



## **Vers une culture de collaboration : Transformer le secteur des services à la jeunesse**

### *Note de réflexion*

De nombreux organismes et agences ont mis sur pied des programmes efficaces qui aident les jeunes à faire la transition vers le marché du travail, à les soutenir et à les encadrer dans leur cheminement vers l'âge adulte. Néanmoins, une culture de concurrence s'est développée au sein du secteur, ce qui freine les progrès ultérieurs. Certaines organisations cherchent de nouvelles façons de surmonter ces défis en adoptant de nouvelles approches de collaboration et de partenariat. Le renforcement d'un modèle et d'une culture de collaboration au sein du secteur est apparu comme un domaine clé de l'apprentissage.

Lors d'une conférence de la *Communauté de pratique* organisée par le *Youth Research and Evaluation Exchange* (YouthREX) et la Communauté bahá'íe du Canada, une vingtaine d'intervenants du secteur des services à la jeunesse ont examiné la question de savoir comment transformer le travail de leurs agences et organismes. Cette rencontre s'est appuyée sur les conversations qui ont eu lieu au cours des deux réunions précédentes de la *Communauté de pratique*. Au cours de la journée, les thèmes du partenariat, du soutien mutuel et des nouveaux modèles d'évaluation sont devenus les principaux sujets de discussion.

### **Renforcer le partenariat**

Au fur et à mesure que les jeunes progressent sur la voie de l'emploi, ils sont influencés par les organismes de services sociaux, les écoles, la structure changeante et les exigences de la main-d'œuvre de l'économie locale. Les agences et organisations travaillant dans le domaine de l'emploi des jeunes trouvent que leur travail est plus efficace lorsqu'elles cherchent des moyens de travailler en partenariat et de collaborer avec d'autres acteurs qui façonnent les résultats et les possibilités pour les jeunes. À Toronto, certains secteurs de l'économie — par exemple, le divertissement et la production cinématographique — connaissent une croissance rapide et créent de nouvelles possibilités d'emploi pour les jeunes. Toutefois, le partenariat et la collaboration entre les écoles, les travailleurs de première ligne et les employeurs doivent être renforcés pour indiquer clairement comment passer à de nouveaux domaines de travail en pleine croissance.

Lorsque les organismes au service des jeunes collaborent et se complètent, les services qui en résultent soutiennent mieux les jeunes dans le contexte de l'ensemble de leur vie. Ce ne sont pas tous les organismes qui conviennent le mieux à chaque occasion; pourtant, la recherche continue de financement peut détourner l'attention de la nécessité de miser sur les forces organisationnelles. Certaines organisations sont en train de créer un mode de fonctionnement différent qui identifie les atouts et l'expérience combinés nécessaires pour « faire bouger les choses » sur une question cible. En tant que population, les jeunes font face à différents types de défis en matière d'accès à l'emploi, y compris le statut d'immigrant, la racialisation, le handicap, l'itinérance, la pauvreté, la toxicomanie et les contacts avec le système de justice pénale. La capacité organisationnelle de s'attaquer à tous ces facteurs ne peut être trouvée dans une seule organisation. Une plus grande prise de conscience au sein du secteur des forces des diverses organisations peut les aider à répondre aux besoins spécialisés des populations confrontées à différents défis qui se recoupent.

Alors que de nombreuses organisations parlent du partenariat comme d'une aspiration, trop souvent, on se contente d'en parler pour la forme. Il faut tenir compte des valeurs qui définissent un partenariat authentique. Un cadre commun de valeurs communes aide à renforcer la collaboration en fournissant des lignes directrices pour la prise de décision et en créant un langage commun pour les partenaires. Parmi les exemples de ces valeurs, mentionnons le fait de placer le bien-être et l'engagement des jeunes au centre ; d'agir avec intégrité et soutien mutuel ; de rechercher les connaissances et l'expérience de la collectivité en général ; et de travailler avec transparence, honnêteté et responsabilité. Il ne suffit pas de parler simplement des valeurs, il faut aussi décrire des exemples de la façon dont elles ont été mises en pratique dans le contexte des partenariats.

### **Choisir ce qu'il faut évaluer**

Parmi les obstacles auxquels se heurtent les organismes qui cherchent à s'orienter vers un travail davantage axé sur la collaboration, mentionnons les exigences de l'évaluation officielle des programmes. Si l'évaluation devrait contribuer à améliorer l'efficacité de l'organisation et à mieux rendre compte de l'obtention des résultats, dans la pratique, elle est souvent axée sur un ensemble restreint d'indicateurs qui incitent à prendre des mesures contre-productives. Bon nombre d'employés et de gestionnaires de première ligne reconnaissent que la seule mesure des extrants — le nombre de personnes qui accèdent à un emploi par l'entremise du système — est souvent inefficace pour suivre les objectifs fondamentaux de la qualité et du succès à long terme. Toutefois, les organismes de financement mettent généralement l'accent sur les extrants plutôt que sur les résultats qualitatifs, ce qui peut alimenter une culture concurrentielle au sein du secteur. Augmenter les chiffres à court terme au détriment des résultats à long terme est un risque tentant pour de nombreuses organisations.

Du point de vue de nombreux travailleurs du secteur, cependant, les services d'emploi devraient être orientés vers le renforcement des capacités à long terme qui vise à éliminer les obstacles et les possibilités qui se recoupent qui permettent aux jeunes de s'épanouir dans leur travail. Dans la poursuite de cette vision, il est utile d'envisager un autre indice d'indicateurs qui mesure les étapes vers les résultats à long terme. Au niveau macroéconomique, la mesure de ces indicateurs dans l'ensemble du secteur pourrait donner une image de la santé globale du paysage de l'emploi des jeunes et identifier les principaux facteurs qui contribuent à ce système, en encourageant et en récompensant la prestation de services de haute qualité. Il s'agit d'un domaine d'apprentissage et d'exploration continus.

### **Établir des cultures de collaboration**

Lorsque nous considérons le secteur jeunesse dans son ensemble, il y a un décalage entre les conversations informelles qui louent la collaboration et les actions des organisations qui reflètent un état d'esprit de compétition et de ressources rares. Bien que la plupart des gens espèrent une plus grande collaboration, on a le sentiment que la survie organisationnelle exige des décisions difficiles en concurrence avec d'autres organismes desservant la même population. Que peut-on faire pour créer une culture de collaboration ?

L'un des moyens pratiques de favoriser la collaboration consiste à créer des structures et des espaces dans lesquels les relations sont favorisées dans l'ensemble du secteur. Ce genre d'espace doit être conçu avec soin afin qu'il ne soit pas simplement un lieu où les représentants d'organisations se contentent de rendre compte de leur travail. Il faut consacrer beaucoup de temps à une réflexion structurée sur la pratique et à des périodes informelles où l'amitié et la compréhension mutuelle

peuvent facilement se développer. Grâce à ce genre de conversations et d'étapes naturelles vers l'établissement de relations, une familiarité et un respect croissants peuvent prendre racine. Ce sont là des éléments essentiels d'une culture de collaboration. Lorsque le personnel et les dirigeants des différentes organisations apprennent à se connaître et à se respecter, la collaboration devient naturelle et il est plus facile de résister à l'impulsion de la concurrence. Les espaces existants, comme les conférences sur l'emploi des jeunes, les réunions à l'échelle de la ville pour les intervenants du secteur de l'emploi et les possibilités de perfectionnement professionnel accessibles, peuvent tous contribuer à une culture plus collaborative de soutien mutuel.

L'évaluation est un autre domaine qui mérite notre attention. Est-il possible d'élargir la portée de l'évaluation des programmes pour tenir compte des approches de collaboration aux services d'emploi qui appuient et récompensent les partenariats ? Comment les modèles de financement peuvent-ils être davantage orientés vers des résultats à long terme pour les jeunes qui sont renforcés par la collaboration, plutôt que vers des résultats à court terme qui encouragent la concurrence ? À un niveau plus général, est-il possible de repenser les modalités d'évaluation existantes afin qu'elles soient davantage orientées vers la génération de connaissances pratiques sur la manière de favoriser le renforcement à long terme des capacités des jeunes demandeurs d'emploi ? Existe-t-il d'autres façons de systématiser l'apprentissage en y intégrant des récits et des résultats qualitatifs, tout en répondant au besoin de responsabilisation envers les bailleurs de fonds ?

Il est clair que de nombreuses personnes travaillant dans le domaine de l'emploi des jeunes sont déjà en train de bâtir une culture de transformation qui est basée sur la collaboration et l'apprentissage mutuel. Le défi qui nous attend est d'apprendre comment trouver une validation et un soutien pour cette culture auprès des décideurs et des organismes de financement, afin qu'elle puisse se renforcer et influencer le secteur dans son ensemble.