

# **C'est l'affaire de tous :** **engager le secteur privé dans les** **solutions à l'itinérance chez les jeunes**

---

Par Amanda Noble



---

Novembre 2012

**Chez Toit** offre un leadership important et efficace à l'échelle nationale dans le domaine des solutions à long terme à l'itinérance par l'entremise de partenariats et de collaborations avec divers intervenants, d'un investissement dans les communautés locales et de l'éducation du public.

Le présent rapport est le résultat d'un projet mené sur une période d'un an sur l'engagement du secteur privé, une composante de notre initiative *Youthworks*. Son objectif principal est d'en apprendre davantage sur les façons d'accroître l'engagement du secteur privé dans les solutions à l'itinérance chez les jeunes.

Également disponible :

- **Rapport sommaire** – *C'est l'affaire de tous : engager le secteur privé dans les solutions à l'itinérance chez les jeunes* (vous pouvez vous procurer une copie dure en appelant le 416-481-1838).
- Une **trousse d'outils en ligne** destinée aux employeurs potentiels et aux agences communautaires qui offrent des programmes d'emploi pour les jeunes sans-abri et à risque. Il s'agit d'une des premières ressources accessibles et pratiques de ce type au Canada.

Au sujet de l'auteure, Amanda Noble, MSW :

Amanda Noble est la directrice du service des Recherches et initiatives communautaires de Chez Toit et a mené des recherches nationales sur les programmes d'emploi pour les jeunes sans-abri et les jeunes à risque d'itinérance. Elle détient un doctorat de la Faculté d'éducation de l'Université York où elle effectue des recherches sur des modèles de logement novateurs pour les jeunes sans-abri. Amanda a œuvré en tant qu'intervenante dans la lutte contre la pauvreté et en tant que travailleuse de première ligne pour assister les jeunes, les femmes et les enfants qui vivent l'itinérance.

## Remerciements

Chez Toit tient à remercier les huit agences communautaires (décrites dans la section Profils de ce rapport) qui se sont associées à nous pendant un an et dont le soutien a été indispensable pour ce projet de recherche. Nous voulons également remercier les jeunes qui ont généreusement partagé avec nous leurs expériences d'emploi et leurs aperçus, ainsi que les employeurs qui nous ont donné leurs perspectives et leurs conseils.

Nous tenons aussi à reconnaître le soutien et la direction du Comité consultatif de *Youthworks*, le Comité consultatif du Projet d'engagement du secteur privé de *Youthworks*, et le Conseil d'administration de Chez Toit.

## Crédits éditoriaux

Ce rapport a été rédigé sous la direction de Carolann Barr, directrice exécutive de Chez Toit; rédigé par Amanda Noble, directrice de la recherche et des initiatives communautaires; révisé par Susanna Smith, conseillère en communication; traduction par Annick Torfs; et conçu par Brenda Martin, Hermit Creative.

## Nos partenaires fondateurs

Chez Toit reconnaît avec gratitude les partenaires suivants pour leur soutien généreux du Projet de l'engagement du secteur privé de *Youthworks* :

### Partenaire principal

Fondation Intact

### Partenaires majeurs

Fondation Trillium de l'Ontario  
Direct Energy  
Le Gouvernement du Canada\*  
Fondation Home Depot Canada

### Partenaires commanditaires

AstraZeneca Canada Inc.  
Banque Scotia  
CIBC  
Fondation R. Howard Webster  
Fondation RBC  
HOMES Publishing Group  
IKO Canada  
ING DIRECT  
La Fondation GlaxoSmithKline  
Placements Franklin Templeton

### Nous remercions également :

Borden Ladner Gervais LLP  
Bowne of Canada/RRD  
Comité des Jeunes de Teamsters Canada  
J.P. Bickell Foundation  
John et Heather Hall  
La Fondation Winnipeg  
Réseau canadien de recherches sur l'itinérance  
The McLean Foundation

### Partenaire en éducation publique

Leo Burnett Toronto

*\* Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de Chez Toit et ne reflètent pas nécessairement les vues du gouvernement du Canada.*

# Table des matières

<b>2</b>	<b>Remerciements</b>	<b>27</b>	<b>Les agences communautaires</b>
<b>6</b>	<b>Aperçu</b>	<b>27</b>	<b>Profils</b>
<b>7</b>	<b>Introduction</b>	27	BladeRunners – A.C.C.E.S.S.
8	Qui sont les jeunes «à risque»?	28	EMPLOY – Community Futures Development Corporation of the North Okanagan
8	Revue de la littérature	29	Growing Opportunities Program – Resource Assistance for Youth (RaY)
8	Les jeunes sans-abri et l'emploi	30	Toronto Youth Job Corps (TYJC) – St. Christopher House
9	Les programmes d'emploi pour les jeunes sans-abri	31	Programme de préapprentissage CHOICE – Carpenters' Union Local 27 Training Trust Fund Inc.
10	L'engagement du secteur privé	32	The Youth Retail Employment Program (YREP) – Pinecrest-Queensway Community Health Centre
<b>11</b>	<b>Méthodologie</b>	33	TAPAJ – Spectre de rue
<b>13</b>	<b>Obstacles structureux à l'emploi</b>	34	Train for Trades – Choices for Youth
<b>14</b>	<b>Autres obstacles à l'emploi</b>	<b>35</b>	<b>Placements d'emploi des jeunes</b>
<b>15</b>	<b>L'importance des programmes d'emploi des jeunes</b>	<b>36</b>	<b>Défis posés aux agences</b>
15	Possibilités	36	Défis financiers
16	Transition avec soutien	37	Résultats
17	Morale et économie	37	Trouver un emploi de qualité
<b>17</b>	<b>Le secteur privé</b>	38	Trouver un équilibre entre soutien et travail
18	Le secteur privé a-t-il un rôle à jouer dans l'itinérance?	38	Capacité et limites de l'agence
18	Motivation du secteur privé	39	Défis posés par les jeunes
18	Redonner	<b>40</b>	<b>Conseils pour les autres agences</b>
19	C'est bon pour les affaires	40	Engager les bonnes personnes
19	Mérites et réputation du programme	41	Rester centré sur les jeunes
<b>20</b>	<b>Responsabilités de l'emploi</b>	42	Responsabilité
<b>21</b>	<b>Résultats des jeunes</b>	42	Conseils pour mettre un programme sur pied
<b>22</b>	<b>Défis posés au secteur privé</b>	<b>43</b>	<b>Remarque sur le contexte local</b>
22	Défis reliés aux emplois	43	BladeRunners
22	Défis que représentent les jeunes	43	EMPLOY
23	Apporter un soutien supplémentaire	44	Growing Opportunities
24	Autres défis	44	Programme de préapprentissage CHOICE
<b>24</b>	<b>Conseils aux autres employeurs</b>	44	Toronto Youth Job Corps
<b>26</b>	<b>Sommaire</b>	44	Youth Retail Employment Program
		45	TAPAJ
		45	Train for Trades
		<b>45</b>	<b>Sommaire</b>

## **46 Travailler ensemble : engager le secteur privé**

- 46** Facteurs de réussite essentiels
  - 46 Soutien de l'agence
  - 47 Communication
  - 48 Garder les choses simples
  - 48 Des attentes claires
- 49** Stratégies visant à engager le secteur privé
  - 49 Se faire connaître
  - 50 Établissement de relations
  - 51 Choisir quelle entreprise aborder
  - 53 Initier le contact
  - 54 La présentation – souligner les avantages de la participation au programme
- 56** Défis rencontrés en engageant le secteur privé
  - 56 Disponibilité des ressources
  - 57 Disponibilité des emplois/ Concurrence
  - 58 Contexte économique
  - 59 Établir le contact
  - 59 Craintes des employeurs/ stigmates reliés aux jeunes sans-abri
  - 60 Couper les ponts
- 61** Sommaire

## **62 Jeunes participants**

- 62** Raisons pour se joindre au programme
- 63** Avantages de la participation
  - 63 Nécessités et expérience
  - 63 Apprendre de nouvelles aptitudes
  - 65 Direction et soutien
  - 65 Une meilleure estime de soi
  - 65 Réduction de l'exclusion sociale
- 66** Défis posés aux jeunes
- 68** Prochaines étapes
- 69** Conseils pour les employeurs
  - 69 Fournir une formation suffisante
  - 69 Traitement venant des employeurs
  - 70 Donnez une chance aux jeunes
- 71** Conseils pour le personnel des agences
- 72** Sommaire

## **73 Conclusion**

## **75 Recommandations du rapport**

- 75** Gouvernement
  - 75 Obligation institutionnelle
  - 75 Coordination nationale et locale
  - 75 Financement
  - 76 Éducation
- 76** Secteur privé
- 76** Agences communautaires

## **77 Références**

## **78 Merci**

- 78** Conseil d'administration de Chez Toit
- 79** Comité consultatif de *Youthworks*
- 79** Comité consultatif de l'engagement du secteur privé

# C'est l'affaire de tous :

## engager le secteur privé dans les solutions à l'itinérance chez les jeunes

### Aperçu

L'itinérance chez les jeunes au Canada et dans de nombreux pays de par le monde est un enjeu social, économique et d'ordre moral croissant. Étant donné que les circonstances de l'itinérance sont complexes, il en est de même pour les solutions. Or, une chose est certaine : afin de sécuriser un logement adéquat et stable, les jeunes doivent être capables de subvenir à leurs besoins. Malheureusement, les jeunes sans-abri, ou ceux à risque d'itinérance, font face à d'énormes difficultés quand il s'agit d'obtenir et de garder un emploi.

Des agences communautaires partout au Canada offrent une variété de programmes d'emploi aux jeunes qui fournissent du counselling, du soutien et des formations d'acquisition de nouvelles compétences qui aident les jeunes à se préparer à l'emploi. Bon nombre de ces programmes permettent également aux jeunes de créer un lien avec les employeurs qui sont prêts à leur procurer de l'expérience de travail et des possibilités d'emploi. Comme le présent rapport en discute, ces programmes offrent une multitude d'avantages. Toutefois, il existe un manque de compréhension général de la variété, de l'intensité et de la durée des soutiens dont beaucoup de ces jeunes ont besoin afin de réussir à obtenir un emploi immédiatement et à long terme. De ce fait, bon nombre de programmes connaissent des difficultés à attirer et maintenir les ressources nécessaires afin d'accomplir leur travail.

Beaucoup des employeurs potentiels sont influencés par les stéréotypes négatifs que l'on associe aux jeunes sans-abri et aux jeunes à risque, et se sentent souvent réticents à ouvrir leurs portes à ces jeunes. De plus, la plupart ne savent pas qu'il existe des programmes d'emploi communautaires et ne sont pas au courant de la disponibilité des ressources et soutiens que ces programmes offrent aux employeurs qui sont disposés à donner une chance aux jeunes.

Le présent document décrit les obstacles sociétaux, économiques et structurels auxquels les jeunes sans-abri et à risque doivent faire face lorsqu'ils cherchent un emploi, l'importance des programmes d'emploi pour les jeunes, et le rôle que le secteur privé peut, et comme nous le suggérons, devrait jouer afin d'aider les jeunes gens qui désirent et sont capables, malgré leur manque d'expérience, d'intégrer la population active.

Le contenu de ce rapport est le résultat d'entrevues avec des employeurs, du personnel des programmes d'emploi communautaires et des jeunes participants aux programmes, et offre donc une multitude de perspectives. Les employeurs parlent avec franchise de ce qui les a motivé à participer, de quels soutiens ils jugent les plus précieux, et des récompenses et des questions pratiques qui posent des défis ou encouragent leur participation continue.

Les employés des programmes parlent de la complexité des besoins que peuvent avoir les jeunes sans-abri ou à risque, et de la façon dont ils procurent ou facilitent les services et les soutiens dans le but d'aider les jeunes à répondre à ces besoins. Ils décrivent les défis qu'ils rencontrent pour se procurer un financement stable, le manque de ressources pour le soutien à long terme des jeunes qui ont des difficultés après un bon départ dans un emploi, et les défis que l'on rencontre dans la recherche de possibilités d'emploi de qualité qui garderont les jeunes intéressés, qui leur permettent d'utiliser leurs aptitudes et qui offrent un potentiel de carrière.

Les jeunes participants aux programmes ont discuté de la raison pour laquelle ils ont besoin d'un programme d'emploi et ont commenté sur les soutiens et les formations du programme qui les ont éventuellement aidé à obtenir un emploi. Plusieurs jeunes ont affirmé qu'il était important que les employeurs leur fournissent une formation et une orientation adéquates quant à leurs fonctions, et que leurs nouveaux patrons ne les jugent pas avant qu'ils aient eu l'occasion de prouver qu'ils sont capables. Un certain nombre de jeunes ont décrit à quel point un travail stable avait fait une différence dans leur vie, y compris pouvoir se permettre

un loyer, et avoir une meilleure estime de soi et une bien meilleure perspective de l'avenir.

Les agences communautaires telles que celles décrites dans cette recherche jouent un rôle essentiel en aidant les jeunes sans-abri et les jeunes à risque d'itinérance à s'occuper de leurs propres besoins de base et à développer les aptitudes qui sont nécessaires pour garder un emploi. La réussite de leurs efforts, cependant, dépend de l'existence d'employeurs qui sont prêts à prendre un risque en embauchant ces jeunes. L'engagement du secteur privé est indispensable pour que les jeunes à risque puissent emprunter les chemins d'accès au marché du travail. Il est important que l'on arme le secteur privé des outils et des ressources qui assureront que leur participation reçoive le soutien nécessaire. Le présent rapport décrit plusieurs stratégies pour ce faire.

Un engagement accru du secteur privé par lui-même ne résoudra pas le problème de l'itinérance chez les jeunes. Des solutions durables et à long terme requièrent une action à tous les niveaux de la société, y compris le gouvernement, les agences communautaires et le secteur privé. Une stratégie bien coordonnée doit comprendre les services d'urgence (refuges et centres de jour), des soutiens pour les personnes touchées de maladies mentales et de toxicomanie, et des changements structureux tels une augmentation du nombre de logements abordables, un accès universel à l'éducation postsecondaire, et la disponibilité d'emplois valables qui rapportent un salaire suffisant. Par exemple, il est peu probable qu'un jeune sans-abri ou à risque d'itinérance puisse garder un emploi s'il ne possède pas d'endroit adéquat où vivre.

Chose intéressante, le coût des refuges d'urgence, des services sociaux, des coûts de soins de santé additionnels et de l'appareil de justice pénale utilisés pour aborder l'itinérance est bien plus élevé que les mesures de prévention telles que les logements abordables et la sécurité du revenu. Mais sans doute, la plus grande perte, qui ne peut être calculée, est le gâchis de potentiel des jeunes marginalisés. Des changements démographiques tels la prise de retraite en masse de la génération des baby-boomers, font que notre pays a besoin de jeunes qualifiés, avertis et engagés pour prendre leur place et assurer la santé et prospérité soutenue de notre pays.

## Introduction

On estime souvent que les solutions à l'itinérance sont la responsabilité des ONG, de différents niveaux gouvernementaux et des individus qui vivent l'itinérance. Or, l'itinérance affecte tout le monde dans la société — moralement, socialement et économiquement. C'est pourquoi des solutions réelles exigent une action venant de toutes parts de la société, y compris du secteur privé. En bref, l'itinérance est l'affaire de tous.

Après des années d'inattention, on considère de plus en plus les rôles que peut jouer le secteur privé afin d'aborder des enjeux sociaux tels l'itinérance (Porter & Kramer, 2011; Change Toronto, 2010; Street Kids International, 2008; Burnett & Pomeroy, 2008). Jusqu'à présent, toutefois, il existe peu de recherches qui décrivent les stratégies réussies visant à engager le secteur privé. Ayant reconnu cette lacune, Chez Toit s'est évertuée à en apprendre davantage sur les façons d'accroître l'implication du secteur privé dans les solutions à l'itinérance chez les jeunes par l'intermédiaire de notre «Projet d'engagement du secteur privé», une des composantes de notre initiative *Youthworks*.<sup>1</sup>

Le secteur privé peut contribuer aux solutions à l'itinérance de bien des façons, y compris en faisant des dons pécuniaires aux organismes de service et en faisant du lobbying auprès du gouvernement pour inciter des changements. Bien que ces soutiens représentent des contributions importantes et nécessaires, nous sommes particulièrement intéressés dans les stratégies qui visent à engager le secteur privé à soutenir l'intégration des jeunes sans-abri et à risque d'itinérance dans le marché du travail par l'entremise de programmes de formation, de mentorat et de possibilités d'emploi.

<sup>1</sup> Lancée en 2006, l'initiative *Youthworks* de Chez Toit a pour but de trouver des solutions à l'itinérance chez les jeunes Canadiens. Au cours de la première phase, nous avons lancé le rapport *L'itinérance chez les jeunes au Canada : en route vers des solutions*, qui a permis de faire entendre les voix de près de 700 jeunes qui ont connu l'itinérance. La deuxième phase a pour objectif de promouvoir les recommandations du rapport par l'intermédiaire d'un engagement combiné de la communauté, du gouvernement et du secteur privé, et en concevant une campagne d'éducation du public. Pour plus de renseignements, veuillez visiter [www.cheztoit.org](http://www.cheztoit.org).

**Facteurs qui font qu'un individu est à risque d'itinérance : un emploi précaire, la perte soudaine d'un emploi, une expulsion en attente, une crise dans les relations familiales.**

À l'heure actuelle, le Canada compte d'innombrables agences communautaires qui préparent les jeunes à l'emploi en les aidant à sécuriser leurs besoins de base et développer de aptitudes à la vie quotidienne et à l'emploi. Ce travail est vital, mais il dépend de l'accès à des emplois où les jeunes peuvent mettre leurs aptitudes nouvellement acquises à l'épreuve. Durant les premières étapes de nos carrières, chacun d'entre nous a besoin de quelqu'un qui nous donne une chance. Ceci est particulièrement le cas pour les jeunes sans-abri qui n'ont souvent pas de relations ni les soutiens nécessaires pour trouver un emploi de débutant.

Le projet d'engagement du secteur privé de Chez Toit a été créé en ayant deux objectifs en tête. Premièrement, pour en savoir davantage sur la manière dont les entreprises et les agences communautaires travaillent actuellement ensemble afin de fournir une formation et des possibilités d'emploi et de mentorat aux jeunes sans-abri et à risque d'itinérance. Deuxièmement, pour utiliser les connaissances acquises dans ce rapport en tant que catalyseur du changement des attitudes, des politiques et des pratiques adoptées par le secteur privé, de sorte à créer de nouvelles possibilités d'emploi pour les jeunes sans-abri et à risque partout au Canada.

### Qui sont les jeunes «à risque»?

Les programmes d'emploi décrits dans cette recherche procurent des aptitudes à la vie quotidienne et reliées à l'emploi aux jeunes sans-abri ou à ceux à risque d'itinérance. Bien que les conditions d'admission varient d'un programme à l'autre, il existe des facteurs communs qui rendent un jeune à risque d'itinérance. (La définition généralement reconnue d'un jeune est un individu entre 16 et 24 ans, mais certains programmes peuvent inclure des individus ayant jusqu'à 30 ans.)

Le Réseau canadien de recherches sur l'itinérance (RCRI, 2012) a identifié plusieurs facteurs qui font qu'un individu est à risque d'itinérance. Ceux-ci incluent : un emploi précaire, la perte soudaine d'un emploi, une expulsion en attente, une crise dans les relations familiales, de l'abus ou des craintes de violence ou d'abus dans un ménage, de sévères problèmes de santé mentale, de l'abus d'alcool ou d'autres drogues, ou des problèmes de comportement. Ces problèmes peuvent faire d'un jeune à risque un sans-abri même si ces facteurs ne sont pas vécus personnellement, mais qu'ils se manifestent chez les parents ou gardiens du jeune.

Les autres facteurs qui peuvent contribuer à rendre les jeunes à risque d'itinérance incluent un rendement scolaire bas, une implication dans le système pénal ou l'aide sociale à l'enfance, et une discrimination basée sur la sexualité ou la race (en particulier envers les personnes autochtones ou les nouveaux Canadiens de couleur). Bien que n'importe laquelle de ces variables puisse exposer un jeune au risque imminent de devenir un sans-abri, il arrive souvent qu'elles se combinent. De façon générale, plus il y a de facteurs de risque, plus un individu sera à risque d'itinérance.

### Revue de la littérature

**Les jeunes sans-abri et l'emploi.** L'itinérance chez les jeunes au Canada continue à être un problème intense. Les chemins qui conduisent les jeunes à l'itinérance sont complexes, tout comme le sont les solutions. Une chose est certaine, cependant : si l'on veut que les jeunes obtiennent et conservent un logement décent et stable, ils doivent être capables de subvenir à leurs propres besoins. Pour ce faire, ils doivent acquérir les aptitudes nécessaires pour obtenir et conserver un emploi valable. Selon Karabanow, Carson & Clement (2010), un emploi est essentiel pour favoriser la transition entre la vie de la rue et la culture grand-public, et pour réduire le sentiment d'isolement social. C'est aussi un facteur central pour que les jeunes développent un sentiment du moi et d'estime de soi. Malheureusement, beaucoup de recherches ont démontré que les jeunes sans-abri ont de grandes difficultés à obtenir et conserver un emploi. Par exemple la recherche de Chez Toit (2009) auprès d'environ 700 jeunes vivant l'itinérance dans trois villes canadiennes a révélé que 73 % étaient sans emploi.



De même, lors d'une étude auprès de 360 jeunes sans-abri de Toronto, seulement 15 % ont cité un emploi rémunéré comme leur source de revenu principale (Gaetz et O'Grady, 2002). Une question se pose : pourquoi les jeunes sans-abri ne peuvent-ils pas tout simplement «trouver un emploi»? Est-ce qu'ils ne veulent pas travailler?

En fait, la recherche a démontré que beaucoup de jeunes qui vivent l'itinérance veulent un emploi rémunéré. Gaetz et O'Grady (2002) par exemple, ont découvert que dans leur échantillonnage, 83,4 % des hommes et 87,8 % des femmes désiraient fortement trouver un emploi rémunéré. De surcroît, certaines preuves suggèrent que beaucoup de jeunes possèdent une expérience professionnelle antérieure. Baron (2001) a interrogé 200 jeunes de sexe masculin à Edmonton, en Alberta, et a découvert que les jeunes avaient déjà occupé une moyenne de 7 emplois. De même, Gaetz et O'Grady (2002) ont rapporté que les jeunes de leur échantillonnage avaient occupé une moyenne de 3,1 emplois au cours des 12 derniers mois. Ce qui indique que pour beaucoup de jeunes gens, le problème majeur n'est pas nécessairement *d'obtenir* un emploi, mais de surmonter les obstacles qui inhibent leur habileté à *conserver* cet emploi.

**Les programmes d'emploi pour les jeunes sans-abri.** Une variété de programmes est disponible aux jeunes sans-abri pour les aider à obtenir un emploi, y compris des centres de jour, des placements rémunérés sur le marché du travail, des ateliers de formation en aptitudes à la vie quotidienne et des entreprises sociales. La plupart des programmes s'occupent du développement de compétences générales visant à l'amélioration de l'employabilité telles la préparation des CV et aux entrevues d'emploi, alors que d'autres favorisent le développement de compétences plus spécialisées, y compris une formation à l'utilisation d'un ordinateur et la construction (Robinson et Baron, 2007; Bridgeman, 2001). Il a été démontré que ces programmes fournissent de nombreux avantages aux jeunes sans-abri, y compris le développement de l'estime de soi, l'acquisition de nouvelles aptitudes, et un soutien social bien nécessaire de la part du personnel (Karabanow, Carson & Clement, 2010; Robinson & Baron, 2007). Lors du programme pilote d'une entreprise sociale avec 16 jeunes, Ferguson & Xie (2008) ont trouvé que les participants éprouaient des améliorations notables dans leur appréciation de la vie, moins de symptômes de dépression, une entraide mutuelle accrue et un contact avec la famille, comparativement à un groupe de contrôle. De même, Karabanow, Carson & Clement (2010) ont décrit que les programmes d'emploi (en particulier ceux qui procurent des placements rémunérés) fournissent les étapes transitionnelles nécessaires aux jeunes pour passer de la rue à un emploi formel. Ils ajoutent que ces programmes peuvent aider les jeunes à économiser de l'argent, à s'orienter vers un cheminement de carrière et, dans certains cas, à gagner suffisamment de confiance pour retourner à l'école ou entreprendre une sorte de formation. Les chercheurs ont rapporté que les programmes de longue durée en particulier aident les jeunes à acquérir des aptitudes importantes et à se concentrer sur leurs vies.

Toutefois, il y avait deux critiques de certains programmes d'emploi relevées par Karabanow, et autres. La première crainte étant que certains jeunes se sentent abandonnés une fois le programme terminé, surtout s'il n'avait pas d'aboutissement à une possibilité d'emploi. Beaucoup de jeunes avaient été capables de développer une routine et un gain de confiance dans leurs capacités et ce, pour en arriver nulle part. La seconde était la crainte que certains programmes ne se penchaient pas assez sur le développement des aptitudes mais plutôt qu'ils servaient de centres d'emploi «de fortune». En fait, d'autres auteurs (Robinson & Baron, 2007, par exemple) ont fait valoir que certains programmes d'emploi servaient de «mécanisme de tri social» en négligeant d'assurer que les jeunes poursuivent leur éducation et leur formation, et de ce fait les jeunes se retrouvaient coincés dans des emplois à faible revenu. Le revers de cet argument est que les programmes d'emploi peuvent aussi être une façon importante pour les jeunes «d'avoir un pied dans la porte » et d'acquérir des possibilités d'apprentissage qui finiront par leur être utiles dans leur poursuite d'un emploi décent (Karabanow, Carson & Clement, 2010).

**Il a été démontré que ces programmes fournissent de nombreux avantages aux jeunes sans-abri, y compris le développement de l'estime de soi, l'acquisition de nouvelles aptitudes, et un soutien social bien nécessaire de la part du personnel.**

## Il existe de nombreux mythes autour de l'embauche des jeunes, et en particulier en ce qui concerne les jeunes sans-abri et à risque...

Robinson & Baron (2007) ont interrogé 32 jeunes sans-abri participant à des programmes d'emploi à Toronto. Ils ont découvert que la majorité des jeunes (27) avaient participé à des programmes qui ne s'occupaient que de compétences générales, et dans de nombreux cas, les jeunes avaient été capables de faire leur début sur le marché du travail formel. Malheureusement, dans plusieurs cas, la participation aux programmes n'a ni abouti à un poste d'emploi, ni eu un impact sur le revenu après-programme. Les auteurs ont rapporté cependant que plusieurs jeunes ont identifié des bénéfices indirects issus de leur participation aux programmes en particulier grâce à la relation qu'ils avaient établi avec le personnel. Comme beaucoup de jeunes n'ont pas de réseau social étendu, ils ont pu obtenir un soutien essentiel de la part des membres du personnel. Les jeunes ont aussi déclaré avoir eu l'occasion d'explorer plusieurs options de travail, gagner de la confiance, et accroître leurs aptitudes sociales. Les auteurs ont fait valoir le besoin d'une recherche auprès des prestataires de services afin de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas lors de la structuration des programmes. Ils ont aussi souligné que les employeurs potentiels doivent être éduqués davantage, car beaucoup d'entre eux sont influencés par les stéréotypes négatifs associés aux jeunes sans-abri et à risque. Ces préjugés limitent les chances de réussite potentielles des jeunes, quel que soit leur niveau de réussite dans le programme d'emploi.

La recherche disponible, bien que peu abondante, entraîne certaines conclusions. Bien que la participation des jeunes aux programmes d'emploi présente de nombreux avantages, il faut aussi aborder les obstacles qui empêchent les jeunes de conserver leur emploi (y compris les besoins fondamentaux non pourvus). Des programmes qui ne sont centrés que sur le développement des compétences générales ou spécialisées pour l'emploi ne peuvent pas par eux-mêmes résoudre l'itinérance, et il existe un besoin de davantage de programmes qui aident les jeunes à poursuivre leur éducation. Il se peut également que tous les jeunes sans-abri ne soient pas prêts pour un emploi à plein temps, car certains sont aux prises de leur combat quotidien de survie (Gaetz, O'Grady & Vaillancourt, 1999). Il est par conséquent important qu'une variété de soutiens pour l'emploi soit disponible pour répondre aux besoins des jeunes à différentes étapes. On doit aussi insister sur le fait que les jeunes font face à de nombreux obstacles structurels et économiques afin de pouvoir pénétrer le marché du travail, et que ces derniers doivent être résolus au niveau de la politique sociale (ce qui sera développé plus loin dans le rapport). De surcroît, il existe un besoin de participation des employeurs du secteur privé et du secteur public à ce problème important.

**L'engagement du secteur privé.** Il existe actuellement très peu de recherches sur des stratégies spécifiques visant à impliquer le secteur privé dans les solutions à l'itinérance. Certains auteurs ont insisté sur l'importance de l'implication du secteur privé dans les problèmes sociaux en général, comme Porter & Kramer (2011), qui suggèrent que les entreprises capitalistes peuvent avoir des objectifs sociaux et commerciaux. Ces auteurs font valoir le fait que le service social et les secteurs privés doivent exister au sein d'une relation mutuelle ou chacun dépend de l'autre. Les entreprises ont besoin de communautés saines constituées de citoyens qui peuvent acheter leurs produits, et les communautés ont besoin d'entreprises florissantes qui procurent des emplois et créent la prospérité. Par conséquent, la «valeur partagée», ou la «création d'une valeur économique qui engendrera aussi une valeur pour la société en répondant à ses besoins et en relevant ses défis» (Porter & Kramer, p. 4) peuvent être créées là où la réalisation de profits et la santé de la communauté sont d'égale importance. Porter & Kramer insistent que non seulement les entreprises ont une obligation éthique envers leur communauté, mais qu'elles pourront également accroître leur rentabilité en bâtissant des collectivités plus fortes et plus dynamiques.

Bien qu'elle ne vise pas particulièrement les sans-abri ou ceux à risque d'itinérance, il existe de la littérature qui fournit des stratégies aux employeurs qui engagent des jeunes et des individus ayant vécu l'itinérance. Par exemple, la ville de Toronto (2009) a publié une trousse d'outils à l'intention du secteur privé mettant l'accent sur les avantages que l'on a à engager

des jeunes, offrant des suggestions sur la manière de travailler avec la «génération Y», et soulignant les mythes qui existent autour du travail avec les jeunes. Ces mythes incluent l'impression que tous les jeunes manqueront de respect, seront déloyaux, pensent que tout leur est dû, et n'ont pas d'éthique du travail. Ceci est important vu qu'il existe de nombreux mythes autour de l'embauche des jeunes, et en particulier au sujet des jeunes sans-abri et à risque de le devenir. Un autre rapport de Change Toronto (2009) décrit des stratégies à l'intention du secteur des services sociaux pour les inciter à engager des personnes ayant vécu l'itinérance. Ces dernières comprennent la mise au point de politiques et de pratiques plus inclusives, et faire pression sur les gouvernements municipaux pour qu'ils collaborent avec les organismes afin de développer des entreprises sociales. Les agences d'aide sociale devraient aussi augmenter les points d'entrée afin que les individus puissent avoir leur «pied dans la porte», y compris créer des postes de bénévoles et d'internes, organiser des salons de l'emploi, et engager des gens à l'expérience vécue pour des postes d'allègement. Du soutien supplémentaire devrait être fourni une fois l'individu engagé, ce qui comprendrait une orientation exhaustive et des réunions de supervision régulières pour que les employés puissent parler directement aux employeurs au sujet de leurs besoins (Change, 2009).

En ce qui a trait aux descriptions de stratégies spécifiques sur la participation du secteur privé dans l'élaboration de solutions à l'itinérance, la littérature est très restreinte. Deux exceptions sont Street Kids International (2008), qui identifie les facteurs essentiels à un partenariat réussi entre le secteur privé et les ONG, et Burnett & Pomeroy (2008), qui fournit sept exemples de cas d'implication du secteur privé dans des initiatives reliées à l'itinérance au Canada. Street Kids International (2008) décrit sept facteurs de réussite essentiels à un partenariat entre le secteur privé et les ONG, y compris que le but du partenariat doit être clair, que les organisations doivent avoir une mission et des valeurs compatibles, que les deux organisations ont un rôle important à jouer, que les lignes de communication doivent être ouvertes, qu'il existe un processus d'apprentissage continu, et que les deux parties doivent être engagées à la collaboration.

Le rapport Burnett & Pomeroy (2008), mis au point pour le Secrétariat des partenariats de lutte contre l'itinérance, fournit sept exemples de cas de programmes au Canada où le secteur privé est impliqué dans des initiatives reliées à l'itinérance, telles l'embauche de personnes qui ont vécu l'itinérance. Leur intérêt principal est de décrire les motivations des participants du secteur privé, ainsi que les avantages dont ils ont bénéficié en retour. Ils ont trouvé que bien que les membres du secteur privé étaient surtout motivés par des raisons philanthropiques ou sociales, ils ont cependant reçu plusieurs bénéfices grâce à leur participation, tels un marquage social (l'établissement d'une bonne réputation au sein de la communauté), des nouvelles possibilités d'affaires et de sources de main-d'œuvre, des relations humaines plus intenses, et des communautés plus sûres et attrayantes.

Burnett & Pomeroy (2008) font valoir qu'une stratégie en deux volets peut être nécessaire pour impliquer le secteur privé dans les solutions à l'itinérance. Le premier élément nécessite le recrutement de «champions» dans le secteur privé qui ont l'habitude d'engager des individus ayant vécu (ou vivant toujours) l'itinérance, pour qu'ils puissent faire part de leur expérience avec d'autres membres du secteur privé. La seconde stratégie consiste à accroître la capacité des agences communautaires à promouvoir les avantages que perçoivent les entreprises et la société en général lorsqu'on engage des individus sans abri ou auparavant sans abri et à les aider à évaluer leur contexte et leurs possibilités à l'échelle locale.

## Méthodologie

À la suite de recherches préliminaires menées auprès de 25 agences communautaires et entreprises d'un bout à l'autre du Canada offrant une formation d'emploi et d'aptitudes aux jeunes sans-abri et à risque d'itinérance, huit programmes communautaires ont été choisis aux fins d'une étude de recherche d'un an en partenariat avec Chez Toit :

**Les agences ont été choisies afin de représenter un échantillon géographique varié (cinq provinces) ainsi qu'en fonction du modèle de programme et du type de formation et de possibilités d'emploi qu'elles offraient.**

- A.C.C.E.S.S. – BladeRunners, Vancouver, C.-B.
- Community Futures Development Corporation of the North Okanagan – EMPLOY, Vernon, C.-B.
- Resource Assistance for Youth (RaY) – Growing Opportunities, Winnipeg, Man.
- St. Christopher House – Toronto Youth Job Corps (TYJC), Toronto, Ont.
- Carpenters' Union Local 27 – Programme de préapprentissage CHOICE, Vaughan, Ont.
- Pinecrest – Queensway Community Health Centre – Youth Retail Program, Ottawa, Ont.
- Spectre de Rue – TAPAJ, Montréal, Qué.
- Choices for Youth – Train for Trades, St. John's, T.-N.-L.

Les agences ont été choisies afin de représenter un échantillon géographique varié (cinq provinces) ainsi qu'en fonction du modèle de programme et du type de formation et de possibilités d'emploi qu'elles offraient (allant d'emplois de commerces à la construction et aux emplois «verts»). Des visites des lieux de chaque agence communautaire ont été effectuées et des entrevues semi-structurées ont été menées auprès des employés des agences, des partenaires du secteur privé et de jeunes participants. Dans plusieurs cas, des groupes de consultation ont été formés avec les employés des agences. Un total de 63 entrevues ont été menées avec des jeunes, 31 membres de l'effectif des agences communautaires et 31 participants du secteur privé (n = 125). Les membres du personnel des agences communautaires ont participé au recrutement des jeunes et des membres du secteur privé, et certains étaient donc des participants de programmes courants, et d'autres de programmes antérieurs.

Les programmes variaient selon les critères auxquels les jeunes devaient répondre afin de pouvoir participer au programme (par ex., certains programmes exigeaient que les jeunes possèdent un logement, à l'opposé d'autres programmes) et selon leur définition d'un «jeune». Par exemple, les programmes financés par Service Canada définissent un jeune comme un individu âgé entre 15 et 30 ans. Il s'agit de la tranche d'âge utilisée dans cet échantillon, bien que la majorité des jeunes étaient âgés entre 18 et 25 ans, avec un âge moyen de 20,3 ans. Presque tous les jeunes étaient logés au moment de l'entrevue, mais la plupart avaient manifesté une inquiétude antérieure au sujet du logement. Les exigences de logement de certains des programmes reflètent qu'il existe un grand besoin pour que les individus soient logés de manière sécuritaire avant qu'ils puissent garder un emploi, et qu'ils aient accès au soutien fourni par le personnel des agences pour assurer que les besoins de base des jeunes soient satisfaits. Une rétribution de 30 \$ a été offerte pour leur participation.

De plus amples données ont été collectées lors d'une table ronde tenue en mai 2011. Les participants à la table ronde comptaient au moins un représentant de chaque agence communautaire, si possible un de leurs partenaires du secteur privé, et des employés de Chez Toit. D'autres participants ont été invités sélectivement, y compris un ancien employé de la Ville de Toronto possédant plus de 20 ans d'expérience dans le domaine des programmes d'emploi pour jeunes, et le directeur du Réseau canadien de recherches sur l'itinérance. On a demandé aux participants de discuter du rôle du secteur privé, des stratégies visant à engager le secteur privé et des défis que cela représente. Des entrevues individuelles et des transcriptions de la table ronde ont été codées thématiquement en utilisant le logiciel N-Vivo 9.

## Obstacles structureaux à l'emploi

Si le Canada veut éliminer l'itinérance, il lui faut une stratégie approfondie qui comprend une augmentation du nombre de logements abordables, la certitude que l'emploi rapporte un salaire vital, et réparer un filet de sécurité sociale qui se détériore. Il doit aussi y avoir de plus amples possibilités d'accès à l'éducation et à l'emploi. Les jeunes sans-abri et à risque d'itinérance font face à un nombre incroyable d'obstacles structurels à l'emploi, y compris un marché du travail médiocre. Le marché du travail au Canada a fait l'objet de changements monumentaux, tel qu'une dépendance accrue aux postes du marché secondaire caractérisés par le travail à temps partiel et temporaire à salaires bas et sans avantages sociaux. Les possibilités d'emploi dans le secteur de la manufacture, qui offrait autrefois de nombreux emplois stables, s'effritent lentement en raison d'une poussée de la technologie et du marché global, où les postes peu spécialisés sont de plus en plus confiés aux pays en voie de développement (Côté & Bynner, 2008). Parallèlement, le secteur public, qui a toujours été une source d'emplois sûrs offrant des salaires acceptables et des avantages sociaux, se désagrège de plus en plus (Standing, 2011). La culmination de ces facteurs a mené à une immense augmentation des emplois précaires et à la création d'une nouvelle classe sociétale qui oscille perpétuellement entre le chômage et le sous-emploi et qui fait face à d'énormes obstacles à la mobilité ascendante qui les empêchent d'échapper à la pauvreté (Baron & Hartnagel, 2002).

En général, les jeunes (sans même parler des jeunes sans-abri) ont un désavantage évident lorsqu'il s'agit de trouver un emploi intéressant. En fait, les jeunes doivent affronter un taux de chômage deux fois plus élevé que la population totale de chômeurs au Canada, soit 14,7 % comparativement à 7,8 % (Fondations communautaires du Canada, 2011). Dans une conjoncture de récession économique, les jeunes doivent faire face à des circonstances encore plus difficiles puisqu'ils sont souvent les employés les plus «jetables» et que les chômeurs adultes mieux qualifiés se retrouvent contraints d'accepter des postes en bas de l'échelle ou des situations inférieures que les jeunes auraient habituellement occupés. Aujourd'hui, les jeunes pénètrent un marché du travail où un emploi à vie est généralement une chose du passé, et où les employeurs ont de plus en plus recours à de longues périodes d'essai et à des contrats temporaires aux salaires plus bas et sans avantages sociaux (Standing, 2011).

Miner (2010) souligne qu'il y a deux tendances sociales clés au Canada qui représentent une menace à notre marché du travail. Premièrement, le nombre de personnes disponibles pour travailler (ceux âgés de 15 à 64 ans) diminue, car les membres de la génération du baby-boom atteignent l'âge de la retraite. Cela entraînera une pénurie de la main-d'œuvre, puisqu'il y a moins de personnes disponibles pour remplacer celles qui partent à la retraite. Deuxièmement, la croissance de l'économie du savoir a entraîné une augmentation du besoin de titres de compétences, ou de travailleurs éduqués et spécialisés qui possèdent plus qu'un diplôme d'école secondaire (par le biais d'un stage professionnel, d'une formation de cadre, d'un diplôme collégial ou d'un titre universitaire). D'après Côté & Bynner (2008), le potentiel de revenu d'un jeune sans diplôme postsecondaire a diminué considérablement au cours des 30 dernières années, et même les revenus de ceux qui détiennent un diplôme postsecondaire n'ont pas augmenté. Il se pourrait que ces deux tendances combinées mènent non seulement à un manque de travail dans certains domaines, mais aussi à une recrudescence d'emplois pour lesquels il n'y a pas d'employés qualifiés, résultant en ce que Miner (2010) appelle «des travailleurs sans emplois et des emplois sans travailleurs» (du rapport du même nom).

Les conséquences de l'état du marché du travail pour les jeunes sans-abri sont claires : avec des niveaux d'éducation bas et une expérience professionnelle limitée, ils sont accablés par un désavantage évident qui rend difficile d'obtenir les postes les plus inférieurs et les plus précaires (Gaetz & O'Grady, 2002). En particulier, cela s'avère vrai pour les jeunes des Premières Nations ainsi que les jeunes de certaines régions telles l'Est du Canada (Gaetz &

**Beaucoup de soutiens et de réseaux disponibles aux autres font défaut aux jeunes qui ont quitté leur foyer, ou dont le milieu domestique ne les soutient pas.**

O'Grady, 2002). Pour beaucoup, l'obtention d'un emploi au sein de l'économie formelle ne leur offrira ni un salaire vital, ni l'occasion de gravir les échelons (Standing, 2011; Côté & Bynner, 2008). Il est clair que le Canada doit non seulement trouver le nombre nécessaire de travailleurs pour remplacer ceux qui partent à la retraite, mais que ces travailleurs doivent aussi posséder les qualifications nécessaires pour occuper les postes dans l'économie du savoir. Il est par conséquent crucial que tous les jeunes Canadiens aient accès à une éducation, une formation et des possibilités d'emploi significatives. Pour les jeunes sans-abri et les jeunes à risque, cela signifie veiller à ce que l'on réponde à leurs besoins de base et qu'ils aient assez de soutien et d'encouragement pour poursuivre leur éducation et leur formation. Non seulement le soutien des ONG, des agences communautaires et des institutions scolaires sera nécessaire, mais aussi celui des syndicats et du secteur privé.

### Autres obstacles à l'emploi

Le personnel et les jeunes consultés dans le cadre de cette étude ont identifié une multitude d'obstacles que les jeunes sans-abri et les jeunes à risque d'itinérance devaient franchir avant d'obtenir et de garder un travail : des besoins de base non pourvus, un manque de soutiens sociaux, un manque d'éducation et d'aptitudes (ou de capital social), et d'autres facteurs tels que des traumatismes, des soucis de santé mentale, la toxicomanie et l'implication dans la justice criminelle.

D'abord et avant tout, il est extrêmement difficile, voire impossible, de conserver son emploi tant que les besoins de base ne sont pas satisfaits. Cela comprend l'accès à un logement sûr et adéquat, une alimentation appropriée, des vêtements et des moyens de transport. Le logement est la pierre angulaire du maintien de l'emploi, quelque chose que la plupart d'entre nous tenons pour acquis. Bien que les jeunes inclus dans cette étude vivaient des situations de logement variées, la grande majorité d'entre eux ont connu une forme d'instabilité du logement au cours de leur existence, soit en étant directement sans-abri, en dormant sur les sofas de leurs connaissances («couch-surfing») ou en déménageant à plusieurs endroits en une courte période de temps. Pour beaucoup, les déménagements fréquents étaient si habituels qu'ils ne se considéraient pas dans une situation de logement précaire.

Un logement fournit un endroit où on peut se reposer, manger, préparer la nourriture, se laver et se remettre d'une maladie (Gaetz & O'Grady, 2002). Souvent, les jeunes sans-abri ou logés de façon précaire ne peuvent pas indiquer d'adresse sur leur curriculum vitae, n'ont pas de numéro de téléphone où on peut les rejoindre pour des entrevues d'emploi, et ont peu de moyens de surveiller l'heure. Sans logement, les individus sont souvent forcés de consacrer un temps considérable à la recherche de leur prochain repas, d'un endroit où passer la nuit et d'un lieu sûr pour y entreposer leurs possessions, et à se demander s'ils seront agressés dans les rues. Le logement peut par conséquent affecter beaucoup d'autres déterminants d'employabilité, y compris la santé, la santé mentale et le bien-être général.

De surcroît, le personnel de plusieurs agences a parlé du stigmatisme social que représente l'itinérance et comment cela peut affecter l'habileté à sécuriser un travail. Par exemple, certains employeurs hésitent à engager les jeunes une fois qu'ils découvrent qu'ils sont des sans-abri, peut-être par crainte que leurs vies ne soient pas assez stables pour conserver leur emploi ou en raison des préjugés associés aux jeunes sans-abri et à ceux qui risquent de le devenir. Ceci est important, car le travail est souvent perçu comme la meilleure solution pour quitter l'itinérance. Nous espérons que la société commencera bientôt à comprendre que dans de nombreux cas, c'est le contraire : pour que les individus réussissent à conserver leur emploi, ils doivent posséder un logement stable. C'est pour cette raison que les programmes dans cet échantillon réfèrent les jeunes à des services de logement avant qu'ils puissent y participer, ou offrent aux jeunes des emplois occasionnels avant qu'ils soient logés de manière sécuritaire. RaY, par exemple, offre aux jeunes en pleine crise la chance de travailler sur des périodes de trois heures, lorsqu'ils en sont capables.



Le capital humain et social des jeunes sans-abri et des jeunes à risque est souvent limité. D'après Robinson & Baron (2007), le capital humain fait référence à «la contribution que l'on apporte à l'emploi» (p. 38) et comprend les compétences, les aptitudes, l'éducation, la formation professionnelle et l'expérience professionnelle. Typiquement, les jeunes ont un capital humain limité, car en raison de leur âge, ils n'ont pas eu l'occasion de développer cette contribution. Cela s'applique particulièrement aux jeunes sans-abri dont la priorité est la survie quotidienne plutôt que le développement de leur capital humain, et qui en général possèdent des niveaux d'études et d'expérience professionnelle peu élevés. De même, beaucoup de jeunes n'ont pas encore eu l'occasion d'apprendre les aptitudes fondamentales nécessaires pour trouver un emploi, y compris la rédaction d'un CV, la recherche d'un emploi et les compétences requises lors d'une entrevue.

En plus d'avoir un capital humain limité, beaucoup de jeunes sans-abri et à risque ont également un capital social, des réseaux et des relations interpersonnels limités. Beaucoup de soutiens et de réseaux disponibles aux autres font défaut aux jeunes qui ont quitté leur foyer, ou dont le milieu domestique ne les soutient pas. Cela inclut les familles, les membres de la communauté, les voisins, les enseignants et les conseillers. Cela signifie que non seulement beaucoup de jeunes n'ont pas assez de soutien ou d'encouragement personnels, mais il leur manque aussi les relations pour trouver des emplois et des employeurs potentiels.

Les autres obstacles à l'emploi identifiés dans cette étude incluent le traumatisme, la toxicomanie, les problèmes de santé mentale et l'implication dans le système pénal. Il est très fréquent pour les jeunes sans-abri et les jeunes à risque de devoir affronter de nombreuses difficultés au cours de leur vie, telles que la pauvreté, la négligence, les crises familiales, la violence, l'intervention des services de bien-être de l'enfance et des discriminations raciales ou basées sur l'orientation sexuelle. Ces facteurs peuvent facilement entraîner des problèmes de santé mentale tels que la dépression et l'anxiété, ainsi que la consommation de drogues. L'itinérance peut considérablement accentuer ces problèmes. Bon nombre de jeunes se sont aussi constitué un casier judiciaire, tentant souvent de survivre en participant à des activités telles que des menus larcins, le trafic de stupéfiants et le travail du sexe.

L'obstacle final identifié par un grand nombre d'agences et de jeunes participants à cette étude est le manque d'estime de soi et de confiance en soi. Beaucoup de jeunes ne parviennent tout simplement pas à croire en leurs propres capacités, ou que leur manque de spécialisation ou d'éducation peut leur donner une place sur le marché du travail. Pour beaucoup, la possibilité d'un meilleur futur est simplement inexistante. Et c'est peut-être à ce niveau que les programmes d'emploi offrent le plus d'aide. En permettant aux jeunes de s'introduire sur le marché du travail grâce à un soutien et des encouragements indispensables, ceux-ci réalisent qu'ils disposent de nombreuses capacités qui leur permettront de développer des qualifications supplémentaires autour desquelles ils bâtiront une carrière.

### L'importance des programmes d'emploi des jeunes

Pour que les jeunes les plus à risque d'itinérance et les jeunes sans abri puissent avoir l'occasion d'obtenir, et plus important, de conserver un emploi, il faut qu'ils aient accès aux services offerts par les agences communautaires décrites dans cette étude. Les répondants des agences ont énuméré plusieurs raisons pour lesquelles ces services étaient essentiels, y compris offrir aux jeunes des possibilités qu'ils n'auraient autrement pas eu, fournir une période de transition entre la rue et l'emploi, et pour des raisons morales et économiques.

**Possibilités.** Les programmes d'emploi pour les jeunes à risque et les jeunes sans-abri offrent une possibilité aux jeunes qui n'ont pas beaucoup d'autres options. Par exemple, Garry, coordinateur à BladeRunners, a déclaré : «Il s'agit de donner des possibilités à des

**Beaucoup de jeunes ne parviennent tout simplement pas à croire en leurs propres capacités, ou que leur manque de spécialisation ou d'éducation peut leur donner une place sur le marché du travail.**

jeunes que la société a pratiquement abandonnés.» La plupart des jeunes qui participent à ces programmes d'emploi ont essayé d'obtenir un emploi par eux-mêmes et ont échoué, ils ont été incapables de conserver cet emploi à cause des obstacles, ou ils sont passés d'une situation d'emploi précaire à une autre. Beaucoup ont aussi tenté de participer à d'autres programmes d'emploi et ont été rejetés parce qu'ils présentaient trop d'obstacles. Bon nombre des jeunes qui possèdent peu d'options sont forcés de se tourner vers l'«économie de la rue» pour survivre, ou encore sont tentés de se joindre à des gangs de rue. Christina, directrice exécutive à la Carpenters' Union Local 27, partage avec nous la phrase d'un des jeunes participant à son programme qui parlait du carrefour où il se trouvait avant de s'inscrire au Programme de préapprentissage CHOICE :

Vous savez, j'en étais arrivé à un point dans ma vie où j'avais le choix entre prendre un marteau, ou une arme à feu. Parce que c'est ce qu'on m'avait offert à ce moment-là. J'ai choisi le marteau, et je ne l'ai jamais regretté.

Puisque les jeunes rejoignent le programme avec différents niveaux de préparation, il est important que le personnel les rencontre pour savoir où ils en sont. Jason, de RaY, fait l'observation suivante : «Certains jeunes sont trop absorbés par leur crise pour être disponibles pour un travail à temps plein, mais il s'agit quand même de les inclure.» En raison de la diversité de leurs situations, il est important que ces jeunes gens aient accès à un vaste continuum de programmes. Il n'est pas réaliste de croire qu'ils sont tous capables de travailler à temps plein initialement. Ce qui ne veut pas dire que les services d'emploi ne devraient pas leur être offerts, ou qu'on ne devrait pas leur offrir l'occasion de développer les capacités dont ils auront besoin une fois qu'ils seront capables de travailler à temps plein. C'est pour cette raison que l'on a inclus une variété de modèles dans ce document, dont RaY et TAPAJ qui offrent des emplois pour les jeunes à différents stades dans leurs modèles, y compris à ceux qui se trouvent en état de crise aiguë, et d'autres possibilités de travail à plein temps aux jeunes ayant atteint un niveau de stabilité plus élevé.

**Transition avec soutien.** Il n'est pas toujours possible aux jeunes faisant face à de multiples obstacles d'effectuer directement la transition entre leur crise et un emploi stable à plein temps. Au contraire, une étape transitoire, que l'on appelle la «pré-embauche», est souvent nécessaire à ce stade pour que les jeunes puissent stabiliser leurs vies. Ces programmes ont cela de différent des autres qu'ils aident les jeunes à affronter les obstacles à l'emploi tout en mettant au point des compétences générales ou spécialisées au sein d'un environnement favorable.

Beaucoup de jeunes ont été privés d'un cadre où ils auraient pu apprendre les aptitudes vitales nécessaires pour vivre indépendamment et conserver un emploi. Bien qu'il y ait des variantes au sein des programmes décrits dans le présent exemple, tous représentent un lieu où le jeune peut apprendre les compétences de vie essentielles, y compris des activités de préparation à l'emploi de base, comme la préparation d'un CV et une lettre d'introduction, des aptitudes d'entrevue, et des aptitudes à conserver un emploi telles que l'assiduité et la ponctualité. Beaucoup de programmes offrent de l'assistance avec d'autres compétences de vie incluant, sans s'y limiter, l'élaboration d'un budget, le magasinage de l'épicerie et la lessive. Cela s'ajoutant aux différents types de formation professionnelle qui font du jeune un meilleur candidat à l'emploi, comme une formation en santé et en sécurité, ou l'excellence du service à la clientèle.

D'autres programmes, en particulier ceux en rapport avec les métiers (Choices for Youth, BladeRunners et Carpenters' Union Local 27), offrent aux jeunes des compétences spécialisées grâce auxquelles ils peuvent se bâtir une carrière. Par exemple, plusieurs programmes offrent une formation de base en charpenterie ou en construction, des compétences qu'ils peuvent utiliser pour débiter un apprentissage. Des programmes subventionnés qui facilitent l'acquisition de ces compétences sont d'une grande valeur pour beaucoup de jeunes provenant de milieux défavorisés et qui n'ont pas les moyens financiers d'exploiter ces possibilités par eux-mêmes, ou d'obtenir l'équipement de travail de base tels



que des casques, des bottes et des ceintures à outils, que ces programmes fournissent également.

La pierre angulaire de ces programmes communautaires est sans doute la quantité de soutiens fournis. Par exemple, le personnel de BladeRunners et de Choices for Youth est disponible aux jeunes vingt quatre heures sur vingt quatre, sept jours sur sept. Brad, coordonnateur des projets à Choices for Youth, a déclaré : «Nous avons découvert que ces programmes sont moins au sujet du travail qu'à celui du soutien.» Pour les jeunes qui ont vécu de multiples traumatismes et rencontré de nombreux obstacles au cours de leur vie, on peut dire que ce soutien les aide à se frayer un chemin et à stabiliser leurs vies. Les jeunes ont à leur disposition un personnel dévoué qui les guide patiemment à travers les activités quotidiennes de l'embauche. Sheldon, de Choices for Youth, nous décrit ce processus :

Les jeunes reçoivent de l'aide avec des choses qui se passent dans leurs vies et pour lesquelles ils ont besoin d'aide. Et comme ça, il y a des chances pour qu'ils arrivent au travail le lendemain. Et s'ils se montrent le lendemain, il y a plus de chances pour qu'ils se montrent le jour d'après, et le suivant, et le jour d'après. Et ensuite ils commencent à avoir confiance en eux-mêmes. C'est aussi simple que ça.

**Morale et économie.** De nombreux membres du personnel des agences ont vite souligné que bien qu'il y ait de nombreuses raisons morales et compassionnelles pour fournir des services aux jeunes sans abri et aux jeunes à risque, ces programmes sont aussi bénéfiques pour l'économie et les communautés partout au Canada. Par exemple, un jeune sans abri coûte très cher à la société, notamment en abris d'urgence, services sociaux, services d'aide à l'enfance, soins de santé et système de justice pénal. De surcroît, en fournissant le soutien nécessaire pour conserver un emploi à plein temps, beaucoup de jeunes ne sont plus forcés de dépendre de l'aide du gouvernement et/ou de l'économie de la rue, et deviennent à la place des contribuables. Ils pourraient aussi agir en tant que mentor et modèle de rôle pour les autres jeunes de la communauté, les inspirant à poursuivre le même itinéraire.

## Le secteur privé

Trente-et-une entrevues ont été menées avec des participants du secteur privé, et généralement, dans leur lieu d'affaires. Les répondants représentaient un échantillon varié d'entreprises, y compris les entreprises de métiers, le secteur du service (marché du détail et restauration) et les syndicats. Les entreprises suivantes ont accepté de partager le nom de leur organisation :

- Addition Elle, Ottawa, Ontario
- Boon Burger, Winnipeg, Manitoba
- Briteland, Vernon, Colombie-Britannique
- Cobs Bread, Vernon, Colombie-Britannique
- CUPE Local 1860, St. John's, Terre-Neuve
- Eltex Enterprises, Vancouver, Colombie-Britannique
- Highpoint Safety, Vancouver, Colombie-Britannique
- Intact Corporation financière, Toronto, Ontario
- ITC Construction Group, Vancouver, Colombie-Britannique
- Natural Cycle Courier, Winnipeg, Manitoba
- Qwik Change Oil and Lube, Vernon, Colombie-Britannique
- Shoppers Drug Mart de Richmond/Carling, Ottawa, Ontario
- Westbank Projects Corp., Vancouver, Colombie-Britannique

On a demandé aux répondants s'ils pensaient avoir un rôle à jouer dans la solution aux problèmes sociaux, de décrire leur motivation lorsqu'ils s'engageaient dans un partenariat avec une agence communautaire, quels postes ils offraient aux jeunes, quels étaient les résultats des placements avec des jeunes, quels défis ils ont dû relever, et quels conseils ils avaient à donner aux autres employeurs qui entreprenaient un partenariat semblable. Les résultats sont énumérés ci-dessous.

## Le secteur privé a-t-il un rôle à jouer dans l'itinérance?

La majorité des participants du secteur privé se sont fortement entendus sur leur rôle à jouer dans l'élimination de l'itinérance. Par exemple, Mark d'Eltex Enterprises, a déclaré :

Ça ne suffit plus de seulement croire qu'on va se lancer et s'occuper de la base. Il faut redonner quelque chose... Il faut faire tout ce qu'on peut. On a l'occasion de faire tant de choses.

Erin de Shoppers Drug Mart à Ottawa, a souligné que bien que toutes les compagnies ne puissent pas se permettre de donner de l'argent, ça n'élimine pas leur responsabilité sociale : «Il faut savoir sortir des sentiers battus, et de tels programmes m'aident à faire ma contribution. J'adore ça!»

Plusieurs participants ont parlé de l'importance de la collaboration de tous les membres de la société, comme une communauté. Pour l'employeur, cela signifiait faciliter une relation réciproque dans la communauté, soit en engageant des employés et en demandant aux consommateurs de magasiner localement en échange. Un autre employeur a maintenu que des communautés saines ont besoin de la participation active de tous leurs membres :

Je crois que nous formons une seule communauté, un village, et il faut un village pour élever un enfant. Il faut un village pour aider chaque personne, et ça devrait être notre responsabilité. Un programme comme celui-ci, ce n'est pas de l'aumône, c'est une aide précieuse!

## Motivation du secteur privé

On a demandé aux participants du secteur privé de décrire quelle était la motivation de base de leur partenariat avec leur agence communautaire. Les trois réponses les plus fréquentes étaient : une occasion de redonner à la collectivité, travailler avec une agence qui avait une bonne réputation, et que c'était bon pour les affaires. Plusieurs employés ont cité ces trois facteurs comme motivations. Par exemple, ils aimaient l'idée de redonner à leur collectivité d'une manière qui était favorable à la compagnie par l'intermédiaire d'un programme qui, à leur avis, jouissait d'une bonne réputation.

**Redonner.** La motivation la plus souvent mentionnée par les participants du secteur privé était altruiste – près de la moitié des 31 participants du secteur privé (14 ou 45,2 %) voulaient redonner à leur communauté et aider les jeunes marginalisés à conserver leur emploi. Beaucoup de répondants ont décrit comment leur compagnie était continuellement à la recherche d'occasions de contribuer à leurs communautés, en faisant des dons aux œuvres de bienfaisance, du bénévolat et en prenant des décisions ne portant pas atteinte à l'environnement au sein du milieu de travail. La création d'un partenariat avec une agence communautaire semblait naturellement être la prochaine étape. Un répondant a décrit comment elle voulait contribuer davantage à sa communauté, mais manquait de temps pour le faire. En s'associant avec une agence communautaire, elle a pu contribuer à la communauté tout en continuant à travailler. D'autres employeurs ont expliqué qu'ils tenaient vraiment leur communauté à cœur et qu'ils sentaient qu'en travaillant ensemble et en offrant de l'aide aux individus qui en avaient besoin, l'ensemble de la communauté s'en trouverait renforcée. On a remarqué que cette motivation était particulièrement fréquente dans les

communautés à revenus modérés, telles Downtown Eastside à Vancouver. Par exemple, Rhiannon du West Bank Projects Corp. a déclaré :

En vérité le partenariat avec BladeRunners fait partie de notre engagement à être impliqué dans la communauté locale. Il ne s'agit pas que de construire un ensemble de logements, mais de donner des emplois aux gens, de devenir un pilier pour la communauté toute entière... Nous continuons à embaucher des gens dans la communauté locale, (des gens) qui viennent de Downtown East Side et qui finissent par redonner d'une façon ou d'une autre. Et c'est quelque chose qui nous est très important. On peut dire qu'on a fait une bonne action qui nous fait nous sentir bien. Et si vous ne faites pas de différence dans la communauté, alors ça sert à quoi tout ça?

Beaucoup d'employeurs ont été reconnaissants de pouvoir faire une différence dans la vie de jeunes qui ont fait face à des difficultés et dont les possibilités étaient limitées. Ils voulaient aider les jeunes à développer les compétences nécessaires pour commencer à bâtir une carrière. Un employeur de Toronto élabore à ce sujet :

Oui, je crois aux jeunes... J'aime prendre quelqu'un qui n'avait vraiment pas grand chose dans la vie, lui montrer le chemin, le faire débiter, gagner de l'argent... J'ai eu la chance en les engageant de les aider à quitter la rue. Au cours des années, ils ont reçu des promotions, ils sont devenus cadres, ils ont dirigé des restaurants, ils se sont mariés, ils ont fondé des familles, ils ont des maisons, et ça, j'en suis fier...

**C'est bon pour les affaires.** La motivation soulevée le plus fréquemment par les répondants du secteur privé (8 ou 25,8 %) était que leur participation était rentable pour les affaires. Cela s'est avéré en particulier vrai pour les compagnies qui recevaient des subventions salariales. Par exemple, certains détaillants ont expliqué comment cela a aidé d'avoir du personnel en plus pendant les heures d'ouverture occupées, comme les Fêtes, sans occasionner de coûts supplémentaires. D'autres employeurs ont expliqué que la disponibilité d'une subvention leur a permis de former des employés potentiels sans risques puisque cela ne coûtait rien si le poste ne fonctionnait pas. Cela était notamment important pour les employeurs qui ont un roulement du personnel élevé, et pour les petites entreprises qui doivent porter une attention particulière au coût de la main-d'œuvre.

**Mérites et réputation du programme.** La dernière motivation rapportée par certains participants du secteur privé était de travailler avec une agence communautaire dotée d'une solide réputation (6 répondants, ou 91,4 %, ont cité cela comme leur première motivation). Un employé de Vernon, en Colombie-Britannique, a déclaré :

Je crois en Community Futures. J'aime ce qu'ils tentent de faire, et si j'en avais su plus sur ce programme quand j'étais jeune, j'en aurais profité moi-même. J'aime ce qu'ils essaient d'accomplir... ils essaient d'orienter les jeunes dans la bonne direction. Et je voulais essayer de participer.

Quelques répondants du secteur privé ont admis avoir été très réceptifs lorsque leur agence communautaire les a contactés, car ils étaient au courant de sa bonne réputation. Cela souligne combien il est important que les agences communautaires fassent la promotion de leurs programmes autant que possible, et en particulier en tenant compte du fait que les compagnies du secteur privé sont inondées de demandes provenant d'organismes de bienfaisance ou d'organismes similaires.

## Responsabilités de l'emploi

Pendant leur participation aux programmes décrits par cette étude, les jeunes occupaient une grande variété de postes. Dans trois des agences (Choices for Youth, Carpenters' Union et BladeRunners), les jeunes sont formés pour apprendre un métier. À Choices for Youth, les participants apprennent à faire des rénovations énergétiques dans les sous-sols des logements des bas salariés. Ils doivent apprendre de nombreuses tâches, y compris construire des charpentes, installer l'isolation et les cloisons sèches. Dans le même ordre d'idées, les jeunes du programme du Carpenters' Union Pre-Apprenticeship apprennent à effectuer des rénovations sur les chantiers de Toronto Community Housing. Les jeunes de BladeRunners sont engagés sur plusieurs chantiers de construction, où ils apprennent les compétences nécessaires pour construire et rénover une variété de structures. Les jeunes qui participent au Youth Retail Employment Program sont formés pour travailler dans l'industrie de la vente au détail. Les autres agences offrent aux jeunes une grande variété d'emplois. Le type de placements disponibles dépend des partenaires courants du secteur privé, mais peut inclure les emplois suivants :

- Secteur de la restauration : cuisiniers, personnel de service
- Vente au détail : ventes, entrepôt
- Messenger à bicyclette
- Personnel de station de ski
- Personnel de vidange d'huile dans un garage de mécaniciens
- Travail de bureau : accueil, salle du courrier
- Agent de santé et sécurité
- Personnel de centre de culture physique
- Boulanger

Avec RaY, les jeunes commencent par s'occuper de petits travaux à l'agence, tels du jardinage, du pelletage, aider à la banque de vêtements et d'alimentation et le nettoyage général. Certains de ces jeunes sont même devenus membre du personnel de RaY, y compris un chef cuisinier, un responsable de l'accueil et un gardien. À TAPAJ, les jeunes peuvent se présenter pour travailler à la journée et y faire des travaux variés, comme travailler aux côtés des travailleurs sociaux pour ramasser les aiguilles dans leur communauté locale. Quand les jeunes sont prêts à progresser vers un emploi plus régulier, le personnel de TAPAJ essaie de leur trouver des contrats auprès de différentes entreprises du secteur privé.

Les tâches et les responsabilités des postes individuels varient énormément. Les jeunes pourront travailler avec les clients, effectuer des livraisons, travailler sur une chaîne de montage, réparer de l'équipement, préparer des documents à poster, remplir des rayons, construire ou réparer des structures variées, ou accomplir des travaux généraux. Bien sûr, ce sont là des postes au bas de l'échelle, mais certains jeunes ont progressé pour devenir inspecteurs de la santé et de la sécurité, superviseurs, contremaîtres et chefs de magasins. D'autres ont poursuivi leurs études tout en travaillant à l'agence.

## Résultats des jeunes

On a demandé aux participants à la recherche du secteur privé de décrire les résultats des jeunes qui avaient terminé un placement ou travaillé dans leur entreprise. Beaucoup d'employeurs (13 ou 42 %) n'ont mentionné que des résultats positifs, bien que ces employeurs n'avaient sans doute engagé qu'un ou deux jeunes. Tous les employeurs ont déclaré avoir eu au moins un placement réussi, et souvent même plusieurs. Certains ont rapporté des histoires d'expériences réussies de jeunes qui avaient surmonté des obstacles gigantesques et des circonstances de vie déconcertantes pour devenir des employés estimés. On a dit de beaucoup de jeunes qu'ils avaient fait un revirement complet de leur vie, en passant de circonstances telles l'itinérance, des activités criminelles et des bas niveaux d'éducation, à des situations d'apprentis, de superviseurs, de contremaîtres et, dans quelques cas, d'entrepreneurs.

La majorité des répondants (18 ou 58 %), en particulier ceux qui avaient travaillé avec une agence pendant une longue période, ont rapporté des résultats variables. En général, plus une entreprise travaillait longtemps avec une agence communautaire, plus les résultats cumulatifs s'en trouvaient diversifiés. Un employé qui a travaillé avec BladeRunners pendant 14 ans et a engagé plus de 70 jeunes a déclaré qu'en termes d'expériences avec les jeunes, il en avait vu «de toutes les couleurs». Beaucoup des jeunes avaient réussi, comme ceux décrits ci-dessus, et d'autres avaient échoué. Certains employeurs engagent plusieurs jeunes à la fois pour un placement d'emploi, et dans ces cas, c'était la norme que certains réussissent et que d'autres échouent. Il se peut que certains jeunes réalisent au bout de quelques semaines de placement que cela ne leur convient pas. Dans certains cas, on leur a dit de ne pas revenir. Les raisons étaient variées, mais de tels cas étaient souvent le résultat d'un manque de ponctualité et d'assiduité. Dans des cas très rares, un incident sérieux est arrivé sur les lieux de travail, y compris un jeune qui s'est présenté intoxiqué et un autre qui a volé quelque chose à ses collègues de travail. Les deux jeunes ont été promptement renvoyés de leurs postes.

Le nombre de jeunes engagés à l'issue des placements d'emploi variait aussi énormément. Bien entendu, la perspective d'emplois permanents varie selon chaque agence et chaque organisme du secteur privé. Par exemple, BladeRunners place les jeunes directement dans un emploi plutôt que de les faire débiter dans un placement. Choices for Youth travaille intensément avec les jeunes durant presque un an, puis crée un plan individuel pour chaque jeune à la fin du programme. Pour la majorité de ces jeunes, cela signifie la poursuite d'une sorte de formation postsecondaire dans un des métiers. Après leur préapprentissage auprès du Carpenters' Union, le personnel essaie de trouver un emploi dans la construction pour les jeunes, et parfois aussi une occasion de poursuivre un apprentissage. Quant aux autres agences qui trouvent pour les jeunes des placements d'un nombre pré déterminé d'heures, beaucoup des jeunes, mais non pas tous, ont été engagés par l'employeur qui leur avait offert cette possibilité de placement. Certains employeurs interrogés dans cette étude ont indiqué qu'ils auraient bien voulu engager de nombreux jeunes, mais qu'ils n'en avaient pas été capables, souvent à cause du manque de ressources disponibles.

Bien qu'aucun des employeurs de cette étude n'ait décrit son expérience comme étant «entièrement négative», il se peut que cela reflète l'échantillonnage utilisé pour cette recherche plutôt que l'absence d'employeurs à qui cela est arrivé. Les participants du secteur privé à cette étude ont été principalement recrutés par le personnel des agences, et par conséquent entretenaient une relation avec l'agence. Il est probable que ceux qui n'avaient pas connu une expérience positive ne soient plus en contact avec le programme de l'agence et de ce fait n'ont pas pu être contactés pour une entrevue. Un participant du secteur privé dans cet échantillon déclare avoir presque mis terme à son partenariat après une série de placements qui n'avaient pas très bien marché. Son expérience de placement la plus récente, cependant, a réussi, et il a fini par engager le jeune de façon permanente.

**Certains  
[employeurs]  
ont rapporté  
des histoires  
d'expériences  
réussies  
de jeunes qui  
avaient surmonté  
des obstacles  
gigantesques et des  
circonstances de  
vie déconcertantes  
pour devenir des  
employés estimés.**

## Défis posés au secteur privé

Les participants du secteur privé ont été invités à identifier, au besoin, les principaux défis qu'ils devaient relever en effectuant ce travail. Des thèmes généraux ont fait leur apparition, y compris les difficultés dues aux fonctions du poste, aux défis posés par le jeune et à l'apport de soutien supplémentaire, et les problèmes généraux. Cependant les défis spécifiques au sein de ces thèmes avaient tendance à être extrêmement idiosyncratiques, variant par industrie et par jeune individu. Cinq participants ont déclaré que jusqu'à présent ils n'avaient rencontré aucun défi.

**Défis reliés aux emplois.** Plusieurs employeurs, en particulier ceux du domaine de la construction (5 employeurs ou 16 %), ont parlé de défis reliés à la nature de leur industrie. La construction offre des emplois à prédominance de main-d'œuvre et à un certain degré, dépend des conditions météorologiques. Il peut aussi être difficile de trouver du travail pour le jeune une fois le chantier achevé, en particulier durant ces temps économiques incertains. Quelques employeurs ont expliqué qu'en raison de ces facteurs, certains jeunes ont du mal à rester motivés ou peuvent être démotivés et ne pas savoir s'ils doivent venir travailler certains jours ou non. Dans certains cas, le jeune a simplement arrêté de venir au travail ou a perdu tout intérêt. Choices for Youth a fait face à certains défis lorsqu'ils devaient planifier les horaires des gens de métier pour accomplir des tâches que les jeunes non qualifiés ne pouvaient exécuter. Cela avait entraîné des périodes de temps où le jeune devait attendre pour pouvoir finir son travail. Le personnel de l'agence résout habituellement ce problème en trouvant un autre travail pour le jeune, comme la construction d'une aile dans un centre communautaire.

Un participant, qui emploie un jeune comme boulanger, a expliqué comment la nature de son travail peut être problématique. Par exemple, les boulangers doivent débiter leur travail au milieu de la nuit pour pouvoir offrir des produits frais tôt le matin. Le poste demande aussi d'être multitâche, ce qui fait que l'employé se sent dépassé. Un autre répondant qui travaille dans le secteur de la vente au détail a expliqué comment, pendant les heures de pointe, les jeunes peuvent être assiégés de demandes et cela peut entraîner certains à s'énerver. Les jeunes peuvent aussi éprouver des difficultés à servir les clients, en particulier si les clients sont en colère ou mécontents.

**Défis que représentent les jeunes.** Quelques répondants (10 ou 32 %) ont déclaré avoir dû relever quelques défis provenant des jeunes mêmes, bien que cela n'était certainement pas le cas avec tous les jeunes. Par exemple, le bas niveau de littératie d'un jeune a été cité comme un défi par l'employeur. Heureusement, l'agence partenaire a été capable de recommander des classes de littératie à ce jeune, où il a fait de très rapides progrès. Dans d'autres cas, les difficultés étaient une conséquence directe du manque d'expérience professionnelle des jeunes. Dans certaines situations, les jeunes n'avaient pas appris le comportement approprié au milieu de travail, y compris la tenue vestimentaire ou le langage à tenir en présence des clients, des collègues et de la direction. Par ailleurs, le problème reposait sur l'apprentissage des routines nécessaires pour rester alerte et productif au travail, comme se reposer suffisamment ou ne pas sortir avec des amis la nuit précédente. Pour certains jeunes qui n'ont jamais eu de travail à plein temps auparavant, il peut être difficile de s'habituer à devoir travailler tous les jours. En fait, bien que les réponses des participants du secteur privé variaient énormément, c'était le manque de ponctualité et d'assiduité qui revenait le plus souvent. Deux répondants ont expliqué comment, dans certains cas, les jeunes disparaissaient tout simplement de leur poste. Cela s'avérait difficile pour les employeurs qui avaient investi beaucoup dans les jeunes, personnellement et professionnellement. Mark, de Eltex Entreprises, raconte combien cette expérience peut être troublante :

Un des défis que je rencontre souvent est que lorsqu'ils arrivent, ils sont tout excités de travailler, et vous voyez des tonnes de potentiel en eux. Et tout à coup, sans raison, ils disparaissent. Et vous vous énervez à cause du temps que vous avez investi en eux, et vous vous inquiétez, parce que la plupart sont des bons gamins. Vous vous y attachez, et puis ils disparaissent. Il y en a, comme j'ai dit, quand ils arrivent, ils ne sont pas entièrement prêts, ils croient qu'ils le sont, ils disent ce qu'il faut et font ce qu'il faut, mais une fois sur place, ils ne sont pas prêts.

Par conséquent, malgré les meilleurs efforts du personnel des agences et des employeurs, certains jeunes n'ont pas été capables de conserver leur poste. Cela peut être frustrant après le temps et les efforts investis dans les jeunes, et lorsque les employés doivent tout recommencer. Cependant, certains répondants ont fait remarquer que ce n'est pas un phénomène particulier aux jeunes des programmes qu'ils ont engagés, et que cela peut arriver avec n'importe quel employé.

**Apporter un soutien supplémentaire.** Bien que cela ne soit pas le cas pour chaque jeune, certains peuvent avoir besoin de soutien supplémentaire de la part de leurs employeurs. Environ une demie douzaine d'employeurs dans cet échantillon (16 ou 52 %) ont affirmé devoir apporter plus de soutien aux jeunes des programmes d'emploi qu'aux autres employés. Ceci était particulièrement le cas durant la période de formation ou les premières étapes de l'emploi. Comme nous l'avons mentionné auparavant, ces soutiens supplémentaires sont le plus souvent nécessaires pour assurer une conduite appropriée au sein du milieu de travail, des aptitudes à la communication, l'assiduité et la promptitude. Un employeur a déclaré qu'il fournissait souvent du soutien en offrant de l'encouragement supplémentaire. Étant donné que beaucoup des jeunes participant à ces programmes ont très peu d'expérience professionnelle et peu de confiance en leurs propres aptitudes à effectuer leur travail, les employeurs devront sans doute être patients et les rassurer régulièrement quant à leurs aptitudes à accomplir les tâches. Dans beaucoup de cas, ce soutien supplémentaire n'était nécessaire que durant les premières semaines de l'emploi. Dans d'autres cas, les employeurs avaient dû demander aux partenaires des agences de les aider, en particulier si le problème était continu ou si l'employeur n'avait ni la capacité ni l'expérience pour résoudre le problème. Par exemple, certains employeurs ne se sentaient pas bien équipés pour affronter des problèmes tels que la dépression ou l'anxiété qui se manifestent chez les jeunes qui ont vécu des traumatismes. C'est pourquoi un partenariat efficace avec l'agence communautaire est crucial. L'employeur et le jeune ont à leur disposition une ressource précieuse pour recevoir du soutien quand besoin est, ce qui accroît considérablement les chances de réussite du jeune avec son emploi.

Il peut être difficile pour les employeurs d'apporter du soutien supplémentaire lorsqu'ils essaient d'équilibrer les besoins du jeune de l'agence avec ceux des autres employés. Deux employés ont expliqué qu'ils devaient trouver le juste milieu entre soutenir les jeunes et les traiter équitablement. L'un d'eux a donné l'exemple d'un jeune souvent en retard... Elle voulait aider le jeune à corriger cela, mais elle voulait aussi être juste envers les autres employés qui n'auraient probablement pas bénéficié de la même latitude. Joe, un superviseur interne auprès du Carpenters' Union, met l'accent sur cette difficulté :

Ce sont des jeunes à risque... Il faut que vous les encadriez avec beaucoup de prudence, parce qu'ils n'ont probablement pas été élevés de la bonne façon en matière de figure paternelle et maternelle... certains d'entre eux détestent l'autorité. Alors il faut l'utiliser avec beaucoup de prudence. C'est un numéro d'équilibriste : il faut que vous soyez ferme ou ils se déchaîneront. Mais il faut leur donner plus qu'aux autres.

**Les employeurs  
devront sans doute  
être patients et  
rassurer les jeunes  
régulièrement quant  
à leurs aptitudes à  
accomplir les tâches.**



**...malgré les défis,  
tous les employeurs  
interrogés avaient  
l'impression que  
leurs efforts en  
valaient la peine...**

**Autres défis.** Deux défis additionnels ont été soulignés par les répondants : veiller à ce que les jeunes aient un moyen de transport pour se rendre au travail, et les périodes de fluctuation lorsqu'il n'y avait pas de travail disponible pour les jeunes. Les moyens de transport représentent un défi dans les petites communautés où les chantiers sont plus disséminés et où les transports en commun ne sont pas disponibles ou réguliers. La capacité des employeurs à garder les jeunes une fois que leur placement était achevé était aussi un défi dans les domaines de la vente au détail et de la construction. Par exemple, dans la vente au détail, les mois suivant Noël sont très lents et les employeurs doivent souvent réduire les heures des employés. L'industrie de la construction dépend directement de la conjoncture économique, lorsque de nombreux projets de logement ou de rénovation sont créés. Un fait digne de remarque, une situation que l'on croyait être un obstacle potentiel n'en a pas été un dans un des cas. Choices for Youth a constitué un partenariat avec Newfoundland and Labrador Housing, dont les employeurs font partie du CUPE Local 1860. Avant de procéder au partenariat, CUPE devait obtenir la permission des membres et on s'inquiétait que les membres croient qu'ils allaient perdre des emplois. Or, non seulement les membres ont soutenu l'initiative, mais jusqu'à ce jour, aucune plainte n'a été adressée au syndicat.

Enfin, malgré les défis, tous les employeurs interrogés avaient l'impression que leurs efforts en valaient la peine, et ont indiqué qu'ils continueraient à collaborer avec leurs agences communautaires. Notamment, lorsqu'on a demandé à une employeuse d'Ottawa si elle comptait poursuivre sa participation au programme malgré son expérience négative, elle a affirmé qu'il était important de fournir des possibilités aux jeunes qui avaient eu un «début difficile» dans la vie : «Je crois sincèrement que tout le monde a besoin d'une chance... Chaque personne est un individu et je ne peux pas les mettre tous dans le même groupe.»

### Conseils aux autres employeurs

On a demandé aux participants du secteur privé quels conseils ils désiraient donner aux employeurs qui étaient déjà impliqués dans une initiative similaire ou qui pensaient s'impliquer. Le conseil le plus fréquent (suggéré par 9 participants ou 29 %) donné aux employeurs indécis était de simplement prendre des risques et de s'impliquer. Quelques employeurs ont expliqué comment ils encourageaient régulièrement les autres membres du secteur privé à devenir partenaire avec leur agence. Pour certains, cela peut être une expérience très enrichissante. Une employeuse a admis avoir appris beaucoup de choses en travaillant avec les jeunes, en particulier au sujet des difficultés que beaucoup d'entre eux ont enduré. Elle a affirmé que sa participation au programme lui a ouvert les yeux, et que voir les jeunes venir à bout des adversités était très enrichissant. En général, voir un jeune avec des obstacles énormes acquérir des aptitudes de grande valeur, prendre confiance, et commencer à développer une carrière peut être une expérience très gratifiante pour les employeurs. Kelly, de Carpenters' Union Millwrights College, le centre de formation de Choices for Youth, a déclaré :

Je crois que c'est une occasion unique pour un jeune à risque. Ce n'est pas tous les jours qu'on leur offre la possibilité de commencer une carrière importante, parce que les métiers sont certainement une option valable ces jours-ci, et il existe de si nombreuses possibilités aujourd'hui et dans le futur... Nous leur offrons une possibilité qui vaut de l'or pour eux... Nous éprouvons beaucoup de satisfaction à faire notre part.

Un répondant a suggéré que les employeurs indécis procèdent de la même façon que s'ils engageaient n'importe quel autre employé, y compris mener une entrevue d'embauche compréhensive. S'il ne se sentent pas à l'aise d'engager un jeune en particulier, rien ne



les oblige à le faire. Il est important que les employeurs ne fassent quoi que ce soit qui les pousse à sortir de leur zone de confort. En fait, la grande majorité des participants du secteur privé de la présente étude fait subir au jeune la même procédure d'embauche que n'importe quel autre employé, y compris les mêmes questions d'entrevue d'embauche. Quelques employeurs ont déclaré que la seule différence était que leurs attentes concernant les antécédents professionnels d'un jeune à risque étaient quelque peu moins élevées, puisque c'est là l'une des raisons pour lesquelles les jeunes ont besoin de l'aide d'une agence. Au lieu de cela, certains employeurs tenaient compte du comportement du jeune et de sa volonté d'apprendre des aptitudes spécifiques qui pouvaient être développées. Quelques employeurs ont dit avoir adopté des procédures d'entrevue plus détendues, déclarant qu'ils faisaient confiance à la procédure de pré sélection de l'agence communautaire.

Un autre conseil donné aux employeurs par 2 participants (6,5 %) était d'être patient avec les jeunes et comprendre leur situation, en particulier au début de leur embauche. Il est probable que le jeune doit surmonter un certain nombre d'obstacles y compris des troubles d'apprentissage ou de l'anxiété causée par des traumatismes antérieurs. Après la phase d'apprentissage initiale, la plupart des jeunes rattrapent les autres employés et fonctionnent au même niveau. Wendy, une employeuse d'Ottawa, qui avait auparavant vécu des expériences négatives, décrit combien sa compréhension des circonstances du jeune et de son propre rôle a augmenté au fur et à mesure qu'elle travaillait avec le Youth Retail Employment Program :

Je crois que je devais analyser la chose et me dire, OK, pourquoi ça ne marche pas? Et j'ai réalisé que c'était en partie à cause de mon attitude. Pourquoi étais-je impliquée dans ce programme, vous voyez... À l'origine je voulais redonner quelque chose au programme, c'est parfait, mais ça ne fonctionne pas si ces jeunes ne restent pas dans le programme... J'ai essayé de mieux comprendre leurs inquiétudes et de leur parler de leurs problèmes dès le début du programme. Comme ça, ils savent ce que je sais, et ils comprennent vraiment. Et à partir de là, on peut ouvrir toutes les voies de communication.

Tel que l'indique la déclaration de Wendy, parfois, un manque de patience et de compréhension de la part de l'employeur peut empêcher la réussite des jeunes. Elle fait aussi remarquer qu'il est important de communiquer régulièrement avec les jeunes. Un employeur a suggéré que l'on vérifie fréquemment comment vont les jeunes de façon à pouvoir déterminer s'ils ont de la difficulté à accomplir leurs tâches et leur donner l'occasion de poser des questions. Bien sûr, montrer de la compréhension n'empêche pas les employeurs d'avoir — et de communiquer — des attentes claires concernant ce qui est requis des jeunes.

Les employeurs ne devraient pas traiter les jeunes provenant d'une agence communautaire de manière radicalement différente seulement parce qu'ils pourraient se heurter à des obstacles à l'embauche. Les employeurs doivent trouver un juste milieu entre offrir de l'aide et éviter d'offrir un traitement préférentiel aux jeunes de l'agence par rapport à leurs collègues. Un employeur a expliqué combien il est très important de traiter ses employés équitablement et de ne pas porter d'attention excessive aux jeunes engagés par le biais de l'agence communautaire. Cela évitera que les autres employés aient l'impression qu'une personne reçoive un traitement particulier, mais respecte aussi les jeunes qui ne veulent sans doute pas se sentir traités différemment ou comme s'ils ne faisaient pas partie de l'équipe. Un autre répondant a suggéré que les employeurs traitent tous les jeunes en placement comme s'ils allaient être engagés dans le futur, et qu'ils investissent en eux et les forment dans une grande variété de domaines pour qu'ils puissent développer une multitude d'aptitudes. Enfin, Nina de ITC Construction Group a recommandé que les employeurs qui

**Les employeurs doivent trouver un juste milieu entre offrir de l'aide et éviter d'offrir un traitement préférentiel aux jeunes de l'agence par rapport à leurs collègues.**

songeaient s'embarquer dans ce genre d'initiative le fassent avec honnêteté. En d'autres termes, qu'ils s'engagent pour les bonnes raisons, et non pas pour de la main-d'œuvre bon marché ou pour la gloire. Elle a déclaré :

Vous savez, ce n'est pas pour la gloire, c'est pour avoir la satisfaction d'aider autrui et de pouvoir faire sa part... Ça devrait être une motivation intérieure et non pas un désir de bien faire pour les apparences.

## Sommaire

- Presque tous les participants interrogés s'entendaient sur le fait que le secteur privé a un rôle à jouer dans la résolution de problèmes sociaux tels l'itinérance.
- Bien que la majorité des participants du secteur privé étaient motivés par leur partenariat avec une agence communautaire pour des raisons philanthropiques, certains désiraient aussi travailler avec une agence à très bonne réputation et obtenir des bénéfices de base tels recevoir des subventions salariales.
- Les jeunes travaillent dans une variété de domaines lorsqu'ils participent aux programmes d'emploi, y compris dans la construction, la charpenterie de base, le secteur du service (détail et restauration), l'industrie de l'accueil/du tourisme, et l'administration.
- Étant donné que tous les employeurs dans cette étude ont connu au moins un placement d'emploi réussi, ceux qui sont partenaires avec des agences communautaires depuis une longue période de temps ont tendance à avoir connu une variété d'expériences avec leurs jeunes employés, tant négatives que positives.
- Les défis que les participants du secteur privé ont du relever variaient considérablement. Certains ont décrit avoir rencontré des difficultés telles garder les jeunes intéressés dans le travail de construction au cours des périodes creuses, tandis que d'autres ont connu des difficultés avec les jeunes, notamment lorsqu'il s'agissait de l'adaptation à la routine de travail ou de fournir le support supplémentaire qui est parfois nécessaire dans le cas des jeunes employés au début du placement.
- Le conseil le plus courant que les employeurs avaient à donner aux autres employeurs qui contemplant embaucher un jeune était de prendre un risque et de s'engager dans le projet. Les participants ont également mis l'accent sur l'importance d'être patient et de compréhension avec les jeunes.

## Les agences communautaires

Chez Toit s'est associée avec 8 agences communautaires afin d'en apprendre davantage sur les pratiques qui s'avèrent prometteuses dans une collaboration avec le secteur privé au Canada. Cette section comprend un profil de chaque agence ainsi que des renseignements issus d'entrevues et de groupes de discussion menés auprès de l'effectif des agences. Un total de 31 membres de personnel ont répondu à des questions sur leur programme, y compris sur la façon dont ils prennent leurs décisions relativement aux placements appropriés pour les jeunes, sur les défis auxquels ils doivent faire face et sur les conseils qu'ils ont à donner aux autres agences et employeurs. On a aussi demandé à tous les participants s'ils pensaient que leur contexte local présentait pour eux des possibilités ou des défis dans l'accomplissement de ce travail.

### Profil

*(En ordre géographique, d'ouest en est.)*

#### **BladeRunners – A.C.C.E.S.S.**

BladeRunners est un programme primé dirigé par la Aboriginal Community Career Employment Services Society (A.C.C.E.S.S) dans le Downtown Eastside de Vancouver, en Colombie-Britannique. BladeRunners est né en 1994 quand GM Place a été construit pour les Canucks de Vancouver. BladeRunners a été conçu pour répondre aux besoins d'une main d'œuvre supplémentaire nécessaire pour un projet d'une telle envergure et de la croissance visible des sans-abri à Vancouver.

Environ 12 jeunes se joignent au programme six fois par an. Ils commencent par entreprendre un stage de formation à l'embauche de trois semaines. La première semaine, les jeunes sont formés à diverses aptitudes à la vie quotidienne telles que la sensibilisation aux cultures, car environ 90 % des jeunes utilisant les services de BladeRunners sont originaires des Premières Nations. Les anciens viennent et discutent de diverses traditions culturelles, comme le port des peintures traditionnelles et la roue médicinale, et les jeunes se voient offrir l'occasion de participer à des festivités telles les pow-wows. Les anciens sont aussi là pour entretenir des propos informels avec les jeunes, lesquels ont ainsi l'occasion d'en apprendre plus sur leurs racines et les luttes de leurs ancêtres.

La seconde semaine de formation est dédiée à l'apprentissage des pratiques de santé et de sécurité dans un chantier de construction. On enseigne aux jeunes des éléments tels le SIMDUT, la protection contre les chutes et les premiers soins. La troisième semaine, on donne aux jeunes une formation en milieu de travail en compagnie d'un charpentier certifié. Ils apprennent les compétences de base en maniement d'outils, prises de mesure, démolition et construction. Ils apprennent aussi les bases mathématiques nécessaires dans ce métier et préparent l'examen du TCEMT, un examen de compétences essentielles.

Une fois le stage d'initiation à l'emploi achevé, le personnel de BladeRunners travaille avec les jeunes pour leur trouver un emploi dans le domaine de la construction. On donne aux jeunes tout l'équipement nécessaire, les bottes de travail et la ceinture à outils, et les frais de transport sont couverts jusqu'à ce qu'ils reçoivent leur première paye. En général, les employeurs versent le total de la paye (à un taux supérieur de quelques dollars au salaire minimum), mais selon le niveau de compétences du jeune, le personnel de BladeRunners a l'option de fournir une subvention salariale partielle pour un nombre d'heures prédéterminé. D'après les statistiques de l'agence, environ 77 % des jeunes qui s'inscriront au programme BladeRunners trouveront un emploi et le garderont.

La force principale de BladeRunners réside dans son personnel passionné, disposé 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 à apporter son soutien aux jeunes. Ce degré d'assistance a été mis en pratique quand il est devenu évident que c'était en dehors des heures de travail que les jeunes avaient le plus besoin de soutien. C'est peut-être ce soutien si facilement disponible qui permet aux jeunes dotés de multiples obstacles de conserver leur emploi. Les jeunes ont aussi un accès illimité aux services de BladeRunners.

BladeRunners est un programme avec peu d'obstacles, ce qui signifie que le jeune doit satisfaire à peu de critères pour participer. Le souci principal du personnel est l'aptitude des jeunes à répondre aux exigences de santé et de sécurité d'un chantier de construction. Par exemple, des accoutumances ou des problèmes de santé mentale sévères ont le potentiel de mettre en danger la sécurité des jeunes ainsi que celle des autres travailleurs sur le lieu de travail, par conséquent il se peut que le personnel suggère un autre programme ou service plus approprié. De surcroît, quand le personnel recherche un emploi permanent pour les jeunes, il préfère généralement que les participants soient basés à Vancouver. Cela permet de conserver des relations avec les employeurs, dans la mesure où le jeune risque moins de partir après avoir touché son premier chèque de paye. Enfin, bien que le programme soit ouvert aux jeunes entre 15 et 30 ans, sur les chantiers de construction, la préférence va aux jeunes de 19 ans et plus.

BladeRunners peut aussi offrir du soutien dans d'autres secteurs qui affectent les aptitudes des jeunes à conserver leur emploi, comme le logement. Par exemple, ils ont fourni à certains jeunes le premier mois de la location et les dépôts en cas de dommages. BladeRunners a à son emploi quatre coordinateurs qui sont supervisés par le directeur. Ils sont subventionnés par plusieurs sources, dont le Ministry of Regional Skills de la province de Colombie-Britannique. Le modèle de BladeRunners s'est étendu à de multiples chantiers en Alberta et en Colombie-Britannique.

### **EMPLOY – Community Futures Development Corporation of the North Okanagan**

Le programme EMPLOY est dirigé par la Program Community Futures Development Corporation du North Okanagan, situé à Vernon, en Colombie-Britannique. Le programme EMPLOY est divisé en deux parties importantes. D'abord, les jeunes à risque présentant des obstacles face à l'embauche suivent un programme de formation de préembauche rémunéré de six semaines dont le curriculum est structuré autour d'un modèle de pensée critique. Ce modèle comprend six composantes : interprétation, analyse, évaluation, inférence, explication et autorégulation. L'objectif est d'équiper les jeunes des outils nécessaires s'appliquant à tous les aspects de la vie quotidienne, y compris l'emploi, les relations et un style de vie sain. On équipe les jeunes des outils qui augmenteront leur prévenance et leur efficacité, et qui leur feront prendre conscience de la façon dont leurs actes affectent le monde. EMPLOY offre également une variété d'ateliers pour les jeunes, dont le yoga, la méditation, les aptitudes à communiquer, la batterie, les premiers soins, la sécurité en milieu de travail et la budgétisation. Les ateliers sont animés par des bénévoles de la communauté.

Une fois que les jeunes ont complété la composante en classe, ils participent à un placement d'embauche subventionné de 14 semaines. Les emplois que les jeunes occupent varient considérablement, suivant leurs intérêts et les secteurs privés avec lesquels les partenariats ont été créés. Certains exemples incluent travailler dans des magasins, des restaurants, une station de ski locale et une station de vidange d'huile. L'effectif des agences continue à apporter son soutien aux jeunes et aux employeurs durant le placement.

Les jeunes sont choisis par EMPLOY en déterminant tout d'abord s'ils répondent aux critères décrits par le programme Connexion compétences de Service Canada.<sup>2</sup> Une fois que leur admissibilité a été démontrée, le personnel organise une entrevue, parfois deux, avec chaque jeune afin de déterminer si le programme leur convient. Afin de tester si un jeune est ouvert au modèle de pensée critique ou non (ou au moins s'il en bénéficiera), le personnel est en général attentif à la façon dont il réfléchit plutôt qu'aux réponses spécifiques données lors de l'entrevue. Le personnel observera si le jeune est prêt à changer ou au moins éprouve de la curiosité à essayer quelque chose de nouveau. Enfin, le personnel évalue le jeune pour déterminer s'il présente des problèmes qui pourraient nécessiter des traitements avant de commencer le programme EMPLOY, tels une accoutumance sérieuse ou des problèmes de santé mentale. Dans de tels cas, ils procéderont à l'acheminement approprié.

La force principale d'EMPLOY est la prestation d'un programme de formation de pré-embauche, et de son enseignement qui possède une application pratique. Dans son cours,

**2** Pour recevoir des subventions du programme Connexion compétences de Service Canada, les jeunes participants doivent répondre aux critères suivants : être âgé entre 15 et 30 ans, ne pas être à l'école, ne pas toucher d'assurance-emploi, bénéficier d'un statut officiel au Canada (citoyen, résident permanent ou statut de réfugié), avoir légalement le droit de travailler au Canada, avoir besoin d'aide pour surmonter les obstacles à l'emploi. Les obstacles que peuvent présenter les jeunes comprennent être handicapé, appartenir à une minorité visible ou être d'origine autochtone, être impliqué dans la vie de la rue ou sans-abri, être un parent seul, être un résident dans une région rurale, avoir des difficultés d'ordre linguistique, présenter des problèmes de toxicomanie ou d'alcoolisme, avoir une implication dans les réseaux de protection de l'enfant, et manquer de soutiens sociaux. Pour plus de renseignements, veuillez vous rendre à : <http://www.servicecanada.gc.ca/fra/dgpe/ij/pej/commun/section02f.shtml>

le moniteur de pensée critique veille à utiliser des exemples auxquels les jeunes peuvent s'identifier. Le programme EMPLOY opère dans une petite ville près de Kelowna, et par conséquent peut garder un contact régulier avec les jeunes qui ont terminé le programme. Le programme a deux employés de première ligne, un directeur de programme et un directeur général.

### **Growing Opportunities Program – Resource Assistance for Youth (RaY)**

Situé à Winnipeg, au Manitoba, le programme Growing Opportunities, administré par Resource Assistance for Youth (RaY), offre une atmosphère à obstacles limités où l'on n'apporte pas de jugements et où les jeunes de la rue (de 16 à 29 ans) peuvent passer à travers les différentes étapes de l'embauche en se basant sur leur niveau de préparation. En général, un jeune utilisant un des nombreux services offerts par RaY commence son travail avec le Growing Opportunities Program en exécutant des petits travaux à l'agence. Ces tâches comprennent, sans s'y limiter, travailler à la banque de vêtements ou d'alimentation, pelleter la neige et le jardinage. À ce premier stade, les jeunes sont souvent en pleine crise, devant faire face à des problèmes tels que l'itinérance, des problèmes de santé mentale et les accoutumances. Typiquement, ils travaillent pendant des périodes de trois heures sous la supervision du personnel de Growing Opportunities. Ce qui permet aux jeunes de travailler avec l'effectif de RaY pour éliminer ces obstacles à l'emploi tout en gagnant un revenu et en accumulant de l'expérience professionnelle.

Dès que les jeunes ont atteint une période de stabilité relative, ce qui peut signifier acquérir un logement ou recevoir des traitements de toxicomanie, le personnel de Growing Opportunity se met à la recherche d'un placement d'emploi auprès d'une agence partenaire. Cela permet au jeune de travailler indépendamment de RaY, d'établir de nouveaux réseaux et d'acquérir de l'expérience supplémentaire tout en demeurant dans un environnement très favorable. Si un jeune réussit à ce stade et a atteint un niveau de stabilité convenable pour obtenir un emploi dans un secteur structuré, le personnel de l'agence collaborera alors avec le jeune pour trouver un placement dans une compagnie locale. Le personnel négocie un contrat avec le propriétaire de l'entreprise et fournit une subvention salariale pendant une période de temps prédéterminée.

Les jeunes sont en général sélectionnés de façon informelle pour participer au programme Growing Opportunities. Dans certains cas, un jeune contactera un membre de l'agence pour gagner de l'argent pour des besoins spécifiques (tels qu'un permis de conduire, la facture du vétérinaire, de la nourriture, etc.) et il travaillera quelques heures pour atteindre son objectif. Certains jeunes pourront commencer de cette façon puis souhaiteront un emploi plus stable et collaboreront avec le personnel pour se le procurer. Dans d'autres cas, le personnel peut contacter les jeunes qui ont utilisé les services de RaY et leur demander s'ils sont intéressés à participer au programme. Grâce à des conversations continues et l'établissement de relations, le personnel est capable de déterminer si les jeunes sont faits pour le programme, et pour quel niveau d'emploi ils sont prêts.

Growing Opportunities est basé sur l'individu, ou conçu pour répondre aux besoins et aux intérêts de chaque jeune. Les jeunes peuvent suivre n'importe quel cheminement au sein du programme Growing Opportunities. Certains demeureront à l'étape un, alors que d'autres franchiront toutes les étapes et obtiendront un emploi à temps plein ou à temps partiel. Les jeunes ont aussi accès à de multiples soutiens reliés à l'embauche, tels de l'aide pour rédiger un CV et pour se préparer pour une entrevue d'embauche, et obtenir des vêtements appropriés et des papiers d'identité. Growing Opportunities offre une variété de stages de formation d'aptitudes à la vie quotidienne telles la résolution de conflit et des aptitudes à communiquer. Si les jeunes sont intéressés, le personnel de l'agence les aidera aussi à poursuivre des possibilités de formation éducationnelles ou professionnelles et les aidera à trouver un financement pour ces initiatives. RaY a donné des emplois permanents à plusieurs jeunes, y compris en engageant un cuisinier et une réceptionniste qui avaient auparavant utilisé leurs services. Growing Opportunities s'est aussi associé avec une maison de chambres, où les jeunes sont engagés pour effectuer des tâches d'entretien de la propriété en échange d'un hébergement.

La force de Growing Opportunities réside dans son aptitude à trouver un emploi même aux jeunes qui sont en pleine crise, dans son environnement de soutien où les jeunes peuvent faire la transition à un emploi plus stable dès qu'ils sont prêts à le faire, et dans son aptitude à fournir des services dans un cadre holistique. RaY offre une grande variété de services, y compris un centre de jour, un soutien au logement, et des recommandations auprès d'autres services nécessaires. RaY est fier de son environnement à obstacles peu élevés et inclusif. Quand les jeunes arrivent au centre, ils ne sont pas obligés de donner leur nom ou de remplir des formulaires. On les y invite simplement à manger un repas chaud, à prendre une douche et à s'abriter de la rue. Ce type d'environnement est utile dans la mesure où il permet aux jeunes de se sentir en sécurité et de créer une relation avec le personnel quand ils se sentent suffisamment à l'aise pour le faire.

Le Growing Opportunities Program a deux employés de première ligne et un coordinateur. Il est supervisé par le directeur de programme et le directeur exécutif. Il reçoit des subventions d'une vaste variété de sources y compris de la Winnipeg Foundation et Aboriginal Youth Strategy, un nombre disproportionné des jeunes sans-abri de Winnipeg étant des jeunes membres des Premières Nations. Le programme aide approximativement 20 jeunes en permanence.

### **Toronto Youth Job Corps (TYJC) – St. Christopher House**

Installé dans la St. Christopher House, dans le secteur Ouest du centre-ville de Toronto, Toronto Youth Job Corps (TYJC) fournit aux jeunes de 16 à 29 ans qui ont de multiples obstacles à l'emploi un endroit où ils peuvent faire la transition vers la vie active. TYJC fournit six semaines de formation préalable à l'emploi suivies par un placement sur le marché du travail allant jusqu'à 24 semaines. Le programme débute par une «semaine d'essai» durant laquelle les jeunes ont la possibilité de juger si le programme leur convient et s'ils sont prêts pour l'emploi. Le personnel de l'agence procure une orientation au programme et accompagne les jeunes à une variété d'endroits, y compris un collège local. Les jeunes font aussi du bénévolat auprès de la banque de meubles ou la banque d'alimentation locales.

Après la semaine d'essai, les jeunes doivent compléter cinq semaines de formation préalable à l'emploi. Ils passent trois jours par semaine dans un «milieu de travail simulé» (un chantier de peinture) tenu à un organisme de bienfaisance, une coopérative ou des logements communautaires. Les jeunes passent trois journées entières à peindre sous la supervision d'un membre du personnel. Les deux jours suivants sont dédiés aux ateliers de formation à l'agence. Un jour se concentre sur les sujets se rapportant à l'embauche, comme écrire des CV et des lettres de présentation, la préparation aux entrevues, et mener des recherches d'emploi. La journée restante est passée dans des ateliers de formation en aptitudes à la vie quotidienne où l'on parlera d'une variété de sujets y compris la gestion du temps, les aptitudes à communiquer et l'anti discrimination. Des conférenciers invités fréquentent souvent ces ateliers et comptent un avocat, un travailleur en logement, un infirmier certifié et un spécialiste des finances.

Une fois la période préalable à l'emploi achevée, le personnel essaie de trouver un placement d'emploi pour les jeunes. Les jeunes peuvent travailler jusqu'à 16 semaines avec une subvention salariale complète, ou jusqu'à 24 semaines avec une subvention partielle. L'option d'une subvention complète a permis à TYJC de placer des jeunes dans des organismes à but non lucratifs qui autrement n'auraient pas pu se permettre d'engager des jeunes. TYJC accepte entre 7 et 10 jeunes par cycle, six fois par an. Il s'agit d'un programme Connexion compétences subventionné par le gouvernement fédéral, par conséquent les jeunes doivent répondre aux critères exigés par cette source financière. Il est aussi en partie financé et exécuté dans la Ville de Toronto. Les jeunes sont d'abord sélectionnés quand ils assistent à une séance d'accueil où le personnel décrit le programme et en apprennent plus long sur les obstacles à l'emploi des jeunes. Les jeunes doivent également rencontrer un gestionnaire de cas du programme Youth Employment Toronto (YET) ou d'un des programmes financés par Emploi Ontario. Entre 10 et 13 jeunes sont alors invités à assister à la semaine d'orientation où le personnel prendra note de leur ponctualité, des activités auxquelles ils participent, et de leur comportement général. On décide ensuite si les jeunes sont prêts ou non pour leur programme.



La plus grande force de TYJC réside dans son aptitude à fournir aux jeunes une variété de services à partir de la St. Christopher House. Par exemple, plusieurs programmes d'apprentissage des adultes sont disponibles pour répondre aux différents niveaux d'aptitudes, y compris les jeunes avec des bas niveaux de littératie, ceux qui se préparent pour des tests d'évaluation en éducation générale, et un programme qui aide les jeunes à faire la transition entre l'école secondaire et le collège. TYJC dessert aussi une grande diversité de jeunes, y compris un grand nombre de jeunes LGBT, des nouveaux Canadiens et des jeunes de couleur. Le rapport personnel-jeune de TYJC est très élevé, et comprend un spécialiste en emploi (prospecteur d'emplois), un conseiller d'orientation professionnelle/instructeur d'aptitudes à la vie quotidienne, un superviseur de la formation à l'emploi (pour le chantier de peinture), et un coordinateur. Le programme est supervisé par le directeur de programme.

### **Programme de préapprentissage CHOICE The Carpenters' Union Local 27 Training Trust Fund Inc.**

Le programme de préapprentissage CHOICE a vu le jour grâce au leadership du Carpenters' Union Local 27 et Carpenters' Local 27 Training Fund Inc. Après plus de dix ans de lutte pour trouver des partenaires intéressés et les fonds nécessaires, la Carpenters' Union s'est jointe à l'UCJG du Grand Toronto, à la Toronto Community Housing Corporation (TCHC) et Housing Services Inc. (HSI) pour créer le programme CHOICE. Plusieurs participants de CHOICE ont également été financés par le ministère de la Formation, et des Collèges et Universités. Ce programme de préapprentissage est mené par le Carpenters' Local 27 Training Centre situé à Vaughan, en Ontario, et initie les jeunes à risque des quartiers prioritaires de Toronto aux bases de la charpenterie, de la pose de plâtre et de plaques au plâtre, de la peinture et des revêtements de sol.

Le programme CHOICE commence par des classes de bases de mathématiques requises par ces métiers, la santé et la sécurité, et le maniement des outils. Puis les jeunes travaillent avec des charpentiers certifiés pour rénover les édifices de la Toronto Community Housing. Ils sont exposés à une variété d'autres métiers, tels que mentionnés ci-dessus. Le programme fonctionne pendant 12 semaines. Les jeunes sont tout d'abord sélectionnés en assistant à une réunion d'information, en remplissant un formulaire d'inscription et en assistant à une entrevue. Lors de l'entrevue les jeunes répondent à une série de questions formelles posées par un panel comprenant des représentants du Carpenters' Union, l'UCJG et HSI. N'importe quel jeune avec des obstacles à l'emploi est invité à s'inscrire au programme, bien qu'on donne la priorité aux jeunes vivant dans des logements de la TCHC. De cette façon, les jeunes sont capables de réussir dans leurs propres communautés, et peut-être de servir de mentors pour les autres jeunes gens. Le niveau en mathématiques des participants doit être celui du niveau 10, en raison de la nature du travail effectué dans la charpenterie et pour les besoins futurs de l'apprentissage. En général, les membres du syndicat recherchent des jeunes qui s'intéressent à la charpenterie, qui sont francs au sujet de leurs obstacles, mais disposés à tourner la page, et ouverts à l'enseignement, puisque c'est essentiel pour devenir apprenti.

Un maximum de 15 jeunes est accepté dans chaque cycle annuel. Un des principaux objectifs du programme CHOICE est de faire travailler les jeunes aux côtés de mentors, ce qui fait que le rapport superviseurs-jeunes est très élevé. Environ 4 ou 5 jeunes travaillent sur chaque chantier avec un charpentier certifié. En plus d'offrir aux jeunes les aptitudes de base nécessaires pour travailler dans le métier, les superviseurs leur enseignent d'importantes aptitudes à la vie quotidienne telles que l'assiduité et la ponctualité (les jeunes doivent arriver au chantier à 7 heures du matin), recevoir des instructions et remplir toute une journée de travail. L'objectif est de donner aux jeunes une idée réaliste de ce qu'est le travail quotidien dans la charpenterie. Une fois le programme achevé, le personnel de Training Trust et de l'UCJG aident les jeunes à trouver un emploi dans le domaine, ou, suivant leurs besoins, les recommandent auprès d'autres ressources. On espère que cette formation d'emploi préparera et inspirera les jeunes à poursuivre un apprentissage dans la charpenterie ou dans d'autres domaines auxquels ils ont été exposés.

**La plus grande force du Carpenters' Union réside dans son aptitude à initier des jeunes à risque à un métier autour duquel ils peuvent se bâtir une carrière.**

La plus grande force du Carpenters' Union réside dans son aptitude à initier des jeunes à risque à un métier autour duquel ils peuvent se bâtir une carrière. Il est incroyable que le Training Trust Fund lui-même subventionne en partie le programme, avec l'assistance de l'UCJG et du HSI. Une grande équipe du personnel des partenaires est disponible pour aider les jeunes, y compris un coordinateur en apprentissage, un coordinateur de programme, et plusieurs superviseurs sur place. Le programme est supervisé par un directeur administratif. Un formateur en milieu de travail de l'UCJG est aussi disponible, et procure un soutien émotionnel bien nécessaire ainsi que des recommandations auprès d'autres services tels que le logement.

#### **The Youth Retail Employment Program (YREP) – Pinecrest-Queensway Community Health Centre**

Le Youth Retail Employment Program, situé dans le Centre de santé communautaire Pinecrest-Queensway à Ottawa, en Ontario, forme les jeunes à risque pour qu'ils puissent travailler dans l'industrie de la vente au détail. Le programme accepte 20 jeunes entre 15 et 30 ans, deux fois par an, pour qu'ils suivent une combinaison de formation d'aptitudes à la vie quotidienne et reliées à l'emploi. Les jeunes commencent leur programme en suivant deux semaines de formation de préemploi. Pendant ces deux semaines, ils acquièrent une variété de certificats d'aptitudes, y compris celui en excellence du service à la clientèle, celui du SIMDUT et du Secourisme. De surcroît, le personnel offre une variété de stages de formation d'aptitudes à la vie quotidienne y compris des aptitudes à communiquer et de résolution de conflits. Ensuite, les jeunes se rendent dans les deux centres commerciaux qui travaillent en partenariat avec le programme pour identifier où ils voudraient travailler. Le personnel de l'agence arrange les partenariats avec les différents marchands et organisent des entrevues avec les jeunes. Le personnel essaie d'arranger au moins deux entrevues par jeune, pour qu'ils acquièrent de l'expérience avec les entrevues.

Une fois la formation de préemploi terminée et que les jeunes ont obtenu un placement dans un magasin, ils travaillent 30 heures par semaine, et doivent se rendre à Pinecrest-Queensway une fois par semaine pour y suivre des ateliers supplémentaires. Ces ateliers se concentrent autour des intérêts des jeunes et ont inclus l'apprentissage de leurs droits en tant que locataires et employés. Une fois que le programme touche à sa fin, le personnel oriente les sujets des ateliers vers l'exploration des carrières et accompagne les jeunes lors d'une visite dans les universités et collèges locaux. Pour finir le programme, les jeunes doivent avoir travaillé un total de 540 heures à leur placement et avoir assisté à 120 heures de classe. Si les jeunes ne reçoivent pas un poste permanent au magasin où ils ont fini leur placement, on les aiguille auprès d'un Centre de ressources en emploi de l'Ontario pour de l'aide supplémentaire, en sachant qu'ils peuvent contacter le personnel du Retail Program dans le futur s'ils le désirent.

Le Youth Retail Employment Program est un programme Connexions compétences subventionné par le gouvernement fédéral. Le processus commence par une présélection afin d'assurer que les jeunes répondent aux critères décrits par cette source de financement fédérale. Le personnel obtient ainsi un aperçu des types d'obstacles auxquels les jeunes font face et leur niveau actuel de stabilité (en matière de logement ou d'accoutumance, par exemple.) Puis les jeunes visitent l'agence et rencontrent le personnel. On y considère alors le niveau de motivation ou la volonté de travailler des jeunes, en particulier si un conseiller d'emploi ou un parent a effectué le contact initial avec l'agence. Une façon de déterminer ceci serait de voir si les jeunes ont déjà essayé de trouver un emploi par eux-mêmes. De cette façon, non seulement ils ont une idée du niveau de motivation des jeunes, mais aussi dans quel domaine ils ont besoin de s'améliorer. Par exemple, si un jeune réussit à être convoqué à des entrevues mais ne reçoit pas d'offres, le personnel sait qu'ils doivent travailler avec le jeune pour améliorer ses aptitudes lors d'entrevues. Le programme est supervisé par deux membres du personnel, un travailleur communautaire pour les jeunes, et un coordinateur communautaire pour les jeunes.



La force du Youth Retail Employment Program réside dans son habileté à travailler avec le jeune à différents niveaux d'aptitude, et de l'introduire au secteur de la vente au détail, un point d'entrée dans la population active pour beaucoup de jeunes. Ce qui est particulièrement intéressant avec ce programme, c'est qu'il provient d'une initiative du secteur privé. Les exploitants d'un centre commercial d'Ottawa avaient entendu parler d'un programme basé à Toronto qui employait des jeunes à risque dans un centre commercial (ce programme n'existe plus) et s'est mis en rapport avec le Centre de santé communautaire Pinecrest-Queensway afin de commencer un programme semblable.

### **TAPAJ – Spectre de rue**

TAPAJ est un programme d'emploi situé à Montréal, au Québec, conçu pour donner aux jeunes de la rue une alternative à l'économie de la rue. Administré par Spectre de Rue, TAPAJ procure un forum à trois niveaux aux jeunes entre 16 et 30 ans pour leur permettre d'effectuer la transition entre les différents «niveaux» de l'emploi. Au premier niveau, les jeunes doivent appeler TAPAJ lorsqu'ils désirent travailler pendant quelques heures un jour particulier. Les emplois sont distribués selon le principe premier arrivé, premier servi, et approximativement 12 jeunes peuvent travailler un jour donné. Ceux qui arrivent à temps peuvent travailler toute une journée à différents endroits, tels une ferme biologique, ou ramasser les aiguilles dans les allées du quartier sous la supervision d'un travailleur social. Les jeunes sont payés à la fin de chaque journée de travail et auront le droit de travailler à ce niveau jusqu'à ce que leur revenu atteigne un total de 200 \$ par mois. Environ 200 jeunes travaillent aux emplois du premier niveau par année. Les emplois sont saisonniers, disponibles de la fin mai à début octobre.

Si les jeunes sont prêts à travailler plus régulièrement, le personnel de TAPAJ les aidera à rédiger un CV, les entraînera à des entrevues de travail et cherchera des placements d'emploi à temps partiel dans la communauté auprès d'une compagnie privée. Le personnel de TAPAJ négocie un contrat avec les employeurs des jeunes jusqu'à ce qu'ils atteignent un revenu total de 200 \$ par mois. Les jeunes restent au «niveau deux» pendant un an et sont priés de rencontrer le personnel de TAPAJ au moins une fois par mois. Les jeunes sont payés à la fin de chaque semaine pour se conformer aux pratiques de la population active. Les employeurs payent un salaire complet aux jeunes, et contribuent également des fonds supplémentaires pour le fonctionnement du programme. Par exemple, un employeur pourra offrir un salaire de 15 \$ de l'heure. Le jeune recevra 10 \$, et les cinq autres iront à l'agence. Au niveau trois, le personnel de l'agence travaille avec les jeunes pour atteindre des objectifs précis (tels que fixés par les jeunes). Ce niveau est basé sur l'individu, et dès lors, les jeunes peuvent suivre toutes sortes de cheminements, y compris retourner à l'école ou chercher un emploi à plein temps. Le personnel travaillera directement avec les jeunes ou il les aiguillera vers les services nécessaires.

TAPAJ est un programme à obstacles peu élevés dont le premier niveau est ouvert à presque tous les jeunes à condition qu'ils fassent preuve d'un respect de base des règles du programme, comme ne pas utiliser ou vendre de drogues sur le lieu de travail. On demande aussi aux jeunes de ne pas prendre de drogues avant de venir au travail. Si l'une de ces règles n'est pas observée, au lieu d'être expulsé du programme, on demande aux jeunes de revenir quand ils seront en état de travailler. La violence est la seule exception à cette règle.

TAPAJ a le pouvoir de fournir du travail aux jeunes de la rue les plus endurcis, et en fait ainsi dans un cadre où l'on peut également répondre aux autres besoins importants. Spectre de Rue procure de nombreux services, y compris un centre de jour, des logements et des services de réduction des méfaits. TAPAJ offre un forum flexible et présentant peu d'obstacles qui permet aux jeunes d'opérer la transition entre la rue et l'emploi formel. TAPAJ est subventionné par une variété de sources y compris Service Canada et la Fondation du Grand Montréal. TAPAJ possède plusieurs membres du personnel de première ligne, un coordonnateur de programme et un directeur.

**TAPAJ est un  
programme  
d'emploi... conçu  
pour donner aux  
jeunes de la rue  
une alternative  
à l'économie  
de la rue.**

**Train for Trades utilise un modèle de soutien intensif, où le personnel est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ce soutien intensif permet aux jeunes qui affrontent des situations difficiles dans la vie d'obtenir le soutien et l'encouragement dont ils ont besoin pour aller travailler tous les jours.**

### **Train for Trades – Choices for Youth**

Situé à St. John's, Terre-Neuve, le programme Train for Trades s'occupe simultanément de plusieurs problèmes sociaux en formant les jeunes sans-abri et à risque à faire des rénovations énergétiques dans les logements à bon marché. Un produit de Choices for Youth, Train for Trades procure non seulement aux jeunes à risque les aptitudes nécessaires pour faire carrière dans la charpenterie, mais le programme rend les maisons à bon marché de St. John's plus écoénergétiques et permet aux locataires de faire baisser leurs coûts en électricité. Le programme, basé sur le modèle du programme Warm-Up Winnipeg, permettent aux jeunes de mener des projets de rénovations énergétiques dans les sous-sols des unités d'habitations sociales tout en recevant un soutien intensif du personnel de l'agence. Train for Trades fonctionne au sein d'un partenariat tripartite avec Newfoundland and Labrador Housing, ainsi que le syndicat qui représente les employés du logement, CUPE Local 1860.

On choisit pour le programme Train for Trades dix jeunes avec des obstacles multiples à l'emploi, y compris un bas niveau d'enseignement, des problèmes de littératie, une implication dans le système pénal, la toxicomanie et l'itinérance. Ce programme dure 44 semaines, ce qui donne amplement de temps au personnel pour aider les jeunes à confronter leurs obstacles et d'acquérir une expérience de carrière indispensable. Train for Trades offre un modèle holistique, et des interventions dans tout domaine de la vie des jeunes qui l'empêche de progresser ou de conserver un emploi stable.

Les jeunes sont initialement formés à exécuter une variété d'aptitudes mineures, y compris comment se conduire dans un milieu de travail. C'est particulièrement important, car la plupart des maisons dans lesquelles les jeunes travaillent sont habitées. On leur fournit tout l'équipement de travail nécessaire et ils prennent l'examen TOWES, un test d'aptitudes essentielles dans le milieu de travail. Puis les jeunes sont envoyés au Carpenters' Union Millwrights College où ils reçoivent une formation sur la santé et la sécurité et apprennent les bases du maniement d'outils et des rénovations. Un charpentier expérimenté du collège leur fournit une formation pratique dans trois logements. Les jeunes commencent ensuite les rénovations sous la surveillance du personnel de Train for Trades. En plus de travailler dans ces unités de logements, les jeunes ont aussi travaillé sur d'autres projets tels qu'ajouter une extension à un centre communautaire et faire du bénévolat pour Habitat pour l'humanité. Les jeunes reçoivent leur salaire directement du programme Train for Trades.

Le personnel de Train for Trades recrute les jeunes par recommandations auprès du Community Youth Network. Ils effectuent les entrevues et évaluent un nombre de jeunes pour 10 postes. La procédure d'évaluation est très approfondie et prend en général environ une heure et demie. Les membres du personnel choisissent des jeunes qui font face à plusieurs obstacles en même temps, y compris des problèmes de littératie, des accoutumances, la fragmentation de la famille et l'itinérance. En d'autres termes, le personnel recherche des jeunes qui, en raison du grand nombre d'obstacles qu'ils doivent surmonter, seraient éliminés à la présélection des autres programmes et qui ont vraiment besoin de possibilités. Ils essaient de voir si les jeunes ont essayé de résoudre leurs problèmes eux-mêmes, ou s'ils essaient de progresser mais ont épuisé leurs ressources. Le personnel est aussi intéressé à recruter les jeunes qui désirent compléter leur éducation, en particulier dans le domaine des métiers.

Train for Trades emploie trois travailleurs de soutien des jeunes qui possèdent une expérience combinée unique en construction et en formation de soutien des jeunes. Il y a aussi un directeur de projets qui assure une surveillance sur le terrain, et un coordinateur de programme. Train for Trades utilise un modèle de soutien intensif, où le personnel est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ce soutien intensif permet aux jeunes qui affrontent des situations difficiles dans la vie d'obtenir le soutien et l'encouragement dont ils ont besoin pour aller travailler tous les jours. En plus d'offrir un soutien et une formation indispensables, Train for Trades permet aux jeunes de compléter leur éducation tout

en faisant partie du programme. Une matinée entière est consacrée chaque semaine soit à la préparation du programme d'équivalences secondaires (GED), soit à une autre forme de formation en littératie. Lorsque les jeunes sont près d'achever le programme, le personnel de l'agence travaille avec eux pour mettre au point un plan pour les étapes suivantes, qui comprennent souvent la poursuite d'une éducation postsecondaire dans un métier spécialisé.

Au moment où cette recherche a été menée, Train for Trades testait ce modèle, ou avait conclu un accord avec Newfoundland and Labrador Housing pour finir 40 unités de logement. Ils ont depuis renouvelé leur contrat pour 60 unités supplémentaires qui seront achevées par une nouvelle cohorte de jeunes. Le but de Train for Trades est d'éventuellement devenir une entreprise sociale autonome qui peut offrir ses services au grand public. Ce qui fournirait l'occasion aux jeunes diplômés d'obtenir leurs heures d'apprentissage de première année et leur permettrait d'offrir un précieux mentorat aux jeunes actuellement inscrits au programme. Train for Trades est actuellement subventionné par le Department of Advanced Education & Skills (AES) du gouvernement provincial de Terre-Neuve et Labrador.

## Placements d'emploi des jeunes

Lorsqu'on décide d'un endroit pour des placements d'emploi des jeunes, le personnel de l'agence doit trouver un équilibre entre les intérêts des jeunes et la disponibilité du marché. Idéalement, chaque décision est prise dans l'intérêt de chaque jeune. En général, le personnel commence par demander aux participants quels sont leurs intérêts, ou dans quel endroit ils aimeraient travailler. Par exemple, aimeraient-ils un emploi manuel, ou préféreraient-ils un milieu de service, comme un restaurant? Ont-ils des tendances artistiques ou créatrices? Ils examinent aussi les aptitudes des jeunes, ou celles qu'ils pourraient facilement développer. Puis les créateurs d'emploi cherchent un travail qui, dans la mesure du possible, se rapporte à leurs intérêts et leurs aptitudes. Plusieurs membres du personnel ont déclaré que s'ils ne procédaient pas de cette façon, de nombreux placements échoueraient, et de nombreux jeunes et employeurs ne seraient pas satisfaits. Le personnel tient aussi en compte le niveau d'employabilité de chaque jeune et la quantité de soutien et de formation dont ils auront besoin. Par exemple, un des membres du personnel a déclaré qu'il prend en considération le partenaire du secteur privé où il envoie les jeunes. Il a expliqué que certains contremaîtres sont plus «durs» que d'autres, et qu'ils envoient donc à ces employeurs des jeunes plus qualifiés. De même, le répondant d'une autre agence a dit que c'était souvent une bonne manœuvre stratégique d'envoyer des jeunes à obstacles d'emploi limités et à haut niveau d'aptitudes chez les nouveaux partenaires du secteur privé pour créer une relation, et peut-être les contacter à une date ultérieure pour déterminer leur intention de travailler avec un jeune qui aurait plusieurs obstacles.

Certains jeunes ne savent pas ce qui les intéresse, ou quel type de placement ils aimeraient rechercher au départ. Dans ces cas-là, le personnel les aide à entreprendre un processus d'exploration. Ils peuvent rechercher quelles activités les jeunes aiment ou pour lesquelles ils sont doués, puis ils discutent des options qui sont disponibles. Parfois, les jeunes essaieront un placement d'emploi et découvriront que ce n'est pas l'environnement idéal pour eux, ou qu'ils voudraient essayer quelque chose de différent. Dans ces cas-là, le personnel de l'agence essaiera de trouver un autre placement plus approprié. Ce moyen d'explorer différentes voies et de décider ce qui leur sied mieux est un avantage clé pour les jeunes gens qui travaillent avec des programmes d'emploi tels que ceux décrits dans cette étude. Bien sûr, ceci est une procédure que la plupart des jeunes doivent entreprendre à un moment donné de leur existence, souvent avec le soutien et l'encadrement de leur famille. Mais étant donné que beaucoup de jeunes sans-abri ou à risque n'ont pas cette option, il est essentiel que le personnel de l'agence offre l'encadrement nécessaire.

**Lorsqu'on décide d'un endroit pour des placements d'emploi des jeunes, le personnel de l'agence doit trouver un équilibre entre les intérêts des jeunes et la disponibilité du marché.**

**La majorité des programmes décrits dans cette étude n'ont pas de financement de base, ce qui signifie qu'ils sont constamment à la recherche de ressources provenant de différentes sources. Cela peut prendre beaucoup de temps, détournant du temps précieux imparti à la prestation de services.**

## Défis posés aux agences

Bien que tous les membres du personnel des agences interrogés dans cette étude aient mentionné l'importance de leurs travaux et combien cela peut être gratifiant, il ont aussi décrit beaucoup de défis. Ces derniers se rapportaient principalement aux finances, le maintien de résultats élevés, et les défis posés par les jeunes.

**Défis financiers.** Le défi que les agences ont admis avoir le plus souvent rencontré était d'ordre financier (décrit par 16 des 31 membres du personnel des agences interrogés, soit 52 %). Cette discussion tournait principalement autour de la garantie des fonds nécessaires pour assurer le fonctionnement du programme. La majorité des programmes décrits dans cette étude n'ont pas de financement de base, ce qui signifie qu'ils sont constamment à la recherche de ressources provenant de différentes sources. Cela peut prendre beaucoup de temps, détournant du temps précieux imparti à la prestation de services. Un effort considérable est déployé à rédiger des demandes de subvention et des rapports périodiques. Mais surtout, cette procédure peut-être très stressante, puisque d'une année à l'autre, le personnel n'est jamais certain de pouvoir continuer à faire fonctionner son programme.

La façon d'obtenir des subventions a changé au cours des années. En raison des déficits gouvernementaux importants et la pression croissante d'introduire des budgets d'austérité, les subventions publiques des services vitaux sont plus difficiles à obtenir. Il est même encore plus difficile d'obtenir des subventions à long terme. Par exemple, un répondant d'une agence a expliqué comment les bailleurs de fonds s'intéressent souvent aux programmes pilotes, ou procurent des subventions uniques. Il y a moins d'intérêt manifesté pour le financement des programmes en cours et, de plus en plus, les agences sont requises de trouver des fonds dans le privé.

Bien que ces programmes d'emploi soient rentables à long terme puisqu'ils aident les jeunes à obtenir un emploi (et par conséquent à devenir des contribuables au lieu de dépendre des services sociaux et des services d'urgence coûteux), les agences doivent s'acquitter de bien des dépenses. En plus des salaires du personnel et des coûts administratifs réguliers, la plupart des programmes sont aussi responsables de payer les salaires des jeunes (ou au moins en partie). De plus, ils fournissent fréquemment d'autres ressources telles que les frais de transport, la nourriture et l'équipement professionnel. En outre, le membre d'une agence a affirmé que, malgré que les jeunes soient payés à un taux dépassant de quelques dollars le salaire minimum, ils n'ont pas assez d'argent pour vivre confortablement, en particulier s'ils doivent se procurer leur propre hébergement et couvrir leurs frais de subsistance. Il craignait que cela soit difficile pour les jeunes autrefois aux prises avec l'économie de la rue de trouver leur emploi formel motivant, leur ancien revenu pouvant être considérablement supérieur.

Une situation financière difficile a aussi un impact sur les aptitudes d'une agence à attirer et conserver un personnel qualifié. Bien qu'aucun des membres du personnel interrogé n'aient mentionné le profit financier comme motivation principale pour travailler dans ce domaine, il est raisonnable que des employés qui possèdent souvent une éducation postsecondaire et travaillent de longues heures s'attendent à un salaire convenable. Non seulement il est difficile d'accorder des salaires concurrentiels avec des sources de financement imprévisibles, mais souvent l'agence n'a pas d'autre choix que d'engager du personnel à contrat plutôt que permanent. Par conséquent, le personnel contractuel n'est jamais certain de conserver son emploi une fois leur contrat terminé. Une conséquence malheureuse est que bien que le personnel aime son travail, il se peut qu'il soit en permanence à la recherche d'un emploi plus stable. Un répondant d'une agence a précisé qu'en raison des fonds limités, le personnel s'implique difficilement dans la formation ou les autres activités de développement professionnel.

**Résultats.** Une difficulté reliée auxquelles les agences font face est la pression qu'exercent les bailleurs de fonds pour obtenir des résultats qui indiquent une réussite, tels que le nombre de jeunes qui ont trouvé un emploi à l'issue du programme. Si ces résultats ne sont pas suffisamment élevés, les bailleurs de fonds pourraient retirer leur soutien, croyant que le programme n'est pas avantageux. Bien que trouver un emploi soit clairement un objectif important, insister de façon disproportionnée sur les chiffres peut être une problématique. Premièrement, obtenir un emploi à l'issue du programme ne signifie pas que les jeunes seront capables de le conserver, ce que l'on peut dire est plus important. Deuxièmement, bien que l'objectif de ces programmes soit de préparer les jeunes à l'emploi, la «réussite» dans ce contexte est bien plus complexe que la simple obtention d'un emploi.

Pour les jeunes qui présentent d'énormes obstacles à l'emploi et qui ont souvent dû affronter des circonstances difficiles, il n'est tout simplement pas réaliste de s'attendre à ce que leur vie soit complètement transformée en quelques semaines ou quelques mois. Souvent, ce qui est nécessaire, c'est un soutien à long terme entraînant un changement graduel. Il est plus probable que la réussite soit incrémentielle, les jeunes faisant des fois un pas en avant, puis deux pas en arrière, surtout ceux qui ont vécu des circonstances particulièrement difficiles ou ceux qui étaient profondément ancrés dans la vie de la rue. Il est difficile d'évaluer la réussite dans ces conditions puisque de nombreuses améliorations, telles l'accroissement de l'estime personnelle ou de l'espoir, ne sont pas mesurables. Si un jeune n'obtient pas de travail mais commence à gagner suffisamment d'assurance pour retourner à l'école, c'est sans aucun doute une grande réussite. La plupart du travail effectué au sein de ces programmes peut être comparé à planter des graines dans l'esprit des jeunes dans le but d'améliorer leurs chances de réussite plus tard dans la vie, mais pas forcément dans l'immédiat. Enfin, se concentrer sur l'obtention d'un emploi par le jeune à la fin du programme ne prend pas en considération le genre de travail effectué par le jeune. Si l'agence se sent obligée de conserver des chiffres élevés, il se peut qu'elle place les jeunes dans des emplois qui ne leur conviennent pas, ou dans un poste qui offre peu de chances de promotion. Involontairement, les conséquences d'une telle stratégie serait de condamner les jeunes à l'échec ou de les reléguer dans des emplois inférieurs. Il se pourrait aussi que le personnel choisisse des participants au programme présentant moins d'obstacles d'entrée afin d'accroître leurs chances de réussite (une procédure souvent appelée «l'écramage»). Ce n'est bien entendu pas le but des programmes, qui est d'aider les jeunes qui ont besoin d'assistance à surmonter leurs obstacles à l'emploi. Après tout, si les programmes spécialement conçus pour aider les jeunes à risque commencent à leur tourner le dos de peur de ne pas atteindre certains chiffres, qui s'occupera d'eux?

Sans doute, il est important que le personnel des agences tiennent des dossiers et accumulent des statistiques non seulement pour les bailleurs de fonds, mais aussi pour suivre leur propres progrès et identifier les domaines qui pourraient être améliorés. Plutôt que de rejeter leurs responsabilités, plusieurs membres du personnel ont exprimé le désir de continuer à évaluer certains résultats, mais avec la compréhension de la situation dans son ensemble et des complexités impliquées dans le processus d'aider les jeunes à risque à progresser dans leur vie. Dans ce contexte, il est bon de se rappeler que la «réussite» peut vouloir dire beaucoup de choses.

**Trouver un emploi de qualité.** Plusieurs participants des agences (7 ou 22,6 %) ont déclaré qu'il peut être difficile de trouver des partenaires du secteur privé qui non seulement fournissent un vaste assortiment de possibilités d'emploi, mais aussi des postes de qualité. Les intérêts des jeunes participants divergent, et il est important qu'ils aient accès à des emplois qui, jusqu'à un certain degré, répondent à ces intérêts. Cela peut être difficile non seulement parce que le personnel des agences doit trouver une variété d'employeurs, mais aussi parce qu'il doit s'assurer que le jeune bénéficiera d'un environnement favorable.

Un des répondants de la Carpenters' Union a mentionné un déclin général de l'intention des lieux de travail syndicalisés à employer les jeunes une fois leur préapprentissage

**La plupart du travail effectué au sein de ces programmes peut être comparé à planter des graines dans l'esprit des jeunes dans le but d'améliorer leurs chances de réussite plus tard dans la vie, mais pas forcément dans l'immédiat.**



**Les jeunes dont les aptitudes commencent tout juste à se développer et qui n'ont que peu d'expérience professionnelle ont un désavantage sérieux par rapport aux ouvriers chevronnés.**

terminé. Les jeunes dont les aptitudes commencent tout juste à se développer et qui n'ont que peu d'expérience professionnelle ont un désavantage sérieux par rapport aux ouvriers chevronnés. Il se peut donc que les jeunes prennent plus de temps pour accumuler leurs heures d'apprentissage durant la première année. La rareté du travail était particulièrement accentuée pendant la dernière récession. Plusieurs répondants ont insisté sur le besoin de plus de programmes gouvernementaux disponibles pour les jeunes qui ont récemment terminé un préapprentissage pour qu'ils puissent recevoir de l'aide pour obtenir leurs heures d'apprentissage de première année. Cela aiderait les jeunes à continuer à s'intéresser dans ce domaine professionnel et à ne pas perdre l'espoir d'en faire une option de carrière durable.

Plusieurs répondants des programmes reliés à la construction ont aussi admis traverser des périodes creuses durant le programme et ont dû chercher du travail pour occuper les jeunes. Par exemple, il y a eu quelques situations où le matériel a été livré tard au chantier de la Carpenters' Union, et il a été difficile pour les jeunes de continuer à travailler. Choices for Youth a aussi fait face à des moments creux, en attendant que des inspections particulières soient menées, ou que du travail pour lequel les jeunes n'étaient pas préparés (travaux électriques) soit terminé. Ils ont comblé ces temps morts en commençant des projets supplémentaires, comme la construction d'une aile dans un centre communautaire, mais il était parfois difficile pour le personnel de l'agence de trouver des nouveaux projets intérimaires pour les jeunes.

**Trouver un équilibre entre soutien et travail.** Quatre répondants (13 %) travaillant dans des programmes de métier ont indiqué qu'il pouvait être difficile à certains moments d'équilibrer les besoins en soutien des jeunes et veiller à ce que le travail soit effectué suivant certaines normes. Il est manifestement essentiel que le travail soit effectué en toute sécurité et conformément aux règlements. Si le travail n'est pas bien fait, ou si la sécurité des jeunes est compromise, ces programmes deviendront rapidement des échecs. Il est essentiel de montrer de la patience et de donner du soutien aux jeunes durant le processus d'apprentissage, certains d'entre eux ayant des niveaux d'aptitude peu élevés et possédant d'autres obstacles à l'emploi, mais il est tout autant impératif de produire un travail de haute qualité. De plus, Brad, de Choices for Youth, a expliqué comment tout programme qui effectue des travaux qui pourraient être dangereux doit faire face à des questions de responsabilité. Il a déclaré que les travailleurs doivent «être maîtres de la situation, parce qu'à n'importe quel moment, en raison des besoins complexes auxquels nos gens font face, on peut rencontrer une situation dans laquelle les personnes sont en danger.»

**Capacité et limites de l'agence.** Le personnel de l'agence travaille sans répit, et avec des ressources minimales, pour veiller à ce que les jeunes bénéficient le plus possible de leurs programmes. Malheureusement, en raison des besoins complexes de ces jeunes, il se peut que le personnel de l'agence ne possède pas la capacité de répondre à tous leurs besoins. Trois participants à cette recherche (9,7 %) ont identifié ce problème, et particulièrement dans le cas de problèmes de santé mentale et d'accoutumance. Si ces difficultés sont exceptionnellement sévères, le personnel de l'agence réfèrera souvent ces jeunes à de services plus spécialisés, puisque la stabilisation est souvent une étape nécessaire avant qu'un emploi journalier soit possible. Il existe aussi des cas où les symptômes empirent, ou bien un jeune a une rechute en cours de programme. Sans avoir reçu une formation pertinente, beaucoup de membres du personnel ne sont simplement pas équipés pour agir dans de telles circonstances. Comme on l'a mentionné auparavant, beaucoup de jeunes à risque et sans-abri ont dû affronter des circonstances vraiment horribles au cours de leur existence. Beaucoup ont subi des abus de toutes sortes, ont été négligés ou rejetés par leur famille. Pour certains jeunes, l'expérience de l'itinérance ou de la pauvreté extrême peut entraîner des traumatismes supplémentaires, y compris un état de stress post-traumatique, la dépression et l'anxiété. Les symptômes de ces problèmes de santé mentale peuvent être épisodiques, se manifestant parfois tandis que le jeune participe à un programme d'emploi.

Le personnel de l'agence fait de son mieux pour résoudre ces problèmes et pour veiller à ce que les jeunes bénéficient de soutien additionnel, mais c'est souvent au-delà de leur expertise et peut être très difficile.

Les accoutumances étaient identifiées comme un défi que le personnel des agences devait affronter régulièrement. Bien que toutes les agences procurent des services d'aiguillage, le traitement des accoutumances ne fonctionne que si les participants souhaitent un changement dans leur vie. Plusieurs répondants ont expliqué combien le combat contre les accoutumances nécessitait un équilibre délicat. Par exemple, la sécurité est la priorité numéro un, et si quelqu'un est en état d'ivresse au travail, il doit être écarté du lieu de travail. Et pourtant le personnel des agences insiste sur l'importance de ne pas exclure complètement les jeunes des services, ou de les abandonner. Beaucoup de gens qui importaient dans la vie des jeunes leur ont tourné le dos, surtout lorsqu'ils faisaient quelque chose qui pouvait être interprété comme étant mal. Les employés des agences veulent que les jeunes sachent qu'ils peuvent compter sur eux et qu'ils sont là pour les appuyer. Plusieurs participants ont expliqué avoir utilisé un modèle de réduction des méfaits dans le cadre duquel ils travaillent avec les jeunes par étapes. Par exemple, ils précisent que la consommation de drogues au travail est inacceptable. Puis, ils collaborent avec les jeunes pour réduire leur consommation de drogues et les risques qui y sont associés. L'objectif final peut être l'arrêt complet de la consommation. Une autre solution, qui pourrait être dans le meilleur intérêt des deux parties, serait que les jeunes suivent un traitement et retournent à l'agence ultérieurement.

Il n'est pas surprenant, en raison de la nature de leur travail, que le personnel des agences doive faire attention à ne pas souffrir d'épuisement professionnel. Lors d'une discussion de groupe, l'effectif de BladeRunners a expliqué comment il essayait de réduire ce risque, surtout en étant disponible 24 sur 24, 7 jours sur 7. Par exemple, s'ils se sentent énervés ou irritables, c'est un signe qu'ils ont besoin de repos. Ils expliquent aussi que leur passion pour leur travail et savoir que leur travail est de très grande valeur les aide à continuer. Enfin, ils ont admis puiser de l'aide chez leurs collègues au besoin. Toutefois, ils ont aussi admis que leur travail peut parfois être difficile et qu'ils se sentent épuisés de temps en temps.

**Défis posés par les jeunes.** Enfin, certains employés des agences (15 ou 48 %) ont expliqué devoir relever régulièrement des défis posés par les jeunes. Certaines de ces difficultés sont dues aux circonstances vécues par les jeunes, comme un logement inadéquat. Un des exemples donné par un membre du personnel décrivait comment des jeunes s'étaient disputés avec les gens avec lesquels ils habitaient le soir avant d'aller au travail. Cela a affecté la quantité de sommeil qu'ils avaient eu cette nuit-là, ainsi que leur concentration et leur état émotionnel au travail le lendemain. Parallèlement, d'autres répondants ont expliqué comment certains jeunes doivent souvent partager leur logement avec un ou plusieurs colocataires. Cela peut poser des problèmes pour certains jeunes s'ils essaient de demeurer sobres quand leurs colocataires ne le sont pas. C'est tout aussi difficile lorsque les colocataires font la fête la nuit et qu'un jeune veut se reposer avant d'aller au travail le jour suivant.

Un autre défi courant identifié par le personnel des agences se rapporte aux aptitudes de communication des jeunes, beaucoup d'entre eux n'ayant pas eu la possibilité d'apprendre à communiquer de manière efficace avec les autres. Un problème fréquent cité par les membres des agences était que les jeunes avaient trop peur d'appeler leur employeur s'ils allaient être absents ou en retard à leur travail. Au lieu de téléphoner, les jeunes arrivaient en retard, ce qui aggravait clairement la situation. De même, certains jeunes éprouvaient de la difficulté à parler des problèmes auxquels ils se heurtaient au travail, ou à communiquer avec le personnel de l'agence au sujet de la façon dont leur placement d'emploi progressait. Par conséquent, le personnel des agences n'est parfois pas du tout au courant lorsqu'un jeune a des problèmes au travail, et la question demeure inabordable.

**Un problème fréquent cité par les membres des agences était que les jeunes avaient trop peur d'appeler leur employeur s'ils allaient être absents ou en retard à leur travail.**

Beaucoup d'employés des agences ont aussi parlé de la peine et des moments de découragement qu'ils ressentent quand ils voient un jeune avec du potentiel échouer avant la fin du programme. Cela peut arriver pour de nombreuses raisons, mais c'est souvent dû à la crise permanente qui accable la vie des jeunes. Pour certains répondants, il était vraiment difficile de voir un jeune dans lequel ils avaient investi beaucoup d'efforts disparaître du jour au lendemain, en n'ayant aucune idée de ce qu'il lui était arrivé par la suite. En général, c'est un grand défi pour le personnel des agences de garder le contact avec les jeunes en raison de la nature transitoire de leur vie. C'est un problème moins sérieux pour les agences des petites communautés, car les jeunes peuvent passer les voir plus souvent, à moins bien sûr qu'ils ne quittent la communauté. Certaines agences, comme RaY, utilisent les médias sociaux afin de tenter de garder le contact avec les jeunes, mais même cette méthode s'avère difficile.

Plusieurs répondants ont identifié le renforcement de l'estime personnelle et de la confiance en soi des jeunes comme un défi. Après avoir connu ce qui semble être plusieurs échecs dans la vie (par exemple, à l'école ou dans des relations), il peut être difficile pour les jeunes de croire qu'ils peuvent accomplir quelque chose de positif dans leur vie ou qu'ils peuvent réussir. Tony, de TYJC élabore à ce sujet :

Je pense qu'une des plus grandes choses à laquelle nous nous heurtons, ce sont les gens qui arrivent avec une estime personnelle et une opinion d'eux-mêmes très basses, et c'est très dur de vous vendre sur le marché du travail et de vous vendre auprès d'un employeur si vous n'avez pas confiance en vous-même.

Enfin, deux participants ont dit que certains des jeunes qui s'inscrivent au programme n'adoptent pas une attitude positive. Par moments, ces jeunes peuvent résister à l'autorité et sont très argumentateurs. Ça peut poser des problèmes pour le personnel des agences qui doit rester patient et ne pas répondre de façon inappropriée. Bien qu'en général le personnel mène des entrevues d'admission très poussées, un répondant a déclaré que certains jeunes sont doués pour leur avouer «ce qu'ils veulent entendre», et plus tard dans le programme démontrent qu'ils ne sont pas prêts à participer. Bien qu'en général, grâce à leur expérience le personnel des agences puisse prévoir quels jeunes sont prêts ou non, ils peuvent aussi parfois se tromper, ou les circonstances des jeunes peuvent changer. Bien que cela soit déplaisant, dans certains cas, le personnel doit annoncer aux jeunes qu'ils ne sont pas prêts pour le programme, ou qu'en raison d'un comportement inapproprié, ils doivent s'en aller.

## Conseils pour les autres agences

On a demandé aux répondants des agences s'ils avaient des conseils à donner aux autres membres du personnel travaillant pour un programme d'emploi des jeunes à risque ou sans-abri, ou qui sont sur le point de mettre sur pied un programme semblable. Le conseil le plus fréquent était d'engager les bonnes personnes, ne jamais perdre de vue les besoins des jeunes, et de tenir tant les jeunes que l'agence responsables de leurs actes. On a aussi donné des avis spécifiques quant à la façon de mettre un programme sur pied.

**Engager les bonnes personnes.** Le conseil le plus fréquent que les employés des agences (suggéré par 10 répondants ou 32,3 %) avaient à donner aux organismes était de s'assurer qu'ils engagent le bon personnel. Les employés devraient être passionnés, compréhensifs, ouverts d'esprit et se préoccuper réellement du succès des jeunes au sein de leur programme. Puisqu'il se peut que les jeunes affrontent de nombreux obstacles ou défis, il est important qu'ils se sentent à l'aise et qu'on ne les juge pas quand ils s'adressent au personnel. Il y a de fortes chances que beaucoup de jeunes hésitent à faire confiance aux autres, en particulier ceux qu'ils perçoivent comme des symboles d'autorité. Le rôle du personnel de l'agence est vital, car il peut soit confirmer ces sentiments, soit les disputer. En développant une relation réelle avec les jeunes, on peut faire une différence monumentale dans leur vie en leur donnant un mentor dont ils suivront l'exemple et quelqu'un qui croira dans leurs aptitudes.



Une répondante a déclaré qu'elle entretient des relations avec les jeunes en leur faisant part de ses expériences et en se rapprochant d'eux le plus possible. Par exemple, elle a partagé ses expériences à l'école, en particulier par rapport à ses difficultés pour apprendre à lire, et comment elle a reçu son diplôme de fin d'études secondaires à l'âge de 24 ans. Elle a déclaré que cela surprend beaucoup de jeunes, et que cela les inspire même. Pour les jeunes gens qui ne sont pas allés à l'école pendant une période de temps relativement longue, ou qui ont eu des difficultés avec des tâches scolaires comme l'apprentissage de la lecture, savoir qu'ils ne sont pas les seuls, ou que d'autres ont dû surmonter ces difficultés peut les motiver énormément.

Un autre participant a suggéré de rechercher, durant le recrutement du personnel, des employés qui savent mesurer les implications de leur rôle et qu'ils occupent une position d'autorité. Il est bien sûr nécessaire que les jeunes suivent les règles de n'importe quel programme auquel ils participent, mais le personnel doit trouver un équilibre entre veiller à ce que les programmes fonctionnent en douceur et à ne pas user de leur autorité de façon abusive ou néfaste. Il y aura des moments où les jeunes enfreindront aux règlements ou résisteront aux structures et à l'autorité. Le personnel doit rester conscient de ce qu'il tente de réaliser et résoudre ces problèmes avec patience et douceur. Par exemple, Kelly, de RaY, a déclaré : «Le personnel doit faire preuve de plus de souplesse que les jeunes dans tous les domaines. Il ne s'agit donc pas d'imposer leur pouvoir sur ces jeunes mais de leur fournir des possibilités et de leur ouvrir les portes.»

Il est également important que les membres du personnel reflètent la diversité des jeunes au sein de leurs programmes. Lambrina, de TYJC, nous dit pourquoi cela est important :

Et bien je crois qu'il est important d'avoir une équipe de personnel diversifiée, pour que les jeunes y voient un reflet d'eux-mêmes, vous voyez... Ça peut être difficile, mais dans notre effectif, nous avons des plus jeunes, des plus vieux, du personnel de couleur, du personnel gay, afin que les jeunes se sentent libres d'explorer ou de discuter certains problèmes.

Enfin, plusieurs membres de Train for Trades ont fait remarquer que pour faire fonctionner un programme comme le leur, où le personnel travaille aux côtés des jeunes tous les jours dans un chantier de construction, l'effectif doit posséder un ensemble d'aptitudes diverses dans le domaine de la construction et des soins pour les jeunes. Bien que l'élément le plus important de tout programme pour jeunes à risque ou sans-abri soit l'habileté de donner du soutien aux jeunes, le fait est qu'il y a une tâche à accomplir et qu'elle doit être bien accomplie.

**Rester centré sur les jeunes.** Cinq membres du personnel des agences (16,1 %) ont souligné qu'il était important de rester centré sur les besoins des jeunes dans le cadre d'un tel travail. Il est important d'écouter ce que les jeunes ont à dire sur les choses qui les préoccupent plutôt que de leur imposer des objectifs. Bien sûr, le personnel peut apporter des suggestions, mais il doit aussi respecter les désirs des jeunes. Une concentration sur la «situation dans son ensemble» ou sur ce que le programme essaie d'accomplir pour les jeunes a été identifiée comme un élément essentiel dans ce travail. Il y aura des bonds en arrière, des défis et des déceptions, mais il est capital de se concentrer sur les objectifs du programme et sur les besoins des jeunes. Il est important d'applaudir les petites réussites et de ne pas se concentrer sur les moments où les jeunes trébuchent, car cela est inévitable.

Mike de EMPLOY explique que se concentrer sur les besoins des jeunes signifie aussi de les faire passer avant ses propres sentiments. Il déclare avoir appris que non seulement les échecs sont inévitables, mais qu'il est aussi important que le personnel ne le prenne pas personnellement :

Ce serait bien si on pouvait faire le partage entre vouloir que les jeunes réussissent et s'en tirent bien, et ne pas *avoir besoin* qu'ils le fassent. C'est certainement une des leçons les plus importantes que j'ai apprises après avoir travaillé cinq ans dans ce domaine. C'est dur de faire la part des choses, c'est un compromis difficile, parce que tu ne veux pas t'en désintéresser, mais tu ne veux pas non plus t'impliquer tellement que ta semaine est ruinée à cause de l'échec d'un jeune. Il faut comprendre que même des échecs peuvent mener à des réussites, et t'apprendre des leçons qui te mèneront à la réussite. Vous ne voyez pas la réussite tout de suite. Mais un jour, la petite graine qu'on a plantée va germer, et on ne sait pas quand.

Une autre répondante a affirmé qu'il est important d'équilibrer le désir d'aider autant de jeunes que possible avec la capacité du personnel. Elle a déclaré qu'à un moment donné son programme acceptait tellement de jeunes que cela a limité leurs aptitudes à se concentrer sur les besoins des jeunes.

**Responsabilité.** Deux répondants (6,5 %) ont classé la responsabilité en tant qu'élément principal dans le cadre d'un programme d'emploi. Cela signifie assurer que les jeunes sont responsables de leurs actes et que les agences sont tenues responsables d'elles-mêmes et de leurs bailleurs de fonds. Pour ce qui est des jeunes, on a suggéré que le personnel soit très clair quant à leurs attentes. Brad de Choices for Youth explique pourquoi c'est important :

Nous avons des attentes bien précises, nous sommes très francs et nous ne cachons pas ce que nous attendons d'eux et ce que cela signifie, dès le début... On pousse les gens sans arrêt, on les rend responsables de leurs actes... Ils ne vont pas au travail, et ils n'appellent pas?... Ce n'est pas comme ça que tu arriveras à quelque chose dans la vie. Alors si on prend toujours des gants et qu'on leur rend la vie facile, il y a des chances que s'ils font ça au travail, où les employeurs sont complètement obsédés par leurs finances, ça ne va pas marcher et quelqu'un va se faire renvoyer.

La remarque de Brad démontre aussi qu'il s'agit d'une procédure douce et graduelle pour les jeunes plutôt qu'une procédure qui repose sur des répercussions sévères de la part du personnel. Vu que les membres du personnel sont souvent considérés comme des mentors, non seulement ils doivent créer une relation avec les jeunes, mais aussi offrir une orientation et des leçons de valeur qui prépareront les jeunes à la vie.

Plusieurs répondants des agences ont déclaré qu'il est aussi vital d'imposer à son propre travail des normes élevées, et d'en être responsable. Cela peut vouloir dire tenir des statistiques, des exemples de cas, et constamment remettre ses actes en questions. C'est aussi important pour les bailleurs de fonds d'être conscients du fait que le travail qu'ils soutiennent est nécessaire et efficace. Enfin, comme il a été dit auparavant, lorsque l'on effectue des travaux tels que des améliorations énergétiques, le personnel doit s'assurer de façon impérative que tous les travaux sont faits suivants les règles, les plus hautes normes de sécurité, et en temps voulu.

**Conseils pour mettre un programme sur pied.** Les conseils de plusieurs répondants (4 ou 13 %) portaient sur les éléments nécessaires pour mettre sur pied un programme semblable. Par exemple, Kelly de RaY insiste sur l'importance de commencer «petit». Quand le programme Growing Opportunities a été créé, le personnel a commencé par sortir dans la communauté pour examiner le besoin d'un programme et déterminer s'il y avait des partenaires désireux d'en faire partie. Les prochaines étapes consistaient à engager un membre du personnel qui travaillerait exclusivement à ce programme, puis de trouver un financement. Aujourd'hui ce programme fonctionne à l'aide de trois membres du personnel et a considérablement plus de partenaires et de jeunes pris en charge chaque année. De

même, Roz, de Choices for Youth, souligne l'importance de prendre le temps nécessaire pour élaborer un programme convenablement dès le départ. Par exemple, le personnel de Train for Trades a passé neuf mois à planifier son programme avant de le mettre en œuvre. Ce processus comprenait veiller à ce que les normes de santé et de sécurité soient très élevées et mettre au point différents plans et mesures de sécurité, et veiller à ce que plusieurs plans de contingence soient mis en place pour faire face à différents scénarios et pour protéger le personnel, les locataires et les jeunes.

Finalement, deux participants ont suggéré que l'effectif en apprenne le plus possible sur les autres programmes. Par exemple, Dave d'EMPLOY a passé plusieurs semaines à apprendre d'un autre programme à Kelowna où l'on utilisait le modèle de pensée critique. De même, Sheldon, de Choices for Youth a demandé «pourquoi réinventer la roue?». Son programme, Train for Trades, avait à l'origine été adapté à partir d'Eva's Phoenix, un programme de Toronto, et s'inspire maintenant de Warm-up Winnipeg, au Manitoba. Le personnel peut beaucoup apprendre des programmes existants tout en restant sensible aux besoins de leurs collectivités locales et en faisant les ajustements nécessaires si besoin est.

## Remarque sur le contexte local

Les régions du Canada varient immensément en termes de facteurs démographiques, de causes de l'itinérance, d'économies locales, et selon leur caractère urbain ou rural, et il faut par conséquent faire preuve de souplesse lorsqu'on adopte les composantes d'un programme provenant d'ailleurs. Étant donné que nous avons mené cette étude à l'échelle nationale, nous avons demandé aux participants si leur contexte géographique présentait des possibilités ou des défis dans la réalisation de leurs travaux. Voici ce que les participants ont rapporté au sujet de leurs communautés :

**BladeRunners – Vancouver, C.-B.** BladeRunners opère au sein du Downtown Eastside de Vancouver (DES), un quartier caractérisé par une grande pauvreté. Le personnel a remarqué que bien que le quartier offre beaucoup de tentations pour les jeunes qui essaient de progresser dans leurs vies, de façon générale, il offre des avantages. Le personnel a cité une relation intense entre eux et la collectivité, y compris des relations avec les entreprises et les agences locales. Ces relations sont utiles, car elles permettent au personnel d'utiliser une variété de services afin de répondre aux besoins des jeunes. Par exemple, BladeRunners a établi une relation avec une banque locale qui fournit des comptes bancaires aux jeunes afin qu'ils n'aient pas à encaisser leurs chèques à Money Mart ou un magasin semblable. De plus, puisque la plupart des jeunes qui bénéficient des services de BladeRunners sont liés au DES d'une façon ou d'une autre, ils peuvent jouer le rôle de mentors auprès des autres jeunes du voisinage. Enfin, le personnel a remarqué qu'en général, et à l'exception de la récente récession, il y a beaucoup de possibilités d'emploi pour les jeunes à Vancouver. Du point de vue démographique, les jeunes autochtones sont affectés par l'itinérance de façon disproportionnée à Vancouver.

**EMPLOY – Vernon, C.-B.** Le programme EMPLOY est situé dans une petite communauté rurale du North Okanagan. Le personnel a remarqué que cette région est une destination touristique très vivante, et qu'il y a par conséquent beaucoup de postes de débutant disponibles dans ce secteur, ainsi que dans les magasins de vente au détail où les touristes magasinent. La région est aussi une communauté de retraite prisée où on a besoin de jeunes travailleurs. En raison de la petite taille de la ville, il est plus probable que les jeunes entendent parler du programme par le bouche-à-oreille et gardent le contact avec le personnel une fois qu'ils ont terminé le programme. Le personnel a expliqué que travailler dans une communauté rurale peut aussi présenter des défis. Par exemple, il peut être difficile pour les jeunes qui ne vivent pas dans le centre de la ville de bénéficier des services en raison de problèmes de transport. De surcroît, le nombre d'offres d'emploi en dehors des secteurs susmentionnés est limité, tout comme l'est le nombre d'employeurs avec qui l'agence peut entretenir des relations. Il est donc très important d'établir des relations

durables avec les employeurs, car si l'un d'eux ne souhaite plus participer au programme il n'y a pas beaucoup d'autres choix d'employeurs à contacter. La situation a empiré au cours des années, et notamment durant la récession, puisque la plupart de l'industrie manufacturière qui employait des centaines d'habitants à Vernon a quitté la ville.

**Growing Opportunities – Winnipeg, Manitoba.** Le personnel de cette agence de Winnipeg dit de sa ville qu'elle possède une atmosphère de petite ville et que Resource Assistance for Youth a pu établir un nombre de relations avec d'autres agences et entreprises de la région. Winnipeg se caractérise par sa possibilité d'offrir un grand nombre d'emplois saisonniers, ce qui présente des avantages et des inconvénients lorsqu'on embauche des jeunes. Du côté positif, ces emplois temporaires sont à la disposition des jeunes de Growing Opportunities et peuvent représenter de bons emplois de transition qui aideront les jeunes sans expérience à s'acclimater au marché du travail. De l'autre côté, ces postes ne sont offerts que pendant certaines saisons et les jeunes doivent chercher d'autres emplois pendant la saison morte. Enfin, le personnel de l'agence a rapporté que le racisme institutionnel était un facteur présent à Winnipeg, où un nombre important de jeunes autochtones vivent la pauvreté et l'itinérance.

**Programme de préapprentissage CHOICE – Vaughan, Ontario.** La salle de classe du Programme de préapprentissage CHOICE est située juste au nord de Toronto, et les chantiers de construction sont à Toronto. Il peut être difficile pour les jeunes de se rendre aux lieux d'apprentissage et faire l'aller-retour jusqu'aux chantiers qui sont éparpillés partout dans la ville, la plupart d'entre eux ne possédant pas de voiture. Bien sûr il peut aussi être très difficile de conduire à Toronto en raison du volume de la circulation. Les membres du syndicat ont aussi mentionné la nécessité, à Toronto, où il y a un grand nombre de charpentiers, de se spécialiser dans des aspects spécifiques du métier, comme le coffrage. Bien qu'en ce sens, il y ait des avantages à se spécialiser, les membres du syndicat préviennent qu'il est important que les charpentiers obtiennent une compréhension générale de la procédure de la construction et de la rénovation des édifices pour qu'ils sachent ce qu'ils font et ce qu'ils devront faire. On a fait l'analogie avec un praticien général qui étudierait pour devenir cardiologue sans avoir une compréhension générale du fonctionnement du corps. Dans ce cas, le docteur pourrait créer des dommages en se concentrant sur le cœur seul, et en ignorant les autres organes.

**Toronto Youth Job Corps – Toronto, Ontario.** Toronto étant la plus grande région métropolitaine du Canada, il est clair qu'elle offre de nombreuses possibilités d'emplois, y compris des entreprises «alternatives» ou de petite taille qui sont par définition disposées à engager des jeunes ou qui peuvent tirer des avantages à travailler avec une agence. Il existe aussi de nombreux réseaux et services pour jeunes que le personnel des agences peut utiliser pour mettre sur pied un plan de services complet pour les jeunes. Le revers de la médaille est que l'importante population de Toronto crée une forte concurrence quant à l'obtention d'un emploi, y compris pour les jeunes qui possèdent des diplômes d'études secondaires et d'études collégiales. Il y a aussi un grand nombre d'agences de placement qui visent des postes semblables. De plus, le personnel des agences a remarqué que beaucoup d'usines ont déménagé en banlieue, ce qui les rend pratiquement inaccessibles aux jeunes. Enfin, le personnel des agences a mentionné les stigmates et les stéréotypes associés aux jeunes des noyaux urbains, en particulier les jeunes hommes de couleur, ce qui expliquerait pourquoi certains employeurs hésitent à collaborer avec leur programme.

**Youth Retail Employment Program – Ottawa, Ontario.** Le personnel de l'agence a parlé de la perception qu'Ottawa est une ville très riche, et pourquoi il est facile d'oublier les taux élevés de pauvreté qui y règnent. Ils ont aussi parlé de la peur, parmi beaucoup de jeunes, qu'ils ne seront pas capables d'obtenir un emploi s'ils ne sont pas parfaitement bilingues. Un employé de l'agence a déclaré que cette crainte pourrait être mal placée, surtout si le jeune ne parle que l'anglais, puisque l'anglais est la langue parlée dans la plupart des entreprises. Cela pourrait en fait être plus problématique si le jeune ne parlait que le français.

**TAPAJ – Montréal, Québec.** Le personnel de TAPAJ mentionne, comme BladeRunners, qu'être situé au centre-ville peut créer beaucoup de tentations pour les jeunes, en particulier en ce qui a trait à la consommation de drogues. L'une des caractéristiques de ce quartier est d'avoir des taux d'itinérance et de prostitution très élevés. Un point positif cependant serait d'après le personnel, le grand nombre de services offerts aux jeunes dans cette région. TAPAJ fait de gros efforts pour coordonner ses services avec les autres services offerts. Malheureusement, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, cela peut parfois mener à un sentiment de concurrence entre les agences.

**Train for Trades – St. John's, T.-N.** Le personnel de l'agence a déclaré qu'en raison de la petite taille de leur ville il y a en général peu de possibilités d'emploi, bien que cette situation se soit améliorée grâce à une recrudescence soudaine de chantiers de construction dans la région. Beaucoup de jeunes participants au programme se connaissent, ce qui peut causer des problèmes quand deux jeunes qui ont des différends se joignent au même cycle de programme. Enfin, comme il a été mentionné au sujet des autres zones urbaines, il peut être difficile pour les jeunes de progresser dans leurs vies s'ils restent dans le même quartier qui leur offre les mêmes tentations qu'avant. St. John's étant une petite ville, la solution n'est peut-être pas aussi simple que déménager dans un autre quartier, et peut exiger que les jeunes déménagent dans un tout autre endroit. De plus, puisque St. John's est le plus grand centre urbain de la province, cela peut signifier que les possibilités d'emploi sont également limitées ailleurs. Enfin, le taux de logements disponibles à St. John's est très bas (moins de 1 %), et rend les choses très difficiles pour les jeunes qui cherchent un logement adéquat, ce qui est clairement une nécessité pour conserver un emploi stable.

Lorsque l'on utilise un modèle de programme provenant d'une autre région, de toute évidence, le contexte et les besoins locaux doivent être pris en compte. Ce qui bien sûr ne veut pas dire que les composants des principaux programmes ne peuvent pas s'adapter à d'autres régions. Il est intéressant de noter que d'après Sheldon de Choices for Youth, bien qu'il soit important de prendre en considération le contexte local, éventuellement, les besoins des jeunes et les éléments nécessaires à un programme réussi sont les mêmes quel que soit le lieu. Il déclare :

Nous avons emprunté un programme de Toronto, un environnement complètement différent de celui de St. John's, mais éventuellement, tout ce qu'ils vivent, et les problèmes et les obstacles auxquels les jeunes font face sont les mêmes. Et le soutien dont ils ont besoin pour s'en sortir est le même en fin de compte. Ensuite nous allons à Winnipeg et rapporterons ce qu'ils font à St. John's. Ici encore, un environnement culturel différent. Ces programmes offrent une certaine continuité qui marche.

## Sommaire

Dans cette section, nous avons profilé les 8 agences communautaires avec lesquelles Chez Toit est partenaire et passé en revue les résultats des entrevues et des groupes de discussion menés avec le personnel des agences. Les résultats principaux relevés dans cette section sont :

- Lorsqu'il doit décider de l'endroit des placements d'emploi pour les jeunes, le personnel des agences doit équilibrer les intérêts du jeune et la disponibilité sur le marché. Idéalement, chaque décision vise l'intérêt de chaque jeune, bien que le personnel devra peut-être procéder à une exploration avec le jeune afin de déterminer quels sont ses intérêts.
- Le défi le plus courant identifié par le personnel des agences était de sécuriser un financement à long terme et stable. Le fait de continuellement devoir chercher des sources de financement peut détourner l'attention portée sur la prestation des services et rend difficile de préserver un personnel qualifié.

**Pour apporter un soutien adéquat il faut être à la disposition des employeurs, répondre rapidement aux demandes, aborder les inquiétudes liées aux jeunes et apporter un soutien individuel aux jeunes.**

- Les agences communautaires font l'objet d'une pression accrue venant des bailleurs de fonds de faire preuve de meilleurs résultats, notamment en ce qui a trait au nombre de jeunes qui sont employés à la fin du programme. Bien qu'il soit nécessaire que les agences soient responsables devant leurs bailleurs de fonds, si l'on attribue trop d'importance aux résultats, il se peut que les jeunes soient mal placés et ne bénéficient pas des avantages intangibles qu'offrent ces programmes. L'attention peut également être détournée de l'objectif plus important qu'est celui du maintien de l'emploi.
- Le personnel des agences ont parfois du mal à trouver des emplois de qualité pour les jeunes. Ce problème s'aggrave intensément au cours des récessions économiques.
- On doit trouver un équilibre entre la fourniture du soutien aux jeunes et s'assurer que le travail est exécuté conformément à de hautes normes.
- En raison des besoins parfois complexes des jeunes, le personnel des agences n'ont peut-être pas les qualifications nécessaires pour répondre à leurs besoins, notamment par rapport aux problèmes graves de santé mentale et de toxicomanie.
- D'autres défis perçus par le personnel des agences chez les jeunes portaient sur le manque de logements adéquats leur permettant de se préparer pour aller au travail tous les jours, des aptitudes à la communication médiocres et une estime de soi faible.
- Le conseil principal donné aux autres employés effectuant un travail semblable, était d'engager le bon personnel, de rester axé sur les besoins des jeunes et de tenir le personnel et les jeunes responsables. Lorsqu'on met un programme sur pied, les répondants ont suggéré que le personnel commence petit et trouve une solution à tout problème avant de progresser. Ils ont aussi suggéré d'en apprendre davantage en examinant les autres programmes si possible.
- Les agences doivent tenir compte de leur contexte local lorsqu'ils adoptent des éléments provenant d'autres programmes.

## **Travailler ensemble : engager le secteur privé**

Le personnel des agences et les participants du secteur privé ont été invités à réfléchir sur les facteurs nécessaires à un partenariat réussi entre les deux secteurs, de suggérer des stratégies spécifiques visant à engager le secteur privé, et d'identifier quels sont les défis en ce faisant. Les résultats sont décrits ci-dessous.

### **Facteurs de réussite essentiels**

Les participants du secteur privé et des agences ont été invités à décrire les facteurs qu'ils jugeaient nécessaires à un partenariat réussi entre leurs deux secteurs. Les réponses les plus fréquentes étaient : un soutien adéquat de la part de l'agence, une communication ouverte et honnête des deux côtés, veiller à ce que la procédure pour les employeurs soit la plus simple possible, et que les deux côtés soient clairs quant à leurs attentes mutuelles.

**Soutien de l'agence.** L'habileté des employeurs à offrir leur soutien aux jeunes peut varier. Ils doivent être capables de fournir un niveau de soutien de base à tous leurs employés, mais la plupart auront aussi besoin de l'agence pour les aider de temps à autres. Pour apporter un soutien adéquat il faut être à la disposition des employeurs, répondre rapidement aux demandes, aborder les inquiétudes liées aux jeunes et apporter un soutien individuel aux jeunes. Mark, d'Eltex Enterprises, a déclaré :



Nous avons trouvé que ce qui est vraiment utile, c'est la volonté (du personnel des agences) à s'occuper des jeunes, pour que nous n'ayons pas à le faire. Parce que nous sommes avant tout des ouvriers en bâtiment, pas des travailleurs sociaux. Beaucoup d'entre nous ne savent pas quoi dire aux jeunes. Alors c'est important d'avoir le soutien de l'agence... sans avoir à leur courir après... Quand j'ai un problème avec un jeune et que j'appelle Gary, je sais qu'il me rappellera dans l'heure qui suit, et qu'il s'en occupera. Ce n'est pas une relation aussi proche qu'on voudrait qu'elle soit. Notre rôle est d'aider les jeunes, mais nous ne sommes avec eux que 8 heures par jour, quand ils sont au travail. Il y a 24 heures dans une journée. Les 16 qui restent, c'est le travail de l'organisme.

Il était important pour plusieurs employeurs que le personnel de l'agence soit disponible pour les jeunes en dehors des heures de travail. Beaucoup de jeunes vivent des expériences personnelles difficiles, y compris des conflits familiaux, des conditions de logement précaires, et des problèmes d'éducation parentale. Il est vital que le personnel de l'agence soit disponible pour que les jeunes puissent mieux se concentrer sur leur emploi pendant les heures de travail. Beaucoup de personnel, en particulier celui de BladeRunners qui est disponible tous les jours 24 heures sur 24, admet parfois devoir faire des efforts considérables pour que les jeunes se rendent au travail, y compris aller les chercher au milieu de la nuit, aller chercher leur équipement de travail, les écouter et les encourager à toute heure de la journée.

**Communication.** Le personnel des agences et les participants du secteur privé ont insisté qu'il est essentiel que les deux parties gardent les voies de communication ouvertes tout au long du partenariat. Il est également très important que les deux parties soient mutuellement ouvertes et honnêtes à chaque étape. Cela commence par la franchise du personnel de l'agence vis à vis les antécédents, le niveau d'aptitude et les obstacles individuels des jeunes qui sont envoyés aux compagnies. De cette façon, les employeurs ont une idée plus réaliste de ce qu'on exige d'eux et connaissent les risques potentiels. Si l'on ne respecte pas ces règles, on risque d'endommager irrémédiablement la relation entre l'agence et la compagnie, laquelle pourrait cesser de travailler avec l'agence communautaire.

De l'autre côté, de nombreux employés des agences ont souligné combien il était important que les employeurs leur parlent dès que des problèmes surgissent. Ils peuvent ainsi aborder le problème avant qu'il ne soit trop tard. Plusieurs membres du personnel du secteur privé ont décrit des situations dans lesquelles ils ignoraient qu'un placement ne fonctionnait pas jusqu'à ce qu'il soit trop tard et que le jeune soit renvoyé. Étant donné que certains jeunes peuvent avoir besoin de soutien supplémentaire dans diverses situations, le personnel des agences est disponible pour répondre aux inquiétudes des employeurs, de telle sorte que cela cesse éventuellement d'être un problème. Cependant, même en l'absence d'un problème particulier, les participants des deux côtés ont admis qu'il était important de garder le contact régulièrement afin de s'assurer que le partenariat suit son cours sans accroc.

Les voies de communication peuvent rester ouvertes en tenant régulièrement des réunions et en donnant des appels téléphoniques. Des réunions d'avancement formelles entre le personnel des agences, le jeune et l'employeur peuvent aussi être utiles, car toutes les parties peuvent s'asseoir ensemble et discuter du placement. Ce forum aidera les deux côtés à surveiller le progrès du jeune, à exprimer toute inquiétude et à fixer des objectifs pour le futur. Cela est particulièrement utile pour les employeurs qui ne savent pas comment aborder une situation difficile ou quelle aptitude ils devraient surveiller. Les jeunes et l'employeur ont le soutien du personnel de l'agence qui facilite la discussion, arbitre tout problème et apporte de l'aide en posant les questions que les différentes parties pourraient trouver difficiles à soulever. Par exemple, Geraldine, un des quatre membres fondateurs de TYJC, a rapporté une situation où une jeune avait été placée dans un magasin et était terrifiée à l'idée de travailler avec la caisse enregistreuse. Après quatre semaines où la jeune refusait d'être formée à la caisse, on a organisé une réunion durant laquelle on a discuté des progrès de la jeune personne. Un membre de l'agence a suggéré qu'elle soit autorisée à

**Il est vital que le personnel de l'agence soit disponible pour que les jeunes puissent mieux se concentrer sur leur emploi pendant les heures de travail.**



suivre une caissière pendant deux semaines, et elle est par conséquent devenue plus à l'aise avec ce poste. Aujourd'hui, non seulement la jeune femme en question est tout à fait sûre d'elle en faisant ce travail, mais elle est devenue une employée modèle qui dirige un autre magasin. Sans cette réunion, la jeune femme aurait probablement été renvoyée pour avoir refusé d'apprendre une tâche essentielle.

Bien qu'il soit évident qu'une communication honnête soit nécessaire entre les membres de l'agence et les employeurs, elle est tout aussi importante pour toute autre partie impliquée. Par exemple, les rénovations énergétiques effectuées par Choices for Youth ont souvent lieu dans des logements qui sont habités. Il était par conséquent essentiel que les locataires soient informés de la présence des employés dans leur bâtiment. Le personnel de Choices for Youth et de Newfoundland and Labrador Housing a tenu trois réunions avec les locataires pour leur expliquer les objectifs du programme et quels travaux allaient être effectués dans leur logement. Les locataires ont été très conciliants, et certains d'entre eux ont même affirmé être au courant de l'œuvre de Choices for Youth. En ayant été franc avec les locataires, il est probable que des problèmes aient été évités.

**Garder les choses simples.** Plusieurs participants du secteur privé ont insisté qu'il était important que le personnel des agences communautaires garde le processus de sélection et des entrevues aussi simple que possible pour eux. En raison de leurs emplois du temps chargés, beaucoup d'employeurs ont trouvé qu'il serait trop difficile de collaborer avec une agence communautaire si cela occasionnait trop de travail supplémentaire tel des formulaires à remplir ou interviewer plusieurs jeunes qui ne conviennent pas au poste. Ils voulaient que le personnel des agences veille à ce que le processus suive son cours de la façon la plus fluide possible. Jonathan, un employeur d'Ottawa, a insisté sur le point suivant lorsqu'on lui a demandé ce qui était nécessaire pour qu'il travaille avec une agence communautaire :

Plus c'est simple, mieux c'est... Ils m'ont apporté exactement ce dont j'avais besoin. Ils avaient toutes les informations nécessaires, ils m'ont présenté le programme, ils se sont occupés des formalités administratives entre moi et le bureau central, ou de tout ce qui devait être rempli. Je n'ai pas eu besoin de faire des recherches, je n'ai rien dû faire hors de l'ordinaire.

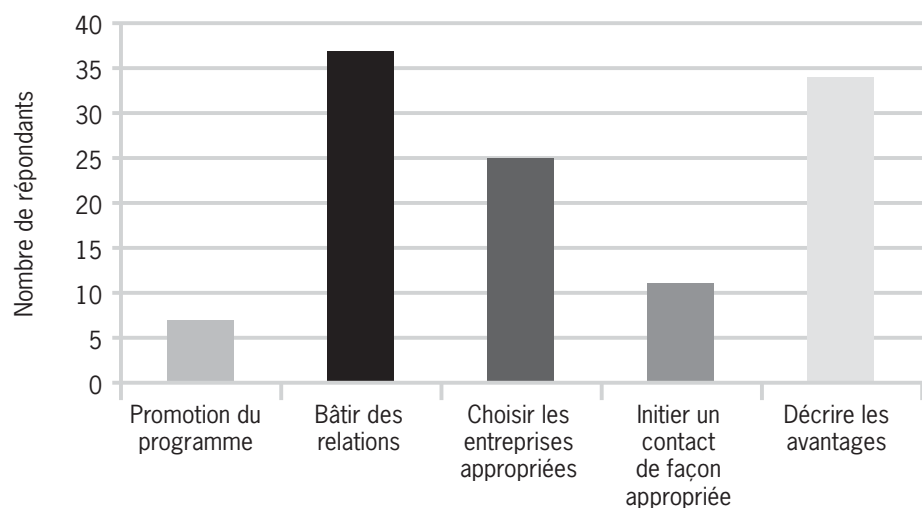
**Des attentes claires.** Le facteur final jugé essentiel pour un partenariat réussi est que les partenaires de l'agence et du secteur privé soient très clairs au sujet de leurs attentes respectives. Ce qui signifie que les partenaires du secteur privé énoncent clairement ce qu'ils attendent des jeunes en ce qui a trait aux responsabilités de l'emploi, de la conduite et de la tenue vestimentaire. Cela signifie aussi être transparent quant au rôle qu'ils attendent de l'agence, et aux obstacles qu'ils sont prêts à franchir et lesquels ils ne sont pas prêts à affronter. Pour les agences communautaires, cela veut dire veiller à ce que leurs partenaires du secteur privé soient capables d'offrir un environnement favorable pour les jeunes, où on les préparera à un assortiment de tâches et où ils développeront de nouvelles aptitudes. Il ne suffit pas de trouver un placement pour les jeunes à risque : cela doit être un environnement où les jeunes se sentent en sécurité et où on leur procure une expérience d'apprentissage précieuse. Bien qu'il ne soit pas toujours possible d'avoir plein contrôle de la situation, les employeurs et le personnel des agences doivent travailler ensemble pour rendre l'expérience aussi positive que possible, sans que les jeunes aient à souffrir de difficultés ou de traumatismes supplémentaires. Ce qui ne veut pas dire que les employeurs n'ont pas le droit d'avoir des attentes réalistes sur les responsabilités des jeunes, ou qu'ils doivent «prendre des gants» en leur présence. Ça signifie que les employeurs doivent accepter d'être patients et encourageants, et aborder les problèmes des jeunes de manière amicale et constructive et avec le soutien de l'agence au besoin. Enfin, les agences communautaires doivent transmettre clairement qu'elles espèrent que l'employeur envisagera l'option d'engager le jeune une fois son placement terminé, bien qu'ils ne soient pas obligés de le faire si les résultats du placement ne sont pas satisfaisants.

## Stratégies visant à engager le secteur privé

On a demandé aux participants des agences et du secteur privé (total de 62 répondants) de suggérer des stratégies spécifiques pour inciter le secteur privé à fournir des possibilités de formation et d'emploi aux jeunes à risque et sans-abri. Le graphique A qui figure ci-dessous montre la fréquence des différentes suggestions fournies (il y avait des chevauchements parmi les participants). Les suggestions comprenaient promouvoir le programme dans la communauté de telle sorte que les partenaires potentiels soient au courant des possibilités, être sélectif quant aux entreprises qu'on approche, et apprendre quelle est la personne appropriée avec qui initier le contact à chaque entreprise. Les stratégies recommandées le plus souvent étaient de bâtir des relations fondées sur l'honnêteté et la réciprocité et faire une présentation des avantages dont le secteur privé peut bénéficier en participant au programme.

**Se faire connaître.** Les entreprises recherchent peut-être des façons novatrices de faire leur part dans la collectivité, mais il se peut qu'elles ne savent pas comment s'y prendre. Par conséquent, plusieurs employés d'agences ont parlé de l'importance de la promotion du programme au sein de la communauté de façon à ce que les partenaires potentiels du secteur privé puissent prendre connaissance des différentes possibilités de collaboration. Une variété de méthodes ont été citées, y compris la mise sur pied de sites web à jour, les médias sociaux, l'organisation d'événements communautaires, et insérer des annonces dans les journaux régionaux. D'autres ont adopté des méthodes plus proactives pour obtenir l'engagement des entreprises. Un participant d'une agence a suggéré inviter des membres du monde des affaires et de la politique à parler aux participants des programmes pour jeunes. Cela contribuerait à augmenter la sensibilisation sur le programme dans le milieu des affaires et rendrait les compagnies plus réceptives lorsque l'agence se lance dans la recherche de possibilités d'emploi pour les jeunes. Nos méthodes de sensibilisation comprenaient des soirées de rencontres pour les entreprises locales où celles-ci pouvaient en apprendre davantage sur le programme, et des visites du personnel des agences à des salons de l'emploi, des clubs 'Rotary', des associations d'amélioration des affaires, des chambres de commerce et des réunions mensuelles reliées au commerce.

**Graphique A : Stratégies visant à engager le secteur privé**



Lorsqu'on fait la promotion du programme, plusieurs participants ont suggéré que le personnel des agences rapporte des témoignages des membres du secteur privé qui ont connu des expériences de partenariat positives. De façon générale, la mention de «champions corporatifs» ou de partenaires du secteur privé qui se passionnent pour leur engagement et désirent encourager les autres à en faire de même, peut entraîner une pression des pairs puissante. Les champions du secteur privé peuvent ouvrir la voie à des

**Si vous êtes renseigné avant d'initier le contact, vous montrez que vous êtes non seulement intéressé à atteindre vos propres objectifs, mais aussi que vous êtes engagé au succès de l'entreprise et que vous désirez investir dans le processus d'établissement de relations.**

emplois dans d'autres entreprises d'une façon dont la plupart des organismes sans but lucratif ne le peuvent pas, puisqu'ils ont accès à un vaste réseau et sont mieux placés pour comprendre les besoins du monde des affaires.

Plusieurs membres du personnel des agences ont révélé qu'il est important de reconnaître et de promouvoir le travail de leurs partenaires du secteur privé par l'intermédiaire de toute plateforme à sa disposition, y compris les sites web, les événements communautaires, les journaux et les bulletins d'information. Quelques agences ont également offert des prix de reconnaissance à leurs partenaires de longue date. Par exemple, BladeRunners a tenu des banquets et des cérémonies de remise de prix en l'honneur de leurs partenaires fidèles, et TYJC a présenté une plaque pour rendre hommage à un partenaire qui est associé avec eux depuis 20 ans.

**Établissement de relations.** La stratégie qui a été articulée le plus souvent par les participants (37 ou 59,7 %) consistait à prendre le temps de bâtir des relations avec les partenaires potentiels du secteur privé. Même si les répondants avaient des théories diverses concernant l'établissement de relations, la plupart d'entre eux s'entendaient sur le fait qu'il s'agit d'un processus personnel, empathique et à long terme qui apporte des avantages réciproques et tangibles. L'établissement de relations a aussi été décrit comme un processus soutenu qui peut prendre du temps à développer (par exemple, bien avant que le jeune soit employé), et qui peut continuer durant toute la période d'embauche, et même au-delà si possible. L'établissement de relations commence par une bonne compréhension de l'entreprise. Ce qui signifie qu'il faut bien se renseigner, comme l'a affirmé Kim de EMPLOY :

Je crois qu'il est important de bien apprendre à connaître l'entreprise, car chaque entreprise est différente. Il faut savoir ce qu'ils font, comment ils le font, ce qui fonctionne pour eux, quelle est leur culture, vraiment se renseigner sur leur énoncé de mission, quelles sont leurs limites, et essayer de trouver un jeune qui sera adapté à ce type d'entreprise.

L'étendue des recherches menées par les agences dépendait des caractéristiques de la compagnie, telles sa taille, la nature du travail et l'environnement réglementaire dans lequel elle opère. La plupart des personnes interrogées s'entendaient sur le fait que des recherches de base sur ce que la compagnie accomplit, quelle personne est autorisée à prendre des décisions, et l'environnement et la philosophie de l'entreprise, étaient essentielles. Il est également important de comprendre le contexte dans lequel l'entreprise opère. Ce qui signifie comprendre le secteur et toutes les questions réglementaires ou politiques qui gouvernent l'entreprise. Si vous êtes renseigné avant d'initier le contact, vous montrez que vous êtes non seulement intéressé à atteindre vos propres objectifs, mais aussi que vous êtes engagé au succès de l'entreprise et que vous désirez investir dans le processus d'établissement de relations.

L'honnêteté est un élément essentiel à la fondation de relations avec le secteur privé, de telle sorte que les partenaires potentiels soient désireux et préparés à faire face aux défis qui peuvent survenir lorsqu'on travaille avec les jeunes à risque. Bien que la plupart des partenaires du secteur privé interrogés aient essentiellement rapporté que leurs expériences avec les jeunes étaient positives, bon nombre ont également admis avoir rencontré certains défis. Dans plusieurs cas, ces enjeux avaient été résolus avec ou sans l'appui de l'agence, mais dans d'autres cas, le placement de l'employé avait échoué. Même si l'on fait de son mieux pour s'assurer que le jeune et le partenaire soient bien agencés et soient préparés à travailler ensemble, une participation à long terme au programme entraînera probablement un placement qui échoue de temps à autre. C'est pourquoi il est si important de bâtir une relation. Mettre en lumière les avantages à long terme plutôt que les avantages immédiats et user d'honnêteté quant aux défis potentiels qui peuvent se présenter, semblait aider les partenaires à comprendre ce qu'ils entreprenaient et les préparer à relever les défis qui

pourraient survenir. Les employeurs étaient aussi moins aptes à abandonner le programme si un placement échouait, et étaient souvent très engagés à non seulement aborder les enjeux, mais aussi à en tirer des leçons. Par conséquent, il est essentiel d'entretenir une relation solide avec l'entreprise afin de se protéger contre de tels faux-pas de la part de l'agence ou du jeune.

Enfin, bâtir une relation solide exige de la patience et de la souplesse. Une approche agressive visant à rapidement conclure le marché n'est pas à propos dans cette situation. Il faut faire preuve d'enthousiasme, mais néanmoins, la méthode la plus efficace est de montrer de l'intérêt dans les besoins de l'entreprise, ainsi que dans la vie des jeunes qu'ils emploient et la communauté au sens large. Toutefois, une telle approche peut prendre du temps. Dans la plupart des cas, l'engagement de participation au programme ne s'est pas fait au cours du premier contact, mais après plusieurs réunions, après avoir parlé à plusieurs niveaux de l'effectif ou après une période de délibération. Roz, de Choices for Youth, a affirmé :

Il faut travailler à bâtir les relations. Vous savez que vous n'aurez pas les réponses à vos questions tout de suite, mais il faut laisser la porte ouverte.

Il est important que l'entreprise prenne le temps de considérer si elle peut fournir le cadre nécessaire et assurer qu'elle est capable d'embaucher les jeunes à la fin de leur placement réussi. En outre, la quantité de soutien continu requis variera. Selon la taille et le niveau d'engagement qu'ils consacraient au programme, certains partenaires du secteur privé semblaient avoir besoin de plus de soutien que d'autres. Certaines entreprises sont mieux placées pour procurer du soutien aux jeunes, tandis que d'autres comptent davantage sur l'appui des agences. Dans le cadre du processus d'établissement de relations, il faut donc découvrir quel rôle le partenaire voudra et sera capable de remplir, et s'adapter à cela.

**Choisir quelle entreprise aborder.** Lorsque vous réfléchissez à quelles entreprises aborder, il est essentiel que les besoins de l'entreprise et du jeune soient pris en considération. Jason de RaY nous dit :

Nous essayons de créer de bons appariements pour éviter que les gamins ne soient pas casés n'importe où, et pour qu'ils puissent travailler dans une entreprise qui leur convient, et qui comprend et croit au programme.

Il est donc important d'être sélectif lorsque vous choisissez les entreprises que vous comptez approcher. Bon nombre des programmes offrent des avantages tangibles tels des subventions de rémunération et des services de présélection qui peuvent attirer le mauvais type de partenaire, y compris les parties qui ne perçoivent pas «l'ensemble de la situation» et dont l'intérêt principal est de se procurer une main-d'œuvre gratuite ou peu chère. Il incombe à l'agence d'assurer que l'entreprise détient les capacités nécessaires pour fournir le type de soutien dont le jeune a besoin et d'assurer que les partenaires sont engagés à long terme. Cela veut dire un milieu de travail positif où le jeune peut recevoir une formation d'emploi, et, au besoin, un entraînement sur la façon de se conduire dans un lieu de travail. Cela ne sera pas nécessairement un problème pour certains jeunes, mais il est certain que d'autres ne seront pas habitués aux aspects de base du travail, comme se lever à l'heure le matin, interagir de façon appropriée avec ses supérieurs, et d'éviter de porter un iPod ou d'utiliser son téléphone cellulaire durant les heures de travail. Il est bien entendu important que les employeurs expriment leurs inquiétudes sur un tel comportement, mais si l'on approche le jeune de la mauvaise manière, il pourrait se sentir gêné, honteux, et parfois même se fâcher et se sentir victimisé. Au sein d'un environnement positif, les jeunes réalisent bien vite qu'on ne les attaque pas personnellement, mais qu'on leur offre une occasion d'apprentissage et une chance de s'améliorer, de telle sorte que ces écarts de conduite se font plus rares. Il est important de noter que ces transgressions ne se limitent pas aux jeunes à risque et peuvent arriver à tous les employés. En fait, de nombreux

**Il incombe à l'agence d'assurer que l'entreprise détient les capacités nécessaires pour fournir le type de soutien dont le jeune a besoin et d'assurer que les partenaires sont engagés à long terme.**

partenaires du secteur privé ont affirmé qu'ils ont fait face à des défis de ce type avec des jeunes du programme et des employés réguliers. Ceux qui ont fait des comparaisons n'ont pas jugé le problème assez important, même si davantage de soutien était nécessaire comparé aux employés courants.

La première étape dans la recherche de partenariats avec le secteur privé et d'appariements appropriés est de choisir quel type de partenaire du secteur privé l'on désire approcher. Les organisations qui opèrent selon un mandat qui comprend explicitement la conscience sociale sont des cibles toutes indiquées pour les agences. Par exemple, Boon Burger, un partenaire de RaY, semble être une cible attrayante parce qu'il se spécialise en aliments biologiques et utilise des emballages et des méthodes d'évacuation de déchets sans danger pour l'environnement, et, par conséquent, semble être une entreprise avec une conscience sociale. Bien qu'offrir des produits socialement responsables ne garantit pas une réception favorable, cela augmente néanmoins les chances que le propriétaire soit également conscient des autres enjeux communautaires. Dans la plupart des cas, cependant, les partenaires du secteur privé ne s'acquittent pas directement d'offrir un produit ou service socialement responsable. Dans ces cas, le personnel des agences a suggéré d'aborder les entreprises qui ont un service de ressources humaines bien défini, un mandat de responsabilité sociale de l'entreprise et les capacités de fournir un milieu de travail favorable.

La responsabilité sociale est un caractère positif, mais d'autres facteurs contribuent également à un environnement d'apprentissage confortable pour un jeune. Trois des programmes décrits dans cette étude se concentrent sur des formations de métiers pour les jeunes (Choices for Youth, BladeRunners et Carpenters' Union Local 27), ce qui peut être un environnement approprié, car les personnes travaillant dans ce domaine viennent souvent du même milieu ou des mêmes quartiers, et ont réussi en adoptant ces métiers. Un grand nombre des jeunes interrogés qui reçoivent une formation de métier ont commenté sur le fait qu'ils se sentaient à l'aise avec leurs mentors, et parallèlement, bon nombre des membres du personnel ont affirmé se reconnaître dans ces jeunes. Par exemple, Alex de Choices for Youth nous a dit :

Moi aussi j'ai grandi au centre-ville, je connais même certaines des personnes qu'ils fréquentent. Au début, ils me méprisaient un peu, mais ils ont vite réalisé d'où je venais, que j'étais un peu comme eux et que j'avais changé, et qu'ils pouvaient donc faire la même chose.

Bien que le sujet soit très discuté (nous en reparlerons plus loin dans ce document), des entreprises de service tels Harvey's et Boon Burger peuvent aussi être appropriées puisqu'elles embauchent souvent des jeunes qui, même s'ils proviennent de milieux accablés de moins d'obstacles, ont un âge semblable et peuvent partager des aspirations et des intérêts communs. Ce type de normalisation est importante, car cela donne aux jeunes l'occasion de s'identifier avec leurs pairs ordinaires. Mike de EMPLOY a également fait la remarque que le secteur des services peut être plus enclin à engager des travailleurs non qualifiés, et qu'il est plus facile de devenir partenaire avec des petites entreprises que des grosses sociétés. Il se peut que cette tendance soit due au fait que les petites entreprises ont beaucoup à gagner des avantages tels les subventions salariales, ou simplement parce qu'il y a moins de bureaucratie corporative dans leur procédure d'embauche. Dans le cadre de l'industrie de la construction, on a souvent ciblé les nouveaux chantiers de construction. Garry de BladeRunners nous a confié qu'il lit le journal régulièrement pour savoir quels nouvelles constructions de bâtiments étaient en cours à Vancouver, et qu'il organise ensuite un rendez-vous avec les entrepreneurs afin de leur proposer d'embaucher un jeune dans leur projet. Il a également parlé d'un conseiller de l'hôtel de ville (un des fondateurs de BladeRunners) qui avait créé des «ententes de bénéfices communautaires» lorsqu'un nouveau site était autorisé. Ces ententes exigeaient que les compagnies de construction embauchent un certain nombre d'employés locaux – et Garry était prêt à procurer de tels

employés. Les nouveaux sites de construction ont été décrits comme parfaits pour créer de nouveaux emplois, et de plus, une fois construits, des entreprises s'y installent, ou des services tels la conciergerie sont recherchés.

**Initier le contact.** Toute une gamme de stratégies a été mentionnée pour trouver des partenaires dans le secteur privé. La stratégie la plus commune consistait à utiliser des techniques de réseautage. Par exemple, Lambrina du Toronto Youth Job corps a mentionné qu'elle utilisait des relations telles One Step, un réseau d'organismes sans but lucratif qui offrent des programmes de formation et d'emploi en Ontario. Elle a également suggéré de former des relations avec les associations d'améliorations des affaires (BIA), de faire des présentations aux réunions BIA et de faire du réseautage au sein de ces organismes, car leurs membres sont souvent sensibles aux besoins de la collectivité. Un autre participant a suggéré de demander aux membres du conseil des agences s'ils ont des relations dans le monde des affaires, ou même de demander à des associés d'affaires de se joindre à leur conseil afin de créer des liens. Dans la plupart des cas, le réseautage avait une structure informelle et était plutôt fondé sur l'expérience professionnelle des employés de l'agence. Cela comprenait bâtir un réseau avec d'autres communautés et organismes, et utiliser les partenaires courants du secteur privé en tant que point de départ. Un participant a suggéré aborder les entreprises qui sont déjà impliquées avec l'agence, tels des fournisseurs de fonds. Les entreprises qui fournissent déjà des fonds à un agence ne sont peut-être pas conscientes des autres possibilités qui s'offrent à eux pour soutenir la collectivité, il est donc important de les mettre au courant. Même le réseautage personnel peut être efficace. Par exemple, Dave de EMPLOY a rapporté avoir établi des relations durant des activités telles le ski ou le golf, et Shawn de TYJC a dit avoir rencontré des personnes dans les transports en commun en leur parlant du programme.

Lorsque vous abordez un employeur potentiel pour la première fois, il est important de choisir une personne-ressource appropriée. C'est à ce stade que la recherche devient essentielle. En ce qui concerne les petites entreprises, cela peut être aussi simple qu'appeler le magasin ou le propriétaire. Cependant, lorsqu'on tente d'établir un contact avec une structure organisationnelle plus compliquée, la plupart des répondants recommandent de prendre le temps d'identifier quels sont les décideurs, ou les personnes autorisées à prendre des décisions quand aux partenariats. Pour certains, cela signifiait communiquer avec des cadres supérieurs ou des employés des ressources humaines. Dans le cas des métiers, les répondants ne se sont pas entendus sur la question d'approcher initialement les entrepreneurs ou directement les professionnels du second œuvre. Les répondants qui avaient déjà établi des contacts, communiquaient avec ces derniers afin d'organiser un rendez-vous avec les décideurs compétents. Il est clair que c'est un avantage de déjà connaître des personnes-ressource, mais il n'en est pas moins important de faire des recherches, de travailler à l'établissement de relations et de maintenir un intérêt sincère dans les jeunes.

La meilleure méthode pour établir le contact est de présenter le programme en personne, plutôt que par téléphone ou courrier électronique. Bien qu'un partenariat réussi s'est fait par l'entremise d'une présentation par courrier électronique, il est recommandé de faire les présentations personnellement. De nombreux répondants ont affirmé qu'il s'agissait d'un aspect important dans le processus d'établissement de relations, et ont aussi souligné que les courriels en particulier étaient trop impersonnels et sont souvent ignorés puisque la plupart des entreprises sont submergées d'offres d'affaires et de pourriel. Lorsqu'on fait l'effort de faire le lien en personne, le programme se démarque, on fait preuve de dévouement et cela permet de commencer l'établissement d'une relation. Certains ont remarqué que les entretiens face à face permettent aussi de mieux tirer parti des avantages moraux/émotionnels du programme. Les endroits tout indiqués pour les réunions sont sur les lieux de l'entreprise, ou dans le cas des clients corporatifs, dans un emplacement décontracté tel un restaurant.



**Les employés des agences ont souligné qu'il est important d'être honnête et franc au sujet des avantages et désavantages qu'ont à offrir l'embauche d'un jeune à risque lorsque l'on fait une présentation à un partenaire potentiel du secteur privé.**

**La présentation – souligner les avantages de la participation au programme.** Les employés des agences ont souligné qu'il est important d'être honnête et franc au sujet des avantages et désavantages qu'ont à offrir l'embauche d'un jeune à risque lorsque l'on fait une présentation à un partenaire potentiel du secteur privé. Tel que nous l'avons mentionné auparavant, ils étaient tous d'accord sur le fait qu'il n'y a aucun bénéfice à embellir le processus car il faut s'attendre à des incidents de parcours, et il faut adopter une appréciation à long terme de la situation dans son ensemble. Plusieurs participants ont parlé de l'importance d'adapter sa présentation au type de compagnie. Par exemple, l'agence fournit-elle un genre particulier de formation qui peut plaire à l'employeur en question? Comment est-ce que cela cadre avec la culture, la philosophie et l'image communautaire de l'entreprise?

Lorsque l'on a interrogé les participants sur le message le plus important à communiquer aux partenaires prospectifs lors de leur présentation, la majorité a souligné qu'il fallait insister sur les avantages que reçoivent les employeurs en prenant part au programme. Après tout, même la personne d'affaires la plus altruiste doit considérer les résultats essentiels afin d'assurer le succès de son entreprise. Les bénéfices soulignés comprennent les subventions salariales, la sélection préalable et le soutien de l'agence, l'accès à des employés formés et qualifiés, des relations publiques favorables, et le renforcement de leur collectivité. À l'exception de Choices for Youth et Carpenters' Union qui rémunèrent leurs jeunes directement, et TAPAJ dont les employeurs paient un plein salaire, tous les programmes présentés dans cette étude comprennent l'option d'offrir des subventions salariales complètes ou partielles aux employeurs au cours d'une période prédéterminée. La subvention est fournie avec l'espérance que le jeune sera soit engagé directement par la compagnie, soit recevra la formation nécessaire pour pénétrer le marché concurrentiel de l'emploi. Il s'agissait d'un encouragement très important pour une grande partie des partenaires du secteur privé, car cela amoindrit le risque économique que représente l'embauche d'un jeune. Un employeur a affirmé que cela prend habituellement entre 2 et 3 semaines avant qu'un nouvel employé devienne productif, et dans certains cas, en tenant compte du manque d'expérience et des obstacles à l'apprentissage, cela peut prendre plus longtemps. Lorsque le risque financier était amoindri, tant l'agence que l'employeur étaient d'accord sur le fait que l'embauche devenait plus probable. Chose intéressante, Heather de Intact Corporation financière a affirmé que la subvention salariale n'était pas un facteur pour sa compagnie lorsqu'ils considéraient un partenariat avec TYJC. Elle a déclaré :

Nous ne nous sentirions pas à l'aise d'accepter une telle subvention. Nous voulons redonner à la communauté, alors comment pourrions-nous accepter de l'argent d'un programme de la ville pour subventionner ce que nous aurions dépensé de toute manière.

Les subventions salariales ne représentent donc peut-être pas une bonne motivation pour les grandes entreprises, en particulier si elles ne créent pas un nouveau poste pour le jeune en question, mais en comblent un pour lequel elles avaient besoin d'un employé, avec ou sans partenariat avec une agence.

Les autres avantages offerts par ces programmes sont la présélection et les services de soutien fournis par l'agence, pouvant faire gagner du temps à l'employeur. Après avoir passé un minimum de quelques semaines avec les jeunes, le personnel de l'agence peut généralement choisir ceux qui sont prêts et capables de préserver un emploi, et ceux qui sont capables d'accomplir le travail requis. Adrien de RaY a fait ce commentaire :

Nous plaçons le jeune ou prenons la décision de qui sera placé auprès d'un employeur à la suite d'un processus de prise de décision sélective. Nous ne sommes pas juste un bureau de placement qui leur envoie n'importe qui en espérant que ça va marcher. Nous choisissons quelqu'un dont la personnalité, les aptitudes et les intérêts semblent se prêter aux besoins de l'organisation... nous mettons beaucoup de réflexion dans le processus de prise de décision.

Ce processus de sélection était plus important pour les partenaires du secteur privé qui sont des petites entreprises ou des entreprises indépendantes, et qui n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour gérer un service de ressources humaines. Bien que les employeurs désiraient néanmoins interviewer les jeunes eux-mêmes, cela est bien moins problématique que créer des postes, interviewer un grand nombre de candidats, ou potentiellement embaucher des personnes qui ne seront pas appropriées.

En plus d'avoir accès à des services de ressources humaines précieux, l'employeur et les jeunes ont aussi à leur disposition l'appui des employés des agences tout au long de la période d'emploi. Si les jeunes ont besoin de soutien pour des raisons personnelles ou reliées à l'emploi, le personnel de l'agence est là pour les aider. Parallèlement, les employeurs ne sont jamais seuls pour régler les problèmes qui pourraient survenir dans le milieu de travail, car les employés de l'agence sont là pour travailler de pair avec eux. Simon, un employeur de Natural Cycle Courier a souligné le point suivant :

RaY offre beaucoup de soutien. Si nous nous heurtons à un problème, RaY vient tout de suite à notre secours. Il est donc important que l'employeur sache qu'il n'est pas seul quand il embauche quelqu'un qui vient d'un milieu difficile. Le soutien est disponible quand on en a besoin.

En outre, étant donné que bon nombre de programmes offrent une formation et des reconnaissances professionnelles avant l'embauche, les jeunes du programme devenaient souvent des candidats attrayants puisqu'ils possédaient davantage de titres de compétences que certains des autres candidats. Tous les programmes décrits dans cette étude offrent une variété de possibilités de formation, telles SIMDUT, une protection contre les chutes, l'excellence du service à la clientèle et les premiers soins. Ils offrent également des ateliers précieux d'aptitudes à la vie quotidienne et de préparation à l'emploi. Ces formations ajoutées se traduisent en atout pour les employeurs qui devraient autrement les fournir eux-mêmes. Chaque participant du secteur privé interrogé a affirmé avoir obtenu au moins un employé hautement qualifié (et parfois plus) par l'entremise de leur association avec une agence partenaire. Un participant a souligné l'importance de tirer parti de toutes les ressources disponibles aux travailleurs qualifiés, notamment puisque la génération du baby-boom se prépare à prendre sa retraite. Quelques employeurs ont parlé du défi constant qu'ils doivent relever pour trouver des employés hautement qualifiés qui demeurent loyaux à leur organisation. Rhiannon de West Bank Projects Corp. nous a confié comment son travail avec BladeRunners a aidé dans ce domaine :

Je pense que quand ça marche, ça marche vraiment. On tombe sur des employés qui sont très loyaux. Et c'est très rare, ce n'est pas facile à trouver. En général, il y a un grand renouvellement des employés dans le domaine de la construction, et il n'y a pas beaucoup de roulement avec les gamins de BladeRunners.

Dans tous les cas, les avantages apportés au recrutement, à la formation et à la rétention des employés ont été mis en évidence au cours des présentations initiales. Certaines agences offraient des services additionnels à leurs partenaires du secteur privé, ce qui peut être particulièrement utile pour les petites entreprises. Par exemple, une agence permettait à un des membres de son personnel qui enseignait aussi des cours de ressources humaines à éduquer les partenaires du secteur privé sur la façon de mener des séances d'orientation, de fournir des formations, d'élaborer des outils et des guides de ressources humaines dans le but d'évaluer efficacement le rendement des employés. Bien que toutes les agences ne possèdent pas la capacité d'offrir ces services additionnels aux employeurs, il s'agit néanmoins d'une façon dynamique d'offrir un avantage supplémentaire et de montrer au secteur privé que l'agence comprend la nature de l'entreprise et est dévouée à son succès. Il s'agit aussi d'un moyen tout indiqué pour garder un contact et une communication continues.

**En outre, étant donné que bon nombre de programmes offrent une formation et des reconnaissances professionnelles avant l'embauche, les jeunes du programme devenaient souvent des candidats attrayants puisqu'ils possédaient davantage de titres de compétences que certains des autres candidats.**

Enfin, plusieurs participants, des employés des agences et des membres du secteur privé ont parlé de la façon dont les entreprises peuvent bénéficier directement et indirectement en redonnant à leur communauté. Directement, les entreprises peuvent établir une bonne réputation à titre d'organisation qui tient la communauté à cœur, ce qui à son tour est un aspect attrayant pour les clients et les employés qui sont dotés de valeurs sociales et, de plus, elles peuvent souligner leurs efforts communautaires dans de la documentation marketing et de relations publiques. Indirectement, les entreprises bénéficient d'une communauté plus saine qui peut faire usage de leurs produits et services. Garry, un coordinateur chez BladeRunners appelle de telles possibilités un avantage économique, puisque les jeunes qui auparavant utilisaient les services sociaux deviennent des employés contribuables, et étant donné que la population active a besoin de plus de travailleurs qualifiés.

On doit noter que plusieurs participants du secteur privé ont parlé de l'importance de redonner à la communauté, peu importe si oui ou non ils en tiraient des avantages personnels. Par exemple, Thomas de Boon Burger à Winnipeg a affirmé :

Pour moi, l'avantage que j'en retire est la satisfaction de savoir que j'aide quelqu'un comme Bill<sup>3</sup>... c'est incroyable de savoir qu'il a vécu un tel enfer et qu'il aime venir travailler ici, qu'il se fait des amis ici, vous voyez? C'est beau à voir. Je sais que ça paraît vaseux, mais on ne peut pas donner une valeur monétaire à cela.

## Défis rencontrés en engageant le secteur privé

Bien que tous les membres des agences aient l'air très passionnés pour leur travail et le besoin de participation du secteur privé dans leurs programmes, on a noté beaucoup de défis. Les principaux défis rapportés étaient un manque de ressources, une compétition ardue avec les autres jeunes à la recherche de travail et les agences, la rareté d'emplois de qualité bien payés, la crise économique récente, la difficulté d'entrer en contact avec les décideurs, la crainte de l'employeur à engager un jeune à risque, et le défi de maintenir des relations avec les employeurs au cas où le placement ne marcherait pas.

**Disponibilité des ressources.** Le défi le plus souvent rencontré par les agences de cet échantillon en invitant le secteur privé se rapporte au financement. La disponibilité (ou le manque) de financement soutenu affecte l'aptitude de l'agence à chercher et à maintenir des partenariats. Sans financement sûr et à long terme, il peut être difficile de développer un plan ou une relation à long terme avec les employeurs. Dave, d'EMPLOY, décrit cette difficulté : «Le financement a été un vrai problème pour le partenariat et la possibilité de créer des relations à long terme. Ce que je veux dire par là, c'est qu'on ne sait jamais si le programme existera encore l'année d'après.»

Un soutien continu est l'élément essentiel de tous les programmes examinés et une condition nécessaire pour que les partenaires potentiels du secteur privé se sentent rassurés lorsqu'ils participent aux programmes. Bien que toutes les agences aient reçu des critiques favorables de la part de leurs partenaires du secteur privé, certains répondants ont signalé que ce genre de soutien peut être difficile à fournir dans un environnement aux ressources limitées comme celui du secteur à but non lucratif. Malgré le travail ardu du personnel des agences, la réussite du placement des jeunes ainsi que le succès à long terme de leur emploi et de leur vie en général peut nécessiter une formation supplémentaire que les agences n'ont tout simplement pas la capacité d'assurer. Par exemple, certains partenaires du secteur privé ont suggéré qu'une formation supplémentaire en aptitudes sociales, en littératie, en numératie, et en soutien contre les problèmes de toxicomanie rendrait l'expérience moins difficile, bien qu'ils reconnaissent que cela n'était pas possible.

<sup>3</sup> Nous avons utilisé un pseudonyme pour protéger la confidentialité du jeune participant.

Non seulement il manque des ressources, mais le personnel des agences est de plus en plus jugé par des bailleurs de fonds qui se basent sur le nombre de jeunes qui sont engagés à la fin du programme. Si les statistiques ne sont pas suffisamment élevées, l'agence court le risque de perdre cette source de financement. Bien qu'à première vue cela semble évident que les agences doivent rendre compte à leurs bailleurs de fonds de la sorte, ce type de pression peut mettre le personnel de l'agence dans une situation difficile où il recommande des jeunes pour un poste qui ne leur convient pas, afin que l'agence puisse augmenter ses statistiques. Les bailleurs de fonds ne demandent que très rarement des statistiques à long terme, donc, bien qu'un jeune soit engagé à la fin du programme, rien ne garantit que cela sera toujours le cas quelques mois plus tard, ou qu'il aura acquis les aptitudes et l'expérience requises pour se constituer une carrière. Cela peut aussi mettre en danger les relations avec les partenaires du secteur privé qui comptent sur le personnel des agences pour trouver les candidats appropriés pour leurs postes. En outre, bien que l'obtention d'un emploi soit de toute évidence une preuve de réussite, pour beaucoup des jeunes qui ont dû affronter d'énormes obstacles dans leurs vies, certains des avantages dont ils bénéficient au cours de leur participation à ces programmes sont intangibles, tels qu'avoir eu accès à un soutien social, ou une amélioration de leur estime de soi. Bien que ces avantages finiront par aider les jeunes à progresser dans leur vie, ils ne rentrent pas dans les statistiques et par conséquent ne sont pas reconnus comme tels.

**Disponibilité des emplois/Concurrence.** Trouver un emploi peut représenter un défi pour les jeunes en général, y compris ceux qui possèdent un enseignement de l'école secondaire ou postsecondaire. Beaucoup de jeunes inscrits dans les programmes d'emploi des agences communautaires n'ont ni diplôme de l'école secondaire ni de GED, et souvent n'ont que peu d'expérience professionnelle. Il peut être difficile pour le personnel des agences d'inviter les employeurs à tenter leur chance avec un de ces jeunes, en particulier s'ils ont des candidats plus qualifiés. En outre, la concurrence ne provient pas seulement du marché du travail, mais dans certains cas des autres agences dirigeant des programmes d'emplois. Cela est particulièrement probant pour ceux qui travaillent dans des grandes villes telles Toronto et Montréal. Lambrina, de TYJC, se rappelle avoir entendu des employeurs potentiels dire : «Vous êtes la neuvième agence qui nous appelle», en particulier durant la récession. Deux répondants de TAPAJ ont aussi remarqué que la concurrence des agences a représenté un défi considérable, en particulier au début, quand le programme a été conçu.

Un problème similaire auquel le personnel des agences doit faire face est de trouver des emplois de qualité offrant une rémunération raisonnable pour les jeunes. Bien que la définition «d'emploi de qualité» varie d'une personne à l'autre, elle devrait inclure intéressant, stimulant et dans les limites de la capacité du jeune. Les types d'emplois offerts aux jeunes, à l'exception de ceux qui sont modelés sur un métier spécifique, sont souvent des emplois de service à la clientèle dans des restaurants et des fast-food, des postes variés dans la vente au détail, de la main-d'œuvre générale et, dans un cas, un poste de messenger à bicyclette. Bien sûr, cela n'est pas étonnant vu le peu d'éducation et d'expérience professionnelle que possédaient les jeunes. L'avis des participants était partagé quant à savoir si *tout* poste d'emploi est considéré comme un pas en avant positif pour les jeunes, puisque cela leur permet d'avoir «un pied dans la porte», et qu'ils peuvent acquérir des compétences polyvalentes telles que des aptitudes sociales et conserver leur emploi (ponctualité et assiduité, par exemple). D'autres participants ont insisté sur le besoin de placer les jeunes dans des postes autour desquels ils pouvaient se bâtir une carrière. Par exemple, Garry, de BladeRunners, a déclaré :

Je crois que le message que nous voulons transmettre aux bailleurs de fonds éventuels ou à l'industrie du privé est que nous faisons plus qu'essayer de leur trouver un emploi, mais leur donner un lien à long terme avec le milieu de travail pour qu'ils puissent bâtir des carrières. Il ne s'agit pas que de leur trouver un emploi, de les faire sortir et de s'en débarrasser. Nous voulons voir ces enfants faire carrière dans cette industrie.

**Bien que l'on  
doive s'attendre à  
ce que les postes  
offerts aux jeunes  
à risque soient au  
bas de l'échelle, le  
problème vient de  
ce que beaucoup  
de ces emplois  
n'offrent pas de  
salaires suffisants  
pour que les jeunes  
puissent subvenir à  
leurs besoins.**

La tâche est peut-être plus facile pour des agences qui utilisent des modèles de formation professionnelle pour un métier précis, comme BladeRunners, La Carpenters' Union et Choices for Youth, qui assurent tous des stages de formation sur le terrain pour préparer les jeunes à des possibilités de carrière dans l'industrie de la construction. Malheureusement, il y a aussi des défis dans ce modèle. Les jeunes sont souvent relégués à des tâches spécifiques et répétitives et les options d'emploi à l'extérieur du cadre du programme peuvent être limitées.

Bien que l'on doive s'attendre à ce que les postes offerts aux jeunes à risque soient au bas de l'échelle, le problème vient de ce que beaucoup de ces emplois n'offrent pas de salaires suffisants pour que les jeunes puissent subvenir à leurs besoins. C'est important, puisque c'est la pauvreté qui conditionne la disposition à travailler. Sans un revenu adéquat, il peut être difficile de conserver un logement stable pour que le jeune puisse se reposer et se préparer à retourner au travail le jour suivant. Le coût du transport pour se rendre au travail peut devenir un problème, et la tension créée par la pauvreté chronique peut avoir un impact sur la concentration, le comportement et les niveaux d'énergie. Cela peut aussi rendre plus tentant «l'argent rapide» qu'ils peuvent se faire par l'intermédiaire de l'économie clandestine. Bien que les petites compagnies soient une bonne cible pour les agences, en raison de leur implication généralement plus élevée dans la communauté et des formalités administratives moindres, elles offrent moins de possibilités de promotion. Même dans les magasins de vente au détail et les restaurants, les possibilités de promotion dans les bureaux sont limitées, car ces postes sont le plus souvent offerts à ceux qui possèdent une éducation postsecondaire. En fait, comme c'est le cas pour la plupart des professions, la vente au détail et l'industrie hôtelière sont devenues des disciplines universitaires dans de nombreux collèges au Canada, et les postes les plus élevés dans ces grosses entreprises exigent une éducation postsecondaire, reléguant les jeunes à risque aux postes au bas de l'échelle de l'entreprise. Néanmoins, de nombreux employés d'agence ont remarqué qu'il existe des postes au bas de l'échelle que les jeunes pourraient occuper avec succès et qui fourniraient des possibilités de promotion. Un emploi de bureau, par exemple, peut être un point de départ exceptionnel puisque les aptitudes administratives générales sont très en demande, peuvent être utilisées dans n'importe quel secteur, et peuvent être mises à jour progressivement. En outre, plusieurs de ces programmes aident les jeunes à compléter leur éducation. Par exemple, Choices for Youth dédie un matin de son programme par semaine à des cours d'équivalences secondaires (GED) et autres formations en littératie. Par conséquent, bien que les possibilités d'emploi soient vitales pour permettre aux jeunes à risque et aux jeunes sans-abri de progresser dans la vie, il est critique que des possibilités éducatives soient également offertes pour assurer une réussite à long terme.

**Contexte économique.** Si la disponibilité d'emplois de qualité est un défi considérable pour les agences qui essaient d'engager le secteur privé, il n'est pas difficile d'imaginer que la récente crise économique mondiale représente davantage de défis pour engager le secteur privé. Une conjoncture économique défavorable est souvent associée à des réductions de personnel, une concentration accrue sur les résultats et moins d'accent sur les responsabilités sociales. Les employeurs sont aussi moins enclins à prendre ce qu'ils considèrent être des risques. Beaucoup de membres des agences ont noté que le déclin économique leur a créé des défis supplémentaires, tout particulièrement pour trouver des emplois pour les jeunes inscrits à leurs programmes. Beaucoup de Canadiens ont perdu leurs emplois durant la récession, et la concurrence pour les emplois disponibles est devenue intense. Beaucoup de Canadiens qui occupaient des emplois qualifiés et bien rémunérés se sont retrouvés avec des emplois de service ou de main-d'œuvre générale qui sont aussi la cible des programmes d'emploi. Cela a non seulement créé une concurrence supplémentaire, mais les jeunes se sont aussi retrouvés en concurrence directe avec des adultes ayant de nombreuses années d'expérience et, dans bien des cas, une éducation postsecondaire. Lambrina, de TYJC, déclare :

Une femme qui travaille dans un bureau où il y a eu des réductions de personnel risque de se retrouver avec un emploi chez Tim Horton ou Harvey's parce que c'est tout ce qu'elle peut trouver à ce moment-là, et elle doit payer ses factures... Je crois que la récession a créé un peu de concurrence avec beaucoup de ces emplois.

Dave, d'EMPLOY, explique de la même façon comment sa petite ville de Vernon, C.-B., a été touchée par la récession :

Notre industrie forestière en a pris un coup. Notre Grasslands a fermé, notre manufacture RV a fermé, Capital Foods, fermé... Front Line Global, un grand centre d'appels téléphoniques, a déménagé aussi. Je crois qu'ils ont ouvert à l'étranger, et ils employaient 300 personnes. Alors beaucoup de nos industries sont parties.

Même les programmes qui avaient des partenaires de longue date, comme les programmes de préparation professionnelle, ont dû relever des défis considérables pendant la récession. Par exemple, BladeRunners et la Carpenters' Union font tous deux face à une réduction des emplois en raison de la récession. Très peu de chantiers de construction ont été créés, et les chantiers actuels ont fermé. Le personnel des deux organismes a décrit cela comme étant particulièrement dur pour leurs jeunes qui font face à des réalités économiques sévères et qui ont besoin de travailler. Les jeunes avaient du mal à rester positifs et motivés pendant ces temps difficiles. D'un autre côté, une agence répondante a signalé un intérêt accru pour son programme durant la récession en raison des subventions salariales. Cependant, il se peut que ces «partenaires» ne soient pas très appropriés puisque qu'ils sont à la recherche de gains à court terme et pourraient ne pas fournir de soutien à long terme. Un défi supplémentaire pour les agences est d'analyser les motifs de leurs partenaires potentiels pendant ces moments de troubles économiques.

**Établir le contact.** Établir le contact avec des partenaires potentiels du secteur privé, en particulier avec la bonne personne, peut représenter un défi pour le personnel de l'agence. Bien qu'il ait été recommandé dans le chapitre précédent d'arranger des réunions en face à face avec les partenaires éventuels, ces réunions peuvent être difficiles à organiser, surtout si la compagnie est inondée de demandes de la part d'organismes à but non lucratif ou caritatifs. Plusieurs participants, tels que Tony de TYJC, ont déclaré qu'ils est particulièrement difficile d'attirer l'attention des décideurs clés des organismes du secteur privé : «Vous appelez constamment les bureaux des RH, on vous transfère et on vous retransfère... vous attendez, vous attendez. Il y a tellement de défis à relever.» Il est important de vous assurer de parler aux personnes qui possèdent l'autorité de décision, car plusieurs participants ont affirmé avoir parlé à des employés qui étaient très enthousiastes à l'idée de participer au programme, mais ceux qui possédaient la capacité d'autorisation n'étaient pas intéressés. Par exemple, un répondant a parlé de l'accueil enthousiaste qu'il a souvent reçu de gérants de magasin à plusieurs endroits, mais on lui annonça plus tard que le siège social ne désirait pas devenir partenaire de l'agence.

**Craintes des employeurs/stigmates reliés aux jeunes sans-abri.** Plusieurs participants ont parlé des défis qu'ils devaient relever, souvent en raison des stéréotypes et de renseignements erronés, lorsqu'ils dévoilent aux employeurs qu'ils travaillaient avec une agence d'aide aux jeunes à risque et sans-abri. La réaction habituelle est soit qu'il y a «quelque chose qui ne va pas» chez les jeunes, ou qu'ils sont dangereux. Cela peut être une «vente» difficile pour le personnel de l'agence qui non seulement doit convaincre les employeurs de l'importance du programme, mais aussi les éduquer au sujet des jeunes avec lesquels ils travaillent. Un participant a expliqué qu'il devait régulièrement donner aux employeurs des renseignements sur le passé des jeunes, le type de situations dans lesquelles ils se trouvaient, et le genre d'obstacles qui existaient entre eux et l'embauche. Un autre répondant a expliqué comment beaucoup d'employeurs sont mal informés sur l'itinérance en général, et qu'il travaille à augmenter leur compréhension de cet enjeu et des circonstances auxquelles les jeunes sans-abri doivent faire face.

**Plusieurs participants ont parlé des défis qu'ils devaient relever, souvent en raison des stéréotypes et de renseignements erronés, lorsqu'ils dévoilent aux employeurs qu'ils travaillaient avec une agence d'aide aux jeunes à risque et sans-abri.**



**Bien sûr, les problèmes qui pourraient arriver lors de ces placements ne sont pas spécifiques aux jeunes à risque : ce sont des risques que les employeurs doivent prendre avec n'importe quel employé.**

Ce défi se manifeste non seulement dans la volonté de collaboration de l'employeur à engager un jeune à risque, mais aussi par les types d'emplois qu'ils leurs offrent. Par exemple, certains employeurs vont garder les jeunes à l'arrière du magasin, là où ils n'ont aucune interaction avec le public, ou ils vont refuser de les former à certaines tâches, comme tenir la caisse. Cela peut être problématique pour les jeunes qui doivent apprendre des aptitudes utiles et augmenter leur confiance en soi. Finalement, en raison des risques perçus à travailler avec des jeunes à risque (ou toute population présentant des obstacles), certains organismes ont en place des politiques contre le travail avec des agences d'emploi telles celles décrites dans cette étude.

**Couper les ponts.** Malheureusement, les craintes éprouvées par les employeurs peuvent parfois avoir un fond de vérité. Bien que chaque participant du secteur privé inclus dans ce rapport ait indiqué qu'il avait l'intention de continuer à collaborer avec leurs partenaires des agences communautaires dans le futur, plusieurs membres des agences ont parlé des difficultés rencontrées à former des relations à long terme avec certains employeurs après qu'un placement ait échoué. La réalité veut qu'à cause des énormes obstacles et des passés souvent troublés des jeunes, certains placements ne réussiront pas. Un répondant d'une agence a déclaré que certains jeunes vont même se saboter eux-mêmes une fois qu'ils ont réussi dans leur emploi, sans doute parce qu'ils se sentent dépassés ou qu'ils prennent peur. Dans ces scénarios, le personnel des agences a déclaré avoir travaillé pour contrôler les dommages du mieux qu'ils ont pu avec les employeurs, mais ceux-ci ont malgré tout choisi de cesser leur participation.

Le membre d'une agence a expliqué comment il essaie d'empêcher que cela arrive en informant les employeurs de cette éventualité. Il a déclaré qu'en général, si l'employeur ne comprend pas le risque, il est probablement préférable qu'il n'y ait pas de partenariat. Le personnel de l'agence essaie aussi d'apporter de l'aide aux employeurs quand un poste ne fonctionne pas, en parlant directement aux jeunes, et dans certains cas, en renvoyant les jeunes. Bien sûr, les problèmes qui pourraient arriver lors de ces placements ne sont pas spécifiques aux jeunes à risque : ce sont des risques que les employeurs doivent prendre avec n'importe quel employé. Certains employeurs expliquent qu'ils atténuent ces risques en réalisant qu'en tentant leur chance, ils ont l'occasion d'aider un jeune avec peu d'autres options pour progresser dans leurs vies. Par exemple, Rhiannon, de Westbank Projects Corp. a déclaré :

Il vous faut des partenaires qui comprennent vraiment qu'il s'agit de bien plus que d'amener une personne sur un site pour effectuer un travail, il s'agit de changer une vie. Quand vous y pensez avec cette perspective, vous êtes plus prêts à vous jeter dans la mêlée... Et vous savez, engager des gens avec qui ça ne marche pas, ça arrive même aux meilleurs d'entre nous. On a même des diplômés avec leurs MBA et des maîtrises d'aménagement pour qui ça ne marche pas. Ce n'est pas différent des autres employés. Ce n'est pas tout le monde qui va réussir.

## Sommaire

Dans cette section, nous avons identifié les facteurs jugés nécessaires aux fins d'un partenariat réussi entre les agences communautaires et le secteur privé. De plus, nous avons exposé les grandes lignes des stratégies utilisées pour engager le secteur privé, ainsi que les défis. Les résultats principaux de cette section sont les suivants :

- Les facteurs identifiés qui sont jugés nécessaires pour un partenariat réussi sont : assurer que l'agence fournit un soutien adéquat aux jeunes et aux employeurs; assurer que les deux parties gardent les lignes de communication ouvertes; garder le processus aussi simple que possible pour l'employeur; et s'assurer que les deux parties établissent des attentes claires mutuelles.
- Dans la mesure du possible, les agences communautaires devraient promouvoir leurs programmes au sein de la communauté de façon à ce que les partenaires potentiels soient au courant des possibilités. Lorsque possible, les agences devraient utiliser des champions corporatifs pour les aider à promouvoir leur programme.
- On a identifié le développement de relations basées sur l'honnêteté et la réciprocité comme l'aspect le plus important dans le processus de l'engagement du secteur privé.
- Il est important que les agences choisissent d'approcher les entreprises appropriées lorsqu'elles sont à la recherche de partenaires du secteur privé. Les entreprises qui possèdent un mandat social explicite ou une politique de responsabilité sociale représentent un bon début. Les agences devraient apprendre qui est la bonne personne-ressource à contacter au sein d'une entreprise, ou qui possède l'autorité de prendre des décisions de partenariat. Des réunions en personne devraient être arrangées dans la mesure du possible.
- Les avantages que les entreprises peuvent recevoir devraient être mis en lumière lorsqu'on fait une présentation à un partenaire potentiel. Les avantages comprennent des subventions salariales, la présélection et le soutien de l'agence, l'accès à des employés formés, des relations publiques positives et une aide à la communauté. Les agences communautaires devraient être honnêtes quant à tout risque qu'entraîne la participation.
- Bon nombre d'agences doivent se démenter pour sécuriser un financement à long terme, ce qui rend difficile le maintien de partenariats à long terme avec le secteur privé. D'autres défis qui ont été identifiés pour engager le secteur privé comprennent la concurrence des autres agences, trouver des emplois de qualité pour les jeunes, faire le contact initial avec les décideurs (surtout dans les grosses compagnies), les craintes des employeurs concernant l'embauche d'un jeune à risque, et le maintien des relations lorsqu'un placement échoue.

**Alors que la grande majorité des jeunes a déclaré avoir une expérience professionnelle préalable, dans beaucoup de cas il s'agissait d'emplois précaires caractérisés par des horaires irréguliers, des tâches ingrates ou un emploi saisonnier.**

## **Jeunes participants**

Le dernier groupe de participants interrogé dans le cadre de cette étude était composé des jeunes qui étaient soit des participants courants (mais près de terminer le programme) ou des jeunes ayant terminé un des programmes des 8 agences communautaires dont nous avons établi le profil dans cette étude. Un total de 63 jeunes répondants ont été interrogés. On leur a demandé de décrire pourquoi ils se sont joints au programme, les avantages et les défis auxquels ils ont fait face, et toute prochaine étape planifiée. On leur a également demandé de donner des conseils au personnel des agences et aux employeurs qui travaillent dans un programme similaire. Les résultats sont discutés à tour de rôle.

### Raisons pour se joindre au programme

On a demandé aux jeunes participants d'énoncer les raisons pour lesquelles ils s'étaient inscrits à leur programme d'emploi. Plus de la moitié des répondants ont déclaré que la raison principale était qu'ils étaient incapables de se procurer un emploi. Les raisons qu'ils ont donné pour leur manque de réussite comprenait un manque d'aptitudes en recherche d'emploi ou en entrevue d'emploi, une expérience professionnelle limitée et des obstacles tel qu'un casier judiciaire ou un manque d'éducation. Alors que la grande majorité des jeunes (53, ou 84,1 %) a déclaré avoir une expérience professionnelle préalable, dans beaucoup de cas (30 jeunes, ou 47,6 %) il s'agissait d'emplois précaires caractérisés par des horaires irréguliers, des tâches ingrates ou un emploi saisonnier. Michael, un jeune participant de St. John's, a élaboré à ce sujet : «C'est difficile d'être un jeune. La seule chose qu'ils (les employeurs) vont vous offrir, à moins que vous ne connaissiez quelqu'un, c'est des emplois dans des restaurants fast-food, ou des petits emplois à salaire minimum.» Treize des jeunes (20,6 %) ont dit avoir eu du mal à conserver leur emploi précédent et, par conséquent, ont peu d'emplois antérieurs décents à inscrire sur leur CV, et 10 jeunes (15,9 %) n'avaient aucune expérience. Trois participants ont expliqué que bien qu'ils aient eu une expérience professionnelle dans leurs pays d'origine, il leur fallait une expérience canadienne. Graeme, un jeune participant d'Ottawa, décrit ses difficultés :

Je cherchais un emploi, et j'avais du mal. Tous les endroits où je suis allé soit ne m'ont pas rappelé pour une entrevue soit ils l'ont fait mais ça n'a pas été plus loin que ça. Alors je suis arrivé ici... et je leur ai expliqué ce qui se passait. Ils m'ont tout de suite accepté dans le programme, et je me suis dit, super, ils ont arrangé une occasion d'emploi, avec une formation spéciale qui me permettrait d'avoir des emplois plus tard dans ma vie.

Plusieurs jeunes ont déclaré s'être inscrits au programme parce qu'ils s'intéressaient à un domaine en particulier, notamment la construction, et qu'ils n'avaient pas pu obtenir un emploi de débutant par eux-mêmes. Par exemple, Gregory, de Toronto, s'intéressait à la charpenterie et avec essayé sans succès pendant des mois d'obtenir un emploi. Il estimait que le programme CHOICE était sa seule option pour finir avec un pied dans la porte. Il déclare :

Je me suis inscrit au programme CHOICE parce que je voulais faire carrière dans la construction, et il n'y avait pas d'autre façon d'y arriver pour moi. J'ai cherché partout quelqu'un qui pourrait m'engager comme apprenti, mais personne ne voulait le faire. Et puis j'ai vu que le programme était offert par l'UCJG.

Certains jeunes ont déclaré avoir utilisé d'autres agences d'emploi auparavant (des agences sans formation préalable à l'emploi). Dans certains cas, les jeunes présentaient trop d'obstacles à l'emploi et n'ont pas été acceptés. Dans d'autres cas, ils ont été acceptés, mais l'agence avait été incapable de leur trouver un emploi. Un jeune a parlé d'agences qui ne faisaient que photocopier ses documents de citoyenneté et il n'entendait plus parler d'eux, ou bien on lui envoyait des offres d'emploi mal choisies, exigeant de parler l'anglais

et le français, alors qu'il était en train d'apprendre l'anglais. Troy, un autre jeune de Toronto, raconte son expérience frustrante avec certaines agences d'emploi :

Ils m'ont pas aidé à trouver un emploi. À la place ils étaient très bureaucratiques, ils voulaient que je remplisse tous ces formulaires et que j'aie à ces stages de formation et que je fasse des choses inutiles...des trucs que j'avais déjà rempli plein de fois.

Beaucoup de jeunes ont décrit leur vie avant leur participation au programme comme une période remplie d'une immense adversité. Par exemple, certains jeunes ont dû s'en remettre à l'assistance publique, et parlent de cette expérience comme celle d'une grande difficulté financière. D'autres jeunes étaient sans abri, et faisaient soit du «couch-surfing» ou vivaient dans la rue. Un jeune, Henry, de Winnipeg, explique comment il s'est inscrit par hasard au Growing Opportunities Program de RaY, après avoir cherché de l'aide pour obtenir de la nourriture :

Ben en fait je me suis pas vraiment inscrit (au programme), j'ai juste demandé à mes amis où je pouvais aller pour trouver de la nourriture... Un peu plus tard, j'ai remarqué que les gens trouvaient du travail avec RaY... enfin des petits boulots, je dirais plutôt. Je leur ai demandé si je pouvais faire pareil pour plus rester à la rue. J'en avais marre d'être à la rue.

Beaucoup de jeunes ont exprimé avec insistance leur désir d'améliorer leur condition présente, y compris s'arrêter de faire des menus travaux, trouver du soutien pour poursuivre une éducation, arrêter la consommation de drogues, ou pour trouver des activités généralement plus utiles pour les occuper, comme poursuivre une carrière. Quelques jeunes ont admis vouloir améliorer leur vie dans l'intérêt de leurs enfants, pour qu'ils puissent leur préparer une vie meilleure.

## Avantages de la participation

**Nécessités et expérience.** Les jeunes ont identifié de nombreux avantages à participer à ces programmes d'emploi. Tout d'abord, leurs besoins de base ont été pourvus, puisque beaucoup de ces programmes sont subventionnés pour fournir de la nourriture et de l'assistance de même que d'autres nécessités telles que le logement et l'équipement de travail. Les jeunes ont aussi aimé avoir l'occasion de gagner une expérience de travail bien nécessaire, soit pour rendre leurs CV plus attrayants, soit pour apprendre des aptitudes dans un domaine particulier, tel la construction.

**Apprendre de nouvelles aptitudes.** L'avantage le plus souvent rapporté par les jeunes était l'occasion d'acquérir de nouvelles aptitudes et connaissances. En fait, cela a été rapporté par 42 répondants sur 63 (66,6 %). Beaucoup de jeunes ont parlé de développer des aptitudes spécialisées telles que celles requises dans la construction, et étaient très fiers d'expliquer comment ils avaient appris à utiliser des outils particuliers, ou effectuer des rénovations dans des maisons. Cela a donné à beaucoup de jeunes un grand sens de satisfaction personnelle. Edberg, un participant de Toronto, a déclaré :

Je peux aller n'importe où maintenant et dire que je sais comment faire le travail. Et de la bonne façon : de façon sécuritaire. Je suis très fier de pouvoir dire que je peux le faire. Alors ça a été un vraiment bon programme pour moi.

Certains jeunes ont aussi dit avoir appris des aptitudes telles que rédiger un CV, chercher un emploi, et se préparer aux entrevues. Ces dernières ont été identifiées par plusieurs jeunes comme un domaine dans lequel ils ont fait énormément de progrès. Par rapport à leurs expériences d'entrevues antérieures qui provoquaient l'anxiété, les jeunes se sentaient bien plus confiants après avoir appris à se préparer et comment se comporter durant les entrevues. Ashley, une participante d'Ottawa, élabore à ce sujet :

**Beaucoup de jeunes ont parlé de développer des aptitudes spécialisées telles que celles requises dans la construction, et étaient très fiers d'expliquer comment ils avaient appris à utiliser des outils particuliers, ou effectuer des rénovations dans des maisons.**

Nous avons beaucoup travaillé sur les aptitudes d'entrevue d'emploi, parce que c'était ce qui m'inquiétait le plus. Je suis toujours nerveuse quand je vais à une entrevue. Je ne sais pas trop quoi dire, ou ce que je devrais éviter de dire. Je gigote beaucoup et quand je suis nerveuse je joue avec mes bagues, alors ils me disaient de pas les porter, s'il le faut assieds-toi sur tes mains, ou un truc comme ça, mais reste tranquille.

Bon nombre de jeunes ont aussi apprécié le fait qu'ils avaient l'occasion de mériter une variété de certificats au cours du programme. Par exemple, ils ont mentionné avoir passé des certificats du SIMDUT, en service à la clientèle et en premiers soins. Les répondants ont trouvé cela très utile, non seulement parce qu'ils apprenaient des nouvelles aptitudes, mais aussi parce que les certificats amélioraient leur CV.

En plus d'apprendre de nouvelles connaissances spécialisées, les jeunes ont aussi déclaré apprendre des compétences générales tout au cours de leur programme d'emploi. Plusieurs jeunes du programme EMPLOY par exemple étaient très enthousiastes à l'idée d'apprendre le modèle de pensée critique. Ils ont expliqué comment ils ont utilisé leurs connaissances nouvellement acquises à la fois au travail et dans leurs vie personnelle. Une jeune a dit qu'elle avait utilisé ses aptitudes de pensée critique pour se débarrasser de l'idée négative qu'elle se faisait d'elle-même ainsi que pour réfléchir sur les répercussions potentielles de ses actes.

Un autre jeune a mentionné apprendre les aptitudes nécessaires pour communiquer plus efficacement. Cela s'est avéré particulièrement utile dans leurs relations avec leurs employeurs. Les jeunes et le personnel des agences ont cité la communication avec les employeurs comme un défi important pour les jeunes. Par exemple, il peut être difficile pour les jeunes d'appeler leur employeur quand ils sont malades ou en retard, et ils préfèrent donc ne pas téléphoner du tout, ce qui entraîne de pires conséquences pour eux. Certains jeunes peuvent aussi avoir de la difficulté à communiquer avec leurs employeurs si une situation qui se présente au travail les met mal à l'aise. Grâce au soutien du personnel de l'agence, les jeunes peuvent apprendre comment s'adresser à leurs employeurs. Melissa, une jeune participante de Vernon explique comment elle s'est améliorée dans ce domaine :

Je dirais que je n'ai plus peur de dire aux employeurs ce que je pense....  
J'ai appris...Tu peux aller les voir et leur dire voilà ce qui me tracasse, ou bien je n'en peux plus, il faut que j'arrête... Au lieu de tout garder à l'intérieur.

Parallèlement, plusieurs jeunes ont démontré combien leurs aptitudes sociales se sont améliorées après avoir participé à leurs programmes. Christopher, un participant du programme EMPLOY a dit qu'en observant le personnel interagir entre eux, il a eu envie d'améliorer ses propres aptitudes. Il déclare :

Quand Mike [ou Dave] m'ont conduit à mon entrevue, on aurait dit qu'ils se présentaient à tout le monde et qu'ils étaient plus ouverts... Maintenant je m'y mets aussi. Je crois que ça t'aide à socialiser davantage. Si tu n'aimes pas parler aux gens, tu ne rencontreras jamais ceux que tu devrais rencontrer.

D'autres jeunes ont décrit qu'ils ont appris comment se comporter quand les autres (des clients par exemples) leurs manquaient de respect. Bien que ce soit toujours difficile pour certains (nous allons élaborer plus loin), ils ont admis avoir commencé à réfléchir à leurs actes avant de réagir face à certaines situations, et à essayer de maîtriser leur colère.

**Direction et soutien.** Un autre avantage énoncé par quelques jeunes était qu'en se joignant à leur programme d'emploi, ils ont été inspirés à poursuivre un cheminement particulier dans leur vie, ou qu'ils avaient trouvé une nouvelle direction. Sean, par exemple, un participant du Programme de préapprentissage CHOICE, a déclaré : «Tout est vraiment bon dans ce programme, ça vous ouvre les yeux vers la direction que vous voulez prendre», et Jake, de Choices for Youth dit : «Le programme m'a pratiquement préparé pour ma vie, tu vois c'que j'veux dire? Sans lui, qui sait ce que je serais devenu.» Beaucoup de jeunes qui s'inscrivent à un programme d'emploi ne sont pas sûrs de la carrière qu'ils voudraient poursuivre. Bien que cela prenne du temps (et, beaucoup, comme nous le verrons plus loin, n'atteignent pas ce stade durant le programme), le personnel est disponible pour explorer les avenues éventuelles et à guider les jeunes vers l'éducation ou la formation qui les préparera à la carrière de leur choix. Certains programmes offrent aux jeunes l'occasion de visiter différents lieux d'emploi et établissements d'enseignement, et dans de nombreux cas, le personnel les accompagne lors de visites individuelles dans des écoles potentielles pour y récolter des renseignements et pour y rencontrer les éducateurs et les conseillers.

Quelques répondants ont admis avoir immensément bénéficié du soutien émotionnel qu'apporte le personnel des agences. Jesse de Vernon a insisté qu'il n'aurait pas été capable de se sortir de l'impasse difficile dans laquelle il se trouvait et de réussir à conserver son emploi sans le soutien d'un membre particulier du personnel du programme EMPLOY :

Je serais probablement pas où je suis aujourd'hui si Dave ne m'avait pas aidé.  
Je suis venu ici pour des problèmes personnels et pour recevoir des conseils, et il m'a toujours donné un coup de main et expliqué ce qu'il en pensait. Il a toujours été là à 100 % pour moi.

**Une meilleure estime de soi.** Comme nous l'avons mentionné auparavant, beaucoup de sans-abri ou jeunes à risque possèdent une estime de soi très limitée et envisagent leurs futurs avec pessimisme. Ce qui peut être le résultat de plusieurs facteurs tels qu'un manque d'encouragement à la maison, un trauma ou de l'abus, ou peu de succès à l'école ou dans un emploi antérieur. Bien qu'il n'y ait pas de solution miracle, plusieurs jeunes ont déclaré avoir commencé à se voir sous un jour différent après avoir fini leur programme d'emploi. Par exemple, un jeune homme a raconté comment il peut maintenant citer plusieurs points positifs chez lui, alors qu'avant il avait l'impression qu'il ne pouvait contribuer en rien à un lieu de travail. Il a affirmé qu'il croyait en lui-même maintenant et à son aptitude à conserver un emploi. De même, Krista, une jeune de Vernon, a commencé à se voir elle-même et son futur sous un jour différent après avoir terminé le programme EMPLOY :

Je crois que ce cours m'a vraiment motivée et m'a permis d'améliorer énormément mon estime personnelle. Je n'avais pas une haute opinion de moi-même. Je ne me sentais pas motivée. Je trouvais que j'étais bonne à rien. Et cette classe m'a aidé à réaliser que je pouvais faire tout ce que je voulais.

**Réduction de l'exclusion sociale.** Enfin, plusieurs jeunes ont déclaré qu'en faisant partie de leur programme, ils ont pu rencontrer de nouvelles personnes, y compris le personnel, les autres participants et des collègues de travail. C'est important, puisque de nombreux jeunes qui ont vécu l'itinérance ont non seulement quitté leur foyer, mais aussi leur communauté pour avoir accès aux services. Dans certains cas, cela signifie abandonner ses amis, les membres de sa famille et d'autres figures de soutien comme des enseignants, des conseillers ou des chefs religieux. Beaucoup de jeunes se retrouvent isolés, notamment s'il y a eu un trauma dans leur passé, et ils ont peur de chercher de l'aide auprès des autres. Par conséquent, il ne faut pas sous-estimer l'accès à un nouveau réseau de soutien. Peter, un jeune de Montréal, élabore à ce sujet :

...un jeune homme  
a raconté comment  
il peut maintenant  
citer plusieurs  
points positifs chez  
lui, alors qu'avant  
il avait l'impression  
qu'il ne pouvait  
contribuer en rien à  
un lieu de travail.



Vous avez l'occasion de faire partie d'un réseau social, pas forcément des amis, mais ils pourraient le devenir, et ce réseau social est très important. Il rompt la solitude. Quelqu'un peut avoir un problème et croire être le seul à avoir ce problème. Puis vous rencontrez quelqu'un qui a les mêmes problèmes et vous pouvez en parler.

La remarque de Peter illustre comment l'isolation sociale peut être amoindrie, et comment les jeunes dans des situations semblables peuvent se soutenir mutuellement.

## Défis posés aux jeunes

On a demandé aux jeunes de réfléchir au sujet des difficultés qu'ils ont affrontées au cours de leur programme d'emploi (durant la formation de préapprentissage et l'emploi lui-même). Les résultats figurent ci-dessous dans le Tableau 1. Plusieurs jeunes travaillant dans la construction ont fait des commentaires sur les difficultés qu'ils ont eu à apprendre à utiliser des outils particuliers ou à perfectionner leurs aptitudes de mesure. D'autres ont fait remarquer la nature exténuante et physiquement exigeante de ce travail. Cependant Cody, de BladeRunners, a aimé les défis physiques de ce métier : «J'ai l'impression d'avoir accompli quelque chose; je me sens bien à la fin de la journée parce que j'ai travaillé dur toute la journée.»

Plusieurs jeunes du programme EMPLOY ont déclaré qu'ils ont eu quelques difficultés à apprendre le modèle de pensée critique, ou à l'appliquer une fois le programme terminé. Un jeune homme a dit qu'il remarque lorsqu'il n'est pas «ouvert d'esprit», et qu'il pense alors à la formation qu'il a reçue à EMPLOY et commence à réfléchir à la raison à cela. Un autre jeune a affirmé qu'il a généralement des difficultés dans les classes, car il «apprend avec ses mains». Il a donc trouvé que les cours en classe du programme EMPLOY étaient un grand défi.

**Tableau 1 : Défis rapportés par les jeunes participants**

Nombre de jeunes	Défi
18 (28,6 %)	Éléments du travail (fonctions du poste)
12 (19 %)	Pas de défis/apprentissage seulement
11 (17,5 %)	Se conduire de façon appropriée au travail
8 (12,6 %)	Adopter une routine
5 (8 %)	Trouver un équilibre entre le travail/la vie
4 (6,3 %)	Difficultés à interagir avec les gens
3 (4,8 %)	Transport entre le domicile/le lieu de travail
2 (3,2 %)	Obstacles linguistiques

Plusieurs jeunes (17,5 %) ont trouvé difficile de se conduire en permanence de façon appropriée dans le milieu de travail ou durant un stage de formation de préapprentissage, et devant par exemple se «mordre la langue» ou maîtriser leurs accès de colère. Pour certains jeunes, il était difficile de ne pas répliquer quand des collègues faisaient des remarques qui les mettaient en colère, ou quand ils avaient affaire à un client difficile. Quand on leur a demandé comment ils avaient essayé de dominer ces réactions, un jeune a déclaré «en

s'éloignant», un autre, en les «ignorant», ou «en allant chercher le superviseur». Randy, un jeune de Vancouver, a déclaré qu'il «maîtrise son humeur » parce qu'il se sent reconnaissant envers le personnel de BladeRunners et il ne veut pas leur manquer de respect :

Il y a des gens qui m'aident maintenant. Je sais pas, si quelqu'un te paye ton premier mois de loyer et le dépôt en cas de dommages, c'est beaucoup à perdre, et c'est du manque de respect si je perds mon boulot.

En général, les jeunes ont affirmé que le personnel des agences le a aidé dans ce domaine, ou qu'ils ont travaillé ensemble pour mettre au point de nouvelles habiletés d'adaptation ou des façons de résoudre des situations particulières.

Cinq participants (8 %) ont éprouvé des difficultés à trouver un équilibre entre le travail et la vie quotidienne. Cela était particulièrement le cas pour les jeunes qui avaient des enfants, et pour ceux qui vivaient des crises personnelles. Une jeune femme a expliqué qu'elle avait du mal à trouver un emploi avec des heures flexibles afin qu'elle puisse passer du temps avec ses enfants et leur trouver une garderie. Un autre a affirmé qu'il devait régulièrement se rendre en cour en raison de son implication dans l'appareil de la justice pénale, et un autre jeune vivait une dispute de garde d'enfant difficile. Enfin, deux jeunes ont raconté avoir des difficultés à conserver leur emploi en raison de leur lutte contre la dépression.

Pour quatre jeunes (6,3 %), les premières étapes du programme étaient très rigoureuses, car ils étaient trop timides pour interagir avec le personnel, les autres jeunes et leurs employeurs. Une jeune femme était trop mal à l'aise pour partager ses idées dans le cadre du programme de préparation à l'emploi et avait constamment peur que l'instructeur ne lui pose des questions. Dans tous les cas, les jeunes ont admis que ces sentiments se sont améliorés au fur et à mesure que le programme progressait, et que le personnel offrait beaucoup de soutien en travaillant avec eux.

Les autres défis mentionnés incluaient les problèmes de transport (3 jeunes, ou 4,8 %), en particulier chez les jeunes qui habitaient à Toronto et qui devaient se rendre à Vaughan pour leur formation en classe du Programme de préapprentissage à l'emploi CHOICE. Des obstacles linguistiques ont été relevés par 2 jeunes qui venaient d'arriver au Canada et qui apprenaient à parler l'anglais. Il faut aussi noter que 12 jeunes (19 %) ont déclaré que rien ne posait des défis, ou si c'était le cas, ils ont trouvé l'expérience positive. Par exemple, Edberg de Toronto a déclaré : «C'est un processus d'apprentissage. Alors quelque part, tout est un défi, un bon défi.»

Enfin, bien que cela n'ait pas été clairement décrit comme un défi, deux jeunes ont admis être inquiets à l'idée de ce qu'ils feraient une fois leur programme achevé, et s'ils n'avaient pas un emploi assuré. Un jeune voulait retourner à l'école mais se demandait comment il se procurerait les fonds pour le faire. Maggie, une jeune femme de Toronto, se demandait comment elle allait remplir ses journées maintenant qu'elle avait une routine qu'elle aimait et quelque chose à faire tous les jours :

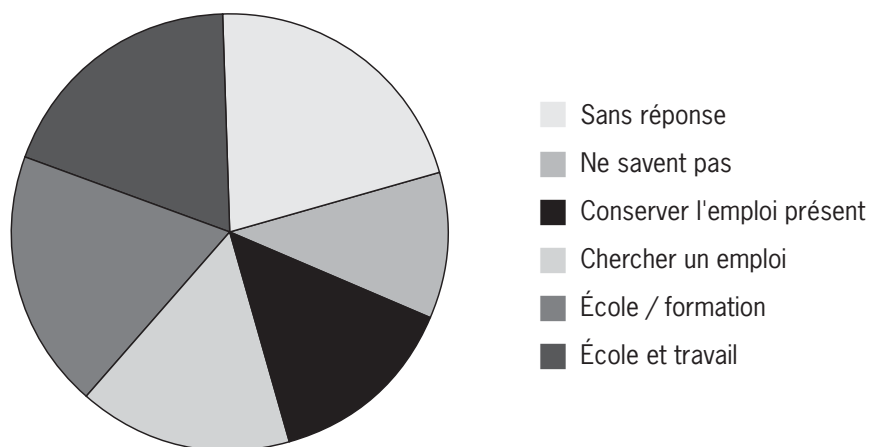
Je suis prête à travailler. Ce sera dur, je suis à peu près sûre que je vais continuer à me réveiller à la même heure. Ce sera nul de ne rien faire. Mais je vais continuer à chercher un travail.

## Prochaines étapes

On a demandé aux jeunes de cette étude s'ils avaient prévu des étapes suivantes ou s'ils avaient des perspectives pour le futur (voir le graphique B qui figure ci-dessous). Les réponses variaient énormément. Treize jeunes ont préféré ne rien répondre (peut-être parce que la question provoquait de l'anxiété). Certains jeunes étaient incertains, certains étaient satisfaits de se concentrer sur leurs objectifs courants, tels que conserver leur emploi actuel (9 jeunes, soit 14,3 %), et certains participants avaient une plus grande perspective de leur futur. Beaucoup de réponses contenaient des «peut-être» et des «probablement», indiquant que de nombreux jeunes étaient indécis.

Dix jeunes (15,9 %) ont déclaré qu'il leur faudrait chercher un emploi une fois leur programme terminé, en grande partie parce que l'entreprise où ils effectuaient leur placement n'avait pas les ressources pour les engager, ou parce que le programme qu'ils suivaient n'avait pas de structure de placement officielle. D'un côté plus positif, 12 jeunes (19 %) ont indiqué qu'ils avaient l'intention de poursuivre une forme d'éducation ou d'approfondir leur formation en obtenant, par exemple, un programme d'équivalences secondaires (GED), en continuant un apprentissage ou en s'inscrivant à un programme de transition qui aide les individus sans crédits ou années d'enseignement adéquats à aller au collège ou à l'université. 12 autres jeunes (19 %) ont exprimé le désir de poursuivre une forme d'éducation, mais qu'ils le feraient en même temps qu'un emploi ou la recherche d'un emploi. Par conséquent, au total, 36 % des jeunes ont indiqué le désir de compléter leurs études, ce qui auparavant était indésirable ou semblait hors d'atteinte pour beaucoup d'entre eux. Trois jeunes ont aussi exprimé l'espoir de commencer un jour leur propre entreprise, et un jeune était déjà en train d'ouvrir une entreprise de t-shirts.

**Graphique B : Prochaines étapes**



Tel que mentionné auparavant, on ne peut pas s'attendre de façon réaliste à ce que la vie d'un jeune change complètement après qu'il ait terminé un programme d'emploi. Une grande partie du travail effectué par le personnel de l'agence est d'initier le processus d'apprentissage, et le produit de ce travail ne se réalise peut-être pas immédiatement. Dans de nombreux cas, pour un jeune à risque, s'inscrire à un programme d'emploi est un premier pas, ou le premier pas dans une direction qui demeure en grande partie incertaine. Bien sûr, l'exploration des carrières est une procédure normale que la plupart des jeunes entreprennent durant cette période de la vie et le personnel des agences est disponible pour leur apporter le soutien nécessaire à cet égard. Il est impossible de déduire quel est l'impact exact de ces programmes d'emploi, en particulier lorsque les jeunes sont encore dans le programme ou viennent d'en sortir (cette recherche a été menée lorsque les jeunes avaient presque atteint la fin du programme ou juste après la fin du programme.) À cette fin, une recherche longitudinale suivant les jeunes pendant une certaine période de temps serait

utile pour observer les itinéraires de vie qu'ils choisissent au cours des années qui suivent un programme d'emploi, même si un lien de causalité ne peut pas être établi.

## Conseils pour les employeurs

Les jeunes participants ont été invités à réfléchir sur leur expérience de placement d'emploi, et de donner des conseils aux employeurs qui engagent un jeune provenant d'un programme similaire. Les suggestions les plus fréquentes étaient de fournir la formation et le soutien nécessaires (surtout au début de l'emploi), et d'accorder au jeune une vraie chance.

Lorsqu'on leur a demandé si les individus provenant d'un programme d'emploi pour jeunes devaient recevoir le même traitement que les autres employés, ou s'ils devaient faire l'objet de considérations supplémentaires, les jeunes n'étaient pas tous d'accord.

**Fournir une formation suffisante.** Plusieurs participants ont exprimé qu'il était important que les employeurs fournissent suffisamment de formation et de soutien général aux jeunes qui viennent de commencer leur emploi. Cela comprenait offrir une orientation concernant toutes les tâches, s'assurer que les jeunes se sentent à l'aise pour poser des questions, et expliquer clairement ce qu'ils attendent de leur employé. Une formation appropriée permet aux jeunes d'acquérir une certaine confiance en leurs aptitudes qui les aide à accomplir le travail, et d'apprendre de nouvelles aptitudes. Plusieurs jeunes ont dit être découragés de ne pas recevoir ce qu'ils percevaient comme une formation appropriée et que, par conséquent, ils avaient l'impression d'être «parachutés» dans leur travail et que l'on s'attendait à ce qu'ils sachent quoi faire. Cela les a rendu très anxieux, et un jeune a admis qu'il avait l'impression de ralentir la bonne marche du lieu de travail parce qu'il devait sans cesse s'arrêter et poser des questions. Une autre jeune a déclaré qu'elle a dû demander à un autre employé de lui expliquer les tâches requises parce que son responsable ne l'avait fait.

Les jeunes ont aussi dit avoir besoin de soutien pour «garder le cap». Pour un jeune homme, cela a été nécessaire lorsqu'il commençait à plaisanter avec les autres employés ou lorsqu'il se laissait distraire. Un autre jeune a déclaré parfois avoir besoin du soutien des employeurs pour rester concentré sur son travail après avoir fait une erreur, car cela l'accablait ou le décourageait. Le soutien qu'il a reçu l'a aidé à comprendre que ce n'était pas grave de faire quelques erreurs, et que cela faisait partie intégrante du processus d'apprentissage.

**Traitement venant des employeurs.** Les jeunes n'étaient pas tous d'accord sur un sujet : devraient-ils être traités comme tout le monde par les autres employeurs, ou devraient-ils bénéficier d'un traitement spécial par moments? Par exemple, plusieurs jeunes ont déclaré qu'ils ne voulaient pas être traités différemment des autres employés parce que cela ne les préparait pas au monde du travail «réel» ou à ce que l'on attendait d'eux une fois leur programme d'emploi terminé. Deux jeunes ont expliqué que leurs aptitudes étaient au même niveau que celles des autres employés, ou même parfois supérieures, après avoir reçu une formation préalable à l'emploi. Par exemple, Graeme, un jeune d'Ottawa, a suggéré que les employeurs ne sous-estiment pas les jeunes, car ils pourraient être étonnés par leur niveau d'aptitudes :

Bien qu'on ne soit pas exactement parmi vos salariés, traitez nous comme vous traiteriez n'importe quel autre employé, lancez nous des défis, et vous serez étonnés par la qualité de notre réponse. Lancez nous des défis, et nous nous prouverons.

Trois jeunes avaient l'impression que leurs employeurs les traitaient comme des étudiants coop, plutôt que des employés. Lorsqu'on leur a demandé d'élaborer sur le sujet, ils ont dit qu'on leur assignait des tâches simples, et qu'on ne les formait pas à faire autre chose. Ils ont aussi fait la remarque que l'employeur ne leur avait pas vraiment parlé. Ils ont exprimé le désir d'être traités de la même façon que les autres employés dans le milieu de travail, et qu'ils ne voulaient pas être isolés en raison de leur affiliation avec un programme d'emploi.

**Une formation appropriée permet aux jeunes d'acquérir une certaine confiance en leurs aptitudes qui les aide à accomplir le travail, et d'apprendre de nouvelles aptitudes.**

**Le dernier conseil que de nombreux jeunes avaient à donner aux employeurs était que ces derniers donnent une chance réelle aux participants des programmes d'emploi. Non seulement cela voulait dire offrir une possibilité de travail aux jeunes, mais aussi de leur permettre de faire leurs preuves une fois embauchés.**

En revanche, plusieurs jeunes ont jugé que les employeurs devraient prendre en considération le manque d'expérience professionnel et autres obstacles quand ils engagent un jeune provenant d'un programme d'emploi. Par exemple David, un jeune homme de Toronto, a suggéré que les employeurs «soient de bons éducateurs et qu'ils ne soient pas trop durs avec nous, parce que la plupart des gens qui viennent ici n'ont pas d'expérience.» Plusieurs jeunes étaient d'accord pour dire qu'il leur était difficile de bien apprendre quand leurs employeurs se mettaient en colère ou se désespéraient contre eux, même si les patrons se conduisaient de cette manière avec tous les employés. Plusieurs jeunes ont fini par associer le travail avec des sentiments négatifs et ont eu du mal à rester motivés pour conserver leur emploi. Matt, de Vernon, élabore à ce sujet :

Quand tu leur cries après (les jeunes), quand tu te mets en colère après eux, ou simplement quand le ton de ta voix devient négatif, ils se sentent immédiatement mal, ou ils sont frustrés et en colère. C'est un grand cercle vicieux et finalement, quand ils entendent le mot travail, ils vont l'associer à quelque chose de négatif, et quand ils arriveront au travail ils seront négatifs. Ça devrait être plus positif. C'est un peu l'effet «sandwich», quelque chose de bon, quelque chose de mal, quelque chose de bon.

De même, certains jeunes ne s'entendaient pas sur le fait que les employeurs aient recours régulièrement au personnel des agences ou à leurs agents de traitement de cas. Par exemple, un jeune a expliqué avoir eu des problèmes à son emploi précédent parce qu'il avait l'impression d'avoir été confronté de façon inappropriée par son employeur lors d'une situation difficile. Il s'est mis sur la défensive et s'est fermé à toute critique. À son avis, il aurait été plus constructif que son employeur parle à son agent de traitement de cas de l'agence de l'emploi plutôt que de le confronter directement. Par contre, un autre jeune a déclaré que, par moments, son employeur avait impliqué l'agence inutilement au lieu de lui parler directement. Il a déclaré que son employeur aurait parfois pu prendre cinq minutes pour lui parler, mais avait préféré appeler l'agence et faire venir un employé sur le lieu de travail et le faire attendre 45 minutes. Ce jeune ressentait de la frustration, parce que l'employeur n'avait pas pris le temps de lui parler directement.

**Donnez une chance aux jeunes.** Le dernier conseil que de nombreux jeunes (13, soit 20,1 %) avaient à donner aux employeurs était que ces derniers donnent une chance réelle aux participants des programmes d'emploi. Non seulement cela voulait dire offrir une possibilité de travail aux jeunes, mais aussi de leur permettre de faire leurs preuves une fois embauchés. Plusieurs jeunes ont exprimé combien il était décourageant d'essayer de mettre un «pied dans la porte» ou de se faire engager par quelqu'un pour la première fois. Cindy, une jeune femme de Vernon, a mentionné ce risque «d'impasse» quand on lui a demandé de donner des conseils aux employeurs potentiels :

Je crois qu'il faut leur (les jeunes) donner une chance et comprendre qu'ils essaient de s'en sortir et de commencer quelque chose de nouveau. Moi, je n'avais pas d'expérience, alors quand un employeur regarde mon CV, il doit le trouver un peu court, et ils veulent de l'expérience, mais comment est-ce que tu peux avoir de l'expérience si tu n'as jamais rien fait? Je ne peux pas avoir d'expérience s'ils ne veulent pas m'en donner, et en ce moment je trouve ça difficile.

D'autres jeunes ont suggéré que les employeurs se retiennent de porter un jugement sur quelle sorte de travailleur les jeunes deviendront et leur donnent l'occasion de faire leurs preuves. Par exemple, un participant a déclaré comment il se sentait lorsque les employeurs le regardaient comme s'il allait «ruiner leur magasin». Il trouvait cela injuste, car il pense qu'il travaille fort et qu'il a beaucoup contribué à la valeur de ses postes précédents, y compris en travaillant de longues heures et en apprenant une variété de tâches. Dans le même ordre

d'idées, un autre jeune a déclaré qu'il avait l'impression que certains employeurs mettaient tous les jeunes des programmes d'emploi dans la même catégorie. Il a suggéré que même si les employeurs avaient connu des expériences négatives dans le passé, il ne devraient pas en déduire que cela sera le cas avec tous les jeunes. Enfin, quelques répondants ont déclaré que leur donner une chance signifiait aussi les former dans une variété de tâches, leur donner le temps pour s'adapter, et même faire quelques erreurs. Il doit y avoir une forme de courbe d'apprentissage pour les jeunes participants, en particulier s'ils n'ont pas eu d'expérience professionnelle auparavant.

## Conseils pour le personnel des agences

Il est intéressant de noter que lorsqu'on a demandé aux jeunes quels conseils ils donneraient au personnel travaillant dans un programme semblable au leur, seulement un thème est apparu. Vingt-et-un jeunes (33,3 %) ont affirmé combien il était important pour le personnel de fournir un soutien positif dans un environnement sans jugements. Cela comprenait être disponible pour avoir des conversations avec les jeunes sur des sujets à la fois «légers» et plus «sérieux» et veiller à ce qu'ils écoutent d'une manière coopérative et compréhensive. Plusieurs jeunes ont suggéré que le personnel adopte une attitude ouverte et amicale afin que les jeunes se sentent à l'aise lorsqu'ils veulent leur parler. Il a été recommandé par deux répondants que le personnel considère chaque jeune comme un individu, et qu'il travaille avec eux en se basant sur leurs besoins personnels et/ou leurs obstacles. De surcroît, il est important que le personnel accepte les jeunes tels qu'ils sont, de ne pas porter de jugement et de se montrer empathique. Enfin, un jeune a suggéré que le personnel des agences fournisse aux jeunes qui n'auraient ni parents ni gardiens de la guidance et des conseils sur la vie. Cette guidance toucherait de nombreux aspects de la vie, y compris l'emploi, la santé, les relations et le bien-être général.

Les conseils restants étaient extrêmement idiosyncratiques, et ont été donnés par un jeune seulement, ou dans un autre cas par deux jeunes. Ces suggestions comprenaient :

- Être plus strict avec les jeunes.
- Prendre la responsabilité de trouver du travail pour les jeunes sérieusement, et ne jamais abandonner.
- Assurer que tous les jeunes assistent au cours dans la classe régulièrement.
- Aider les jeunes à acquérir des aptitudes de travail en équipe pour les préparer au monde du travail.
- Rendre les matières passées en revue en classe plus accessibles grâce à des exemples personnels.
- Faire en sorte que les jeunes de la classe interagissent plutôt que donner des cours exclusivement théoriques.
- Bien préparer les jeunes aux entrevues d'emploi.
- Veiller à ce que le programme comprenne du personnel féminin, surtout dans la construction.
- Rester en contact avec les participants une fois le programme terminé.



## Sommaire

Dans cette section, nous avons passé en revue les résultats des entrevues auprès des jeunes participants. Les résultats principaux sont :

- La majorité des jeunes se sont inscrits à leur programme d'emploi parce qu'ils étaient incapables de trouver un emploi par eux-mêmes. Même si 84,1 % d'entre eux possédaient une expérience de travail antérieure, il s'agissait en général d'un emploi instable caractérisé par des heures irrégulières, des travaux inférieurs, ou du travail saisonnier. Près de 16 % ne possédaient aucune expérience de travail.
- Bon nombre des jeunes ont décrit la période de leur vie qui précédait leur participation aux programmes d'emploi comme étant remplie d'une immense adversité, et comprenant la pauvreté et l'itinérance.
- Les jeunes ont identifié de multiples avantages à leur participation à ces programmes, dont la satisfaction de leurs besoins de base et l'apprentissage d'une variété de compétences spécialisées telles l'utilisation d'outils, et de compétences générales telles la communication. De nombreux jeunes ont aussi affirmé avoir appris des aptitudes reliées à l'emploi, telles la préparation d'un CV, la recherche d'un emploi et la préparation aux entrevues.
- La direction et le soutien des employés des agences ont été identifiés comme des avantages essentiels pour les jeunes, et quelques jeunes ont affirmé avoir augmenté leur estime de soi et réduit leur sentiment d'isolement.
- Les défis le plus souvent rapportés par les jeunes concernaient les tâches de leur poste, telles le travail manuel ardu. D'autres jeunes ont rapporté ne pas avoir rencontré de défis, ou ont estimé que toute difficulté faisait partie du processus d'apprentissage. Les autres défis mentionnés par les jeunes étaient suivre une routine, agir de manière appropriée au travail, trouver un équilibre entre la vie et le travail et interagir avec les autres.
- Lorsqu'on a demandé aux jeunes s'ils avaient planifié leurs prochaines étapes, nous avons reçu un grand éventail de réponses. Certains ont choisi de ne pas donner de réponse, d'autres étaient satisfaits de travailler à leurs objectifs actuels, tels garder leur emploi, et d'autres encore avaient de plus gros projets en tête. Trente-trois pour cent des jeunes avaient des projets de reprise d'études.
- Les conseils pour employeurs rapportés le plus fréquemment par les jeunes étaient qu'il fallait fournir suffisamment de formation, donner aux jeunes une vraie chance concernant les possibilités d'emploi et les laisser faire leurs preuves une fois embauchés. Les jeunes ne s'entendaient pas quand il s'agissait de décider s'ils devaient recevoir le même traitement que les autres employés ou s'ils devaient avoir droit à des considérations spéciales.
- La seule réponse des jeunes qui est revenue souvent concernant les conseils pour le personnel des agences, était qu'il fallait fournir un environnement de soutien sans préjugés. Cela comprenait être disponible pour parler, garder un comportement amical et adopter une attitude d'acceptation envers le jeune.

## Conclusion

Un grand nombre de communautés, y compris celles étudiées dans la présente recherche, travaillent d'arrache-pied afin d'assurer que les besoins de base des jeunes à risque et des jeunes sans-abri soient satisfaits et qu'ils acquièrent les aptitudes nécessaires au maintien d'un emploi. Or, cette œuvre est dépendante de l'existence d'employeurs qui sont prêts à donner une chance à un jeune dont les possibilités de vie ont peut-être été limitées, et à fournir un emploi ou une formation en apprentissage durant lesquels les aptitudes nouvellement acquises du jeune peuvent être mises en pratique. C'est pourquoi l'engagement du secteur privé est essentiel si l'on veut aider les jeunes à risque à trouver les voies qui mènent au marché du travail.

Une croissance des possibilités d'emploi à elles seules ne suffisent pas pour résoudre le problème de l'itinérance chez les jeunes, et ce rapport n'a pas l'intention de soutenir la notion malavisée «qu'obtenir un emploi» est le seul obstacle qui empêche les jeunes gens d'avancer dans leur vie. Les solutions à l'itinérance chez les jeunes doivent être adressées avec une approche holistique qui aborde tant les problèmes individuels que les obstacles structurels plus généraux. Une stratégie bien coordonnée doit comprendre des services d'urgence (refuges, centres de jour), du soutien en santé mentale et en toxicomanies, et des changements structurels tels une croissance en logements abordables, un accès universel à l'éducation postsecondaire, et la disponibilité d'emplois de qualité qui offrent un salaire vital. Les jeunes sans-abri et à risque d'itinérance font face à d'innombrables obstacles lorsqu'ils recherchent un emploi (notamment, trouver un logement) qui doivent être abordés avant qu'ils puissent garder un emploi. Ce rapport s'est concentré sur un élément – jusqu'à présent négligé – de la plus grande importance dans cette stratégie : l'engagement du secteur privé.

Le secteur privé a généralement été marginalisé lors des discussions sur les problèmes sociaux, et les autres secteurs peuvent et se doivent de travailler ensemble afin de fournir les outils et les ressources nécessaires pour appuyer sa participation. Pour ce faire, ce rapport a décrit plusieurs stratégies. Les résultats de cette recherche montrent également que même si le secteur privé peut considérablement tirer profit de l'embauche de jeunes à risque, les entreprises et sociétés qui en font ainsi doivent être au courant des défis que cela peut entraîner. De nombreux jeunes travaillent pour stabiliser leur vie, et il est donc inévitable que certains placements ne fonctionnent pas. Comme tous les jeunes, les jeunes à risque – même ceux qui présentent beaucoup de potentiel – feront des erreurs. Par ailleurs, cette recherche a aussi démontré que beaucoup des jeunes qui sont embauchés par l'entremise des programmes d'emploi deviennent des employés hautement qualifiés et fidèles.

Un engagement accru du secteur privé à lui seul ne peut résoudre le problème de l'itinérance chez les jeunes. D'ailleurs, le message de Chez Toit dit tout le contraire. Nous croyons que l'itinérance est un enjeu qui affecte tout le monde dans la société et, par conséquent, requiert une intervention venant de toutes parts dans la société. Cela comprend le gouvernement, les agences communautaires et le secteur privé. L'itinérance affecte tout le monde au Canada. Tous les segments de la société doivent se réunir afin de travailler à la solution. L'engagement du secteur privé ne réduit pas la responsabilité qu'a le gouvernement de s'occuper du problème de l'itinérance. Au sein de la présente conjoncture de restrictions budgétaires, les gouvernements font face à de plus en plus de pression pour supprimer les dépenses en programmes sociaux tels les programmes d'emploi pour les jeunes sans-abri et à risque d'itinérance. De plus en plus, on demande aux agences de se procurer un financement privé pour leurs programmes, ou elles reçoivent un financement à court terme avec l'espoir qu'elles se procureront un financement à long terme d'une autre source. Bien entendu, cela ne fera qu'aggraver le problème, car les agences décrites dans la présente étude ont besoin d'un financement stable et à long terme provenant de sources publiques ainsi que de partenaires solides dans le secteur privé. Notre appel à un plus grand engagement du secteur privé présume que le financement public continuera ou augmentera.

**Les résultats de cette recherche montrent également que même si le secteur privé peut considérablement tirer profit de l'embauche de jeunes à risque, les entreprises et sociétés qui en font ainsi doivent être au courant des défis que cela peut entraîner.**

**En nous assurant que tous les citoyens ont accès à un logement et un emploi, non seulement le coût des services sera considérablement réduit, mais cela augmentera aussi le nombre de personnes qui contribuent à notre assiette fiscale et stimulent l'économie grâce à leurs dépenses.**

En réunissant plusieurs segments de la société, nous pouvons commencer à élaborer une stratégie plus exhaustive pour lutter contre l'itinérance chez les jeunes. Cette recherche suggère que l'engagement du secteur privé entraîne de nombreux avantages, ce qui comprend mais ne se limite pas à :

- 1) Les jeunes sans-abri et à risque d'itinérance ont la possibilité de participer à des placements d'emploi intéressants et potentiellement à des postes à long terme et permanents. Lorsqu'on offre plus de possibilités aux jeunes qui n'ont que très peu d'options, on leur permet de développer les aptitudes dont ils ont besoin pour commencer une carrière, et on leur donne peut-être de l'espoir pour un futur meilleur là où il n'y en avait pas auparavant.
- 2) L'engagement du secteur privé permet aux entreprises et au secteur sans but lucratif de mettre en commun leur expertise et leurs ressources afin de collaborer dans le but d'aborder les enjeux importants qui affectent leur collectivité.
- 3) Les entreprises et leur effectif ont l'occasion de contribuer directement aux solutions à l'itinérance chez les jeunes en changeant la vie des jeunes avec lesquels ils travaillent.
- 4) L'engagement des employeurs locaux, de leurs employés et des agences communautaires dans la réalisation d'un objectif commun favorise une réaction communautaire collaborative au problème de l'itinérance.
- 5) Lorsque davantage de personnes sont en contact direct avec les jeunes dont les vies sont affectées par l'itinérance, il en ressortira une plus grande sensibilisation quant aux obstacles qu'ils doivent surmonter et au potentiel qu'ils possèdent.

L'itinérance affecte les Canadiens aux niveaux moral, social et économique. Si nous voulons vivre dans une société pacifique, productive et sans perpétration de crimes, nous devons adresser les problèmes de l'exclusion et de la déprivation qui touchent certains, y compris les jeunes sans-abri et les jeunes à risque, et qui ne leur laissent souvent pas d'autre option que de se tourner vers des moyens alternatifs, et parfois criminels, pour survivre.

L'itinérance coûte également très cher à la société. Le coût des refuges d'urgence, des services sociaux, des soins de santé additionnels et de l'utilisation de l'appareil de justice pénale pour «aborder» le problème de l'itinérance, est très élevé et dépasse de loin le coût des mesures préventives telles le logement abordable et la sécurité du revenu (The Wellesley Institute, 2010; Gaetz S. 2012). En nous assurant que tous les citoyens ont accès à un logement et un emploi, non seulement le coût des services sera considérablement réduit, mais cela augmentera aussi le nombre de personnes qui contribuent à notre assiette fiscale et stimulent l'économie grâce à leurs dépenses. En outre, si l'on pouvait attribuer un coût au potentiel perdu des jeunes sans-abri et à risque, il serait incalculable. En raison des changements démographiques que nous vivons, tels la prise de retraite en masse de la génération des baby-boomers, la société a besoin d'une population de jeunes qualifiés et avertis pour les remplacer. D'un point de vue moral, la façon dont un pays s'occupe de ses citoyens vulnérables reflète ses priorités et ses valeurs; il s'agit d'une déclaration sur le genre de pays dans lequel on veut vivre.

Pour toutes ces raisons, nous espérons que par l'entremise de notre oeuvre, le message le plus important de tous se fera entendre : l'itinérance est l'affaire de tous. Nos recherches ont démontré qu'il existe des façons d'augmenter l'engagement du secteur privé dans les solutions à l'itinérance chez les jeunes. Nous avons également appris que, dans de nombreux cas, les membres du secteur privé désirent apporter leur contribution mais ne savent pas comment. Bien qu'engager le secteur privé peut présenter des défis, au bout du compte, il s'agit d'une initiative qui en vaut la peine, car elle peut aider des centaines de milliers de jeunes à atteindre leur vrai potentiel.

# Recommandations du rapport

Les recommandations ci-dessous sont discutées et appuyées tout au long de ce rapport. Afin de souligner notre conviction que le chômage des jeunes est «l'affaire de tous», nous avons classé les recommandations par groupes d'intervenants majeurs. Nous sommes conscients du fait que bon nombre de ces initiatives et actions exigeront une coopération et coordination entre tous les différents groupes; ces groupements indiquent simplement le leadership recommandé logique ou primaire pour chacune des recommandations.

## Gouvernement

### i) **Obligation institutionnelle**

Faire en sorte que les appels d'offres publics du gouvernement incluent une stipulation qui requiert que les soumissionnaires s'engagent à embaucher les jeunes à risque ou à leur offrir des possibilités d'apprentissage, ainsi qu'une suggestion d'objectif quant au nombre de possibilités.

### ii) **Coordination nationale et locale**

- Élaborer un réseau de soutien pancanadien offrant des points de contact au niveau communautaire et visant à renforcer la coordination des services à l'échelle nationale et locale. Voici des exemples de modèles :
  - Toronto Youth Employment Program  
[www.toronto.ca/yep/index.htm](http://www.toronto.ca/yep/index.htm)
  - First Work  
[www.firstwork.org](http://www.firstwork.org)
  - Halton Industry Education Council  
[www.apprenticesearch.com](http://www.apprenticesearch.com)
  - London Economic Development Corp (et autres)  
[www.hireonelondon.ca](http://www.hireonelondon.ca)
- En collaboration avec les programmes d'emploi des agences communautaires, développer des normes de service pour les agences afin d'assurer que l'approche soit consistante lorsqu'on tente d'engager le secteur privé à offrir des possibilités d'emploi/d'apprentissage.

### iii) **Financement**

- Assurer un financement à long terme, stable et flexible qui :
  - permet d'offrir des programmes d'emploi communautaires aux ressources fiables et qui facilitent la continuité des services et la rétention du personnel des programmes;
  - appuie la collaboration/réduit la concurrence entre les agences d'emploi communautaires;
  - appuie l'agrément des prospecteurs d'emploi — ces derniers jouent un rôle critique dans la création de partenariats entre le secteur privé et les agences communautaires;
  - appuie les agences communautaires afin qu'elles puissent fournir aux jeunes une formation exhaustive en préparation à l'emploi et en préservation de l'emploi, de façon à augmenter les probabilités d'une expérience d'embauche réussie;
  - offre une grande variété de programmes d'emploi de telle sorte que les jeunes à différents stades de préparation soient capables d'accéder aux services appropriés; et,

– fournit suffisamment de ressources pour procurer aux jeunes un soutien et suivi à long terme, de façon à ce que l'on assure un emploi réussi immédiat et durable.

- Augmenter les subventions salariales attribuées par le gouvernement aux agences communautaires pour qu'elles soient en mesure de faciliter/favoriser davantage de possibilités d'emploi et d'apprentissage du secteur privé.

#### iv) Éducation

- Augmenter la sensibilisation et les possibilités éducationnelles des élèves du secondaire en ce qui concerne les besoins du marché du travail émergent, ce qui aide les élèves à faire des choix éclairés et à élaborer un plan pour leur éducation postsecondaire, dont ils auront besoin pour se trouver un emploi.
- Augmenter la sensibilisation du secteur privé quant à l'importance de leur engagement dans la lutte contre les problèmes sociaux tels que le chômage et l'itinérance chez les jeunes.
- Encourager/faciliter les partenariats entre les établissements d'enseignement et le secteur privé qui sont centrés sur l'acquisition de compétences et le mentorat des jeunes.

#### Secteur privé

- Encourager les employeurs à développer des politiques qui traitent de l'embauche à l'échelle communautaire des jeunes à risque ou ayant été antérieurement des jeunes de la rue, et établir un pourcentage minimum d'effectif.
- Investir dans les services/établissements de formation en perfectionnement de la main-d'œuvre pour les jeunes à risque pour compléter le travail des agences communautaires, procurer une source valable d'employés préparés convenablement et promouvoir davantage d'expériences d'emploi réussies pour les jeunes et leurs employeurs.
- S'engager à fournir un milieu de travail positif qui favorise la continuation de l'acquisition de compétences et de l'éducation du jeune.

#### Agences communautaires

- Établir une collaboration/des réseaux plus formels avec les autres agences communautaires afin de partager les meilleures pratiques quant à l'approche et le développement de partenariats avec le secteur privé.
- Mettre au point un dossier d'analyse convaincant à présenter aux partenaires potentiels du secteur privé.
- Appuyer l'éducation et la formation à plus long terme pour les jeunes à risque afin de faciliter un succès soutenu de leur emploi.
- Assurer que les programmes reliés à l'emploi sont évalués de manière à montrer quels sont les dénouements (aux partenaires du secteur privé et aux fournisseurs de fonds/supporters).
- S'engager à respecter les normes des services de l'agence qui sont mis à la disposition des partenaires du secteur privé avant toute décision autour de possibilités d'emploi ou d'apprentissage.

## Références

- Baron, S. W. (2001). Street youth labour market experiences and crime. *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 38(2), 189-216.
- Baron, S. W. & Hartnagel, T. F. (2002). Street youth and labor market strain. *Journal of Criminal Justice*, 30(6), 519-533.
- Burrett, J. & Pomeroy, S. (2008). *Doing well by doing good: Analysis of the business case for private sector engagement in homelessness*. Préparé pour les Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC), Secrétariat des partenariats de lutte contre l'itinérance.
- Change Toronto. (2010). *Trusting potential: The benefits and how-to of hiring people with lived experience of homelessness*. Toronto, ON : Change Toronto.
- Chez Toit (2009). *L'itinérance chez les jeunes au Canada : en route vers des solutions*. Toronto, ON : Chez Toit.
- Ferguson, K. & Xie, B. (2008). Feasibility study of the social enterprise intervention with homeless youth. *Research on Social Work Practice*, 18(1), 5-19.
- Fondations communautaires du Canada (2011). *Signes vitaux du Canada, 2011*. Fondations communautaires du Canada.
- Côté, J. & Bynner, J.M. (2008). Changes in transition to adulthood in the UK and Canada: The role of structure and agency in emerging adulthood. *Journal of Youth Studies*, 11(3), 251-263.
- Gaetz, S. (2012). *Le coût réel de l'itinérance. Pouvons-nous économiser de l'argent en faisant les bons choix?* Toronto, ON : Homeless Hub.
- Gaetz, S. & O'Grady, B. (2002). Making money: Exploring the economy of young homeless workers. *Work Employment Society*, 16, 433-456.
- Gaetz, S., O'Grady, B. & Vaillancourt, B. (1999). *Making money: The Shout Clinic report on homeless youth and employment*. Toronto, ON : The Shout Clinic.
- Karabanow, J., Carson, A. & Clement, P. (2010). *Leaving the streets: Stories of Canadian youth*. Black Point, NS: Fernwood Publishing.
- Miner, R. (2010). *People without jobs, jobs without people: Ontario's labour market future*. Toronto, ON : Miner Management Consultants.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, jan.-fév. 2011.
- Réseau canadien de recherches sur l'itinérance (2012). *Définition canadienne de l'itinérance*. Téléchargé à : <http://www.homelesshub.ca>
- Robinson, J. I., & Baron, S. W. (2007). Employment training for street youth: A viable option? *Canadian Review of Urban Research*, 16(1), 33-57.
- Service Canada. (2012). *Connexion compétences*. Téléchargé à : <http://www.servicecanada.gc.ca/fra/dgpe/ij/pej/nouvprog/connexion.shtml>
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. New York, NY: Bloomsbury.
- Street Kids International. (2009). *NGO and private sector partnerships: A framework for success*. Toronto, ON: SKI.
- The Wellesley Institute. (2010). *Precarious housing in Canada*. Toronto, ON: The Wellesley Institute.
- Ville de Toronto. (2009). *Why hire youth?* Toronto, ON: Ville de Toronto. Téléchargé de : <http://www.toronto.ca/yep/ease/whyhire.htm>



## Merci

Notre Projet d'engagement du secteur privé de Youthworks a immensément bénéficié des conseils et du soutien de nombreux groupes et individus, et en particulier les suivants :

### Conseil d'administration de Chez Toit

**Sean Gadon, président**

Directeur  
Bureau des logements abordables

**Janice Thomson, vice-présidente**

Directrice indépendante

**James Cook, trésorier**

Vice-président principal, chef de la planification stratégique et du développement de l'entreprise – Amérique du Nord  
Placements Franklin Templeton

**David Bradshaw**

Vice-président, Ventes et service  
ING Direct

**Ken Franczek**

Directeur général  
Crystal Glass Canada Ltd./Can-Am Autoglass Ltd.

**Wendy Fraser**

Directrice des Services pour la femme  
YWCA Halifax

**Stephen Gaetz**

Directeur, Réseau canadien de recherches sur l'itinérance  
Professeur adjoint, Faculté d'éducation,  
Université York

**Denis Pouliot**

Vice-président, Technologie de l'information  
Intact Corporation financière

**Wayne Helgason**

Directeur indépendant

**Sheldon Pollett**

Directeur exécutif  
Choices for Youth

**Michael Rosset**

Président  
HOMES Publishing Group

**Leeann Signorotti**

Vice-présidente régionale  
Banque privée – RBC Gestion du patrimoine,  
Banque Royale

**Brian Stutz**

Canadian Traffic Network

Comité consultatif  
de *Youthworks*

**Sean Gadon, président**

Directeur  
Bureau des logements abordables  
Ville de Toronto

**Shirley Chau**

Professeure adjointe  
École de travail social  
Université de C.-B., Okanagan

**Linda McGrath**

Coordonnatrice de projet,  
partenariats d'emploi des jeunes  
Section des programmes d'emploi des jeunes,  
Finance et administration  
Ville de Toronto

**Stephen Gaetz**

Directeur, Réseau canadien  
de recherches sur l'itinérance  
Professeur adjoint,  
Faculté d'éducation  
Université York, Toronto

**Bill O'Grady**

Professeur adjoint  
Département de sociologie et d'anthropologie  
Université de Guelph

**David Hulchanski**

Directeur, Centre d'études urbaines  
et communautaires  
Université de Toronto

**Jeff Karabanow**

Professeur  
École de travail social  
Université Dalhousie, Halifax

**Lavinia Lamenza**

Directrice de la recherche  
EVIDENCE  
Toronto

**Jeremy Johnson**

Conseiller des jeunes  
Burnaby

**Nicole Sproule**

Conseillère des jeunes  
Toronto

Comité consultatif de  
l'engagement du secteur privé

**Janice Thomson, présidente**

Directrice indépendante

**Sara Laidlaw**

Vice-présidente des Ressources humaines  
Intact Corporation financière

**Mark Dowhaniuk**

Contremaître, Exact Drywall  
Président du conseil de  
Urban Native Youth Association

**Leeann Signorotti**

Vice-présidente régionale  
Banque privée – RBC Gestion du patrimoine  
Banque Royale

**Jody Steinhauer**

Présidente et agente en chef des aubaines  
Bargains Group



**Chez Toit**

263, avenue Eglinton Ouest, Suite 200  
Toronto (Ontario) M4R 1B1  
(416) 481-1838

**[www.cheztoit.org](http://www.cheztoit.org)**

Numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance : 139744569RR0001

---