobiliser les partenaires, parce que finalement les gens se rendent compte que le montant d'argent c'est pour l'embauche du coordonnateur [et qu'il n'y] a pas beaucoup de latitude là-dessus*

*« Écoutez, par exemple on aimerait faire tel projet, tel ou tel projet, on pourrait faire ça. » Les gens nous proposent des éléments. On dit : « Bien, on n'a pas le budget. » Ça peut démobiliser les membres et un gros problème aussi, c'est que la crédibilité : on veut faire bien des affaires, mais on n'a pas de sous. Les gens – excuse-moi l'expression, ça « leur tape un peu ».*

Certaines personnes ont même mentionné que dans certains milieux, l'EJ a suscité la méfiance, voire des résistances. Quelques-unes soutiennent que dans la dynamique de relation régionale-locale, la mesure est parfois perçue par les milieux locaux comme une menace à leur autonomie. D'autres personnes considèrent que l'EJ est perçu comme une structure supplémentaire de concertation et qui selon leur perception dédouble des initiatives déjà existantes. De l'avis de quelques personnes interviewées, pour les

organismes qui doivent constamment lutter pour assurer leur survie, le financement de ce type de mesure, qu'elles perçoivent comme une ponction sur des fonds publics que ne recevront pas leur organisme, est difficilement accepté.

*Cela réside tout le temps dans la compréhension d'Engagement Jeunesse. Les groupes communautaires ils sont en sous-financement. Il faut comprendre ça. C'est une commande qui vient du national, eux autres ils ont une philosophie que tout doit partir d'en bas, alors... disons que nos atomes crochus, des fois, ils sont un petit peu divergents.*

*Ils disent : « encore une autre instance qui va être financée, alors que nous, on a des problèmes de financement. »*

## **2.8 L'IMPORTANCE ET LES DIFFICULTÉS DE MAINTENIR LA MOBILISATION**

Plusieurs personnes rapportent avoir rencontré des écueils dans la mobilisation des partenaires. Pour expliquer cette difficulté, certaines personnes évoquent le défi de démontrer aux partenaires la valeur ajoutée de s'impliquer dans une démarche qui semble a priori peu concrète. Ce défi de mobilisation serait d'autant plus grand qu'il est difficile pour les acteurs des milieux de concevoir des effets tangibles à brève échéance alors que le travail sur le partenariat en est un de longue haleine.

*C'était dur à vendre parce que c'est quelque chose qui est mou, c'est quelque chose qui n'est pas tangible, qui n'a pas un début et une fin, qui n'est pas très circonscrit. C'est un travail très difficile de conviction, de mobilisation, de changements, de faire face aux résistances, de convaincre.*

*Le gain n'est pas immédiat, il est à long terme. Donc c'est sûr qu'on a travaillé fort dans les dernières années à essayer de faire la démonstration que c'était payant de travailler ensemble, qu'on avait des résultats, qu'on améliorait des pratiques, qu'on améliorait des façons de faire.*

*Même mon conseil d'administration questionne Engagement jeunesse, ne voit pas trop les impacts, les effets sur le terrain, veut savoir davantage où est-ce qu'on s'en va, quel est le bilan. On en est régionalement. C'est fragile. Il y a toute la bonne volonté du monde, mais ce n'est pas le dossier le plus glamour parce qu'on ne voit pas concrètement ce qu'on est en mesure de faire avec.*

Ces difficultés de mobilisation peuvent aussi être liées au fait que l'EJ offre peu de possibilités de financer directement des activités ou des services (voir section 2.7.4)

Au défi de susciter la mobilisation s'ajoute souvent celui de la maintenir, notamment au sein des CDR et CRS. Nous avons vu à la section 2.7.1 l'importance de l'engagement de membres de CDR. Or selon plusieurs, l'intérêt et l'engagement des membres est variable au sein des CDR et des CRS et cela se traduit par un manque d'assiduité aux rencontres. Il semble que dans chaque région l'intérêt et l'engagement des membres de comité est variable d'une organisation à l'autre, mais que dans certains cas ce soit l'ensemble du comité soit moins engagé.



*Pour le comité directeur, c'est tout le temps un défi de les garder intéressés, de montrer qu'on fait quelque chose avec cette mesure-là et que ça va changer quelque chose en bout de ligne.*

Quelques personnes interviewées ont eue l'impression que certains membres des comités faisant davantage acte de présence que d'une réelle volonté de s'impliquer et de s'engager. Cela les amène à penser que, pour certaines directions régionales, l'EJ représente un dossier supplémentaire parmi plusieurs autres prioritaires pour lesquelles la reddition de compte est plus directe.

*La difficulté d'Engagement jeunesse, c'est l'implication des ministères.*

*[On sent que dans] certains ministères c'est un dossier de bas de pile et qu'il se remet toujours en dessous parce qu'il y a tout le temps des affaires plus urgentes.*

*Une fois que le plan d'action a été fait, on a senti une certaine démobilisation, On s'est dit : « Il va falloir mobiliser notre monde ».*

Plusieurs personnes attribuent cette démobilisation des membres des CDR à une absence de directive claire en faveur de l'EJ provenant du palier national. Pour être en mesure de s'impliquer davantage, ceux-ci revendiquent des directives claires et formelles de la part des instances nationales de leurs ministères. Selon quelques personnes, puisque cette mesure est sous la responsabilité du SAJ et qu'il s'agit d'une entente interministérielle, le leadership au regard de la reddition de compte n'est assumée par aucune instance. Il semble donc que l'implication et l'engagement dans la mesure reposent sur la bonne volonté des directions régionales.

*On ne sent pas ce leadership-là descendre au niveau national, même de ma propre instance. Actuellement, je ne suis pas interpellé du tout sur le dossier de l'Engagement jeunesse par les autorités de mon ministère et par les autorités gouvernementales. Il faudrait qu'il y ait une organisation en région [qui porte] plus clairement ce dossier [et qu'elle] le porte vis-à-vis les autres partenaires régionaux, parce qu'actuellement ce n'est pas porté, ou très peu. Ce n'est pas un blâme à d'autres organisations [car elle] n'ont pas la responsabilité formelle de soutenir le projet.*

*Donc si on veut que eux ne nous prennent pas pour des petits rigolos en bas avec le projet de l'Engagement Jeunesse, l'opérationnel, il faut qu'il y ait un message d'en haut qui dise nous, on a des attentes que ce projet-là va porter fruit et aussi qu'il y a des balises et... donc on va vous montrer que c'est important pour nous, on va vous donner de la rétroaction en haut. [CRS]*

Plusieurs personnes ayant participé à l'évaluation ont insisté sur l'importance d'élaborer un plan d'action concret et concis pour permettre la mobilisation de tous les acteurs. Ainsi, selon quelques personnes, le fait de se concentrer sur des moyens précis permet de relever plus rapidement des résultats concrets, ce qui est mobilisant pour le personnel intervenant et l'ensemble des acteurs concernés par la mesure.

*Les gens disaient, compte tenu de l'expertise des personnes qui sont autour de la table, on aimerait ça être dans l'action. Alors c'est clair : on veut être dans l'action, et avec le monde qui est réunis ici, nous sommes capables de faire plus. C'est beaucoup cela qui a jeté les bases [du deuxième] plan d'action.*

## **2.9 LES PARTICULARITÉS RÉGIONALES DE LA MISE EN ŒUVRE**

L'historique de concertation ou les dynamiques entre les organisations, la superficie et la densité du territoire ainsi que les disparités régionales sont les paramètres fréquemment abordés par les personnes rencontrées lorsqu'il est question des particularités régionales facilitant ou faisant obstacle à la mise en œuvre de la mesure.

### **2.9.1 L'héritage plus ou moins propice des expériences antérieures**

Plusieurs personnes ont souligné que leur région était déjà fortement concertée et que les comités et instances de concertations étaient nombreux sur le territoire, ce qui a contribué à la mobilisation des acteurs autour de l'EJ.

*Dans la région, il y a un historique de concertation, donc les gens, les regroupements ou les organismes, ont habituellement des attentes quand il se met en place une nouvelle concertation, que ces gens-là soient invités. Donc au contraire, on aurait plutôt créé un drôle de précédent si on n'avait pas invité ces organismes-là autour de la table.*

*Bon, je ne veux pas vanter notre territoire, mais il y a une belle dynamique, puis l'ensemble des acteurs, organismes ou ministères ou quoi que ce soit, sont tous ouverts à contribuer pour aider les jeunes, entre autres. D'autres clientèles aussi, mais là on parle d'Engagement jeunesse. Ils sont ouverts à vouloir aider les jeunes.*

*Il y a de longues habitudes, les acteurs se connaissent en général, que ça soit au niveau des acteurs [locaux] et même au niveau régional, Donc, on a des structures en place à différents niveaux.*

*il y a des localités, des territoires locaux qui ont un historique de concertation plus fort, donc c'est sûr que chez eux... [nom du territoire] il y a une longue histoire de concertation jeunesse, donc... Donc, naturellement, ce territoire-là s'est structuré au niveau de la concertation d'une façon qui est pratiquement exemplaire.*

Quelques personnes interviewées ont tout de même mentionné que l'existence préalable de conflits ou de tensions entre certains organismes ou institutions a pu compliquer le déploiement de la mesure. Aussi, certaines personnes ont expliqué que certaines localités ou parties du territoire étaient historiquement plus autonomes et indépendantes dans leur développement, ce qui fait qu'elles ont été moins intéressées ou voyait d'un mauvais œil l'implantation d'une mesure gouvernementale comme l'EJ.

*Quand tu arrives du régional [ils disent] « bien tu ne viendras pas nous dire quoi faire et tu nous voleras pas nos idées » La recherche d'autonomie est très très très forte. La peur du régional aussi, sauf que ça va de mieux en mieux.*

*Ils ont peut-être une moins une bonne relation avec l'Engagement jeunesse, j'ai l'impression. [...] Je suis moins bien reçue là qu'ailleurs [...] mais c'est un territoire qui est déjà très bien réseauté. C'est très petit, tu leur demandes « Toi, as-tu de la misère avec [nom de l'organisme] quand tu veux référer? », « Ben non, moi, j'appelle [nom de l'intervenante] » [...]. Tout le monde se connaît par son petit nom. Donc, quelqu'un qui les aide à faire de la concertation puis du partenariat, c'est peut-être un peu plus flou pour eux ce que je peux leur apporter.*

## **2.9.2 La prise en compte des caractéristiques géographiques**

L'analyse des commentaires livrés lors des entrevues nous permet de constater que chaque région, selon sa configuration, a ses défis spécifiques en ce qui concerne la mise en œuvre de l'EJ et le développement d'une continuité de services. Dans les régions où la superficie du territoire est grande et où la densité de population est plutôt faible, les personnes ont indiqué qu'un obstacle important était la difficulté à couvrir physiquement l'ensemble de la région. En effet, la grande superficie du territoire serait un obstacle à la mise en œuvre de l'EJ puisque certaines localités sont si éloignées qu'elles sont parfois isolées, et la longueur des distances à parcourir nuit au travail des AL et des autres partenaires. Aussi, quelques personnes ont souligné que les trajets pour se déplacer dans certaines localités pouvaient être difficiles, voire peu sécuritaire, surtout en hiver, lorsque les routes sont hasardeuses et que le chemin pour se rendre à destination est plus ou moins praticable. En contrepartie, quelques personnes ont souligné que leur région a une petite superficie du territoire à couvrir ce qui réduit le temps consacré aux déplacements pour se rendre dans les lieux de concertation.

*Des fois, c'est une heure et demie de déplacement avant d'arriver à une rencontre, et c'est une heure et demie quand on revient. Cela coupe une journée, puis pendant ce temps-là, nous sommes moins disponibles pour faire autre chose.*

*Nous sommes un petit territoire, Je serais capable de me déplacer au besoin rapidement. En une heure et quart, on a fait le tour. C'est un avantage, évidemment.*

Des personnes provenant de régions où il y a une grande densité de population ont soulevé la complexité liée au processus de concertations des acteurs en raison du grand nombre et de la diversité des services et des organismes.

*Nous sommes beaucoup de partenaires. Donc c'est toujours compliqué. C'est toujours un peu plus long. Ça prend toujours un petit peu plus de rencontres, j'ai l'impression en tout cas. Donc, ce qui a un petit peu moins bien fonctionné c'est cet aspect-là de dire, s'il fallait que chaque représentant*

*vraiment soit là, je pense que nous serions soixante-dix autour de la table. Ça ne serait pas fonctionnel.*

Cependant, dans quelques régions où la densité de population est moins importante, le manque de services et d'organismes est également identifié par les répondants comme étant un obstacle important à la continuité de services, puisque l'inexistence même des services empêche les jeunes d'y avoir accès.

*La complémentarité des services est très difficile dans le sens où les services ne sont pas disponibles partout. Puis la complémentarité d'un service bien écoutez, des fois on peut parler d'un service de première ligne, exemple un CLSC ou autres, mais il n'y a pas de deuxième ligne. Il n'y a pas d'autres services sur place*

Lorsque les services existent, toutefois, les listes d'attente pour y accéder sont, selon quelques personnes, beaucoup moins longues, voire inexistantes. Dans ce cas, et compte tenu des liens interpersonnels mieux établis entre les divers intervenantes et intervenants, référer les jeunes d'une ressource à l'autre est rarement problématique. Ainsi, puisque la continuité de service n'est pas un enjeu majeur, les personnes interviewées questionnent la pertinence de l'EJ dans leur région.

*Moi je regarde au niveau du CLE, parce qu'au niveau de la santé, on les aide tellement, et le lien se fait très rapidement entre l'agente du CLE et l'agente de la santé, est-ce qu'on a besoin d'un agent de liaison pour favoriser ce lien-là?*

Par ailleurs, dans la presque totalité des régions, le fait que les réalités soient différentes d'une localité ou d'une MRC à l'autre a été souligné par les personnes interviewées. Ces disparités sont nommées par quelques personnes comme étant un obstacle mais d'autres les identifient plutôt comme une réalité à prendre en compte et à laquelle il faut s'adapter. Dans certains cas, c'est la dualité entre le milieu rural et le milieu urbain qui a été soulignée. D'autres personnes ont plutôt identifié la présence de problématiques différentes selon les localités ou les MRC.

*On a cinq territoires : trois territoires ruraux, un semi-urbain pis un urbain. Donc, il y a des réalités fort différentes, donc l'agent de liaison doit s'adapter au rythme de déploiement des instances locales pis s'ajuster aux réalités de ces gens-là. Parce que dans le rural, on ne travaille pas de la même façon que dans l'urbain, on travaille aussi avec des équipes plus réduites ou des équipes que le porteur de dossier a plusieurs chapeaux en même temps. Le scénario du rural n'est pas le même que l'urbain, qui n'est pas le même que le semi-urbain, puis la maturité de ces groupes-là n'est pas la même non plus, donc c'est un ajustement quotidien.*

*Le défi, c'est de rejoindre tout le monde, parce que nous avons un milieu urbain puis deux milieux plus ruraux. Le défi c'est d'être représentatif de ces deux milieux-là, tant rural qu'urbain.*

Plusieurs personnes ont souligné que le découpage administratif des différentes institutions (ex. : CSSS, CLE, territoire de MRC) représentait un élément pouvant faciliter ou faire obstacle à la concertation des acteurs. Quelques personnes ont mentionné que le découpage administratif de leur région coïncidait entre les différents établissements, ce qui facilitait la tâche. Par contre, plusieurs personnes ont plutôt souligné que le découpage ne coïncidait pas ce qui pouvait constituer un obstacle à l'implication des acteurs puisque les partenaires sont alors sollicités sur plusieurs CL ou sont nombreux à représenter un même secteur au sein d'une instance.

*Dans les éléments qui ont favorisé, moi, je dirais le découpage territorial. Quand je compare à mes collègues d'autres régions, cela a l'air beaucoup plus simple ici, parce que nos territoires de MRC sont les mêmes territoires que celui du CSSS, du carrefour jeunesse-emploi, de la maison des familles. Toutes nos organisations locales, à part la commission scolaire... [...] ont le même découpage. Cela nous facilite grandement la vie, parce qu'à ce moment-là, pour les gens, c'était plus simple de se réunir.*

*De façon générale, la configuration, que ce soit au niveau local ou au niveau des tranches d'âge ou autre, fait en sorte que ce n'est pas toujours facile. Les territoires locaux ne sont pas toujours les mêmes, les commissions scolaires n'ont pas les mêmes territoires. [...] La commission scolaire n'a pas le même territoire que le réseau des affaires municipales, villes et MRC et elle n'a pas le même territoire que les CSSS. À un moment donné, quand tu mets en place des choses locales, les territoires ne coïncident pas. Donc, si le territoire de référence, par exemple, c'est la MRC, il se peut qu'il y ait trois commissions scolaires qui soient obligées de venir et cela se peut qu'il y ait deux CSSS, et parce qu'il y a chevauchement, cela ajoute à la complexité.*

Dans quelques régions, le problème identifié est plutôt le fait que certains ministères ou directions d'établissements doivent couvrir plus d'un territoire. Comme le mentionnent quelques représentants de ces régions, il est alors difficile d'obtenir la participation de ces directeurs ou des représentants ministériels puisque le territoire à couvrir est grand et le nombre de réunions et de comités auxquels participer est multiplié.

*La problématique aussi qu'on a pour mobiliser nos gens si je pense par exemple au MICC et à l'Éducation, les directeurs couvrent trois régions. En termes d'agenda, ce n'est pas simple.*

*il y a une difficulté, parce que le Carrefour Jeunesse couvre [deux territoires] et je ne suis pas sûre qu'ils ont assez de ressources eux autres aussi pour animer deux tables.*

## **2.10 LE RÔLE PIVOT DES AGENTES ET AGENTS DE LIAISON**

De façon générale, la plupart des personnes rencontrées ont parlé de l'apport significatif de l'AL comme facilitateur de mise en œuvre de l'EJ. On a montré précédemment que les AL ont joué un rôle important, souvent en interaction forte avec les comités directeurs, mais parfois plus solitaires, dans la rédaction des plans d'action. La présente section

décrit aussi ce rôle pivot, mais sur le plan du réseautage et de la circulation de l'information entre les partenaires locaux et régionaux, un mandat qui peut être complexe et exigeant.

En assumant la coordination des divers comités ou en pilotant certains projets, l'AL soutient la mobilisation des partenaires pour leur permettre d'assumer leur mandat de façon active et efficace.

*Parce que la force d'Engagement jeunesse, c'est d'avoir quelqu'un qui fait juste ça.*

*Et comme je disais, bien il faut avoir un agent de liaison, il faut quelqu'un qui mobilise les gens parce que... demain matin, s'il n'y a plus d'Engagement Jeunesse, ça va tomber, c'est sûr.*

*La coordination reste un élément central. C'est un facteur, et je l'observe dans toutes les déclinaisons de la démarche. Lorsqu'on a quelqu'un qui est en mesure d'agir comme un agent de coordination ou de liaison, cela qui cimente un peu l'engagement des partenaires. Pour moi, cela devient quelque chose qui est fondamental. C'est instrumental, mais en l'absence de cela, c'est très difficile de maintenir les partenaires, de les engager puis aussi de coordonner autour de leurs intentions.*

Selon quelques personnes, l'AL doit être en mesure de susciter le dialogue des partenaires dans un climat convivial et respectueux. Il doit être à l'écoute des besoins et faire preuve d'ouverture. De plus, comme l'indiquent quelques personnes, l'AL doit posséder de bonnes aptitudes en animation de groupe afin de susciter des consensus et de rallier les acteurs aux objectifs de la mesure.

*Des gens qui sont à temps plein, des gens qui sont formés, qui ont des habiletés, qui ont une connaissance de la situation des jeunes, connaissance des services offerts aux jeunes, des gens, qui sont capables d'être rassembleurs et de bons animateurs, qui sont disponibles, qui représentent bien de la clientèle jeunesse et qui ont une ouverture à recevoir aussi les commentaires, les réflexions.*

Selon de nombreuses personnes, une tâche importante qui doit être assumée par l'AL est de favoriser la création de liens entre les personnes qui sont quotidiennement en contact avec la clientèle jeunesse et les décideurs, c'est-à-dire les membres du CDR et les autres directeurs d'organismes. En effet, selon la plupart des personnes rencontrées, le fait de faire circuler l'information entre les partenaires de différents niveaux d'actions est essentiel pour le fonctionnement de l'EJ. Selon les personnes interviewées, cette fonction permet aux directeurs de connaître la réalité des acteurs au quotidien, et d'identifier où se trouvent les problématiques et les bris de services. C'est également grâce à cette tâche que les AL permettent au personnel intervenant de mieux comprendre le travail des directeurs et de fournir une vue d'ensemble du processus.

*L'utilité d'un agent de liaison, c'est la circulation d'information sur le terrain. Il va m'arriver avec quelque chose que je ne savais pas du tout et qui va m'être utile dans un autre dossier complètement différent.*

Dans quelques régions, les personnes ont souligné que les AL ont permis aux personnes impliquées d'échanger de l'information sur leurs services, sur les problèmes qu'ils connaissent et sur les bonnes pratiques par le biais d'outils, comme des bulletins d'information, ou par des rencontres directes.

*Quand je vais quelque part et que je parle des autres dossiers que j'ai, cela fait circuler l'information inévitablement. Il y a plein de monde qui a appris plein d'affaires lorsque je leur amenais de l'information qui venait d'un autre territoire.*

Selon les personnes, dans plusieurs régions, le mandat des AL comprend une part importante d'implication auprès des tables de concertation et autres CL, le plus souvent en position de support et de collaboration. Ainsi, l'implication dans les activités et la participation aux rencontres des instances locales ont fait partie des tâches de plusieurs AL. Comme l'indique un AL, il s'agit d'une occasion de se rendre visible et crédible auprès des tables locales.

*On a aussi donné le mot d'ordre à l'agente de liaison d'essayer d'être présente dans les comités qui existent sur chacun des territoires pour qu'elle devienne un peu une de la gang.*

*Dans nos actions régionales, nous autres, il y a le soutien aux milieux locaux, donc il y a le soutien aux comités locaux. Donc, sur invitation, moi, je vais à leur rencontre... [...] pour leur donner de l'information, réagir [...] à leurs travaux, etc. On organise aussi de la formation quatre fois par année pour les agents de tout le territoire.*

*j'ai travaillé beaucoup à me rendre visible et à me rendre crédible en périphérie,*

*Tu vas vraiment te coller au terrain. Il faut vraiment que tu participes, que tu sois un membre actif de la table locale, de la table locale jeunesse si on veut,*

Plus rarement, les milieux locaux ont également sollicité la participation des AL en raison de leur expertise en matière de concertation et de partenariat ou à titre de représentants par excellence de la mesure EJ.

*On essaie d'être un peu plus soutenant envers les mécanismes locaux. Donc, notre coordonnateur a été dégagé pour aller chercher de la formation pour soutenir davantage les mécanismes locaux et être pleinement à l'affût de leurs besoins. Et ces gens dans les mécanismes locaux n'hésitent pas à dire : « Ben oui, on a besoin d'expertise » Alors, nous, on est au rendez-vous, et [nom de l'AL] va se déployer dans les instances locales pour les soutenir.*

Quelques personnes soulignent que les AL ont été appelés à apporter leur aide à la mise sur pied, à la restructuration ou à la réorientation de CL. Des personnes mentionnent que certains CL ont été dissous afin d'éviter un dédoublement, alors que d'autres sont mis sur pied pour répondre à un besoin lié à la continuité de services ou de créer un espace pour la question des services aux jeunes.

*J'ai été membre d'un sous-comité, j'ai rédigé les documents de fondation de la table, du comité, de la concertation pour faire en sorte que cette instance de concertation qui est locale dans une MRC soit très liée à l'Engagement Jeunesse, à la continuité de services.*

*le [nom du comité], je ne dis pas que je l'ai mis sur pied, mais j'ai été présent au moment de la décision de le prendre et je pense qu'il y a beaucoup des choses que j'ai dites qui ont incité les gens à dire : « Bien, je pense que la meilleure façon d'apprendre à travailler ensemble, c'est d'avoir un mécanisme bien structuré qui va faire en sorte qu'on va établir des passerelles entre les partenaires. »*

Bien qu'il ne s'agissait pas de tâches formellement prévues dans le mandat initial, quelques AL ont même coordonné ou animé des instances de concertation locales. Les tâches relatives à ces mandats de coordination occupées dans quelques régions ont pu inclure la préparation des rencontres, le choix des sujets à aborder, la proposition d'un ordre du jour, l'organisation des rencontres, le contact avec les membres, l'animation des rencontres et la préparation des procès-verbaux. Selon une personne interviewée, ce soutien logistique vise à donner l'élan de départ au CL.

*Bien un certain temps, je les animais, j'ai agi beaucoup en tant que support, préparer les ordres du jour, faire les comptes rendus, parce que les gens ont tendance à moins s'impliquer quand ils ont des choses à faire, alors juste pour faire lever au début, pour susciter l'intérêt.*

Selon les propos recueillis, les AL ont été nombreux à s'impliquer directement et concrètement dans le déploiement de certaines actions ou des activités entreprises par les partenaires. Ainsi, tel que prescrit au cours du déploiement de l'EJ, les rôles de consultation, de sensibilisation et de mobilisation en lien avec le PCA ont été occupés par les AL des régions pilotes pour l'implantation de cette mesure, tel que l'ont mentionné les personnes rencontrées. Dans quelques cas, l'AL s'est impliqué dans la mise en œuvre de mesures identifiées par l'EJ, soit par exemple le PQJ ou la TÉVA.

*Je m'occupe du plan de cheminement vers l'autonomie. Je m'occupe des comités de travail pour la coordination. On est en mi-parcours, donc je fais les présentations aux différentes tables de ma région autres que celles où je siège. Je fais vraiment le tour des tables pour présenter la mi-parcours où nous en sommes rendus et vers où nous allons*

*On avait ciblé qu'on allait travailler sur les mesures qui étaient visées au départ par l'Engagement jeunesse, donc je travaille quand même beaucoup*



*sur la TEVA, on a organisé des journées avec... pour les jeunes immigrants. Ceci dit, immigrants, TEVA, chantier d'accompagnement, c'est un peu moi. PQJ, le programme qualification des jeunes, on l'inclut avec PCA.*

Dans quelques régions, selon les commentaires recueillis, les AL ont été impliqués dans le déploiement du Maillon. Ces derniers ont été appelés à occuper des rôles de sensibilisation, de consultation et de mobilisation par rapport à cette initiative. Cette implication est toutefois demeurée plus marginale que pour le PCA, comme le soulignent les personnes interviewées (voir aussi section 3.2.2).

*On va présenter [le Maillon] sur le territoire pour voir s'il peut se mettre en œuvre ailleurs. J'ai cinq MRC et il est déployé dans deux, J'ai une demande de deux autres MRC pour l'implanter. Je vais devoir créer les comités. [...] Donc, je mets beaucoup d'énergie là-dedans.*

*Nous le mandat qu'on avait donné à l'agent de liaison, c'est vraiment d'aller présenter le projet, pas de l'implanter, c'était vraiment de le présenter pour qu'un organisme le prenne en charge.*

Dans quelques régions, les AL ont joué un rôle central dans le processus menant à l'élaboration de protocoles d'entente entre certaines organisations. Au moment de l'évaluation, un protocole d'entente entre les CJE et les CSSS d'une région était sur le point d'être implanté. Dans une autre région, un protocole entre les CJ et Emploi-Québec a été officiellement lancé. Ces protocoles seront décrits plus en détail aux sections 3.2 et 3.3.

*On vient de remettre à jour une entente de collaboration entre Emploi-Québec les deux centres jeunesse*

*Quand on a présenté les grands constats à la table des directeurs famille, enfance, jeunesse des CSSS, ils se sont sentis très interpellés par le constat entre le réseau de la santé et le réseau de l'emploi. Donc ils nous ont envoyé une lettre nous demandant de participer à l'élaboration d'un protocole de collaboration entre les carrefours jeunesse-emploi et les CSSS.*

### **2.10.1 Un mandat exigeant et complexe**

Autant chez les AL que chez les membres des CDR ou CRS, on convient que le mandat confié aux AL est lourd. Comme l'indiquent certaines personnes, ce mandat demande aux AL de saisir et de s'adapter aux cultures organisationnelles de chacun des ministères, de les amener à changer leurs pratiques pour adhérer aux objectifs de l'EJ sans avoir l'autorité nécessaire.

*Mettre des agents de liaison qui proviennent de différents secteurs et de leur demander de dire aux ministères comment ils doivent fonctionner... c'est un peu casse-cou. Il y a quelqu'un à un moment donné, un agent de liaison qui disait que c'était un suicide professionnel*

*Je trouve que c'est trop gros comme mandat, surtout à un jeune. À la limite un consultant qui est hyper expérimenté et qui a vraiment un gros travail à faire, ok, sauf que c'est très ambitieux comme mandat au niveau d'Engagement Jeunesse, d'aller dire : « modulez mieux vos programmes, améliorez la qualité de vos services, améliorez la rapidité ».*

*La nature du travail que l'agente doit faire, je le sais comment cela peut être compliqué des fois de demander à un réseau de modifier ses pratiques, modifier sa façon de faire, ouvrir ses yeux sur la connaissance d'autres réseaux.*

Quelques AL mentionnent d'ailleurs que le titre d'emploi est en soi problématique lorsqu'il est question de prendre sa place dans les concertations et d'influencer les pratiques des gestionnaires vers une meilleure continuité des services. Selon eux, le titre d'emploi « agent de liaison » leur donne peu de crédibilité auprès des instances de concertation ou décisionnelles et ne définit pas adéquatement leur rôle de coordination des divers secteurs. Certains AL portent maintenant le titre de coordonnateur intersectoriel.

*Donc, le titre d'agent de liaison ne me permettait pas non seulement de transiger avec certains acteurs, mais également d'aller m'asseoir sur certaines concertations [...]. . Quand [j'expliquais] que j'étais agente de liaison d'Engagement jeunesse, j'avais peu de poids politique, peu de possibilités de dealer avec des vis-à-vis qui avaient des titres de direction ou de décision [...]d'où l'importance de doter les ressources qui travaillent à Engagement jeunesse du titre qui correspond non seulement à leur travail, mais qui leur permettent d'avoir toute la crédibilité et le poids politique pour faire changer les modes d'intervention, les stratégies d'intervention.*

Un commentaire fréquemment évoqué par l'ensemble des catégories d'acteurs interviewé et de répondants au sondage est que les AL ne bénéficient pas toujours d'un encadrement suffisant. Selon eux, les AL se retrouvent laissés à eux-mêmes pour réaliser un mandat exigeant et souvent flou.

*Je pense que les acteurs sont exigeants, mais accompagnent souvent peu, maintenant mieux, mais peu leurs agents. Donc les agents se plaignent beaucoup d'être laissés à eux-mêmes, là.*

*[Améliorer] l'encadrement des agents de liaison afin que ceux-ci soient mieux soutenus et mieux outillés pour remplir leur mission. Un grand flou au niveau de son rôle et il ne comprenait pas pourquoi il n'avait pas plus d'encadrement fonctionnel de la part du Secrétariat à la Jeunesse. Je pense que ça en aurait pris aussi.*

*Il y a peut-être un travail d'accompagnement justement du comité de suivi qui n'a pas été fait de manière adéquate justement pour faciliter le travail de l'agent de liaison de façon à ce qu'il puisse, qu'on puisse cheminer...*

## 2.11 QUELQUES EXEMPLES DE « BONNES PRATIQUES »

Un des objectifs de l'évaluation est de faire connaître les « bonnes pratiques » documentées dans le cadre de la mise en œuvre de la mesure. Bien qu'il soit délicat de porter un jugement définitif sur ce qui constitue une « bonne pratique » au moment où le déploiement de la mesure est encore à ses débuts et où ses retombées les plus tangibles sont surtout pressenties, il a toutefois été possible de documenter quelques exemples prometteurs, rapportés comme étant des « bons coups » par les personnes interviewées. Certaines de ces pratiques sont assez répandues, d'autres sont plutôt locales mais elles sont susceptibles d'être adaptées à d'autres contextes sans trop de difficultés. Notons de plus qu'on retrouve aussi des exemples de ce qu'on peut qualifier de pratiques inspirantes en annexe 3, notamment à la section 3.2 qui porte sur l'amélioration des services d'accueil, de référence et d'accompagnement.

### 2.11.1 L'arrimage avec des actions et instances existantes

Que ce soit par l'intégration des travaux de l'EJ au sein des tables de concertation jeunesse existantes dans la région, par la participation active aux comités déjà en place ou par la formation des instances de l'EJ directement à partir des structures présentes en matière de concertation, de nombreuses personnes ont mentionné qu'une pratique gagnante était d'arrimer la mesure avec les initiatives existantes dans la région, un principe qui est d'ailleurs au fondement de l'EJ. Selon quelques personnes, le fait de se greffer aux structures déjà établies permet, dans un premier temps, d'éviter de dédoubler les instances et d'augmenter ainsi la charge de travail des différents partenaires ou de nuire à l'objectif de complémentarité qui est justement visé par l'EJ.

*L'arrimage, c'est un bon coup. L'arrimage des démarches de concertation, ça, c'est un bon coup, c'est une réalisation.*

*On s'est posé la question « On se crée-tu des instances locales d'Engagement jeunesse? », on s'est dit : « Ben non, parce qu'on a déjà des instances de concertation. On ne dédoublera pas quelque chose. On ne créera pas quelque chose de plus. [On va plutôt] faire des liens avec ces instances-là, puis on va créer des ponts, ça va faire en sorte qu'on va pouvoir se parler. On ne veut pas leur donner quelque chose de plus, un autre comité ou une autre rencontre de plus. ». Je pense que cela a été facilitant*

*De faire les liens, ici, un des gros dossiers qui est important, c'est la persévérance scolaire, alors nous, on est gardiens des ponts. Par exemple, la persévérance scolaire, ils voulaient mettre en place des tables locales, mais on a dit : « Écoutez, il y en a, des tables existantes actuellement qui ont été justement développées à travers les années pour qu'ils s'intéressent à la qualification des jeunes, appuyez-vous sur ces tables-là. [...] Alors, , je pense que cela a été aussi un bon coup.*

*Je pense qu'on est allés en essayant de respecter le plus possible les milieux; je crois que ça a été assez réussi. En fait on a [été très prudents] pour ne pas ajouter de travail. Je pense qu'on était conscients de ça et que ça a été*

*correct. En tout cas, on a eu une belle participation au colloque. Mais on a été prudents dans ce qu'on demandait aux gens aussi. Et on a eu beaucoup de souplesse de la part de l'agente de liaison sur les moments de rencontres, on était très préoccupés d'utiliser les lieux déjà existants de concertation.*

La création d'un comité TÉVA en collaboration avec une instance de concertation pour l'emploi des personnes handicapées s'est avérée gagnante et est un exemple d'arrimage avec des structures existantes selon plusieurs personnes de la région (06). Comme l'explique une personne, l'arrimage entre l'EJ et l'instance de concertation a évité de créer deux structures parallèles consacrées à la transition vers la vie active des jeunes handicapés. Cette association a permis de maximiser le temps consacré à la démarche TÉVA et d'élargir les partenaires impliqués au-delà du secteur de l'emploi grâce au mandat interministériel de l'EJ.

*La création du comité en misant sur la table de l'emploi, c'est une bonne chose.*

*Premièrement, cela permettait d'avoir quelqu'un à temps plein sur le projet, ce qui n'aurait pas été le cas autrement. [...] Et l'autre [avantage], c'était l'accès aux partenaires pour compléter les personnes autour de la table en ce sens que cela a permis de faire en sorte que l'Éducation s'investisse davantage dans le dossier. [...] La disponibilité de l'agente de liaison est arrivée juste au bon moment pour la démarche et a évité la création de deux comités parallèles. [...] on s'est dit qu'on ne ferait plus cette table-là dans le contexte d'un sous-comité de la table emploi, mais on va y aller avec Engagement Jeunesse. On a travaillé ensemble et on l'a partie,*

Dans une région en particulier (05), on fait état d'un important effort d'arrimage entre plusieurs services et mesures, notamment par l'intégration des sites Web.

*Le Maillon est intégré dans le site Internet des SARCA Estrie qui s'occupe de la mise à jour, entre autres en collaboration avec les tables jeunesse. C'est un réel partenariat, c'est gagnant-gagnant. On va promouvoir Le Maillon ressources comme étant une belle initiative de partenariat entre [...] l'Engagement jeunesse, les tables jeunesse de Sherbrooke, Memphrémagog, en collaboration avec SARCA Estrie. C'est la même chose pour le PCA, c'est pensé avec les SARCA, avec le centre jeunesse, avec Engagement jeunesse.*

*Ici, en Estrie, on a une table interordre en éducation, mais on a aussi une autre table de concertation qui est plus en formation professionnelle et technique où on aborde la question des SARCA, On trouvait important que les gens qui travaillent sur les SARCA dans le réseau scolaire soient associés aux travaux du comité directeur.*

### 2.11.2 La formalisation d'un mandat de personne contact au niveau des organisations

Une des personnes interviewées évoque une initiative particulière qui consiste à désigner formellement une personne qui aurait un mandat de personne contact dans chacune des organisations membres de la table de concertation issue de l'initiative d'une CS. L'objectif de cette pratique vise à identifier des personnes ressources à contacter et ainsi éviter les ruptures de liens associées aux désignations moins formalisées ou aux contacts établis sur des bases interpersonnelles.

*Par exemple, en ce moment, ils ont décidé de mettre sur pied un mécanisme d'agents de liaison qui ont la fonction d'être agents de liaison, et que si cette personne part en congé de maladie, à la retraite, en vacances, il y a un rappel qui se fait aux gens [pour désigner une nouvelle personne] Donc, cela ne repose plus sur les épaules d'une personne, mais plutôt sur l'épaule d'une fonction qu'une personne occupe au sein de l'organisation. On essaie de promouvoir cette façon de faire là pour faire en sorte que telle personne peut être l'agent de liaison aujourd'hui, parce que ça fait 20 ans qu'elle fait cela et qu'elle est bonne là-dedans, mais si elle quitte demain, il va y avoir quelqu'un d'autre qui va prendre sa place pour continuer.*

### 2.11.3 La création d'outils de promotion de l'EJ

Selon quelques personnes, les stratégies de communication doivent permettre d'accroître la visibilité de l'EJ. Des outils de promotion qui permettent d'expliquer la mesure et le rôle de l'AL ont été créés dans quelques régions pour permettre de faire connaître et de promouvoir l'EJ. Des personnes les mentionnent comme une bonne façon d'accroître la visibilité et la compréhension de la mesure auprès des partenaires.

*le PowerPoint que j'ai sorti tantôt, c'est mon outil principal de présentation. On part de la mesure jusqu'au projet, Alors c'est assez détaillé sur : « qu'est-ce qu'on fait, c'est quoi notre plan d'action, avec qui je travaille, qui siège sur les comités. » Tout est très transparent, tout est très clair, Il y a un petit outil que je trouvais fort intéressant. C'est un petit bilan fait au mois de juin 2009. Mais c'est très bien fait. Cela rappelle ce qu'est l'Engagement Jeunesse et ce que cela représente en région Je trouve cela intéressant comme outil de diffusion. Une carte de visite. On peut se faire connaître.*

### 2.11.4 Des stratégies et activités de soutien au réseautage

Selon plusieurs personnes, l'échange d'informations et la communication sont des éléments essentiels au bon fonctionnement des travaux de l'EJ. En effet, que ce soit par la tenue d'événements rassembleurs, par la création d'outils de communication ou par le simple fait de se faire connaître et de faire rayonner les bonnes pratiques auprès des différentes instances et comités, plusieurs personnes ont souligné l'importance de faire circuler l'information et de promouvoir les réussites et les bons coups auprès des partenaires.

*Quand il y a un petit projet ou une bonne pratique qui est à un niveau territoire de MRC, si on la fait connaître, si on la diffuse, cette bonne pratique-là, ça donne un peu un modèle à d'autres qui ont le goût de peut-être reproduire.*

Quelques personnes ont souligné l'importance de créer des opportunités pour les différents partenaires de se rencontrer et d'échanger sur les services qu'ils offrent, les difficultés qu'ils vivent et les bonnes pratiques qu'ils expérimentent. L'organisation d'un événement tel qu'un colloque régional ou un salon des partenaires permet de rassembler de nombreuses personnes de différents organismes ou institutions. Plusieurs régions ont entrepris d'organiser un tel événement, et selon la plupart des personnes, il s'agit d'une action appréciée, tant par les partenaires que par les organisateurs. Les événements rassembleurs qui se sont tenus dans les différentes régions ont été couronnés de commentaires positifs. Selon quelques personnes, la tenue d'un salon ou d'un colloque permet, entre autres, aux partenaires d'échanger sur leurs difficultés communes et sur leurs bonnes pratiques.

*En faisant des colloques régionaux, on veut d'amener les tables qui sont rendues plus loin à être des exemples, des modèles,*

*Un colloque, qui a permis à la fois un partage de bons coups de façon régionale. On a fonctionné en ateliers, on a fonctionné en deux temps, de façon générale à partager des projets régionaux intéressants et par la suite on a remis les gens par territoire pour aller un petit peu plus loin sur des pistes de travail local. En termes d'évaluation du colloque, les gens étaient contents.*

Le fait de rassembler plusieurs acteurs de différents organismes et institutions autour de la continuité des services leur donne une occasion de partager leurs expériences et d'apprendre les uns des autres. La tenue d'un événement rassembleur est également l'occasion de discuter et d'échanger sur les constats, les obstacles à une continuité de services, les priorités d'action et les solutions potentielles. Après avoir partagé sur leurs difficultés communes et leurs bonnes pratiques, les partenaires sont en mesure d'identifier où sont les trous de services, quels sont les obstacles à la continuité de services, et quelles sont les pratiques qui pourraient améliorer cette dernière ou les actions à entreprendre pour s'en approcher. Le fait de rassembler autant d'acteurs concernés par la qualité des services offerts aux jeunes leur donne aussi l'occasion d'apprendre à se connaître et à connaître les services qu'ils offrent.

*Bien moi je dirais une meilleure connaissance, et quand on se connaît, quand on a la chance d'échanger et que chacun connaît ce que fait l'autre, bien ça permet vraiment de dire oui, on veut travailler ensemble. On appelle ça un agir commun, c'est comment ensemble on peut travailler pour le bénéfice du jeune. Il y a eu des journées régionales où les gens ont appris à se connaître et ils ont appris à dire ah je ne connaissais pas ça.*

*Dans le fond c'est se connaître et se reconnaître comme dirait la MRC ces temps-ci, c'est de travailler là-dessus, travailler sur des réseautages, organiser une journée de réseautage des intervenants pour qu'ils apprennent à se connaître, ils disent on se connaît entre nous autres et finalement, ils se sont rendu compte que « hein! tu fais ça, toi? Ah oui? Je ne savais pas Un autre bon coup qu'on a fait, c'est de faire partager l'état de situation par un colloque. [...] Donc le colloque, ça, ça a été un événement mobilisateur.*

*C'est ça, bon, la plus grande, je dirais que c'est un colloque régional où il y a eu un partage, où il y a eu de l'information sur des projets. Je vous disais les bons coups tantôt. Il y a eu des présentations sur des projets dans deux secteurs qui pouvaient être exportables d'un secteur à l'autre; le fait que les gens soient ensemble et se connaissent, qu'ils puissent établir certains liens qu'ils n'auraient peut-être pas faits autrement.*

*Elle a organisé un gros colloque en janvier dernier. [...] Il y a eu, je pense, 150 participants à son colloque. [...] c'était vraiment pour les intervenantes, pour qu'ils se voient et il y avait aussi des ateliers d'échange et tout ça, là. Cela a marché beaucoup, tout le monde m'en parle encore.*

*la rencontre, c'était pas c'était sur le même principe qu'un « speed dating », Cela a permis que les gens se rencontrent, échangent sur leurs pratiques, identifient qui fait quoi, et en même temps cela a suscité la volonté sur le territoire de certains partenaires jeunesse à mettre en place une table jeunesse*

La diffusion de bulletins auprès de l'ensemble des partenaires impliqués dans l'EJ est une autre initiative de réseautage implantée dans quelques régions. Cet outil permet, entre autres, de partager les bonnes pratiques d'une localité à l'autre et de faire connaître à l'ensemble des partenaires quelles sont les actions qui fonctionnent ou qui sont moins efficaces. Selon quelques personnes, l'utilité du bulletin d'information est toutefois tributaire de la réelle utilisation qui en est faite par les personnes. Ainsi, selon les personnes, la diffusion d'un bulletin d'information permet aux personnes qui le consultent d'être informées sur les développements entourant la mesure EJ et les actions entreprises. D'autres mentionnent que les priorités d'action et les objectifs de la mesure peuvent également être diffusés grâce à cet outil, tout comme le bulletin peut aussi servir à faire connaître l'existence d'organismes, de services ou de programmes dans la région. Aussi, quelques personnes mentionnent que l'utilisation des technologies et des réseaux sociaux tels que *Facebook* et *Twitter* permettent de transmettre de l'information à l'ensemble des partenaires ou des gens concernés par la mesure, ainsi que de faire de la promotion pour les actions en cours, les projets en démarrage ou la tenue d'événements spéciaux.

*Moi je dirais qu'un bon coup c'était le bulletin d'information. Il a sorti quelquefois. Je crois que c'était apprécié et appréciable.*

*Les bons coups, on pourrait dire le bulletin. C'est quand même un bon coup. Ce n'est pas parfait, parce qu'on voudrait que ce soit plus utilisé, mais plus ça va, plus les gens ont le réflexe d'y envoyer de l'information.*

*le bulletin de liaison, C'est un un autre bon coup. On présente les résultats concrets, nos projets qui roulent et toute la concertation locale, régionale, [AL]*

*Les bons coups, je dirais les médias sociaux, cela fonctionne bien. Tout le monde, même le SAJ, avait dit que c'était une pratique prometteuse. [...]j'utilise beaucoup les réseaux sociaux, je faisais circuler beaucoup d'informations par Twitter, Je diffuse beaucoup mon information à travers ça.*



---

## Annexe 3 : Les premiers effets de l'Engagement jeunesse

---

## ANNEXE 3 : LES PREMIERS EFFETS DE L'ENGAGEMENT JEUNESSE

### INTRODUCTION

Cette annexe présente les premiers effets de la mesure tels que documentés dans le cadre des entretiens qualitatifs. Comme le rappelle à juste titre le cadre d'évaluation de la mesure :

*Concernant les effets, il est important de préciser qu'il est impossible d'attribuer spécifiquement à l'Engagement jeunesse et plus spécifiquement, aux agents de liaison, les changements observés au regard de la situation des organismes jeunesse et des jeunes; un certain nombre de facteurs non contrôlés ou non contrôlables peuvent intervenir sur la situation de ces organismes, des milieux ainsi que des jeunes de moins de 35 ans. Une relation de cause à effet directe peut difficilement être établie entre l'observation d'un effet et l'action menée par un acteur de l'Engagement jeunesse. L'environnement dans lequel le travail est effectué, la présence d'une multitude d'acteurs, de même que le travail qu'ils effectuent, sont autant de facteurs pouvant avoir une incidence sur l'un des effets mentionnés. (SAJ, 2010, p. 20)*

Les effets présentés ici ne peuvent donc être entièrement, ou même partiellement, attribués de manière spécifique à la mesure évaluée. Certains sont même fortement associés à d'autres initiatives (PQJ, IDEO 16-17, TÉVA, PCA, 16-24, Entente MELS-MESS) explicitement mentionnées dans les documents d'orientation de l'EJ. Ils sont toutefois tous associés, généralement de près, à la mise en œuvre de l'EJ par les personnes interviewées.

Rappelons par ailleurs que lors du processus de validation des guides d'entretien (A1.3.1) la décision a été prise de mettre l'accent sur une description plus détaillée de la mise en œuvre et de ne pas aborder systématiquement les effets selon chaque objectif avec les personnes rencontrées. Les effets rapportés ici ne couvrent donc probablement pas l'ensemble des avancées en matière de complémentarité et continuité de services dont auraient pu témoigner les personnes rencontrées si les entretiens avaient été plus systématiques sur ce point, mais reflètent plutôt ceux qui font davantage saillie dans l'impression générale qu'elles ont des retombées de la mesure.

Les deux premières sections présentent les effets documentés sur le premier objectif spécifique de l'EJ, soit l'amélioration des liens entre les différents organismes et l'amélioration de l'accueil, la référence et l'accompagnement des jeunes en difficulté. Les deux sections suivantes portent sur les effets reliés au second objectif spécifique de l'EJ, soit la réduction des délais avant d'accéder à un service et la simplification de la réglementation et des procédures administratives concernant l'offre de services aux jeunes. Enfin, la dernière section porte sur les effets en lien avec le troisième objectif

spécifique, la modulation des programmes, des interventions ou des stratégies dans le but de les rendre davantage complémentaires.

### **3.1 LES PREMIERS EFFETS SUR LES LIENS ENTRE LES DIFFÉRENTS ORGANISMES**

Les premiers effets documentés de l'EJ sur les liens entre les différents organismes qui offrent des services aux jeunes en difficulté touchent principalement la mise en place d'une compréhension commune des problèmes à l'échelle de la région et un effet levier de la mesure sur le réseautage et à la concertation.

#### **3.1.1 Des progrès vers une compréhension partagée des problèmes**

Dans le cadre de l'élaboration des plans d'action, les partenaires impliqués ont dû s'entendre sur un portrait de la situation des jeunes, des services et des programmes qui leur sont destinés. Selon les commentaires recueillis lors des entrevues et quelques constats issus de rapports régionaux, ce processus constitue en soi une retombée significative de l'EJ puisque cela tend à favoriser une compréhension partagée de la problématique des jeunes, des services et des programmes.

*Une des retombées moi ce que je trouve vraiment intéressante c'est que tous les secteurs sont assis autour d'une table pour vraiment évaluer l'ensemble des réalités de nos jeunes, ce qu'ils vivent.*

*Faire le portrait, définir la base du problème pour être capables de choisir les bonnes cibles sur lesquelles intervenir, c'est le portrait de la retombée initiale*

*En fait, à ce moment-ci, c'est vraiment de mieux connaître ce qui existe en matière de prestation de services pour les jeunes. Il y avait beaucoup de zones inconnues ou peu connues et je pense qu'il y a eu un travail intéressant qui s'est fait à ce niveau-là. Donc, de mieux saisir les différentes mesures qui ont été entre autres ciblées, que ce soit PQJ avec les Centres Jeunesse, TÉVA, IDÉO, Québec Pluriel et Jeunes en Action, alors c'est des mesures qui sont mieux connues et aussi le mandat de l'Engagement Jeunesse qui est mieux connu et l'intention gouvernementale de travailler d'un ministère à l'autre à une continuité de services. Alors ça je pense que cet aspect-là, il est assez bien rendu.*

*Ainsi, bien que cet objectif nécessite un travail en continuité, l'agente de liaison constate que les intervenants du milieu ont une meilleure connaissance des différents programmes, mesures et services offerts aux jeunes de 16 à 24 ans, et ce, principalement au niveau des mesures gouvernementales jugées prioritaires dans le cadre de l'Engagement jeunesse.*

*je pense qu'une des retombées, c'est d'avoir maintenant un état de situation des programmes qui existent et de la concertation locale et régionale, des*

*instances de concertation par rapport aux jeunes de 16 à 24 ans, et ces constats-là de dire : « Bon, ben la complémentarité passe par la connaissance des autres personnes, donc des contacts et de la connaissance entre les intervenants ».*

### **3.1.2 Un effet levier sur le réseautage et la concertation**

Pour plusieurs personnes, l'EJ a permis un meilleur réseautage entre les organisations qui de par leurs missions ou leur secteur respectif, n'avaient pas l'habitude de se côtoyer. Comme l'ont mentionné plusieurs personnes, en siégeant aux divers comités de l'EJ, les partenaires ont eu l'occasion de connaître davantage les services et programmes d'autres organisations. Le réseautage permet de démystifier les préjugés défavorables envers d'autres organisations. Le dialogue permet ainsi d'aplanir les différences et développer des opportunités de mise en commun.

*On a appris à travailler ensemble, j'insiste là-dessus, à se connaître mutuellement. Connaître nos ministères et nos organisations, puis surtout le comment on travaille dans nos organisations.*

*Je ne pense pas qu'on devient des spécialistes de la mission de l'autre, mais on vient à connaître davantage le rouage. Alors, je pense qu'on a aplani certains mythes... par rapport à la mission de l'autre, la complexité de la mission de l'autre.*

*Je dirais vraiment à court terme, c'est une meilleure connaissance des intervenants et des partenaires.*

*C'est tous les effets positifs du réseautage : favoriser l'information ou la communication entre nous, et je pense que c'est un point majeur et un avantage certain.*

Selon plusieurs personnes, l'EJ a agi comme un catalyseur pour la concertation locale. En s'impliquant activement dans les tables de concertation, l'AL apporte le soutien nécessaire pour réactiver la mobilisation des partenaires et apporter le leadership nécessaire à l'établissement d'orientations stratégiques. Dans trois régions, l'AL est même reconnu pour son expertise dans la concertation locale ce qui amène les membres des tables à se référer à eux.

*Ben, comme je vous ai dit, là, la concertation des acteurs jeunesse dans certains milieux, qui était inexistante au départ. C'est pas à 90 % dû à cela mais disons que ça a aidé beaucoup.*

*Alors il y a eu quand même beaucoup de soutien par rapport à ces tables-là pour justement de la concertation, de l'organisation de journées en collaboration avec les tables pour qu'ils puissent justement réseauter et qu'ils puissent développer des plans d'action. Alors ça c'est des travaux qui ont été faits, mais c'est plus au niveau local qu'au niveau des programmes.*

Dans ce climat d'apprivoisement, où l'intérêt du jeune est mis de l'avant, plusieurs personnes interviewées mentionnent qu'une culture de collaboration et de concertation s'est développée.

*Ben, je vous dirais qu'on travaille beaucoup plus en complémentarité. On travaille beaucoup plus en cohérence, aussi. On a davantage le réflexe de dire : « Bon, OK, ce qu'on est en train de mettre en place ou telle mesure a-t-elle des conséquences chez mon partenaire à côté? », parce que je sais pleinement ce qu'il fait.*

*On a appris à travailler ensemble, on a appris à développer des partenariats, à se respecter chacun des partenaires dans nos forces, dans nos limites aussi de nos livrables.*

Toutefois, un obstacle fréquemment soulevé par les personnes interviewées pour expliquer la difficulté de mettre en place une continuité des services et une complémentarité des programmes est la culture de gestion « en silo » que l'on retrouve dans les ministères et les organisations qui y sont rattachées. Malgré l'engagement de partenariat interministériel signé par les ministres concernés, ce changement majeur de paradigme et les effets sur les services qui en découlent sont susceptibles de prendre un certain temps.

*Il n'y a pas beaucoup de concertation intersectorielle au national. La concertation, elle se fait régionalement. Tout arrive par silo.*

*Ce qu'il faut, c'est briser ce qu'on appelle les silos [...]. Parce que les gens font bien ce qu'ils font mais ils font juste ce qu'ils font.*

*Il y a des réalités malheureusement de budget qui font qu'à un moment donné cela occasionne des délais dans les parcours, ça fait en sorte qu'il y a aussi un aspect culturel je dirais où chacun est un peu à travailler en silo dans sa propre organisation avec sa propre reddition de comptes, alors quand on doit se mettre dans un mode culture de parcours, c'est autre chose. Je pense que c'est... vraiment une culture à changer.*

Malgré tout, de l'avis de quelques personnes, le réseautage au sein des comités et tables de concertation dans leur région a favorisé le développement de références personnalisées pour les jeunes. Le personnel intervenant sait davantage avec qui communiquer dans une autre organisation pour faciliter la référence et même le suivi des jeunes. Ces passerelles, bien qu'informelles, semblent contribuer à une meilleure continuité des services.

*On commence peut-être à développer le réflexe de penser à une continuité de services pour les jeunes en difficulté. [...] On commence un peu. Mais au-delà de cela, concrètement, dans la réalité du jeune en difficulté, je ne le sais pas.*

*Les intervenants qui interviennent directement avec les jeunes. Qu'ils soient au centre de santé, au carrefour jeunesse-emploi, au centre local d'emploi,*

*au centre de la petite enfance, ils se connaissent maintenant et puis ils s'appellent. Ils n'ont pas besoin d'une réunion pour régler un problème, pour régler un cas ou pour aider un jeune. Ils travaillent ensemble, ils se réfèrent le jeune, ils vérifient si le jeune s'est présenté.*

### **3.2 LES PREMIERS EFFETS SUR L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL, LA RÉFÉRENCE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES EN DIFFICULTÉ**

Les effets de l'EJ sur l'amélioration de l'accueil, la référence et l'accompagnement des jeunes en difficulté se sont concrétisés dans le déploiement de plusieurs initiatives. Les personnes interviewées ont évoqué une pratique (Travail de rue et de proximité), un programme (Le Maillon), une entente passerelle (CLE - organisme de travail de rue) et des protocoles d'ententes (CSSS et CJE, CJ et CJE) s'inscrivant dans une volonté de répondre à cet objectif.

#### **3.2.1 L'instauration d'approches de travail de rue et de proximité**

Le travail de rue ou de proximité est une approche d'intervention qui a été mentionnée dans deux régions (01 et 16) dans le cadre de l'EJ. Selon les personnes interviewées, l'intérêt pour cette approche émane du constat que les jeunes n'utilisent pas les services de façon conventionnelle, c'est-à-dire qu'ils ont besoin de services de proximité, de type ouvert, et pour lesquels les listes d'attente ne risquent pas de les décourager. L'approche du travail de rue ou de proximité vise à rejoindre les jeunes où ils se trouvent et à les accompagner au besoin, considérant qu'autrement ils ne déplaceraient pas eux-mêmes pour demander de l'aide, ou qu'ils le feraient seulement une fois leur situation devenue plus grave, voire critique. Le travail de proximité permet aussi la référence aux autres organismes, ce qui assure donc la complémentarité des services, et agit en amont des problématiques, soit avant que la condition des jeunes ne devienne critique.

*Le comité de travail de proximité, c'était un enjeu qu'on avait soulevé, pour aller rejoindre les jeunes en rupture avec les services. Souvent, on nous disait : « les jeunes en difficulté, il y en a des services, mais c'est juste qu'ils n'en veulent pas. On a beau leur offrir tout ce qu'on peut, ils n'en veulent pas, ils ne font pas les démarches. » Donc, on a identifié le travail de proximité comme le travail de rue, le travail de milieu comme étant un moyen efficace pour aller rejoindre ces jeunes-là, parce qu'ils ne sont pas dans les craques, ils ne sont pas en rupture, ils ne sont juste pas dans les services. Donc, comment on fait pour les rejoindre? Par le travail de proximité. On s'est dit : « il faudrait réfléchir à comment on peut supporter cette pratique-là.*

*On s'est aperçu qu'au niveau des jeunes, leur façon de consommer des services est fort différente. Il faut que ça soit un service qui soit de proximité qui soit ouvert... Ici maintenant On a un besoin d'aller les chercher où ils sont. Et pour nous les travailleurs de milieu, parce que dans notre région ici on est plus dans un contexte même de ruralité, de semi-ruralité, c'est vraiment un chaînon important pour d'aller chercher des jeunes et de les amener à obtenir les services dont ils ont besoin. Ce n'est pas toujours des*

*services curatifs. Ça peut être des services d'employabilité, de les référer au CJE pour refaire leur CV, de se préparer à une entrevue. Ça peut être un service de santé. Ça peut être un conseiller d'orientation qui peut regarder avec eux l'offre de formation possible. Ça peut être des services pour leur famille, c'est vraiment de tous ordres.*

Dans l'une des régions (01), un déploiement local assorti d'une coordination régionale a été expérimenté. Dans ce cas, c'est l'ASSS qui assurait l'encadrement clinique des travailleurs de proximité. Le milieu local a démontré une grande implication dans cette démarche. Le rapport régional faisant état des effets de cette pratique<sup>16</sup> souligne qu'environ 10 000 jeunes différents ont été rejoints par les travailleurs de rue. Ces derniers ont effectué plus de 1 600 références et accompagnement vers les services.

Dans l'autre région (16), l'approche envisagée a d'abord été d'identifier les organismes offrant ce genre de service afin de leur apporter un support, et d'explorer les possibilités de développer le travail de rue dans les localités qui n'étaient pas desservies. Les personnes interviewées ont mentionné que les partenaires avaient opté pour une consolidation du travail de proximité à l'échelle régionale.

*Il y avait aussi la question du travail de proximité, qui n'était pas quelque chose qui était évoqué au début de l'Engagement Jeunesse, mais au fil des années, par le travail des agents de liaison, la question du travail de proximité est devenu quelque chose qui fait partie de la continuité des services; en tout cas une préoccupation majeure. Il y a des régions qui ont mis en place des projets là-dedans. Donc, je pense au Bas-St-Laurent où vraiment l'agent de liaison a été un élément fondamental pour l'entente de partenariat sur le travail de proximité, il est venu apporter son expertise pour le travail de rue.*

*Dans la région de la Montérégie, c'est vraiment une approche globale avec une entente qui est en cours et on ne parle pas uniquement de travail de rue, on parle de travail de proximité, ce qui veut dire que c'est une approche globalisante, mais qui part de la clientèle. Donc il y a aussi une définition du langage dans lequel les agents ont joué un rôle.*

### **3.2.2 La diffusion du programme le Maillon**

Mentionné dans huit régions (01, 05, 08, 09,10, 11, 14 et 16) lors des entrevues avec les personnes, le programme le Maillon s'inscrit directement dans l'objectif d'améliorer l'accueil, la référence et l'accompagnement des jeunes. Au moment de l'évaluation, deux régions avaient implanté le programme dans certaines de leurs localités. Les autres avaient amorcé des démarches de promotion et d'implantation ou réfléchissaient à la possibilité de l'implanter. Initié au Nouveau-Brunswick au milieu des années 1990, le programme est né d'une collaboration entre le Comité de prévention du suicide de Grand-Sault, d'un groupe de directeurs d'écoles et de professionnels de la santé et du milieu

---

<sup>16</sup> COSMOSS Bas-Saint-Laurent. (2010). *La démarche COSMOSS, bilan des travaux de la phase 2*, p.6

scolaire ainsi que du Club Richelieu de Grand-Sault<sup>17</sup>. C'est suite au décès de trois adolescents que les personnes ont voulu éviter de nouvelles tragédies et trouver des moyens d'aider les jeunes à résoudre leurs problèmes. Le Maillon a alors été créé et a été implanté dans plusieurs écoles de Grand-Sault, puis du Nouveau-Brunswick. S'inspirant du symbole de la chaîne de bicyclette, le programme a été ainsi nommé à cause de l'importance de chacun des maillons dans une chaîne. En effet, tout comme chaque maillon est essentiel au bon fonctionnement de la chaîne, la société a besoin de chaque individu. Les maillons de la chaîne sont connectés tout comme le sont les membres de la communauté. En communiquant et en s'entraïdant, les membres favorisent le développement d'une dynamique forte et solidifient la chaîne.

*Le Maillon a été inventé au Nouveau-Brunswick. C'est une forme d'arbre décisionnel qui permet à un intervenant du réseau scolaire en général, disons, mais élargi, d'avoir une espèce de grille qui lui dit : « Pour tel genre de problème, tel genre d'organisme pourrait t'aider et voici son numéro de téléphone et le nom de la personne-ressource. » Donc, ça a été testé, ça a été financé par le forum jeunesse en partie, pis ça a été mis en place entre autres sur le territoire [nom du territoire]*

Le but du programme est de permettre aux jeunes vivant une problématique, quelle qu'elle soit, d'accéder aux services existants afin d'éviter que la situation qu'ils vivent ne devienne critique. Le Maillon s'articule principalement autour d'un arbre décisionnel, qui permet de connaître quelles sont les ressources disponibles selon le problème vécu. Les jeunes gens peuvent également rencontrer une personne accompagnatrice Le Maillon qui les écouterait et les guiderait dans leurs démarches. L'accompagnateur ou l'accompagnatrice pourra référer le ou la jeune aux services existants, au besoin, à l'aide de l'arbre décisionnel. La présence d'affiches dans les lieux publics tels que les écoles, les milieux de travail et les institutions postsecondaires permet de faire connaître l'existence du programme.

Le Maillon s'adresse aux jeunes de la 6<sup>e</sup> année du primaire jusqu'à ceux qui fréquentent l'éducation aux adultes ou le collégial. Par le biais d'une petite carte jaune, sur laquelle sont inscrits les numéros de téléphone d'urgence et un endroit pour que le ou la jeune puisse écrire son nom, chaque jeune peut entrer en contact avec un accompagnateur ou une accompagnatrice Le Maillon afin d'être écouté et référé, au besoin.

*Le programme Le Maillon a été un projet qui répondait à nos besoins, parce qu'il répondait à tous les objectifs d'Engagement Jeunesse. Et les gens voulaient vraiment s'impliquer sur le programme. Notre rôle par rapport au Maillon, c'était de faire des présentations au niveau régional pour avoir des partenaires qui eux prendraient en charge le programme*

*On regarde aussi l'avenue du Maillon. C'est un programme du Nouveau-Brunswick. Il y a comme un mapping des organismes et il y a des agents de liaison, qui sont des agents maillons, dans chacun des organismes où le jeune*

---

<sup>17</sup> Ces informations sont tirées du site Internet néo-brunswickois <http://programmelemaillon.com>.



*peut être référé ou se référer lui-même. Mais c'est un réseau de contacts en même temps. On est en train de regarder cela.*

### **3.2.3 Le déploiement d'une passerelle CLE - Organisme communautaire**

Dans l'une des régions où se déploie la mesure (04), les travaux de l'EJ ont permis la création d'une passerelle entre un CLE et un organisme communautaire qui offre des services aux jeunes de la rue. Ce dernier bénéficie d'une contribution financière de Service Canada pour coordonner des plateaux de travail dans le cadre du programme Connexion Compétences. Or, les personnes ont constaté que les jeunes qui participent à ces plateaux de travail ne sont pas toujours suffisamment outillés pour intégrer le marché du travail, même une fois qu'ils ont bénéficié du programme.

Constatant l'existence d'un bris de services et la nécessité de délocaliser les services en raison du fait que les jeunes de la rue se déplacent peu pour y avoir accès et qu'ils peuvent démontrer de la méfiance envers les institutions gouvernementales, les partenaires impliqués ont convenu qu'il fallait trouver une alternative qui permettrait aux agents d'aide à l'emploi du CLE de faire un suivi auprès de ces jeunes. C'est ainsi qu'est née la passerelle entre l'organisme et le CLE. Les agents d'aide à l'emploi se déplacent physiquement sur les plateaux de travail afin de rencontrer les jeunes et d'établir un lien de confiance avec eux. Ainsi, une fois le programme terminé, les jeunes savent à qui se référer et sont plus enclins à aller rencontrer les agents directement au CLE. Cette façon de faire permet de créer des parcours personnalisés de réintégration du marché du travail, ce qui augmente les possibilités de réussite d'une réinsertion socioprofessionnelle.

La passerelle entre le CLE et l'organisme permet donc d'assurer un meilleur suivi auprès des jeunes, ce qui contribue à améliorer la continuité des services. Cette initiative a été rendue possible grâce à l'implication des différents partenaires concernés et au fait que tous se sont mis d'accord sur le constat qu'il existait un bris de services et sur la nécessité d'y remédier. Les personnes mentionnent que la région bénéficiait également d'une bonne dynamique partenariale entre les acteurs impliqués dans cette démarche.

*Il y a eu une passerelle qui a été mise en place entre le CLE de Trois-Rivières et un organisme qui s'appelle « Point de Rue » qui est un organisme qui s'occupe des jeunes sans-abri dans le fond, les jeunes de la rue. [...] Maintenant, le CLE se déplace à Point de Rue pour rencontrer les jeunes et pour parler des services.*

*Présentement il y a des agents du CLE qui vont directement à Point de Rue, et vont rencontrer les jeunes. Alors quand le processus termine avec Point de Rue, ils ont déjà un lien de confiance avec l'agent, Alors il s'en va au CLE, et parle à l'agent : « je n'ai plus de Connexion Compétence » – « ah oui, je le sais c'est fini, on en avait parlé et maintenant on est rendu là. Regarde, ça cadre dans le calendrier qu'on s'était fixé toi et moi il y a huit mois, alors là ça continue ». C'est une transition vraiment très saine et ça fonctionne,*

*Il y a une passerelle entre l'emploi et des organismes qui viennent en aide aux itinérants, pour qu'ils puissent les référer et avoir accès à un centre*

*d'emploi, c'est nouveau et c'est un petit peu différent des protocoles plus formels.*

### **3.2.4 L'établissement de protocoles d'entente**

Les personnes interviewées ont fait état de protocoles d'entente issus des travaux de l'EJ qui mettent de l'avant des mécanismes de collaboration en vue d'améliorer l'accueil, la référence et l'accompagnement des jeunes qui transitent entre ces organisations.

Le protocole entre les CJE et les CSSS de la Montérégie tire son origine d'une demande officielle du Président de la table des directeurs FEJ des CSSS de la Montérégie invitant les AL des trois territoires de CRÉ de la Montérégie à coordonner une démarche visant à élaborer un prototype d'entente partenariale pour les CJE et les CSSS de la Montérégie. Quelques mois auparavant, lors d'une présentation des AL à la Table des directeurs FEJ, ces derniers avaient été interpellés par l'état de situation sur la transition des jeunes vers la vie adulte qui mettant en lumière le besoin de développer des passerelles entre le réseau de la santé et des services sociaux et celui de l'emploi.

Ce protocole d'entente vise à soutenir la réintégration sociale et professionnelle de jeunes et jeunes adultes qui présentent des besoins particuliers sur le plan de la santé physique et mentale. Pour y parvenir, les partenaires des CSSS CJE de la Montérégie ont pour mandat de mettre en place des mécanismes de collaboration entre leurs organisations. Plus spécifiquement, le protocole vise à faciliter et à assurer l'accès aux services pour la clientèle visée dans une perspective de prise en charge conjointe par les organisations impliquées.

Le protocole prévoit que l'établissement et la mise en œuvre d'un plan de collaboration comprenant notamment les mécanismes d'accès, le formulaire de référence et les modalités de communication seront réalisés au niveau local par l'entremise de comités locaux. Un comité régional aura la responsabilité du suivi de la mise en œuvre du protocole. Des rencontres ad hoc de ce comité pourraient être planifiées afin de résoudre des problèmes liés la mise en œuvre.

Le protocole invite les partenaires à miser sur les mécanismes de collaborations (canaux de communication, corridors de services) existants le cas échéant et au développement de nouveaux si nécessaire. L'efficacité, l'efficience et une réponse adaptée au besoin du jeune sont aussi au centre de cette entente. Dans son application, cette entente insiste sur le respect de la confidentialité des informations concernant les jeunes qui bénéficieront du mécanisme de collaboration. Le consentement du jeune pour le partage d'informations entre les personnes des organisations impliquées sera donc requis.

*Quand on est allés nommer à la table des directeurs famille-enfance-jeunesse et CSSS de la Montérégie qu'il n'y avait pas de passerelles entre l'emploi et la santé, et qu'on a bien expliqué le portrait qu'on avait fait et notre argumentaire, au sortir de cette rencontre-là, on a reçu une lettre rapidement des directeurs de la table famille-enfance-jeunesse, pour mettre en place un protocole entre, par exemple, les carrefours jeunesse-emploi et les centres de santé et de services sociaux de la Montérégie.*

Certaines personnes ont aussi mentionné des protocoles d'entente entre CJ et CJE, en vigueur dans une région (16) et en voie de se concrétiser dans une autre (13). Ce type de protocole s'inscrit dans une volonté d'assurer l'arrimage et la complémentarité des services offerts entre les deux organisations pour favoriser une meilleure transition vers l'âge adulte des jeunes en CJ. Le protocole en vigueur prévoit l'accompagnement du jeune adulte par le personnel intervenant du CJ vers le CJE et une collaboration entre les deux instances pour l'échange d'information et éventuellement pour l'élaboration d'un plan d'intervention visant l'insertion sociale et professionnelle.

*Ils sortent du centre jeunesse, ils sont laissés à eux-mêmes, alors qu'on trouve vraiment plus facile qu'un intervenant accompagne le jeune au carrefour, le prépare justement à sa prochaine [vie d'adulte sans le soutien des] centres jeunesse, de travailler vraiment en collaboration [...] on peut prendre le volet insertion en emploi, on peut travailler un projet de retour aux études tout en ayant un soutien de son intervenant jeunesse.*

### **3.3 LES PREMIERS EFFETS SUR LA RÉDUCTION DES DÉLAIS AVANT D'ACCÉDER À UN SERVICE DONNÉ**

Dans l'ensemble, les personnes interviewées font état de peu d'effets tangibles de la mesure sur les délais requis avant d'accéder à un service, ce qui n'est pas un résultat si surprenant compte tenu du stade de mise en œuvre de la mesure dans la plupart des régions comme le rappelle une des personnes interviewées.

*On a un comité recherche et développement, j'ai un autre comité qui fait ça et un autre comité qui organise un événement, donc il faut dire qu'on est loin du délai d'accès et tout ça, On est à mettre en place encore beaucoup, beaucoup.*

Un commentaire d'une personne interviewée met en relief un défi important lié à l'objectif de l'EJ de réduire les délais pour accéder à un service chez les jeunes. Comme l'indique cette personne, il est difficile de mettre de l'avant une priorité d'accès pour clientèle ciblée dans un secteur comme la santé et les services sociaux où le principe d'équité oriente grandement l'organisation des services.

*On a des principes d'équité dans la société et je pense que c'est important de les préserver aussi. [...] selon quel droit je passerais plus vite dans la liste d'attente de services d'aide psychosociale au CLSC? Tu sais, il faut voir tout ça. La personne âgée qui a un trouble aussi est aussi importante. Donc, j'espère qu'ils sont créatifs, à notre comité, pour voir ça. ]*

Toutefois, il faut souligner que les effets documentés sur l'amélioration de l'accueil, la référence et l'accompagnement (voir section 3.2) sont, pour la plupart, susceptibles de réduire les délais dans l'accès à certains services. On note aussi certains exemples qui visent directement à réduire les délais d'accès à un service comme les protocoles d'entente entre les CJ et Emploi-Québec mentionnés dans deux régions (05 et 06) au cours des entrevues. Il s'agit en fait de la réactivation et la mise à jour, dans ces régions, d'un protocole qui n'était plus appliqué depuis plusieurs années entre ces organisations.

Ce protocole s'adresse aux jeunes qui quittent les centres jeunesse avant l'âge de la majorité et dont l'insertion sur le marché du travail à court terme est peu probable. L'entente permet au jeune de rencontrer un agent du CLE avant ses 18 ans afin qu'il ait la possibilité d'obtenir une aide de dernier recours sans trop de délais au moment de la majorité.

Dans la région 06, le nouveau protocole implique les CJ, la Direction régionale d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal. Son lancement a été effectué le 12 mai 2011. Lors de cet événement, un document (carte-répertoire) des organismes d'insertion socioprofessionnelle et des CJ de la région de Montréal a été dévoilé et distribué aux partenaires présents.

*On vient de remettre à jour une entente de collaboration entre Emploi-Québec et les Centres jeunesse. [...] C'est une mise à jour pour faire en sorte que les jeunes qui sortent des centres jeunesse avant leurs 18 ans puissent avoir une rencontre [et que] s'ils font une demande pour avoir un chèque, [il n'y ait pas de] délai.*

*On a dit « nos jeunes sortent des Centres Jeunesse et avant l'âge de 18 ans, est-ce qu'ils peuvent être vus par [le Centre local d'emploi]? ». De cette façon, quand le jeune va sortir, il a le droit au moins à un chèque s'il n'est pas en emploi et [il n'attendra pas] pendant un mois de temps sans argent pour vivre. Alors il y a une entente écrite qui s'est faite entre les deux directions.*

#### **3.4 LES PREMIERS EFFETS SUR LA SIMPLIFICATION DE LA RÉGLEMENTATION ET DES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES CONCERNANT L'OFFRE DE SERVICES AUX JEUNES**

À la lumière des commentaires recueillis auprès de plusieurs personnes, dans l'ensemble de catégories interviewées (AL, CDR, CRS et RSAJ), l'EJ semble avoir eu peu d'effets tangibles sur la simplification de la réglementation concernant l'offre de services aux jeunes. En effet, plusieurs personnes soutiennent que le changement de réglementation est une procédure complexe qui relève du palier national et que les acteurs des régions ne sont pas nécessairement rendus à l'étape de recommander des modifications.

*Ce n'est pas un dossier simple, et les résultats, [dans notre région], c'était des résultats concrets, mais on n'est pas encore rendus à changer des réglementations.*

*Non, on n'a pas vraiment touché à la réglementation. [...] Je pense que peut-être plus tard, là, mais... en même temps... [...]. Ben, ça peut. On peut faire des recommandations. T'sais, je pense qu'au niveau de la réglementation, ça se passe plus au niveau national, pis même, t'sais,*

Au moment de faire les entrevues, la mise en œuvre d'actions visant à favoriser la continuité des services en était à ses premiers balbutiements dans certaines régions alors

que d'autres régions n'avaient pas encore franchi l'étape de mise en œuvre du plan d'action. Quelques commentaires nous laissent croire que certaines personnes impliquées au sein de CDR ou CRS étaient réticentes ou avaient de la difficulté à identifier des recommandations pour la simplification de la réglementation et qu'elles doutaient de leur emprise sur les changements à ce niveau.

*Bien au niveau de la réglementation, je n'ai rien vu, parce que ce n'est pas évident de faire changer la réglementation.*

*Malheureusement je vais vous dire qu'on n'a pas réussi à date [Rire] à faire changer une réglementation. Mais on les a documentées, , on a porté ça aussi loin qu'on le pouvait mais par contre je ne peux pas vous dire aujourd'hui qu'on a des résultats tangibles mais on continue nos représentations. Il y a une prise de conscience.*

*On a fait un portrait, il y avait quelques de recommandations du genre : « Le comité interministériel devrait peut-être évaluer la possibilité de... ». Je me disais : « il me semble qu'on a quand même une idée, maintenant, de ce qui pourrait être amélioré. »*

*J'ai été désagréablement surpris de pas avoir trouvé plus d'éléments à signaler [...] les gens avaient de la misère à identifier des éléments sur lesquels on pouvait faire des modifications, à part de mettre plus d'argent dans le système. Il y avait peu de choses dans lesquelles ils nous disaient : « Ça ne marche pas, la règle est mal fait et elle nous empêche de ... ou elle nous complique la vie. »*

*Quand on parle de modifications, ce n'est peut-être pas nécessairement [sur le plan de] la réglementation, mais de pratiques. On n'a pas tellement, d'emprise sur les questions qui sont de l'ordre de la réglementation, mais sur certaines formes de pratiques dans les organisations au niveau de l'accueil de l'information puis de la façon dont cette information est utilisée. Par exemple, à l'interne, dans les organisations, il y a un grand effort de coordination au niveau... autour des outils passerelles, là, comme tels, de sorte que certaines étapes ou certaines opérations, qui sont par exemple des journées, des ateliers d'accueil pour les parents, les enfants, etc., sont rendues de façon... sont coordonnées comme telles à l'intérieur, t'sais, des calendriers d'actions, des choses comme ça.*

Paradoxalement, un représentant du SAJ considère qu'il n'y a pas suffisamment d'informations provenant des régions qui viennent soutenir la nécessité de modifier certaines réglementations.

*Au niveau du changement de la réglementation, on n'est pas encore rendus-là parce qu'on n'a pas eu encore des situations où on s'aperçoit que dans la majorité des régions, il y a une situation spécifique d'un règlement qui porte obstacle à la continuité de services. On n'a pas encore ce genre*

*d'information [...] Je pense que ça va venir plus tard quand ils vont appliquer la continuité de services à leur niveau et qu'ils vont voir des contraintes en dehors de leur volonté qui relèvent de la réglementation.*

Des tentatives de modifications des procédures administratives ont tout de même été tentées dans quelques régions. Nous avons relevé deux exemples d'effets concrets de la mesure sur la simplification des procédures administratives concernant l'offre de services aux jeunes. Un rapport régional mentionne que dans le cadre des mesures Alternative jeunesse et Jeunes en action, la procédure pour le remboursement de factures pour des besoins spéciaux a été facilitée en harmonisant et en centralisant les demandes dans un seul CLE.

*Quelques résultats concrets sont notés concernant Alternative jeunesse et Jeunes en action. À cet effet, notons que pour faciliter le processus d'admissibilité à l'aide de dernier recours, il est prévu de remettre au jeune une aide-mémoire sur les documents à fournir pour faire sa demande à l'aide de dernier recours. Lors de la rencontre avec le jeune, les agents insisteront davantage sur l'importance de fournir rapidement les documents demandés pour l'analyse de leur dossier. Également pour ces deux mesures, la procédure de remboursement des paiements des besoins spéciaux (médicaments, lunettes, soins dentaires, transport, frais de garde, etc.) a été facilitée. Les demandes et les remboursements des besoins spéciaux ont été harmonisés et centralisés dans un seul CLE par la mise en place du regroupement de toutes les demandes de prestations spéciales spécifiques*

Toutefois, les démarches entamées en vue de simplifier les procédures n'ont pas toujours eu autant de succès. Un membre des CDR fait état des difficultés rencontrées lors d'une tentative de modification de formulaire administratif.

*On s'est dit : « les jeunes qui [abandonnent] l'école, qui font une demande à l'aide sociale mais qui sont refusés, on perd le contact » et on disait à Emploi-Québec : Donc on a dit : « Le jeune, il se trouve laissé à lui-même et il a le sentiment qu'il n'y a pas d'autre porte à aller cogner. On a proposé à Emploi-Québec : « Si sur vos formulaires le jeune pouvait cocher : "Si je ne suis pas admissible, acceptez-vous que vos renseignements soient remis à un organisme du milieu pour qu'il vous contacte pour vous proposer une alternative?"... », Bien ajouter un carré sur un formulaire à cocher, on n'a pas réussi à faire ça... [...] parce que ce n'est pas de cette façon que ça se passe. Parce que le formulaire, c'est compliqué.*

Selon plusieurs personnes interviewées, de nombreux aspects réglementaires doivent en effet être réglés au niveau national, et leur traitement peut exiger des démarches qui peuvent prendre beaucoup de temps à aboutir, mais qui, lorsqu'elles le font, sont susceptibles de bénéficier à l'ensemble des régions.

*C'est nécessairement plus au niveau national. Il y a des choses qui peuvent se régler en région, il y a des choses qui ne peuvent pas se régler en région.*

*C'est sûr que c'est une machine assez complexe. Il y a des mécanismes par lesquels on peut remonter au comité interministériel, et souligner qu'il y a un problème à tel endroit et qu'on peut essayer de faire des démarches pour l'améliorer, mais ça ne veut pas dire que ça va tout régler. Souvent, il faut passer au Conseil du Trésor pour changer une norme. C'est une démarche qui est beaucoup plus complexe, qui est beaucoup plus lourde et longue, et généralement quand un problème se règle, c'est pour tout le monde et pas seulement pour une région,.*

### **3.5 LES PREMIERS EFFETS SUR LA MODULATION DES PROGRAMMES, DES INTERVENTIONS OU DES STRATÉGIES DANS LE BUT DE LES RENDRE DAVANTAGE COMPLÉMENTAIRES**

Les entretiens avec les AL et les membres des CDR et CRS n'ont pas abordé directement la question des effets de l'EJ sur la modulation des programmes, des interventions ou des stratégies. La modulation des interventions et des stratégies, en fonction notamment des contextes et caractéristiques des personnes accompagnées, est courante dans la plupart des milieux d'intervention, ce qui rend l'identification d'un lien clair entre cette modulation et l'EJ, par les acteurs du terrain ou par un dispositif de recherche à peu près impossible. Cette particularité explique probablement le fait que pratiquement personne n'a abordé ces effets lors des entretiens, sauf pour mentionner que la mesure semble être au stade de l'identification des besoins et des cibles en matière de modulation.

*Alors la continuité de service, c'est de faire en sorte d'essayer d'introduire de la souplesse dans les programmes. Ça c'est une chose aussi, en plus. Mais au-delà de ça, souvent... souvent, peut-être pas tant que ça, mais ça fait partie des discussions qu'il y a eu aussi autour du comité directeur. Il y avait des fois où on en venait à dire : « oui mais... le programme ou la mesure pouvait permettre ça », mais des fois c'est la façon dont le service est rendu sur le terrain, c'était plus une question d'ajustement au niveau des intervenants.*

Les effets de l'EJ sur la modulation de programmes ont spontanément été abordés dans le cadre de quelques entretiens et on en retrouve des traces dans les documents analysés. On associe souvent davantage la modulation des programmes au niveau national, en soulignant qu'elle peut parfois nécessiter des modifications sur le plan législatif.

*Sur la modulation des programmes, pas encore. C'est-à-dire que c'est la partie la plus difficile à réaliser, parce quand on parle de modulation de programme, on parle de loi. [...] Et donc, quand on parle de loi, il faut absolument monter au niveau ministériel et ça prend un consensus provincial.*

*Le volet modulation c'est irréalizable là. On peut conseiller, on peut consulter mais le mandat de parler de modulation de programme, le véhicule Engagement Jeunesse n'a pas cette légitimité de le faire non plus. Le mandat aurait dû être modulé autrement là au niveau de ce qui a été proposé. Même les directions régionales des ministères ne peuvent pas moduler leur*

*programme. On ne peut pas nous moduler nos programmes. On doit faire avec. On doit les compléter. On essaie de les rendre le plus complémentaire possible. On peut moduler nos actions, nos interactions, mais on ne peut pas moduler nos programmes.*

*L'Engagement jeunesse, c'est un peu ça aussi de dire aux ministères : « Ben peut-être que... » Et souvent, ce qui est peut-être un peu plus compliqué, c'est qu'au niveau régional, ils n'ont pas vraiment la souplesse nécessairement, pour moduler. Ce programme-là, c'est un programme qui est national.*



---

## Annexe 4 : L'analyse du sondage web de décembre 2010

---

## ANNEXE 4 : L'ANALYSE DU SONDAGE WEB DE DÉCEMBRE 2010

### INTRODUCTION

Cette annexe reprend le corps du rapport préliminaire déposé en février 2011 pour rendre compte des premières analyses descriptives du sondage Web mené dans le cadre d'une première phase de la recherche évaluative. Alors que ce même *Cadre d'évaluation* privilégiait la conduite d'un sondage téléphonique pour recueillir l'avis d'un maximum de personnes concernées relativement à la mesure, les délais extrêmement serrés et les attentes exprimées lors des échanges téléphoniques et en face à face avec les représentants du SAJ, ont fait privilégier le sondage Web comme outil de collecte de données pour cette première phase de la recherche évaluative. Ce sondage a été mené du 24 novembre au 17 décembre 2010 auprès des personnes participant activement aux comités et aux travaux de l'Engagement jeunesse.

Les aspects méthodologiques du sondage web sont traités en annexe 1 du présent rapport. Cette annexe présente les résultats du sondage en trois grandes sections qui abordent tour à tour la mise en œuvre de la mesure sous l'angle de la participation aux mécanismes de concertation de l'Engagement jeunesse, les premiers effets de la mesure et les liens intersectoriels entre les organismes interpellés par la situation des jeunes auxquels elle s'adresse.

## **4.1 LA PARTICIPATION AUX MÉCANISMES DE CONCERTATION DE L'ENGAGEMENT JEUNESSE**

Cette section présente les résultats portant sur la participation aux mécanismes de concertation de l'Engagement jeunesse. Elle porte sur la représentativité de la composition des comités directeurs régionaux et les collaborations antérieures des personnes qui y siègent avec d'autres organismes membres, sur la participation à l'élaboration du plan d'action et son appréciation ainsi que celle des activités en lien avec la mesure.

### **4.1.1 Représentativité de la composition des comités directeurs régionaux**

Les agents de liaison ainsi que les membres des comités régionaux ont mentionné leur avis sur le fait que la composition du comité directeur régional est représentative des ressources et acteurs jeunesse de leur région. Sur une échelle de -2 (totalemment en désaccord) à 2 (totalemment d'accord), les répondants sont globalement très d'accord pour dire que les ressources et acteurs sont bien représentés au sein du comité directeur régional ( $\bar{x}=1,54$ ;  $\sigma=0,85$ ). En fait, 25,9 % des répondants sont un peu d'accord avec cette affirmation et 67,8 % des répondants sont totalemment d'accord.

### **4.1.2 Collaborations antérieures avec d'autres organismes membres**

On a demandé aux membres des comités directeurs régionaux et des comités régionaux de suivi si leurs organismes avaient déjà établi des collaborations avec d'autres organismes membres de leurs comités avant l'arrivée de l'Engagement jeunesse. Globalement, 3 % des répondants ne rapportent aucune collaboration antérieure, 48 % mentionnent des collaborations antérieures avec quelques organismes seulement, 43 % font part de collaborations antérieures avec la majorité des organismes, et 3 % rapportent des collaborations antérieures avec tous les organismes représentés sur leur comité.

### **4.1.3 Association à l'élaboration du plan d'action régional**

Au total, 56 % des répondants ont été associés à l'élaboration du plan d'action visant la mise en œuvre de l'Engagement jeunesse. Ces personnes ont été appelées à mentionner leur appréciation du processus ayant mené à l'élaboration du plan d'action et du résultat, sur une échelle de -2 (totalemment en désaccord) à 2 (totalemment d'accord) (Tableau 7).

**Tableau 7 Association à l'élaboration du plan d'action et appréciation de l'élaboration du plan d'action, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme**

	Associé à l'élaboration du plan d'action	Plan d'action a exigé trop de temps et d'énergie	Plan d'action a permis de s'entendre sur des pistes d'action
	n=315 %	n=172 $\bar{x}$ ( $\sigma$ )*	n=173 $\bar{x}$ ( $\sigma$ )*
<b>Ensemble</b>	<b>55,9</b>	<b>-0,73 (1,34)</b>	<b>1,26 (1,03)</b>
<i>Associé à la gestion de la mesure EJ</i>		<i>-0,73 (1,34)</i>	<i>1,26 (1,03)</i>
Non	38,7		
Oui	80,6		
<i>Expérience sur le comité régional EJ</i>		<i>-0,73 (1,34)</i>	<i>1,26 (1,03)</i>
Moins de deux ans	59,3		
Deux ans ou plus	95,9		
<i>Type de région</i>	<i>55,9</i>	<i>-0,73 (1,34)</i>	<i>1,26 (1,03)</i>
Densité élevée			
Densité moyenne			
Densité faible			
<i>Population cible</i>		<i>-0,73 (1,34)</i>	<i>1,26 (1,03)</i>
En partie jeunes	50,9		
Prioritairement jeunes	68,1		
<i>Réseau</i>		<i>-0,73 (1,34)</i>	<i>1,26 (1,03)</i>
Public ou parapublic	59,9		
Communautaire et OBNL	46,2		
<i>Domaine</i>			<i>1,26 (1,03)</i>
SSS	54,9	-1,05 (1,27)	
Éducation	45,1	-0,16 (1,34)	
DERE	56,4	-0,69 (1,35)	
Autre	68,2	-0,84 (1,31)	

\*Les valeurs varient de « Totalement en désaccord (-2) » à « Totalement d'accord (2) ».

On constate une variation en fonction de la nature de la participation à la mesure. Les répondants associés à la gestion de la mesure sont plus nombreux à être impliqués dans l'élaboration du plan d'action (81 %) que les répondants n'y étant pas associés (39 %).

On observe aussi une variation en fonction de l'expérience sur le comité régional. Les répondants qui ont ce mandat depuis deux ans ou plus sont beaucoup plus nombreux à être associés à l'élaboration du plan d'action (96 %) que les répondants ayant moins de deux ans d'expérience (59 %). Cette différence s'explique par le fait que la mesure a été initiée depuis septembre 2007, soit un peu plus de trois ans avant le sondage, et que l'élaboration du plan d'action s'est poursuivie jusqu'en 2009 dans plusieurs cas.

De plus, on observe une variation en fonction de la population ciblée par l'organisme. Les répondants qui représentent des organismes ciblant prioritairement les jeunes sont

plus nombreux à être associés à l'élaboration du plan d'action (68 %) que les représentants d'organismes ciblant en partie seulement les jeunes (51 %).

On note également une variation en fonction du réseau auquel appartient l'organisme. En effet, les répondants du réseau public sont plus nombreux à être associés à l'élaboration du plan d'action (60 %) que les répondants du réseau communautaire (46 %).

Une variation est également observée en fonction du domaine de l'organisme. Les répondants qui proviennent d'autres domaines sont significativement plus nombreux à être associés à l'élaboration du plan d'action (68 %) que les répondants provenant du domaine de l'éducation (45 %).

#### **4.1.4 Appréciation du processus d'élaboration du plan d'action régional**

Les personnes associées à l'élaboration du plan d'action ont mentionné leur appréciation, sur une échelle de -2 (totalement en désaccord) à 2 (totalement d'accord), concernant l'élaboration d'un plan d'action régional (Tableau 7).

Dans l'ensemble, les personnes ayant participé à l'élaboration du plan d'action se montrent un peu en désaccord avec le fait que ce mécanisme de concertation a exigé trop de temps et d'énergie de la part de leur organisme ( $\bar{x} = -0,73$ ;  $\sigma = 1,34$ ) et sont assez d'accord pour dire que cela a permis l'entente sur des pistes d'action pour améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services ( $\bar{x} = 1,26$ ;  $\sigma = 1,03$ ).

On note que 70 % d'entre elles sont totalement en désaccord ou en désaccord avec le fait que l'élaboration du plan d'action ait exigé trop de temps ou d'énergie de la part de leur organisme, alors que 30 % d'entre elles sont un peu d'accord ou totalement d'accord avec cette affirmation.

De plus, ces personnes se sont prononcées sur le fait que l'élaboration d'un plan d'action a permis l'entente sur des pistes d'action pour améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services (Tableau 7). On note que 90 % d'entre elles sont un peu d'accord ou totalement d'accord avec ce fait alors que 10 % sont totalement en désaccord ou en désaccord.

On dénote une variation en fonction du domaine de l'organisme. Effectivement, les répondants du domaine de l'éducation ( $\bar{x} = -0,16$ ;  $\sigma = 1,34$ ) sont significativement plus en accord avec le fait que l'élaboration d'un plan d'action a exigé trop de temps ou d'énergie de la part de leur organisme que les répondants du domaine de la santé et des services sociaux ( $\bar{x} = -1,05$ ;  $\sigma = 1,27$ ).

#### **4.1.5 Appréciation des activités en lien avec l'Engagement jeunesse**

Les CDR, CRS, CR, CL, OR et OL ont mentionné leur appréciation, sur une échelle de -2 (totalement en désaccord) à 2 (totalement d'accord), concernant la participation à des activités en lien avec l'Engagement jeunesse (Tableau 8).

**Tableau 8** Appréciation de la participation à des activités en lien avec l'Engagement jeunesse, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme

	Activités ont exigé trop de temps et d'énergie	Activités ont permis de s'entendre sur des pistes d'action
	n=278 $\bar{x}$ ( $\sigma$ )	n=280 $\bar{x}$ ( $\sigma$ )
<b>Ensemble</b>	<b>-0,88 (1,32)</b>	<b>0,99 (1,18)</b>
<i>Associé à la gestion de la mesure EJ</i>		<i>0,99 (1,18)</i>
Non	-1,08 (1,22)	
Oui	-0,65 (1,39)	
<i>Expérience sur le comité régional EJ</i>	<i>-0,88 (1,32)</i>	<i>0,99 (1,18)</i>
Moins de deux ans		
Deux ans ou plus		
<i>Type de région</i>	<i>-0,88 (1,32)</i>	
Densité élevée		1,02 (1,09)
Densité moyenne		1,13 (1,21)
Densité faible		0,63 (1,28)
<i>Population cible</i>	<i>-0,88 (1,32)</i>	<i>0,99 (1,18)</i>
En partie jeunes		
Prioritairement jeunes		
<i>Réseau</i>		<i>0,99 (1,18)</i>
Public ou parapublic	-0,76 (1,35)	
Communautaire et OBNL	-1,17 (1,17)	
<i>Domaine</i>		<i>0,99 (1,18)</i>
SSS	-0,93 (1,29)	
Éducation	-0,47 (1,42)	
DERE	-1,08 (1,23)	
Autre	-0,93 (1,29)	

Les valeurs varient de « Totalemment en désaccord (-2) » à « Totalemment d'accord (2) ».

Dans l'ensemble, les personnes ayant participé aux activités en lien avec l'Engagement jeunesse se montrent légèrement en désaccord avec le fait que ce mécanisme de concertation a exigé trop de temps et d'énergie de la part de leur organisme ( $\bar{x}$ = -0,88;  $\sigma$  =1,32) et sont un peu d'accord pour dire que cela a permis l'entente sur des pistes d'action pour améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services ( $\bar{x}$ = 0,99;  $\sigma$ =1,18).

On note que 74 % d'entre elles sont totalement en désaccord ou en désaccord avec le fait que la participation aux activités a exigé trop de temps ou d'énergie de la part de leur organisme, alors que 26 % d'entre elles sont un peu d'accord ou totalement d'accord avec ce fait.

En ce qui concerne le fait que la participation aux activités a permis l'entente sur des pistes d'action pour améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des

services, on note que 16 % des personnes sont totalement en désaccord ou en désaccord avec ce fait, alors que 84 % d'entre elles sont un peu d'accord ou totalement d'accord avec ce fait.

On observe une variation en fonction de la nature de la participation à la mesure, les personnes associées à la gestion de la mesure ( $\tilde{x}=-0,65$ ;  $\sigma=1,39$ ) sont significativement plus en accord avec le fait que la participation aux activités a exigé trop de temps ou d'énergie de la part de leur organisme que les membres des autres comités ( $\tilde{x}= -1,08$ ;  $\sigma=1,22$ ).

On voit aussi une variation en fonction du type de région, les répondants de régions de moyenne densité ( $\tilde{x}= 1,13$ ;  $\sigma=1,21$ ) sont significativement plus en accord avec le fait que la participation aux activités a permis l'entente sur des pistes d'action pour améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services que les répondants de régions de faible densité ( $\tilde{x}= 0,63$ ;  $\sigma=1,28$ ).

De plus, on peut observer une variation en fonction du réseau auquel appartient l'organisme, les répondants du réseau public ( $\tilde{x}= -0,76$ ;  $\sigma=1,35$ ) sont significativement plus en accord avec le fait que la participation aux activités a exigé trop de temps ou d'énergie de la part de leur organisme que les répondants du réseau communautaire ( $\tilde{x}= -1,17$ ;  $\sigma=1,17$ ).

Également, une variation est observée en fonction du domaine de l'organisme, les répondants du domaine de l'éducation ( $\tilde{x}= -0,47$ ;  $\sigma=1,42$ ) sont significativement plus en accord avec le fait que la participation aux activités a exigé trop de temps ou d'énergie de la part de leur organisme que les répondants du domaine du développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x}= -1,08$ ;  $\sigma=1,23$ ).

#### **4.1.6 Synthèse des résultats sur la participation aux mécanismes de concertation de l'Engagement jeunesse**

L'analyse des données présentées dans cette section fait ressortir une adhésion et un engagement élevé des répondants à la mesure. Bien qu'une proportion significative d'entre eux avait déjà des liens antérieurs avec les autres membres des comités, ils ne sont que 3 % à n'avoir établi aucune nouvelle collaboration attribuable à l'Engagement jeunesse, ce qui constitue en soi un indicateur très important des premiers effets de la mesure. On note une très forte adhésion (90 %) à l'idée que l'élaboration d'un plan d'action a permis de s'entendre sur des pistes d'action pour améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services. Cette adhésion au plan d'action est un élément majeur pour le travail autour de cibles communes.

L'énergie exigée par la mesure mérite qu'on y porte attention puisque le quart des participants jugent celle-ci trop importante. Par ailleurs, il faut souligner que la période documentée est celle d'introduction de la mesure et du début de la mise en œuvre de plans d'action, une étape qui demande souvent des discussions qui peuvent paraître répétitives pour des partenaires engagés à plusieurs niveaux de collaboration avec des partenaires multiples. Certains secteurs et organismes peuvent ainsi être très sollicités,

comme l'a montrée l'évaluation de la mesure IDEO 16-17<sup>18</sup> pour les secteurs jeunes des commissions scolaires, et cette charge peut poser de réels défis au partenariat.

## 4.2 LES PREMIERS EFFETS DE L'ENGAGEMENT JEUNESSE

Cette section porte sur l'appréciation faite par les répondants des premiers effets de l'Engagement jeunesse. Elle expose leur point de vue sur sa contribution à quatorze aspects de la concertation et des services offerts aux jeunes visés par la mesure et aux possibilités offertes par celle-ci.

### 4.2.1 Appréciation de la contribution de la mesure

L'appréciation de la contribution de la mesure se divise en quatorze items dont les valeurs varient entre -2 (totalement en désaccord) et 2 (totalement d'accord). Ces items sont présentés ici en ordre décroissant de moyenne globale (

Tableau 9). Les items avec lesquels les répondants sont plutôt d'accord ont été regroupés dans la zone bleue, ceux avec lesquels les répondants sont modérément d'accord se trouvent dans la zone blanche et les items au regard desquels ils sont neutres ou modérément en désaccord se trouvent dans la zone beige.

Tableau 9 Appréciation des effets de l'Engagement jeunesse sur la concertation et les services offerts aux jeunes visés

La mesure a contribué à...	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	Étape de mise en oeuvre
Identifier des obstacles (n=309)	1,28 (0,97)	Introduction
S'entendre sur une compréhension commune (n=311)	1,12 (1,06)	Introduction
Formuler des objectifs communs (n=310)	0,99 (1,19)	Introduction
Déterminer des priorités locales (n=302)	0,75 (1,30)	Introduction
Clarifier les rôles et responsabilités (n=304)	0,73 (1,22)	Introduction
Établir des relais (n=298)	0,72 (1,27)	Introduction
Augmenter l'accessibilité aux services (n=291)	0,58 (1,33)	Action
Améliorer l'accompagnement (n=283)	0,48 (1,42)	Action
Conclure des ententes (n=283)	0,48 (1,38)	Introduction
Établir des mécanismes de suivi (n=288)	0,36 (1,35)	Introduction
Mettre en commun des ressources humaines (n=287)	0,25 (1,47)	Action
Réduire les délais (n=265)	0,03 (1,45)	Action
Mettre en commun des ressources financières (n=268)	-0,27 (1,49)	Action
Mettre en commun des infrastructures (n=265)	-0,38 (1,44)	Action

Les valeurs varient de « Totalement en désaccord (-2) » à « Totalement d'accord (2) ».

En général, les répondants considèrent que la mesure a contribué à la plupart des dimensions représentées par les items proposés, avec des moyennes variant entre 1,28 ( $\sigma$

<sup>18</sup> Yergeau, É., Bourdon, S., Bélisle, R. et Thériault, V. (2009). *Mise en œuvre, atteinte des objectifs et premiers effets de la mesure d'accompagnement IDEO 16-17*. Rapport d'évaluation remis au Secrétariat à la jeunesse du Québec. Sherbrooke : Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.jeunes.gouv.qc.ca/publications/etude-ideo-16-17.pdf>.



=0,97) (identification des obstacles) et 0,25 ( $\sigma=1,47$ ) (mise en commun des ressources humaines). L'exception à cette tendance concerne la réduction des délais ( $\tilde{x}=0,03$ ;  $\sigma=1,45$ ), où la moyenne des réponses est plutôt neutre, ainsi que la mise en commun des ressources financières ( $\tilde{x}=-0,27$ ;  $\sigma=1,49$ ) et des infrastructures ( $\tilde{x}=-0,38$ ;  $\sigma=1,44$ ), où on observe un léger désaccord quant à la contribution de la mesure.

On remarque que le premier bloc d'items (zone bleue du tableau), pour lesquels la contribution de l'Engagement jeunesse suscite un accord important, correspondent tous à la phase introductive de la création de partenariats. Le second bloc (zone blanche), qui a suscité des accords plus modérés quant à la contribution de la mesure, rassemble des items partagés entre la phase introductive et la mise en actions concrètes. Finalement, le dernier bloc d'items (zone beige), lié uniquement à la phase action, comprend les items pour lesquels les répondants sont neutres ou en désaccord.

Ces résultats ne sont pas étonnants, considérant le caractère relativement récent de la mise en œuvre de la mesure. On constate ainsi que les objectifs liés à l'identification des obstacles, à la formulation d'objectifs communs, à la détermination de priorités locales, à la clarification des rôles et responsabilités ainsi qu'à l'établissement de relais entre les organisations pour faciliter le passage des jeunes d'un service à l'autre sont globalement atteints. L'atteinte des objectifs au regard de la conclusion d'ententes et d'établissement de mécanismes de suivis, tout comme du côté des actions concrètes en matière d'augmentation de l'accessibilité des jeunes aux services, d'amélioration de l'accompagnement et de mise en commun des ressources humaines est toutefois plus modeste. Les objectifs de réduction des délais pour l'accès des jeunes à certains services ainsi que de mise en commun des ressources financières et d'infrastructures pour améliorer les services, plus exigeants et engageants pour les organisations, sont pour leur part encore assez loin d'être atteints.

Les trois prochains tableaux présentent les variations observées sur ces items selon les liens des répondants avec la mesure et les caractéristiques des organismes qu'ils représentent. Le Tableau 10 s'attarde aux six volets pour lesquels les répondants se sont montrés assez d'accord.

**Tableau 10** Appréciation de la contribution de l'Engagement jeunesse sur la concertation et les services offerts aux jeunes visés, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme (items pour lesquels les répondants sont assez d'accord)

	Identification des obstacles	Entente sur une compréhension commune	Formulation d'objectifs communs	Détermination des priorités locales	Clarification des rôles et responsabilités	Établissement de relais
	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )
<b>Ensemble</b>	<b>1,28 (0,97)</b>	<b>1,12 (1,06)</b>	<b>0,99 (1,19)</b>	<b>0,75 (1,30)</b>	<b>0,73 (1,22)</b>	<b>0,72 (1,27)</b>
<i>Associé à la gestion de la mesure EJ</i>	<i>1,28 (0,97)</i>	<i>1,12 (1,06)</i>	<i>0,99 (1,19)</i>	<i>0,75 (1,30)</i>	<i>0,73 (1,22)</i>	<i>0,72 (1,27)</i>
Non						
Oui						
<i>Expérience sur le comité régional</i>	<i>1,28 (0,97)</i>					
Moins de deux ans		0,88 (1,08)	0,65 (1,29)	0,42 (1,35)	0,42 (1,24)	0,18 (1,32)
Deux ans ou plus		1,31 (0,90)	1,13 (1,11)	0,96 (1,19)	0,94 (1,06)	0,83 (1,05)
<i>Type de région</i>	<i>1,28 (0,97)</i>					
Densité élevée		1,15 (1,10)	1,07 (1,15)	0,93 (1,24)	0,70 (1,26)	0,64 (1,28)
Densité moyenne		1,32 (0,84)	1,26 (1,00)	0,86 (1,26)	0,98 (1,02)	1,05 (1,13)
Densité faible		0,65 (1,25)	0,25 (1,37)	0,07 (1,32)	0,30 (1,36)	0,26 (1,39)
<i>Population cible</i>	<i>1,28 (0,97)</i>	<i>1,12 (1,06)</i>	<i>0,99 (1,19)</i>	<i>0,75 (1,30)</i>	<i>0,73 (1,22)</i>	<i>0,72 (1,27)</i>
En partie jeunes						
Prioritairement jeunes						
<i>Réseau</i>	<i>1,28 (0,97)</i>			<i>0,75 (1,30)</i>	<i>0,73 (1,22)</i>	<i>0,72 (1,27)</i>
Public ou parapublic		1,18 (1,02)	1,05 (1,18)			
Communautaire et OBNL		0,81 (1,19)	0,67 (1,25)			
<i>Domaine</i>	<i>1,28 (0,97)</i>	<i>1,12 (1,06)</i>	<i>0,99 (1,19)</i>	<i>0,75 (1,30)</i>	<i>0,73 (1,22)</i>	<i>0,72 (1,27)</i>
SSS						
Éducation						
DERE						
Autre						

Les valeurs varient de « Totalemment en désaccord (-2) » à « Totalemment d'accord (2) ».

Les répondants qui ont le mandat de siéger sur le comité régional depuis deux ans ou plus sont significativement plus en accord que les répondants ayant moins de deux ans d'expérience avec le fait que la mesure a contribué à s'entendre sur une compréhension commune de la situation des jeunes, à formuler des objectifs communs entre les organismes qui interviennent auprès des jeunes, à déterminer des priorités locales en matière de concertation et de continuité de services, à clarifier les rôles et responsabilités de chacun en matière de concertation et de continuité des services, ainsi qu'à établir des relais entre les organismes pour faciliter le passage des jeunes d'un service à l'autre.

On observe aussi une variation en fonction du type de région, les répondants de régions de moyenne densité et de haute densité sont significativement plus en accord que les répondants de régions à faible densité avec le fait que la mesure a contribué à s'entendre sur une compréhension commune de la situation des jeunes, à formuler des objectifs communs entre les organismes, ainsi qu'à déterminer des priorités locales en matière de concertation et de continuité des services. De plus, les répondants de régions de moyenne densité sont significativement plus en accord que les répondants de régions à faible densité avec le fait que la mesure a contribué à clarifier les rôles et responsabilités de chacun, ainsi qu'à établir des relais entre les organismes pour faciliter le passage des jeunes d'un service à l'autre. Finalement, les répondants de régions à moyenne densité sont significativement plus en accord que les répondants de régions de haute densité avec le fait que la mesure a contribué à établir des relais entre les organismes pour faciliter le passage des jeunes d'un service à l'autre.

On observe également une variation en fonction du réseau auquel appartient l'organisme, les répondants du réseau public étant significativement plus en accord que les répondants du réseau communautaire avec le fait que la mesure a contribué à s'entendre sur une compréhension commune de la situation des jeunes, ainsi qu'à formuler des objectifs communs entre les organismes. On comptera sur l'analyse des données qualitatives recueillies dans la prochaine partie de la recherche évaluative pour mieux comprendre cette différence entre les deux secteurs.

Le Tableau 11 s'attarde aux cinq volets pour lesquels les répondants se sont montrés un peu d'accord. On y montre les variations en fonction de quelques caractéristiques des répondants et de leur organisme.

**Tableau 11** Appréciation de la contribution de l'Engagement jeunesse sur la concertation et les services offerts aux jeunes visés, selon les caractéristiques des répondants et de leurs organismes (items pour lesquels les répondants sont un peu d'accord)

	Accessibilité des services $\bar{x}$ ( $\sigma$ )	Amélioration de l'accompagnement $\bar{x}$ ( $\sigma$ )	Conclusion d'ententes $\bar{x}$ ( $\sigma$ )	Établissement de mécanismes de suivi $\bar{x}$ ( $\sigma$ )	Mise en commun des ressources humaines $\bar{x}$ ( $\sigma$ )
<b>Ensemble</b>	<b>0,58 (1,33)</b>	<b>0,48 (1,42)</b>	<b>0,48 (1,38)</b>	<b>0,36 (1,35)</b>	<b>0,25 (1,47)</b>
<i>Associé à la gestion de la mesure EJ</i>	<i>0,58 (1,33)</i>	<i>0,48 (1,42)</i>		<i>0,36 (1,35)</i>	<i>0,25 (1,47)</i>
Non			0,68 (1,36)		
Oui			0,29 (1,38)		
<i>Expérience sur le comité régional</i>	<i>0,58 (1,33)</i>			<i>0,36 (1,35)</i>	
Moins de deux ans		-0,21 (1,35)	-0,33 (1,28)		-0,28 (1,43)
Deux ans ou plus		0,57 (1,34)	0,53 (1,34)		0,30 (1,41)
<i>Type de région</i>					
Densité élevée	0,59 (1,30)	0,44 (1,42)	0,42 (1,33)	0,27 (1,34)	0,17 (1,50)
Densité moyenne	0,89 (1,23)	0,80 (1,32)	0,94 (1,20)	0,80 (1,19)	0,62 (1,42)
Densité faible	-0,07 (1,39)	-0,08 (1,43)	-0,29 (1,46)	-0,25 (1,39)	-0,34 (1,33)
<i>Population cible</i>	<i>0,58 (1,33)</i>		<i>0,48 (1,38)</i>	<i>0,36 (1,35)</i>	<i>0,25 (1,47)</i>
En partie jeunes		0,28 (1,46)			
Prioritairement jeunes		0,83 (1,27)			
<i>Réseau</i>	<i>0,58 (1,33)</i>	<i>0,48 (1,42)</i>	<i>0,48 (1,38)</i>		<i>0,25 (1,47)</i>
Public ou parapublic				0,41 (1,32)	
Communautaire et OBNL				-0,01 (1,43)	
<i>Domaine</i>	<i>0,58 (1,33)</i>	<i>0,48 (1,42)</i>	<i>0,48 (1,38)</i>	<i>0,36 (1,35)</i>	<i>0,25 (1,47)</i>
SSS					
Éducation					
DERE					
Autre					

Les valeurs varient de « Totallement en désaccord (-2) » à « Totallement d'accord (2) ».

On observe une variation en fonction de l'expérience sur le comité directeur régional, les répondants qui ont le mandat de siéger sur le comité régional depuis deux ans ou plus sont significativement plus en accord que les répondants ayant moins de deux ans d'expérience avec le fait que la mesure a contribué à améliorer l'accompagnement des jeunes entre les services, à conclure des ententes formalisées ou non de collaboration et d'échange d'information, ainsi qu'à mettre en commun les ressources humaines pour améliorer les services destinés aux jeunes. Il est à noter que non seulement la différence entre les deux groupes est significative, mais les répondants ayant moins de deux ans d'expérience sont négatifs dans leur appréciation, signifiant qu'ils sont en désaccord avec le fait que la mesure a contribué à ces éléments.

On observe également une variation en fonction de la nature de la participation à la mesure. En effet, les répondants qui ne sont pas associés à la gestion de la mesure sont significativement plus en accord avec le fait que la mesure a contribué à conclure des ententes formalisées ou non de collaboration et d'échange d'information que les répondants associés à la gestion de la mesure.

On voit également une variation en fonction du type de région, les répondants de régions de moyenne densité et de haute densité sont significativement plus en accord que les répondants de régions à faible densité avec le fait que la mesure a contribué à conclure des ententes de collaboration et d'échange d'information, à établir des mécanismes de suivi du cheminement des jeunes et d'atteinte d'objectifs en matière de continuité des services, ainsi qu'à rendre plus accessibles les services destinés aux jeunes. De plus, les répondants de régions de moyenne densité sont significativement plus en accord que les répondants de régions à faible densité avec le fait que la mesure a contribué à mettre en commun des ressources humaines pour améliorer les services. Finalement, les répondants de régions à moyenne densité sont significativement plus en accord que les répondants de régions de haute densité avec le fait que la mesure a contribué à conclure des ententes de collaboration et d'échange d'information, ainsi qu'à établir des mécanismes de suivi du cheminement des jeunes et d'atteinte d'objectifs en matière de continuité des services. Encore ici, il est nécessaire de souligner que les répondants de régions à faible densité se montrent souvent négatifs dans leur appréciation. En effet, en ce qui concerne la conclusion d'ententes, l'établissement de mécanismes de suivi, ainsi que la mise en commun de ressources humaines, ceux-ci sont en désaccord avec le fait que la mesure y a contribué.

On observe aussi une variation en fonction de la population cible, les répondants d'organismes ciblant prioritairement les jeunes sont significativement plus en accord que les répondants d'organismes ciblant en partie les jeunes avec le fait que la mesure a contribué à améliorer l'accompagnement des jeunes entre les services.

On note aussi une variation en fonction du réseau auquel appartient l'organisme, les répondants du réseau public sont significativement plus en accord que les répondants du réseau communautaire avec le fait que la mesure a contribué à établir des mécanismes de suivi du cheminement des jeunes et d'atteinte d'objectifs en matière de continuité des services.

Le Tableau 12 s'attarde aux trois volets pour lesquels les répondants se sont montrés neutres ou en désaccord. On y montre les variations en fonction de quelques caractéristiques des répondants et de leur organisme.

**Tableau 12** Appréciation de la contribution de l'Engagement jeunesse sur la concertation et les services offerts aux jeunes visés, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme (items pour lesquels les répondants sont neutres ou en désaccord)

	Réduction des délais	Mise en commun des ressources financières	Mise en commun des infrastructures
	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )
<b>Ensemble</b>	<b>0,03 (1,45)</b>	<b>-0,27 (1,49)</b>	<b>-0,38 (1,44)</b>
<i>Associé à la gestion de la mesure EJ</i>	<i>0,03 (1,45)</i>	<i>-0,27 (1,49)</i>	<i>-0,38 (1,44)</i>
Non			
Oui			
<i>Expérience sur le comité régional</i>		<i>-0,27 (1,49)</i>	
Moins de deux ans	-0,58 (1,25)		-0,85 (1,23)
Deux ans ou plus	0,15 (1,34)		-0,31 (1,38)
<i>Type de région</i>			
Densité élevée	-0,08 (1,46)	-0,28 (1,51)	-0,45 (1,42)
Densité moyenne	0,43 (1,40)	-0,03 (1,51)	-0,10 (1,49)
Densité faible	-0,51 (1,32)	-0,71 (1,33)	-0,81 (1,24)
<i>Population cible</i>		<i>-0,27 (1,49)</i>	
En partie jeunes	-0,11 (1,43)		-0,50 (1,44)
Prioritairement jeunes	0,34 (1,47)		-0,10 (1,38)
<i>Réseau</i>	<i>0,03 (1,45)</i>		
Public ou parapublic		-0,09 (1,49)	-0,26 (1,44)
Communautaire et OBNL		-0,74 (1,38)	-0,69 (1,36)
<i>Domaine</i>	<i>0,03 (1,45)</i>	<i>-0,27 (1,49)</i>	<i>-0,38 (1,44)</i>
SSS			
Éducation			
DERE			
Autre			

Les valeurs varient de « Totalemment en désaccord (-2) » à « Totalemment d'accord (2) ».

On observe une variation en fonction de l'expérience sur le comité régional, les répondants qui ont le mandat de siéger au comité régional depuis deux ans ou plus sont significativement plus en accord que les répondants ayant moins de deux ans d'expérience avec le fait que la mesure a contribué à réduire les délais pour l'accès des jeunes à certains services, ainsi qu'à mettre en commun des infrastructures pour améliorer les services destinés aux jeunes. Également, on constate que les répondants qui siègent depuis moins de deux ans au comité régional se montrent négatifs dans leur appréciation de la contribution de la mesure au niveau de la réduction des délais.

On note une variation en fonction du type de région, les répondants de régions de moyenne densité sont significativement plus en accord que les répondants de régions à faible densité avec le fait que la mesure a contribué à mettre en commun des ressources financières pour améliorer les services destinés aux jeunes, à mettre en commun des infrastructures pour améliorer les services, ainsi qu'à réduire les délais pour l'accès à certains services. Aussi, les répondants de régions à moyenne densité sont significativement plus en accord que les répondants de régions de haute densité avec le fait que la mesure a contribué à réduire les délais pour l'accès à certains services. On peut également dégager que les répondants de régions de faible densité se montrent négatifs dans leur appréciation de la contribution de la mesure au niveau de la réduction des délais, de même que les répondants de régions de haute et de faible densité qui sont en désaccord avec le fait que la mesure a contribué à la mise en commun des ressources financières et des infrastructures.

On voit également une variation en fonction de la population cible, les répondants d'organismes ciblant prioritairement les jeunes sont significativement plus en accord que les répondants d'organismes ciblant en partie les jeunes avec le fait que la mesure a contribué à mettre en commun des infrastructures pour améliorer les services, ainsi qu'à réduire les délais pour l'accès à certains services.

On observe aussi une variation en fonction du réseau auquel appartient l'organisme, les répondants du réseau public sont significativement plus en accord que les répondants du réseau communautaire avec le fait que la mesure a contribué à mettre en commun des ressources financières pour améliorer les services, ainsi qu'à mettre en commun des infrastructures pour améliorer les services.

#### **4.2.2 Appréciation des possibilités offertes par la mesure**

L'appréciation des possibilités offertes par l'Engagement jeunesse se divise en 2 volets, dont les valeurs varient entre -2 (totalement en désaccord) et 2 (totalement d'accord). Les répondants avaient à se prononcer concernant le fait que la mesure a permis de formuler des ententes pour créer des passerelles plus efficaces avec des services dispensés par d'autres organismes de la région, ainsi que sur le fait qu'elle a permis de formuler des protocoles administratifs, comme des ententes de complémentarité de services, avec d'autres organismes de la région (Tableau 13).

**Tableau 13** Appréciation des possibilités offertes par l'Engagement jeunesse, selon les caractéristiques des répondants et de leur organisme

	Mesure permet la formulation d'ententes pour création de passerelles	Mesure permet la formulation de protocoles administratifs
	n=286 $\bar{x}$ ( $\sigma$ )	n=269 $\bar{x}$ ( $\sigma$ )
<b>Ensemble</b>	<b>-0,09 (1,56)</b>	<b>-0,49 (1,47)</b>
<i>Associé à la gestion de la mesure EJ</i>		-0,49 (1,47)
Non	0,09 (1,57)	
Oui	-0,31 (1,54)	
<i>Expérience sur le comité régional EJ</i>	-0,09 (1,56)	-0,49 (1,47)
Moins de deux ans		
Deux ans ou plus		
<i>Type de région</i>		
Densité élevée	-0,14 (1,52)	-0,47 (1,46)
Densité moyenne	0,33 (1,53)	-0,27 (1,55)
Densité faible	-0,88 (1,39)	-0,96 (1,23)
<i>Population cible</i>	-0,09 (1,56)	-0,49 (1,47)
En partie jeunes		
Prioritairement jeunes		
<i>Réseau</i>	-0,09 (1,56)	
Public ou parapublic		-0,35 (1,47)
Communautaire et OBNL		-0,84 (1,39)
<i>Domaine</i>	-0,09 (1,56)	-0,49 (1,47)
SSS		
Éducation		
DERE		
Autre		

Les valeurs varient de « Totalement en désaccord (-2) » à « Totalement d'accord (2) ».

Dans l'ensemble, les répondants se montrent plutôt neutres face au fait que la mesure a permis de formulation des ententes pour la création de passerelles ( $\bar{x} = -0,09$ ;  $\sigma = 1,56$ ) et sont légèrement en désaccord avec le fait que la mesure a permis de formuler des protocoles administratifs ( $\bar{x} = -0,49$ ;  $\sigma = 1,47$ ).

On observe une variation en fonction de la nature de la participation à la mesure. En effet, les membres des autres comités ( $\bar{x} = 0,09$ ;  $\sigma = 1,57$ ) sont significativement plus en accord avec le fait que la mesure a permis de formuler des ententes pour la création de passerelles que les personnes associées à la gestion de la mesure ( $\bar{x} = -0,31$ ;  $\sigma = 1,54$ ).

On voit également une variation en fonction du type de région. En effet, les répondants de régions de moyenne densité ( $\bar{x} = 0,33$ ;  $\sigma = 1,53$ ) et de haute densité ( $\bar{x} = -0,14$ ;  $\sigma = 1,52$ ) sont significativement plus en accord avec le fait que la mesure a permis de formuler des ententes pour la création de passerelles que les répondants de régions de faible densité ( $\bar{x} = -0,88$ ;  $\sigma = 1,39$ ). De plus, les répondants de régions de moyenne densité ( $\bar{x} = -0,27$ ;  $\sigma$



=1,55) sont significativement plus en accord avec le fait que la mesure a permis de formuler des protocoles administratifs que les répondants de régions de faible densité ( $\bar{x}=-0,96$ ;  $\sigma=1,23$ ).

On peut aussi observer une variation en fonction du réseau auquel appartient l'organisme. En effet, les répondants du réseau public ( $\bar{x}=-0,35$ ;  $\sigma=1,47$ ) sont significativement plus en accord avec le fait que la mesure a permis de formuler des protocoles administratifs que les répondants du réseau communautaire ( $\bar{x}=-0,84$ ;  $\sigma=1,39$ ).

#### 4.2.3 Synthèse de l'appréciation des premiers effets de la mesure

Les résultats concernant l'appréciation des premiers effets de la mesure indiquent que, bien que l'introduction de l'Engagement jeunesse ait débuté en septembre 2007, la période 2007-2010 a été surtout consacrée à des activités relevant de l'introduction qui incluent l'établissement d'un cadre collectif, une meilleure compréhension des activités, enjeux et cadres normatifs des autres organismes, des clarifications de plusieurs ordres ainsi que l'établissement d'ententes et de mécanismes de suivi. Compte tenu de la grande variété des acteurs et de la complexité du travail à accomplir dans un contexte sans cesse mouvant, on constate une assez forte appréciation de la contribution de la mesure. Par ailleurs, l'appréciation des effets qui touchent plus directement les services aux jeunes de 16 à 24 ans est plus mitigée. À peine plus de trois ans après les débuts de l'Engagement jeunesse, ces résultats ne doivent pas nous surprendre, bien qu'ils invitent à porter une attention soutenue aux suites du déploiement de la mesure.

Le fait que les répondants ayant moins de deux ans d'expérience sur les comités directeurs soient moins positifs dans leur appréciation des premiers effets sur plusieurs points est à souligner. On peut penser que cette différence relève de l'intégration des nouveaux mandataires sur les comités directeurs, de l'appropriation des décisions collectives antérieures à leur arrivée et des conceptions partagées du rôle des écrits sur lequel repose une part importante du travail de mise en commun propre à la collaboration. Les personnes qui travaillent à l'élaboration d'un texte en ont souvent une plus grande maîtrise parce qu'elles ont aussi intégré des éléments de discussion qui ne sont pas nécessairement explicites dans les textes. La prise en compte de cet aspect dans l'intégration des nouvelles personnes sur les comités serait susceptible d'accroître leur adhésion plus rapide à la mesure et à ses visées.

Le plus grand accord des répondants d'organismes ciblant prioritairement les jeunes avec le fait que la mesure a contribué à améliorer l'accompagnement des jeunes entre les services est aussi digne de mention. On peut penser que ces organismes sont davantage engagés dans l'accompagnement des jeunes et qu'ils ont une position privilégiée pour évaluer l'impact de la mesure sur l'accompagnement, une piste qu'il faudra explorer dans les analyses à venir.

L'analyse des entretiens qualitatifs, exposée en annexe 3 de nuancer le portrait des effets tracé ici plutôt globalement. On peut déjà penser toutefois qu'à cette étape de l'établissement des liens, et compte tenu du caractère diffus de son action évoqué plus

haut, encore peu d'acteurs ont connaissance des effets directs de la mesure sur des services auxquels ils ne sont pas eux-mêmes directement associés. L'appréciation des possibilités offertes par la mesure demeure aussi mitigée et suscite déjà une réflexion sur la manière dont celle-ci peut favoriser la création de passerelles et l'adoption de protocoles administratifs divers.

### **4.3 LES LIENS ENTRETENUS ENTRE LES ORGANISMES INTERPELLÉS PAR LA SITUATION DES JEUNES VISÉS PAR L'ENGAGEMENT JEUNESSE**

Les tableaux 12 à 17 traitent des liens entretenus entre les organismes interpellés par la situation des jeunes visés par l'Engagement jeunesse. Les premiers tableaux portent sur l'intensité des échanges au moment de l'enquête et le dernier porte sur l'impact rapporté de la mesure sur ces collaborations. Il faut interpréter les moyennes de ces tableaux en tenant compte des valeurs attribuées aux différents échelons proposés aux répondants. Pour les tableaux 12 à 16, la valeur 0 équivaut à jamais, 1 à rarement, 2 à assez souvent et 3 à très régulièrement. Le point milieu des possibilités de réponse est 1,5, à mi-chemin entre rarement et assez souvent. Le tableau 17 utilise une échelle différente pour traiter de l'impact de la mesure sur la collaboration entre les secteurs qui va de -2 pour une grande détérioration à 2 pour une grande amélioration, une cote de 0 indiquant une situation stable. Dans ces tableaux, les valeurs qui s'écartent significativement des autres<sup>19</sup> ont été signalées en blanc sur bleu foncé (valeurs élevées) et en noir sur orange clair (valeurs faibles). Rappelons qu'en raison du très petit nombre de répondants associés au secteur « autres organismes » (entreprises, syndicats...), il n'y a pas de colonne pour cette catégorie de répondants. Une ligne « autres organismes » est toutefois présente dans chacun des tableaux car tous les répondants ont pu indiquer l'intensité des liens entretenus par leur organisme avec ce secteur.

#### **4.3.1 L'échange d'information**

L'intensité de l'échange d'information entre les organismes des différents secteurs est passablement élevée (Tableau 14), se rapprochant en général du « Assez souvent » (2). Quand on examine la moyenne d'ensemble des organismes, tous secteurs confondus, on constate que la fréquence de réception de l'information en provenance des différents secteurs se situe entre 1,46 ( $\sigma=0,86$ ) (secteur public, autres domaines) et 2,17 ( $\sigma =0,85$ ) (secteur public, éducation), sauf pour le secteur « autres organismes », en provenance duquel l'information est plus rare ( $\bar{x} =0,92$ ;  $\sigma=0,87$ ).

---

<sup>19</sup> Ces valeurs ont été identifiées à l'aide d'un test Anova à un facteur. Il est important d'insister sur le fait que ces tableaux regroupent chacun les réponses à neuf questions, une par ligne, et que les comparaisons de moyennes ont été faites ligne par ligne et non par colonnes. À l'occasion, certaines valeurs d'une même ligne peuvent sembler plus élevées ou plus faibles que les valeurs identifiées comme se distinguant significativement; cette apparente contradiction est généralement imputable au plus grand étalement des réponses, reflétant un consensus moins fort chez les répondants.

Tableau 14 Intensité de l'échange d'information entre les organismes selon le secteur

Les répondants de ce secteur→	Public				Communautaire et OBNL				Ens.	
	SSS	Éduc.	DERE	Autre	SSS	Éduc.	DERE	Autre		
disent recevoir de l'information de ce secteur↓	$\tilde{x}$ ( $\sigma$ )	$\tilde{x}$ ( $\sigma$ )	$\tilde{x}$ ( $\sigma$ )	$\tilde{x}$ ( $\sigma$ )	$\tilde{x}$ ( $\sigma$ )	$\tilde{x}$ ( $\sigma$ )	$\tilde{x}$ ( $\sigma$ )	$\tilde{x}$ ( $\sigma$ )	$\tilde{x}$ ( $\sigma$ )	
Public	SSS	2,44 (0,83)	1,85 (0,73)	1,41 (0,82)	1,66 (0,96)	2,24 (0,70)	2,00 (0,60)	1,73 (0,83)	1,97 (0,84)	1,90 (0,88)
	Éduc.	2,08 (0,80)	2,81 (0,51)	1,98 (0,77)	1,88 (0,88)	1,33 (0,80)	2,42 (0,67)	2,29 (0,78)	1,87 (0,90)	2,17 (0,85)
	DERE	1,39 (0,70)	1,83 (0,80)	2,38 (0,78)	1,84 (0,78)	1,43 (0,68)	1,83 (0,84)	2,58 (0,64)	1,81 (0,87)	1,91 (0,85)
	Autre	1,27 (0,87)	1,38 (0,82)	1,44 (0,82)	1,75 (0,91)	1,06 (0,68)	1,42 (0,67)	1,59 (0,84)	1,50 (0,99)	1,46 (0,86)
Comm.	SSS	2,07 (0,77)	1,83 (0,86)	1,43 (0,76)	1,82 (1,00)	2,43 (0,68)	1,92 (0,67)	1,96 (0,89)	2,16 (0,69)	1,90 (0,86)
	Éduc.	1,53 (0,84)	2,14 (0,81)	1,78 (0,82)	1,78 (0,95)	1,48 (0,81)	2,33 (0,78)	2,02 (0,81)	1,77 (0,88)	1,84 (0,87)
	DERE	1,44 (0,83)	1,64 (0,84)	2,00 (0,82)	1,83 (0,82)	1,57 (0,68)	1,42 (0,67)	2,48 (0,61)	1,90 (0,85)	1,82 (0,85)
	Autre	1,40 (0,92)	1,39 (0,91)	1,53 (0,93)	1,81 (0,81)	1,89 (0,96)	1,83 (0,94)	1,84 (0,82)	2,10 (0,91)	1,65 (0,92)
Autres org.	0,68 (0,77)	1,23 (0,98)	0,79 (0,77)	0,92 (0,74)	0,68 (0,48)	0,58 (0,52)	1,23 (0,98)	0,70 (0,91)	0,92 (0,87)	

Les valeurs varient de « Jamais (0) » à « Très régulièrement (3) ».

On remarque une tendance à une plus grande intensité de l'échange d'information entre les organismes d'un même secteur, en particulier au sein des secteurs publics, santé et services sociaux ( $\tilde{x}$  =2,44;  $\sigma$ =0,83), éducation ( $\tilde{x}$  =2,81;  $\sigma$ =0,51) et développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x}$  =2,38;  $\sigma$ =0,78) ainsi que des secteurs communautaires, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x}$  =2,48;  $\sigma$ =0,61) et autres domaines ( $\tilde{x}$  =2,10;  $\sigma$ =0,91), ce qui se traduit par un alignement des cellules bleues (intensité élevée) du tableau sur une diagonale. L'exception à cette tendance concerne les organismes du secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi qui reçoivent très fréquemment ( $\tilde{x}$  =2,58;  $\sigma$ =0,64) des informations du secteur public, développement économique, régional ou emploi. La circulation d'informations dans le sens inverse est aussi assez élevée, mais ne se démarque pas significativement.

Les organismes du secteur public, santé et des services sociaux reçoivent significativement moins que les autres des informations en provenance du secteur public, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x}$  =1,39;  $\sigma$ =0,70), du secteur communautaire, éducation ( $\tilde{x}$  =1,53;  $\sigma$ =0,84) et du secteur « autres organismes » ( $\tilde{x}$  =0,68;  $\sigma$ =0,77). Les organismes du secteur communautaire, santé et services sociaux reçoivent aussi significativement moins d'information du secteur public, éducation

( $\bar{x}$  =1,33;  $\sigma$  =0,80), tout comme ceux du secteur public, développement économique, régional ou emploi en reçoivent moins du secteur communautaire, santé et services sociaux ( $\bar{x}$  =1,43;  $\sigma$  =0,76).

### 4.3.2 L'échange de références

L'intensité des références entre les organismes des différents secteurs est également passablement élevée (Tableau 15). Quand on examine la moyenne d'ensemble des organismes, tous secteurs confondus, on constate que l'intensité des références avec les différents secteurs se situe entre 0,96 ( $\sigma$  =0,86) (secteur public, autres domaines) et 1,79 ( $\sigma$  =1,15) (secteur public, éducation), sauf pour le secteur « autres organismes », qui réfère ou reçoit des références plus rarement ( $\bar{x}$  =0,77;  $\sigma$  =0,88).

Tableau 15 Intensité de la fréquence de références entre les organismes selon le secteur

Les répondants de ce secteur →	Public				Communautaire et OBNL				Ens.	
	SSS	Éduc.	DERE	Autre	SSS	Éduc.	DERE	Autre		
disent référer à ou recevoir des références de ce secteur ↓	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	
Public	SSS	2,09 (1,19)	1,62 (1,01)	1,37 (1,06)	0,90 (0,83)	2,05 (1,05)	1,45 (1,04)	1,65 (0,96)	1,27 (0,98)	1,57 (1,09)
	Éduc.	1,99 (1,16)	2,36 (0,96)	1,67 (1,22)	1,02 (0,93)	1,70 (0,98)	2,27 (1,10)	1,88 (1,00)	1,27 (1,14)	1,79 (1,15)
	DERE	1,30 (1,02)	1,44 (0,96)	1,90 (1,19)	0,98 (0,84)	1,45 (0,95)	1,00 (1,00)	2,16 (0,97)	1,00 (0,95)	1,47 (1,07)
	Autre	1,06 (0,90)	1,02 (0,86)	1,10 (1,03)	0,87 (0,80)	1,00 (0,82)	0,73 (0,79)	0,93 (0,79)	0,73 (0,72)	0,96 (0,86)
Comm.	SSS	1,47 (0,96)	1,46 (0,93)	1,26 (1,05)	1,02 (0,91)	1,95 (0,83)	1,27 (1,01)	1,59 (0,96)	1,41 (1,18)	1,40 (1,00)
	Éduc.	1,25 (0,93)	1,59 (0,93)	1,36 (1,08)	1,08 (1,03)	1,40 (0,75)	1,55 (1,04)	1,33 (0,88)	1,03 (1,07)	1,31 (0,98)
	DERE	1,10 (0,83)	1,27 (0,91)	1,47 (1,14)	1,10 (0,95)	1,65 (0,99)	0,91 (1,04)	1,82 (0,95)	1,00 (1,02)	1,31 (1,00)
	Autre	0,94 (0,88)	1,18 (1,03)	1,11 (1,01)	1,02 (0,94)	1,55 (1,00)	1,27 (1,10)	1,36 (0,84)	1,27 (1,20)	1,15 (0,99)
Autres org.	0,44 (0,60)	0,90 (0,94)	1,02 (1,04)	0,60 (0,61)	0,79 (0,79)	0,45 (0,69)	1,18 (1,04)	0,50 (0,79)	0,77 (0,88)	

Les valeurs varient de « Jamais (0) » à « Très régulièrement (3) ».

On remarque une tendance à une plus grande intensité de références ou de réception de références entre les organismes d'un même secteur, en particulier au sein des secteurs publics, santé et services sociaux ( $\bar{x}$  =2,09;  $\sigma$  =1,19), éducation ( $\bar{x}$  =2,36;  $\sigma$  =0,96) et développement économique, régional ou emploi ( $\bar{x}$  =1,90;  $\sigma$  =1,19), ainsi que du secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi ( $\bar{x}$  =1,82;  $\sigma$  =0,95), ce qui se traduit par un alignement des cellules bleues (intensité élevée) du tableau sur une diagonale. L'exception à cette tendance concerne les organismes du secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi qui réfèrent ou

reçoivent des références très fréquemment du secteur public, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 2,16$ ;  $\sigma = 0,97$ ), ainsi que les organismes du secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi qui réfèrent ou reçoivent des références assez fréquemment du secteur « autres organismes » ( $\tilde{x} = 1,18$ ;  $\sigma = 1,04$ ).

Les organismes du secteur public, santé et services sociaux réfèrent ou reçoivent significativement moins de références que les autres avec le secteur public, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 1,30$ ;  $\sigma = 1,02$ ) et le secteur « autres organismes » ( $\tilde{x} = 0,44$ ;  $\sigma = 0,60$ ). Les organismes du secteur public, autres domaines réfèrent ou reçoivent également moins de références que les autres avec les organismes des secteurs publics, santé et services sociaux ( $\tilde{x} = 0,90$ ;  $\sigma = 0,83$ ), éducation ( $\tilde{x} = 1,02$ ;  $\sigma = 0,93$ ) et développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 0,98$ ;  $\sigma = 0,84$ ). De plus, les organismes du secteur communautaire, autre réfèrent ou reçoivent significativement moins de références avec le secteur public, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 1,00$ ;  $\sigma = 0,95$ ).

### 4.3.3 La concertation

L'intensité de la concertation entre les organismes des différents secteurs est passablement élevée (Tableau 16). Quand on examine la moyenne d'ensemble des organismes, tous secteurs confondus, on constate que la fréquence de concertation (échanges, consultations ou ententes) entre les différents secteurs se situe entre 1,59 ( $\sigma = 0,92$ ) (secteur public, autres domaines) et 2,31 ( $\sigma = 0,81$ ) (secteur public, éducation), sauf pour le secteur « autres organismes », dont la fréquence de concertation est plus rare ( $\tilde{x} = 1,03$ ;  $\sigma = 0,96$ ).

Tableau 16 Intensité de la concertation entre les organismes selon le secteur

Les répondants de ce secteur →	Public				Communautaire et OBNL				Ens.	
	SSS	Éduc.	DERE	Autre	SSS	Éduc.	DERE	Autre		
disent se concerter avec ce secteur ↓	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	
Public	SSS	2,64 (0,67)	2,09 (0,85)	1,85 (0,85)	1,80 (0,96)	2,00 (0,73)	2,18 (0,75)	1,76 (0,88)	2,11 (0,83)	2,09 (0,88)
	Éduc.	2,39 (0,72)	2,75 (0,60)	2,36 (0,72)	2,04 (0,80)	1,30 (0,80)	2,64 (0,51)	2,25 (0,86)	2,00 (0,86)	2,31 (0,81)
	DERE	1,78 (0,78)	1,94 (0,89)	2,32 (0,77)	2,00 (0,83)	1,30 (0,57)	1,91 (0,94)	2,53 (0,68)	2,00 (0,86)	2,03 (0,85)
	Autre	1,54 (0,87)	1,50 (0,92)	1,69 (0,90)	1,79 (1,01)	1,00 (0,69)	1,64 (0,92)	1,54 (0,88)	1,72 (1,02)	1,59 (0,92)
Comm.	SSS	2,29 (0,65)	1,91 (0,85)	1,85 (0,83)	1,84 (0,86)	2,50 (0,69)	2,36 (0,67)	2,00 (0,89)	2,25 (0,80)	2,06 (0,82)
	Éduc.	1,69 (0,99)	2,17 (0,90)	2,07 (0,81)	1,92 (0,92)	1,75 (0,79)	2,55 (0,69)	1,96 (0,89)	1,96 (0,84)	1,97 (0,91)
	DERE	1,63 (0,91)	1,75 (0,88)	2,24 (0,78)	1,98 (0,92)	1,70 (0,80)	1,91 (0,94)	2,43 (0,74)	2,00 (0,90)	1,96 (0,89)
	Autre	1,49 (1,08)	1,58 (0,97)	1,84 (0,88)	1,88 (1,01)	1,45 (0,89)	2,00 (1,00)	1,95 (0,95)	2,18 (0,86)	1,75 (0,99)
Autres org.	0,77 (0,88)	1,17 (1,01)	1,00 (0,95)	1,09 (1,00)	1,09 (0,75)	1,00 (0,89)	1,43 (0,94)	0,80 (0,91)	1,03 (0,96)	

Les valeurs varient de « Jamais (0) » à « Très régulièrement (3) ».

On remarque une tendance à une plus grande intensité de la concertation entre les organismes d'un même secteur, en particulier au sein des secteurs publics, santé et services sociaux ( $\bar{x}$  = 2,64;  $\sigma$  = 0,67), éducation ( $\bar{x}$  = 2,75;  $\sigma$  = 0,60) et développement économique, régional ou emploi ( $\bar{x}$  = 2,32;  $\sigma$  = 0,77), ainsi que du secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi ( $\bar{x}$  = 2,43;  $\sigma$  = 0,74), ce qui se traduit par un alignement des cellules bleues (intensité élevée) du tableau sur une diagonale. L'exception à cette tendance concerne les organismes du secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi qui se concertent très fréquemment avec le secteur public, développement économique, régional ou emploi ( $\bar{x}$  = 2,53;  $\sigma$  = 0,68).

Les organismes du secteur public, santé et services sociaux se concertent significativement moins que les autres avec le secteur public, développement économique, régional ou emploi ( $\bar{x}$  = 1,78;  $\sigma$  = 0,78) et le secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi ( $\bar{x}$  = 1,63;  $\sigma$  = 0,91). Les organismes du secteur communautaire, santé et services sociaux se concertent également moins que les autres avec les secteurs publics, santé et services sociaux ( $\bar{x}$  = 1,30;  $\sigma$  = 0,80) et développement économique, régional ou emploi ( $\bar{x}$  = 1,30;  $\sigma$  = 0,57).

#### 4.3.4 L'engagement à l'intérieur de projets communs

L'intensité de l'engagement à l'intérieur de projets communs avec les organismes des différents secteurs est passablement élevée (Tableau 17) Quand on examine la moyenne d'ensemble des organismes, tous secteurs confondus, on constate que la fréquence d'engagement entre les différents secteurs se situe entre 1,47 ( $\sigma = 0,98$ ) (secteur public, autres domaines) et 2,27 ( $\sigma = 0,87$ ) (secteur public, éducation), sauf pour le secteur « autres organismes », avec lesquels les organismes représentés par les répondants s'engagement moins fréquemment<sup>20</sup> dans des projets communs est plus rare ( $\bar{x} = 0,94$ ;  $\sigma = 0,94$ ).

Tableau 17 Intensité de l'engagement à l'intérieur de projets communs aux organismes selon le secteur

Les répondants de ce secteur →	Public				Communautaire et OBNL				Ens.	
	SSS	Éduc.	DERE	Autre	SSS	Éduc.	DERE	Autre		
disent avoir des projets communs avec ce secteur ↓	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	
Public	SSS	2,62 (0,68)	1,84 (0,94)	1,65 (0,81)	1,86 (0,98)	1,63 (1,12)	1,91 (0,70)	1,61 (0,89)	1,70 (1,03)	1,93 (0,95)
	Éduc.	2,34 (0,77)	2,57 (0,78)	2,30 (0,82)	2,04 (0,94)	1,47 (0,96)	2,82 (0,41)	2,31 (0,85)	1,93 (0,96)	2,27 (0,87)
	DERE	1,70 (0,76)	1,89 (0,91)	2,22 (0,79)	1,94 (0,95)	1,32 (0,75)	1,64 (0,92)	2,59 (0,57)	1,67 (1,04)	1,96 (0,89)
	Autre	1,37 (0,91)	1,35 (1,00)	1,69 (0,95)	1,90 (1,07)	0,94 (0,75)	1,20 (0,79)	1,25 (0,77)	1,44 (1,12)	1,47 (0,98)
Comm.	SSS	2,17 (0,74)	1,72 (0,91)	1,66 (0,77)	1,80 (1,01)	2,37 (0,68)	2,18 (0,60)	1,84 (0,87)	1,93 (1,07)	1,91 (0,88)
	Éduc.	1,74 (0,92)	2,18 (0,92)	1,86 (0,83)	1,90 (0,96)	1,63 (0,90)	2,45 (0,82)	1,88 (0,94)	1,74 (1,02)	1,91 (0,93)
	DERE	1,58 (0,86)	1,81 (0,92)	2,10 (0,76)	1,84 (1,01)	1,58 (0,90)	1,82 (0,98)	2,31 (0,71)	1,81 (1,04)	1,87 (0,91)
	Autre	1,35 (1,07)	1,43 (0,99)	1,64 (0,97)	1,84 (1,07)	1,53 (1,07)	2,00 (1,10)	1,76 (0,88)	2,00 (1,06)	1,63 (1,03)
Autres org.	0,57 (0,74)	1,09 (1,00)	0,98 (0,93)	1,06 (1,10)	0,53 (0,51)	1,00 (0,89)	1,24 (0,88)	0,76 (0,93)	0,94 (0,94)	

Les valeurs varient de « Jamais (0) » à « Très régulièrement (3) ».

On remarque une tendance à une plus grande intensité d'engagement à l'intérieur de projets communs entre les organismes d'un même secteur, en particulier au sein des secteurs publics, santé et services sociaux ( $\bar{x} = 2,62$ ;  $\sigma = 0,68$ ), éducation ( $\bar{x} = 2,57$ ;  $\sigma = 0,78$ ) et développement économique, régional ou emploi ( $\bar{x} = 2,22$ ;  $\sigma = 0,79$ ). L'exception à cette tendance concerne les organismes du secteur communautaire, développement

<sup>20</sup> Rappelons ici que trop peu de répondants de ce secteur ont répondu au sondage pour qu'on soit en mesure de rapporter leur perspective.

économique, régional ou emploi, qui s'engage très fréquemment dans des projets avec le secteur public, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 2,59$ ;  $\sigma = 0,57$ ).

Les organismes du secteur public, santé et services sociaux s'engagent significativement moins que les autres dans des projets avec le secteur public, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 1,70$ ;  $\sigma = 0,76$ ) et le secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 1,58$ ;  $\sigma = 0,86$ ). Les organismes du secteur communautaire, santé et services sociaux s'engagent également moins que les autres dans des projets avec les secteurs publics, éducation ( $\tilde{x} = 1,47$ ;  $\sigma = 0,96$ ) et développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 1,32$ ;  $\sigma = 0,75$ ).

#### 4.3.5 Ententes formelles de collaboration

Les ententes de collaboration formelle sont, dans l'ensemble, passablement moins répandues que les autres formes de liens entre les organismes des différents secteurs spécifiques (Tableau 18). Quand on examine la moyenne d'ensemble des organismes, tous secteurs confondus, on constate que la fréquence d'ententes formelles de collaboration entre les différents secteurs se situe entre 0,30 ( $\sigma = 0,70$ ) (secteur « autres organismes ») et 0,95 ( $\sigma = 0,90$ ) (secteur public, éducation).

Tableau 18 Intensité des ententes de collaboration formelles entre organismes selon le secteur

Les répondants de ce secteur →	Public				Communautaire et OBNL				Ens.	
	SSS	Éduc.	DERE	Autre	SSS	Éduc.	DERE	Autre		
disent collaborer formellement avec ce secteur ↓	$\tilde{x} (\sigma)$	$\tilde{x} (\sigma)$	$\tilde{x} (\sigma)$	$\tilde{x} (\sigma)$	$\tilde{x} (\sigma)$	$\tilde{x} (\sigma)$	$\tilde{x} (\sigma)$	$\tilde{x} (\sigma)$	$\tilde{x} (\sigma)$	
Public	SSS	1,28 (1,01)	0,96 (0,76)	0,65 (0,67)	0,57 (0,62)	0,72 (0,96)	0,60 (0,70)	0,42 (0,50)	0,38 (0,58)	0,76 (0,81)
	Éduc.	0,95 (0,76)	1,40 (1,05)	1,29 (1,04)	0,73 (0,72)	0,22 (0,55)	1,09 (0,83)	0,84 (0,71)	0,46 (0,78)	0,95 (0,90)
	DERE	0,65 (0,58)	0,89 (0,84)	1,18 (1,01)	0,80 (0,69)	0,39 (0,70)	0,64 (0,51)	1,24 (0,65)	0,54 (0,98)	0,85 (0,80)
	Autre	0,36 (0,66)	0,50 (0,74)	0,56 (0,88)	0,56 (0,71)	0,22 (0,43)	0,22 (0,44)	0,38 (0,63)	0,25 (0,53)	0,42 (0,68)
Comm.	SSS	0,87 (0,90)	0,83 (0,93)	0,67 (0,82)	0,70 (0,81)	0,67 (0,77)	0,64 (0,67)	0,41 (0,58)	0,25 (0,53)	0,65 (0,81)
	Éduc.	0,55 (0,78)	1,02 (0,98)	0,79 (0,99)	0,60 (0,61)	0,28 (0,46)	0,73 (1,01)	0,41 (0,54)	0,33 (0,64)	0,61 (0,80)
	DERE	0,44 (0,58)	0,81 (0,82)	1,07 (1,04)	0,60 (0,65)	0,33 (0,59)	0,45 (0,52)	0,58 (0,58)	0,38 (0,88)	0,63 (0,78)
	Autre	0,55 (0,88)	0,58 (0,89)	0,93 (1,13)	0,72 (0,94)	0,53 (0,87)	0,30 (0,48)	0,28 (0,45)	0,33 (0,76)	0,57 (0,88)
Autres org.	0,17 (0,44)	0,38 (0,78)	0,59 (1,10)	0,20 (0,45)	0,11 (0,32)	0,20 (0,42)	0,38 (0,83)	0,17 (0,48)	0,30 (0,70)	

Les valeurs varient de « Aucune entente (0) », à « 10 ententes et plus (3) ».



On remarque une tendance à une plus grande intensité d'ententes formelles de collaboration entre les organismes d'un même secteur, en particulier au sein des secteurs publics, santé et services sociaux ( $\tilde{x} = 1,28$ ;  $\sigma = 1,01$ ), éducation ( $\tilde{x} = 1,40$ ;  $\sigma = 1,05$ ) et développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 1,18$ ;  $\sigma = 1,01$ ). Mis à part cette tendance, on observe également que les organismes du secteur public, développement économique, régional ou emploi établissent significativement plus d'ententes formelles que les autres avec le secteur public, éducation ( $\tilde{x} = 1,29$ ;  $\sigma = 1,04$ ). On peut penser que cette distinction est attribuable au moins en partie aux mesures de formation de la main-d'œuvre dans le cadre desquelles les organismes scolaires ont à s'assurer, notamment, de l'assiduité des jeunes adultes. Les organismes du secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi établissent également et significativement plus d'ententes formelles que les autres avec les organismes du secteur public, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 1,24$ ;  $\sigma = 0,65$ ). Les organismes du secteur public, éducation ont davantage d'ententes formelles que les autres avec le secteur communautaire, éducation ( $\tilde{x} = 1,02$ ;  $\sigma = 0,98$ ) et ceux du secteur public, développement économique, régional ou emploi en ont plus que les autres avec le secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 1,07$ ;  $\sigma = 1,04$ ).

Les organismes du secteur public, santé et services sociaux ont significativement moins d'ententes formelles de collaboration que les autres avec le secteur public, développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 0,65$ ;  $\sigma = 0,58$ ). Les organismes du secteur public, autres domaines (ex. immigration) ont également significativement moins d'ententes formelles de collaboration avec le secteur public, éducation ( $\tilde{x} = 0,73$ ;  $\sigma = 0,72$ ). Les organismes du secteur communautaire, santé et services sociaux ont significativement moins d'ententes formelles de collaboration que les autres avec les secteurs publics, éducation ( $\tilde{x} = 0,22$ ;  $\sigma = 0,55$ ) et développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 0,39$ ;  $\sigma = 0,70$ ). Les organismes du secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi ont significativement moins d'ententes formelles de collaboration que les autres avec le secteur public, santé et services sociaux ( $\tilde{x} = 0,42$ ;  $\sigma = 0,50$ ). Les organismes du secteur communautaire, autres domaines ont significativement moins d'ententes formelles de collaboration que les autres avec les secteurs publics, éducation ( $\tilde{x} = 0,46$ ;  $\sigma = 0,78$ ) et développement économique, régional ou emploi ( $\tilde{x} = 0,54$ ;  $\sigma = 0,98$ ).

#### 4.3.6 Impact de la mesure sur les collaborations

Du point de vue des répondants, la mesure a permis une légère amélioration des collaborations avec les organismes des différents secteurs (Tableau 19). Quand on examine la moyenne d'ensemble des organismes, tous secteurs confondus, on constate que l'intensité de l'impact perçu de la mesure sur les collaborations entre organismes se situe entre 0,07 ( $\sigma = 0,47$ ) (secteur « autres organismes ») et 0,72 ( $\sigma = 0,79$ ) (secteur public, éducation).

**Tableau 19 Intensité de l'impact perçu de la mesure sur les collaborations entre organismes selon le secteur**

Impact sur la collaboration des répondants de ce secteur →	Public				Communautaire et OBNL				Ens.	
	SSS	Éduc.	DERE	Autre	SSS	Éduc.	DERE	Autre		
	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	$\bar{x}$ ( $\sigma$ )	
avec ce secteur ↓										
Public	SSS	0,56 (0,74)	0,56 (0,70)	0,81 (0,80)	0,74 (0,71)	0,41 (0,80)	0,78 (0,97)	0,52 (0,71)	0,47 (0,61)	0,62 (0,74)
	Éduc.	0,67 (0,79)	0,74 (0,71)	0,90 (0,91)	0,83 (0,79)	0,35 (0,70)	0,90 (0,99)	0,55 (0,83)	0,63 (0,50)	0,72 (0,79)
	DERE	0,73 (0,71)	0,58 (0,64)	0,80 (0,78)	0,85 (0,82)	0,47 (0,80)	0,70 (0,82)	0,48 (0,77)	0,26 (0,45)	0,65 (0,75)
	Autre	0,42 (0,58)	0,29 (0,51)	0,63 (0,81)	0,61 (0,71)	0,13 (0,52)	0,50 (0,93)	0,20 (0,47)	0,29 (0,59)	0,41 (0,64)
Comm.	SSS	0,51 (0,70)	0,54 (0,70)	0,65 (0,74)	0,72 (0,71)	0,61 (0,85)	0,67 (0,87)	0,43 (0,67)	0,48 (0,60)	0,57 (0,71)
	Éduc.	0,49 (0,66)	0,60 (0,70)	0,78 (0,82)	0,71 (0,79)	0,28 (0,58)	0,80 (0,92)	0,47 (0,67)	0,60 (0,68)	0,59 (0,72)
	DERE	0,59 (0,73)	0,61 (0,70)	0,75 (0,74)	0,67 (0,80)	0,50 (0,79)	0,60 (0,70)	0,55 (0,77)	0,45 (0,61)	0,61 (0,74)
	Autre	0,34 (0,59)	0,38 (0,62)	0,68 (0,81)	0,61 (0,71)	0,47 (0,87)	0,67 (0,87)	0,33 (0,57)	0,44 (0,71)	0,47 (0,70)
Autres org.	0,07 (0,34)	0,17 (0,45)	0,00 (0,51)	0,03 (0,49)	0,13 (0,52)	0,00 (0,00)	0,08 (0,55)	-0,05 (0,51)	0,07 (0,47)	

Les valeurs varient de « Grandement détérioré (-2) » à « Grandement amélioré (2) ».

Aucune différence significative ne peut être notée entre les différents secteurs. Par contre, en regroupant tous les organismes en deux réseaux (public et communautaire), on peut noter que les organismes du réseau public évaluent de façon significativement plus élevée l'amélioration de leurs collaborations avec les secteurs publics, éducation ( $\bar{x}=0,77$ ;  $\sigma=0,79$ ), développement économique, régional ou emploi ( $\bar{x}=0,73$ ;  $\sigma=0,74$ ) et autres domaines ( $\bar{x}=0,48$ ;  $\sigma=0,66$ ) que les organismes du réseau communautaire.

#### 4.3.7 Synthèse des liens entre les organismes interpellés par la situation des jeunes visés par l'Engagement jeunesse

Globalement, l'intensité des liens entretenus entre les organismes interpellés par la situation des jeunes visés par la mesure est plutôt élevée, exception faite des ententes de collaboration formelles qui sont d'intensité modérée. On remarque une tendance à une plus grande intensité des liens entre les organismes d'un même secteur, en particulier au sein des secteurs publics santé et services sociaux, public éducation et public développement économique, régional ou emploi. Le secteur communautaire, développement économique régional ou emploi, suit également, mais dans une moindre mesure, cette tendance. On peut également noter que le secteur communautaire, autres domaines suit aussi cette tendance en ce qui concerne l'échange d'information.

Cette tendance générale à une plus grande intensité des liens intrasectoriels ne cantonne toutefois pas les échanges à l'intérieur de secteurs spécifiques et les liens intersectoriels se révèlent tout de même passablement présents. On note que les organismes du secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi, reçoivent très fréquemment des informations et réfèrent ou reçoivent très fréquemment des références du secteur public, développement économique, régional ou emploi, en plus de se concerter très fréquemment, de s'engager très fréquemment dans des projets communs et d'établir des ententes formelles de collaboration avec ces mêmes organismes. De plus, les organismes du secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi réfèrent ou reçoivent des références assez fréquemment du secteur « autres organismes ».

On observe également que les organismes du secteur public, développement économique, régional ou emploi collaborent significativement plus que les autres avec le secteur public, éducation. Les organismes du secteur public, éducation établissent fréquemment des ententes formelles de collaboration avec le secteur communautaire, éducation, tout comme ceux du secteur public, développement économique, régional ou emploi établissent fréquemment des ententes formelles de collaboration avec le secteur communautaire, développement économique, régional ou emploi.

Dans l'ensemble, les répondants affirment que l'Engagement jeunesse a, jusqu'ici, légèrement amélioré leurs collaborations avec les organismes de tous les secteurs. Cette amélioration semble relativement uniforme entre les secteurs, exception faite du secteur « autres organismes » avec lequel les collaborations sont restées plutôt stables. Le peu d'organismes de ce secteur représentés dans l'enquête, et peut-être aussi le peu d'organismes de ce secteur actuellement rejoints par l'Engagement jeunesse, explique peut-être cette stabilité tout comme son invisibilité relative du point de vue des répondants.

#### **4.4 Conclusion de l'analyse des données du sondage web**

Cette analyse des données du sondage web l'aboutissement du premier volet de la recherche évaluative visant à décrire la mise en œuvre, à apprécier l'efficacité et les premiers effets de l'Engagement jeunesse dans l'optique d'en améliorer le déploiement. Le très bon taux global de réponse au sondage (53%) permet des analyses représentatives et crédibles. Il faut toutefois souligner que les limites imposées par ce type d'enquête ne permettent pas la prise en compte d'éléments importants dans le contexte des collaborations et qu'il faut situer ces données en complément des analyses qualitatives des annexes 2 et 3.

En effet, la seule variété des organisations représentées par les répondants au sondage laisse entrevoir de nombreux défis dans l'établissement de relations de collaboration relevant du travail interdomaines (SSS; éducation; DÉRE; autres), intradomaine (réseaux public et communautaire dans le même domaine) et intersectoriel (organismes dont le

champ d'action est délimité par des frontières reconnues et perpétuées socialement<sup>21</sup>), et les réponses fournies suggèrent que la mesure mobilise des acteurs œuvrant auprès de la même population, mais selon des logiques et en vue d'objectifs diversifiés et parfois même contradictoires. L'injonction de collaboration et les possibilités de rencontres des acteurs portés par l'Engagement jeunesse sont susceptibles de perméabiliser les frontières sectorielles et d'avoir des effets sur la cohabitation de personnes formées dans des disciplines variées, appartenant à des cultures organisationnelles distinctes et œuvrant dans des cadres normatifs (lois, règlements et autres) ayant chacun une influence plus ou moins prononcée sur l'action que le sondage Web ne permet pas de documenter.

Au final, les résultats exposés ici permettent d'affirmer que la mise en œuvre de l'Engagement jeunesse est déjà bien amorcée et qu'elle a déjà eu des effets substantiels sur la sensibilisation et la mobilisation des milieux en vue de faciliter l'accès des jeunes à certains services ainsi qu'à favoriser leur passage d'une mesure ou d'un programme à un autre tout en améliorant les pratiques d'accompagnement de leurs démarches. On constate un effet de la mesure sur l'élargissement des collaborations avec de nouveaux acteurs pour la presque totalité des répondants et, globalement, une légère amélioration des collaborations avec les organismes de tous les secteurs. Dans l'ensemble, la mesure semble à peine sortir de la phase introductive et les effets rapportés sont principalement liés à l'établissement d'un cadre collectif, une meilleure compréhension des activités, enjeux et cadres normatifs des autres organismes, des clarifications de plusieurs ordres, ainsi que l'établissement d'ententes et de mécanismes de suivi. Compte tenu de la grande variété des acteurs en cause et de la complexité du travail à accomplir dans un contexte sans cesse mouvant, ce rythme de progression n'est pas surprenant, mais il invite à porter une attention soutenue aux suites du déploiement de la mesure.

Les résultats du sondage plaident donc en faveur d'une reconduction de l'Engagement jeunesse à un moment où les acteurs des milieux, ceux ayant participé à l'élaboration des plans d'action comme les autres, jugent que ceux-ci leur ont permis de se doter de pistes d'action pour atteindre les objectifs souhaités. Comme plusieurs acteurs estiment, à ce point de développement de la mesure, que les activités qui y sont liées ont exigé beaucoup d'énergie de la part de leur organisme, ce qui est le propre d'une phase introductive, un retrait de la mesure à cette étape serait susceptible de susciter un désengagement important chez ces personnes, à la fois très satisfaites des planifications élaborées et conscientes de l'investissement collectif qu'elles ont nécessité, et de se révéler sévèrement contre-productif eut égard aux effets recherchés initialement.

---

<sup>21</sup> White, D., Jobin, L., McCann, D., et Morin, P. (2002). *Pour sortir des sentiers battus : L'action intersectorielle en santé mentale*. Sainte-Foy : Les Publications du Québec.

---

## Annexe 5 : La représentation des partenaires sur les comités de l'Engagement jeunesse

---

## ANNEXE 5 : LA REPRÉSENTATION DES PARTENAIRES SUR LES COMITÉS DE L'ENGAGEMENT JEUNESSE

Cette annexe présente une brève analyse complémentaire des données issues du sondage web de décembre 2010 (Annexe 4) destinée à décrire de manière plus détaillée les différents partenaires associés à la mesure.

Alors que le rapport du sondage web présentait les organisations auxquelles étaient affiliés les répondants en grands regroupements (Réseau, Domaine et Secteur) selon leurs réponses aux questions visant à les y classer, la présente analyse repose sur un recodage effectué à partir des noms d'organismes par notre équipe de recherche<sup>22</sup>. Le choix des catégories a visé à offrir une distinction optimale entre les types d'organisations représentés, tenant compte à la fois du réseau d'affiliation, du domaine et du secteur. Cette catégorisation a permis de regrouper les organisations des personnes ciblées par les AL comme étant membres actifs des comités liés à l'EJ en date du mois d'octobre 2010<sup>23</sup> en 33 catégories (Tableau 20). Comme on peut le constater au tableau 4.1, certains secteurs ciblant les jeunes de manière plus spécifiques, ou davantage interpellés par la mesure, ont pu être détaillés plus que les autres. On remarque aussi à la lecture du même tableau qu'il y a peu de différences importantes entre l'échantillon des répondants au sondage et la population ciblée initialement par les AL au regard des organisations représentées. Bien qu'il soit délicat de cibler des tendances sur des échantillons parfois très petits, on remarque dans l'échantillon une légère surreprésentation des CJ, des Forum jeunesse, des CJE et des organismes communautaire et tables Éducation et formation dans l'échantillon, et une légère sous représentation des MRC, des municipalités et des organismes communautaires insertion et employabilité (sauf CJE).

Les partenaires les plus représentés parmi ceux ciblés par les AL sont ceux du secteur scolaire primaire et secondaire (14%), les CJE (9%), les CSSS et CLSC (8%) et les organismes communautaires jeunesse autre que les CJE (6%). Les cinq ministères identifiés comme partenaires lors de la conception de la mesure (MESS, MELIS, MSSS, MICC et MARMOT) comptent tous entre 17 et 34 représentants, soit environ un à deux par région.

---

<sup>22</sup> Lorsque la catégorie précise à laquelle associer l'organisme n'était pas évidente, nous avons eu recours aux informations disponibles sur le web décrivant le type d'organisme, le domaine d'intervention et la population visée.

<sup>23</sup> Les détails sur la constitution de la base de sondage et sur le sondage lui-même sont présentés dans la section Éléments méthodologiques du Rapport sur le sondage web (Bourdon *et al.*, 2011).

**Tableau 20 Population ciblée par le sondage web et échantillon, selon le type d'organisation représentée**

	Population		Échantillon	
	N	%	N	%
<b>Ensemble</b>	778	100,0	418	100,0
MAMROT	24	3,1	11	2,6
MELS	29	3,7	15	3,6
MESS	34	4,4	18	4,3
MFA	6	0,8	4	1,0
MICC	17	2,2	8	1,9
MSSS	32	4,1	16	3,8
Ministères provinciaux (autres)	3	0,4	2	0,5
Scolaire postsecondaire	15	1,9	8	1,9
Scolaire primaire et secondaire	107	13,8	52	12,4
Scolaire SARCA	9	1,2	7	1,7
Centre jeunesse	22	2,8	18	4,3
Centre local d'emploi (CLE)	32	4,1	17	4,1
Secteur public personnes handicapées	18	2,3	13	3,1
CSSS-CLSC	62	8,0	32	7,7
Centre hospitalier	2	0,3	1	0,2
Sûreté du Québec	5	0,6	1	0,2
MRC	13	1,7	3	0,7
Conférence régionale des élus (CRÉ)	28	3,6	15	3,6
Développement régional et économique	26	3,3	13	3,1
Municipalités	16	2,1	6	1,4
Gouvernement fédéral	16	2,1	10	2,4
Forum jeunesse	21	2,7	16	3,8
Carrefour jeunesse emploi	71	9,1	51	12,2
Communautaire jeunesse (autres)	44	5,7	25	6,0
Communautaire insertion et employabilité (sauf CJE)	30	3,9	10	2,4
Communautaire et tables Éducation et formation	14	1,8	12	2,9
Communautaire Famille et enfance	15	1,9	4	1,0
Communautaire femmes	10	1,3	4	1,0
Communautaire Immigration et comm. culturelles	8	1,0	2	0,5
Communautaire Itinérance	17	2,2	9	2,2
Communautaire Justice	3	0,4	2	0,5
Québec en forme	8	1,0	3	0,7
Communautaire (autres)	21	2,7	10	2,4

Le Tableau 21 permet de constater que les organisations partenaires ne se répartissent pas de manière semblable dans les comités, selon qu'il s'agisse des comités associés à la gestion de la mesure (CDR et CRS) et les autres comités régionaux et locaux. Les ministères sont beaucoup plus fortement impliqués dans les comités de gestion de la mesure, comme le sont les Forum jeunesse, les organismes du secteur public personnes handicapées et les CRÉ. D'autre part, le secteur scolaire, notamment au primaire et au secondaire, ainsi que les CLE, le secteur communautaire jeunesse (CJE et autres), les CSSS et CLSC ainsi que les organismes de développement régional et économique sont plus souvent associés aux comités locaux ou régionaux.

Le Tableau 21 présente aussi les proportions de représentants ayant moins de deux années d'expérience sur les CDR-CRS selon le type d'organisation. Cette proportion est de 43% pour l'ensemble des représentants. Les types de partenaires qui dont plus de la moitié des représentants ont moins de deux ans d'expériences sur ces comités ont généralement très peu de représentants, sauf pour ce qui est du secteur scolaire primaire et secondaire, des CSSS-CLSC et des CJ. Les représentations des cinq ministères identifiés comme partenaires lors de la conception de la mesure (MESS, MELLS, MSSS, MICC et MARMOT) ont toutes plus de 50% de personnes ayant plus de deux ans d'expérience sur les CDR-CRS, ce qu'on peut interpréter comme un indice de stabilité de ces représentants ministériels dans ces représentations.

Le jugement porté par les répondants au sondage sur le temps exigé par l'élaboration du plan d'action et ses retombées varient passablement selon le type d'organisation (Tableau 22). Si dans l'ensemble, un peu moins du tiers (30%) est d'accord avec l'affirmation selon laquelle l'élaboration du plan d'action a exigé trop de temps et énergie, la moitié ou plus des personnes représentant le MELLS, le MAMROT et les organismes communautaires insertion et employabilité autres que les CJE sont de cet avis. L'affirmation suscite aussi un fort degré d'accord (47%) dans le secteur scolaire primaire et secondaire, un type d'organisation qui regroupe une des proportions les plus élevée de répondants. À l'opposé, à peine 10% des représentants des CRÉ sont de cet avis, et aucune personne représentant un CSSS-CLSC ou un organisme communautaire ou table en éducation et formation ne l'est.

Le Tableau 22 permet aussi de constater qu'on est plus près de l'unanimité lorsqu'on demande si l'élaboration du plan d'action a permis entente sur pistes d'action, une affirmation qui suscite globalement 90% d'accord. La proportion d'accord avec cette proposition ne baisse autour des 75% que chez les personnes représentant le MAMROT et le secteur communautaire insertion et employabilité à l'exception des CJE.



**Tableau 21 Répartition des répondants au sondage web selon le type de comité et l'expérience comme membre d'un CDR-CRS, selon le type d'organisation**

	CR-CL-OR-OL		CDR-CRS		< 2 ans d'expérience CDR-CRS
	N	%	N	%	%
<b>Ensemble</b>	264	100,0	154	100,0	43
MAMROT	0	0,0	11	7,1	33
MELS	4	1,5	11	7,1	50
MESS	3	1,1	15	9,7	46
MFA	2	0,8	2	1,3	100
MICC	1	0,4	7	4,5	33
MSSS	4	1,5	12	7,8	40
Ministères provinciaux (autres)	0	0,0	2	1,3	50
Scolaire postsecondaire	7	2,7	1	0,6	100
Scolaire primaire et secondaire	42	15,9	10	6,5	67
Scolaire SARCA	7	2,7	0	0,0	-
Centre jeunesse	11	4,2	7	4,5	57
Centre local d'emploi (CLE)	16	6,1	1	0,6	100
Secteur public personnes handicapées	5	1,9	8	5,2	50
CSSS-CLSC	25	9,5	7	4,5	60
Centre hospitalier	1	0,4	0	0,0	-
Sûreté du Québec	1	0,4	0	0,0	-
MRC	3	1,1	0	0,0	-
Conférence régionale des élus (CRÉ)	7	2,7	8	5,2	14
Développement régional et économique	12	4,5	1	0,6	0
Municipalités	5	1,9	1	0,6	0
Gouvernement fédéral	5	1,9	5	3,2	0
Forum jeunesse	3	1,1	13	8,4	18
Carrefour jeunesse emploi	37	14,0	14	9,1	42
Communautaire jeunesse (autres)	21	8,0	4	2,6	50
Communautaire insertion et employabilité (sauf CJE)	6	2,3	4	2,6	50
Communautaire et tables Éducation et formation	9	3,4	3	1,9	33
Communautaire Famille et enfance	3	1,1	1	0,6	0
Communautaire femmes	4	1,5	0	0,0	-
Communautaire Immigration et comm. culturelles	0	0,0	2	1,3	100
Communautaire Itinérance	9	3,4	0	0,0	-
Communautaire Justice	2	0,8	0	0,0	-
Québec en forme	2	0,8	1	0,6	100
Communautaire (autres)	7	2,7	3	1,9	67

**Tableau 22 Répartition des répondants au sondage web selon leur perception du temps exigé par l'élaboration du plan d'action et ses retombées, selon le type d'organisation**

	L'élaboration du plan d'action a exigé trop de temps et énergie % d'accord	L'élaboration du plan d'action a permis entente sur pistes d'action % d'accord	Nombre de répondants*  n
<b>Ensemble</b>	<b>30,2</b>	<b>89,6</b>	<b>172</b>
MELS	57,1	85,7	7
MAMROT	55,6	77,8	9
Communautaire insertion et employabilité (sauf CJE)	50,0	75,0	4
Scolaire primaire et secondaire	47,4	95,0	19
MSSS	44,4	88,9	9
Communautaire jeunesse (autres)	42,9	85,7	7
MICC	40,0	100,0	5
Centre local d'emploi (CLE)	33,3	83,3	6
MESS	33,3	100,0	9
Secteur public personnes handicapées	25,0	100,0	4
Fédéral	25,0	100,0	4
Carrefour jeunesse emploi	20,8	83,3	24
Forum jeunesse	16,7	100,0	12
Centre jeunesse	15,4	100,0	13
Conférence régionale des élus (CRÉ)	10,0	90,9	10
CSSS-CLSC	0,0	100,0	8
Communautaire et tables Éducation et formation	0,0	100,0	5

\*Seules les catégories regroupant plus de 4 répondants ont été retenues, pour assurer un minimum de représentativité et pour protéger la confidentialité des répondants.

**Pour citer de rapport :**

Bourdon, S., Yergeau, É., Mazalon, É., Bélisle, R., et Babin, P.-O. (2011). *Mise en œuvre et premiers effets de la mesure Engagement jeunesse*. Rapport final de l'évaluation remis au Secrétariat à la jeunesse. Sherbrooke : Centre d'études et de recherche sur les transitions et l'apprentissage, Université de Sherbrooke.