

---

Collaborer pour accompagner  
les jeunes cumulant des barrières.  
Étude de la diversité des soutiens intégrés  
ou wraparound en employabilité  
au Québec et en Ontario.

Alice Gaudreau, María Eugenia Longo et Sandra Franke

---



CHAIRE-RÉSEAU DE RECHERCHE  
SUR LA JEUNESSE DU QUÉBEC

## Responsabilité scientifique

María Eugenia Longo, [maria-eugenia.longo@inrs.ca](mailto:maria-eugenia.longo@inrs.ca)  
Centre – Urbanisation Culture Société  
Institut national de la recherche scientifique  
Observatoire Jeunes et Société

Alice Gaudreau, [alice.gaudreau@hrsdcc-rhdcc.gc.ca](mailto:alice.gaudreau@hrsdcc-rhdcc.gc.ca)  
Emploi et Développement social Canada  
Gouvernement du Canada

## Équipe de production

### *Analyse et rédaction*

Alice Gaudreau, María Eugenia Longo et Sandra Franke

### *Conception visuelle*

Alice Gaudreau et Marjolaine Noël

## Réalisé en collaboration par

Chaire-réseau de recherche sur la jeunesse du Québec



Emploi et Développement social Canada



Emploi et  
Développement social Canada

Pour citer ce document : Gaudreau, A. Longo, M. E. et Franke, S. (2021). *Collaborer pour accompagner les jeunes cumulant des barrières. Étude de la diversité des soutiens intégrés ou wraparound en employabilité au Québec et en Ontario*. Institut national de la recherche scientifique.

ISBN 978-2-89575-430-5

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

INRS



Collaborer pour accompagner  
les jeunes cumulant des barrières.  
Étude de la diversité des soutiens intégrés  
ou wraparound en employabilité  
au Québec et en Ontario.

Par

**Alice Gaudreau**

**María Eugenia Longo**

**Sandra Franke**

2021



# Tables des matières

<b>Sommaire exécutif</b> .....	ii
Le rapport.....	ii
Faits saillants.....	ii
Recommandations.....	v
<b>1. Introduction</b> .....	6
1.1 Contexte socio-économique de l'emploi chez les jeunes.....	6
1.2 Pertinence d'approches d'intervention wraparound.....	8
1.3 L'évolution au niveau de la terminologie: de l'intersectorialité au wraparound.....	9
1.4 Collaboration et intersectorialité dans le modèle wraparound.....	11
1.5 Potentiels défis de la mise en œuvre du wraparound.....	14
<b>2. La recherche</b> .....	16
<b>3. Résultats</b> .....	18
3.1 Problématiques auxquelles les jeunes font face.....	18
3.2 Types de ressources et de biens proposés.....	19
3.3 Configuration d'acteurs impliqués dans les mesures.....	21
3.4 Le wraparound selon les prestataires de services.....	25
3.5 Défis et difficultés de la mise en œuvre du wraparound.....	29
<b>4. Trois formes de wraparound et ses hybridations</b> .....	35
4.1 Collaboration intersectorielle.....	36
4.2 High-fidelity wraparound.....	38
4.3 One-stop shop hub.....	39
<b>5. Perspectives et orientations stratégiques</b> .....	41
5.1 Orientations politiques stratégiques.....	41
5.2 Perspectives de recherche.....	46
<b>6. Bibliographie</b> .....	48
<b>7. Annexes</b> .....	53
Annexe 1. Étapes du high-fidelity wraparound.....	53
Annexe 2. Spécifications méthodologiques.....	53
Annexe 3. Deux histoires de succès parmi les prestataires de services rencontrés.....	55

# Sommaire exécutif

## Le rapport

Ce rapport analyse les modalités diverses des soutiens intégrés ou « wraparound » en employabilité. Le wraparound est une approche d'intervention qui vise à mettre en commun différents secteurs afin d'offrir une intervention plus globale appréhendant la complexité de l'individu, au lieu de considérer celui-ci comme une entité sectionnable dont les besoins sont perméables. Ce rapport explore quelques modalités de mise en œuvre du wraparound dans les mesures d'emploi visant les jeunes, au Québec et en Ontario. Plus spécifiquement, les problématiques, la configuration d'acteurs et les services proposés caractérisent-ils et modélisent-ils la mise en œuvre des mesures de wraparound?

Pour l'étudier, ce rapport aborde les problématiques des jeunes et les ressources offertes par les prestataires de services ainsi que les stratégies de collaboration des acteurs de la mise en œuvre. Le rapport se clôt sur des pistes de recommandations pour les politiques. Par le biais d'une recherche réalisée en collaboration par la Chaire-réseau de recherche sur la jeunesse du Québec et Emploi et Développement social Canada (Longo, Gaudreau et Franke, 2020), une analyse qualitative des entretiens auprès des organismes prestataires de services au Québec et en Ontario a été menée. L'étude détermine comment les modalités d'action du wraparound peuvent différer selon les acteurs et les régions. Chaque organisme responsable d'offrir des services d'employabilité aux jeunes a mobilisé un ou deux intervenants pour réaliser l'entretien.

## Faits saillants

### Enjeu

Les barrières à l'emploi auxquelles font face les jeunes se multiplient et complexifient leur parcours de vie, en particulier pour les jeunes les plus vulnérables. Ce constat s'applique même dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, comme ce fut le cas au Canada lorsque les entretiens ont été réalisés. Cette situation affecte leur capacité à chercher, trouver et garder un emploi. Il devient alors prioritaire pour les gouvernements d'offrir des mesures de soutien et d'accompagnement adaptés aux besoins de ces jeunes. Toutefois l'adoption du modèle wraparound, pourtant conçu pour répondre précisément à ce défi, fait face à un paradoxe: comment mettre en œuvre une intervention personnalisée en collaboration avec les acteurs pertinents tout en s'inscrivant à l'intérieur des paramètres très standardisés qui servent d'assises aux programmes publics? L'étude a saisi l'opportunité d'une réforme des programmes d'emploi jeunesse du gouvernement fédéral pour mettre en lumière certaines stratégies développées en réponse au paradoxe.

### Caractéristiques principales des soutiens wraparound

Les jeunes qui fréquentent les organismes vivent souvent des problématiques qui chevauchent différentes sphères de vie. Ainsi, l'employabilité et la rétention en emploi ne font que s'ajouter à une liste de problématiques cumulées en amont (de préemployabilité, de santé mentale, du logement, etc.).

Face à ces problématiques, les organismes rencontrés offrent tous spécifiquement des services d'employabilité, mais sont amenés à compléter cette offre avec des ressources qu'ils empruntent à d'autres sphères. Ils utilisent une approche wraparound en mettant en commun des ressources qui répondent à des problématiques uniques et complexes afin d'offrir une intervention plus globale qui reconnaît la diversité des parcours.

Le wraparound a été défini par les intervenants rencontrés selon trois aspects principaux:

1. La prestation de biens et de ressources multiples qui sont personnalisés et adaptés aux besoins variés du jeune, prenant en compte l'ensemble de ses sphères de vie;
2. L'accompagnement du jeune comme tremplin pour permettre la livraison de ressources personnalisées;
3. La collaboration entre professionnels et entre institutions, qui s'avère nécessaire à la prestation de biens et de ressources multiples, relevant de différents secteurs d'intervention.

### Trois formes des soutiens wraparound et leurs hybridations

Parmi les organismes étudiés, ces caractéristiques communes se déclinent selon trois formes de wraparound (et des formes hybrides) qui rassemblent *une diversité de formes de collaboration*. Celles-ci ne dressent pas un portrait exhaustif des formes de wraparound mais offrent un éclairage sur quelques situations expérimentées au sein des organismes interrogés. D'autres formes pourraient exister en dehors de celles qui ont été recensées lors de cette étude.

1. La collaboration intersectorielle, basée sur un partenariat entre prestataires de services;
2. Le high-fidelity wraparound, fondé sur le rôle d'un facilitateur responsable d'intégrer différents professionnels et personnes significatives dans la démarche d'intervention auprès du jeune;
3. Le one-stop shop hub, organisé autour de l'idée d'un site qui rassemble géographiquement une multiplicité d'intervenants intersectoriels.

### Autonomisation et accompagnement des jeunes

La philosophie d'action des intervenants se rapporte bien souvent à l'idée d'autonomisation. Pour ce faire, les intervenants souhaitent intégrer pleinement le jeune dans la démarche. Que ce soit en ouvrant les portes des services pour le jeune, comme c'est le cas dans la première forme, ou que ce soit par le développement d'un accompagnement au quotidien dans un milieu de vie comme dans la troisième forme, l'intervenant joue un rôle d'accompagnateur clé pour le jeune. L'accompagnement permet de tisser un lien de confiance avec le jeune, de manière à lui offrir des services de manière progressive, à son rythme. De plus, un accompagnement attentif et durable permet de personnaliser les ressources qui sont offertes au jeune de manière à ce que ses besoins soient au centre de la solution. Bien que l'obtention d'un emploi soit en filigrane des interventions, ce n'est pas nécessairement l'objectif premier qui est énoncé par les intervenants. L'objectif peut être plus large, jusqu'à énoncer le fait de mener les jeunes à sentir qu'ils font partie de la société. Dans les organisations autochtones rencontrées, leur

approche basée sur la roue de la médecine autochtone met davantage l'accent sur l'interrelation des sphères de vie que c'est le cas dans les contextes allochtones, laissant croire que les communautés autochtones possèdent une importante expertise quant aux interventions holistiques.

### Collaboration entre les prestataires de services

Les organismes rencontrés sont en étroite collaboration avec des organismes du même secteur, voire des organismes qui offrent différentes ressources aux mêmes jeunes qu'eux (ex.: des ressources en santé mentale), des institutions et des services publics (ex.: CLSC), ou des employeurs. Les intervenants sont donc amenés à jouer un rôle d'agents de liaison pour faire le pont entre ces différents acteurs et professionnels, ce qui permet de s'arrimer aux besoins des jeunes. Ce rôle peut s'élargir par l'entremise d'un réseau plus large, avec différentes stratégies de réseautage et de démarchage. Ces stratégies sont multiples, mais l'échange informel d'informations reste le moyen le plus privilégié par les intervenants, que ce soit entre professionnels de différents secteurs au sein d'un même organisme ou entre organismes. À cela peut s'ajouter des événements de réseautage, l'utilisation de banques de ressources comme le réseau 2-1-1 au Québec ou des moyens de concertations institutionnalisés comme des tables de quartiers. Toutefois, la collaboration ne semble pas fréquemment atteindre des niveaux plus élevés permettant une intégration complète des services.

### Défis des soutiens wraparound

Dans tous les cas, chez les organismes ayant participé à l'étude, le wraparound inclut une collaboration avec d'autres organismes et entités, et ce, peu importe la forme de wraparound privilégiée par l'organisme. Ces collaborations peuvent toutefois poser des défis. D'abord, il arrive que les services soient tout simplement *saturés*, particulièrement en santé mentale. Ensuite, la coordination des actions entre les organismes demande aux intervenants de bien connaître le réseau et nécessite un important investissement en *temps*. Elle requiert de développer une relation de confiance qui peut permettre, notamment, de partager des données de manière systématique; ou encore de s'entendre sur les *modalités de l'approche* ou la forme d'intervention auprès du jeune, un défi qui se pose particulièrement dans le high-fidelity wraparound.

De plus, dans le but d'optimiser la collaboration, les acteurs doivent avoir un apport *des gouvernements afin d'orienter les modes de financement, d'évaluation et la reddition de compte* et ainsi permettre une plus grande flexibilité dans l'intervention. Toutefois, en raison de contraintes institutionnelles, il peut être difficile pour les prestataires de services de faire preuve de la flexibilité requise pour offrir les services appropriés aux jeunes. D'une part, le financement peut être conditionnel à la description détaillée, à l'avance, des services qui seront prodigués. D'autre part, les indicateurs d'évaluation des prestataires de services peuvent évacuer certains aspects-clé du travail d'intervention. Par exemple, l'accompagnement du jeune par l'intervenant a un côté humain non quantifiable qu'il est difficile de valoriser lors d'une reddition de comptes ou même d'une évaluation de programme.

## Recommandations

De manière générale, la mise en œuvre d'une approche wraparound dans les mesures d'emploi est associée à plusieurs bénéfices, entre autres:

- Pour les jeunes, un maintien en emploi et une augmentation des revenus;
- Pour l'économie, une croissance économique et une réduction du chômage;
- Pour les gouvernements, une réduction du recours à l'assurance-emploi et à l'aide sociale.

Nos données font toutefois émerger quelques enjeux des soutiens wraparound. L'analyse a permis de dégager quatre scénarios d'action répondant à des enjeux clés, en explorant les possibles opportunités et contraintes ainsi que quelques recommandations de politiques. Ces scénarios sont basés sur les enjeux et les suggestions soulevés par les prestataires et par les pistes de solution qui émergent de l'analyse des données. En fonction des scénarios, des recommandations sont formulées :

- Financer des initiatives et des espaces de concertation, au niveau local (intersectoriel) des bénéficiaires et au niveau national (intersectoriel ou sectoriel) de l'action publique.
- Monter un programme d'action concertée avec de multiples ministères afin d'avoir une vision globale de la jeunesse axée sur des services diversifiés de prévention et d'intervention.
- Créer un espace de co-construction entre les gouvernements, les prestataires de services et les jeunes, au sein duquel les anagramme d'acteurs seront en mesure d'exprimer leur accord ou leur désaccord avec les politiques et les programmes, et de proposer des alternatives.
- Mettre en place une collecte de données qui bénéficie à i) l'évaluation des programmes, en tenant compte de l'importance des processus de collaboration, et ii) au travail terrain des organismes en faisant émerger les contextes locaux et les meilleures pratiques.
- Financer certaines activités pour permettre aux intervenants de bien comprendre le réseau d'organismes dans lequel ils se situent.
- Financer les collaborations et le suivi de dossiers intersectoriels d'un jeune.



# 1. Introduction

Cette recherche a été réalisée au cours de l'été 2019 en collaboration par la Chaire-réseau de recherche sur la jeunesse du Québec et Emploi et Développement social Canada (Longo, Gaudreau et Franke, 2020), dans le contexte de la modernisation de la Stratégie emploi jeunesse (SEJ), remplacée par la nouvelle Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ) du Gouvernement du Canada. Cette dernière fait suite à plusieurs recommandations du Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes (2017), qui proposait d'axer les mesures sur « la prestation globale de services à ceux qui sont le plus à risque » (p. 8). La nouvelle SECJ s'inscrit dans cette optique. Elle « vise à offrir des services d'emplois plus souples, et des soutiens améliorés pour aider tous et toutes les jeunes Canadiens. La stratégie modernisée adopte une approche flexible avec des services adaptés à chaque individu, une admissibilité élargie, et un plus grand éventail de programmes proposés pour aider les jeunes à acquérir les compétences, les capacités et l'expérience nécessaires pour obtenir un emploi de qualité » (Emploi et Développement social Canada, 2019a, s.p.). Une telle approche génère un éventail d'initiatives communément appelées « wraparound<sup>1</sup> » dans certains contextes de formulation des politiques et des programmes, voire des soutiens mobilisant des solutions intégrées.

Ce rapport analyse les modalités diverses que l'approche « wraparound » peut adopter afin de déterminer le type de contenu qui s'y retrouve, les formes variées des dispositifs mettant en place cette approche, les problématiques des jeunes auxquelles cette approche permet de répondre, et les stratégies de collaboration des acteurs qui sont impliqués dans la mise en œuvre d'une telle approche. Le rapport se termine sur des pistes de recommandation pour les politiques publiques.

## 1.1 Contexte socio-économique de l'emploi chez les jeunes

Les études sur la question de la jeunesse constatent que les parcours de vie des jeunes se complexifient, sortant d'une logique linéaire pour se composer de transitions fragmentées et réversibles (Charbonneau, 2006; Longo, 2016). Elles sont caractérisées par des possibilités de cheminement plus variées et des risques accrus dans différentes sphères de la vie (Fleury et Raïq, 2013). Ce constat pourrait entraîner un allongement de période de la vie associée à la jeunesse, amplifiant l'instabilité et l'insuffisance des ressources pour faire face aux transitions (Galland, 2017; Gauthier, 2003). Depuis quelques décennies, il implique aussi une intervention publique marquée par la prolifération des mesures de l'État portant sur la jeunesse (Longo, 2017; Salamon, 2001). Ces mesures s'inscrivent dans un contexte économique pré-pandémique où prévalaient au Canada, une pénurie de main-d'œuvre et un taux de chômage historiquement bas (5,7 % de la population active), même chez les jeunes (10,3 % des jeunes âgés de 15 à 24 ans) dans la plupart des provinces canadiennes (Statistique Canada, 2019).

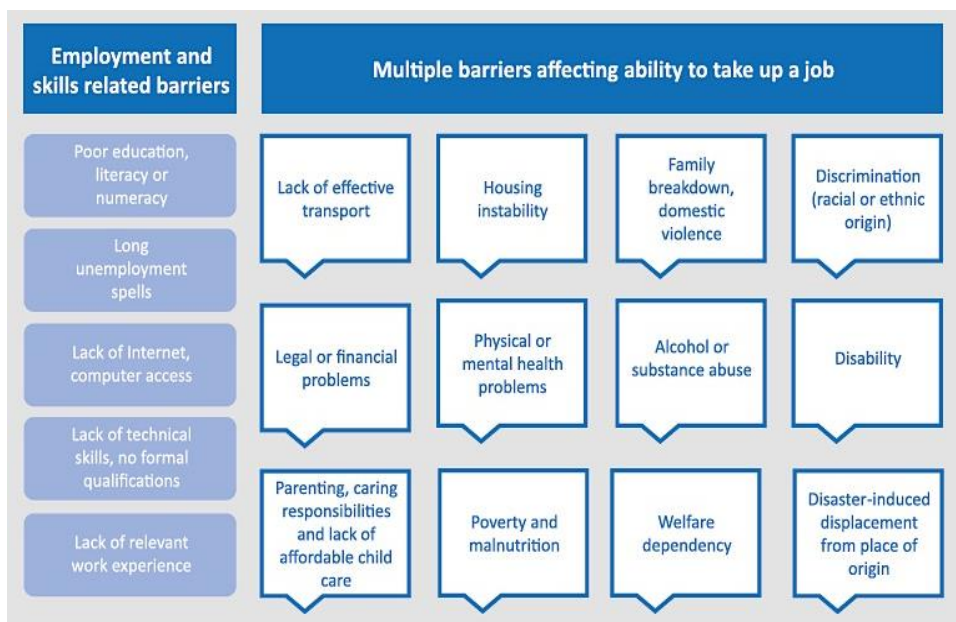
---

<sup>1</sup> Dans ce rapport, les expressions « wraparound » et « modèle wraparound » sont utilisées de manière interchangeable, pour désigner l'approche wraparound en général. L'expression « formes de wraparound » signifie, quant à elle, différentes manières de mettre en œuvre ce wraparound.

Par ailleurs, on remarque que malgré un accès plus facile au marché du travail, les jeunes n'ont pas pour autant les compétences nécessaires pour s'insérer durablement. Plusieurs se retrouvent dans une succession rapide d'emplois sous-qualifiés (Alliance des centres-conseils en emploi [AXTRA], 2019), et son corollaire: des conditions d'emploi éloignées d'un travail signifiant et de qualité. Ce va-et-vient sur le marché du travail peut mener à une perte de confiance en soi et à une déqualification (Bourdon et Bélisle, 2015).

La difficulté de se maintenir en emploi peut entraîner de la pauvreté et des conditions de vie difficiles. D'autre part, les jeunes participant à des mesures d'employabilité sont le plus souvent des jeunes particulièrement éloignés du marché du travail, qui cumulent d'autres obstacles, en dehors de l'emploi. Ce sont souvent « des jeunes qui ont quitté tôt l'école secondaire, des jeunes ayant immigré récemment, des jeunes appartenant à des minorités visibles, des jeunes vivant avec un handicap, de jeunes parents seuls, des jeunes vivant dans des ménages à faible revenu, des jeunes en situation d'itinérance ou de logement précaire et des jeunes vivant dans des régions rurales ou éloignées ou des jeunes ayant des problèmes de dépendance ou des enjeux avec la justice » (Emploi et Développement social Canada, 2019c, s.p.). Dans ce contexte, les barrières d'emploi auxquelles font face les jeunes, en particulier ceux déjà en situation de vulnérabilité, se multiplient et se complexifient, affectant leur capacité à s'insérer durablement sur le marché du travail (figure 1) : « While some barriers may relate to core competencies or work ability, these are often coupled with non-employment-related challenges. » (OIT, 2018, p. 5). Ces difficultés se cumulent et interagissent de manière à ce qu'il soit difficile de distinguer ce qui est une difficulté de ce qui en est le symptôme (Chaire de recherche du Canada sur l'évaluation des actions publiques à l'égard des jeunes et des populations vulnérables [CRÉVAJ], 2012). De ce fait, une barrière à l'emploi peut mener à une multiplicité de besoins chez un jeune. Par exemple, un jeune en situation d'itinérance fait face à une barrière à l'emploi en raison de cette condition, mais celle-ci peut s'articuler par une multiplicité de besoins (logement, soutien psychologique, accès à une nourriture de qualité, transport, etc.).

Figure 1. Potentielles barrières à l'emploi



Source : Organisation internationale du Travail (OIT), 2018.

De plus, les employeurs ont tendance à favoriser les candidats qui ont des antécédents de travail ou d'études ininterrompus (OIT, 2018), des diplômes et des qualifications reconnues, des codes culturels propres aux allochtones ainsi que des conditions de santé et des habitudes de vie qui leur permettent d'inférer que le candidat a une certaine stabilité dans ses relations sociales et ses pratiques de vie. De plus, les méthodes de recrutement sont de plus en plus axées à la fois sur une évaluation à jour des compétences formelles identifiables et transversales, et un recours intensif à l'Internet pour pouvoir reconnaître la valeur de ces compétences. Ainsi, les jeunes aux parcours atypiques, moins institutionnalisés ou qui ne connaissent pas ou n'ont pas un accès continu aux technologies de l'information, sont désavantagés (OIT, 2018).

## 1.2 Pertinence d'approches d'intervention wraparound

Considérant ce qui précède, il devient alors prioritaire pour les gouvernements d'agir pour offrir « des mesures de soutien adaptées aux besoins individuels des jeunes qui font face à des obstacles à l'emploi » (Emploi et Développement social Canada, 2019a, s.p.). L'État cherche à répondre aux besoins de plus en plus complexes des jeunes, par des mesures diversifiées (Muller, Palier et Surel, 2005). Toutefois, plusieurs stratégies restent à expérimenter en ce qui concerne les dispositifs d'action publique ciblant cette catégorie de la population.

Diverses études répertoriées par AXTRA (2019) ont souligné l'alourdissement des problèmes propres à la clientèle des personnes qui fréquente des centres d'employabilité qui rencontrent et souvent cumulent des enjeux de santé mentale, de toxicomanie, d'inadéquation entre leur formation et les emplois disponibles ou souhaités, les plaçant dans une posture difficile pour réussir leur transition sur le marché du travail. Ainsi une approche d'intervention axée uniquement sur l'emploi peut être inefficace si elle ignore les difficultés du jeune dans ses autres sphères de vie car elle perd de vue la globalité du parcours du jeune dans son contexte spécifique et sa construction dans le temps.

*A contrario*, les modèles et soutiens wraparound répondent bien aux besoins de cette clientèle grâce à des services qui vont au-delà de l'emploi pour chercher à améliorer les conditions de vie plus larges de la personne (AXTRA, 2019; First Work, 2018), l'emploi ne représentant qu'une facette des problématiques que peuvent vivre les jeunes les plus éloignés du marché du travail (Franke, 2010). Alors qu'au tournant du siècle, certains auteurs (Walker et Schutte, 2004) constataient le manque de théorie décrivant les moyens par lesquels l'approche wraparound pouvait améliorer la situation des jeunes, d'autres considéraient déjà que les modèles associés au wraparound étaient prometteurs (Hoagwood, Burns et Weisz, 2002). Aujourd'hui, on sait que les forces de l'approche wraparound s'articulent autour de trois paramètres clés: un réseau d'acteurs, une variété de secteurs d'intervention et une approche globale (Emploi-Québec, 2019) ou holistique (Emploi et Développement social Canada, 2019a).

### 1.3 L'évolution au niveau de la terminologie: de l'intersectorialité au wraparound

La variété de termes de l'encadré 1 montre la diversité de pratiques visant le modèle wraparound et ses variantes. Parmi celles-ci, une seule contient strictement le terme wraparound, soit le high-fidelity wraparound. Cette approche très balisée représente un modèle théorique précis, basé sur le *voice and choice* du jeune. À l'exception de cette approche particulière, les autres termes mettent l'accent soit sur le service au jeune, soit sur la collaboration entre les acteurs. Les services centrés sur le client sont particulièrement abordés dans la littérature portant sur la continuité des services et l'idée d'un guichet unique, alors que ceux focalisés sur la collaboration sont davantage abordés dans la littérature portant sur l'intersectorialité. En lien avec le terme wraparound, on compte donc des pratiques diversifiées qui peuvent aller du service centré sur le jeune, jusqu'à la collaboration étatique intersectorielle et intergouvernementale. De plus, avec l'émergence du terme wraparound, on a vu les discussions sur l'intersectorialité passer de l'échelle macro vers l'échelle des bénéficiaires.

Selon Muller (1985), l'intervention publique s'est structurée historiquement autour de deux logiques principales: le territoire et le secteur. Le territoire permet de découper l'action publique géographiquement, en tenant compte des spécificités locales. Quant à la sectorisation (emploi, services sociaux, etc.) de l'action publique, elle permet de rendre l'État intelligible pour la société (Bourgeois, 2015). À cela s'ajoute une nouvelle logique, l'intersectorialité, qui recoupe les deux premières. L'intersectorialité est décloisonnée sur les territoires et dans les organismes mettant en œuvre les politiques publiques (Bourgeois, 2015). Les organismes font alors face à des changements d'instruments et de paradigmes d'intervention.

En emploi, l'intersectorialité apparaît comme une approche particulièrement importante puisque, au Canada, ce secteur appartient plus largement à celui de la protection sociale (Barbier et Théret, 2004, dans Bourgeois, 2015) tout en ayant des liens forts avec l'éducation et la formation, la santé, l'immigration, la démographie, etc. Toutefois, ces politiques et services sur mesure vont de pair avec une territorialisation des services de proximité et des connaissances globales des besoins sur un territoire donné (Bourgeois, 2015). Pour certains, l'intersectorialité se justifie pour réaliser une mutualisation des ressources, alors que pour d'autres, c'est un moyen de faire émerger de nouvelles configurations d'acteurs. Elle peut se réaliser grâce à une gouvernance par réseaux, qui permet une coproduction flexible avec une focalisation de la mesure sur les besoins spécifiques des clients plutôt que sur des groupes ciblés ou encore sur une logique de coûts/bénéfices) (Considine et Lewis, 2003, p. 133, dans Bourgeois, 2015).

À l'instar de l'intersectorialité, le terme wraparound a été formulé pour décrire le déploiement d'un large éventail de services communautaires vers un individu. À la logique du territoire et des secteurs, pour organiser l'action publique, le wraparound semblerait rajouter une logique axée sur les bénéficiaires. Le terme a émergé dans les années 1980 dans le milieu de l'intervention en santé mentale. Aux États-Unis, le wraparound a été créé à l'échelle du territoire, par des pratiques multiples instaurées par les communautés pour répondre à leurs besoins. L'intervention peut alors être mieux ciblée, mais elle est difficile

à déployer à plus grande échelle, tout en gardant sa particularité. Au Canada, le wraparound n'est pas mis en valeur uniformément dans toutes les provinces ou dans tous les secteurs, ce qui pose un défi pour l'élaboration de programmes élaborés de manière centralisée qui veulent répondre aux besoins des jeunes, lesquels sont spécifiques, complexes et ancrés sur des territoires locaux qui ont des dynamiques propres. En outre, le terme wraparound est pour certains synonyme de flexibilité et de globalité (comprehensiveness) dans la prestation de services (VanDenBerg, 2003), alors que pour d'autres, il s'agit d'une méthode d'intervention très spécifique qui repose sur des principes, des valeurs et des actions à respecter strictement pour se targuer d'offrir le « high-fidelity wraparound » (Bruns, Suter et Leverentz-Brady, 2008).

Au-delà du débat sémantique, il est possible de dégager un certain nombre de paramètres qui caractérisent des pratiques qui s'apparentent au terme wraparound: une démarche territorialisée qui vise à mettre en commun différents secteurs afin d'offrir une intervention globale qui appréhende la complexité de l'individu, au lieu d'une l'intervention sectionnée, dont les contours sont perméables. De plus, un objectif commun émerge: le modèle wraparound s'adresse à des jeunes ayant des besoins complexes, faisant face à de multiples barrières. Un soutien intensif, coordonné et adapté aux besoins permet de rebâtir le lien social pour maintenir les jeunes dans la communauté (Bruns, 2008). Les différents secteurs de services viennent s'envelopper autour des jeunes (« wrap around them ») (Prakash et al., 2010). Le wraparound place le jeune au centre du système d'acteurs. Le processus doit permettre d'augmenter sa résilience, sa confiance en soi (Wallace, Debicki, Vander Vennen et de Visch Eybergen, 2015) pour que le jeune puisse s'autodéterminer (LaPorte et al., 2016).

#### Encadré 1 : Termes associés au modèle wraparound

##### *À l'échelle des jeunes bénéficiaires*

CONTINUITÉ DE SERVICES OU SERVICES INTÉGRÉS : « Incorporation des services éducatifs, [des services d'emploi], des services sociaux et des services de santé physique et mentale dans un guichet unique de distribution » auquel collaborent tous les acteurs concernés « afin d'offrir des services personnalisés aux enfants et à leur famille » (Clafée et al., 1997; Dryfos, 1998a; Sailor et Skrtic, 1996; U.S. Ed. 1995, 1996, cité dans Deslandes et Bertrand, 2002, p. 137). Selon la CRÉVAJ (2012), la continuité des services répond aussi à un problème économique de gestion des coûts, supposant que les services sont généralement existants, adéquats et que seule la coordination doit être améliorée.

ONE-STOP SHOP/HUB : Integrated services hubs provide easy and rapid access to services that address the needs of youth across multiple domains of their lives (Youth Wellness Hubs Ontario, 2017). They provide tools such as multi-sectorial information, advice, guidance and support (Savolainen, 2018).

HIGH-FIDELITY WRAPAROUND : Une philosophie de soins planifiée avec une multitude d'acteurs (VanDenBerg et al., 2003; Bruns et al., 2008), en intégrant le jeune et sa famille (Goldman, 1999), leur donnant une voix et une capacité décisionnelle (voice and choice) (Bruns et Walker, 2008). Ce modèle est également structuré par certaines

valeurs : mettre l'accent sur les forces de l'individu, s'ancrer dans le contexte spécifique du jeune, prendre en compte la globalité et la complexité des besoins, ces derniers étant déterminés par les jeunes eux-mêmes (Walker et Koroloff, 2007).

CASE MANAGEMENT: Case Management is a collaborative, client-driven process that includes planning, coordination, evaluation and advocacy for the provision of quality support services through the effective and efficient use of resources (Anciens combattants Canada, [NCMC], 2009). It targets safe, realistic, and reasonable goals for both the client and their family (NCMC, 2009).

APPROCHE GLOBALE : Pour Emploi-Québec, ce terme réfère à des services individuels et de groupe pour des jeunes adultes faisant face à des obstacles à l'emploi. Les activités à réaliser sont définies dans un « plan d'intervention » convenu entre l'individu et l'intervenant de l'organisme, dans le but de faire une intégration en emploi ou un retour aux études (Emploi-Québec, 2019).

#### *À l'échelle de l'intervention des acteurs locaux ou étatiques*

WHOLE OF GOVERNMENT: Cross-cutting initiatives leveraging horizontal collaboration (Crowley, 2004) across government ministries and agencies on common programs to get government units to work better together (Christensen et Lagreid, 2007, p. 1061).

JOINED-UP SERVICES (ROYAUME-UNI): Building on the whole of government approach, joined-up services are horizontal agency partnerships focused on the delivery of outcomes, with cross-sectoral partnerships with the members of the youth policy community (Signoretta et Craglia, 2002, dans Crowley, 2004).

INTERSECTORIALITÉ : Basée sur l'idée de secteurs de l'action publique, l'intersectorialité représente le passage d'une action publique à la structuration séparée par secteur comme l'emploi, la santé, etc. à une structuration intégrée de plusieurs secteurs qui requiert la coopération des acteurs (Bourgeois, 2015).

NB : Pour le Secrétariat à la jeunesse du Québec (2019a, 2019b), c'est le terme « global » qui fait écho aux joined-up services et à l'intersectorialité. Il s'agit d'une action à plus large spectre, par le biais d'actions intergouvernementales pour agir dans différentes sphères et faire face à différentes problématiques. Non seulement axée sur la relation d'un intervenant et d'un jeune, l'approche est déployée à l'échelle du système et des actions.

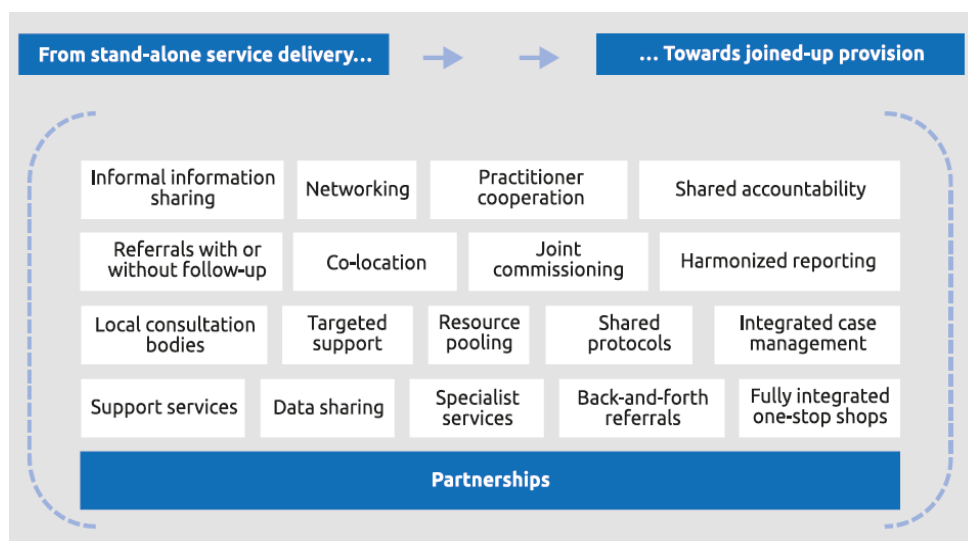
## **1.4 Collaboration et intersectorialité dans le modèle wraparound**

Le modèle wraparound conçu dans les politiques publiques fait souvent face à un paradoxe: permettre la mise en œuvre d'une intervention personnalisée en misant sur l'intersectorialité et la collaboration d'acteurs locaux (OIT, 2018), tout en standardisant l'élaboration des programmes. Le wraparound est une initiative communautaire locale qui

peut faire face à des difficultés lorsque sa mise en œuvre dépend de paramètres définis pour être appliqués à une plus large échelle (Goldman, 1999). À l'origine, le modèle wraparound américain est un modèle d'intervention « grassroots » (Bruns, 2008, dans Prakash et al., 2010), c'est-à-dire découlant directement des intervenants terrain. À l'opposé, le modèle wraparound est implanté à grande échelle par une initiative uniforme descendant d'un palier supérieur du gouvernement.

Le déplacement d'une approche sectorielle existante, découpée par catégorie de services (emploi, logement, etc.), vers une intégration des services peut en effet être difficile à mettre en œuvre. Il existe une variété de manières de mettre en œuvre le wraparound, allant du référencement du jeune vers d'autres secteurs, à l'intégration complète des services sous un même toit (Prakash et al., 2010), en passant par la planification conjointe de services. La figure 2 ci-dessous explicite certaines des nombreuses formes de collaboration que peuvent utiliser les prestataires de services. La pléthore d'options possibles souligne l'importance de bien comprendre les relations entre les acteurs pour être en mesure de décrire le modèle wraparound.

**Figure 2.** Différentes formes de collaboration des prestataires de service interrogés



Source : Adaptation de Wilson et al., 2015, dans OIT, 2018.

## Les enjeux de la collaboration

La collaboration peut se faire à partir de différents niveaux d'institutionnalisation entre acteurs. Les contacts peuvent se faire entre organismes œuvrant dans le même secteur d'intervention (sectorielles) – par un partenariat contractuel formel ou encore une par le biais d'une instance de concertation intersectorielle comme une table de quartier. La table de concertation est un « mécanisme participatif d'échange, d'analyse et d'action structuré et animé sur une base permanente » (Collectif Quartier, 2009, dans Bilodeau et al., 2014, p. 8). Les intervenants peuvent aussi tout simplement développer une relation informelle pour partager des informations (Bourgeois, 2015). Le partage d'information et le réseautage ne se font pas toujours dans les lieux formels de délibération (Suarez Herrera et Bah, 2017).



Dans plusieurs cas, les intervenants vont développer des lieux informels de discussion et de réseautage pour « s'approprier » avant d'entrer dans des rapports formalisés.

Le développement des collaborations permet de renforcer les liens entre les acteurs. Cela est particulièrement important, car la motivation des acteurs à coopérer doit être acquise; elle n'apparaît pas intrinsèquement (Calamel et al. 2011, dans Suarez Herrera et Bah, 2017). Pour bien développer un programme d'employabilité wraparound, il est conseillé de procéder de façon incrémentielle (Calfee et al. 1998): commencer par de petits pas, insister sur la qualité, accueillir les rétroactions et persévérer dans le développement des relations nécessaires entre les acteurs pour tisser des ponts. Travailler à la création de capital social et au développement de relations entre les gens permet de bâtir un réseau de professionnels basé sur la mutualité et la communication (Deslandes et Bertrand, 2002).

Pour réaliser une collaboration efficace, Bilodeau et al. (2014) suggèrent les conditions suivantes: d'abord, se centrer sur le partage d'information et d'objectifs entre les acteurs: échanger les perspectives, se manifester pour les décisions stratégiques et s'engager dans un rôle de négociation et d'influence. Ceci peut être réalisé par une concertation, soit une « relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques [...] afin de convenir d'objectifs et d'actions [...] » (Bourque, 2008, p. 5, dans Bilodeau et al., 2014). Ensuite, une action collective peut être entreprise grâce à des partenariats, une co-construction de l'action et l'engagement d'acteurs stratégiques et névralgiques dans le projet. Finalement, la formation des intervenants responsables de la collaboration peut permettre de mieux s'adapter au fonctionnement de travail en partenariat (Sloper, 2004).

## La collaboration entre les prestataires de services et les bailleurs de fonds

Au-delà de la collaboration entre les prestataires de services, le discours de l'action publique s'oriente de plus en plus vers la notion de partenariat, dans une volonté de participation et de démocratisation (Carrière, 2001). Le partenariat entre les prestataires de services dans le cadre du wraparound peut être favorisé par l'État. Les administrations étatiques qui favorisent la mise en œuvre du wraparound à une large échelle sont plus à même de favoriser la mise en commun de références vers qui orienter les prestataires, permettent d'adapter les modes de financement et bonifient les mesures en place par des incitatifs spécifiques à l'intégration du wraparound (Sather et Bruns, 2016). L'État peut réellement se positionner comme partenaire de la mise en œuvre s'il permet une équité entre les parties prenantes, incluant les bénéficiaires des services (Dommergues, 1988). D'ailleurs, le partenariat est associé à l'empowerment des clientèles désavantagées (Kernaghan, 1993).

Selon Muller (2010), l'intégration des services au sein de divers secteurs permettrait d'aborder les enjeux de manière plus exhaustive et globale. Dans le cas des politiques jeunesse, les questions propres à la l'emploi pourraient être incorporées dans différents secteurs (transectorialité). Quant à la problématique d'emploi, elle gagnerait à être abordée en collaboration avec d'autres secteurs afin d'appréhender les enjeux auxquels sont confrontés les jeunes les plus éloignés du marché du travail de manière plus globale et coordonnée (intersectorialité) (Muller, 2010).



## Le rôle du jeune dans la collaboration

Le modèle wraparound mise également sur l'intégration du jeune lui-même comme un collaborateur et, dans certains cas – surtout pour les plus jeunes –, de sa famille. Dans le cas de jeunes plus âgés, cela peut-être plus difficile si la famille s'est désengagée (Haber et al., 2012, dans La Porte et al., 2016). En intégrant le jeune et sa famille en tant qu'acteurs à part entière dans l'intervention, une prise de décision collaborative est instaurée avec des boucles de rétroaction itératives facilitant éventuellement une plus grande autonomisation du jeune (Walker 2008, dans Prakash et al., 2010). Certains auteurs soulignent aussi que le jeune peut développer une alliance avec son intervenant ainsi qu'un lien de soutien positif basé sur la collaboration et l'entente mutuelle pour créer une relation forte et soutenante (Walker et al., 2017).

### 1.5 Potentiels défis de la mise en œuvre du wraparound

L'intégration et la coordination de services multiples sont à la fois une force et une faiblesse du wraparound. Elles permettent de regrouper divers secteurs d'intervention pour aider un jeune en considérant sa spécificité, mais demandent des ressources considérables, tant pour arrimer les différents secteurs de l'action gouvernementale que pour réaliser le travail terrain de mise en œuvre par les prestataires de services qui travaillent à l'échelle locale, ou encore pour permettre la participation des bénéficiaires. De ce fait, identifier les modalités du wraparound permet d'en faire émerger les difficultés à considérer pour chaque niveau d'action.

Au niveau des organismes prestataires de services, il peut être ardu de surmonter les *cultures organisationnelles* déjà en place et de faire preuve de créativité et de flexibilité dans les interventions. Les ressources peuvent également être trop segmentées et ainsi nuire à l'émergence de partenariats pour le wraparound. Finalement, avoir du *personnel adéquatement formé* pour réaliser une démarche wraparound (Prakash et al., 2010) est un enjeu pour nombre d'organismes.

Au niveau des relations entre les prestataires de services, une gestion trop axée sur la continuité des services peut mettre en péril la *continuité du lien* que les jeunes doivent développer avec les intervenants. En effet, il est plus difficile pour le jeune de créer un lien continu avec les services s'il change d'intervenant dans chaque service sectoriel. Il n'aura pas l'occasion de créer un lien de confiance avec l'intervenant pivot à qui il peut se référer, au fil des différents services auxquels il accède. Par ailleurs, si les liens entre les services sont institutionnalisés dans un cadre très formel, cela peut mener à une *hiérarchisation des services* (René et Duval, 2008, p. 19, dans CREVAJ, 2012) et à une hiérarchisation de ceux qu'il faut aider (Franssens 2003, dans CREVAJ 2012). Les acteurs n'entrent pas tous dans une relation partenariale avec les mêmes ressources, ce qui peut créer un déséquilibre de pouvoir (René et al., 2001). Une relation partenariale sous-tend également une définition commune de la collaboration et un processus itératif de planification, d'évaluation et de réajustement des rôles, des objectifs et des actions (Larivée, Bédard, Couturier, Kalubi et Larose, 2015)

Finalement, au niveau de la gouvernance, il est complexe d'organiser l'action publique pour créer un lien entre les secteurs (Bourgeois, 2015). De plus, les organismes peuvent adopter un modèle wraparound avec l'intention stratégique de légitimer politiquement leur action (Bourgeois, 2015) auprès des bailleurs de fonds. Le modèle wraparound peut aussi générer certains conflits entre les intérêts des organismes d'un secteur et ceux des gouvernements (Muller et Jobert, 1987, dans Bourgeois, 2015). Selon Carrière (2001), les partenariats entre les prestataires et l'État dans le cadre du wraparound peuvent aussi être conçus comme une stratégie visant différents modes de prestation des services comme la décentralisation, la privatisation, etc. Finalement, on peut se demander si « l'État n'est pas en train de déléguer certaines responsabilités à la société civile et plus particulièrement aux organismes communautaires locaux (White, 1994), tout en demeurant le maître d'œuvre de l'action publique » (René et al., 2000: p. 40, dans René et al., 2001).

## 2. La recherche

Quelles modalités adopte le wraparound dans les mesures d'emploi visant les jeunes au Québec et en Ontario? Plus spécifiquement, comment les problématiques, les services proposés et la configuration d'acteurs caractérisent-ils et modélisent-ils la mise en œuvre des mesures de wraparound? Ce projet de recherche visait à répondre à ces questions.

Du point de vue des perspectives théoriques, le projet de recherche s'est ancré dans la sociologie politique de l'action publique qui permet de poser comme postulat que l'État se détache de sa centralité et de son monopole des processus d'action publique. Ceux-ci se construisent avec des acteurs sociaux et des réseaux d'action qui s'organisent à différents niveaux, en fonction de la puissance des acteurs économiques et sociaux (Lascoumes et Le Galès, 2012, p. 24). Dans les politiques publiques d'emploi visant les jeunes, et tout particulièrement au Canada, beaucoup d'acteurs sont impliqués. Ce n'est pas l'État seul qui met en œuvre la mesure. Il partage ou délègue plutôt cette responsabilité à des organismes d'employabilité qu'il finance. De ce fait, c'est le passage du gouvernement de l'emploi à la gouvernance de l'emploi (Lallement, 1997) qui s'institutionnalise par le biais d'ententes contractuelles— comme les ententes de services avec les prestataires de services (Durant, 1999) et de partenariats, comme la création de collaborations stratégiques récemment mises en œuvre avec la SECJ .

La sociologie politique de l'action publique met en lumière les jeux d'acteurs dans la construction d'une intervention concertée qui est mise à l'agenda par le gouvernement bailleur de fonds, puis mise en œuvre par des prestataires de services œuvrant sur différentes sphères de vie (emploi, logement, santé mentale, dépendances, etc.). Au lieu d'analyser le contenu normatif d'une politique, on en analyse les processus: l'interaction des acteurs, *qui* fait la politique et *où* elle se fait, *comment*, etc. Les instruments, tels que détaillés dans l'encadré 2, déterminent la mobilisation des acteurs appelés à donner une signification à la politique (Lima, 2004).

### Encadré 2. Qu'est-ce qu'un instrument de politique?

L'étude des instruments (Le Galès, 2011) identifie les mécanismes de régulations et la relation entre le gouvernement et les gouvernés. Comprendre l'instrumentation est une façon de saisir les transformations de l'État sous l'angle de ses pratiques (Lascoumes et Simard, 2011). L'analyse de la logique de processus d'instrumentalisation est cruciale, car les instruments ne sont pas neutres. Pour Lascoumes (2007), « un instrument de l'action publique peut être défini comme un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur » (p. 6). Par exemple, un instrument peut être réglementaire (une loi), économique et fiscal (un crédit d'impôt qui incite à un certain comportement), informatif, etc. (Salamon, 2001). L'instrument, comme défini par Lascoumes et Le Galès (2012), est plus que son véhicule, c'est aussi une institution ayant un pouvoir. Ainsi, il faut considérer les propriétés des instruments, les contraintes de leurs usages et l'histoire de ceux-ci pour comprendre leur impact sur la mise en œuvre de politiques. Loin d'être un outil neutre à la disposition des gouvernements, les instruments créent des effets originaux et sont dotés d'une représentation politique.

Pour répondre aux questions de recherche, l'approche qualitative s'est imposée pour analyser les dynamiques entre acteurs et les variations dans la mise en œuvre personnalisée du wraparound qui s'inscrit dans la particularité de chaque jeune. De plus, le contact avec les prestataires de services a permis de faire un « *backward mapping* » (Elmore, 1979) pour comprendre un peu mieux comment les prestataires de services conçoivent le wraparound et le mettent en œuvre, afin d'analyser la politique de bas en haut, plutôt que de haut en bas.

Ainsi, pour la présente étude, nous avons voulu déterminer comment les modalités d'action peuvent différer au niveau des territoires en étudiant les cas du Québec et de l'Ontario. À défaut d'une enquête nationale, le choix s'est porté vers ces deux provinces pour des raisons de calendrier et d'accessibilité au terrain. Malgré le contexte particulier de cette province<sup>2</sup>, l'inclusion du Québec comme territoire d'étude, par l'importance historique des réseaux communautaires agissant pour l'employabilité des jeunes, procure des outils pour réfléchir et comparer la manière de gérer la mise en œuvre des programmes d'emploi wraparound. Quant à l'Ontario, les antécédents des programmes mobilisant cette approche rendent l'inclusion de cette province pertinente pour cette analyse qui se veut exploratoire.

Nous avons réalisé des entretiens semi-dirigés auprès des responsables de la mise en œuvre de wraparound dans 14 organismes d'employabilité (7 au Québec et 7 en Ontario), avec 15 participants. Les organismes ont été déterminés selon les programmes qu'ils offraient, afin de cerner ceux offrant des ressources multiples aux jeunes, sans qu'il soit nécessaire que l'organisme utilise l'étiquette « wraparound ». La grille détaillant les caractéristiques sommaires des organismes rencontrés est disponible à l'annexe 2. À cela s'est ajouté un entretien avec un informateur clé, le *Canadian Career Development Foundation*, organisme de recherche et politiques en développement de carrière.

L'entretien portait sur i) les problématiques dominantes auxquelles leurs jeunes bénéficiaires font face; ii) le type de ressources offertes; iii) les acteurs impliqués dans les mesures; et iv) la définition, les défis et les difficultés du wraparound, du point de vue des prestataires de services. Les interrogés avaient accès préalablement à ces thèmes de recherche, mais pas aux questions elles-mêmes. Les données ont été analysées avec le logiciel NVivo, un outil d'indexation lexicale et thématique facilitant l'organisation d'une masse de données textuelles.

---

<sup>2</sup> Lors du début du projet de recherche, l'entente de contribution Canada-Québec en appui à la SECJ n'avait pas encore été annoncée. Le 22 août 2019, « les gouvernements du Canada et du Québec ont annoncé la signature d'une entente pour appuyer la Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ). Les fonds alloués par l'intermédiaire de l'entente de contribution Canada-Québec en appui à la Stratégie emploi et compétences jeunesse serviront à mettre en place des mesures et des services et à atteindre les objectifs de la SECJ modernisée » (Emploi et Développement social Canada, 2019b, s.p.).

## 3. Résultats

Les résultats qui suivent décrivent tout d'abord les problématiques des jeunes mentionnées de manière récurrente par les personnes interviewées, pour ensuite aborder les types de ressources qu'elles mobilisent pour donner réponses à ces problématiques, et encore les enjeux de la collaboration et l'articulation d'acteurs qui suscitent ces réponses. Par la suite, la philosophie d'action inhérente aux pratiques professionnelles au sein des organismes, et les défis et difficultés qu'elles soulèvent seront traités. Tous ces éléments seront considérés et analysés d'ensemble dans la section suivante pour dégager trois formes de wraparound et ses hybridations.

### 3.1 Problématiques auxquelles les jeunes font face

Parmi les multiples problématiques que vivent les jeunes utilisant les services d'employabilité, on retrouve certaines récurrences. Les prestataires de services wraparound ont fait ressortir les problématiques prégnantes suivantes: d'abord, l'élargissement de l'employabilité du jeune à ses corollaires en amont – la préemployabilité – et en aval, la rétention en emploi. Ensuite, la santé mentale des jeunes préoccupe de plus les organismes. Finalement, les intervenants n'ont cessé de mettre en lumière la diversité et l'interrelation des problématiques des jeunes: celles-ci se développent tôt, et se cumulent, se complexifient et s'influencent.

#### L'employabilité, la préemployabilité et la rétention

Les jeunes qui utilisent les services wraparound actuellement sont bien souvent des jeunes pour qui les barrières à l'emploi se sont additionnées. Sans soutien, ces jeunes sont susceptibles d'avoir de la difficulté à acquérir les bases de l'employabilité, soit des compétences professionnelles et techniques pour travailler dans des secteurs d'activité spécifiques. Ils ont également des déficits dans l'acquisition des connaissances de base (littératie) et des dispositions préalables à l'emploi (*soft skills*), touchant le savoir-être et non seulement le savoir-faire (préemployabilité), ce qui diminue les chances de rester en emploi. Plusieurs jeunes sont ainsi dans une situation où ils cumulent une série de petits boulots ou de participation à des programmes d'emploi, qui donnent accès à des savoirs et connaissances compartimentalisés, parfois disparates et difficiles à valoriser transversalement.

#### La santé mentale et la démotivation systémique

La quasi-totalité des prestataires interrogés a évoqué une émergence rapide des problèmes de santé mentale chez les jeunes (ex.: anxiété ou autres maladies mentales, manque de motivation, manque d'estime de soi, isolement, désengagement général). Pour certains jeunes, il s'agit de problématiques de longue date qui, selon les interrogés, auraient pu être identifiées et traitées bien plus tôt dans le parcours du jeune, par un meilleur accès aux soins de santé ou un meilleur dépistage en contexte scolaire, par exemple. D'autres interrogés rapportent que les jeunes sont souvent tétanisés face au marché du travail, sans savoir quelles sont les options accessibles, et plus particulièrement, celles qui les intéressent. La peur, la honte et le manque de confiance en soi créent une

anxiété par rapport à l'emploi qui paralyse certains jeunes et favorise l'inertie. De plus, les intervenants des organismes autochtones ont rapporté devoir intervenir auprès de jeunes ayant vécu de la discrimination à l'école ou au travail et qui font difficilement confiance au système institutionnel.

*Au niveau du logement, ce n'est pas rare d'observer qu'il est plus difficile de louer un logement quand la personne a un nom de famille autochtone. Il est fortement possible que si ton nom de famille est Piétacho [nom fictif], et que tu essaies de trouver un logement à Sept-Îles, et que c'est la personne qui appelle avec un accent, ça se peut que la personne qui répond qui est le propriétaire te dise « Ah non, il n'y a plus de logement de disponible », mais que quand une personne qui est allochtone [de l'organisme] appelle, drôlement, il y a de la place. – QC7*

## L'intersectionnalité des problématiques et des besoins des jeunes

La problématique d'emploi que vivent les jeunes les plus vulnérables n'est que la pointe de l'iceberg. En effet, certains vivent une problématique de logement (voire d'itinérance) ou encore de dépendance, vivent dans l'isolement, ou ont vécu un manque parental ou relationnel, etc. Ces problématiques se cumulent au fil du temps et peuvent en entraîner d'autres. Par exemple, un jeune qui a de la difficulté à se trouver un logement et qui vit une situation d'itinérance cachée aura de la difficulté à consacrer le temps nécessaire à sa recherche d'emploi, car il doit se concentrer sur des priorités plus pressantes: Où dormir ce soir? Quoi manger? À ce contexte d'instabilité ou de vulnérabilité s'ajoute l'isolement, créant un défi supplémentaire quotidien qui rend l'obtention d'un emploi plus difficile.

*C'est des jeunes qui n'ont pas le contrôle sur les événements, mais plus les événements qui ont le contrôle sur eux. Ce qui fait qu'ils sont particulièrement instables, parce que la minute qu'il a un problème, que ce soit d'ordre financier ou dans leur vie amoureuse [...] tout s'écroule parce qu'ils sont comme... pas en contrôle. – QC3*

À l'image de la pyramide de Maslow, les jeunes doivent d'abord être en mesure de subvenir à leurs besoins physiologiques et émotionnels de base, avant de pouvoir consacrer leurs énergies à se préparer à l'emploi.

**!** **POINT CLÉ:** LES JEUNES QUI FRÉQUENTENT LES ORGANISMES VIVENT SOUVENT DES PROBLÉMATIQUES QUI SE CUMULENT. LES ENJEUX D'EMPLOYABILITÉ ET DE RÉTENTION S'AJOUTENT À UNE LONGUE LISTE DE PROBLÉMATIQUES DÉVELOPPÉES EN AMONT, COMME LA PRÉEMPLOYABILITÉ, LA SANTÉ MENTALE, OU ENCORE LA DISCRIMINATION.

## 3.2 Types de ressources et de biens proposés

Les entretiens ont fait émerger un continuum de pratiques qui sont considérées par les acteurs associées au modèle wraparound. L'ensemble des organismes offrent de multiples ressources aux jeunes, et ils complètent cette offre de services avec la collaboration d'autres organismes.

*It's very rare that you'll find an organization that would say, « They have all these other challenges but ... because we don't have the funding, we're not gonna do anything about it ». In 9 out of 10 cases [organizations will] go out of their way to do something about it, whether they have the resources or not, and that's why community partnerships are so important. – ON5*

## Ressources principales

La ressource principale varie beaucoup selon les organismes. Seuls 3 organismes offrent d'abord et avant tout une expérience de travail aux jeunes qui utilisent leurs services d'emploi. Cette offre de services est cohérente avec la clientèle: il s'agit de jeunes très éloignés du marché du travail qui ne sont pas encore nécessairement en mesure d'intégrer un emploi. En fait, pour ces jeunes, les interventions visent d'abord au renforcement du lien social et la confiance dans les institutions, avant même d'aborder les enjeux de l'estime de soi.

*Souvent, les jeunes qui sont très éloignés ont une rupture avec les institutions. Donc, ils ne veulent plus aller à l'école. Ils ne veulent plus aller dans un CLSC. [...] Ils ne veulent pas aller nulle part, finalement. [...] Il faut reconstruire cette estime sociale là avant même de reconstruire leur estime d'eux-mêmes, pis de leur dire qu'ils ont des compétences, pis qu'ils peuvent faire des choses dans la vie. – QC2*

C'est le cas de quatre organismes ayant participé à l'étude: les deux organismes autochtones en milieu urbain et les deux organismes qui forment un véritable milieu de vie sécurisant dans lequel le jeune peut évoluer.

Certains organismes misent pour leur part sur les ressources de préemployabilité: il s'agit des solutions pour permettre aux jeunes de stabiliser leur situation dans d'autres sphères de vie, avant de pouvoir se concentrer sur les difficultés qu'ils vivent dans la sphère de l'emploi. Pour trois organismes, la préemployabilité signifie des services d'orientation pour répondre aux besoins de jeunes qui ont à la fois besoin de connaître les possibilités du marché du travail, mais aussi de se connaître eux-mêmes.

## Ressources complémentaires

L'offre de service wraparound ne se complète pas avec un seul service, peu importe qu'il s'agisse d'une expérience de travail, de rebâtir le lien social, ou de développer la préemployabilité. En effet, comme mentionné dans la section 3.1, les problématiques des jeunes se cumulent et s'influencent, créant donc un besoin pour des solutions plurielles.

Dans ce contexte, les organismes offrent des solutions qui vont permettre au jeune de se stabiliser dans différentes sphères de vie à la fois. Par exemple, la moitié des organismes rencontrés vont offrir des opportunités au jeune d'améliorer son savoir-être. Cela lui permet de développer des compétences essentielles, comme la gestion de la colère, la ponctualité, sa capacité à s'exprimer, etc. Au Québec, la politique favorise les interventions offrant au jeune la possibilité de se joindre à un projet collectif pour développer son savoir-être au travail.

De plus, quatre organismes offrent de l'intervention psychosociale individuelle aux jeunes. Ces organismes comptent parmi leurs rangs des professionnels comme des travailleurs sociaux, des psychologues ou des intervenants jeunesse qui ont l'habileté d'écouter le jeune et de bien comprendre ses besoins.

Finalement, il faut rappeler que les organismes ne sont pas en mesure d'offrir toutes les ressources dont les jeunes peuvent avoir besoin. Ils vont donc faire appel à d'autres organismes pour offrir des ressources complémentaires. Ces ressources peuvent varier significativement selon l'organisme, les besoins du jeune et l'offre de service dans la communauté, car elle ne s'adresse pas uniquement aux jeunes. On compte notamment des organismes d'aide au logement, des comptoirs alimentaires ou vestimentaires, des services de garde, des organismes d'aide en santé mentale, des cours développant la littératie, des ressources pour lutter contre la dépendance, ou même des ressources juridiques.

**!** **POINT CLÉ:** LES ORGANISMES OFFRENT BIEN PLUS QU'UNE SEULE RESSOURCE: ILS OFFRENT TOUJOURS UN ÉVENTAIL DE RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES ET VONT SYSTÉMATIQUEMENT COMPLÉTER CES RESSOURCES AVEC L'AIDE D'AUTRES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ, SELON LES BESOINS DU JEUNE. CERTAINS VONT OFFRIR DES SOUTIENS À L'EMPLOI, DE LA PRÉEMPLOYABILITÉ, DE L'AIDE POUR QUE LE JEUNE BÂTISSSE DES LIENS SOCIAUX, OU ENCORE DES MESURES POUR RENFORCER EN SAVOIR-ÊTRE, NOTAMMENT GRÂCE À DES PROJETS COLLECTIFS.

### 3.3 Configuration d'acteurs impliqués dans les mesures

La collaboration entre les services a été étudiée à travers les types d'acteurs impliqués, les moyens pour construire des ponts entre les services, les configurations et les outils pour collaborer, et l'implication des jeunes dans ces configurations.

#### Types d'acteurs

Le modèle wraparound inclut un éventail de ressources dans plusieurs domaines d'intervention qui repose sur une collaboration intersectorielle entre les acteurs de la même région. En effet, les organismes rencontrés travaillent en étroite collaboration avec d'autres organismes qui interviennent sur le même territoire (ex.: des ressources en santé mentale), des institutions et des services publics (ex.: CLSC), voire des employeurs. Au sein d'un même organisme, on peut aussi retrouver une certaine interprofessionnalité: des conseillers en emploi ou en orientation, des intervenants psychosociaux ou même des conseillers en logements ou en santé.

#### Agents de liaison

Il va sans dire qu'une part importante du travail du wraparound est de créer un pont entre ces différents acteurs et professionnels pour leur permettre de s'arrimer aux besoins des jeunes. Dans l'approche high-fidelity wraparound, on retrouve un « facilitateur ». Dans d'autres cas, on peut retrouver plusieurs intervenants intersectoriels en contact direct avec les jeunes, dont certains peuvent assurer la coordination de manière informelle.



Ceux-ci peuvent faire partie de regroupements d'organismes (*umbrella organizations*) qui font de la concertation entre leurs membres ou de la représentation politique auprès des gouvernements pour valoriser les priorités de leurs membres et porter leur voix. On compte également des représentants d'organismes locaux, souvent leurs directeurs généraux, qui siègent aux tables de concertation pour planifier l'intégration des services sur un territoire donné (souvent local). Enfin, certains organismes cherchent à se trouver des alliés parmi les organismes avec lesquels ils collaborent, particulièrement en contexte autochtone ou interculturel. Dans tous les cas le rôle de ces agents de liaison reste primordial pour provoquer et élargir la collaboration comme décrit dans la section suivante.

*[Dans certains organismes], cela fait 10 ans qu'il y a des services en employabilité. [...] Certains ont donc développé un lien de confiance avec le CLE [Centre local d'emploi].. Ils travaillent bien ensemble. [...] Je pense qu'au fil des années, ils ont développé un lien, assez de confiance pour se le dire quand il y a des éléments à améliorer. Et, je pense que certains CLE ont développé aussi une meilleure compréhension des réalités. Certaines personnes qui travaillent dans les CLE ont une plus grande sensibilité aux réalités, et comprennent mieux le contexte. [...] Ce qui aide beaucoup aussi, c'est quand il y a un employé autochtone qui travaille dans le CLE et qui comprend... Juste comprendre la langue des clients qui viennent te voir, c'est un avantage ! – QC7*

## Configurations et réseaux d'acteurs

Même les organismes qui travaillent plus exclusivement en employabilité et qui interviennent moins sur d'autres sphères de vie vont développer des relations avec d'autres organismes pour bonifier leur offre de services. Ce développement de partenariats et de réseaux de collaboration est une constante chez les organismes rencontrés. Pour ce faire, les acteurs développeront différentes stratégies de réseautage et de démarchage. Les manières de faire sont multiples, et ce, même au sein d'un même organisme. Elles oscillent sur le continuum présenté en figure 2, entre une prestation de services autonomes (*stand-alone service delivery*) et une prestation de services conjointe (*joined-up service provision*).

Le plus souvent (12 organismes sur 14), l'échange informel d'informations sur les jeunes se fait au quotidien entre les intervenants, par un appel ou un courriel à une personne-ressource dans un autre organisme avec qui l'intervenant a déjà des affinités. Près de la moitié des organismes (3 au Québec, 3 en Ontario) disent également faire du référencement mutuel, organisant ainsi le va-et-vient entre les intervenants des différents organismes.

*Le partenariat ce n'est pas de connaître une ressource, c'est de connaître un intervenant. Tu n'es jamais partenaire avec un organisme ou une institution, tu es partenaire avec un intervenant qui est dans une institution. – QC3*

De ce fait, pour faire du réseautage et établir une communication entre intervenants jeunesse, plutôt qu'entre organismes, différentes stratégies sont utilisées: certains font du démarchage sur leur temps personnel, d'autres ont choisi d'organiser des événements

informels (comme un brunch) avec différents intervenants de manière à pouvoir échanger en dehors d'un contexte formalisé.

*Dans un premier temps, y'avait la journée jeunesse où tous les organismes étaient là [...] derrière une table, à présenter leur mission dans des kiosques. Toutefois, c'était difficile de créer des liens pour vrai avec les gens, d'entamer une conversation [...] c'était très convenu, si on veut, faque on a organisé le brunch des organismes communautaires. Et l'objectif a été de justement non plus parler de [Job-o-Jeune], mais de [Jeanne]. « Hey! je vais te présenter [Jeanne] chez [Job-o-jeune] » – QC6*

*Les intervenants des centres-conseils en emploi, les conseillers en employabilité allaient s'asseoir sur leur heure de dîner au comptoir alimentaire, pis ça prenait quelques dîners pour qu'ils créent un lien de confiance avec les personnes. [...] C'est super important que ça se soit reconnu dans [...] les programmes d'emploi des jeunes parce que [l'emploi] c'est une sphère de vie parmi tant d'autres. – QC2*

Une intervenante a même consacré les six premiers mois de son travail à l'élaboration de partenariats, en présentant son organisme, son approche et sa spécificité avec d'autres organismes locaux pour créer des liens. Cet investissement de temps a porté fruit: elle estime que c'est ce qui lui permet aujourd'hui d'être bien positionnée dans le réseau et de recevoir des jeunes référés par de multiples organismes.

*The first 6 months that I spent doing research, I was also expected to go out there and build collaborations: [...] building a rapport, a relationship with them, so I [...] did a presentation, like a whole staff presentation [...] answer entry questions they had, and then just sending out all of our flyers and stuff. And slowly we started to see referrals come in. Then we signed an actual contract [...] saying that they're going to be collaborative partners, share resources, referrals [...] So thankfully I had that 6-month chunk to do that and it's totally paid off, because we signed on a few different partners. – ON7*

Certains intervenants québécois utilisent le réseau formalisé du 2-1-1, un centre téléphonique d'information et de référence qui répertorie tous les organismes et services communautaires, publics et parapublics d'une région donnée, afin de pouvoir référer le jeune rapidement. D'autres vont plutôt utiliser des moyens de concertation institutionnalisés, comme leur table de concertation ou table de quartier locale. Cependant, ces réseaux ne sont pas nécessairement spécifiques à la jeunesse et rassemblent généralement les directions des organismes, plutôt que les intervenants. Les questions à l'ordre du jour concernent donc un ensemble d'enjeux du territoire, plutôt que la situation spécifique d'un jeune.

Certains organismes estiment qu'une proximité physique des organismes pourrait davantage favoriser la collaboration entre ceux-ci, et surtout, faciliterait l'accès des jeunes aux différentes ressources. Toutefois, les quelques organismes qui partagent effectivement des locaux avec d'autres organismes dont les missions sont rapprochées, n'ont pas spécifiquement mentionné ce facteur comme favorisant la collaboration.

Pour offrir des services personnalisés et ciblés (*targeted supports*) trois organismes (deux au Québec et l'autre en Ontario) vont s'assurer de ne pas dédoubler les services déjà en place en faisant appel aux organismes qui œuvrent déjà dans ce champ de spécialisation. Toutefois, six autres organismes (quatre au Québec et deux en Ontario) utilisent une approche opposée et vont plutôt chercher à se doter de l'expertise la plus diversifiée possible. Ces organismes vont donc rassembler différents professionnels sous un même toit et sous une même bannière organisationnelle (*a contrario* d'un autre modèle théorique dans lequel plusieurs organismes partagent les mêmes locaux, mais restent des entités distinctes).

Enfin, c'est une grande majorité des prestataires qui font du référencement mutuel (*back and forth*) pour orienter les jeunes vers les bonnes ressources. Toutefois, ils ne sont que trois organismes à parler avec enthousiasme de protocoles de collaboration. Dans la plupart des cas, ces collaborations sont spontanées. Par exemple, un organisme autochtone en milieu urbain de l'Ontario a établi un cercle d'échange, auquel se joignent, sur la recommandation d'un *facilitateur*, différents intervenants intersectoriels, au gré des besoins exprimés par le jeune. Un organisme jeunesse ontarien suit un protocole à peu près similaire. Pour ce qui est d'un autre organisme jeunesse québécois, il collabore à des processus d'échange d'informations à l'interne selon les besoins, ainsi qu'à des initiatives comme le brunch des organismes communautaires décrit ci-haut.

**!** **POINT CLÉ:** L'INFORMALITÉ DES COLLABORATIONS RESTE AUSSI EFFICACE ET RÉCURRENTÉ QUE LES OPPORTUNITÉS FORMELLES ET INSTITUTIONNALISÉES.

## Implication des jeunes

Les jeunes sont également des acteurs incontournables de leur propre démarche wraparound chez 12 des 14 organismes. Les projets collectifs sont un moyen d'engager les jeunes dans une initiative qu'ils choisissent et mènent à bien eux-mêmes, une approche préconisée par 5 organismes, particulièrement au Québec. Impliquer le jeune dans sa démarche personnelle en lui permettant de choisir ce sur quoi il souhaite travailler est également prisé, particulièrement au Québec (4 organismes vs 2 en Ontario). Les organismes de high-fidelity wraparound ont explicitement dit que cela était fait dans une perspective d'*empowerment*.

L'implication des jeunes dans l'élaboration des programmes est moins fréquente que dans leur mise en œuvre. En effet, les deux regroupements d'organismes en employabilité considèrent que ce sont souvent les prestataires de services qui parlent au nom des jeunes auprès des décideurs afin d'orienter les politiques publiques. Deux organismes terrain du Québec considèrent que cette situation peut être due au fait que les jeunes qui fréquentent leurs organismes ne souhaitent pas particulièrement faire de la représentation politique. On peut toutefois imaginer que si les organismes possédaient des outils adaptés pour faciliter la participation des jeunes à l'échelle de l'élaboration des politiques, davantage d'entre eux répondraient à l'appel. Plus communément, les organismes cherchent à obtenir leur avis par le biais de sondages (4 organismes, dont 3 en Ontario) alors que d'autres les impliquent plus directement dans leur conseils d'administration (2 organismes).

### 3.4 Le wraparound selon les prestataires de services

Aux yeux des jeunes, l'emploi peut être perçu comme un tremplin qui leur permettra de résoudre les autres enjeux qu'ils vivent, en leur procurant un revenu et une certaine stabilité. Toutefois, si les problématiques en amont ne sont pas résolues, il peut être difficile pour le ou la jeune de garder son emploi et il pourrait bien vite retourner à la case départ, en recherche d'emploi. Le wraparound permet de s'attarder aux racines des problèmes des jeunes, plutôt qu'à la simple manifestation de la problématique d'employabilité en aval. Lors des entretiens, le wraparound a été défini de manière récurrente par les intervenants sur la base de trois paramètres principaux:

1. La prestation de biens et de ressources multiples qui sont personnalisés et adaptés aux besoins variés du jeune, prenant en compte l'ensemble de ses sphères de vie ;
2. L'accompagnement du jeune comme tremplin pour permettre la coordination de ressources personnalisées ;
3. La collaboration entre professionnels et entre institutions qui s'avère nécessaire à la prestation de biens et de ressources multiples relevant de différents secteurs d'intervention.

*C'est une approche qui est intégrée, c'est-à-dire qui tient compte de toutes les facettes et les besoins du jeune et qui travaille en collaboration... Pour moi, wraparound c'est beaucoup de monde qui travaillent ensemble, qui s'écoutent, mais qui écoutent avant tout le jeune qui est au centre, qui est le centre d'intérêt. Pis qui est capable après ça de se concerter avec le jeune pour voir: « Comment est-ce qu'on peut arrimer les choses pour mieux l'accompagner possible? » [...] C'est une approche qui est souple tsé, qui est ouverte, pis qui sous-tend une concertation, pis une considération de l'individu dans sa globalité. – QC6*

D'abord, notons que les personnes interrogées n'utilisaient pas nécessairement le terme wraparound s'il n'était pas directement introduit par l'intervieweur. Cinq des sept intervenants ontariens l'utilisaient en anglais (les deux autres utilisaient le terme *holistic approach*), alors que certains au Québec n'avaient même jamais entendu le terme. Au Québec, quatre organismes utilisaient le terme « *approche globale* » en français. Ce terme est d'ailleurs utilisé par Emploi-Québec pour octroyer ses enveloppes de financement. Les autres ont parlé d'un *continuum de services* (organisme pour personnes ayant des handicaps), de *sécurisation culturelle* (organisme autochtone en milieu urbain) ou encore d'une *approche intégrée* (organisme en développement de carrière). Ce dernier terme a également été utilisé par un interrogé en Ontario, qui souhaitait se distancier du terme wraparound, vu comme galvaudé et dépourvu de substance. En Ontario, parmi les organismes qui utilisent le terme wraparound en anglais, deux ont mis l'accent sur la spécificité du high-fidelity wraparound.

Pour tous ces organismes, les ressources proposées dans le cadre d'un programme wraparound sont le plus souvent personnalisées pour les jeunes, et rattachées à différentes sphères de vie, pour s'approcher d'une approche holistique.

*I think the other term that a lot of agencies who may not use “wraparound” use when they’re meaning the same thing, it’s a “holistic approach” to service delivery. And I think they’re kind of using it interchangeably. They’re basically talking about a life-cycle approach to clients’ service where you start from when they walk in here, regardless of whether they are employment ready, or what they’re looking for, all the way to the labour market attachment and retention. – ON7*

Cinq intervenants ont décrit le mode de prestation du wraparound en évoquant l’idée « d’accompagnement ». Ce sont d’ailleurs les mêmes prestataires (sauf un) qui ont mentionné l’importance de bien faire participer le jeune dans la démarche d’intervention. Trois autres ont abordé l’importance de l’accompagnement sans employer le terme en soi, en parlant plutôt d’une approche incrémentale qui permet de prendre les jeunes là où ils sont pour les amener plus loin, sans les forcer à entrer en emploi immédiatement. Deux organismes ont prôné une approche centrée sur la création d’un milieu de vie offrant de l’hébergement, de la nourriture et une vie sociale.

Bien qu’il ne soit pas toujours énoncé comme tel, l’accompagnement du jeune est vu comme un moyen clé utilisé par les intervenants pour lui permettre le développement de son autonomie. Que ce soit en ouvrant les portes des services pour le jeune, comme c’est le cas dans une prestation de services en collaboration, ou que ce soit par le développement d’un accompagnement au quotidien dans un milieu de vie centré sur l’insertion, le rôle d’accompagnateur est central dans les solutions pour le jeune. Différentes actions de soutien énoncées par les personnes interviewées correspondent à cet accompagnement: faciliter, guider, faire le lien, orienter, renforcer les capacités (*empowerment*).

### **Encadré 3.** De l’évaluation des besoins à l’accompagnement du jeune

L’accompagnement remonte à l’évaluation des besoins qui est faite par le prestataire de services en début de parcours. Est-il bien fait? Selon notre informateur clé, la *Canadian Career Development Foundation* pas toujours. D’une part, il est possible que l’intervenant ne soit pas bien formé et outillé pour ce faire. On suppose que les intervenants sont adéquatement formés, mais ils ne sont pas nécessairement bien outillés pour faire l’évaluation globale des besoins, ou encore pour bien naviguer le réseau d’acteurs dans différents secteurs et à différentes échelles. De plus, plusieurs initiatives de développement de carrière au Canada éprouvent des difficultés à faire une évaluation des besoins sur l’ensemble des sphères de vie d’un jeune. De ce fait, l’évaluation des besoins se fait, mais pas nécessairement de manière homogène.

L’accompagnement permet de tisser un lien de confiance avec le jeune, de manière à ce qu’il intègre les services de manière progressive, à son rythme. Une partie significative des interrogés ont mentionné d’emblée ce lien de confiance qui se construit dans le temps. Le lien est souvent informel et libre, au-delà de toute obligation pour le jeune d’interagir avec l’intervenant. C’est ce lien qui permet de mieux connaître le jeune et de mieux cerner ses besoins. Il permet également à l’intervenant d’obtenir une certaine crédibilité auprès du jeune, de manière à ce qu’il accueille positivement les ressources proposées.

L'accompagnement attentif et durable permet de personnaliser les ressources qui sont offertes au jeune de manière à ce que ses besoins soient au centre de la solution.

*Les besoins du jeune sont ciblés tout au long de l'intervention. C'est à lui à les nommer... On l'aide à les identifier, mais c'est tellement vaste. Ça peut être quelque chose comme: « Bon là tu as eu un rapport. Est-ce que tu l'as lu? Est-ce que tu sais lire?... Bon, si tu sais lire, tu l'as lu. Ok. Est-ce que t'as compris ce qu'il y a dans le rapport? Ok. Veux-tu on va regarder ensemble? Si tu veux je peux t'accompagner. Puis, si t'as des choses que t'es d'accord, pas d'accord, je vais te montrer comment annoter. Annoter tes questions. Annoter sur quoi t'es d'accord. Comment argumenter. Comment... prendre le pouvoir sur ce qui est dit sur toi. Comment est-ce que t'aimerais que les choses soient dites autrement? » « Veux-tu que je vienne avec toi? As-tu besoin que je sois là? Oui, je veux que tu sois là. Ok, parfait, je vais te laisser parler. Si jamais t'as besoin, tu me fais un clin d'œil pis je t'aiderai. » « Non, parle à ma place, je ne veux pas. » « Ok, est-ce qu'il y a un petit bout que tu te sens capable de dire? » On s'ajuste. On veille au grain. – QC6*

Pour ce qui est de la collaboration, celle-ci a été spontanément mentionnée par 11 des 14 interrogés en décrivant le wraparound. Cette collaboration se fait le plus souvent en travaillant « ensemble » avec d'autres prestataires de services, mais aussi avec les employeurs. Par exemple, certains se concentrent spécifiquement sur la continuité du soutien au jeune. Il s'agit alors de créer un filet de sécurité pour assurer que le jeune soit pris en charge à tout moment de la journée, ou encore qu'il soit toujours sous l'œil bienveillant d'un intervenant qui fait le « fil rouge » en assurant la cohérence entre les différents services. Ici, la communication entre les prestataires est clé: ils initient des conversations, ils s'échangent des courriels, se rencontrent et se coachent entre pairs, tout cela afin de référer ou se faire référer des jeunes. Pour d'autres, la collaboration est faite à une plus large échelle et devient un aspect-clé de l'action wraparound. Selon les prestataires, elle doit idéalement être basée sur des services intersectoriels qui sont sciemment élaborés de manière à se combiner, tant au niveau gouvernemental, qu'au niveau des organismes de mise en œuvre grâce à des concertations fréquentes entre les différents paliers d'action.

## L'objectif et la philosophie du wraparound

On peut s'étonner que dans le cadre des services d'emploi, un peu moins de la moitié des prestataires (particulièrement les prestataires de services ontariens – 4 sur 5) visent directement l'obtention d'un emploi comme finalité explicite. En fait, les intervenants considèrent que plusieurs interventions sont conçues pour atteindre des objectifs plus larges, jusqu'à viser une pleine intégration du jeune à la société. En Ontario, ce que l'on entend par société peut varier: pour une organisation autochtone en milieu urbain, il s'agit d'être un membre reconnu de sa *communauté*, alors que pour une autre organisation parapluie en emploi, il s'agit plutôt d'être un membre *productif* de la société. Enfin, on retrouve également des objectifs en amont de l'emploi, comme l'activation, tout simplement, ou encore l'*empowerment* ou la confiance en soi.

Malgré ces termes variés, l'essence de l'approche reste la même. En effet, la philosophie d'action des intervenants vient bien souvent appuyer l'autonomisation du jeune, sa transition à l'âge adulte. Les prestataires de services ont évoqué l'importance de donner la possibilité au jeune de se positionner par rapport aux services qui lui sont offerts. Certains engagent le jeune dans une démarche dite d'*empowerment*, alors que d'autres, particulièrement en Ontario, il s'agit d'aider le jeune à développer sa capacité de *choisir* lui-même son chemin. Cela est d'autant plus pertinent considérant que ces politiques visent la transition à la vie adulte de manière générale, laquelle est directement associée à l'autonomisation (Franke, 2010). Au Québec, on incite également le jeune à *faire* lui-même les démarches pour arriver à son objectif, même si cela demande du temps. De plus, les intervenants focalisent leurs actions en fonction de la situation spécifique du jeune. Cette spécificité peut varier en fonction de l'intersectionnalité des enjeux ou en fonction des forces du jeune, afin de valoriser les habiletés qu'il possède déjà.

Pour ceux qui se centrent plus spécifiquement sur la continuité du service au jeune, on constate que les intervenants voient leur rôle comme étant bien plus large que la simple prestation de services. En effet, dans certains contextes, les intervenants peuvent endosser des rôles sociaux importants pour le jeune, comme une mère, ou encore, un mentor:

*Sometimes they need to call in Mom. I'll be with the kid and go "Really? Why aren't you showing up?", and sometimes you need that. But most of the time, they need their peers, they need their peers that are trained—the youth workers—that are trained to be able to sit with them and coach them and support them. – ON4*

De plus, les organismes qui ont une vision productive de l'objectif de la démarche (comme le placement en emploi ou encore la contribution du jeune à la société) ont moins tendance à dire que leur objectif est d'autonomiser le jeune. Ainsi l'emploi représente alors plutôt un *stepping stone*, plutôt que l'objectif final de l'intervention. Alors que pour les autres organismes l'obtention d'un emploi est un moyen d'atteindre un autre objectif, par exemple celui de faire partie de la société et de sa communauté.

L'approche de travail est apparue particulièrement intéressante en contexte autochtone, puisqu'elle est distincte de celle des intervenants allochtones. L'approche des deux organismes autochtones en milieu urbain rencontré est basée sur la sécurisation culturelle. Il s'agit de « bâtir la confiance avec les [jeunes] autochtones » en « reconnaissant le rôle des conditions socio-économiques, de l'histoire et de la politique en matière [d'emploi] » (Conseil canadien de la santé, 2012, dans Lévesque et al., 2014). De plus, l'approche d'intervention des deux organismes autochtones interrogés inclut le développement des compétences culturelles, qui, elles, visent plutôt à créer un milieu « dépourvu de racisme et de stéréotypes, où les Autochtones sont traités avec empathie, dignité et respect » (Conseil canadien de la santé, 2012, dans Lévesque et al., 2014).



*We've always had [wraparound], because that's just how we are as a people and as an [indigenous] community. Now, we're still like that too, because we've been disgraced and dispersed, and there aren't enough services that are culturally based and stuff like that. Because quite often it's already been around, but other people will take it, take our models, and coin it as their methodologies or whatever, like their way. But we've always been this way. And I think it's important to look at that and give Indigenous people that acknowledgment, that this is how we've been doing things for centuries. – ON3*

De plus, l'idée d'une approche globale et holistique se distingue également en contexte autochtone. L'aspect holistique est représenté par la roue de la médecine (aspect émotionnel, mental, spirituel et physique). La présence d'une dimension spirituelle du rapport du jeune autochtone à sa vie et sa relation à l'emploi n'a cependant pas été abordée par les intervenants allochtones.

*So we always involve—we don't see the person as an individual—we try to involve every capacity of that person, both the spiritual, mental, physical, um, and emotional. – ON3*

*A contrario*, les dimensions abordées par un intervenant autochtone québécois étaient les suivantes: les situations préoccupantes et urgentes, l'autonomie de base, le milieu de vie, le travail et les études, le réseau social et enfin, les soins et services personnels. Cette manière de diviser les différents aspects de la vie des jeunes est fonction des priorités d'action (ex.: situations urgentes), tandis que l'approche de la roue de la médecine autochtone semble mettre davantage l'accent sur l'interrelation des sphères.

! **POINT CLÉ:** LE WRAPAROUND EST UNE APPROCHE HOLISTIQUE COLLABORATIVE AVEC DES ACTEURS MULTISECTORIELS, QUI MET DE L'AVANT LES BESOINS DES DIFFÉRENTES SPHÈRES DE VIE DU JEUNE TOUT EN PERMETTANT À CE DERNIER DE DÉTERMINER LES INTERVENTIONS ET D'Y PRENDRE PART ACTIVEMENT.

! **POINT CLÉ:** LES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES AU CANADA POSSÈDENT UNE IMPORTANTE EXPERTISE DANS L'INTERVENTION WRAPAROUND ET LEUR EXPÉRIENCE EST PRIMORDIALE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE CES MODÈLES DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES.

### 3.5 Défis et difficultés de la mise en œuvre du wraparound

Deux types de défis ressortent de façon particulièrement importante dans la mise en œuvre du wraparound. Il s'agit de la coordination des acteurs et du financement. En filigrane, les enjeux de temps lient ces deux défis. En effet, les modèles wraparound demandent un certain temps pour cerner les besoins du jeune, développer des partenariats, ou encore, laisser l'innovation émerger à son rythme.



## Les défis de la collaboration d'acteurs

La mise en œuvre de ressources par plusieurs organismes pour un même jeune est souvent informelle. Elle comporte des défis de connaissance des services disponibles, de coordination entre les organismes, de partage de données et, plus largement, d'une vision partagée entre tous les acteurs.

Un premier défi est la connaissance des services, qui requiert que l'intervenant prenne le temps de connaître les ressources données sur le territoire. Bien souvent, cette expertise est associée à un individu, plutôt qu'à un organisme. Par exemple (fictif): Paul, intervenant chez l'organisme d'employabilité, réfère souvent des jeunes à Maeva, une intervenante psychosociale qu'il connaît bien. Toutefois, lorsque Paul décide de changer d'emploi, il devient plus difficile pour l'organisme d'employabilité d'établir une collaboration avec Maeva, car Julie, la nouvelle intervenante en employabilité n'est pas très familière avec l'organisme dont fait partie Maeva et ne connaît pas son personnel. Pour pallier cet enjeu, certains prestataires de services ont proposé de s'inspirer des « one-stop shops » (Commission européenne, 2016) finlandais, où tous les organismes sur un territoire sont regroupés sous un même toit, de manière à faciliter les interactions entre les organismes/intervenants, et à permettre au jeune d'accéder facilement à un éventail de ressources.

*If they need help, and then I say, "OK, well here's a business card. I need you to get on the bus and go half an hour this way, and switch to this bus to find this person that's going to help you" ... They're not going to go, right? But if I say "Hey, you know what? When you come in for class tomorrow, for pre-employment, if I bring in Susie, who's my colleague, who can help you with housing, would you be interested in meeting with her?" ... They're going to go for sure. Because there's that connection, right? – ON4*

En deuxième lieu, même si la coordination des services se fait de la manière la plus fluide possible, encore faut-il que les ressources nécessaires soient disponibles. Plusieurs organismes, tant au Québec qu'en Ontario, ont mentionné la difficulté d'accès à des ressources en santé mentale, malgré des besoins criants. Puisque les problématiques des jeunes se cumulent et apparaissent parfois tôt dans leur parcours, certaines ressources en santé, en éducation et en orientation de carrière pourraient permettre de prendre en charge les jeunes en amont, avant qu'ils ne soient face à des difficultés en emploi.

Ensuite, un troisième défi est la coordination des actions entre organismes. D'abord, il faut bien connaître les organismes du milieu et avoir établi des partenariats en amont, ce qui demande du temps. De plus, quatre organismes font état d'une difficulté à faire le lien entre les différentes interventions ainsi qu'à obtenir de l'information sur les actions entreprises par d'autres organismes auprès d'un même jeune. Outre des restrictions administratives, ce phénomène semble exacerbé par le roulement de personnel, qui met à mal les liens organisationnels préexistants.

*Les [organismes] doivent travailler conjointement avec les centres locaux d'emploi de leur région. Souvent, il y a plus qu'un centre local d'emploi dans une région, comme à Montréal, il y en a 14. Ça peut être assez un casse-tête d'avoir 14 interlocuteurs et plus que ça, parce que tu as différentes personnes, tu as différents agents... – QC7*

Le partage des données peut se faire de façon formalisée, avec un consentement signé par le jeune. Toutefois, il n'existe pas de base de données centralisée et systématique sur les mesures d'employabilité qu'utilisent les jeunes.

De plus, lorsque le jeune se dirige vers d'autres services et ressources (sur le conseil de son intervenant), et entre en contact avec différents professionnels, ces derniers ne sont pas nécessairement tenus de partager l'information quant aux progrès subséquents du jeune. En l'absence de moyen pour obtenir l'information, les intervenants doivent souvent s'en remettre au jeune pour qu'il raconte son histoire à nouveau. Pour pallier cet enjeu, certains prestataires de services ont proposé la création d'un même formulaire pour faire l'évaluation des besoins et suivre le cheminement des jeunes.

*The additional supports around clothing or equipment, some agencies have kind of figured out partnerships or ways to do that, even with the local second-hand stores or through donations or whatnot, but it's kind of piecemeal, as people can, it's not something that is necessarily systemic. Building that would definitely be helpful. – ON7*

Finalement, une bonne coordination des services requiert une vision partagée, ou du moins compatible, de l'intervention. Deux organismes rapportent que les professionnels peuvent avoir une vision distincte de l'intervention idéale pour le jeune: certains peuvent avoir des objectifs différents, ou encore avoir une moindre tolérance au risque, ce qui limite les interventions offertes. De plus, certains intervenants peuvent avoir la capacité et le désir de s'adapter aux horaires des jeunes, quitte à travailler en dehors des heures conventionnelles de travail, mais ce n'est pas nécessairement le cas des autres intervenants d'autres secteurs avec lesquels ils collaborent, un défi qui se pose particulièrement dans le high-fidelity wraparound.

D'autres défis importants, même si moins généralisés, s'ajoutent aux précédents. En effet, pour les deux organismes autochtones en milieu urbain, la sensibilité culturelle des acteurs avec qui ils peuvent collaborer est un véritable enjeu. Le défi se pose d'abord, pour établir des relations de confiance avec des organismes allochtones, mais aussi, pour interagir avec des organismes gouvernementaux qui ne sont pas nécessairement outillés pour comprendre les spécificités culturelles.

! **POINT CLÉ:** LA COLLABORATION ENTRE LES SERVICES DEMANDE AUX INTERVENANTS DE BIEN CONNAÎTRE LE RÉSEAU, DE PARTAGER UNE VISION COMMUNE DE L'INTERVENTION AINSI QUE D'ÉCHANGER DES DONNÉES, SANS QUOI CE SERA AU JEUNE DE DEVOIR FAIRE LE PONT ENTRE LES SERVICES ET IL DEVRA PERSÉVÉRER.

! **POINT CLÉ:** LA DIFFICULTÉ D'ACCÈS À CERTAINS SERVICES POSE UN RÉEL DÉFI POUR LES INTERVENANTS

## Le défi de l'évaluation et du financement public des interventions

De plus, pour pousser plus loin la collaboration, les acteurs actuels ont besoin de travailler de concert avec les gouvernements afin d'orienter les modes d'évaluation et de financement. Le financement est au cœur de la dynamique de travail des intervenants en employabilité rencontrés. Tous, sans exception, ont spontanément fait état des difficultés liées au mode de financement des ressources, bien que cet aspect n'ait pas été explicitement intégré à la grille d'entretien. Tout d'abord, l'enjeu des catégories d'activités qui sont financées est crucial: les organismes considèrent que le financement des solutions est très standardisé. De plus, les enjeux de temps sont très présents dans le financement: d'une part, ce dernier n'est pas suffisamment inclusif des activités d'intervention nécessaires au wraparound, et de l'autre part, certains critères comme la durée limitée des programmes conditionnent l'accès aux programmes. Enfin, la reddition de comptes est complexe considérant les critères d'évaluation variés des multiples programmes à la pièce – plutôt qu'à la mission – dont les organismes bénéficient.

Premièrement, la standardisation des activités par les politiques de financement rend plus difficile d'offrir des ressources spécifiques au jeune si celles-ci dépassent le cadre préétabli des ressources prévues, lesquelles sont très normées. En effet, lors des demandes de financement, l'organisme doit spécifier à l'avance quelles seront les solutions prodiguées, ce qui devient le critère déterminant du recrutement éventuel des jeunes. Cela vient toutefois à l'encontre de l'idée de wraparound, selon laquelle le jeune devrait pouvoir se prononcer sur les ressources spécifiques ciblées sur ses besoins particuliers. Ainsi, les prestataires de services espèrent avoir accès à une formule de financement qui leur alloue une certaine flexibilité: offrir des solutions personnalisées au jeune, lui permettre de quitter le programme puis d'y revenir, ou encore accompagner le jeune à long terme dans son cheminement vers l'emploi afin de permettre l'insertion durable en emploi.

*Service providers are always asking for more funding. More funding I'm sure is always great, but I think more flexibility in their funding [...] would go a long way in allowing service providers to have the discretion as to what an individual youth might need for support, as opposed to it being kind of predetermined in the formula. – ON7*

En deuxième lieu viennent à nouveau des enjeux liés au temps consacré à d'autres activités que l'intervention, comme le démarchage et l'innovation. D'abord, certains faisaient remarquer que les conditions délimitant les activités financées vont avoir un véritable impact sur les actions des organismes: les organismes vont d'abord faire ce pour quoi ils sont financés afin de maintenir leur niveau de financement, avant de se permettre de prendre des risques en faisant preuve de créativité et de créer des solutions innovantes. Ainsi, lorsque le financement se fait rare, les organismes préféreront couper dans les activités qui sont moins financées, comme le démarchage et l'élaboration de partenariats. Il faut aussi se rappeler que ce travail est particulièrement complexe en région, là où les organismes n'ont pas nécessairement de proximité géographique entre eux. À cela s'ajoute le temps alloué pour le dépôt de projet que certains organismes ont décrié comme étant insuffisant pour permettre une réelle concertation d'organismes. Il devient donc plus difficile de créer des partenariats qui vont au-delà de ce qui se fait déjà et de générer de l'innovation tant au niveau de la collaboration que de l'intervention auprès des jeunes.

*La connaissance du milieu, ça demeure la connaissance du milieu. On ne peut pas... Ça ne rentre pas par intraveineuse. On aimerait ça. Mais souvent, moi je trouve, que souvent on essaie de trouver une solution qui va solutionner le problème de façon définitive quand peut-être qu'il n'y en a pas de solution, à part peut-être de dire « Ah ben, on va prendre le temps de le faire ». – QC3*

De plus, les organismes trouvent difficile de partager la responsabilité d'un jeune alors qu'ils sont financés de façon indépendante, selon le nombre de jeunes qu'ils ont accueillis. Dans les entretiens, certains intervenants ont aussi laissé entendre que, dans le but de « protéger son territoire », un intervenant peut être tenté de garder le jeune dans son organisme pour faire monter ses statistiques de jeunes insérés dans une mesure, plutôt que de les diriger vers les ressources les plus pertinentes. Il faut considérer cette stratégie comme une manière de composer avec le système de financement actuel afin de protéger les services offerts, plutôt qu'un détournement de l'action sciemment fomenté par l'intervenant.

Troisièmement, les enjeux de temps s'appliquent non seulement au travail des intervenants, mais aussi au temps que le jeune prend pour compléter son parcours en employabilité. En effet, l'accès au programme à des jeunes faisant face à davantage de barrières est restreint si le programme a une durée limitée qui ne favorise pas la prise en charge de jeunes qui font face à des difficultés importantes et qui auraient besoin de plusieurs mois, voire années, pour s'insérer en emploi de manière durable. Le financement des projets impose parfois des paramètres aux organismes, notamment en ce qui a trait à la durée maximale de la mesure. Par exemple, si les organismes sont financés selon le nombre de jeunes qui sont placés en emploi, ils doivent s'assurer, avant de sélectionner un jeune, que celui-ci sera bien en mesure de compléter le programme dans les temps prévus. Si les jeunes sont intégrés dans un programme, mais n'arrivent pas à se placer en emploi au terme de leur parcours, ils ne peuvent pas toujours réintégrer le programme immédiatement. Pour tenter d'aider ces jeunes, certains organismes leur offriront des ressources sans avoir de financement en retour, ou encore multiplieront les sources de financement afin d'avoir un éventail de programmes qui peuvent convenir aux différentes situations des jeunes. En naviguant à travers les différentes opportunités de financement, cela leur permet d'atteindre une certaine flexibilité dans leur prestation de services. Ils sont donc nombreux à avoir créé leur propre système wraparound, sans que leur approche ne soit nécessairement reconnue ou financée comme telle.

Enfin, un mode de financement par projet, comme c'est généralement le cas, complexifie la reddition de comptes. Varier les sources de financement peut se révéler utile pour permettre à l'organisme de rester fidèle à sa mission, mais rend la reddition de comptes plus lourde et ardue, considérant le temps requis pour s'adapter à la variété de formulaires à compléter et la quantité d'objectifs que l'intervenant doit rencontrer. Pour rester fidèle à leur mission, certains organismes québécois offrent des expériences de travail autofinancent leurs activités d'insertion en marchandant leurs produits (c'est le cas des entreprises sociales). D'autres espèrent plutôt que les bailleurs de fonds permettront éventuellement de mesurer les étapes intermédiaires qui mènent à l'emploi et qui

attestent que le jeune a progressé dans son cheminement, plutôt que d'évaluer uniquement l'objectif final de placement en emploi.

La complexification des modes de financement variés est directement liée à l'intégration horizontale et verticale de services (*joined-up services*). En effet, le modèle wraparound demande que les organismes de mise en œuvre collaborent de manière intersectorielle, mais les différents paliers de gouvernements et ministères qui les financent sont plus souvent centrés sur une approche en silo. Quant à la SECJ, elle combine déjà les référentiels d'emploi et les référentiels de jeunesse pour mettre en place des ressources d'employabilité axées sur les besoins spécifiques du jeune. De plus, de par sa volonté d'offrir des ressources de manière holistique ou suivant un modèle wraparound aux jeunes, la SECJ participe à l'une des tendances fortes de l'intersectorialité, soit la personnalisation des programmes pour les individus dans une approche globale.

**!** **POINT CLÉ:** LE MODE DE FINANCEMENT DES SERVICES PEUT ALLER À L'ENCONTRE DES MODALITÉS WRAPAROUND PAR: LE MANQUE DE FLEXIBILITÉ DES ACTIVITÉS ADMISES, LA DIFFICULTÉ DE FINANCER LES ACTIVITÉS PRÉALABLES DE DÉMARCHAGE ET DE PARTENARIATS, ET LES CONTRAINTES DE REDDITION DE COMPTES QUI PEUVENT AVOIR POUR EFFET DE CONDITIONNER L'ACCÈS DES JEUNES PLUS VULNÉRABLES AUX PROGRAMMES.

## 4. Trois formes de wraparound et ses hybridations

Les sections précédentes ont permis de mettre en valeur deux caractéristiques principales du modèle wraparound: la prestation de ressources multiples et la collaboration entre professionnels et services. Toutefois, il existe des spécificités. Au fil des entretiens, le modèle d'intervention décrit semble se dessiner en trois formes ou logiques d'action (tableau 1): la collaboration intersectorielle, qui est basée sur les partenariats formalisés ou structurés entre acteurs de la prestation de service; le high-fidelity wraparound, un modèle rigoureux avec des caractéristiques spécifiques et une formation précise et cadrée; et enfin, le one-stop shop hub, un milieu de vie qui rassemble une multiplicité d'intervenants intersectoriels sous un même toit.

**Tableau 1.** Caractéristiques distinctives des trois formes d'action du wraparound

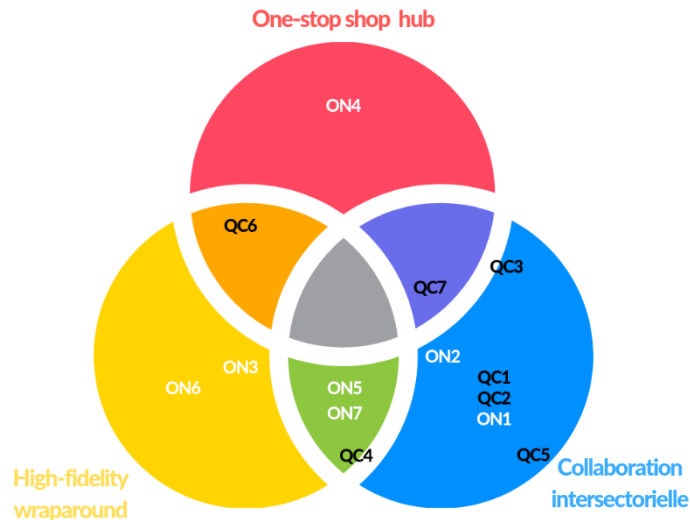
Type	Implication du jeune bénéficiaire	Mode de prestation des ressources multiples	Collaboration entre acteurs	Logique d'intervention
<b>Collaboration intersectorielle</b>	Priorités déterminées par ce que le jeune veut aborder ET par l'intervenant	Organismes en emploi qui réfèrent aux autres types de ressources	Partenariats formalisés (ex.: tables) et échanges informels entre intervenants	Aider le jeune à faire le pont entre les différentes ressources
<b>High-fidelity</b>	Priorités déterminées par le jeune	Organismes multisectoriels	Intervenant central qui rassemble des intervenants intersectoriels auprès du jeune	Prioriser la voix du jeune afin qu'il prenne ses propres décisions
<b>One-stop shop hub</b>	Priorités déterminées par le jeune, incluant l'hébergement	Création d'un milieu de vie pour le jeune, dans un lieu physique qui rassemble les services	Professionnels de différents secteurs dans une même organisation, et au sein des partenariats formalisés	Créer un milieu sécurisant pour le jeune

Source : auteures.

Cependant, notons ici que ce travail de définition des formes ou logiques d'action du wraparound n'est pas une évaluation de celles-ci. La figure 3, en diagramme de Venn, illustre d'ailleurs cette complémentarité non hiérarchique. C'est la raison pour laquelle on retrouve aussi des hybridations des modèles afin de mieux correspondre aux besoins de la

clientèle de chaque organisme comme on verra dans ce qui suit. Bien que ces formes ne soient pas nécessairement exhaustives, elles reflètent l'ensemble des modes de collaboration chez les prestataires de services rencontrés. D'autres exemples des actions avec une approche wraparound au Canada et à l'international se trouvent dans l'encadré 4 à la fin de la section.

**Figure 3.** Trois formes de wraparound et leurs hybridations.



Source : auteures.

## 4.1 Collaboration intersectorielle

La collaboration intersectorielle permet de répondre à la problématique du jeune selon les besoins qu'il présente et selon ce que l'intervenant pourrait considérer pertinent, ce qui permet d'éviter que le jeune soit intégré dans un type de programme qui ne corresponde pas tout à fait à ses besoins, mais qui est avantageux pour l'organisme – en augmentant les statistiques de jeunes aidés, par exemple. L'intervenant qui mise sur la collaboration intersectorielle centrera son intervention sur l'identification des besoins du jeune, pour ensuite faire le pont pour lui vers différentes ressources complémentaires de wraparound. L'intervenant peut simplement référer le jeune vers un autre service, faire le premier contact pour lui, voir assister à une ou plusieurs rencontres, ou encore continuer à faire le lien en faisant des suivis avec un autre intervenant.

La collaboration intersectorielle s'adresse principalement à des jeunes qui présentent des problématiques multiples, mais qui ont une certaine capacité à naviguer entre les services offerts par différents organismes s'ils reçoivent l'accompagnement nécessaire dans leurs démarches.

Quant aux ressources offertes, celles-ci gravitent principalement autour de l'emploi, l'orientation ou la préemployabilité. Pour offrir des services qui vont au-delà de la sphère

d'employabilité du jeune, les prestataires de service en collaboration intersectorielle vont élaborer des partenariats. Certains vont tenter d'avoir une expertise la plus diversifiée possible au sein de leur organisme, et vont référer à d'autres organismes pour des situations particulières. D'autres vont plutôt se centrer sur la sphère d'employabilité et créer des partenariats solides avec d'autres organismes du territoire pour combler les autres besoins des jeunes.

La mise en œuvre de la collaboration intersectorielle peut se faire par un partage entre deux organismes, ou encore de manière informelle entre des intervenants, comme on l'a vu dans la section 3.4. Les deux méthodes sont privilégiées. Elles permettent d'établir différentes formes de liens: des partenariats officiels de partage d'information et de clients, mais aussi une collaboration plus organique entre les intervenants pour s'assurer du bon déroulement du parcours d'un même jeune.

Dans la figure 3, on constate qu'il s'agit d'une logique d'action particulièrement présente au Québec à différents degrés, comme en témoignent les six prestataires de services québécois qui se retrouvent dans le modèle de la collaboration intersectorielle (bleu), ou ses modèles hybrides (vert et violet).

Quant à l'accompagnement, les organismes travaillant en collaboration intersectorielle vont d'abord chercher à créer un lien de confiance avec le jeune. Ensuite, l'intervenant principal du jeune devrait servir de « fil rouge » pour connecter les différents services auxquels le jeune peut avoir accès, de manière à assurer une continuité du lien. En effet, il est plus difficile pour le jeune d'être motivé par sa démarche s'il doit aller d'un service à l'autre, sans que les intervenants ne se parlent ou ne se concertent pour développer des solutions adaptées au jeune. Bref, l'intervenant accompagnera le jeune pour identifier les ressources et pour y accéder. Pour ce faire, il peut par exemple faire le contact initial, ou aller sur le territoire avec le jeune pour participer à une première rencontre. Malgré cette aide, il ne faut pas croire que le jeune se fait nécessairement prendre par la main, car l'objectif reste de l'autonomiser.

Dans la forme d'hybridation entre le one-stop shop hub et la collaboration intersectorielle (en violet dans la figure 3), on y retrouve des organismes qui centralisent l'activité du jeune dans un seul et même lieu. Sans être un milieu de vie où le jeune est logé, nourri, formé, comme c'est le cas pour le one-stop shop hub, ces deux organismes s'en rapprochent. En effet, l'organisme autochtone crée un milieu de vie sécurisant culturellement pour les jeunes autochtones, au sein duquel on retrouve des professionnels de divers secteurs (emploi, justice, services sociaux, éducation, pour ne nommer que ceux-là). Des partenariats avec différents organismes spécialisés s'ajoutent dans la mesure où ces derniers sont capables de faire preuve d'une compréhension des enjeux autochtones et que le prestataire se sente à l'aise d'y référer des jeunes. Enfin, un dernier organisme se distingue, car il offre une intervention wraparound directement au milieu de travail – au lieu de faire un placement en emploi dans une entreprise distincte et un accompagnement wraparound séparément.

Dans la forme d'hybridation entre le high-fidelity wraparound et la collaboration intersectorielle (vert), on retrouve des organismes qui se distinguent par l'implication particulière des jeunes. En effet, celle-ci est placée au centre, de manière à donner au



jeune une voix forte au chapitre et de lui permettre de prendre des décisions par lui-même. C'est cette particularité qui distingue ces organismes, malgré une logique d'action qui n'inclut pas nécessairement tous les éléments de définition du high-fidelity wraparound tels qu'on les retrouve chez Bruns, Walker, et d'autres.

## 4.2 High-fidelity wraparound

Le high-fidelity wraparound est une approche d'intervention pour laquelle il existe des critères et des formations spécifiques. Elle permet de répondre à la problématique du jeune selon les besoins qu'il cible lui-même, et non pas ceux que l'intervenant peut percevoir. Une telle approche peut permettre de mieux établir l'adhésion du jeune, mais peut empêcher l'intervenant de discuter des problématiques prégnantes que le jeune ne souhaite pas aborder ou qu'il n'identifie pas. L'aspect principal est de mettre le jeune au centre de manière à ce qu'il puisse prendre ses propres décisions. Ce n'est pas l'intervenant qui détermine l'action à prendre, mais bien le jeune.

L'approche high-fidelity wraparound s'adresse principalement à des jeunes qui présentent des problématiques multiples, mais qui ont une certaine difficulté à naviguer entre les services offerts par manque de connaissance ou de motivation. Une approche d'intervention plus serrée permet donc de bien soutenir le jeune pour qu'il participe à des programmes avec un accompagnement personnalisé qui se centre exclusivement sur les besoins qu'il exprime. Cette manière de faire permet de responsabiliser le jeune et de l'intégrer dans une démarche d'*empowerment* dont il est à la fois l'instigateur et le protagoniste.

Les organismes qui offraient des ressources de high-fidelity wraparound ont clairement exprimé qu'ils s'inscrivent dans une approche distincte des autres conceptions du wraparound. L'intentionnalité de l'approche (une démarche de collaboration et d'*empowerment* consciemment mise en œuvre), la centralité du jeune dans la démarche et la création de ressources multisectorielles sur mesure sont des éléments essentiels aux yeux des intervenants utilisant cette logique d'action. Ils considèrent que ces éléments les distinguent. D'ailleurs, les deux organismes offrant du high-fidelity wraparound étaient des organismes multisectoriels qui intégraient les services de différents professionnels.

Uniquement dans le cas des organismes qui utilisent l'approche du high-fidelity wraparound, l'accompagnement du jeune est réalisé par un intervenant qui joue le rôle de facilitateur. C'est à lui de faire le pont entre les différents organismes et le jeune. Toutefois, au lieu de référer le jeune à d'autres services, comme ce peut être le cas dans la collaboration intersectorielle, on fait venir les autres services à lui. Cette méthode permet de mieux mettre le jeune au centre de l'intervention en créant un cercle d'intervention. Les acteurs invités à faire partie du cercle peuvent varier selon les besoins exprimés par le jeune. Cet accompagnement peut prendre la forme d'*advocacy* auprès de différents services que le jeune pourrait utiliser. Dans les organismes high-fidelity wraparound, le facilitateur est également une personne-ressource pour le jeune. L'accompagnement est fait uniquement selon les priorités établies par le jeune (c'est aussi le cas dans d'autres organismes). *A contrario*, certains parlent d'orienter le jeune vers les « bons objectifs », avec une perspective plus prescriptive. L'accompagnement sert à guider, orienter le jeune

dans son cheminement vers l'autonomie, mais peut donc se décliner très différemment dans l'action, selon l'objectif que l'intervenant souhaite atteindre.

Le high-fidelity wraparound se distingue également par la présence de personnes significatives pour le jeune dans le cadre de la démarche. Ainsi, pour les plus jeunes, les parents peuvent être intégrés. Dans le cas d'un jeune adulte, ce ne sera pas le cas sauf si le jeune le souhaite, mais une personne significative (un conjoint, par exemple) aura la possibilité de participer aux rencontres. Ce sont donc diverses personnes de l'entourage du jeune qui sont mobilisées par le démarchage de high-fidelity wraparound, et non pas seulement divers intervenants intersectoriels.

Dans la forme hybride entre le high-fidelity wraparound et le *one-stop-shop hub*, on retrouve aussi une organisation centrée sur l'autonomisation du jeune par la prise de décision, mais qui se distingue en étant également un milieu de vie dans lequel le jeune évolue, parfois pendant plusieurs années. La démarche wraparound n'est donc plus une activité dans l'horaire du jeune, mais bien un élément global et enveloppant de sa vie.

### 4.3 One-stop shop hub

Le *one-stop-shop hub* se distingue principalement par la création d'un milieu de vie sécurisant<sup>3</sup> dans lequel le jeune évolue. Cela permet au jeune de se concentrer sur l'amélioration de sa situation. L'organisme ontarien rencontré, qui correspond à ce modèle, est unique en son genre, bien que deux autres organismes comptent certains éléments de ressemblances avec le modèle. Celui-ci convient à des jeunes ayant de grandes difficultés au-delà de l'emploi. Il s'adresse particulièrement à ceux qui ont des difficultés à trouver un logement ou à entretenir des relations saines avec leur famille – et ne plus pouvoir habiter avec elle – ou encore avoir à cohabiter avec des personnes qui n'ont pas un mode de vie sain.

Bien que les *one-stop-shop hub* n'hébergent pas tous leurs clients, leur structure ressemble à une maisonnée familiale. Le *one-stop shop hub* crée donc un milieu de vie pour le jeune. De plus, on y retrouve des professionnels multisectoriels sous un même toit. Il s'agit d'un espace physique qui fournit un logement abordable, ou un centre de logement de crise, un espace de vie, de la nourriture gratuite, l'accès à différents professionnels (employabilité, logement, etc.)

Les organismes travaillant selon l'approche high-fidelity wraparound ou encore avec des services sous forme de hubs se sont également distingués dans leur manière de faire l'accompagnement. Leur accompagnement est réalisé par une personne-ressource, mais celle-ci se positionne dans un nuage d'acteurs qui s'apparentent à une famille. Dans le cas des hubs, la disposition des services au sein d'un même centre ainsi que les prémisses aménagées « comme à la maison » rappellent la famille. Dans le cas du high-fidelity

---

<sup>3</sup> Ce modèle a des impératifs de financement exigeants. La logique d'intervention *one-stop shop hub* est rendue possible par un financement diversifié. Les modes de financement, la compétition entre les organismes, mais aussi les cultures organisationnelles en place dans les autres organismes pourraient poser un défi à une réorganisation.

wraparound, la famille n'est pas recréée au sein de l'organisation, mais la famille du jeune (ou une autre personne très significative pour lui) est intégrée à la démarche d'intervention et durant les rencontres.

Le modèle évoqué ci-haut se distingue des one-stop shops comme ceux qui sont actuellement en place en Finlande (voir la description des Ohjaamo Centers dans l'encadré 4 ci-bas). Au lieu d'héberger différents organismes qui partagent des locaux, le one-stop shop hub rassemble différents professionnels sous un même toit et une même bannière organisationnelle. Selon l'intervenante rencontrée, ce regroupement peut permettre d'établir un lien de confiance avec le jeune et lui présenter différents services, car tous les intervenants font partie de la même équipe. De plus, cela favorise la collaboration intersectorielle puisque les intervenants de différents secteurs peuvent facilement travailler entre eux pour améliorer la situation d'un même jeune.

#### **Encadré 4.** Quelles sont les bonnes pratiques wraparound au Canada et à l'international?

HEADSPACE, AUSTRALIE : Cette initiative précoce (dès 12 ans) offre des services intégrés aux jeunes présentant ou à risque de présenter des problèmes de santé mentale légers. Les centres *Headspace* regroupent différents professionnels (travailleurs sociaux, psychologues, intervenant en dépendances, ou encore des conseillers en orientation ou des intervenants jeunesse). Leur politique de portes ouvertes, leurs critères d'éligibilité très larges ainsi que le coût minime, voire gratuit, des services contribuent à démocratiser l'accès aux services (OCDE, 2015).

CENTRES OHJAAMO, FINLANDE : Les centres *Ohjaamo* (One-stop shops) découlent de la Garantie Jeunes finlandaise. Celle-ci s'appuie sur les principes suivants : interaction avec toutes les parties prenantes; ii) intervention précoce et activation; iii) soutien à l'intégration sur le marché du travail (Youth Employment Network, 2017). Les centres *Ohjaamo* sont des points de services sans rendez-vous, accessibles pour les jeunes, qui rassemblent un éventail de professionnels du public et du privé. On y offre de l'information, des conseils, de l'orientation, de l'aide pour l'utilisation de services. Ce réseau coordonné de partenaires partage les mêmes locaux et échange ses données afin de faciliter la collaboration intersectorielle.

CODÉVELOPPEMENT D'ISSET, CANADA : Ce programme (Indigenous Affairs Directorate, 2019) pour les autochtones a été développé de concert avec ses bénéficiaires et est adapté différemment selon les groupes (Premières nations, Inuits, Métis, signataires de traités modernes et nations autonomes). Il soutient un continuum qui permet l'obtention de compétences, d'un emploi et de revenus. Grâce à des ententes de financement de 10 ans, le programme soutient des projets à long terme. Le programme s'échelonne régionalement grâce à l'usage de deux types de bénéficiaires : des bénéficiaires initiaux (gouvernements, organismes et institutions) qui redistribuent à des OBNL ou des organismes à but lucratif.

## 5. Perspectives et orientations stratégiques

La recherche et les résultats présentés dans ce rapport ont contribué à mieux comprendre les façons (pratiques, logiques, hybridations) par lesquelles le modèle wraparound est mis en œuvre dans les organismes prestataires de services. De plus, il a été possible d'identifier les différents enjeux entourant le modèle wraparound, ce qui nous mène à imaginer dans cette dernière section, de multiples scénarios d'action découlant sur des recommandations de politiques. Enfin, nous concluons ce document sur des pistes de recherche futures venant approfondir l'étude réalisée ici.

### 5.1 Orientations politiques stratégiques

De manière générale, la mise en œuvre d'une approche wraparound dans les mesures d'emploi peut comporter plusieurs avantages:

- Pour les jeunes, un maintien en emploi et une augmentation des revenus;
- Pour l'économie, une croissance économique et une réduction du chômage;
- Pour les gouvernements, une réduction du recours à l'assurance-emploi et à l'aide sociale.

La collecte de données a toutefois permis de faire émerger différents enjeux du wraparound. Pour y faire suite, le rapport se conclut sur quatre scénarios d'action répondant à quatre enjeux clés, en explorant les possibles opportunités et contraintes que chaque scénario génère ainsi que sur des recommandations de politiques. Ces scénarios sont basés sur les enjeux et les suggestions soulevés par les prestataires, mais également par les pistes de solution qui émergent de l'analyse des données. Le tableau 2 les synthétise, à la toute fin de la section.

#### Scénario A: Un réseau concerté d'acteurs, chapeauté par la politique publique

D'une part, divers acteurs ont discuté de la pertinence d'avoir un réseau concerté pour discuter des enjeux auxquels font face les jeunes de manière à mieux pouvoir coordonner les services. D'autre part, un tel réseau pourrait permettre un partage d'information plus systématique entre les organismes au niveau national. Il pourrait permettre de faire le pont entre divers acteurs à l'échelle canadienne qui ont actuellement peu de contacts entre eux, particulièrement si un tel réseau est effectué conjointement avec les gouvernements provinciaux, à qui incombent de nombreuses compétences pertinentes pour un modèle wraparound (l'éducation et la santé pour ne nommer que ceux-là).

Toutefois, un réseau concerté d'acteurs pourrait avoir pour effet de rigidifier, voire mécaniser des relations partenariales qui se développent actuellement de manière organique. Quelques intervenants ont d'ailleurs directement prévenu des conséquences d'une institutionnalisation des partenariats et de la concertation. Une telle logique de partenariat *at-large* institutionnalisée et réalisé pour le compte d'un bailleur de fonds pourrait limiter la valeur de l'informel dans les échanges entre prestataires de services.

Une concertation à grande échelle nationale pourrait également avoir pour effet de limiter la voix de petits prestataires qui n'ont pas nécessairement l'infrastructure organisationnelle ou l'effectif pour participer activement à ce genre d'initiative.

Bref, faut-il institutionnaliser la collaboration en instaurant des mécanismes de participation intersectorielle dans la mise en œuvre, ou faut-il plutôt financer les organismes de manière plus large, en octroyant le financement nécessaire à l'établissement de partenariats? Qu'est-ce que cela implique pour la reddition de comptes?

La proximité géographique a été reconnue comme un facteur d'influence pour la création de partenariats organiques. C'est donc dire qu'en plus d'instaurer une conversation pancanadienne sur les soutiens wraparound, il pourrait être judicieux d'instaurer également diverses micro-instances de concertation locale. Certains mécanismes de concertations (comme les tables de quartier ou de concertation) existent déjà, mais elles concentrent souvent les directions d'organismes touchant un ensemble d'enjeux communautaires, laissant peu de place aux intervenants en matière d'emploi jeunesse. Une logique d'échange basée sur les bénéficiaires et non seulement sur les territoires pourrait élargir le champ d'action des intervenants et bonifier la collaboration de ceux qui sont directement impliqués auprès des jeunes.

➔ **RECOMMANDATION:** FINANCER DES CONCERTATIONS, D'ABORD AU NIVEAU LOCAL (INTERSECTORIEL) DES BÉNÉFICIAIRES, PUIS AU NIVEAU NATIONAL (INTERSECTORIEL OU SECTORIEL) DE L'ACTION PUBLIQUE.

## Scénario B: Un dialogue à l'échelle gouvernementale pour la mesure wraparound

Plus globalement, cette recherche sur les modalités de mise en œuvre par les prestataires de services met en exergue le rôle des gouvernements dans une telle mesure. En effet, leur rôle est plus présent aux niveaux de l'élaboration de la mesure, de son financement et de son évaluation mais ils interviennent moins dans l'opérationnalisation de la politique. En élargissant leur vision du wraparound à un ensemble plus vaste des services offerts aux jeunes, ils pourraient intervenir et adresser leurs besoins en temps opportun. Ils peuvent favoriser une réflexion concertée sur la jeunesse pour mieux agir sur les premières barrières auxquelles un jeune fait face, ce qui pourrait potentiellement permettre de réduire le besoin pour des mesures d'employabilité par la suite.

La pertinence de la prévention n'est plus à prouver. Dans le cas de l'intervention en emploi, le modèle wraparound représente une avenue intéressante considérant les manières par lesquelles l'emploi est intimement lié aux autres secteurs de l'action publique, lesquelles incluent dans certains cas des mesures de prévention. Celles-ci peuvent potentiellement limiter le développement de problématique d'emploi d'un jeune, sans qu'il n'ait pas nécessairement à recevoir des ressources en emploi comme telles.

Une telle ambition est complexe à réaliser en raison du besoin d'arrimer les objectifs des politiques d'emploi avec ceux d'autres secteurs de l'action publique et avec les réalités terrain des prestataires de services. Une prise en charge en amont demande une

intersectorialité au niveau de nombreux ministères, mais également un échange avec les autres paliers de gouvernement qui sont responsables de ressources clés du wraparound. De plus, ces démarches au niveau gouvernemental peuvent être difficiles à réutiliser au niveau local d'intervention.

Au Canada, le gouvernement fédéral est un acteur bien positionné pour faire le pont entre les différents secteurs d'activités mobilisés par un modèle wraparound. La première mouture de la Stratégie emploi jeunesse mobilisait 10 ministères. Ceux-ci pourraient présenter un portrait global de la jeunesse visant la coordination entre les organismes œuvrant avec tous les ministères concernés par les enjeux auxquels les jeunes font face. La collaboration des organismes mandatés par des ministères provinciaux – particulièrement en santé et en éducation – de même qu'avec Santé Canada pourrait permettre d'offrir des interventions globales de manière simplifiée, considérant que les prestataires de services combinent généralement des financements provenant de multiples ministères et paliers de gouvernements. Une telle initiative aurait l'ambition d'apporter plus de cohésion dans le champ de l'intervention jeunesse.

➔ **RECOMMANDATION:** MONTER UNE ACTION CONCERTÉE AVEC DE MULTIPLES MINISTÈRES AFIN D'AVOIR UNE VISION GLOBALE ET PARTAGÉE DE LA JEUNESSE AXÉE SUR DES SERVICES DE PRÉVENTION.

### Scénario C: Une co-construction de la mesure avec les prestataires de services et les jeunes

Les gouvernements pourraient continuer à améliorer les mesures actuelles en mettant davantage à profit les connaissances terrain des prestataires de services. Cette étude, bien que succincte, permet de mettre en lumière toute la complexité des stratégies d'interventions et des réseaux d'acteurs mobilisés par les prestataires de services, ainsi que l'importance des spécificités régionales dans lesquelles ils opèrent. La proximité comme facteur stratégique dans la formule de prestation de l'intervention est une forme de connaissance qui gagnerait à être mobilisée pour l'amélioration des politiques d'emploi jeunesse.

Par exemple, les gouvernements pourraient créer des instances de co-création visant une discussion horizontale entre les secteurs d'activité. De telles instances pourraient décloisonner la question de l'emploi pour mieux mettre en lumière les autres problématiques des jeunes qui y sont rattachés. Bien qu'il soit possible que ce ne soient pas tous les prestataires de services qui participent aux échanges (par exemple, par manque de ressources), il est possible de favoriser la participation réelle et engagée des prestataires de services. Le gouvernement pourrait se positionner comme facilitateur et mobilisateur des connaissances terrain que détiennent les prestataires de services en créant, par exemple, un espace d'échanges nourrissant pour les intervenants afin qu'ils soient exposés aux meilleures pratiques. Un tel espace pourrait aussi orienter le gouvernement sur les besoins des prestataires de services pour l'amélioration des services. En ce moment, l'évaluation n'est pas nécessairement perçue de manière positive par les prestataires de services, parce qu'ils n'en voient pas la valeur. Elle leur semble être une évaluation de leur travail qui ne leur apporte pas nécessairement de nouvelles ressources.

Toutefois, les organismes souhaitent améliorer la prestation de services et réfléchir à la manière d'optimiser et d'améliorer les services pour offrir de meilleures ressources aux jeunes. Il pourrait être bénéfique de leur offrir une forme de benchmarking pour se comparer dans le temps et s'inspirer des autres prestataires qui utilisent des mesures pertinentes.

De plus, une telle co-construction ne saurait exclure les principaux intéressés de l'affaire, soit les jeunes. Le niveau d'implication pourrait varier, car cette étude semble montrer que les jeunes sont plus intéressés à agir sur les mesures qui les touchent directement, plutôt qu'au niveau des politiques publiques. La présence de jeunes dans la co-construction de la mesure pourrait permettre de mettre en lumière certains aspects de la mise en œuvre des programmes qui est actuellement passée sous silence puisque la voix des jeunes n'est pas toujours favorisée dans les réflexions sur l'évolution des politiques. Tant les jeunes participants aux programmes et ceux contribuant à la mise en place d'organismes terrain pourraient faire ressortir des aspects nouveaux et des manières de faire innovantes.

Il est toutefois possible qu'il y ait une réticence ou une incapacité de participer de la part des prestataires de services par manque de ressources, par exemple. De plus, une telle démarche de co-construction pourrait créer des attentes spécifiques chez les prestataires et les jeunes, notamment en ce qui a trait aux activités qui peuvent être financées ou non.

Finalement, l'engagement des jeunes pourrait être mis à mal si ces derniers ne se sentent pas écoutés et ont l'impression de n'avoir qu'une participation symbolique, sans impacts concrets.

➔ **RECOMMANDATION:** CRÉER UN ESPACE DE CO-CONSTRUCTION ENTRE LES GOUVERNEMENTS, LES PRESTATAIRES DE SERVICES ET LES JEUNES AU SEIN DUQUEL LES ACTEURS SERONT EN MESURE D'EXPRIMER LEUR ACCORD OU LEUR DÉSACCORD AVEC LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES, ET DE PROPOSER DES ALTERNATIVES.

## Scénario D: Un rééquilibrage des modes de financement pour favoriser l'intersectorialité

Le wraparound demande d'adapter la gestion des fonds publics pour que les mesures soient suffisamment flexibles pour s'arrimer aux contextes individuels. La création de partenariats entre les organismes demande un temps de démarchage important qui n'est pas nécessairement financé par les bailleurs de fonds. Différents schèmes de financement peuvent être envisagés, notamment le financement des étapes intermédiaires de préemployabilité et le financement du démarchage.

D'une part, le financement pourrait être attribué pour des étapes intermédiaires vers le placement en emploi, avec des objectifs qui se segmentent selon le parcours du jeune, plutôt que d'être attribué sur la finalité du placement en emploi. La Société de recherche sociale appliquée (SRSA) est actuellement en réflexion quant aux indicateurs pertinents qui permettraient un financement adéquat des interventions en matière d'emploi jeunesse, tout en permettant une évaluation rigoureuse de la prestation de service. Si une telle évaluation des étapes intermédiaires vers l'emploi était doublée d'un système centralisé

de données, cela pourrait également permettre aux prestataires de communiquer et de s'organiser entre eux pour contribuer à l'avancement d'un jeune. Ils pourraient également mesurer l'impact de leur travail de manière détaillée et significative pour eux, au-delà d'un simple comptage quantitatif du nombre de jeunes aidés. Toutefois, il est complexe de créer une mesure systématique avec des indicateurs pertinents pour l'ensemble des prestataires de service sur le territoire. Une telle pratique peut agir comme complément d'une co-construction de la mesure (scénario C). En effet, les collaborations et les interventions pourraient être valorisées par l'élaboration de standards de qualité basés sur les priorités terrain des prestataires, et l'élaboration d'un outil de suivi adapté à leurs besoins. De plus, cela pourrait être un outil significatif de reddition de comptes. Toutefois, il faut noter que le système centralisé peut avoir des effets pervers, comme ce fut le cas pour la France. En effet, la centralisation des données dans un même logiciel avait pour effet de standardiser les parcours, pour adapter le jeune au programme, plutôt qu'adapter l'accompagnement aux besoins du jeune (Bourgeois, 2015).

➔ **RECOMMANDATIONS: METTRE EN PLACE UNE COLLECTE DE DONNÉES QUI BÉNÉFICIE À L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES, MAIS AUSSI AU TRAVAIL TERRAIN DES ORGANISMES.**

- L'ÉVALUATION DEVRAIT PRENDRE EN COMPTE L'IMPORTANCE DES PROCESSUS DE COLLABORATION DANS LA MISE EN ŒUVRE DE WRAPAROUND.
- LA COLLECTE DE DONNÉES DEVRAIT PERMETTRE DE FAIRE ÉMERGER LA PARTICULARITÉ DES CONTEXTES LOCAUX ET LES MEILLEURES PRATIQUES.
- LE FINANCEMENT DEVRAIT CONSIDÉRER LES ÉTAPES INTERMÉDIAIRES VERS L'EMPLOI.

D'autre part, le financement pourrait intégrer certaines activités de démarchage afin de favoriser les partenariats incluant des organismes bien établis et de petits prestataires de services qui n'ont pas les ressources humaines et organisationnelles pour organiser des partenariats à grande échelle. Cela pourrait potentiellement permettre une meilleure cohésion entre les acteurs actuels.

Ce genre de pratique pourrait ne pas avoir un impact direct et immédiat sur la prestation de services et sur le nombre de jeunes servis au cours de l'année pour laquelle le financement serait octroyé. Autrement dit, une telle forme de financement ne devrait pas être associée à des résultats à court terme. Cependant, à long terme, une telle stratégie pourrait permettre une meilleure cohésion entre les acteurs actuels. Si une meilleure concertation du réseau de prestataires permettait de rationaliser les ressources, il serait même possible d'imaginer une diminution des coûts d'intervention à long terme

➔ **RECOMMANDATIONS:**

- FINANCER CERTAINES ACTIVITÉS DE FORMATION POUR PERMETTRE AUX INTERVENANTS DE BIEN COMPRENDRE LE RÉSEAU D'ORGANISMES DANS LEQUEL ILS SE SITUENT.
- FINANCER L'ÉLABORATION DE COLLABORATIONS ET LE SUIVI DE DOSSIERS INTERSECTORIELS D'UN JEUNE.



## 5.2 Perspectives de recherche

Malgré les pratiques identifiées et analysées concernant le modèle wraparound dans le cadre de cette recherche, il serait possible qu'il existe d'autres modèles que les trois formes présentées et ses hybridations. En effet, considérant que l'étude a été réalisée en l'espace de quatre mois, l'échéancier serré a limité la possibilité d'étendre les cas afin d'identifier des organismes moins visibles, *grassroots*, qui effectuent du wraparound, permettant d'élargir le répertoire des logiques et modèles. On remarque aussi que les hybridations des trois formes laissent croire qu'il existe tout un continuum circulaire de manières de réaliser des interventions suivant un modèle wraparound. Il pourrait être pertinent, d'une part, de développer les hybridations présentées dans ce rapport, et d'élargir l'échantillon d'organismes prestataires à l'ensemble du Canada, afin de voir s'il existe d'autres formes de wraparound qui ne sont pas ressorties lors de cette étude. Une telle recherche pourrait également documenter les spécificités du wraparound à des fins de financement afin de rencontrer les priorités gouvernementales.

De plus, la recherche a mis en lumière l'expérience des organismes autochtones dans la mise en œuvre d'une approche d'intervention wraparound. Il serait pertinent d'élargir l'échantillon pour y intégrer davantage d'organismes autochtones afin de déceler des différences et des similitudes dans les techniques d'intervention, les approches de travail et les réseaux d'acteurs mobilisés dans les organismes autochtones et allochtones.

Enfin, alors que cette recherche se centrait sur la nébuleuse d'acteurs responsables du wraparound, l'étude a également fait ressortir le rôle unique et essentiel de la participation du jeune dans sa démarche. C'est une avenue qui reste à explorer afin que les politiques jeunesse puissent se recentrer sur les besoins des bénéficiaires.

**Tableau 2. En bref: Orientations politiques stratégiques pour le modèle wraparound**

Enjeu	Scénario	Opportunités possibles	Contraintes possibles	Recommandations
Le défi de la collaboration (section 3.5)	<b>A - Un réseau concerté d'acteurs, chapeauté par les gouvernements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut permettre un partage d'informations plus systématique entre les organismes</li> <li>• Faire le pont entre divers acteurs à l'échelle canadienne qui ont peu de contacts entre eux</li> <li>• Créer une logique d'échange basée sur les types de bénéficiaires et non seulement basée sur les territoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidifier des relations partenariales qui se développent actuellement de manière organique</li> <li>• Limiter la place de l'informel dans les échanges entre prestataires de services</li> <li>• Limiter la voix de petits prestataires</li> </ul>	1. Financer des initiatives et des espaces de concertation, au niveau local (intersectoriel) des bénéficiaires et au niveau national (intersectoriel ou sectoriel) de l'action publique.
La difficulté d'une horizontalisation des services (section 3.5)	<b>B - Un dialogue à l'échelle gouvernementale pour la mesure wraparound</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux cibler les modalités d'intervention et agir tôt sur les premières barrières auxquelles un jeune fait face</li> <li>• Réduire le besoin pour des mesures d'employabilité par la suite, issues d'autres problématiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande une intersectorialité à divers paliers de l'action publique</li> <li>• Les démarches au palier supérieur du gouvernement pourraient être difficiles à réutiliser au niveau local</li> </ul>	2. Monter un programme d'action concertée avec de multiples ministères afin d'avoir une vision globale de la jeunesse axée sur des services diversifiés de prévention et d'intervention.
Le paradoxe d'une mise en œuvre locale orchestrée par un niveau supérieur du gouvernement (section 2.4)	<b>C - Une co-construction de la mesure avec les prestataires de services et les jeunes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposer les prestataires de services aux meilleures pratiques tout en offrant des pistes d'amélioration</li> <li>• Mieux orienter la politique selon la complexité des réseaux d'acteurs et des stratégies d'interventions</li> <li>• Mettre en lumière certains aspects clés de la mise en œuvre en faisant participer les jeunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réticence ou incapacité de participer de la part des prestataires de services (ex.: par manque de ressources)</li> <li>• Créer des attentes spécifiques chez les prestataires et les jeunes, notamment en ce qui a trait aux activités qui peuvent être financées (durée, séquence, etc).</li> <li>• Désengagement des jeunes s'ils ne se sentent pas écoutés, ont l'impression de n'avoir qu'une participation symbolique, sans impacts concrets.</li> </ul>	3. Créer un espace de co-construction entre les gouvernements, les prestataires de services et les jeunes, au sein duquel les anagramme d'acteurs seront en mesure d'exprimer leur accord ou leur désaccord avec les politiques et les programmes, et de proposer des alternatives.
Les défis du financement (section 3.5)	<b>D - Un rééquilibrage des modes de financement pour favoriser l'intersectorialité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre en compte les préalables et les étapes intermédiaires vers l'emploi</li> <li>• Intégrer certaines activités de démarchage afin de favoriser le partenariat</li> <li>• Permettre une meilleure cohésion entre les acteurs actuels</li> <li>• Engendre une potentielle diminution des coûts d'intervention à long terme</li> <li>• Fournit une possible mesure systématique de la performance du programme pour tous les prestataires de services, pour fournir une meilleure base à l'élaboration de programmes et de politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requier d'adopter de nouveaux critères d'évaluation, voire d'intégrer des indicateurs qualitatifs</li> <li>• Il est complexe de créer une mesure systématique avec des indicateurs pertinents pour l'ensemble des prestataires de services sur le territoire</li> <li>• La création d'un système uniforme peut poser des difficultés techniques</li> <li>• Implique une augmentation des coûts à court ou moyen terme</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Mettre en place une collecte de données qui bénéficie à i) l'évaluation des programmes, en tenant compte de l'importance des processus de collaboration, et ii) au travail terrain des organismes en faisant émerger les contextes locaux et les meilleures pratiques.</li> <li>5. Financer certaines activités pour permettre aux intervenants de bien comprendre le réseau d'organismes dans lequel ils se situent.</li> <li>6. Financer les collaborations et le suivi de dossiers intersectoriels d'un jeune</li> </ol>

## 6. Bibliographie

- Anciens combattants Canada. (2009, 14 février 2019). Case management. <https://www.veterans.gc.ca/eng/health-support/case-management>
- Alliance des centres-conseils en emploi. (2019). *Vers une stratégie emploi jeunesse modernisée au bénéfice de tous les jeunes Canadiens*. Rapport soumis à Emploi et Développement social Canada.
- Bilodeau, A., Clavier, C. et Galarneau, M. (2014). *Analyse des réseaux d'action locale pour le développement social*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2435910>
- Bonvin, J.-M., Dif-Pradalier, M. et Rosestein, É. (2013). Politiques d'activation des jeunes et modalités d'accompagnement. Le cas du programme FORJAD en Suisse. *Lien social et Politiques*, (70), 13-27. <https://id.erudit.org/iderudit/1021153ar>
- Bourdon, S. et Bélisle, R. (dir.). (2015). *Les précarités dans le passage à l'âge adulte au Québec*. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval.
- Bourgeois, C. (2015). *Les défis de l'intersectorialité: l'exemple de la mise en oeuvre des dispositifs d'insertion professionnelle des immigrés*. (Ph.D.), École doctorale Sociétés, politique, santé publique (Bordeaux).
- Bruns, E. J. (2008). Measuring wraparound fidelity. Dans E. J. Bruns et J. S. Walker (dir.), *The resource guide to wraparound*. Portland: OR, USA: National Wraparound Initiative, Research and Training Center for Family Support and Children's Mental Health.
- Bruns, E. J., Suter, J. C. et Leverentz-Brady, K. (2008a). Is it wraparound yet? Setting quality standards for implementation of the wraparound process. *J Behav Health Serv Res*, 35(3), 240-252. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18512158>
- Bruns, E. J., Walker, J. S. et The National Wraparound Initiative Advisory Group. (2008b). Ten principles of the wraparound process. Dans E. J. Bruns et J. S. Walker (dir.), *The resource guide to wraparound*. Portland, OR, USA: National Wraparound Initiative, Research and Training Center for Family Support and Children's Mental Health
- Calfee, C., Wittwer, F. et Meredith, M. (1998). *Building a Full-Service School: A Step-by-Step Guide*. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Campbell, D. (2011). Policy Workaround Stories Are Valuable Evaluative Indicators: But Should They be Told? *American Journal of Evaluation*, 32(3), 408-417. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1098214011405505>.
- Carrière, M. (2001). Le partenariat dans le champ des troubles mentaux dix ans après la politique de santé mentale. *Santé mentale au Québec*, 26(1), 216-241. <https://id.erudit.org/iderudit/014519ar>
- Chaire de recherche du Canada sur l'évaluation des actions publiques à l'égard des jeunes et des populations vulnérables. (2012). *La continuité des services auprès des jeunes en difficulté. Le cas du projet Plan de cheminement vers l'autonomie*. <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2014/03/030617346.pdf>

- Charbonneau, J. (2006). Réversibilités et parcours scolaires au Québec. *Cahiers internationaux de sociologie*, 120(1), 111-131. <https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2006-1-page-111.htm>
- Christensen, T. et Laegreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Commission européenne. (2016). *One-stop-shop agencies provide preventive guidance and employment services*. Bruxelles. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15311&langId=en>
- Crowley, K. (2004). Joined up governance: pushing the youth policy boundaries, *Public Administration Today*, 2004(2), 46-53.
- Deslandes, R. et Bertrand, R. (2002). Une meilleure harmonisation des services offerts aux jeunes à risque et à leur famille: que savons-nous? *Santé mentale au Québec*, 27(2), 136-153. <https://id.erudit.org/iderudit/014561ar>
- Dommergues, P. (1988). *La Société de partenariat : économie-territoire et revitalisation régionale aux Etats-Unis et en France*. Paris : Anthropos (Paris).
- Durant, R. F. (1999). Missing links? Civic trust, civic capital, and public administration. *Journal of Public Affairs Education*, 5(2), 135-144.
- Elmore, R. F. (1979). Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions. *Political Science Quarterly*, 94(4), 601-616. <http://www.jstor.org/stable/2149628> .
- Emploi et Développement social Canada. (2019a, 3 juin 2019). La Stratégie emploi et compétences jeunesse. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/strategie-emploi-jeunesse.html>
- Emploi et Développement social Canada. (2019b, 22 août 2019). Les gouvernements du Canada et du Québec prennent des mesures pour aider la prochaine génération de travailleurs de la classe moyenne au Québec. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/nouvelles/2019/08/les-gouvernements-du-canada-et-du-quebec-prennent-des-mesures-pour-aider-la-prochaine-generation-de-travailleurs-de-la-classe-moyenne-au-quebec.html>
- Emploi et Développement social Canada. (2019c, 13 août 2019). À propos du programme de la Stratégie emploi et compétences jeunesse. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/strategie-emploi-jeunesse.html>
- Emploi-Québec. (2019). *Guide des mesures et des services d'emploi*. Québec: Emploi-Québec.
- European Social Fund Youth Employment Network. (2017). *Integrating services to promote youth employment: Lessons from Finland*.
- Farvaque, N., Kramme, C. et Tuchsirer, C. (2016). La Garantie jeunes dans les missions locales: la mise en œuvre d'une nouvelle approche de l'accompagnement. Dans *Connaissance de l'emploi* (p. 1-4). Centre d'études de l'emploi et du travail.
- First Work. (2018). *National Youth Employment Strategy Consultations Report*. Rapport soumis à Emploi et Développement social Canada.
- Fleury, C. et Raïq, H. (2013). Présentation: Innovations sociologiques et parcours de vie. *Sociologie et sociétés*, 45(1), 5-15. <https://id.erudit.org/iderudit/1016393ar>

- Franke, S. (2010). *Réalités contemporaines et enjeux émergents auxquels font face les jeunes au Canada: Cadre analytique pour la recherche, l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques*. Gouvernement du Canada.
- Fretel, A. (2013). La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi: entre centralité et indétermination. *Revue française de socio-économie*, 1(11), 55-79. doi:10.3917/rfse.011.0055
- Galland, O. (2017). *Sociologie de la jeunesse* (6<sup>e</sup> éd.). Paris: Colin.
- Gauthier, M. (éd.) (2003). *La jeunesse au Québec*. Sainte-Foy: Presses de l'université Laval.
- Goldman, S. K. (1999). The conceptual framework for wraparound. Dans B. J. Burns et K. Goldman (dir.), *Promising practices in wraparound for children with severe emotional disorders and their families*. Washington DC, USA: Center for Effective Collaboration and Practice.
- Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes. (2017). *13 voies pour moderniser l'emploi des jeunes au Canada – Stratégies pour un nouveau monde du travail* (SP-1133-04-17F). <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/groupe-experts-emploi-jeunes/rapport-strategies-moderniser-emploi-jeunes.html>
- Hoagwood, K., Burns, B. et Weisz, J. (2002). A profitable conjunction: from science to service in children's mental health. Dans B. Burns et K. Hoagwood (dir.), *Community Treatment for Youth: Evidence-Based Interventions for Severe Emotional and Behavioral Disorders*. New York, NY: Oxford University Press.
- Indigenous Affairs Directorate. (2019). *Indigenous Skills and Employment training (ISET) Program – Co-development of Implementation*. Présenté lors de la série de conférences « SEB Talk », Gatineau.
- Kernaghan, K. (1993). Partnership and public administration: Conceptual and practical considerations. *Canadian Public Administration*, 36, Printemps, 57-76.
- Lallement, M. (1997). Du gouvernement à la gouvernance de l'emploi. *Cahiers internationaux de sociologie*, 103, 295-311.
- LaPorte, T. M., Haber, M. G. et Malloy, J. M. (2016). Wraparound Team Composition, Youth Self-determination, and Youth Satisfaction in Transition Services. *J Behav Health Serv Res*, 43(4), 611-629. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25146241>
- Larivée, S., Bédard, J., Couturier, Y., Kalubi, J.-C. et Larose, F. (2015). *Les pratiques de collaboration école-famille-communauté efficaces ou prometteuses : synthèse des connaissances et pistes d'intervention*. [http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/1326/448958/AP\\_2014-2015\\_LariveeS\\_rapport\\_ecole-famille-communaute.pdf.pdf/9a254d5f-da94-47fd-939c-d69f1419b2c5](http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/1326/448958/AP_2014-2015_LariveeS_rapport_ecole-famille-communaute.pdf.pdf/9a254d5f-da94-47fd-939c-d69f1419b2c5)
- Lascoumes, P. (2007). La Gouvernamentalité: de la critique de l'État aux technologies du pouvoir. *Le Portique*, 13-14.
- Lascoumes, P. et Le Galès, P. (2012). *Sociologie de l'action publique* (2<sup>e</sup> éd.): Armand Colin.
- Lascoumes, P. et Simard, L. (2011). L'action publique au prisme de ses instruments. Introduction. *Revue française de science politique*, 61(1), 5-22. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2011-1-page-5.htm>
- Le Galès, P. (2011). Policy instruments and governance. Dans *The SAGE Handbook of Governance*. [http://sk.sagepub.com/reference/hdbk\\_governance](http://sk.sagepub.com/reference/hdbk_governance)

- Lévesque, C., Radu, I. et Sokoloff, M. (2014). Fiche d'information. Le concept de sécurisation culturelle : origine et portée. Institut national de la recherche scientifique [http://agirtot.org/media/488677/inrs\\_art\\_securisation-culturelle\\_abi-pro\\_2014.pdf](http://agirtot.org/media/488677/inrs_art_securisation-culturelle_abi-pro_2014.pdf)
- Lima, L. (2004) *L'état social et les jeunes : une comparaison France-Québec des systèmes d'assistance-jeunesse*. Thèse de doctorat de sociologie, Aix-Marseille 2.
- Longo, M. E. (2016). Les parcours de vie des jeunes comme des processus. *Les Cahiers dynamiques*, 1(67), 48-57.
- Longo, M. E. (2017, Hiver). *Introduction: Barrières et solutions à l'emploi des jeunes/Barriers and Solutions to Youth Employment*. Présenté aux Barrières et solutions à l'emploi des jeunes.
- Longo, M. E., Gaudreau, A. et Franke, S. (2020). Innover dans les politiques d'emploi pour les jeunes : solutions intégrées, collaboration informelle et promesses de participation. *Cahiers de recherche sociologique*, (68), 147-180. <https://doi.org/10.7202/1086361ar>
- Muller, P. 1985. Un schéma d'analyse des politiques sectorielles. *Revue française de science politique*, (35), 165-189.
- Muller, P. (2010). Secteur. Dans L. Boussaguet, S. Jacquot et P. Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques* (p. 591-599). Paris: Presses de science Po.
- Muller, P., Palier, B. et Surel, Y. (2005). L'analyse politique de l'action publique. Confrontation des approches, des concepts et des méthodes. Présentation. [Political Analysis of Public Policy: A Clash of Approaches, Concepts, and Methods]. *Revue française de science politique*, 55(1), 5-6. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2005-1-page-5.htm>
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2015). *Mental Health and Work: Australia*. Paris: Publications OCDE.
- Organisation internationale du Travail. (2018). *Public employment services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_632629.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_632629.pdf)
- Paul, M. (2002). L'accompagnement, une nébuleuse. *Éducation permanente*, 154(4), 43-56.
- Paul, M. (2003). Ce qu'accompagner veut dire. *Carriérologie*, 9(3), 121-144.
- Petit, F. (2012). Le droit à l'accompagnement: émergence d'un concept juridique. *Informations sociales*, 169, 14-21.
- Prakash, M. L., Bisanz, J., Chalmers, G., Daniels, J., Gokiart, R., McNeil, D. et Wosnack, N. (2010). *Integrated Supports for Children, Youth and Families: A Literature Review of the Wraparound Process*. <https://www.ualberta.ca/community-university-partnership/media-library/community-university-partnership/research/policy/literature-review-of-the-wraparound-process.pdf>
- René, J.-F., Goyette, M., Bellot, C., Dallaire, N. et Panet-Raymond, J. (2001). L'insertion socioprofessionnelle des jeunes: le prisme du partenariat comme catalyseur de la responsabilité. *Lien social et Politiques*, (46), 125-139. <https://id.erudit.org/iderudit/000328ar>



- Salais, R. (2011). Indicateurs et conduite des politiques publiques : où sont les problèmes ? *Informations Sociales*, 167(5), 60-70 <https://www.cairn.info/journal-informations-sociales-2011-5-page-60.htm>
- Salamon, L. M. (2001). The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction. *Fordham Urb. L.J.* 1611, 28(5).
- Sather, A. et Bruns, E. J. (2016). National Trends in Implementing Wraparound: Results of the State Wraparound Survey, 2013. *Journal of Child and Family Studies*, 25(10), 3160-3172. doi:10.1007/s10826-016-0469-7
- Savolainen, J. (2018). *One-Stop-Shop Guidance Centres for young people (Ohjaamo)*. Publications of the European Commission, 5 p.
- Secrétariat à la jeunesse. (2019a). Mission du Secrétariat à la jeunesse. <https://www.jeunes.gouv.qc.ca/secretariat/mission.asp>
- Secrétariat à la jeunesse. (2019b). Stratégie d'action jeunesse 2016-2021. <https://www.jeunes.gouv.qc.ca/strategie/>
- Sloper, P. (2004). Facilitators and barriers for co-ordinated multi-agency services. *Child Care Health Dev*, 30(6), 571-580. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15527468>
- Statistique Canada. (2019). Enquête sur la population active, avril 2019. *Le Quotidien*, 34.
- Suarez Herrera, J. C. et Bah, B. (2017). *Perspectives internationales sur la concertation intersectorielle, les pratiques partenariales, la gouvernance en réseau et l'innovation sociale – Revue de la littérature: résumé*. InterActions.
- VanDenBerg, J., Bruns, E. et Burchard, J. (2003). History of the wraparound process. *Focal Point: A National Bulletin on Family Support and Children's Mental Health: Quality and fidelity in Wraparound*, 17(2), 4-7.
- Walker, J. S., Seibel, C. L. et Jackson, S. (2017). Increasing Youths' Participation in Team-Based Treatment Planning: The Achieve my Plan Enhancement for Wraparound *Social Work Faculty Publications and Presentations*, (170). [https://pdxscholar.library.pdx.edu/socwork\\_fac/170](https://pdxscholar.library.pdx.edu/socwork_fac/170).
- Walker, J. S. et Koroloff, N. (2007). Grounded theory and backward mapping: exploring the implementation context for wraparound. *J Behav Health Serv Res*, 34(4), 443-458. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17351757>
- Walker, J. S. et Schutte, K. M. (2004). Practice and Process in Wraparound Teamwork. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 12(3), 182-192. doi:10.1177/10634266040120030501
- Wallace, L., Debicki, A., Vander Vennen, M. et de Visch Eybergen, E. (2015). Canadian High Fidelity WrapAround: A Case Study of A Volunteer-Driven, Community-Based Approach for Families, Children and Youth with Complex Needs in Hamilton, Ontario. *Relational Child and Youth Care Practice*, 27, 53-66.
- Youth Wellness Hubs Ontario. (2017). *Youth Wellness Hubs Ontario: A Primer*. <https://youthhubs.ca/en/youth-wellness-hubs-ontario-a-primer/>

## 7. Annexes

### Annexe 1. Étapes du high-fidelity wraparound

Major Tasks/Goals and Activities
<b>Phase 1: Engagement and team preparation</b>
<b>1.1 Orient the family and youth</b>
1.1 a. Orient the family and youth to wraparound.
1.1 b. Address the legal and ethical issues.
<b>1.2 Stabilize crises</b>
1.2 a. Ask family and youth about immediate crisis concerns.
1.2 b. Elicit information from agency representatives and potential team members about immediate crises or potential crises.
1.2 c. If immediate response is necessary, formulate a response for immediate intervention and/or stabilization.
<b>1.3 Facilitate conversations with family and youth/child</b>
1.3 a. Explore strengths, needs, culture and vision with child/youth and family.
1.3 b. Facilitator prepares summary document.
<b>1.4 Engage other team members</b>
1.4 a. Solicit participation/orient team members.
<b>1.5 Make necessary meeting arrangements</b>
1.5 a. Arrange meeting logistics.
<b>Phase 2: Initial Plan development</b>
<b>2.1 Develop an initial plan of care</b>
2.1 a. Determine ground rules.
2.1 b. Describe and document strengths.
2.1 c. Create team mission.
2.1 d. Describe and prioritize needs/goals.
2.1 e. Determine goals and associated outcomes and indicators for each goal.
2.1 f. Select strategies.
2.1 g. Assign action steps.
<b>2.2 Develop crisis/safety plan</b>
2.2 a. Determine potential serious risks.
2.2 b. Create crisis/safety plan.
<b>2.3 Complete necessary documentation and logistics</b>
2.3 a. Complete documentation and logistics.
<b>Phase 3: Implementation</b>
<b>3.1 Implement the wraparound plan</b>
3.1 a. Implement action steps for each strategy.
3.1 b. Track progress on action steps.
3.1 c. Evaluate success of strategies.
3.1 d. Celebrate successes.
<b>3.2 Revisit and update the plan</b>
3.2 a. Consider new strategies as necessary.
<b>3.3 Maintain/build team cohesiveness and trust</b>
3.3 a. Maintain awareness of team members' satisfaction and buy-in.
3.3 b. Address issues of team cohesiveness and trust.
<b>3.4 Complete necessary documentation logistics</b>
3.4 a. Complete documentation and logistics.
<b>Phase 4: Transition</b>
<b>4.1 Plan for cessation of formal wraparound</b>
4.1 a. Create a transition plan.
4.1 b. Create a post-transition crisis management plan.
4.1 c. Modify wraparound process to reflect transition.
<b>4.2 Create a "commencement"</b>
4.2 a. Document the team's work.
4.2 b. Celebrate successes.
<b>4.3 Follow-up with the family</b>
4.3 a. Check in with family.

Source: Prakash, M. L., Bisanz, J., Chalmers, G., Daniels, J., Gokiart, R., McNeil, D. et Wosnack, N. (2010). Integrated Supports for Children, Youth and Families: A Literature Review of the Wraparound Process. <http://www.cup.ualberta.ca/wp-content/uploads/2011/07/A-Literature-Review-of-the-Wraparound-Process.pdf>



## Annexe 2. Spécifications méthodologiques

Organismes rencontrés	
Région	Particularité de l'organisme
Au Québec	
Tout le Québec	Organisme communautaire parapluie pour la main-d'œuvre
Tout le Québec	Organisme communautaire autochtone en milieu urbain
Tout le Québec	Organisme communautaire centré sur l'insertion sociale des jeunes
Région de Québec	Organisme communautaire pour les jeunes vulnérables ayant des difficultés majeures
Montréal	Organisme communautaire jeunesse pour l'emploi
Montréal	Centre jeunesse
Sud du Québec	Entreprise d'insertion œuvrant avec des personnes ayant des déficiences intellectuelles
En Ontario	
Ontario Central	Organisme communautaire en milieu rural
<i>Grand Toronto Area</i>	Organisme sans but lucratif offrant des expériences de travail dans des catégories d'emploi en demande
Sud de l'Ontario	Organisme communautaire autochtone en milieu urbain
Région de York	Centre d'hébergement et de services pour les jeunes
Tout l'Ontario	Organisme communautaire
Tout l'Ontario	Organisme communautaire parapluie pour la main-d'œuvre
Ottawa	Organisme communautaire
Organisme de recherche en Ontario	
Ottawa	Organisme de recherche et politiques en développement de carrière

### **Annexe 3. Deux histoires de succès parmi les prestataires de services rencontrés**

*I have one participant who went from not understanding her anxiety and depression and stuff, to then, having counselling with a registered psychotherapist. 3 months later I've noticed a huge difference, not only in the way her organization is but also how she's being accountable and being a little bit more organized. Because I think overall, she deals better because she's talking to a professional about that and using cognitive behavioural, whatever it is, therapy that they're doing. But also, what was really interesting, in one of her circles she says "Yes, I have a physical disability" and she's proud of it. It's not like a stigma anymore. Just to see her truly understand that, you know, "This was my diagnosis and this is how I'm going to deal with it" within systems. I'm never going to forget that moment. And she just said it so proudly and I think, having that moving into, to being able to advocate for herself and moving into, hopefully, you know, finishing high school and the college dream. She's going to model that to other people that also struggle with invisible disabilities, like anxiety or ADD. – ON3*

---

*In one of our most recent cohorts, we had three newcomer women, all attempting to emerge from domestic violence. We did emergency planning for them, all in the same week; these issues all kinds of surfaces at the same time. And then because of the further layers of the cultural stigma in some cases, with accessing either emergency shelter or just outside support, um, we really had to do a lot of work around building trust. So, with these young women in our program, these issues took a few weeks to surface because it took time for them to feel comfortable disclosing to our staff what was happening at home. And then we also had to realize too that while it was useful for us to have in-house expertise, we also had to have partners. So, there was one of the women in particular, really needed more culturally specific and competent care, so we worked with a South-Asian women's health provider and kind of triaged between the two of us to provide, um, you know, one of our youths with more culturally specific cultural competent support. – ON2*