

# Le modèle d'intervention du Carrefour jeunesse-emploi Hochelaga-Maisonneuve

Jean-François RENÉ

Lyne BISSON

Anne ST-PIERRE

Denis BUSSIÈRES

Mars 1999



# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	3
<b>1 L'HISTORIQUE DU CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE .....</b>	<b>5</b>
<b>2 QU'EST-CE QUE LE CJE? .....</b>	<b>6</b>
2.1 LA MISSION .....	6
2.2 LA STRUCTURE .....	9
<b>3 LE QUARTIER ET LA CLIENTÈLE DU CJE .....</b>	<b>12</b>
3.1 LE QUARTIER HOCHELAGA-MAISONNEUVE.....	12
3.2 LA CLIENTÈLE DU CJE .....	13
<b>4 LES FONDEMENTS DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>14</b>
4.1 LA VISION .....	14
4.2 LES PRINCIPES DIRECTEURS DE L'INTERVENTION.....	16
<b>5 L'INTERVENTION.....</b>	<b>19</b>
5.1 LE RÔLE DES CONSEILLERS EN EMPLOI .....	20
5.2 LA STRATÉGIE D'INTERVENTION AUPRÈS DES JEUNES.....	21
5.3 LA STRATÉGIE D'INTERVENTION DANS LE MILIEU .....	26
<b>6 L'ENCADREMENT DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>28</b>
CONCLUSION .....	30
BIBLIOGRAPHIE .....	32

## INTRODUCTION

En 1995, le gouvernement du Québec, par l'entremise du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA), décide de favoriser la création de Carrefours jeunesse-emploi (CJE). Ces nouveaux organismes sont issus d'une volonté d'intervenir sur les multiples problèmes d'insertion professionnelle des jeunes adultes: un taux élevé de chômage<sup>1</sup>, une grande présence à l'aide de dernier recours et un haut taux de décrochage scolaire (SACA, 1995). L'idée de créer de tels carrefours provient également du constat qu'il existe de multiples services d'insertion pour les jeunes mais que ceux-ci sont complexes, leur admissibilité restreinte, et les principaux intéressés ne les connaissent que peu (SACA, 1995).

Les CJE sont des organismes sans but lucratif qui regroupent des services d'aide à l'emploi s'adressant à tous les jeunes âgés entre 16 et 35 ans, sans discrimination selon leur statut. Ils existent tant pour ceux qui désirent compléter leurs études que pour ceux qui veulent se dénicher un emploi. Le SACA les définit comme des organismes souples qui s'adaptent au milieu en fonction des besoins de la clientèle et des différents services déjà présents sur le territoire desservi. Les Carrefours peuvent offrir une multitude de services à l'emploi; par exemple des services d'information et de référence, d'orientation scolaire et professionnelle, de formation préparatoire à l'emploi ou au retour aux études, de stages en milieu de travail, de prévention au décrochage scolaire, d'aide à la recherche d'emploi, de création et de consolidation d'entreprises (SACA, 1995).

Deux principes doivent guider l'implantation d'un Carrefour jeunesse-emploi selon le cadre gouvernemental de création des CJE. Le premier se fonde sur l'importance du partenariat avec le milieu et de l'engagement de la communauté dans le CJE, notamment à travers l'apport en ressources humaines, matérielles et financières. L'appui du milieu se présente ainsi comme étant incontournable. Le deuxième principe établit que l'organisation des services du CJE doit se modeler en fonction des ressources déjà existantes, de la spécificité du territoire desservi et des besoins spécifiques de la clientèle du quartier.

C'est dans ce cadre relativement large que les intervenants du quartier Hochelaga-Maisonneuve ont mis sur pied un tel organisme. Depuis sa création au mois de novembre 1996, le CJE Hochelaga-Maisonneuve cherche à proposer un modèle d'intervention adapté à la réalité de son milieu. L'organisme développe une pratique souple pour répondre aux besoins des diverses clientèles et établit des liens très étroits avec les autres partenaires de la communauté. L'intervention du CJE cherche à s'inscrire en continuité et en complémentarité avec les ressources déjà existantes dans le quartier. Cette volonté de répondre aux multiples besoins de la clientèle et de respecter les compétences des autres ressources du quartier exige une réflexion continue sur la pratique et de constants réajustements. C'est ainsi que la pratique du CJE s'est modifiée et précisée depuis sa création.

Le lecteur doit être averti que ce document rend compte de la pratique de l'organisme à l'automne 1998. Puisque le processus même de sa réalisation nous a amené à modifier et à enrichir notre pratique, cette photographie prise en octobre 1998 est maintenant jaunie, elle ne correspond qu'en

<sup>1</sup>. Le taux de chômage des 15-29 ans atteignait 15,7% en 1994 (SACA, 1995).

partie à notre pratique actuelle.

Il s'agit d'un texte descriptif, qui n'a aucune prétention évaluative. Il s'adresse d'abord au personnel du CJE Hochelaga-Maisonneuve, désireux de nommer et de cerner ce qui caractérise leur modèle d'intervention. Cependant, ce document s'inscrit également dans la perspective d'une éventuelle démarche d'évaluation de l'implantation de la pratique et de ses impacts. Il représente donc la première étape, un préalable, à une telle évaluation.

Deux sources de données ont été utilisées pour décrire le modèle d'intervention du CJE Hochelaga-Maisonneuve : 1) les principaux documents produits par l'organisme depuis ses débuts; 2) des entrevues individuelles avec les employés et la direction du CJE (sept entrevues). Six sections divisent le document. Dans un premier temps ( 1 ), nous traçons un bref historique du CJE. La seconde section ( 2 ) est consacrée à décrire la structure et les services qui y sont offerts. Puisque l'organisme se définit par et pour le milieu, la partie suivante ( 3 ) trace un double portrait, en présentant les principales caractéristiques du milieu dans lequel il intervient, et la clientèle potentielle. Par la suite ( 4 ), nous avons tenté d'identifier les principaux fondements de l'intervention, c'est-à-dire la vision et les principes directeurs qui guident quotidiennement l'intervention de l'organisme. L'avant-dernière section ( 5 ) décrit l'intervention, tandis que la dernière section ( 6 ) jette un regard quant à elle sur les mécanismes d'encadrement et d'évaluation de l'intervention.

## 1 L'HISTORIQUE DU CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE

Dès le début, le projet du CJE Hochelaga-Maisonneuve s'amorce dans le cadre d'un processus de concertation entre les différents partenaires concernés par les problématiques de l'insertion et de la jeunesse. L'implantation du CJE Hochelaga-Maisonneuve s'inscrit dans la lignée des efforts consentis par la communauté pour revitaliser son milieu. En effet, la volonté de créer un CJE provient d'un consensus entre les différents partenaires du quartier sur la nécessité d'agir ensemble pour résoudre la problématique de l'insertion économique et sociale des jeunes adultes du secteur.

En ce sens, le CJE s'insère directement dans la priorité des membres du regroupement Concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve (CJHM) et du Conseil de développement local et communautaire (CDLC):

*« mettre la formation et l'emploi au cœur des priorités d'intervention dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, pour toutes les clientèles et plus spécifiquement pour les jeunes adultes » (Document de présentation, juin 1996).*

Vers le mois de mai 1995, Concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve et le Conseil pour le développement local et communautaire créent un comité promoteur provisoire en vue de définir les premiers jalons du CJE. Ce comité, chapeauté par la Corporation de développement de l'Est de Montréal (CDEST), a un mandat qui comporte plusieurs volets. Il doit élaborer les bases du futur CJE, proposer un plan d'action propre à l'organisme, déterminer les modes de financement, faire une assemblée générale de fondation et constituer un conseil d'administration.

Dans un premier temps, le comité promoteur provisoire examine les services d'insertion disponibles dans le quartier ainsi que les besoins des jeunes. Le comité constate alors qu'aucun service d'aide à l'emploi ne s'adresse directement aux jeunes. En effet, bien qu'il existe de nombreuses interventions autour de la problématique jeunesse (maisons d'hébergement, entreprises d'insertion, etc.) et que le quartier regorge de services communautaires s'adressant aux jeunes, aucun service ne s'attarde à la problématique de l'insertion socioprofessionnelle d'une façon globale. Par ailleurs, le guichet multiservices de la CDEST, qui offre des services d'employabilité et qui pourrait répondre en partie à ce besoin, a quant à lui de la difficulté à rejoindre les jeunes, particulièrement ceux âgés entre 18 et 30 ans. Un tel manque en matière d'insertion socioprofessionnelle pour les jeunes est d'autant plus inquiétant que le quartier Hochelaga-Maisonneuve est historiquement un quartier qui présente des taux élevés de pauvreté et de chômage chez les jeunes, auquel s'ajoute un important phénomène de décrochage scolaire.

La nécessité d'implanter un organisme de référence qui intervient sur l'ensemble de la problématique jeunesse-emploi devient donc incontournable et la pertinence d'un CJE dans le quartier se confirme. Toutefois, les membres du comité se questionnent sur la meilleure formule à adopter: quelle forme doit prendre cet organisme? Qui est le mieux placé pour gérer le CJE? Quel doit être le mandat de l'organisme? Comment ne pas dédoubler les services qui existent déjà? Ils hésitent donc à créer un nouvel organisme, considérant la multitude de ressources déjà présentes dans le quartier.

Au terme des réflexions suscitées par ces questions, les partenaires précisent la mission que devrait porter le futur CJE. L'organisme doit proposer une vision globale de la problématique jeunesse-emploi. Il se doit d'être plus vaste qu'un simple service d'aide à l'emploi, de répondre le mieux

possible aux besoins des jeunes et de s'inscrire en complémentarité et en lien avec les organismes qui existent dans le quartier.

Le comité décide d'intégrer le CJE dans la structure même de la CDEST, avec les autres services d'employabilité. Cette intégration à une structure déjà existante est fort avantageuse. Elle assure une meilleure complémentarité ainsi qu'une meilleure continuité avec les ressources du quartier. Elle permet également au futur CJE de bénéficier des acquis administratifs et organisationnels de la CDEST. Enfin, elle répond aussi au désir des intervenants du quartier que le CJE soit porteur d'une vision globale vis-à-vis de la problématique de l'insertion, et qu'il inscrive son action dans la perspective du développement local. L'intégration du CJE à la Corporation de développement économique communautaire du quartier constitue une spécificité en regard des autres CJE de la province.

Le Carrefour jeunesse-emploi Hochelaga-Maisonneuve ouvre officiellement ses portes au mois de novembre 1996. Entre ce mois et celui de mars 1998, près de 1200 jeunes ont fait appel aux services de l'organisme, et pour ce faire aucune publicité autre que « le bouche à oreille » n'a été nécessaire. Cela est un indice que le CJE n'a pas créé artificiellement un besoin de services, mais bien que ce besoin existe réellement dans la communauté.

Le comité promoteur provisoire a établi, dès la création de l'organisme, un plan triennal de développement (Document de présentation, nov. 1996: 5). Dès la première année (1996-1997), le CJE s'est employé à développer des services spécifiques et complémentaires. Pour ce faire, une attention spéciale a été portée à identifier les besoins des jeunes et à reconnaître l'expertise de la communauté. Par exemple, en octobre 1996, les intervenants récemment engagés ont visité les organismes communautaires et institutionnels de formation, d'employabilité et d'entrepreneuriat afin de mieux les connaître. Ces visites avaient aussi pour objet d'établir des liens significatifs avec ces ressources essentielles aux parcours d'insertion des jeunes. Au terme de ces rencontres, les nouveaux intervenants ont pu dresser un bilan de l'ensemble des ressources qui interviennent auprès des jeunes. Cette meilleure connaissance des organismes du milieu a également permis de réajuster l'offre de services initiale du CJE, afin d'éviter les dédoublements.

Pour la deuxième année (1997-1998), le CJE s'est chargé de développer des services concertés qui répondent aux besoins individuels et collectifs des jeunes, et ce toujours en continuité avec les services offerts par les organismes du milieu. La troisième phase d'implantation sera quant à elle consacrée à développer un partenariat avec les entreprises. Il s'agira essentiellement de mettre sur pied une collaboration avec les gens d'affaires du quartier pour mieux faire coïncider les besoins des jeunes et ceux des entreprises (arrimage entre les besoins de formation et de main-d'œuvre, services aux entreprises et soutien des travailleurs).

## **2 QU'EST-CE QUE LE CJE?**

### **2.1 La mission**

La mission du CJE est de favoriser l'insertion économique et sociale des jeunes adultes. Pour ce faire, le CJE se définit comme «un lieu en lien», qui intervient dans une perspective de développement local, tout en favorisant une approche globale. Son action cherche à améliorer les

conditions de vie de citoyens qui habitent le quartier, en offrant des ressources qui répondent aux besoins des jeunes en matière d'insertion socioprofessionnelle.

*Un lieu pour tous les jeunes entre 16 et 35 ans ...*

Le Carrefour jeunesse-emploi Hochelaga-Maisonneuve offre aux jeunes du quartier, qui sont âgés entre 16 et 35 ans, sans égard à leur statut, un lieu d'accueil-référence, d'animation et de services, afin de faciliter leurs démarches de recherche d'emploi. C'est un lieu convivial, où les jeunes peuvent venir en tout temps. Ils sont assurés d'y trouver les services ou l'aide dont ils ont besoin pour leur démarche d'insertion. C'est aussi un lieu ouvert sur le quartier, qui intervient en complémentarité avec les ressources d'aide à l'insertion socioprofessionnelle du milieu. Les jeunes qui viennent y chercher des services peuvent être des étudiants, n'avoir aucun revenu, être prestataires de la sécurité du revenu ou de l'assurance-emploi, ou encore détenir déjà un emploi (précaire, temps partiel, etc.). Ils fréquentent le CJE pour se trouver un emploi, pour retourner aux études, pour démarrer une entreprise ou simplement pour obtenir de l'information pertinente à leur projet d'insertion.

*qui les soutient et les outille dans leurs démarches d'insertion socioprofessionnelle...*

L'intervention du Carrefour vise à soutenir les jeunes du quartier dans la réalisation de leur parcours d'insertion sociale et économique. Pour ce faire, il leur offre tout le soutien et l'accompagnement nécessaire à la bonne poursuite de leurs objectifs. L'organisme veut répondre le plus précisément possible aux besoins de chaque jeune. Ainsi, les services prennent diverses formes et s'agencent différemment selon chaque situation. On offre de l'information sur le marché de l'emploi, de l'éducation sur les réalités du monde du travail, des outils techniques pour faire de la recherche d'emploi, du counselling individuel. L'approche se veut simple, souple, de manière à ce que les jeunes qui y viennent puissent s'y reconnaître et y trouver le soutien dont ils ont besoin. Le CJE prône une intervention qui favorise le développement de l'autonomie, en stimulant le potentiel et les capacités des jeunes, afin que chacun devienne le principal acteur de son projet d'insertion.

*en lien avec le milieu dans une perspective de développement communautaire*

Le Carrefour participe activement à la dynamique communautaire du quartier Hochelaga-Maisonneuve. Son intervention se fait en lien avec les autres ressources du milieu. Il cherche à tisser des liens ainsi que des complicités avec les organismes communautaires et les institutions du milieu qui s'adressent aux jeunes et qui agissent à certaines étapes de leur projet d'insertion. L'objectif est de consolider les ressources pour offrir les meilleurs services aux jeunes. Pour ce faire, l'organisme se fait porteur d'un travail de concertation entre les organismes œuvrant auprès des jeunes, dans une perspective de reconnaissance des expertises respectives, et d'alliances dans la création de nouveaux projets. Il cherche à être un mobilisateur dans le quartier, afin que toutes les ressources travaillent ensemble à améliorer les conditions de vie des jeunes. De plus, l'organisme œuvre à l'organisation d'actions jeunesse qui, au-delà de la concertation, rassemble différents groupes qui interviennent auprès des jeunes en démarche d'insertion et visent par divers

projets l'amélioration des conditions de vie des jeunes et l'accroissement de leur participation sociale.

Cette approche, inscrite dans la dynamique communautaire y sous-tend une vision globale où les diverses ressources forment un tout qui supporte activement les jeunes dans leur projet d'insertion économique et sociale. Le CJE veut être une fenêtre qui s'ouvre aux différents services déjà existants dans le milieu, de manière à ce que les jeunes puissent se sentir appuyés par toutes les ressources de la communauté. Ainsi, ils sont amenés à utiliser leur pouvoir personnel pour réaliser leur projet d'insertion, mais ils sont également encouragés à puiser dans les ressources de la communauté pour ce faire. En bout de ligne, le CJE favorise l'alliance entre les ressources et les capacités personnelles des jeunes, en vue de mettre en place les conditions les plus favorables à la réalisation de leur insertion socioprofessionnelle.

## 2.2 La structure

Le CJE est géré par la CDEST où il relève du secteur des services à l'employabilité. Son financement provient en majeure partie du gouvernement provincial. La CDEST partage les coûts relatifs à la gestion administrative de l'organisme de même que son expertise, en plus de mettre à la disposition du CJE certains services, telles leur banque d'emploi. C'est à la CDEST que revient la charge d'assumer la direction générale du CJE, par l'entremise de son conseil d'administration et du directeur des services d'employabilité. Le conseil d'administration de la Corporation de développement économique, qui gère aussi le CJE, est composé de 16 membres qui proviennent de différents secteurs, en plus du directeur général de la CDEST. Cinq membres représentent le milieu des affaires, cinq membres proviennent du secteur communautaire, trois membres représentent le milieu institutionnel et multisectoriel, deux membres proviennent du milieu syndical et, enfin, un membre provient du personnel de la CDEST.

Le CJE s'est doté d'un comité d'orientation. Ce dernier a comme rôle de veiller au respect de la philosophie d'intervention et des orientations du CJE. Il entend également participer à l'identification des besoins des jeunes et des organismes du milieu. Il vise de plus à assurer une représentativité des ressources du milieu. Il contribue à la réalisation, en collaboration avec l'équipe du CJE, du plan d'action annuel et identifie les moyens nécessaires à sa réalisation. Il évalue les activités du CJE et juge de la pertinence des projets spéciaux qui lui sont soumis. Il se charge finalement de conseiller et d'aviser le conseil d'administration de la CDEST sur le fonctionnement et les orientations du CJE. Ce comité, composé de 11 membres, vise à représenter l'ensemble des acteurs du milieu qui sont impliqués dans la problématique jeunesse. Plus précisément, il se compose de membres provenant de Concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve (2 membres), du Conseil de développement local (1 membre), du Conseil d'administration de la CDEST (1 membre), d'entreprises d'insertion (1 membre), d'entreprises privées (2 membres), de jeunes qui fréquentent le CJE (2 membres), d'un membre de l'équipe des travailleurs du CJE et du responsable des services d'employabilité de la CDEST.

Au printemps 1998, l'organisme a formé un Comité aviseur jeunesse. Ce comité, composé de quelques jeunes qui fréquentent le CJE, en est actuellement à s'organiser et à se structurer. Il vise à garantir la représentation des clients au sein du CJE, à s'assurer que l'organisme demeure proche des besoins des jeunes et à fournir à ces derniers une expérience de participation à la gestion démocratique et à l'implication dans la communauté. Deux de ses membres sont nommés au conseil d'orientation. Le schéma I illustre la structure de l'organisme.

Le directeur du service d'employabilité à la CDEST dirige le CJE. Il assume différentes tâches de gestion et de représentation et participe aux réunions du CJE. Il veille aussi à ce que les activités de l'organisme ne recoupent pas des services existants et il s'assure que le type d'intervention préconisé par le Carrefour s'inscrit en continuité avec les efforts de promotion du développement économique local.

Le personnel du CJE se compose d'un chef d'équipe, de quatre conseillers<sup>2</sup> en emploi, formés en Information scolaire et professionnelle pour la majorité d'entre eux et, depuis tout récemment,

---

<sup>2</sup>. Dans le but d'alléger la lecture du texte, le masculin sera utilisé pour parler des personnes employées du CJE.

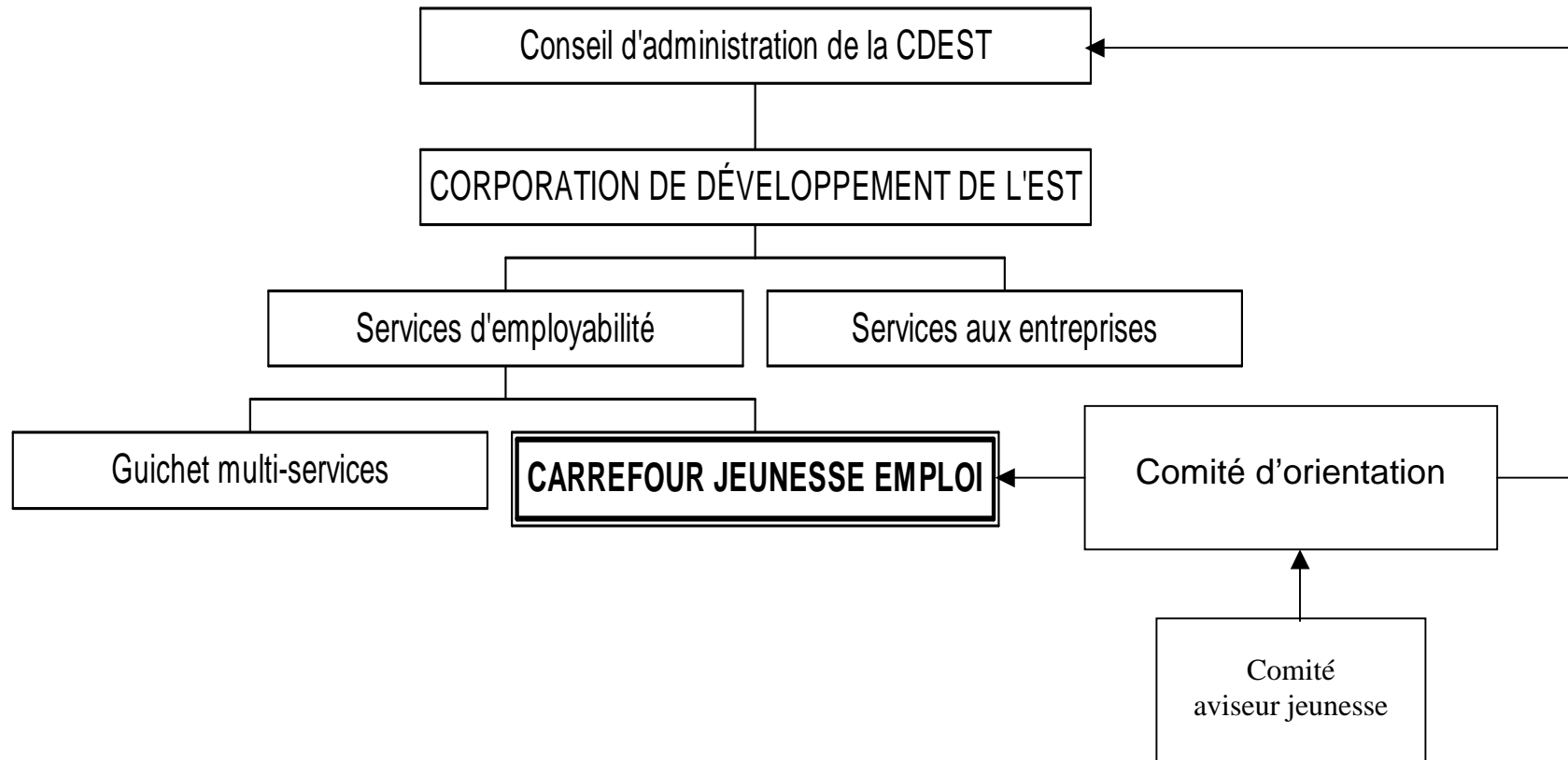
d'une secrétaire. Les fonctions du chef d'équipe sont multiples. Cette personne représente l'organisme auprès des différents intervenants jeunesse du quartier et s'occupe des liens avec le milieu. Elle s'emploie également à assurer le bon fonctionnement de l'organisme et de l'équipe d'intervenants, ainsi qu'à développer le modèle d'intervention du Carrefour. Elle supervise le travail des conseillers et promeut une vision et une philosophie de l'intervention fidèle aux principes de complémentarité des services.

Les conseillers en emploi interviennent auprès de la clientèle et ce sont eux qui offrent les services du CJE. Ces personnes sont affectées à une ou deux tâches qui représentent les deux principaux types d'intervention du CJE soit: 1) l'éducation ou la formation à l'employabilité; 2) le soutien psychosocial nécessaire à une démarche d'insertion. Au fur et à mesure du développement de l'organisme, les intervenants ont distingué leurs fonctions, leurs rôles respectifs et précisé la part respective des ressources humaines en fonction des besoins exprimés par la clientèle. Ainsi, à ce jour, 2 ressources professionnelles sont assignées à l'accueil et à l'intervention en milieu ouvert, 1 personne et demie au counselling individuel et une demie ressource à l'animation d'ateliers thématiques. Par ailleurs, même si chaque conseiller en emploi assume des tâches particulières, ces derniers s'assurent d'échanger régulièrement de l'information sur la clientèle de façon à ne pas cloisonner leurs secteurs d'intervention.

Enfin, la secrétaire s'occupe du soutien logistique à l'équipe d'intervenants, se charge de consolider les outils pour tenir des statistiques et, parfois, offre des services de traitement de texte aux jeunes qui fréquentent l'organisme. Elle assume également le secrétariat de CJHM.

SCHÉMA I

**La structure externe du Carrefour jeunesse-emploi**



### 3 LE QUARTIER ET LA CLIENTÈLE DU CJE

#### 3.1 Le quartier Hochelaga-Maisonneuve

De tous les CJE, celui d'Hochelaga-Maisonneuve couvre le plus petit territoire, c'est-à-dire environ huit km<sup>2</sup>. Toutefois, dans ce petit territoire, on retrouve environ 17000 jeunes âgés entre 15 et 34 ans, soit 38% de la population totale. Ce quartier est aussi l'un des plus défavorisés de l'Île de Montréal. On estime ainsi que 44 % des jeunes de 15-24 ans ne fréquentent pas l'école alors que la moyenne pour la Ville de Montréal s'élève à 32% (Statistiques Canada; 1996). Bon nombre d'entre eux vivent en situation de pauvreté. On estime ainsi que le non emploi frappe au-delà de 20% des jeunes (Statistiques Canada; 1996)<sup>3</sup>. Les jeunes en difficulté d'apprentissage et d'adaptation professionnelle sont proportionnellement plus nombreux dans les écoles du quartier qu'ailleurs. Des milliers de jeunes dans le quartier sont donc pauvres, sous-scolarisés et leur avenir est incertain. Les difficultés d'insertion des jeunes peuvent en bout de ligne se solder par l'exclusion («Situation des enfants et des jeunes à l'ombre du stade», 1994).

La clientèle «potentielle» du Carrefour, ce sont donc ces milliers de jeunes décrocheurs, sans emploi, prestataires de la sécurité du revenu ou bénéficiaires de l'assurance-emploi, employés précaires ou à temps partiel que compte le quartier. S'y ajoutent les personnes encore aux études qui veulent se dénicher un travail ou encore les travailleurs à plein temps songeant à changer d'emploi ou encore à entreprendre une formation.

Le quartier Hochelaga-Maisonneuve se distingue également par les nombreuses ressources communautaires qui offrent du soutien à la population défavorisée économiquement et socialement. Devant cette multitude de services, certains intervenants qualifient ce territoire «d'incubateur de ressources communautaires pour les démunis». Le travail en concertation et en partenariat entre les intervenants est un autre trait particulier du quartier.

Enfin, une culture particulière caractérise cette communauté. Véritable village dans la métropole, le bouche à oreille est le principal véhicule de transmission de l'information. C'est probablement d'ailleurs ce qui explique que la publicité n'a jamais été nécessaire pour le CJE. Quartier anciennement ouvrier qui a connu une forte décroissance économique au début des années 1980, les jeunes du quartier sont toutefois aujourd'hui peu socialisés au monde du travail et sont moins enclins à espérer un avenir meilleur. Le défi du CJE est donc de travailler avec la culture particulière de cette communauté, et d'adapter ses services à cette culture, tout en tentant de contribuer à rendre le travail plus significatif pour les jeunes.

---

3 Ces données sont extraites du PLACÉE de l'arrondissement Mercier / Hochelaga-Maisonneuve.

### 3.2 La clientèle du CJE

La fréquentation du CJE est périodique. L'automne et le début de l'hiver sont les saisons où la fréquentation est la plus faible, alors que de la fin de l'hiver jusqu'à la fin de l'été la fréquentation est à son maximum. Les intervenants estiment que les clients de l'organisme visitent ce dernier en moyenne cinq fois<sup>4</sup>. Dans les temps forts, le CJE reçoit jusqu'à 600 visites de jeunes par mois. Ils sont pour plus de la moitié sans emploi, prestataires de l'assurance-emploi, de la sécurité du revenu, ou encore sans revenu. Le reste se compose de personnes encore aux études ou ayant un travail précaire. Plus de la moitié de ces jeunes sont des hommes. Par ailleurs, le Carrefour rejoint davantage les jeunes âgés de moins de 25 ans (75 %)<sup>5</sup>. Plus de la moitié des personnes qui fréquentent l'organisme sont sans diplôme. La clientèle est référée soit par des amis ou des parents, soit par des organismes communautaires et, en moins grand nombre, par le Centre Travail Québec<sup>6</sup>.

Selon les conseillers en emploi, les personnes qui se sont présentées au CJE depuis l'ouverture pour y chercher des services reflètent bien le portrait sociologique des jeunes du quartier. En fait, ils estiment que les jeunes qui fréquentent le CJE sont en majorité sans emploi et peu scolarisés<sup>7</sup>. Ils auraient également une faible expérience professionnelle qui se caractérise par des emplois de très courte durée et du travail au noir. L'équipe d'intervenants estime que les jeunes sont bien souvent dans une situation de grande pauvreté économique en plus d'être isolés socialement et culturellement. Il s'agit donc d'une clientèle confrontée en grande partie aux multiples facettes des problèmes d'exclusion sociale et professionnelle.

Le profil des usagers est aussi un bon indicateur du type de relations que le CJE entretient dans la communauté. À cet égard, les jeunes hommes de 19-24 ans viennent en tête de liste puisque le quartier regorge de ressources telles les organismes d'insertion, les maisons d'hébergement pour jeunes sans-abri. Pour leur part, les élèves de 16-18 ans sont surreprésentés malgré leur faible poids démographique; ceci est attribuable au lien étroit développé avec la seule école secondaire ordinaire du quartier. Enfin, bien que sous-représentées au CJE, les femmes présentent certaines caractéristiques avec lesquelles les conseillers doivent composer : mono-parentalité, plus scolarisées, plus d'expériences significatives.

Le personnel du CJE décrit unanimement la clientèle qui fréquente l'organisme comme des personnes ayant une très grande volonté d'améliorer leurs conditions de vie et qui font preuve d'une grande débrouillardise pour survivre. Elles seraient très ouvertes à l'aide qui leur est offerte et se montreraient disposées à établir rapidement des relations de confiance avec les intervenants. Les principales difficultés de ces jeunes seraient le manque de confiance en eux-mêmes pour passer à l'action et l'habitude de remettre à plus tard les nombreuses démarches qu'implique toute recherche d'emploi. Le personnel explique cette difficulté surtout par la peur de l'échec et la faible estime de soi qu'engendrent bien souvent les situations de pauvreté économique et sociale.

Les principales demandes des jeunes qui viennent au CJE sont très simples et reflètent la situation

---

<sup>4</sup> Les données proviennent des registres du CJE.

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> En octobre 1998, la fusion des services d'emploi n'était pas encore effective

<sup>7</sup> Ils détiendraient moins d'une troisième secondaire complétée.

des jeunes du quartier ainsi que celle du marché du travail: se trouver un emploi, faire son curriculum vitae, trouver un programme de formation qu'ils aiment. Selon les conseillers en emploi, le besoin d'être soutenu moralement et techniquement demeure constant et important même s'il n'est presque jamais exprimé ouvertement par les jeunes.

## 4 LES FONDEMENTS DE L'INTERVENTION

En ce qui a trait aux fondements de l'intervention, nous avons dégagé du discours du personnel deux dimensions: la vision et les principes directeurs de l'intervention. La vision recouvre leur compréhension de la problématique de l'insertion, leur représentation des jeunes utilisateurs des services, de même que la perspective dans laquelle s'inscrit leur intervention. Les principes directeurs réfèrent quant à eux aux attitudes et aux actions qui découlent de leur vision et qui guident l'ensemble de leurs interventions.

### 4.1 La vision

#### L'insertion: une double problématique

Selon les conseillers en emploi, la problématique de la difficile insertion socioprofessionnelle des jeunes prend racine dans deux causes précises. D'une part, depuis une dizaine d'années, le marché de l'emploi est plus restreint et les modes de production sont devenus de plus en plus spécialisés. De plus, face à la grande réserve de main-d'œuvre disponible, les employeurs ont tendance à aller chercher des personnes surqualifiées pour les tâches demandées. D'autre part, on relève chez les sujets une socialisation au travail salarié parfois défailante, doublée d'une méconnaissance de la culture du travail. Or, une telle exclusion professionnelle engendre une pauvreté économique qui a bien souvent des conséquences négatives aux plans de l'affiliation à des réseaux sociaux, de la participation à la communauté ainsi que de l'estime de soi. Il en résulte donc aussi une exclusion sociale.

Conséquemment, travailler sur cette problématique implique une intervention globale. Les intervenants du CJE croient que l'intervention doit porter tant sur les personnes elles-mêmes que sur la communauté, en plus d'intervenir à différents moments du cycle de la vie (socialisation, scolarité, entrée dans le monde du travail). C'est ainsi que la prévention au décrochage scolaire, le soutien à l'entrée sur le marché de l'emploi et un travail sur les attitudes par rapport à celui-ci sont autant de dimensions couvertes par une intervention globale sur la problématique de l'insertion des jeunes.

Dans ce contexte, les intervenants tentent de véhiculer aux jeunes le message que trouver un emploi demeure un travail ardu, qui exige le déploiement d'efforts constants. En ce sens, ils ont le souci de ne pas faire de promesses irréalistes à leurs clients sur les possibilités d'emplois, tout en les encourageant dans la réalisation des étapes de leur projet d'insertion.

#### Les jeunes qui fréquentent le Carrefour sont des citoyens à part entière

Conséquences de l'exclusion économique et sociale qui résulte de la non insertion professionnelle des jeunes, ceux-ci se voient retirer ou refuser «le rang, le statut et le rôle de citoyen à part entière, avec tous les droits et les privilèges y afférents» (Baby, 1998). Bref, ils perdent aussi le sentiment de leur citoyenneté active. Dans ce contexte, soutenir les projets d'insertion des jeunes, c'est aussi les aider à reconquérir leur citoyenneté par le biais d'une éducation sociale. Ainsi, l'équipe du CJE, par ses attitudes, cherche à donner aux jeunes le message qu'ils sont des citoyens comme les autres, et qu'en ce sens, ils ont des droits et des responsabilités.

La conception de «citoyen responsable» est donc au cœur de la façon dont le personnel aborde son intervention auprès des jeunes. Les clients sont des personnes entières qui font partie de la communauté. Les jeunes qui s'engagent à participer aux activités conduites par le Carrefour peuvent ainsi s'attendre à ne pas être jugés ou stigmatisés. Le fait d'être jeune n'est pas associé au fait d'être «malade», «carencé», «problématique» ou encore «demandeurs de soins». En fait, tout jeune est accepté avec ses forces et avec ses faiblesses et est traité comme tout citoyen autonome capable de se montrer responsable face à sa situation. Cette façon d'aborder l'intervention agit directement sur la perception qu'ont les jeunes de leur rôle et de leur place dans la société.

À cet égard, les conseillers en emploi et la direction portent une attention particulière à ne pas «claniciser» et «problématiser» outre mesure la situation des jeunes. Par exemple, un jeune qui présente des problèmes de toxicomanie n'est pas classé dans la catégorie toxicomane, au même titre qu'un jeune qui présente des comportements illicites n'est pas identifié comme délinquant. Les jeunes sont considérés d'abord et avant tout comme des personnes qui veulent réaliser un projet d'insertion, peu importe leurs difficultés particulières. Ici, ce qui guide l'intervention, c'est que les jeunes qui cherchent à s'insérer peuvent aussi présenter d'autres problèmes, et qu'un support global à l'insertion agira également sur les autres problèmes.

La philosophie d'intervention est d'abord fondée sur le respect des jeunes, de leurs aspirations et de leurs capacités d'engagement. L'on croit que les jeunes ont le potentiel et les ressources pour réaliser leurs objectifs. Cette philosophie repose sur la confiance que chaque individu a la capacité de gouverner sa vie, de faire ses choix. L'organisme veut ainsi soutenir les efforts des individus et maximiser la portée de leur engagement. C'est pourquoi les services sont aussi individualisés en fonction des besoins exprimés par chaque jeune. L'organisme cherche à s'assurer que les jeunes pourront profiter au maximum du réseau de soutien que constituent les différentes ressources institutionnelles et communautaires du quartier et dont le CJE se porte le promoteur à l'interne comme à l'externe.

### *L'intervention s'inscrit dans une perspective de développement communautaire*

L'action du Carrefour jeunesse-emploi ne se résume pas qu'à aider des jeunes sans emploi à se trouver un travail, à s'y maintenir ou à retourner aux études. Quoiqu'il s'agisse là d'une finalité de première importance, le CJE se soucie également de l'insertion sociale des jeunes, de leur capacité à reprendre leur pouvoir personnel, comme en témoigne l'approche de «citoyen à part entière». Ce faisant, l'organisme dépasse la stricte intervention sur les projets personnels d'insertion. Les intervenants cherchent plutôt à ce que les jeunes prennent conscience que les ressources du quartier

s'allient à leurs démarches personnelles pour les soutenir dans leur objectif d'insertion : qu'ils se sentent appuyés par leur communauté dans leur parcours d'insertion. Ainsi, le CJE contribue à l'épanouissement et à la revitalisation du quartier en encourageant les jeunes à prendre leur place et leur rôle de citoyen (développement social), tout en favorisant une dynamique communautaire où les organismes travaillent ensemble, dans une approche globale, pour apporter des solutions collectives à la problématique de l'insertion des jeunes (développement économique).

Cette démarche participe d'une approche de type << développement économique communautaire >> (DÉC). En effet, elle réfère à «*un processus global, une stratégie intégrée, dont l'objectif est de promouvoir une nouvelle manière de penser et de faire les villes et les quartiers*» (Tremblay et Fontan *in* René et al, 1997:10). Pour ce faire, l'approche de DÉC se traduit dans le souci d'offrir des services d'insertion souples et qui répondent aux besoins ponctuels des jeunes, sans tenter de les inscrire dans une logique de programmes. L'intervention se veut flexible afin de pouvoir s'adapter tant aux particularités du milieu dans lequel elle s'enracine qu'aux différents profils et trajectoires dont les jeunes sont porteurs.

Elle vise également à allier la reprise de pouvoir personnel (*empowerment*) avec le pouvoir de la collectivité, afin de favoriser la réussite des projets d'insertion des jeunes. Par exemple, les intervenants donnent aux jeunes le message que toutes les petites démarches qu'ils font dans différents organismes s'assemblent dans un tout qui donne un sens à leur projet d'insertion. Ils reflètent aux jeunes que les différentes ressources du quartier peuvent, en plus de les aider sur des problèmes particuliers, agir pour favoriser leur insertion et leur mieux-être. Pour illustrer ce propos, une intervenante référerait au concept «d'épicerie»: il est possible de trouver de tout dans un grand marché d'alimentation mais il est aussi possible de faire son épicerie en faisant appel à différents magasins spécialisés qui fournissent des aliments de meilleure qualité. C'est un peu le message que l'équipe du CJE veut donner aux jeunes: «le quartier Hochelaga-Maisonneuve peut vous aider et vous soutenir, par le biais de ces nombreuses ressources, dans votre objectif d'insertion. Utilisez-les! Elles sont là pour vous!».

Enfin, au-delà de l'insertion même des jeunes, la finalité globale du CJE est de contribuer à la revitalisation économique, sociale et culturelle du quartier, à l'amélioration des conditions de vie des personnes qui y habitent ainsi qu'à la prévention de l'exclusion sociale et professionnelle. En ce sens, le CJE agit dans le quotidien et sur l'immédiat mais il porte l'espoir d'un avenir meilleur. Une telle vision colore l'intervention, et des principes directeurs découlent de cette conception particulière. À la lumière des données recueillies, il est possible d'identifier cinq principes qui découlent de cette vision et qui guident l'ensemble de l'intervention du CJE.

## **4.2 Les principes directeurs de l'intervention**

### *Un lieu qui vise l'inclusion et le support au projet d'insertion*

Lutter contre l'exclusion, c'est d'abord n'exclure personne du CJE. Ainsi, l'équipe du CJE porte une attention particulière à inclure tous les jeunes et à rendre accessibles et pertinents les services du CJE à tous les jeunes qui y viennent. Le lieu central, les nombreuses heures d'ouverture ainsi

que l'approche «sans rendez-vous» sont autant de décisions qui favorisent cette inclusion.

Une accessibilité maximale constitue un défi dans la mesure où les services existants dans le quartier s'adressent bien souvent à des problématiques particulières. Il s'agit ici de ne pas parcelliser les services offerts au CJE pour des types particuliers de clientèles. Un tel objectif représente également un défi dans la mesure où les besoins des jeunes sont extrêmement variés et multiples. Ils diffèrent selon les problématiques et les étapes du cycle de vie des personnes. Pour actualiser cet objectif, le CJE cherche par exemple à développer des services qui valorisent et qui appuient les personnes qui fonctionnent normalement dans la société. Les intervenants du CJE constatent que les services et les ressources qui existent s'adressent trop souvent aux personnes qui éprouvent des problèmes sérieux, et négligent conséquemment celles qui fonctionnent bien. Ainsi, le CJE s'implique autant dans des actions de prévention du décrochage que dans des projets qui visent à supporter et à valoriser les jeunes qui terminent leur secondaire V.

L'organisme se veut accessible mais il impose toutefois des règles très claires à ceux qui le fréquentent. Au CJE, on y vient pour s'outiller et faire de la recherche d'emploi et non pas pour socialiser. Il s'agit d'un lieu spécifique favorisant l'insertion professionnelle, et non pas d'un lieu que les jeunes fréquentent dans un but ludique ou exclusivement de socialisation. Ces règles, expliquées lors de la première visite d'un jeune au CJE, sont incontournables et les conseillers veillent à les faire respecter.

#### *Une intervention qui s'inscrit en continuité avec le milieu*

Le quartier dispose d'une vaste gamme de services pour les jeunes. Le CJE déploie d'importants efforts pour agir en concertation et en continuité avec les actions déjà posées dans le milieu, en respectant les compétences respectives des ressources existantes. Il tente aussi d'implanter une culture communautaire, un cadre où les organismes partagent la responsabilité de l'insertion et du bien-être des jeunes. Des interventions en concertation sont valorisées, ce qui signifie par exemple qu'une conseillère en emploi du CJE pourra travailler en collaboration avec une psychologue du CLSC ou un intervenant social d'une maison d'hébergement. Le but de ce travail en concertation est de ne pas dédoubler les services et de faire sentir aux jeunes qu'ils sont appuyés par les ressources de la communauté. S'inscrire en continuité avec le milieu suppose enfin l'instauration d'un soutien mutuel entre les organismes. Par exemple le CJE soutient aussi ses partenaires communautaires en mettant sur pied un centre de documentation et de références à l'intention des intervenants du quartier.

#### *Une intervention basée sur la participation volontaire et la motivation des jeunes*

Aucun contrat n'existe entre les jeunes et le CJE. Les jeunes y entrent quand ils veulent et ressortent lorsqu'ils le veulent. L'organisme ne veut pas imposer un engagement formel à son intervention. Il désire laisser les jeunes libres d'y venir et d'y revenir lorsqu'ils le décident eux-mêmes. Ce volontariat est à la base même de l'intervention.

Après avoir passé la porte d'entrée, on doit monter un escalier de 27 marches avant d'accéder réellement au CJE. Cet effort symbolise pour les intervenants la motivation des jeunes à faire des

démarches de recherche d'emploi. Les employés considèrent que toute personne qui vient au CJE est motivée et ils reconnaissent cette motivation, tout en cherchant par ailleurs à comprendre d'où elle provient. La motivation des jeunes est le moteur de l'intervention de l'organisme. L'organisme vise à supporter l'élan des jeunes. Il importe aussi que les jeunes s'approprient le sens de leurs démarches et se responsabilisent des actions qui y seront attachées. On tente de faire en sorte que les jeunes soient les premiers porteurs de leur projet.

Cependant les intervenants sont bien conscients que la motivation de leur client peut parfois venir d'ailleurs, voire même de contraintes extérieures, par exemple des exigences d'un agent de la sécurité du revenu désireux qu'un jeune fasse des démarches de recherche d'emploi. Dans des situations de motivations coercitives, les conseillers en emploi reconnaissent avec le jeune la contrainte, mais soulignent aussi les avantages que peut aussi avoir cette contrainte pour le jeune «obligé» de faire ces démarches. L'équipe du CJE travaille à ce que les clients s'approprient la démarche de manière à ce que celle-ci prenne tout de même un sens pour eux. Ils aident les jeunes à situer leur demande dans l'ensemble de leur dynamique. Par exemple, face à une personne qui exprime une urgence de trouver du travail, les conseillers investigueront les facteurs qui expliqueraient son anxiété : le fait pressant de nourrir ses enfants, de quitter un milieu familial malsain, d'éviter une coupure de prestations, etc.. Cette clarification faite, la personne pourra mieux identifier les actions pertinentes à entreprendre et mieux cerner son besoin de travail. De plus, elle sera à même de recourir, si nécessaire, à d'autres ressources susceptibles de répondre adéquatement à certains aspects du besoin exprimé.

### Le respect des demandes exprimées par les jeunes

Une des caractéristiques de l'intervention du CJE est de respecter la demande exprimée par les jeunes sans imposer des services ou des activités non désirées. Les conseillers en emploi prennent les jeunes là où ils sont et les accompagnent dans la démarche particulière qu'ils veulent faire. Ils considèrent que toute demande est valable et significative. Ils peuvent suggérer d'autres actions pertinentes pour soutenir les projets de jeunes et peuvent offrir des services complémentaires pour les aider dans leur parcours d'insertion. En aucun temps, ils imposeront une action. Les intervenants tenteront, dans la même ligne de pensée, de ne pas devancer le projet de leurs clients. L'intervention se fait dans l'immédiat et prend les personnes là où elles sont. Toutefois, respecter la demande initiale des clients et la considérer comme significative ne signifie pas accepter d'emblée un objectif irréaliste. Les intervenants tentent à cet effet d'évaluer le réalisme des objectifs des jeunes et, le cas échéant, de travailler avec la personne à identifier des objectifs plus réalistes. De la même manière, ils insisteront sur l'importance de structurer leurs démarches et de participer à des activités formelles, offertes par le milieu, susceptibles d'accroître leur efficacité.

Pour respecter chaque demande, l'intervention et les services offerts se doivent d'être souples et individualisés. Cette souplesse qui caractérise l'organisme n'est pas pour autant non planifiée. L'intervention n'est surtout pas rigide mais la rigueur est toutefois de mise. Il s'agit d'une souplesse qui est pensée et réfléchie.

Il existe évidemment d'énormes différences entre les besoins d'un jeune décrocheur de 16 ans ne sachant trop s'il désire retourner à l'école ou se trouver un travail et une mère de famille dans la trentaine qui cherche désespérément un travail de manière à combler ses besoins essentiels.

L'intervention proposée, adaptée à chacun, ne cherche pas à faussement homogénéiser leur situation, ou encore à les rassembler au sein d'une même catégorie abstraite (les jeunes). Elle cherche à assurer à chaque jeune qu'il puisse bénéficier d'un maximum d'outils et de renseignements qui lui permettront de prendre en charge son insertion.

### La mise en action des jeunes comme moteur de l'intervention

Partant de l'idée que la meilleure intervention prend son assise dans l'action, les conseillers en emploi visent à mettre les jeunes en action, et ce dès la première visite, afin qu'ils tirent profit immédiatement des services du CJE. Ainsi, chaque visite leur apporte de nouveaux outils réels et pratiques. Dans la même lignée, on valorise des interventions qui portent sur ce que les jeunes ont fait - ou n'ont pas fait- plutôt que sur ce que les jeunes pensent ou disent. Pour actualiser ce principe d'intervention, une façon d'intervenir dans une perspective de mise en action est de mettre immédiatement le jeune en mouvement lorsque celui-ci se présente pour la première fois au CJE. Par exemple, passé le petit cérémonial de l'accueil de la première visite (fiche d'inscription, visite des lieux, information sur les services offerts et présentation des conseillers en emploi), les conseillers encouragent les jeunes à faire immédiatement une action, que ce soit regarder dans les journaux les offres d'emploi, consulter les documents d'informations sur les différents métiers ou commencer un curriculum vitae. Cela favorise des apprentissages en plus d'être un important vecteur de valorisation. L'idée sous-jacente est que le jeune ressorte de sa première visite du CJE avec un gain et non seulement une inscription.

## **5 L'INTERVENTION**

Ces fondements de l'intervention se traduisent dans les faits par une multitude d'actions et de services. Ces derniers se fondent principalement sur deux stratégies d'intervention à savoir: 1) la stratégie d'intervention avec les jeunes et, 2) la stratégie d'intervention avec le milieu. Les prochaines pages s'attardent à décrire l'intervention du CJE dans sa pratique quotidienne. Le schéma II, à la fin de la cinquième section, illustre l'articulation de ces deux stratégies et la structure interne des services du CJE. Avant d'aborder de plain-pied cette intervention, nous ferons un bref détour vers le rôle des intervenants.

## 5.1 Le rôle des conseillers en emploi

Le rôle des intervenants consiste principalement à accueillir, à soutenir et à accompagner les jeunes dans leurs démarches d'insertion, à arrimer leurs besoins aux différentes ressources et compétences présentes dans la communauté, ainsi qu'à réfléchir de façon continue sur leur pratique pour l'améliorer et l'adapter aux besoins des jeunes. Les intervenants cherchent à multiplier et à optimiser les pistes qui pourront permettre aux jeunes de nouer des contacts avec l'extérieur (employeurs, maisons de formations, institutions ou organismes communautaires), contacts qui pourront éventuellement leur permettre de conduire à bien leur projet d'insertion. Plus particulièrement, le rôle des conseillers en emploi réfère à deux aspects: 1) le soutien et l'accompagnement des jeunes; 2) le modèle de référence pour les jeunes.

### Le soutien et l'accompagnement aux jeunes

Le premier rôle des conseillers en emploi, c'est le soutien et l'accompagnement des jeunes. Pour ce faire, ils établissent une relation de confiance basée sur le respect mutuel avec les jeunes; ils valorisent et renforcent les démarches faites par les jeunes; ils rassurent les jeunes pour tenter de diminuer les aspects d'anxiété inhérents à la recherche d'emploi; ils soutiennent et encadrent les jeunes dans leurs démarches respectives; ils s'assurent de bien répondre aux demandes exprimées et d'adapter leur intervention et les services à cette demande; ils font préciser aux jeunes leurs objectifs et les accompagnent pour que ces derniers soient réalistes; ils font des bilans d'activités avec les jeunes. Cela implique beaucoup d'écoute et d'observation. Ensuite, ils traitent l'information et les outils disponibles au CJE afin que ceux-ci deviennent pertinents aux besoins particuliers des jeunes.

Un jeune aimerait poursuivre ses études mais ne sait pas où se diriger? Les intervenants l'aideront à dénicher toute l'information nécessaire afin d'éclairer sa décision. Un jeune ne sait pas comment rédiger un curriculum vitae? Les intervenants lui présenteront les différentes techniques possibles, tout en lui fournissant un guide qui facilitera la rédaction de son propre curriculum vitae. Enfin, toujours dans la perspective d'un soutien et d'un accompagnement, les conseillers en emploi ont également la responsabilité de travailler en concertation et en continuité avec les autres ressources du quartier.

### Des modèles de référence pour les jeunes

Par ce qu'ils sont, par les valeurs véhiculées, telles l'équité, la solidarité, l'implication dans la communauté, l'ouverture à toutes les cultures, la non discrimination en fonction du genre, le respect des valeurs humanitaires de la société, les intervenants sont aussi des modèles de référence pour les jeunes. Leurs attitudes sont donc aussi importantes que l'aide concrète qu'ils apportent aux jeunes. S'ils sont crédibles, les messages qu'ils véhiculent le sont aussi. En ce sens, ils doivent prendre position ouvertement sur les comportements ou les actions qui ne correspondent pas aux valeurs humanistes. Par exemple, le personnel du CJE dénoncera le travail au noir tant auprès des jeunes qui s'y adonnent que des employeurs qui l'utilisent, en relevant les désavantages personnels et collectifs de cette forme de travail. De la même façon, les intervenants reprendront les jeunes qui

tiennent des propos racistes ou sexistes. Dans leur rôle d'intervenants, ils sont des modèles pour ces jeunes et ils tiennent à transmettre des valeurs favorisant la construction d'une société faite de citoyens ouverts, responsables et solidaires.

## 5.2 La stratégie d'intervention auprès des jeunes

La stratégie d'intervention auprès des jeunes s'articule autour de deux catégories de besoins: l'éducation ou la formation à l'employabilité et le soutien psychosocial aux démarches d'insertion. En réponse à ces deux besoins, le CJE a développé une structure d'intervention qui offre d'emblée à tous les usagers du CJE un service *d'accueil et d'intervention en milieu ouvert* qui vise l'éducation / l'information et l'intervention psychosociale ponctuelle. Ainsi, dès la première visite, ainsi qu'au cours de toutes leurs visites subséquentes, les jeunes précisent leur niveau de besoins et accèdent à des ressources professionnelles sans rendez-vous. En soutien à ce service viennent les secteurs que sont le counselling individuel et les ateliers thématiques. Le *counselling individuel* s'adresse aux jeunes qui ont besoin de plus d'encadrement. Il vise à intervenir sur des dimensions psychosociales. Les *ateliers thématiques* pour des petits groupes visent quant à eux l'accroissement des savoirs, savoir-faire et savoir-être inhérents à toute démarche d'insertion. Au cours des deux rubriques qui suivent, nous expliquons comment s'arrime chacun des volets de l'intervention du CJE et de quelle manière nous concevons, dans ce contexte, la fin de notre intervention.

### L'accueil et l'intervention en milieu ouvert

Ce secteur d'intervention est le seul à rejoindre l'ensemble des jeunes qui fréquentent le CJE. Il s'adresse à la fois à une clientèle qui n'a pas besoin d'un encadrement trop structuré et à des jeunes moins proactifs qui nécessitent un soutien éducatif et un encouragement dans l'action. Il s'est développé après quelques mois de fonctionnement, suite au constat que ce ne sont pas tous les jeunes qui ont besoin de l'intervention plus structurée propre au counselling individuel ou qui reçoivent ce type d'intervention comme significative à leur démarche. Ce secteur est la porte d'entrée de l'organisme et de tous les services. Il se déploie dans la grande salle de travail, qui est aussi le centre de documentation, là où des ordinateurs sont disponibles. Les jeunes peuvent y venir le nombre de fois qu'ils le veulent, en tout temps, et obtenir l'aide ponctuelle dont ils ont besoin. Ce secteur a comme principal objectif l'information et l'éducation des jeunes face à la culture du travail, à l'importance de la formation. Bref, on veut ici sensibiliser les participants aux différentes dimensions propres à tout projet d'insertion, par le biais d'apprentissages multiples, que ce soit au niveau du savoir, du savoir-être ou du savoir-faire. Concrètement, ce secteur se divise en deux types d'intervention: l'accueil lors de la première visite au CJE et l'intervention en milieu ouvert dans la salle de travail par la suite. Ce secteur d'intervention, centré sur la mise en action, constitue tant pour les jeunes que pour les conseillers un réel laboratoire d'observation des capacités des jeunes à réaliser leur projet d'insertion.

### L'accueil

Le service d'accueil fait office de véritable rituel. Il est fait directement par des conseillers en emploi, ce qui rend les services plus accessibles, et permet de cerner rapidement les besoins des

nouveaux venus. Les intervenants prendront premièrement connaissance, à l'aide d'une fiche d'inscription simplifiée, de la nature des besoins du jeune (emploi à temps plein, partiel ou saisonnier; désir de retour aux études ou de formation qualifiante), de ses objectifs, ainsi que de son passé scolaire et professionnel. On y explique alors que le CJE est un lieu accueillant et ouvert, dans lequel les jeunes peuvent se sentir à l'aise. Par la suite, les intervenants profitent de la visite des lieux pour présenter le personnel du CJE et les différents services. La présentation des services est orientée selon les besoins particuliers des jeunes, de manière à ce que les services disponibles prennent rapidement un sens pour les jeunes. Un jeune vient pour identifier des offres d'emploi sur lesquelles il pourrait faire application? Le conseiller en emploi qui l'accueillera lui montrera immédiatement les répertoires et les journaux qu'il peut utiliser à cette fin. Enfin, les conseillers orientent directement les jeunes vers la salle de travail, de manière à ce que chacun puisse se mettre immédiatement au travail, et tirer des bénéfices de sa toute première visite.

Cette fonction d'accueil est d'une importance capitale. D'abord parce qu'elle introduit les jeunes au climat non autoritaire et non contraignant du CJE et révèle le type d'encadrement ainsi que la qualité des lieux et des personnes qui seront mises à leur disposition. Ensuite parce qu'elle permet d'établir une première hypothèse en regard des attentes et des besoins des jeunes.

### L'intervention en milieu ouvert

Le deuxième type d'intervention de ce secteur se déroule dans la salle de travail et il constitue la plus grande partie des services du CJE. Il varie selon les besoins et les personnes. Il est appelé à se modeler selon les actions et les attitudes que les clients adoptent. L'intervention en milieu ouvert outille les clients afin qu'ils maîtrisent les différents aspects de leur projet d'insertion: recherche d'emploi, cv, entrevues, relance téléphonique, choix de programmes d'études, possibilités de stages de formation. Cela demande aux intervenants une très grande capacité d'écoute et d'observation et de bonnes habiletés d'interventions non planifiées.

Il s'agit essentiellement de soutenir et d'accompagner les jeunes individuellement dans leur démarche, en travaillant par exemple avec eux leur curriculum vitae ou en les aidant à repérer les emplois intéressants dans les banques d'emplois. Les jeunes peuvent faire de multiples démarches à partir des services qui sont disponibles et les conseillers en emploi encadrent ces démarches selon les besoins ponctuels des jeunes. L'intervention en milieu ouvert bénéficie autant des savoirs combinés des intervenants que des ressources présentes dans l'organisme (centre de documentation, accès aux banques d'emploi disponibles sur Internet, accès à la banque d'emploi de la CDEST, etc.).

Il n'existe pas de rencontres systématiques ou encore de planification des démarches comme le font habituellement les services d'employabilité traditionnels. Cette souplesse dans l'intervention vise à répondre plus adéquatement aux besoins des différents jeunes rencontrés. Il n'y a pas de durée prescrite ou de contrat à respecter au Carrefour. Les jeunes sont appelés à y venir, à en sortir, à y revenir, en fonction de leur motivation et de leurs besoins.

### En support à l'intervention en milieu ouvert

### Le counselling individuel

Le counselling individuel rejoint environ 20% des jeunes qui viennent au CJE. Il peut soit être demandé par un jeune qui sent le besoin d'un tel soutien, soit être proposé par un intervenant en milieu ouvert qui constate qu'un jeune bénéficierait d'une démarche plus structurée. Le counselling individuel s'attarde entre autres aux aspects psychosociaux des projets d'insertion des jeunes. Les thèmes abordés lors des rencontres sont multiples: identification des facteurs qui bloquent l'actualisation de la recherche d'emploi; travail sur l'anxiété et les craintes liées aux difficultés de l'insertion; attitudes face aux figures d'autorité; support au développement d'une plus grande stabilité dans la vie quotidienne (souvent peu structurée pour certains des clients).

### Les ateliers thématiques de formation et d'information

Les ateliers thématiques visent à approfondir et à consolider les apprentissages faits ailleurs. Ces ateliers sont au nombre de quatre et s'adressent à des petits groupes de quatre ou cinq personnes.

Le premier porte sur le *marché caché de l'emploi* et les nouvelles technologies utiles pour faire de la recherche d'emploi. Il vise entre autres à familiariser les jeunes vis-à-vis les ressources disponibles dans la salle de travail du CJE et à maximiser leur connaissance du marché de l'emploi.

Le deuxième atelier aborde le thème de la *recherche d'emploi au quotidien*. Il est centré sur les stratégies de recherche d'emploi et propose une information plus structurée que l'intervention en milieu ouvert. Le troisième atelier est une formation sur les techniques de rédaction d'un *curriculum vitae*, l'utilité de cet outil et les façons de bien l'utiliser. Enfin, le dernier atelier, nommé atelier d'*exploration professionnelle*, vise à permettre aux jeunes d'explorer les différents secteurs professionnels, d'identifier leurs habiletés et d'être informés sur les multiples possibilités des programmes de formation. Cet atelier cherche à outiller les jeunes afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées pour décider de leur orientation professionnelle et valider le réalisme de leur choix.

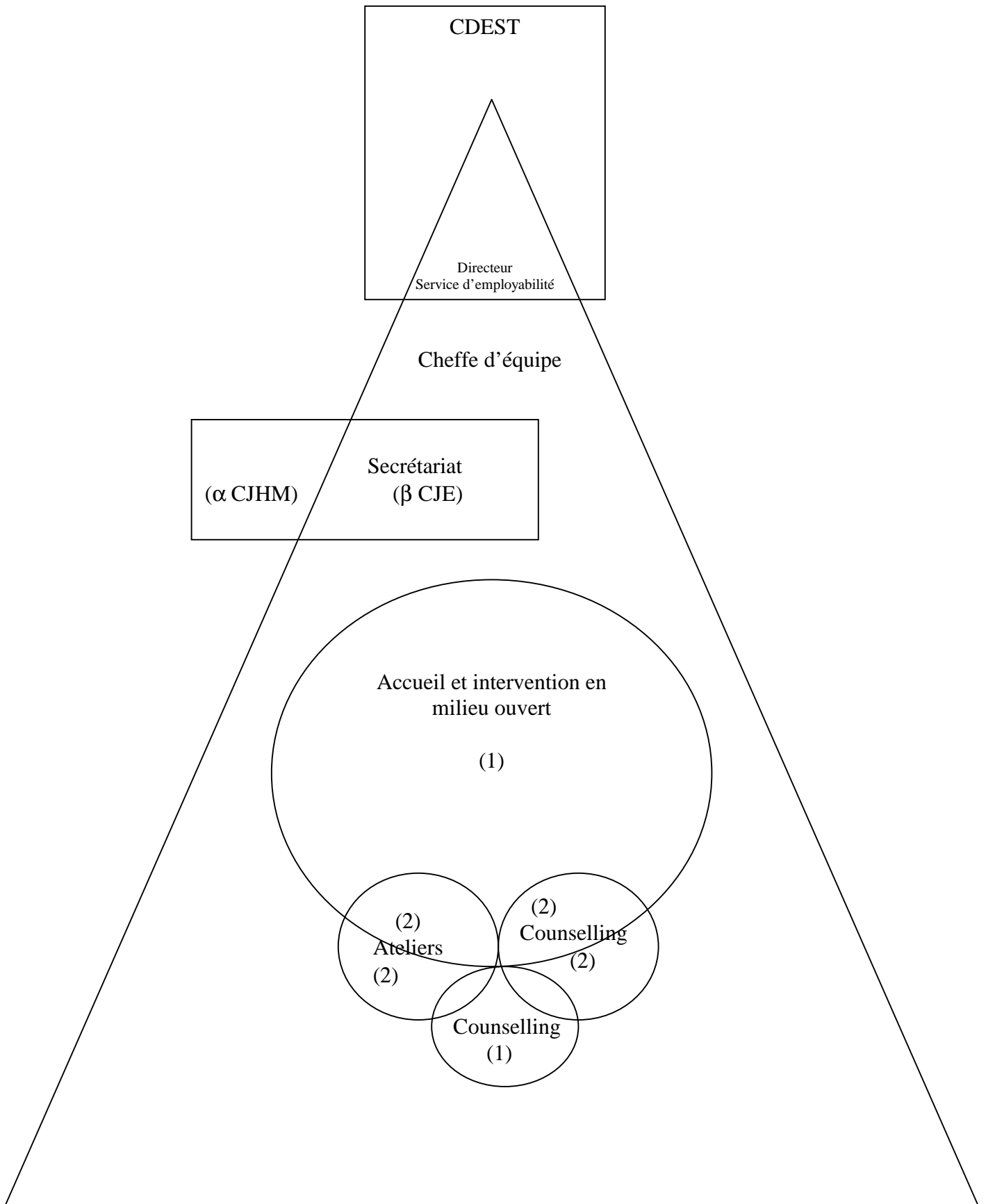
D'autres ateliers sont offerts sur demande ou au besoin, par exemple celui de simulation d'entrevues. D'ici la fin de 1998 et pour l'année 1999, le CJE prévoit développer et structurer davantage les ateliers. L'organisme veut les publiciser pour que ces ateliers soient accessibles au plus grand nombre possible de jeunes.

### La fin de l'intervention

L'intervention ne se termine jamais formellement. Les jeunes, à une certaine étape de leur projet d'insertion, peuvent décider qu'ils ont amplement profité des services disponibles pour poursuivre seuls leur route. Ils peuvent, à une autre étape de ce même projet, revenir au CJE pour y trouver de nouvelles informations et une aide de nature différente. La question de la fin «idéale» de l'intervention reste cependant difficile à clarifier. Certains jeunes demeurent au sein de l'organisme plus longtemps qu'il ne le faudrait sans doute, tandis que d'autres, au contraire, abandonnent leur parcours avant d'avoir optimisé le potentiel d'opportunités que le Carrefour leur offre.

**Schéma II**

**STRUCTURE INTERNE DES SERVICES DU CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE**



### 5.3 La stratégie d'intervention dans le milieu

Le CJE participe à la vie de la communauté de manière à contribuer à son développement social, à représenter les intérêts des jeunes du quartier en ce qui concerne la dimension de l'insertion, et à veiller à ce que tout besoin émergent puisse être identifié et pris en charge par la collectivité. Il fait valoir sa vision d'un monde solidaire et équitable et sa conception de sa clientèle comme des citoyens à part entière et non pas comme des personnes éprouvant des problèmes particuliers. L'intervention du Carrefour au sein de la communauté peut se résumer en trois points.

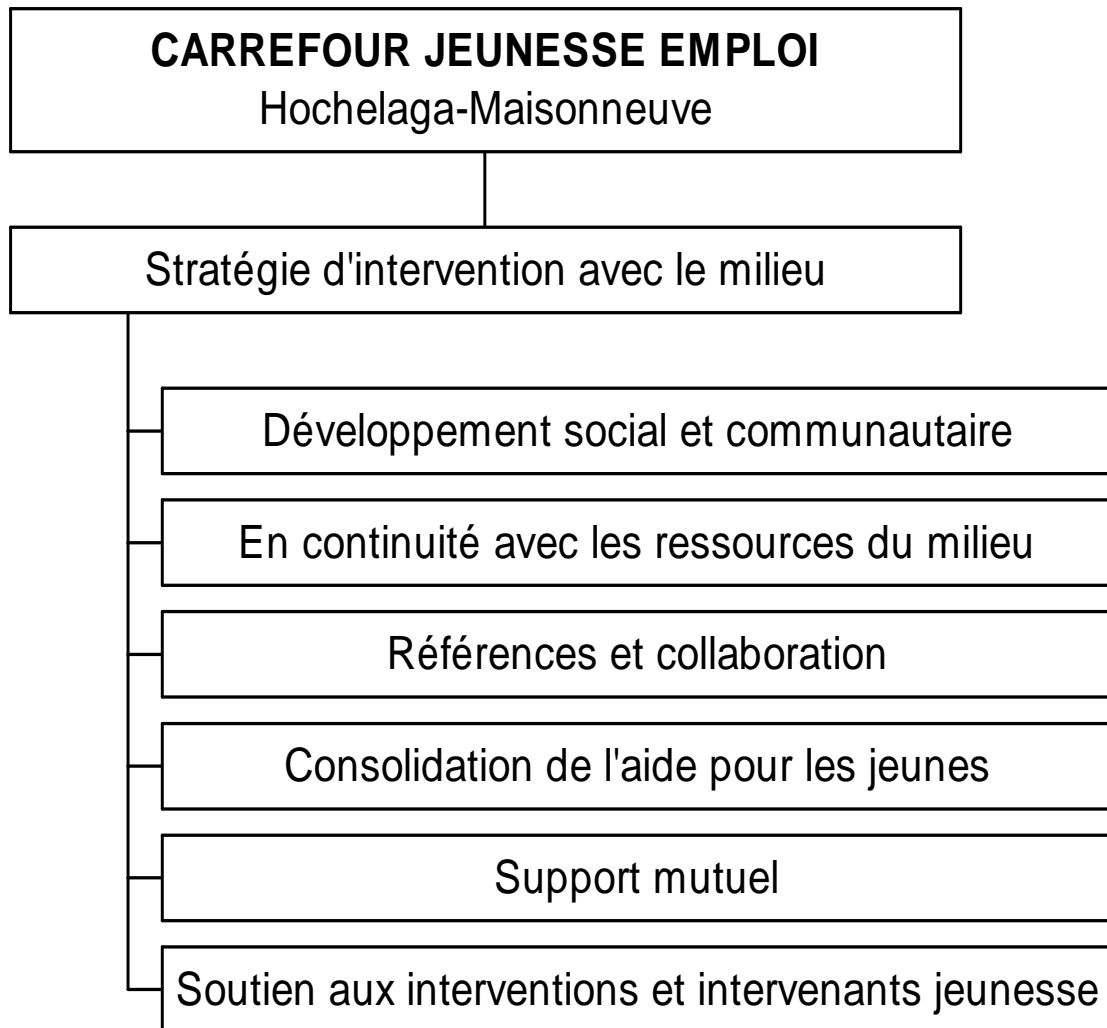
Premièrement, l'organisme cherche à s'inscrire en continuité avec les services déjà disponibles dans le quartier et veille ce faisant à ce que les organismes ou encore leurs jeunes clients qui pourraient profiter du soutien du Carrefour puissent l'obtenir sans difficulté. Réciproquement, le Carrefour réfère les jeunes présentant des besoins particuliers aux institutions et organismes pertinents du quartier. En ce sens, le Carrefour veut être un maillon actif dans la chaîne des services auxquels peuvent recourir les jeunes rencontrant des difficultés d'insertion. Ce travail en concertation permet aussi de créer une synergie au sein des organismes du milieu. À titre d'illustration, le CJE poursuit à chaque année des projets spéciaux pour les jeunes en collaboration avec d'autres organismes.

Le CJE veut également consolider l'aide offerte individuellement en favorisant le développement d'actions susceptibles de bien canaliser les efforts déployés au sein de la communauté. Le Carrefour cherche ainsi à jouer un rôle de catalyseur local en regard des problématiques jeunes et un rôle de référence pour le milieu. Par exemple, à la demande de la CJHM, il développe actuellement un centre de documentation pour les intervenants du quartier. De plus, il soutient le partenariat jeunesse en assurant la permanence administrative de la CJHM.

Les relations avec le milieu des affaires sont la priorité de la troisième année d'existence du CJE. Déjà le CJE a un lien avec les employeurs par l'entremise de la Banque d'emploi de la CDEST. L'organisme désire par ailleurs promouvoir les jeunes auprès des employeurs potentiels et sensibiliser ces derniers à la situation des premiers. Il tentera en outre d'affiner les passerelles entre son action, l'action des autres ressources existantes et le monde des employeurs. De ce partenariat pourrait résulter par exemples de brefs stages pour les jeunes dans des entreprises du quartier ou des visites d'entreprises. À cet égard, le CJE profitera amplement de l'expertise de la CDEST en ce qui a trait aux relations avec le milieu des affaires et à l'aide au démarrage des entreprises.

SCHÉMA III

**Stratégie d'intervention dans le milieu du CJE Hochelaga-Maisonneuve**



## **6 L'ENCADREMENT DE L'INTERVENTION**

La pratique du CJE est en développement continu. Cette orientation exige des mécanismes d'encadrement et de réflexion sur la pratique. C'est pourquoi la direction du CJE tient à offrir cette opportunité au personnel, afin que celui-ci prenne une distance face à son intervention et pose un regard critique constructif pour l'améliorer. L'organisme porte une importance primordiale à ces lieux de construction et de créativité.

La personne cheffe d'équipe supervise le travail des conseillers en emploi. Le but de cette supervision est d'assurer que l'accueil-référence, le soutien et l'accompagnement qui sont offerts demeurent dans la lignée des principes directeurs et des valeurs de l'organisme. Cette personne assure également un travail de support auprès des intervenants (spécificité du quartier et de ses organisations; expérience pratique de la culture des jeunes de l'endroit, etc.) et favorise le travail en équipe.

Concrètement, il existe un mécanisme formel de supervision où chaque conseiller en emploi rencontre le chef d'équipe à tous les 15 jours. Les thèmes de ces rencontres sont multiples: rapport aux clients, discussions de cas, organisation du travail, rapport à l'équipe. Face à des situations particulières vécues par certaines personnes qui fréquentent le CJE, il existe de plus une supervision commune, dans le cadre des réunions d'équipe hebdomadaires. Ces réunions, d'une durée de trois heures, offrent également l'occasion à l'équipe du CJE de réfléchir sur sa pratique et de trouver des moyens de l'améliorer. Enfin, la personne cheffe d'équipe offre également une supervision informelle et les conseillers en emploi peuvent venir la consulter ponctuellement face à des situations particulières.

## CONCLUSION

Ce document avait pour objet de décrire le modèle d'intervention du CJE Hochelaga-Maisonneuve. L'idée de documenter le modèle d'intervention du CJE puise son origine dans le désir de l'équipe du CJE d'évaluer sa pratique et les impacts de son intervention. Au terme de cette démarche permettant de rendre compte du modèle d'intervention du CJE d'Hochelaga-Maisonneuve, il convient d'esquisser certaines pistes d'évaluation, souvent identifiées par les intervenants lors des entretiens. À cet effet, quatre pistes d'évaluation ressortent plus particulièrement.

Premièrement, puisque l'organisme se définit en lien avec le milieu et vise la concertation avec celui-ci pour consolider les ressources qui appuient les jeunes dans leur projet d'insertion, il serait opportun d'évaluer l'implantation du CJE dans le milieu. Il s'agirait alors de rencontrer les différents partenaires du CJE et d'évaluer leur connaissance de l'organisme, leur perception de ce qui se fait au CJE, leurs liens quotidiens avec celui-ci. Cette exploration permettrait au CJE d'identifier les objectifs qui sont atteints et ceux qui restent à travailler par rapport à sa stratégie d'intervention dans le milieu.

Deuxièmement, l'évaluation devrait également se faire auprès des jeunes. Quels jeunes rejoignons-nous, et pourquoi ? Comment perçoivent-ils le CJE ? Quelles sont les raisons pour lesquelles ils sont venus y chercher des services ? Quelles sont les raisons qui expliquent qu'ils reviennent au CJE ? Qu'est-ce qu'ils recherchent en venant au CJE ? Qu'est-ce qu'ils y trouvent ? Qu'est-ce qu'ils aiment ? Qu'est-ce qu'ils aimeraient y trouver et qu'ils ne trouvent pas ? Ces questions permettraient de mieux connaître les attentes des jeunes par rapport à l'organisme et d'évaluer ce que le CJE leur apporte d'important.

En troisième lieu, certains intervenants expriment le désir de mieux connaître les démarches d'insertion que les jeunes ont faites avant de se présenter au CJE et celles qu'ils font par la suite. Cette meilleure connaissance de la clientèle à qui s'adresse le CJE permettrait d'identifier les moyens d'intervenir le plus adéquatement possible. Ce travail d'évaluation serait plus centré sur la clientèle et les trajectoires antérieures des jeunes fréquentant le CJE.

Enfin, comme dernière piste d'évaluation, plusieurs intervenants du CJE souhaitent connaître l'impact de leur intervention auprès des jeunes. Quels sont les impacts concrets du passage au CJE ? En quoi l'intervention du CJE contribue-t-elle à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ? Quels sont les résultats attribuables à l'intervention du CJE dans la réussite des projets d'insertion des jeunes ? Quels résultats et quels impacts le CJE doit-il viser réalistement ?

Toutes ces questions ne constituent en rien une liste exhaustive de tous les aspects qui pourraient être évalués. Cependant, le processus de réflexion qui nous a menés à la rédaction de notre modèle d'intervention a constitué en lui-même une démarche de recherche-action. En effet, le CJE a déjà

entrepris l'élaboration d'outils et d'analyse qui serviront de jalons à la construction d'un processus d'évaluation adapté à notre approche d'intervention.

**BIBLIOGRAPHIE**

BABY, Antoine (Mars 1998). *Les jeunes en emploi: reconquérir une qualité de citoyen perdue*. Conférence donnée dans le cadre du Colloque national sur la réalité des jeunes en emploi, Montréal, 11 pages.

CONCERTATION JEUNESSE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (1994) *Les jeunes dans Hochelaga-Maisonneuve. Portrait statistique*. Résumé du chapitre sur le portrait statistique des jeunes dans Hochelaga-Maisonneuve dans: *Situation des enfants et des jeunes à l'ombre du stade*. 11 pages.

CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (Octobre 1996). *Le CJE. Des buts aux moyens. Premier regard*. Première réunion d'équipe. 2 pages.

CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (Novembre 1996). Documents de presse pour l'inauguration officielle du CJE.

CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (Novembre 1996). *Le parcours. Carrefour jeunesse-emploi Hochelaga-Maisonneuve*. Document de présentation. 7 pages.

CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (1998). *Atelier d'information et d'orientation professionnelle. Bilan 1997*. 5 pages.

COMITÉ PROMOTEUR PROVISOIRE DU CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (Juillet 1995). *Le parcours d'insertion pour les exclus: un projet de quartier à bâtir*. 3 pages.

COMITÉ PROMOTEUR PROVISOIRE DU CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (Septembre 1995). *Présentation du projet pour la mise en place du Carrefour jeunesse-emploi*. 18 pages.

COMITÉ PROMOTEUR PROVISOIRE DU CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (Novembre 1995). Résumé synthèse de *Bâtir un Carrefour jeunesse-emploi dans Hochelaga-Maisonneuve*. 6 pages.

COMITÉ PROMOTEUR PROVISOIRE DU CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (Novembre 1995). *Procès-verbal d'une réunion du Comité promoteur provisoire CJE*. 2 pages.

COMITÉ PROMOTEUR PROVISOIRE DU CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (Juin 1996).

*Bâtir un Carrefour jeunesse-emploi dans Hochelaga-Maisonneuve.* Document de présentation. 21 pages.

COMITÉ PROMOTEUR PROVISoire DU CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (Août 1996).  
*Bâtir ensemble un Carrefour jeunesse-emploi dans Hochelaga-Maisonneuve. Un résultat concret de la concertation locale.* Communiqué de presse. 2 pages.

COMITÉ PROMOTEUR PROVISoire DU CJE HOCHELAGA-MAISONNEUVE (Juillet 1996).  
*Le cadre d'intervention privilégié au Carrefour jeunesse-emploi Hochelaga-Maisonneuve.* Document de travail . 3 pages.

RENÉ, Jean-François et Christine LEFEBVRE (1997). *Pratiques d'employabilité en contexte de développement économique communautaire.* CQDS, IRDES, CDEST et CDEC Centre-Nord, Montréal, 80 pages.

SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (1995). *Guide d'implantation. Carrefour jeunesse-emploi. Pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes adultes.* 8 pages.

SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (mars 1996). *Implantation des Carrefours jeunesse-emploi. Document d'information.* 11 pages.

ST-PIERRE, Anne (mai 1998). *L'intervention en milieu naturel*, conférence, Colloque du Réseau des Carrefours Jeunesse-Emploi du Québec (24-25-26 mai 1998), Montréal.