

Évaluation des initiatives stratégiques



Centres de Formation Intégrée pour les jeunes (CFIJ)



Développement des
ressources humaines Canada Human Resources
Development Canada



Gouvernement de l'Alberta

CENTRES DE FORMATION INTÉGRÉE POUR LES JEUNES :

ÉVALUATION DES PROCESSUS

Rapport final

**Évaluation et exploitation des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada**

juin 1996

Remerciements

Le projet pilote des Centres de formation intégrée pour les jeunes (CFIJ) émane d'une Initiative stratégique fédérale-provinciale financée et gérée conjointement par Développement des ressources humaines Canada et par deux ministères de l'Alberta, soit celui de l'Enseignement supérieur et du Perfectionnement professionnel et celui de la Famille et des Services sociaux.

Le présent document fait état des conclusions d'une évaluation effectuée en 1995-1996, portant sur les processus adoptés par les CFIJ. En 1997, ce projet pilote fera l'objet d'une évaluation des incidences et du rapport coût-efficacité.

L'évaluation des processus a été réalisée par l'Alberta Management Group, en collaboration avec T. D. Weiden and Associates. Ces consultants relevaient d'un comité directeur au sein duquel on retrouvait des représentants des partenaires fédéral et provinciaux.

Les consultants souhaitent remercier les membres du personnel des programmes et les participants, de même que les intervenants communautaires et ceux des gouvernements fédéral et provincial. Tous ont fourni d'importants renseignements sur les activités du programme.

Nous aimerions également remercier les membres suivants du Comité directeur de l'évaluation. Leurs conseils nous ont été d'un précieux secours tout au cours de l'étude.

Table des matières

	Page
PROLOGUE	
SOMMAIRE	i
RÉPONSE DE LA DIRECTION	vii
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
1.2 Description du programme	1
1.3 Méthodologie	3
2.0 CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	7
2.1 Profil des clients	7
2.2 Aiguillage, inscription et évaluation	9
2.3 Formation	11
2.4 Gestion des cas	15
2.5 Placement et maintien de l'emploi	16
2.6 Mesures incitatives	16
2.7 Participation des employeurs	17
3.0 CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION : PERCEPTIONS DES INTERVENANTS	19
3.1 Clients	19
3.2 Les employeurs	22
3.3 Les représentants des gouvernements et des collectivités	24
4.0 QUESTIONS D'ÉVALUATION	31
4.1 Évaluation des programmes	31
4.2 Coûts des programmes	33
4.3 Mode de financement	35
4.4 Formation chez l'employeur	36
4.5 Mesures incitatives	36
4.6 Taux d'abandon	37
5.0 CONCLUSION	39

Liste des tableaux et de figure

Page

TABLEAUX

Tableau n° 1 :	Nombre de clients des CFIJ	7
Tableau n° 2 :	Profil des clients des CFIJ	8
Tableau n° 3 :	Résumé des données financières concernant les CFIJ . .	33

FIGURE

Figure 1 :	Centres de formation intégrée pour les jeunes	9
------------	---	---

Prologue

Ce rapport final résume les principales conclusions contenues dans le **Rapport technique** complémentaire ayant pour titre Les Centres de formation intégrée pour les jeunes : une évaluation des processus et comprenant une description détaillée des processus et des recommandations relatives à chacun des trois Centres de formation intégrée pour les jeunes. Les deux rapports ont fait l'objet d'une élaboration distincte, ce qui devrait faciliter la diffusion des grandes conclusions auprès des parties intéressées autres que les promoteurs du programme et les divers intervenants de l'Alberta.

En vertu du contrat d'évaluation des processus, les consultants s'engageaient également à concevoir le plan de travail d'une évaluation des résultats comprenant les démarches à suivre quant au choix/à la désignation d'un groupe témoin —, ainsi que les formulaires et les marches à suivre dans le cadre de la collecte des données ayant trait aux résultats, en recourant notamment aux outils suivants :

- une enquête de référence initiale auprès des participants et des membres du groupe témoin;
- un premier sondage auprès de ceux qui abandonnent le programme;
- un sondage auprès des personnes qui ont complété le programme;
- une enquête de suivi auprès des participants et des membres du groupe témoin.

Au même titre que le plan d'évaluation et l'analyse du « traitement » accordé au groupe témoin, ces « outils » sont présentés dans un autre document, le Plan de travail d'une évaluation des résultats des Centres de formation intégrée pour les jeunes.

Sommaire

En 1994, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a lancé le programmes des Initiatives stratégiques. En Alberta, on a convenu que ce programme servirait à financer un projet pilote visant la formation intégrée pour les jeunes, projet pilote mis sur pied avec le concours des ministères de la Famille et des Services sociaux (FSS) et de l'Enseignement supérieur et du Perfectionnement professionnel (ESPP) de la province.

On se proposait d'évaluer, dans le cadre du projet pilote, l'effet de démarches personnalisées en matière de counselling, de formation et d'intervention en milieu de travail auprès de jeunes qui risquent d'amorcer une dépendance à long terme à l'égard des services publics de soutien du revenu. Au début de 1995, on a lancé un appel d'offres pour l'établissement de Centres de formation intégrée pour les jeunes (CFIJ) dans lesquels on devait retrouver certaines caractéristiques d'un modèle de prestation de services élaboré par le Center for Employment Training (CET), aux États-Unis. Des contrats ont été adjugés aux trois organismes suivants :

1. **Career High** — un programme mis en place par la *Chinook School Division* pour offrir une formation aux jeunes à Red Deer et à Innisfail;
2. **Destinations** — un partenariat entre deux consultants en formation et le *Northern Alberta Institute of Technology* en vue d'assurer la formation des jeunes d'Edmonton;
3. **Fifth on Fifth Youth services** — un programme de la *Lethbridge Youth Foundation* qui propose une formation intégrée aux jeunes de Lethbridge et des environs.

Description du programme

Les trois CFIJ ciblent des jeunes de 16 à 20 ans qui ont abandonné l'école et qui risquent de développer une dépendance à long terme face à l'aide sociale. Les participants devraient y profiter, pendant une période pouvant atteindre 8 mois, d'une démarche individualisée, adaptée à leur rythme et apte à les rapprocher du but ultime : l'emploi. La formation peut être donnée au Centre même ou à l'extérieur. À l'interne, elle peut englober des éléments suivants : planification de carrière, acquisition de connaissances de base, préparation à

l'emploi, formation en informatique, rattrapage scolaire et formation professionnelle spécialisée. Quant à la formation externe, elle consiste essentiellement de périodes d'observation au poste de travail, d'expérience de travail ou de stages de formation en milieu de travail. Au besoin, les organismes contractants aident les clients à chercher un emploi/un stage et à conserver leur emploi à long terme. Les CFIJ ont reçu, en outre, des fonds leur permettant de proposer une allocation de formation maximale de 4 500 \$ par participant; on espère éliminer ainsi les contre-incitations au travail pendant la période de formation et permettre aux participants de satisfaire à leurs besoins essentiels. Les employeurs jouent un rôle important auprès des CFIJ; entre autres choses, ils prennent part à divers comités où ils offrent des conseils sur la formation etc, plus généralement, sur le marché du travail.

Approche retenue aux fins de l'évaluation

L'évaluation des processus visait à :

- examiner les activités initiales du programme;
- cerner les questions de fonctionnement qui devraient être soumises au comité de gestion du programme;
- recueillir des données de référence sur les clients du programme;
- créer et recueillir des données de référence sur les membres des groupes témoins — à chacun des Centres.

Les trois Centres ont ouvert leurs portes au printemps et à l'été de 1996. L'évaluation des processus a débuté en août 1996. Les entrevues ont été effectuées auprès d'un vaste échantillon d'intervenants, regroupant des membres du personnel des organismes contractants, des clients, des employeurs et des représentants des communautés et des deux gouvernements concernés. Au moment de l'évaluation, un seul client avait déjà achevé la formation.

Conclusions de l'évaluation

Les observations suivantes reposent sur la façon dont les consultants perçoivent chacun des programmes et sur les renseignements obtenus de clients, d'employeurs et d'autres intervenants :

- **Promotion des programmes** — On était généralement d'avis que, même si les organismes contractants semblaient trop miser sur les réseaux d'« aiguillage » déjà en place, ils effectuaient, au sein de leurs

collectivités, un travail de promotion satisfaisant eu égard à leurs programmes.

- **Processus d'« aiguillage »** — On était généralement d'avis que le processus d'« aiguillage » fonctionnait plutôt rondement; bien qu'au moins un intervenant dans chacune des communautés ait bien déploré l'absence d'un processus formel à cet égard et la piètre réaction émanant de l'organisme contractant au sujet de l'évolution des clients qui lui ont été envoyés.
- **Accès au groupe cible** — Aucun des intervenants n'a indiqué que les organismes contractants rataient du tout au tout le groupe cible. D'aucuns ont cependant exprimé quelque inquiétude face au fait qu'ils acceptaient certains clients qui ne cadraient pas avec le groupe cible et qu'ils en excluaient d'autres qui correspondaient davantage à la définition de « jeunes à risque ».
- **Conception des programmes** — On était généralement d'avis que les programmes disposaient des ressources voulues pour aider les jeunes à intégrer le marché du travail. La plupart des intervenants faisaient preuve d'optimisme quant aux résultats et semblaient disposés à attendre et à voir comment les choses allaient tourner.
- **Problèmes et contraintes au niveau de la mise en œuvre** — Les organismes contractants n'ont fait part d'aucun problème ou obstacle majeur susceptible de nuire au déroulement du programme, à l'exception des retards au niveau de la passation des contrats et des courts délais d'exécution.
- **Partenariats** — On jugeait que les projets de CFIJ renforçaient les partenariats déjà en place; d'aucuns estimaient qu'on avait suscité une nouvelle coopération avec des employeurs en leur attribuant un nouveau rôle auprès des jeunes : celui d'agents de formation.
- **Rôles et relations** — Par convention, la gestion des contrats est assurée par la province de l'Alberta. Quelques représentants du gouvernement fédéral ont déploré que ce dernier ne joue pas un rôle plus important à ce chapitre.
- **Coordination/double emploi** — Les intervenants ne croyaient pas que les CFIJ avaient jusque-là réduit le double emploi ou le chevauchement en ce qui a trait aux services. On était généralement d'avis que les CFIJ avaient comblé une lacune au sein même du réseau de services.

- **Compatibilité avec les « Initiatives stratégiques »** — On était d'avis que les CFIJ répondaient aux critères et objectifs retenus pour les Initiatives stratégiques; le gouvernement fédéral n'était pas intéressé par le concept d'une formation axée sur la collectivité, individualisée et adaptée au rythme de chacun parce que pareille démarche différerait considérablement des programmes de formation professionnelle offerts jusqu'alors.

Évaluation

Pour ce qui est des interventions, chaque CFIJ affichait des points forts et des faiblesses. En plus d'un certain nombre de préoccupations précises, on a cerné les questions suivantes, qui sont d'ordre plus général :

Frais d'établissement

Deux des CFIJ ont adopté un mode de financement qui associe clients et fonds de formation et qui s'échelonne sur la progression des clients : ces derniers sont versés au fur et à mesure que les premiers progressent. Les organismes contractants ont pu s'en tenir au budget prévu. Quant à l'autre CFIJ, toutefois, qui avait opté pour un montant mensuel fixe, il risquait de ne pas respecter les dépenses envisagées, par client, étant donné que le nombre des admissions n'a pas été aussi élevé que prévu.

Mode de financement

Dans les trois CFIJ, une part du financement est tributaire du succès au chapitre de l'emploi. La proportion des crédits en jeu à cet égard varie toutefois d'un Centre à l'autre — de 5 p. 100 à 20 p. 100. De plus, les règles ne précisent pas clairement quand il est possible pour un organisme contractant de réclamer des fonds reliés à l'emploi.

Approche face à la formation

Deux des trois CFIJ ont presque exclusivement recours aux employeurs pour offrir une formation professionnelle propre à un emploi donné. Une telle approche présente un avantage : la formation pratique qu'elle procure est acquise au moyen de l'équipement réel dans un véritable milieu de travail. Le contrôle de la qualité pose toutefois problème. Étant donné qu'on ne prévoit pas toujours un plan de formation officiel, la formation sur laquelle peut effectivement compter un client dépendra de la disponibilité des employeurs au moment où il sera prêt à aller en milieu de travail.

Mesures incitatives

L'allocation de formation se veut une caractéristique relativement novatrice des CFIJ. On espérait 1) se servir des fonds pour faire disparaître les contre-incitations en matière de formation et 2) personnaliser le niveau des mesures incitatives. Après avoir éprouvé des difficultés en évaluant les besoins individuels des clients, les organismes contractants se sont en grande partie rabattus sur une grille pour répartir les fonds incitatifs. Si l'on en croit les commentaires émanant de clients, certains ne participent « que pour l'argent » là où d'autres participeraient même sans mesures incitatives... ce qui démontre bien la difficulté à laquelle font face les organismes contractants lorsqu'ils s'efforcent d'appliquer les mesures incitatives comme on l'avait prévu au départ.

Taux de décrochage

Même si une période d'évaluation de deux semaines est censée leur permettre d'écarter les candidats qui ont peu de chances d'achever leur formation, les trois CFIJ connaissent un fort taux de décrochage (22 p. 100 – 37 p. 100). De nombreux facteurs peuvent expliquer cette situation; mais quoi qu'il en soit, le processus d'évaluation ne semble pas adéquat quand il s'agit d'établir dans quelle mesure un client est apte à s'intégrer au programme.

Conclusion

Le projet pilote représente une initiative unique en Alberta; il allie des éléments de la formation intégrée à une aide financière et à des mesures incitatives. Chaque organisme contractant a mis en place un modèle légèrement différent de formation intégrée : qui cible différents emplois et a recours à diverses méthodes de formation professionnelle spécialisée. Chaque modèle semblait présenter ses points forts et ses faiblesses; l'évaluation des processus a toutefois fait ressortir un certain nombre de questions auxquelles, à court terme, les promoteurs du projet pourraient être appelés à répondre. Une évaluation des résultats devrait suivre; elle permettra de déterminer le rapport coût-efficacité de la formation intégrée comme mesure destinée à aider les jeunes « à risque » à se trouver un emploi à long terme.

Réponse de la Direction

RECOMMANDATIONS ET SUIVI

Le rapport technique contenait les recommandations suivantes :

« DESTINATIONS » (EDMONTON)

1. **Recommandation** : Vérifier, auprès de l'organisme contractant, le nombre de cours de formation donnés par le NAIT; déterminer dans quelle mesure les dépenses qu'exige cette formation sont conformes aux prévisions budgétaires originales.

Recommandation retenue

L'équipe de mise en oeuvre a étudié la question avec le gestionnaire de contrat, les représentants du NAIT et l'organisme contractant. Depuis janvier 1996, les rapports mensuels de ce dernier comprennent les renseignements relatifs au nombre de cours de formation et aux coûts y afférents. Tout en admettant que le nombre de cours de formation donnés au NAIT se révèle moins élevé qu'on ne l'avait d'abord prévu, toutes les parties conviennent qu'il est préférable de mettre l'accent sur la nature même de la formation plutôt que sur l'organisme qui l'offre. On a dès lors arrêté d'autres moyens d'avoir accès à la formation voulue dans les cas où l'organisme contractant et le participant établissent qu'il n'est pas nécessaire de passer par le NAIT. Les futurs contrats de formation reposant sur des partenariats entre des tiers et des établissements d'apprentissage seront suffisamment souples pour s'adapter à ce genre d'exigences « au moment opportun ».

2. **Recommandation** : Débattre la nature de la formation donnée au NAIT et établir dans quelle mesure il serait possible de proposer aux clients une formation à la fois plus variée et plus poussée dans les domaines où le NAIT n'est à même d'offrir qu'une formation pratique axée sur les compétences.

Recommandation retenue

Comme on l'a déjà vu, l'équipe de mise en oeuvre a rencontré les représentants du NAIT, qui ont « rajusté » le type de formation offert à l'institut, renforçant du même coup l'atout que représente, pour l'initiative, la possibilité de miser sur un institut technique de cette envergure. Ce « rajustement » s'est traduit par une

approche « à échelons fixes » puisque le NAIT a mis en place des *minicours* qui, pour la plupart, exigent que le client fréquente l'établissement à plein temps pendant une semaine. Voilà qui diffère quelque peu du concept original, qui présumait que le NAIT allait adopter une politique de « porte tournante » en la matière. On constate en outre que certains employeurs hésitent à libérer les employés désireux de participer à une formation en établissement, ce qui nuit à l'efficacité du NAIT quand vient le temps d'offrir une formation appelée à compléter et à enrichir celle qu'on acquiert en milieu de travail.

- 3. *Recommandation*** : Vérifier dans quelle mesure on prépare véritablement des plans relatifs à la formation axée sur les compétences et déterminer si l'organisme contractant influe suffisamment sur l'éventail des compétences visées, de même que sur la nature et la durée de la formation assurée par les employeurs.

Recommandation retenue

On s'est assuré que des plans de formation axés sur les compétences avaient été établis pour les stagiaires en milieu de travail; on a procédé à des modifications supplémentaires pour faire en sorte qu'ils soient exhaustifs et que les stages de formation correspondent aux besoins. L'organisme contractant a encore renforcé ce volet en embauchant d'autres prospecteurs d'emplois chargés de promouvoir, de contrôler et de renforcer l'objectif voulant que les plans de formation s'articulent principalement autour des stagiaires et ne visent pas le seul bénéfice des employeurs — même s'ils doivent tenir compte des exigences du poste cernées par ces derniers lors de consultations. On admet que la formation doit être fonction des besoins des employeurs et satisfaire aux exigences de travail qu'ils avaient prévues si l'on veut qu'ils tirent parti de leur participation au programme.

- 4. *Recommandation*** : Voir s'il peut être envisageable de proposer deux ou trois courts stages de formation plutôt qu'un seul stage de longue durée; les clients pourraient, de la sorte, acquérir une expérience de travail plus vaste et associer davantage l'expérience à une « formation » qu'à un « travail » proprement dit.

Recommandation retenue sous certaines conditions

L'analyse de la question n'a nullement convaincu l'équipe de mise en oeuvre qu'il est nécessairement négatif que les participants tiennent leur stage de formation pour un placement professionnel. Dans un milieu de stricte formation, il serait parfaitement défendable de réduire la durée des stages; mais dans le cas qui nous occupe, la réussite de l'initiative est fonction du nombre de

participants qui, après avoir complété leur formation, décrochent un emploi à plein temps — souvent auprès du même employeur. Il apparaît dès lors parfaitement normal d'offrir des stages de formation plus longs en un même lieu de travail. Tout en reconnaissant les faiblesses d'une telle approche — p. ex. : les stagiaires ne s'initient qu'à un style ou à une technique de travail —, l'équipe de mise en oeuvre est d'avis qu'elles sont compensées par l'atteinte des résultats prévus.

FIFTH ON FIFTH (LETHBRIDGE)

1. **Recommandation** : De concert avec l'organisme contractant, étudier dans quelle mesure il serait possible et souhaitable de reproduire encore plus fidèlement le modèle mis au point au CET en matière de formation intégrée; on pourrait y parvenir en :
 - intégrant les volets « préparation à l'emploi » et « formation en informatique » au programme de chacun des domaines de formation;
 - ouvrant la porte à une individualisation plus poussée qui permettrait aux clients de se concentrer uniquement sur ce qu'ils ont à apprendre et de cheminer à leur propre rythme au fil de la formation;
 - mettant à contribution des étudiants *d'expérience* pour « enseigner » à des compagnons d'un niveau moins élevé.

Recommandation retenue

L'organisme contractant envisagera la possibilité d'intégrer les volets « préparation à l'emploi » et « formation en informatique » aux secteurs de formation *accueil/commerce du détail* et aux autres secteurs de formation professionnelle individualisée. On favorisera également le recours officieux à l'enseignement entre camarades en misant sur des étudiants d'expérience.

2. **Recommandation** : Aider l'organisme contractant à procéder à des modifications en le mettant en contact avec les responsables des organismes qui ont mis en place, à l'intention des adultes, des programmes de formation intégrée qui s'adaptent au rythme de chacun — p. ex. : « Career Designs », « GMCC Skills for Employment ».

Recommandation rejetée

Cette recommandation repose sur deux hypothèses que n'avalise pas nécessairement l'équipe de mise en oeuvre : 1) ce qui fonctionne bien auprès

des apprenants adultes fonctionne également auprès des jeunes; 2) les centres de formation intégrée pour adultes *marchent mieux* et font face à moins de difficultés que leurs pendant destinés aux jeunes. L'équipe de mise en oeuvre entend cependant organiser un *atelier* d'une journée dans le cadre duquel les trois organismes contractants seront à même d'échanger des renseignements quant aux meilleures approches et d'étudier des solutions de rechange à l'apprentissage individualisé.

- 3. *Recommandation*** : Étudier un éventuel élargissement de l'éventail des possibilités de formation associées à la cantine — préparation des aliments, par exemple.

Recommandation retenue

Les discussions ont d'ores et déjà mené à l'agrandissement des locaux; on devrait ainsi être en mesure d'y offrir davantage de formation en matière de préparation des aliments, une formation qui engloberait, par exemple, la préparation des aliments à l'échelle commerciale — services de traiteur, etc.

- 4. *Recommandation*** : Étudier dans quelles circonstances un étudiant pourrait être habilité à suivre des cours réguliers à l'école secondaire pour compléter une formation professionnelle spécialisée.

Recommandation retenue

Des discussions ont eu lieu et des efforts ont été consentis en vue de tirer parti des cours de niveau secondaire qu'offre l'école alternative *5th on 5th*; il est possible d'avoir accès au système informatique Plato et au programme « CALM ».

- 5. *Recommandation*** : Déterminer s'il y a possibilité que le personnel se montre plus actif au chapitre du recrutement d'employeurs intéressés à participer au projet, surtout au regard des stages d'expérience de travail et des possibilités d'emploi subséquentes.

Recommandation retenue

Le gestionnaire de contrat se penchera sur la question et recommandera, à l'organisme contractant, des mesures susceptibles d'aider à garantir aux participants des stages d'expérience de travail adéquats; ces mesures renforceront le rôle de l'organisme contractant et l'amèneront à chercher plus activement, chez les employeurs, des possibilités de stage ou d'emploi.

- 6. *Recommandation*** : Analyser la façon dont l'organisme contractant a composé avec les préoccupations des clients au sujet du comportement de certains employés et vérifier jusqu'à quel point les relations se sont améliorées.

Recommandation retenue

L'équipe de mise en oeuvre le reconnaît : le comportement de certains des employés de l'organisme contractant laisse à désirer. Le gestionnaire de contrat est d'avis qu'il faut consentir d'autres efforts à cet égard si l'on veut améliorer les rapports entre ces employés et les jeunes participants.

- 7. *Recommandation*** : Aider l'organisme contractant à définir un processus d'établissement de rapport auprès du ministère de la Famille et des Services sociaux.

Recommandation retenue

Depuis la rédaction de ces recommandations, les rapports hiérarchiques se sont améliorés entre l'organisme contractant et le ministère de la Famille et des Services sociaux de la province; on a mis en place, entre les membres du personnel des deux équipes, un réseau officieux grâce auquel on s'assure du bien-fondé des « aiguillages » et on peut s'informer de la situation des anciens clients du ministère.

CAREER HIGH (RED DEER)

- 1. *Recommandation*** : Analyser des moyens qui permettraient à l'organisme contractant d'augmenter le nombre d'inscriptions — en ayant recours au marketing et aux communications avec de nouvelles *sources* de candidats potentiels.

Recommandation retenue

Depuis le tout début, l'équipe de mise en oeuvre est d'avis que l'organisme contractant s'efforce d'adapter les mécanismes d'« aiguillage » de façon à susciter d'autres inscriptions au projet pilote de Red Deer. Le gestionnaire de contrat discutera, avec les responsables de l'organisme, de la possibilité de trouver d'autres *sources* d'« aiguillage » et d'établir d'autres liens avec la communauté.

- 2. *Recommandation*** : Voir s'il est possible de réduire le nombre de décrocheurs, à l'étape de l'évaluation, en faisant montre d'une plus grande tolérance et en offrant d'avantage d'aide. À cet égard, il faudrait favoriser les communications avec les responsables du projet *Destinations* (Edmonton), ces derniers pouvant faire part des tactiques qu'ils ont utilisées auprès des clients mal intégrés au départ.

Recommandation retenue

À la suite des inquiétudes soulevées par les taux de décrochage, le gestionnaire de contrat a revu, avec l'organisme contractant, tous les aspects du processus d'évaluation. On a en outre suscité et organisé des rencontres au cours desquelles les responsables des trois organismes contractants ont été à même d'échanger des renseignements quant aux meilleures pratiques.

- 3. *Recommandation*** : Voir dans quelle mesure il est envisageable d'individualiser davantage le rattrapage scolaire et de l'axer encore plus sur les exigences inhérentes à un poste précis ou aux critères établis par un employeur donné. Dans cette optique, il conviendrait d'examiner si, avec l'accord de l'employeur, le rattrapage peut prendre place après l'embauchage de l'intéressé — dans les cas où il n'est pas possible de préciser à l'avance le niveau de recyclage qu'exige l'emploi.

Recommandation retenue

On reconnaît qu'il faut approfondir la question; le gestionnaire de contrat s'emploiera donc à déterminer s'il est concevable d'établir des liens directs plus poussés entre *rattrapage scolaire* et *exigences en matière de formation professionnelle spécialisée*. Le rattrapage scolaire sera plus individualisé et satisfera ainsi davantage aux besoins des stagiaires.

- 4. *Recommandation*** : Vérifier dans quelle mesure on prépare des profils des compétences à l'intention des clients; étudier la possibilité, pour ces derniers, d'acquérir une formation axée sur un emploi donné — s'inscrivant dans le cadre des profils des compétences — plus tôt au cours du processus de formation.

Recommandation retenue sous certaines conditions

On s'est assuré qu'on élaborait des profils des compétences à l'intention des clients et que les employeurs y avaient recours sur les lieux de travail. Force est cependant de constater qu'on ne peut procéder à l'élaboration et à

l'« adaptation » des profils qu'après avoir choisi les employeurs, les données fournies par ceux-ci se révélant indissociables du processus.

- 5. *Recommandation*** : Vérifier jusqu'à quel point on se sert de l'atelier d'entretien pour les besoins de la formation; déterminer s'il est possible de l'utiliser davantage.

Recommandation retenue

Il est vrai qu'au départ, l'atelier d'entretien du projet pilote de Red Deer ne permettait pas de satisfaire pleinement aux besoins de formation, l'organisme contractant s'étant trouvé dans l'incapacité de parachever les travaux et d'y installer le personnel aussi vite que prévu. Mais on fait toutefois l'impossible — et on continuera à le faire — pour optimaliser l'utilisation des installations.

Généralités

1. Méthode de financement

Recommandation : Il faudrait revoir la part de financement liée à la réussite des placements pour établir si les futurs contrats ne devraient pas s'articuler davantage autour du principe retenu. De plus, les promoteurs des programmes devraient aborder, avec chacun des organismes contractants, la question des activités entourant les placements et en venir à une entente qui, à tout le moins, préciserait :

- jusqu'à quelle étape de la formation les clients qui « décrochent » doivent se rendre ou dans quelle mesure on doit les aider pour pouvoir réclamer les fonds prévus s'ils trouvent un emploi;
- jusqu'à quel moment, après le départ d'un client — abandon ou fin de la formation —, l'organisme contractant peut prétendre avoir réussi à le placer s'il trouve un emploi.

Recommandation retenue

Dans les trois cas, les gestionnaires de contrat ont débattu de ces questions avec l'organisme contractant et ont arrêté des critères, quant au niveau et à la durée des activités de formation, qui peuvent témoigner de la réussite d'un placement et justifier le versement de la part de financement prévue. On a modifié les contrats en conséquence.

2. Plans de formation

Recommandation : Exiger des organismes qui proposent des cours de formation professionnelle par le truchement des employeurs qu'ils préparent des plans de formation individualisés et exhaustifs pour chacun des placements visés de manière à justifier les fonds réclamés pour la formation — fonds qu'ils seraient autrement obligés de verser en salaires aux membres de leurs équipes respectives chargés d'assurer une formation sur place.

Recommandation retenue

Tous les organismes contractants sont tenus de fournir, aux gestionnaires de contrat, des rapports mensuels dans lesquels ils font état du nombre de participants en stage auprès d'employeurs et du type de formation professionnelle spécialisée offerte en milieu de travail. Ils doivent également fournir, sur demande, des plans de formation à jour où l'on mentionne expressément les compétences que cherchent à acquérir les participants et leur progrès en ce sens. Les futurs contrats fixeront des normes minimales que l'on devra respecter dans les descriptions des plans de formation.

3. Mesures incitatives

Recommandation : Réévaluer, de concert avec chaque organisme contractant, la façon de disposer des mesures incitatives. Il importe tout particulièrement de débattre des conditions qui amèneraient les organismes à abandonner les barèmes de répartition établis (grilles) au profit d'une approche plus individualisée. Il faudrait faire en sorte que les mesures incitatives ne puissent dépasser le taux des prestations d'aide sociale tout en permettant aux organismes d'offrir, aux clients concernés, des *primes au rendement* ou *au progrès*, de même que des indemnités spéciales s'ils doivent faire face à des besoins particuliers (p. ex. : se déplacer en autobus, retenir les services d'un gardien d'enfants, verser un dépôt en cas de dommages, acheter des vêtements, etc.); une telle démarche aiderait à éliminer des obstacles précis. Les organismes contractants pourraient envisager de procéder eux-mêmes à l'achat des biens ou services ou de les payer directement — en remettant des chèques libellés au nom des commerçants plutôt qu'en versant de l'argent comptant aux clients —, ce qui donnerait en quelque sorte l'assurance que les clients consacrent les fonds spéciaux aux fins prévues.

Recommandation rejetée

Les montants versés à titre de mesures incitatives ont fait l'objet d'intenses discussions avec tous les organismes intéressés, qui ont convenu qu'il était trop

difficile de les répartir en se basant sur une approche plus individualisée et en écartant carrément les barèmes. Devant la complexité des explications à fournir — exposer aux participants n'ayant pas droit aux mesures incitatives toutes les différences qui existent entre les stagiaires —, les organismes contractants se sont rabattus sur ces barèmes, qu'ils ont appliqués à la lettre. Les mesures incitatives ont quand même permis à certains participants d'échapper à l'aide sociale et cela, en soi, est suffisamment encourageant. Dans certains cas précis, des primes ont été remises aux participants ayant à faire face à des besoins spéciaux — vêtements, outils ou déplacements, par exemple —; dans d'autres, des montants ont plutôt été remis directement aux fournisseurs au nom des participants. Tous s'entendent toutefois sur le fait que le recours à cette pratique a été expressément limité : elle ne pouvait s'harmoniser avec les objectifs de valorisation de l'autonomie et de responsabilisation.

4. Taux de décrochage

Recommandation : Les promoteurs des projets ont discuté avec les organismes contractants de la possibilité de modifier le processus d'évaluation de manière à mieux filtrer les candidats et, partant, à écarter ceux qui ne cadrent pas avec les projets. À Edmonton et à Red Deer, il pourrait s'avérer difficile d'« engager » les clients dans un processus de formation spécialisée pratique dès la période d'évaluation, encore qu'on pourrait sans doute imaginer des moyens d'axer davantage le processus sur le travail. À Lethbridge, on pourrait envisager de soumettre immédiatement les clients à une formation spécialisée en adaptant l'horaire de telle sorte que le volet « préparation à l'emploi/connaissances pratiques » y soit intégré ou, à tout le moins, que les cours qui le composent soient donnés concurremment à ceux du volet « formation professionnelle ».

Recommandation retenue

Des adaptations au processus d'évaluation ont fait l'objet de discussions avec les organismes contractants. Il y a consensus sur un fait, qu'on parvient difficilement à expliquer : le taux de décrochage demeure élevé. L'équipe de mise en oeuvre a demandé au sous-comité d'évaluation d'inclure, dans le cadre de référence relatif à l'évaluation des résultats, des critères d'analyse de ce problème; de la sorte, on arrivera sans doute à en établir les causes et, de là, à y trouver des solutions.

1.0 Introduction

1.1 Contexte

En 1994, le gouvernement du Canada a fait connaître son intention de renouveler et de revitaliser le régime de sécurité sociale du pays dans le but de créer un environnement qui récompense davantage l'effort et qui comporte des mesures incitant au travail.

Dans cette optique, Développement des ressources humaines Canada a lancé le programme des Initiatives stratégiques pour mettre à la disposition du gouvernement fédéral un mécanisme de financement lui permettant de travailler, en coopération avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, à la mise à l'essai d'approches nouvelles et novatrices dans des domaines prioritaires à l'emploi, de l'enseignement et de la sécurité du revenu. Les coûts des projets répondant aux critères des Initiatives stratégiques sont partagés par le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux/territoriaux.

Dans le cadre de pourparlers entre DRHC et les ministères de la Famille et des Services sociaux et de l'Enseignement supérieur et du Perfectionnement professionnel de l'Alberta —, on a cerné les projets susceptibles d'être financés en vertu du programme des Initiatives stratégiques puis, on a conclu une entente en vue du financement d'un projet pilote relatif à la formation intégrée pour les jeunes.

1.2 Description du programme

Depuis plusieurs années, le ministère de l'Enseignement supérieur et du Perfectionnement professionnel cherchait un moyen d'offrir une formation intégrée s'inspirant d'un modèle élaboré au Center for Employment Training (CET), aux États-Unis. Le ministère souhaitait donc incorporer au projet pilote en matière de formation intégrée pour les jeunes certaines des caractéristiques de ce modèle. Ainsi, le « cadre de référence » stipulait qu'en vertu des programmes, on devait, en théorie :

- offrir les services en un même endroit;
- ne pas fixer de dates précises d'entrée et de sortie pour tous les participants;

- proposer une formation individualisée et un apprentissage adapté au rythme de chacun et reposant sur un plan d'action détaillé;
- offrir une formation professionnelle pratique qui soit propre à un emploi donné et axée sur les compétences et faisant souvent l'objet d'une vérification à chacun des « niveaux de compétence »;
- offrir une formation visant l'acquisition de compétences précises recherchées sur le marché du travail local;
- relier directement les lacunes au chapitre de la formation de base à la formation professionnelle propre à emploi donné — l'accent ne portant pas sur l'obtention d'un diplôme de connaissances générales ou d'études secondaires;
- embaucher des instructeurs qui mettent l'accent sur l'industrie et le counselling;
- offrir une formation intensive de 35 à 40 heures par semaine;
- offrir des services de soutien — p. ex. : garde d'enfants, mesures incitatives à l'intention des participants, formation particulière à un poste de travail ou encadrement personnel, counselling (axé à la fois sur l'individu et sur sa carrière) — intégrés à la formation professionnelle;
- assurer des services de counselling (axés à la fois sur l'individu et sur sa carrière) pendant les quatre mois suivant la fin de la formation professionnelle propre à un travail donné.

Le projet pilote portant sur la formation intégrée pour les jeunes s'adresse d'abord à ceux qui ont quitté l'école secondaire parce qu'ils étaient incapables d'évoluer dans le milieu scolaire régulier et qui n'ont pas réussi à s'intégrer vraiment à la population active.

Le programme vise principalement à intégrer l'acquisition d'aptitudes professionnelles et la maîtrise de la dynamique de la vie à un encadrement permanent, adapté au rythme et aux besoins de chaque participant. En s'éloignant ainsi des régimes en place dans les maisons d'enseignement régulier, où l'on met généralement l'accent sur la formation collective en classe, on espère créer un milieu individualisé favorable à l'apprentissage.

Le but du projet pilote était d'évaluer la valeur de démarches personnalisées en matière de counselling et de la formation et des interventions en milieu de travail

pour les jeunes qui risquent de développer une dépendance à long terme face aux régimes public de soutien du revenu. On espérait, de la sorte, les aider à s'intégrer au monde du travail.

Au début de 1995, on a lancé un appel d'offres auprès d'organismes susceptibles d'être intéressés à créer des Centres de formation intégrée pour les jeunes (CFIJ). On a retenu trois propositions et, par la suite, on a adjugé des contrats aux organismes suivants :

1. **Career High** — un programme mis en place par la *Chinook School Division* pour offrir une formation aux jeunes à Red Deer et à Innisfail;
2. **Destinations** — un partenariat entre deux consultants en formation et le *Northern Alberta Institute of Technology* en vue d'assurer la formation des jeunes d'Edmonton;
3. **Fifth on Fifth Youth Services** — un programme de la *Lethbridge Youth Foundation* qui propose une formation intégrée aux jeunes de Lethbridge et des environs.

Les jeunes intéressés par la formation offerte dans un CFIJ doivent satisfaire aux critères d'admissibilité suivants des Initiatives stratégiques :

- avoir entre 16 et 20 ans;
- ne pas avoir terminé leurs études secondaires;
- avoir quitté l'école depuis au moins 3 mois et n'avoir aucune intention d'y retourner;
- être en chômage ou sous-employés;
- être motivés à changer.

Les CFIJ ont reçu leurs premiers clients au cours du printemps et de l'été 1995.

1.3 Méthodologie

Cette évaluation des processus devait permettre :

- d'analyser les activités initiales du programme;
- de cerner les questions liées au fonctionnement sur lesquelles devraient se pencher les membres du comité de gestion du programme.

L'évaluation avait d'autres objectifs, notamment :

- de recueillir des données de référence sur les clients du programme;
- de créer et de recueillir des données de référence relatives aux membres des groupes témoins de chacun des CFIJ.

On avait également fixé des buts précis :

1. Analyser les caractéristiques respectives des participants et des membres des groupes témoins et rédiger un rapport descriptif à ce sujet.
2. Décrire et étudier les processus d'« aiguillage », d'inscription et d'évaluation des clients pour chacun des programmes.
3. Décrire et évaluer les composantes de chacun des programmes et les méthodes de fonctionnement retenues pour maximaliser la réussite.
4. Décrire et évaluer les méthodes utilisées pour la collecte et le contrôle des données administratives concernant les clients et évaluer la pertinence de ces méthodes.
5. Décrire et évaluer la façon dont sont utilisés les fonds affectés au programme.
6. Faire rapport des conclusions et cerner les problèmes de fonctionnement sur lesquels devraient se pencher les membres du comité de gestion du programme.
7. Recueillir des données de référence pertinentes sur les participants et les membres des groupes témoins qui pourraient servir dans le cadre de l'évaluation des résultats au cours des étapes ultérieures de l'exécution des contrats.
8. Mettre en place des processus qui conviennent à la collecte de données relatives aux clients et aux membres des groupes témoins; et participer à la collecte des données.

Dans le *Cadre d'évaluation et de contrôle* préparé conjointement par les gouvernements fédéral et provincial, on formulait un certain nombre de questions précises qui devaient être abordées lors de l'évaluation des processus. Les consultants eux-mêmes ont en outre avancé d'autres questions relatives aux processus dans leur proposition préliminaire d'évaluation. Toutes ces questions

ont servi à l'élaboration de guides ayant trait à la réalisation des entrevues auprès d'un vaste échantillon d'intervenants, parmi lesquels :

- **Le personnel des organismes contractants** — Les consultants se sont rendus dans chacun des Centres; pour interroger les directeurs des organismes contractants et des membres du personnel chargés de la formation ou du counselling dans le but d'obtenir une description des processus des programmes et d'évaluer la nature et la quantité des services offerts aux clients.
- **Les clients** — On a effectué des entrevues téléphoniques auprès de 35 clients — dont 11 n'ayant pas achevé la formation dans le but de savoir comment s'était déroulée leur expérience et s'ils étaient satisfaits des services reçus.
- **Les employeurs** — On a procédé à des entrevues téléphoniques auprès de 13 employeurs participants, dans le but de mieux cerner le rôle qui leur est dévolu dans le cadre du programme et de connaître leurs perceptions de la formation offerte.
- **Les intervenants communautaires** — On a réalisé des entrevues téléphoniques auprès de 18 représentants d'organismes communautaires dans le but de connaître leurs perceptions des programmes et de cerner toutes les préoccupations susceptibles de se manifester eu égard à la promotion, au processus d'« aiguillage » et à la prestation des services.
- **Les intervenants gouvernementaux** — On a effectué des entrevues téléphoniques auprès d'intervenants des deux gouvernements concernés dans le but de connaître leurs perceptions des programmes et de cerner leurs préoccupations. Ainsi, on a communiqué avec :
 - ✓des membres du personnel de DRHC (cinq personnes du bureau régional et une de l'administration centrale);
 - ✓des membres du personnel du ministère de la Famille et des Services sociaux (cinq personnes du bureau local et deux de l'administration centrale);
 - ✓des membres du personnel du ministère de l'Enseignement supérieur et du Perfectionnement professionnel (trois personnes du bureau local et deux de l'administration centrale).

En plus d'effectuer ces entrevues, les consultants ont étudié les contrats et documents des organismes contractants ayant trait au programme des Initiatives

stratégiques. Enfin, ils ont analysé les données de référence sur les participants et les membres des groupes témoins (*voir la note ci-dessous*). Les organismes consultants ont recueilli des données de référence au moyen d'un sondage conçu par les consultants. Ils ont introduits ces données dans une base de données informatiques conçue expressément à cette fin; puis, ils ont mis à la disposition des consultants, pour analyse, une copie sur disquette de la base de données.

2.0 Conclusions de l'évaluation : Conception, mise en oeuvre et exécution

2.1 Profil des clients

Le Tableau n° 1 ci-dessous fait état du nombre de clients des CFIJ à chaque étape du processus au cours de la période de 6,5 mois s'étendant du 15 mai 30 novembre 1995.

Tableau n° 1
Nombre de clients des CFIJ

Soumis à une sélection préliminaire	522
Admissibles	422
Inscrits/en cours d'évaluation	269
Admis	210
En formation	148
Ayant achevé la formation	1
Ayant trouvé un emploi ¹	0

Le Tableau n° 2 présente les résultats d'une enquête initiale effectuée dans le cadre des Initiatives stratégiques auprès de clients admis en formation dans un des CFIJ (n=203).

¹ Le client qui a complété sa formation a décidé de retourner à l'école et ne figure donc pas à la rubrique des personnes ayant trouvé un emploi.

Tableau n° 2
Profil des clients des CFIJ

Age moyen	18 ans	N'ayant jamais occupé d'emploi rémunéré	9 pour cent
Hommes	61 pour cent	Ayant un emploi	15 pour cent
Célibataires (jamais mariés)	86 pour cent	Ayant reçu de l'aide sociale au cours des trois dernières années	36 pour cent
Ayant des enfants à charge	15 pour cent	Bénéficiaires de l'assistance sociale	23 pour cent
Membres d'une minorité visible	12 pour cent		
Autochtones	13 pour cent	<u>À un moment ou à un autre au cours de la dernière année</u>	
Vivant avec leur(s) parent(s) à 16 ans	40 pour cent	— ont fréquenté l'école	47 pour cent
Vivant avec leur(s) parent(s)	17,8 pour cent	— ont suivi des cours de formation/ bénéficié de services de counselling	36 pour cent
Nombre de mois écoulés, en moyenne, depuis le départ de l'école	36 pour cent	— ont été en chômage/à la recherche d'un emploi	85 pour cent
Ayant un casier judiciaire	27 pour cent	— ont travaillé	73 pour cent
Ayant des difficultés d'apprentissage		— salaire horaire moyen (emploi principal)	6,50 \$

Parmi les énoncés de l'enquête initiale avec lesquels les jeunes étaient le plus en accord, on retrouve² :

- *Dans un an, je prévois occuper un emploi (1.1);*
- *À long terme, j'aurai un emploi durable (1.3);*
- *Il est important que j'occupe un emploi qui fasse judicieusement appel à mes compétences (1.3);*
- *Je ne veux pas dépendre de l'aide gouvernementale plus tard (1.4);*
- *Je compte mettre en pratique, dans un proche avenir, les compétences que je me propose d'acquérir (1.4);*
- *Dans un proche avenir, je vais me trouver un emploi en rapport avec la formation que je m'attends à recevoir (1.6);*
- *J'accepterais un emploi mieux rémunéré même s'il me fallait, pour l'occuper, passer moins de temps avec mes amis (1.6);*
- *Je ne suis pas inquiet : je sais que je vais réussir dans la vie (1.6);*
- *Je me sens bien entouré (1.9).*

Parmi les énoncés avec lesquels les jeunes étaient le plus en désaccord, on retrouve :

- *À long terme, je vivrai de l'aide sociale (4.7);*
- *Les relations avec mes amis ne sont pas très bonnes (4.4);*
- *Je n'ai aucune maîtrise sur l'orientation de ma vie (4.2);*
- *Financièrement parlant, je m'en tirerais probablement mieux, aujourd'hui, avec des prestations d'aide sociale qu'avec un salaire (4.1);*

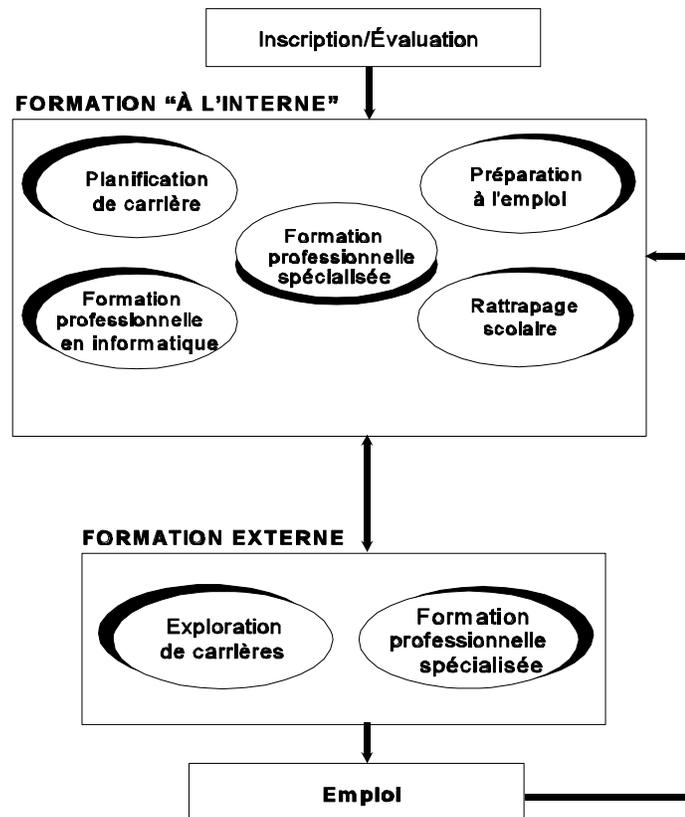
² Les cotes moyennes entre parenthèses situent la réponse sur une échelle de 5 degrés : 1 = en parfait accord; 5 = complètement en désaccord .

○ Le marché ne peut rien m'offrir de bon (4.0).

2.2 « Aiguillage », Inscription et évaluation

La Figure 1 (voir ci-après) donne un aperçu de la façon dont les clients accèdent habituellement aux services des CFIJ, de l'inscription/évaluation jusqu'à l'emploi en passant par la formation. Les diverses composantes du programme des CFIJ sont décrites ci-dessous.

Figure 1
Centres de formation intégrée pour les jeunes



Les responsables des organismes contractants ont distribué des brochures dans les autres organismes de la collectivité, de même que dans les ministères, et y

ont fait des exposés. Les journaux locaux ont également fait paraître des articles et de la publicité ayant trait aux CFIJ. Nombre de jeunes sont aiguillés vers les CFIJ par le « bouche à oreille ». Les organisations ou organismes suivants comptent parmi ceux qui orientent des clients vers les CFIJ : « Logement centre-ville », le Centre pour jeunes contrevenants, le Refuge d'urgence pour les jeunes, les Services d'emploi pour les jeunes, le Service de probation, le Service de protection de l'enfance et les Services sociaux.

S'il reste des places disponibles, on invite les jeunes admissibles à la prochaine séance d'inscription. Les deux premières semaines du programme tiennent lieu de période d'évaluation officielle, ou de période probatoire : on y établit les besoins des clients et les obstacles auxquels ils se heurtent et on y détermine dans quelle mesure ils sont motivés face au programme. Au cours de cette période, on peut inviter des clients à partir pour l'une ou l'autre des raisons suivantes, qui sont fonction des règles de chacun des organismes contractants et de leur capacité de faire face aux problèmes « particuliers »³ :

- ils éprouvent de graves problèmes de dépendance à l'alcool ou aux drogues;
- ils éprouvent des troubles mentaux;
- ils éprouvent de nombreux problèmes personnels face auxquels l'organisme contractant est impuissant;
- ils font face à une accusation criminelle;
- leurs antécédents criminels en matière de vol portent le personnel à croire qu'on ne peut pas leur faire confiance;
- ils n'ont pas l'habitude d'aller au bout de ce qu'ils entreprennent;
- ils manquent de motivation face au programme; ils ont tendance à s'absenter;
- les objectifs qu'ils poursuivent ne sont pas réalistes ou exigent qu'ils finissent d'abord l'école secondaire;
- leur manque de maturité porte le personnel à croire qu'ils ne sont pas pour l'instant employables.

Pour réduire le nombre de contre-incitations et, parallèlement, stimuler davantage les jeunes, les CFIJ ont reçu des fonds devant être versés aux clients sous forme d'allocations de formation. Cette mesure incitative devrait leur permettre de satisfaire à leurs besoins fondamentaux pendant qu'ils sont en formation. Chaque participant a droit à un montant maximal de 4 500 \$ réparti sur une période de 8 mois. On présume qu'au bout de ce laps de temps, il pourra subvenir à ses propres besoins grâce à des revenus d'emploi.

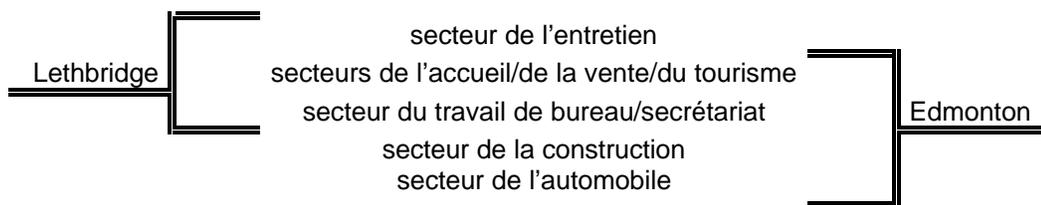
³ Les clients à qui on demande de partir peuvent être rappelés s'ils règlent leurs problèmes personnels à la satisfaction des employés de l'organisme contractant.

2.3 Formation

Toute la formation professionnelle offerte est axée sur les compétences pour assurer que les clients maîtrisent les habiletés indispensables au travail dans le secteur choisi. Les clients des CFIJ peuvent recevoir une formation « à l'interne » ou à l'extérieur, en milieu de travail, le tout dépendant de l'organisme contractant. Habituellement, la formation externe passe par un stage d'observation au poste de travail, d'expérience de travail ou de formation pratique. Les clients peuvent également avoir droit à une formation professionnelle complémentaire dans d'autres « établissements » ou par le truchement d'autres programmes.

La différence la plus significative entre les trois CFIJ tient surtout au mode de prestation de la formation professionnelle spécialisée. Le CFIJ de Lethbridge offre une formation professionnelle « à l'interne » et les jeunes y reçoivent à peu près tous la même formation, quelle que soit l'« orientation » choisie. Les CFIJ d'Edmonton et de Red Deer offrent pour leur part une formation plus personnalisée, mais pour ce qui est du volet « pratique », ils doivent composer avec les occasions que leur proposent les employeurs.

Les CFIJ d'Edmonton et de Lethbridge offrent une formation dans des domaines professionnels précis qui, selon des recherches effectuées sur le marché du travail, devraient comporter les meilleures possibilités d'emploi pour les clients ciblés. Ce sont :



Le CFIJ de Red Deer n'oblige pas ses clients à choisir parmi les emplois associés aux secteurs préalablement choisis. La seule contrainte à cet égard demeure liée aux possibilités de formation en milieu de travail.

Les clients des CFIJ peuvent passer de la formation « à l'interne » à la formation pratique et vice versa selon leurs propres besoins. À Lethbridge, les clients reçoivent une formation « à l'interne » qui dure 5 mois. À Edmonton et à Red Deer, la durée de la formation « à l'interne » est fonction des besoins du client; elle varie entre deux semaines et trois mois. Mais qu'ils reçoivent une formation « à l'interne » ou à l'extérieur, la plupart des clients des CFIJ devraient être à

même de mener leur formation à terme dans un délai de huit mois; ils auront droit, par la suite, à des « services de maintien de l'emploi » pendant quatre autres mois.

On décrit ci-après plus en détail les composantes de la formation « à l'interne » et de la formation à l'extérieur.

(a) Formation « à l'interne »

La formation « à l'interne » met habituellement l'accent sur des compétences polyvalentes de base. Le nombre d'heures et le type de formation que reçoit un client donné sont fonction des besoins et visent à réduire les obstacles à l'emploi⁴.

1. Planification de carrière

Ce volet a pour objet d'aider les clients à choisir un « métier » et à explorer un cheminement de carrière. Il comprend d'ordinaire des ateliers et des exercices susceptibles de faciliter la reconnaissance de leurs compétences, de leurs capacités et de leurs intérêts.

2. Préparation à l'emploi

Les CFIJ offrent de nombreux ateliers de « dynamique de vie », couvrant des sujets comme l'attitude, la communication et l'estime de soi. Les clients ont aussi la possibilité de travailler, seuls ou de façon individualisée avec le personnel, à acquérir de nouvelles connaissances élémentaires. Ils apprennent à rédiger un curriculum vitae, à chercher du travail et à se préparer à une entrevue en vue d'un emploi. L'élimination des obstacles à l'emploi, comme le transport et la garde d'enfants, y revêt une importance vitale.

3. Formation professionnelle en informatique

Tous les clients sont initiés à l'informatique afin de pouvoir préparer leur propre curriculum vitae. Les clients s'orientant vers des sphères d'emplois exigeant davantage de connaissances en la matière consacreront plus de temps à la formation interne au moyen d'ordinateurs⁵.

⁴ Le programme du CFIJ de Lethbridge reposant sur un calendrier préétabli, les services y sont moins individualisés et la formation offerte a tendance à être la même pour tous les clients. Les seules différences, quant à la formation, se situent au niveau des secteurs d'activité professionnelle.

⁵ Il s'agit là du seul domaine pour lequel les CFIJ d'Edmonton et de Red Deer offrent, « à l'interne », une formation professionnelle spécialisée pratique.

4. Rattrapage scolaire

Les clients ne recevront des cours de rattrapage scolaire que si leur niveau d'instruction est considéré comme un obstacle à la formation ou à l'emploi. On a d'habitude accès au recyclage par le truchement du système d'apprentissage informatique autodirigé. Souvent, le programme est individualisé et relié à un emploi donné.

5. Formation professionnelle spécialisée

Le CFIJ de Lethbridge est le seul à offrir, « à l'interne », une formation professionnelle spécialisée. On y a élaboré un programme axé sur les compétences pour chacun des trois secteurs professionnels autour desquels s'articule le Centre. La formation y consiste ordinairement de cours théoriques combinés à une expérience pratique de travail.

Secteurs de l'accueil/de la vente au détail—Les jeunes s'orientant vers ces secteurs mettent en pratique certaines des notions apprises à la « Back Room », une cantine ouverte à tous qu'exploite le *5th on 5th Youth Services*. Chaque matin, pendant deux heures, la cantine se transforme en cafétéria; à l'heure du déjeuner, on y offre le service aux tables. Les clients passent d'une tâche à l'autre et exercent les habiletés pratiques liées aux activités quotidiennes de la cantine.

Travail de bureau— Les clients s'orientant vers ce secteur consacrent le gros de leur temps à l'acquisition des compétences en informatique. Ils se relaient en outre à tour de rôle auprès du réceptionniste du *5th on 5th Youth Services*, ce qui leur procure une formation simulant davantage le travail.

Entretien—Par contrat, une entreprise spécialisée offre 12 heures de formation à ce chapitre par semaine. Elle a acheté, aux États-Unis, un programme de formation agréé en matière d'entretien et l'a adapté au CFIJ de Lethbridge. Dans ce cas comme dans celui des autres secteurs de formation professionnelle du CFIJ, on a conçu un programme approfondi comprenant 38 modules qui est offert le soir. Après avoir suivi les cours et assisté à une démonstration, les clients travaillent seuls au nettoyage de tout l'édifice du *5th on 5th Youth Services*.

b) Formation externe

On offre les possibilités suivantes en matière de formation externe :

1. Prospection de carrières

Beaucoup de clients passeront par un Centre de perfectionnement professionnel à la recherche de « choix » de carrière. À Edmonton, le NAIT offre un service pratique d'orientation professionnelle dans chacun des secteurs professionnels autour desquels s'articule le CFIJ.

Au début, les clients peuvent participer à un stage d'observation au poste de travail, avoir droit à une brève formation en cours d'emploi ou encore acquérir une courte expérience de travail. Ces démarches sont destinées à permettre la prospection de différents domaines professionnels. Ces « visites » du milieu de travail donnent également aux employeurs la possibilité d'évaluer les clients avant de s'engager à les former. C'est le client et l'employeur qui déterminent la durée de ce volet, qui varie habituellement entre une demi-journée et 5 jours. Cette étape peut également comporter une certaine part de formation professionnelle. Les employeurs ont fait remarquer que même dans le cadre de l'observation au poste de travail, il conviendrait de mettre le client au travail pour l'initier aux réalités de l'emploi.

2. Formation professionnelle spécialisée

L'expérience de travail constitue un important volet des CFIJ, que la formation professionnelle prenne place « à l'interne » ou en milieu de travail. Tous les clients des CFIJ suivent une partie de leur formation professionnelle dans un lieu de travail qui relève d'un employeur donné. Avant ou peu après le début du stage de « formation en milieu de travail », les responsables du CFIJ et l'employeur élaborent, à l'intention du client, un plan de formation axé sur les compétences. Fondamentalement, on peut dire que le client commence à travailler pour l'employeur en cause. Dans certains cas, ce dernier lui verse le plein salaire (formation en cours d'emploi). Dans d'autres cas, il peut combler la différence entre l'allocation de formation et un montant équivalent au salaire que le client recevrait s'il n'était pas en formation.

À Edmonton, toute la formation professionnelle de longue durée propre à un emploi donné est offerte en milieu de travail. Les clients peuvent également suivre une partie de leur formation au NAIT, où on peut donner des cours agréés ou non. D'ordinaire, la formation est sujette à l'une des conditions suivantes :

- l'employeur n'a pas le temps ou la capacité de fournir toute la formation voulue en milieu de travail;
- guidé par un groupe d'employeurs, le personnel a établi un ensemble de compétences de base que le client devrait maîtriser avant d'être orienté

vers un employeur donné pour y commencer sa formation en milieu de travail.

À Red Deer aussi, on a recours aux employeurs pour offrir la formation professionnelle de longue durée propre à un emploi. Le CFIJ de Red Deer (campus d'Innisfail) étant sous le même toit que l'atelier d'entretien de la division scolaire, les clients peuvent recevoir leur formation à l'atelier pour chacun des secteurs professionnels suivants⁶ :

- menuiserie;
- soudage;
- plomberie;
- expédition/réception;
- travail de « manœuvre ».

Une fois qu'ils ont achevé leur formation professionnelle « à l'interne », les clients du CFIJ de Lethbridge participent à un stage d'expérience de travail. Ils peuvent aussi avoir droit à des cours de formation à l'extérieur qui sont censés compléter, et non remplacer, la formation professionnelle offerte au CFIJ. D'habitude, la formation externe suppose l'acquisition d'un ensemble de compétences plus poussées dans l'un des trois domaines professionnels autour desquels s'articule la formation donnée au CFIJ de Lethbridge.

2.4 Gestion des cas

Chaque nouveau groupe d'« inscrits » est placé sous la responsabilité d'un membre du personnel bien qu'en général tous les employés veillent à ce que les clients se comportent de façon convenable en cours de formation. On opte habituellement pour le travail d'équipe et les membres du personnel sont constamment en communication de manière informelle; ils se rencontrent chaque jour pour discuter des choses à faire au cours de la journée et pour choisir la personne la plus apte à assumer la tâche. À la communication informelle entre les membres du personnel s'ajoute, une fois par semaine, une réunion du personnel officielle au cours de laquelle on se penche sur l'évolution des clients et on analyse des façons novatrices et créatrices d'aider tel ou tel client en particulier.

On suit le cheminement d'un client en formation à l'extérieur au moyen de communications téléphoniques ou de visites sur place. Les rapports avec

⁶ Pour *Career High*, il s'agit d'une formation externe étant donné que le CFIJ et l'atelier n'occupent pas les mêmes locaux et que la formation n'est pas donnée par son personnel. On place la formation offerte par la division scolaire sur le même pied celle qu'offre n'importe quel autre employeur.

l'employeur ou le client sont fonction des besoins, mais on doit effectuer au moins une visite par mois. Chacune de ces visites s'assortit d'une discussion et d'un réexamen du plan de formation; on peut ainsi faire en sorte que le client progresse à un rythme acceptable.

2.5 Placement et maintien de l'emploi

On juge que les clients ont terminé leur formation, à quelques exceptions près, lorsqu'ils ont acquis toutes les compétences inscrites dans leur plan de formation. Les trois CFIJ s'efforcent de ménager des possibilités de formation en milieu de travail avec des employeurs qui seront, par la suite, en mesure d'embaucher leurs clients. Lorsqu'il est impossible de conclure une entente de ce type, tant le client que l'organisme contractant se mettront à la recherche d'un poste adéquat une fois la formation achevée. Si un client est incapable de se trouver du travail, on peut toujours l'orienter vers un autre stage de formation en milieu de travail. À ce chapitre, chaque nouvelle expérience a pour but d'ajouter à la précédente et de déboucher, finalement, sur un emploi à plein temps.

Une fois les clients placés, on offre pendant quatre mois, au besoin, des services de maintien de l'emploi et de soutien⁷. En cours de formation, les clients des CFIJ d'Edmonton et de Red Deer auront déjà passé beaucoup de temps sur les lieux de travail. Selon les membres du personnel des organismes contractants de ces deux CFIJ, on aura déjà cerné et réglé la plupart des problèmes susceptibles de survenir après le placement en cours de formation. De même, l'équipe du CFIJ de Lethbridge est d'avis que le travail effectué sur place, dans des « conditions simulées », aura adéquatement préparé les clients à l'emploi.

2.6 Mesures incitatives

Tous les clients des CFIJ (sauf les prestataires d'assurance-chômage) ont droit à une allocation de formation. Les trois CFIJ s'en sont généralement tenus aux lignes directrices touchant aux mesures incitatives décrites dans la DP provinciale. L'allocation de formation repose sur l'échelle suivante :

⁷ Au moment de l'évaluation, les organismes contractants n'étaient pas encore tout à fait prêts à offrir des services de maintien de l'emploi.

Situation du client	Allocation quotidienne
personne à charge (vit chez ses parents)	5,00 \$ —15,00 \$
personne autonome (ne vit pas chez ses parents)	
<input type="radio"/> n'ayant pas d'enfant	25,00 \$
<input type="radio"/> ayant un enfant sociaux)	33,00 \$ (somme « arrondie » par les Services
<input type="radio"/> ayant deux enfants	43,00 \$ (somme « arrondie » par les Services sociaux)

Les clients peuvent recevoir une allocation de formation à partir du premier jour d'orientation (Edmonton) ou après les deux semaines d'évaluation/de probation (Red Deer et Lethbridge). Chacun des CFIJ tient un registre des présences et des absences. Les clients reçoivent un « chèque de paye » aux deux semaines, comme s'ils évoluaient sur le marché du travail⁸. Les clients continuent à recevoir l'allocation de formation jusqu'à ce qu'un employeur leur verse un plein salaire ou jusqu'à ce qu'ils aient perçu la totalité de la somme forfaitaire qui leur est allouée, soit 4 500 \$. Il est possible aux clients de deux des trois CFIJ de disposer d'une petite portion de cette somme forfaitaire pour acheter des vêtements de travail ou les outils dont ils ont besoin pour un emploi donné.

2.7 Participation des employeurs

Les employeurs jouent un rôle qui varie d'un CFIJ à l'autre; en règle générale, on les met à contribution pour :

- assurer la formation (recherche d'emploi, expérience de travail, formation en cours d'emploi);
- établir les compétences de base;
- élaborer des plans de formation;
- prendre la parole dans les CFIJ;
- encadrer les clients;
- établir un réseau de contacts avec d'autres employeurs;
- participer à un comité consultatif (*voir ci-après*).

Chaque CFIJ a mis sur pied un Comité consultatif d'employeurs⁹ dont les membres représentent les industries autour desquelles les organismes contractants articulent leurs efforts ou qui sont représentatifs du marché du travail en général. Le rôle du comité est de reconnaître les possibilités en matière de formation et d'emploi, et de conseiller le CFIJ quant à la conjoncture actuelle du marché du travail, de sorte que l'on puisse cibler les secteurs professionnels qui offrent les meilleures perspectives d'emploi.

⁸ Pour renforcer la détermination de travailler, les CFIJ font d'ordinaire référence à cette mesure incitative comme à un « chèque de paye ».

⁹ Au moment où on a effectué l'évaluation, le CFIJ de Lethbridge n'avait pas encore complété cette formalité.

3.0 Conclusions de l'évaluation : Perceptions des intervenants

3.1 Clients

Vingt-quatre (24) participants ont pris part aux entrevues (huit participants de chacun des CFIJ). On trouvera ci-dessous leurs observations concernant divers aspects du programme.

a) Formation

On a demandé aux clients ce qu'ils avaient fait depuis qu'ils avaient amorcé leur formation au CFIJ. En règle générale, leurs réponses concordaient avec les descriptions du processus de formation, des responsables des organismes contractants. Les clients ont déclaré avoir travaillé à l'acquisition de compétences de base en matière de dynamique de vie et de recherche d'emploi et avoir effectué du rattrapage en mathématiques, en anglais et en dactylographie avant de commencer leur formation professionnelle spécialisée proprement dite.

Voici, brièvement, comment les clients décrivent la formation reçue dans chacun des CFIJ.

1. Edmonton

Les clients ont fait état d'expériences de formation semblables au cours de leurs premières semaines au CFIJ. De façon générale, ils ont mentionné l'acquisition de connaissances élémentaires en matière de dynamique de vie et de recherche d'emploi. Plus de la moitié d'entre eux ont également déclaré qu'ils avaient fait du rattrapage en mathématiques, en anglais et en dactylographie au moyen du laboratoire STARR. C'est après les premières semaines que le cheminement semble s'individualiser. La plupart des participants ont déclaré avoir été en formation au NAIT dans au moins un des domaines suivants :

- industrie de l'automobile;
- secourisme;
- SIMDUT;
- manipulation saine des aliments.

Quelques clients ont souligné avoir bénéficié d'un stage d'observation au poste de travail et la moitié des participants ont affirmé avoir cherché un emploi. Tous, sauf un, ont déclaré avoir passé un certain temps en milieu de travail. La plupart des participants se montraient satisfaits de la formation reçue.

2. Red Deer

Les clients du CFIJ de Red Deer ont également fait part d'une expérience semblable au cours de la phase initiale de leur stage de formation. Les deux semaines d'inscription/d'évaluation ont été axées sur l'acquisition de compétences liées à la dynamique de la vie et à la recherche d'emploi. Ils ont également eu droit à une initiation à l'informatique et ont participé à une démarche d'observation au poste de travail dans une ou deux entreprises. Leur cheminement est devenu beaucoup plus individualisé une fois qu'ils ont été dûment admis comme participants. La plupart des clients ont déclaré avoir été partie prenante à plusieurs stages d'observation au poste de travail, avoir cherché un emploi et avoir utilisé le système d'apprentissage « Formatique » pour parfaire quelque peu leur éducation. Certains ont également travaillé à l'acquisition de compétences en matière d'informatique/de saisie sur clavier, effectué du travail bénévole, eu droit à une expérience de travail ou occupé un emploi à temps partiel ou à plein temps. Après avoir acquis des connaissances en gestion d'entreprise, une cliente a, pendant quelque temps, exploité sa propre entreprise. Les clients se disaient satisfaits du programme et de la formation reçue.

3. Lethbridge

Les clients ont déclaré avoir reçu une formation reliée à la dynamique de la vie et à l'informatique et avoir eu droit à une formation professionnelle propre à un emploi dans les domaines du travail de bureau, de l'accueil/de la vente au détail ou de l'entretien. Deux clients suivaient des cours au Collège communautaire de Lethbridge. D'autres ont également pris part à au moins un stage d'observation au poste de travail ou ont acquis une expérience de travail.

Les participants du CFIJ de Lethbridge semblaient moins satisfaits du programme que ceux des CFIJ d'Edmonton et de Red Deer. Plusieurs étaient d'avis que le programme était un peu désorganisé et ont déploré avoir été intégrés dans des groupes de nouveaux venus et avoir eu à passer de nouveau par certains des modules de formation. La plupart manifestaient des réserves face aux volets « recherche d'emploi » et « expérience de travail », de même que face au processus de placement du CFIJ de Lethbridge. D'après certains, l'organisme contractant aurait promis aux nouveaux clients de leur trouver des emplois pour ensuite les obliger à « vendre » le programme à des employeurs potentiels et à effectuer leurs propres démarches pour chercher un emploi et acquérir de l'expérience de travail.

b) Mesures incitatives

Les clients disaient recevoir de 5 \$ à 33 \$ par jour sous forme d'allocation de formation. Pour la plupart, le montant versé suffisait et ils parvenaient à se débrouiller, mais quelques-uns soutenaient que cette allocation leur permettait à peine de satisfaire à leurs besoins fondamentaux. Seuls quatre participants ont indiqué qu'ils ne pourraient prendre part au programme sans cette allocation de formation.

Les clients n'ayant pas de personne à charge et vivant avec un ami ou un parent semblaient éprouver moins de difficultés financières que ceux qui avaient des personnes à charge ou qui vivaient seuls. Si beaucoup laissaient entendre que d'aucuns ne participaient au programme « que pour l'argent » qu'ils en retiraient, ils admettaient également que, en règle générale, le personnel du CFIJ veillait à les exclure du programme.

c) Soutien

Les clients de deux des trois CFIJ (Edmonton et Red Deer) jugeaient très favorablement le soutien et les services reçus. Selon eux, les membres du personnel faisaient tout leur possible dans le but d'aider les clients et ils se montraient toujours d'un grand soutien. Pour plusieurs, les services de soutien étaient très personnalisés et « qu'il y avait toujours quelqu'un à qui parler au Centre».

Les clients du CFIJ de Lethbridge étaient moins satisfaits du soutien apporté par l'organisme contractant. Ils se montraient passablement mécontents et frustrés quant au traitement que leur réservait le personnel. Certains ont prétendu que les règlements n'étaient pas appliqués de manière équitable et que les clients plus âgés avaient, davantage que les autres, droit de regard sur leur formation.

d) Incidences sur la vie personnelle ou familiale

La majorité des clients interrogés jugeaient que leur participation au programme avait influé sur leur vie personnelle¹⁰. Voici certaines des incidences positives les plus souvent invoquées :

- amélioration de la capacité de composer avec les frustrations/la colère;
- amélioration de la communication/des rapports avec les membres de la famille;
- sensibilisation plus grande aux priorités et aux responsabilités; capacité de se concentrer sur l'avenir;
- vision plus positive; meilleure estime de soi; motivation plus forte; amélioration de la personnalité.

¹⁰ Bien que des clients du CFIJ de Lethbridge aient indiqué que leur participation avait influé positivement sur leur vie personnelle, d'autres ont souligné qu'elle avait eu des répercussions négatives qu'ils attribuaient à un facteur de stress et de frustration plus élevé.

e) Perspectives d'emploi

La plupart des clients se disaient très confiants d'atteindre leurs objectifs en matière d'emploi, seuls ou avec l'aide du CFIJ. Ils ne doutaient pas non plus de pouvoir trouver et conserver un emploi suffisamment rémunérateur pour qu'ils puissent en vivre. La majorité d'entre eux faisait preuve de beaucoup d'optimisme quant aux perspectives d'emploi.

3.2 Les employeurs

Treize employeurs ont pris part aux entrevues. Ils représentaient les secteurs suivants :

- la vente au détail/l'accueil/la restauration;
- la construction/la plomberie;
- les services d'entretien;
- l'industrie de l'automobile (carrosserie/pièces/services).

a) Participation des employeurs

La plupart des employeurs ont été recrutés directement par les organismes contractants; ils ont démontré leur intérêt en :

- siégeant au sein du comité consultatif des employeurs;
- agissant comme entrepreneurs en formation (formation en entretien au CFIJ de Lethbridge);
- cernant les possibilités du marché du travail;
- offrant des stages d'observation au poste de travail, d'expérience de travail et de formation en milieu de travail.

Tous les employeurs étaient satisfaits de leur niveau d'engagement et du rôle qui leur était dévolu. Quelques-uns ont laissé entendre qu'ils pourraient être intéressés à prendre part à des expériences d'encadrement ou à donner une conférence, mais les autres ont souligné qu'il n'avaient pas le temps d'en faire davantage. Aucun ne s'était engagé à embaucher des clients d'un CFIJ.

b) Processus de formation

La plupart des employeurs ont déclaré qu'ils avaient de bons rapports avec l'organisme contractant pendant le stage du client chez eux; ils ont de plus reconnu qu'on s'employait à régler rapidement les problèmes à mesure qu'ils survenaient. Deux (2) employeurs ayant contribué à la formation de clients ont souligné que leur propre programme de formation leur permettait d'établir et de tester les compétences de leurs employés. Les autres ont indiqué qu'ils n'avaient pas élaboré de plans de travail individuels et que leur processus de formation était plutôt informel. Les clients ont reçu une formation pratique; et,

ont surtout travaillé, en tant que nouveaux employés, sous la supervision d'un « compagnon ».

Quelques employeurs ont soulevé certaines questions quant à la pertinence des placements effectués dans leurs entreprises; ils laissaient entendre que la formation « à l'interne » ne préparait pas adéquatement tous les participants au stage de formation en milieu de travail.

c) Points forts et faiblesses

Tous les employeurs appuyaient le programme; et ont signalé les points forts suivants :

- il donne aux jeunes la possibilité de tenter leur chance sur le marché du travail une deuxième ou une troisième fois;
- il offre un excellent appui émotif aux participants;
- on s'y montre disposé à composer avec des gens qui, autrement, auraient de grandes difficultés à se trouver du travail — on y enseigne aux jeunes comment trouver du travail;
- les instructeurs travaillent fort pour que les jeunes réussissent;
- les jeunes choisissent de participer, sont motivés et tiennent à s'améliorer;
- les employeurs intéressés voient avec plaisir les jeunes tenter d'améliorer leur sort et sont heureux de pouvoir les aider;
- les clients reçoivent une expérience pratique et se familiarisent avec le monde du travail;
- il constitue une solution de rechange pour ceux qui refusent d'aller au collège;
- il aide les clients à s'intégrer à la population active et à éviter l'assistance sociale.

Les employeurs ont aussi proposé divers moyens d'améliorer les CFIJ, comme :

- de sensibiliser davantage la collectivité au CFIJ;
- de mieux jumeler le client et l'employeur/l'agent de formation;
- d'intensifier l'apprentissage portant sur la communication, le sens des responsabilités, la maturité, l'attitude, les habitudes vestimentaires et le comportement en milieu de travail;
- de prévoir des stages d'observation au poste de travail d'au moins une semaine;
- de permettre aux clients d'acquérir plus tôt une expérience de travail.

d) Perspectives d'emploi

La formation qu'offraient ces employeurs visait essentiellement l'obtention d'emplois de premier échelon, même si les rémunérations de départ variaient considérablement — de 5 \$ à 12 \$ l'heure. On croyait que la plupart des postes

pouvaient éventuellement déboucher sur un cheminement de carrière s'ils satisfaisaient à l'une ou à plusieurs des conditions suivantes :

- l'employé acquiert de l'expérience;
- l'employé peut parfaire son éducation et/ou sa formation;
- l'employé se révèle exceptionnel dans son champ d'activité.

En règle générale, les employeurs étaient d'avis que les clients des CFIJ jouissent de bonnes perspectives d'emploi bien que quelques-uns croyaient que ces dernières dépendent largement du client. On a même laissé entendre que des emplois ne sont disponibles que pour les clients qui font preuve de motivation et qui posent eux-mêmes leur candidature.

3.3 Les représentants des gouvernements et des collectivités

On a interrogé 36 intervenants, parmi lesquels 18 représentants des gouvernements (DRHC : 6; Famille et Services sociaux : 7; Enseignement supérieur et Perfectionnement professionnel : 5) et 18 représentants d'organismes communautaires pour connaître leurs points de vue sur une gamme de questions précises au chapitre de la conception, de la mise en œuvre et du fonctionnement du programme. Les conclusions de cette démarche sont résumées ci-dessous.

a) *Promotion des programmes*

Les intervenants devaient préciser s'ils croyaient qu'on faisait le nécessaire pour promouvoir les programmes auprès des jeunes et des organismes oeuvrant auprès d'eux dans les collectivités visées.

Les représentants des administrations centrales des deux gouvernements se sont dits préoccupés par le fait que le nombre de jeunes orientés vers les projets pilotes s'est révélé plus faible que prévu, ce qui pourrait laisser croire que les organismes contractants misent peut-être trop sur les réseaux d'« aiguillage » déjà en place. On a dit souhaiter que pareille situation ne soit pas le fait d'une surestimation de l'importance du groupe cible, car on ne disposait pas de beaucoup de données quant au nombre potentiel de jeunes « à risque », en Alberta, au moment de l'étude des propositions.

En général, les intervenants communautaires étaient d'avis que les organismes contractants étaient bien connus des jeunes et des autres organismes d'« aiguillage ». Notons toutefois qu'au moins un intervenant de chacune des communautés concernées a souligné qu'il faudrait faire davantage pour promouvoir les programmes auprès des organismes s'occupant des jeunes,

surtout auprès de ceux qui ne font pas partie du réseau déjà exploité par les organismes contractants.

b) Processus d'« aiguillage »

On a demandé aux intervenants s'ils avaient observé ou éprouvé des difficultés dans le processus d'« aiguillage » vers les organismes contractants. Les représentants gouvernementaux n'étaient pas en mesure de se prononcer sur le sujet.

Les intervenants communautaires avaient en général l'impression que le processus d'« aiguillage » fonctionnait rondement et que le retour d'information à l'intention des agents orienteurs se révélait adéquat. Mais encore, au moins un intervenant de chacune des communautés concernées a déploré l'absence d'un protocole d'« aiguillage » officiel, ou la piètre rétroaction consentie par les organismes contractants eu égard au cheminement des clients qui leur ont été envoyés.

c) Accès au groupe cible

On a demandé aux intervenants : a) s'ils avaient des réserves à formuler quant aux critères présidant à l'inscription des candidats ou au processus retenu pour choisir les participants au programme; b) si les candidats choisis se situaient bien dans le groupe cible « à risque » tel qu'ils le définiraient.

Fait intéressant à noter, deux des organismes contractants (Red Deer et Lethbridge) avaient accepté des clients qui, si l'on en croit les données recueillies lors de l'enquête initiale, détenaient un diplôme d'études secondaires. Ces jeunes n'auraient pas satisfait aux exigences du programme si l'admissibilité avait été fonction de l'abandon de l'école secondaire.

Des représentants des administrations centrales des gouvernements ont fait remarquer qu'il était difficile de formuler une définition des « jeunes à risque » qui soit de nature à clarifier exactement qui devrait être admis comme participant. Par exemple : on jugeait quelque peu arbitraire le critère voulant que le candidat ait abandonné l'école depuis au moins trois mois, ce critère ne permettant pas nécessairement de reconnaître ceux qui avaient vraiment « décroché » du système d'enseignement régulier. On craignait enfin que beaucoup de jeunes admissibles ayant entre 16 et 20 ans n'aient pas atteint un degré de maturité qui les pousserait à déterminer s'ils voulaient véritablement travailler plutôt que terminer leurs études et que, en conséquence, ils n'étaient pas obligatoirement les candidats appropriés dans le cadre d'une démarche qui visait à les préparer au marché du travail.

Certains intervenants communautaires craignaient également que les programmes ne servent pas toujours les clients appropriés. On a signalé, entre autres :

- que le critère d'admissibilité concernant la fréquentation scolaire et les diplômes ne traduisait pas fidèlement la véritable participation (ou la non-participation) au système d'enseignement régulier. On estimait que des règles arbitraires éliminaient certains clients qui auraient mérité de suivre la formation et qu'elles empêchaient certains jeunes, sous peine d'« inadmissibilité », de fréquenter l'école ou de profiter d'autres services alors qu'ils attendaient d'être admis en formation;
- que des jeunes présentant moins de risques étaient acceptés avant ou à la place d'autres jeunes dont le profil à cet égard était plus élevé, simplement parce que le processus de sélection ne tenait pas compte du niveau de risque;
- que l'« image » d'un des organismes contractants était de nature à rebuter des jeunes présentant des risques élevés;
- que bien des jeunes de 16 à 20 ans n'étaient pas nécessairement à leur place dans les Centres à défaut de posséder la maturité et de la capacité qui leur auraient permis de prendre des engagements et des décisions quant à leur avenir.

Personne n'a toutefois laissé entendre que les organismes contractants passaient complètement à côté du groupe cible. On pensait plutôt qu'ils acceptaient peut-être des clients qui ne cadraient pas avec le programme et(ou) qu'ils en écartaient d'autres qui correspondaient davantage à leur définition des « jeunes à risque ».

d) Conception des programmes

On a cherché à connaître les vues des intervenants quant au bien-fondé et à la pertinence des services offerts aux participants. C'est du volet « mesures incitatives » des programmes qu'on a parlé le plus souvent les représentants des administrations centrales des gouvernements. Ils ont dit souhaiter que de telles mesures ne soient pas utilisées indûment comme subventions salariales auprès d'employeurs.

Les intervenants communautaires n'étaient pas suffisamment au fait des démarches effectuées par les organismes contractants pour exprimer des commentaires sur tous les volets des programmes. Beaucoup d'entre eux, cependant, ont livré des observations (généralement positives) relativement à des caractéristiques précises de ceux-ci. Ainsi, on a fréquemment fait allusion à la « richesse » des programmes, en signalant qu'ils devraient avoir les ressources voulues pour aider les jeunes à intégrer le marché du travail. La plupart des intervenants se disaient optimistes et prêts à attendre les résultats. Les inquiétudes manifestées

au sujet des programmes étaient d'ordinaire isolées et ne semblaient associées à aucun thème d'ensemble.

e) Problèmes de mise en œuvre/contraintes

On a demandé aux intervenants s'ils avaient connaissance de problèmes ou de contraintes, eu égard aux organismes contractants, qui étaient susceptibles de nuire à la mise en œuvre ou au fonctionnement du programme.

Pour les représentants des gouvernements, ce sont surtout les retards au niveau de la passation des contrats qui ont nui à l'exécution des programmes. On attribue cette situation aux négociations avec les organismes en cause.

- Il a fallu mettre au point une méthode de financement axée sur le « nombre » et qui différait de celles qu'on retrouvait dans les ensembles de contrats déjà conclus pour ce qui concerne la formation intégrée.
- Il a fallu amener les organismes contractants à modifier leurs propositions de façon à ce que leurs programmes respectifs « adhèrent » davantage au modèle mis en place au CET.

Il est intéressant de noter que les porte-parole de deux des trois organismes contractants (Edmonton et Red Deer) ne se sentaient pas tenus de se conformer au modèle du CET. D'un autre côté, les responsables du CFIJ de Lethbridge ont fait état de la frustration ressentie face au fait qu'ils n'avaient pas l'expérience voulue (pour mettre en œuvre ce modèle) et qu'ils ne pouvaient bénéficier ni de l'aide ni des conseils nécessaires. Tant les porte-parole de Lethbridge que ceux d'Edmonton ont déclaré qu'ils auraient pu mettre plus de temps à peaufiner leurs programmes avant d'admettre des clients.

Les organismes contractants n'ont fait état, si l'on fait abstraction de ces préoccupations, d'aucun grand problème ou obstacle qui soit de nature à entraver le déroulement des activités.

f) Partenariats

On a demandé aux intervenants si la mise en œuvre des programmes s'était soldée par un renforcement des partenariats ou si elle en avait fait naître de nouveaux.

Les représentants des administrations centrales des gouvernements ont rappelé que d'autres initiatives fédérales-provinciales — comme les Centres de services Canada-Alberta et les Initiatives Jeunesse — avaient déjà « ouvert la voie » à la collaboration entre DRHC et les deux ministères de l'Alberta concernés. Pour eux, en fait, le projet pilote des CFIJ est venu renforcer des partenariats déjà établis.

Des intervenants communautaires ont également indiqué que le projet de CFIJ avait contribué au renforcement et à l'amélioration de la collaboration déjà en place. Ils ont en outre fait remarquer que de nouveaux liens de coopération s'étaient créés avec des employeurs... qui, selon d'autres, se montraient maintenant beaucoup plus actifs et s'engageaient beaucoup plus à fond en tant qu'agents de formation auprès des jeunes, un rôle qui, jusqu'à maintenant, ne leur était pas habituellement dévolu.

g) Rôles et relations

On a demandé aux intervenants si les rôles et responsabilités dévolus aux divers partenaires étaient clairement définis et si ces derniers s'en acquittaient de façon adéquate.

Les représentants des administrations centrales du gouvernement ne pouvaient généralement pas faire état de problèmes associés aux rôles joués par les divers partenaires. Plusieurs intervenants gouvernementaux ont avoué ne pas être très satisfaits pour ce qui est du flot d'information relative au projet pilote de l'échelon local aux promoteurs/bailleurs de fonds du projet. Par convention, c'est la province qui est chargée de la gestion du contrat. Quelques représentants du gouvernement fédéral ont souligné qu'ils auraient aimé que ce dernier joue un rôle plus important à cet égard.

Les intervenants communautaires se disaient généralement satisfaits de la façon dont les parties prenantes s'acquittaient de leurs rôles et responsabilités respectifs.

h) Coordination/double emploi

On a demandé aux intervenants s'ils avaient noté une amélioration au chapitre de la coordination des services ou une réduction du double emploi ou du chevauchement au sein de la collectivité à la suite de la mise en œuvre des programmes. Les représentants des administrations centrales du gouvernement n'étaient pas en mesure de faire état de modifications ayant marqué l'infrastructure des services au niveau de la communauté.

Quant aux intervenants communautaires, ils ne croyaient pas que les CFIJ avaient, jusqu'alors, réduit le double emploi ou le chevauchement au chapitre des services. Ceux-ci auraient plutôt comblé une lacune au sein du réseau de services. Ils tenaient pour saine toute concurrence potentielle avec d'autres programmes, pourvu qu'elle s'assortisse de solutions de rechange et se traduise par des nouveaux choix pour les jeunes qui ne trouvaient pas leur compte dans le système scolaire. On a souligné que la mise en commun de fonds par les trois paliers de gouvernement avait eu pour résultat de réduire les obstacles en matière de compétence et qu'elle avait contribué à combler certaines des lacunes du réseau des services dans lesquelles s'enlisent parfois les clients.

i) Compatibilité entre les CFIJ et les « Initiatives stratégiques »

Les porte-parole des gouvernements étaient généralement d'avis que les CFIJ satisfaisaient aux critères et objectifs arrêtés pour les Initiatives stratégiques. Les représentants du gouvernement fédéral voulaient mettre à l'essai une approche qui laissait à la collectivité la latitude voulue pour concevoir un programme correspondant à des besoins locaux plutôt qu'une approche plus classique en vertu de laquelle le gouvernement fédéral aurait « prescrit » un service et lancé un appel d'offres pour sa prestation. On associait la conformité des CFIJ avec le modèle du CET à une priorité provinciale, quoique l'on ait manifesté quelque intérêt pour le concept d'une démarche individualisée et adaptée au rythme de chacun, parce qu'on la trouvait fort différente des programmes habituels de formation en matière d'emploi.

Pour le coordonnateur fédéral des Initiatives stratégiques au Canada, le projet des CFIJ correspondait assez bien aux critères techniques du programme. Il ne craignait pas que l'on s'efforce d'implanter au Canada le modèle mis en place au CET car il s'agissait d'une démarche nouvelle, surtout eu égard aux programmes destinés aux jeunes. Le gouvernement fédéral s'intéressait aux aspects suivants des CFIJ :

- le côté « individualisé » du modèle avait quelque chose d'attrayant étant donné que, dans les services du gouvernement fédéral, on ne procédait pas normalement à l'évaluation des besoins;
- les projets des CFIJ différaient en ce sens qu'ils éliminaient les obstacles en matière de compétence et faisaient l'objet d'un seul contrat et que, par conséquent, l'organisme contractant n'avait à se préoccuper que d'une seule adresse de facturation;
- à ce moment, les démarches de partenariat et de « responsabilité partagée » revêtaient beaucoup d'importance; on voulait voir dans quelle mesure l'employeur allait s'engager face à la formation des jeunes.

4.0 Questions d'évaluation

L'évaluation des processus devait permettre, entre autres, de formuler les questions que les partenaires fédéral et provincial pouvaient vouloir soulever auprès des organismes contractants en vue de déterminer s'il y avait lieu, à l'heure actuelle, de procéder à une adaptation des programmes.

4.1 Évaluation des programmes

S'appuyant sur la perception qu'ils peuvent avoir des processus des programmes, tels que les décrivent les organismes contractants, et à partir de la rétroaction obtenue auprès des clients, des employeurs et des autres intervenants, les consultants ont formulé un certain nombre d'observations au sujet de chacun des programmes des CFIJ.

a) Edmonton

Jeunes et dynamiques, les membres du personnel de *Destinations* paraissent entretenir de bonnes relations avec les clients. L'organisme contractant a fait porter ses efforts sur quatre secteurs professionnels et donne l'impression d'avoir instauré un solide réseau d'employeurs, tant au niveau consultatif qu'au regard du programme. Les participants sont à même d'amorcer leur formation pratique relativement vite et les rapports avec le NAIT peuvent se révéler très utiles, en ce sens qu'ils donnent accès à des connaissances pratiques supplémentaires.

On a pris note des préoccupations suivantes concernant le programme :

- Si, théoriquement parlant, les liens avec le NAIT constituent un avantage, il semble que les clients n'aient accès, à l'institut même, qu'à un nombre d'heures relativement peu élevé d'une formation qui manque par ailleurs de variété. Il est possible que le programme ne tire pas pleinement parti des ressources que le NAIT offre aux clients pour ce qui est de la formation pratique en matière de compétences techniques.
- Les stages de formation en milieu de travail ne faisaient pas tous l'objet de plans formels concernant la formation axée sur les compétences, ce qui laisse planer des doutes quant à la qualité de la formation en milieu de travail que certains employeurs peuvent offrir aux clients.

b) Lethbridge

C'est le *5th on 5th* qui a le plus cherché à reproduire les caractéristiques du modèle développé au CET pour ce qui est de la formation intégrée. Par exemple on ne propose le rattrapage scolaire que si le besoin s'en fait sentir. L'organisme contractant a conçu le programme de manière à ce que les rudiments d'un métier puissent être acquis sur place. On a défini les compétences à acquérir et on les met à l'essai. Le programme relatif à l'entretien excelle à cet égard puisqu'il offre une formation pratique significative et la possibilité d'obtenir l'agrément. On vise également, dans le cadre de ce programme, un salaire initial plus élevé que les autres secteurs de formation.

On a relevé les préoccupations suivantes concernant le programme :

- L'organisme contractant éprouvait des difficultés à reproduire les caractéristiques du modèle mis en place au CET :
 - la formation n'était pas adaptée au rythme de chacun;
 - les composantes de la formation n'étaient pas individualisées;
 - on avait recours à l'enseignement entre camarades mais d'une façon contestable;
 - dans le secteur de l'accueil, les possibilités de formation pratique étaient limitées.
- L'organisme contractant semblait avoir du mal à convaincre les employeurs de participer au programme.
- Les éléments suivants soulevaient du mécontentement chez les clients :
 - l'absence d'aide de la part de l'organisme contractant quand il s'agissait de communiquer avec les employeurs pour mettre au point les stages;
 - le traitement injuste que leur réservait certains des membres du personnel;
 - l'obligation de « répéter » des modules de formation déjà vus.
- L'organisme contractant éprouvait des problèmes avec le bureau local du ministère de la Famille et des Services sociaux en ce qui concerne les protocoles relatifs à l'établissement de rapports.

c) Red Deer

Career High a mis en place un modèle de formation intégrée intéressant. Il est unique en ce sens que les participants n'y sont pas tenus de choisir un secteur professionnel à partir d'une liste de possibilités et qu'ils peuvent recevoir la formation préalable à tout emploi pour lequel un employeur local est disposé à offrir une expérience de travail ou une formation pratique. L'organisme contractant privilégie une approche « en dents de scie » au regard de l'admission

et du départ, une approche en vertu de laquelle les clients s'emploient à renforcer leur employabilité (par le truchement de la formation préalable à l'emploi, du rattrapage scolaire et de divers stages d'expérience de travail et de formation professionnelle) jusqu'à ce qu'ils soient capables d'occuper un emploi à long terme. La formation se fait de plus en plus « spécifique » une fois que le client est à même de se concentrer sur un secteur professionnel et un emploi précis. *Career High* a réussi à recruter des employeurs prêts à offrir des stages d'expérience de travail et d'observation au poste de travail. L'organisme contractant affiche un ratio personnel/étudiants relativement élevé. Les clients, qui semblent bénéficier d'un bon soutien de la part du personnel, ne doutaient nullement de leurs futures perspectives d'emploi.

On a relevé les préoccupations suivantes concernant le programme :

- Le nombre de clients inscrits s'est révélé plus faible que prévu. On peut attribuer cette situation à :
 - une diminution du nombre de jeunes chômeurs dans la région;
 - un processus de sélection peut-être trop rigoureux;
 - une image de marque qui peut ne pas être attrayante aux yeux des jeunes « marginaux ayant décroché du système »;
 - une formule de rémunération qui n'est peut-être pas suffisamment incitative pour alimenter un nombre soutenu d'inscriptions.
- Ce programme met plus d'accent que les autres sur l'aspect scolaire générique. Ses clients doivent attendre relativement longtemps avant de commencer à acquérir une formation professionnelle propre à un emploi donné. Seuls quelques-uns ont eu droit à une formation en milieu de travail qui répondait à un plan de formation formel axé sur les compétences.
- On n'a pas eu recours à l'atelier d'entretien aussi intensément que prévu dans le cadre de la formation professionnelle.

4.2 Coûts des programmes

Il était trop tôt pour analyser le rapport coût-efficacité des CFIJ au regard de l'établissement de liens entre les jeunes et la main-d'œuvre puisque au moment de l'évaluation, des clients étaient toujours en formation. On a opté pour une mesure provisoire en analysant les « contingents » de participants admis et les versements effectués, en vertu des contrats, jusqu'à la fin novembre 1995, dans le but d'établir si les CFIJ respectaient l'enveloppe budgétaire prévue au chapitre de la formation et des mesures d'encouragement. Le Tableau n° 3 résume les

données financières dont nous disposons à propos de chacun des organismes contractants :

Tableau n° 3
Résumé des données financières concernant les CFIJ

CFIJ	CLIENTS		FONDS — FORMATION		FONDS — MESURES INCITATIVES	
	Nombre de clients en formation	Pourcentage du quota	Somme dépensée	Pourcentage du budget	Somme dépensée	Pourcentage du budget
Edmonton	76	33	169 510 \$	18	69 456 \$	7
Lethbridge	40	40	80 200 \$	20	80 124 \$	18
Red Deer	31	21	103 630 \$	35	18 495 \$	4

Un seul client avait achevé sa formation. Quant aux autres, ils se répartissaient entre les diverses étapes, du « début de la formation » à l'« étape finale ». On peut cependant présumer que le client « moyen » en était à peu près à mi-parcours. Par conséquent, on peut s'attendre au doublement des dépenses pour ce qui est des clients actuellement en formation. Si on compare le pourcentage du contingent de clients que représentent les participants en formation et le pourcentage du budget de formation déjà dépensé, on se rend compte que les CFIJ d'Edmonton et de Lethbridge vont probablement respecter les prévisions (par exemple : s'ils doublent les dépenses au chapitre de la formation, le pourcentage du budget dépensé correspondra à peu près au pourcentage du contingent que représenteront les clients formés). De son côté, le CFIJ de Red Deer a d'ores et déjà dépensé une plus grosse part que prévu de son budget de formation si l'on se fie au nombre de clients en formation et il risque donc de ne pas être capable de respecter les coûts projetés par participant.

Notons en passant que les fonds destinés aux mesures incitatives n'ont pas été dépensés au même rythme que ceux destinés à la formation, surtout à Edmonton et à Red Deer.

4.3 Mode de financement

Trois aspects du mode de financement ont été soumis à analyse :

a) *La méthode de financement*

Le CFIJ de Red Deer a opté pour un contrat relativement classique qui prévoit des versements de fonds mensuels. Ceux d'Edmonton et de Lethbridge, pour leur part, ont choisi une méthode de financement qui est fonction du nombre de clients et en vertu de laquelle les fonds destinés à la formation sont tributaires de ces derniers et sont versés aux organismes contractants à mesure que les participants progressent, au fil des étapes de la formation. Cette approche aidant, il est plus difficile à un organisme contractant de « brûler les étapes » et de dépenser plus vite qu'il ne le devrait s'il s'en tenait au rythme de formation des clients ce qui, apparemment, fut le cas à Red Deer. Les responsables des CFIJ d'Edmonton et de Lethbridge ont fait remarquer qu'en établissant un lien direct entre « rentrées de fonds » et « clients », la méthode de financement retenue les a fortement sensibilisés au maintien du nombre de participants.

b) *Financement « à risque » eu égard aux placements*

Une part des fonds des trois CFIJ est dite « à risque » étant donné qu'elle est tributaire de la réussite des placements; cette part varie, cependant :

<u>CFIJ</u>	<u>Fonds liés au placement/ maintien de l'emploi</u>	<u>Proportion des fonds</u>
Edmonton	200 \$ des 4 000 \$ facturables par client	5 pour cent
Lethbridge	800 \$ des 4 000 \$ facturables par client	20 pour cent
Red Deer	37 625 \$ du budget de 376 250 \$	10 pour cent

À Lethbridge, la part du financement susceptible d'être remise en cause si on ne parvient pas à atteindre les objectifs en matière de placement suscitait une profonde inquiétude.

c) *Règles concernant les placements*

Les organismes contractants peuvent réclamer des fonds liés aux placements une fois que les clients en cause ont occupé leurs postes respectifs pendant trois mois consécutifs, au salaire minimum ou au-dessus, à raison d'au moins 30 heures par semaine. Les règles de base s'appliquant aux placements ne précisent toutefois pas :

- jusqu'à quelle étape de la formation les clients qui décrochent doivent se rendre ou dans quelle mesure on doit les aider pour pouvoir réclamer les fonds prévus s'ils trouvent un emploi;

- jusqu'à quel moment, après le départ d'un client — départ assimilé à un abandon ou départ succédant à la formation —, l'organisme contractant peut prétendre avoir réussi à le placer s'il trouve un emploi.

Ces questions peuvent devenir plus épineuses quand les participants commenceront à s'en aller pour travailler.

4.4 Formation chez l'employeur

Dans le cadre des programmes mis en place à Edmonton et à Red Deer, on mise presque exclusivement sur les employeurs pour offrir une formation professionnelle axée sur un emploi donné. Le CFIJ de Lethbridge est le seul à s'efforcer de donner pareille formation à l'interne. Le recours aux employeurs s'assortit d'un avantage : il permet aux clients d'acquérir une formation pratique au moyen de l'équipement réel dans un véritable milieu de travail. En règle générale, les organismes proposant la formation à l'interne ne peuvent s'offrir semblable matériel ou recréer un milieu de travail comparable.

D'un autre côté, il est plus facile de contrôler la quantité et la qualité de la formation professionnelle offerte à l'interne. Quand on passe par les employeurs, pareil contrôle se révèle plus ardu, surtout en l'absence de plan formel au regard d'une formation axée sur les compétences ce qui semble bien être le cas à Edmonton et à Red Deer. Il y a toutefois danger que la démarche de formation d'un client ne soit tributaire de la disponibilité des employeurs au moment où le premier sera prêt à aller en milieu de travail. On a pris connaissance du cas de clients qui n'ont pas eu droit aux stages de formation correspondant aux domaines d'activité choisis. Certains ont abandonné le CFIJ pour cette raison, d'autres ont poursuivi de mauvaise grâce parce qu'il leur était impossible de faire autrement.

4.5 Mesures incitatives

La mise en place de mesures incitatives à l'intention des clients constitue un élément relativement novateur. On voulait que les fonds en question servent à faire disparaître les contre-incitations à la formation ou qu'ils incitent les clients à poursuivre et à compléter celle-ci. On pensait également pouvoir en fixer les niveaux « à la pièce ».

Parce qu'ils ont trouvé difficile d'évaluer les besoins individuels des clients, les organismes contractants se sont rabattus en grande partie sur une grille pour établir le taux des mesures incitatives. La grille est habituellement fonction de la

situation d'un client donné — s'il vit seul ou non — et du nombre de personnes qui sont à sa charge. Les contrats comportent des lignes directrices quant aux montants maximaux accessibles aux clients — montants forfaitaires et montants mensuels. Voilà qui devrait, en soi, compenser pour le fait qu'on n'a pas adopté une approche complètement individualisée.

Il semble également que, dans certaines situations, le ministère de la Famille et des Services sociaux ait dû ajouter aux montants versés aux clients, ce qui peut laisser croire que les sommes prévues au chapitre des mesures incitatives ne permettent pas de satisfaire aux besoins fondamentaux de tous les clients. Cette façon de procéder peut engendrer un autre problème : les organismes contractants retiennent habituellement des fonds lorsque les clients sont en retard ou absents, mais ces derniers pouvant récupérer ce manque à gagner au moyen du « supplément », cela mine les efforts consentis par l'organisme pour les inciter à se présenter au Centre.

Des clients entre autres ont signalé que certains jeunes ne participaient « que pour l'argent », ce qui porterait à croire que les clients attirés par les mesures incitatives ne répondent pas tous aux bonnes motivations. Pareille situation, inévitable jusqu'à un certain point, illustre bien la difficulté qu'éprouvent les organismes à tirer parti des mesures incitatives de la façon prévue au départ.

4.6 Taux d'abandon

Le taux d'abandon constitue un problème dans les trois CFIJ :

	<u>Taux d'abandon en cours d'évaluation</u>	<u>Taux d'abandon après l'évaluation</u>
Edmonton	7 pour cent	22 pour cent
Lethbridge	15 pour cent	37 pour cent
Red Deer	27 pour cent	36 pour cent

La période d'évaluation de deux semaines devait permettre d'éliminer les candidats qui ne cadraient pas avec le programme et qui avaient peu de chances de terminer la formation. Dès lors, on aurait pu s'attendre à ce que le taux de décrochage postérieur à l'évaluation soit inférieur à celui qu'on relevait en cours d'évaluation. C'est pourtant le contraire qui s'est produit. C'est à Lethbridge et à Red Deer qu'on semble éprouver le plus de difficultés à ce chapitre. Plus du tiers des clients y décrochent après la période d'évaluation.

Ces taux de décrochage élevés peuvent être attribuables au nombre de candidats inférieur aux prévisions, ce qui a peut-être amené les organismes contractants à se contenter, pour atteindre les « contingents » des contrats, de

clients qui, autrement, auraient été écartés. La conjoncture est peut-être également fonction du fait que les clients qui sont là « pour l'argent seulement » passent à autre chose quand ils en ont assez du régime qu'ils doivent suivre pour avoir droit aux incitatifs. En tout état de cause, le processus d'évaluation ne semble pas permettre d'établir adéquatement dans quelle mesure un client satisfait aux exigences du programme.

5.0 CONCLUSION

Chaque organisme contractant a mis en place un modèle légèrement distinct en matière de formation intégrée, ciblant différents emplois et ayant recours à diverses méthodes de formation professionnelle spécialisée. On considérait que chaque modèle avait ses points forts et des faiblesses précises qu'il convenait d'analyser pour déterminer s'il fallait modifier les processus retenus. Les trois organismes contractants se préoccupent particulièrement des taux élevés de décrochage qu'ils connaissent et des problèmes qu'ils éprouvent dans la démarche visant à offrir les mesures incitatives de la manière « individualisée » prévue au départ.

En règle générale, les clients se montraient satisfaits de la formation reçue. Ils ont fait part des incidences positives qu'elle avait eues sur leur vie familiale et sur leur vie personnelle et paraissaient confiants quant à leurs perspectives d'emploi. Les employeurs étaient également satisfaits de leur participation et faisaient preuve d'optimisme quant aux chances de réussite de la plupart des clients placés au sein de leurs entreprises respectives.

Les représentants des gouvernements et des collectivités concernées avaient tendance à considérer favorablement les programmes qui, selon eux, étaient venus combler un vide, à l'échelon local, au chapitre des programmes destinés aux « jeunes à risque ». Les réserves exprimées par certains quant aux critères d'inscription et aux processus d'« aiguillage » ne sont pas une surprise et sont courantes quand on instaure de nouveaux programmes. On était d'avis que les programmes avaient renforcé les partenariats existants au niveau des gouvernements et qu'ils en avaient créé de nouveaux avec les employeurs, qui acceptaient d'agir comme agents de formation auprès des jeunes.

Le projet pilote permet d'étudier non seulement divers modèles de programmes, mais encore diverses méthodes de financement. Il y a des différences quant à la part du financement liée directement au succès des placements et quant à la méthode retenue pour le versement des fonds aux organismes contractants. Les coûts des programmes semblaient concorder avec le nombre de clients là où on avait recours à une méthode liant le financement à ces derniers.

Le projet pilote est unique en Alberta; il allie des composantes de la formation intégrée avec des éléments de soutien financier et des mesures incitatives. L'évaluation des processus n'avait pas pour but de « coter » le succès des CFIJ, qui n'en sont encore qu'à l'étape de la mise en œuvre. La démarche d'évaluation des processus exigeait la mise sur pied d'un groupe témoin et la collecte de renseignements de base, de même que l'élaboration d'outils et d'un plan de

travail pour la collecte des données relatives aux résultats. Une évaluation des résultats est prévue pour déterminer le rapport coût-efficacité de la formation intégrée considérée comme instrument permettant d'aider les « jeunes à risque » à se trouver un emploi valable de longue durée.