

La participation des jeunes aux secteurs artistique, patrimonial, culturel et communautaire

Une conversation nationale

Rapport préparé par Shauna Fuller, Atlantic Evaluation Group
pour Patrimoine canadien, Direction générale de la Participation des citoyens
le 31 mars 2009



Atlantic Evaluation Group
Inc

Table des matières

1. Introduction	5
1.1 Contexte	5
1.2 Méthodologie	6
1.3 Analyse	8
1.4 Limites du rapport	8
2. Les modèles d'engagement.....	9
2.1 Premier thème : L'échange véritable	10
2.2 Deuxième thème : Différentes possibilités d'engagement	10
2.3 Troisième thème : L'importance du processus	11
2.4 Exemples de stratégies nationales et internationales.....	11
3. Les mécanismes efficaces d'engagement des jeunes	13
3.1 Faire participer les jeunes du début à la fin	13
3.2 Témoigner sa reconnaissance et offrir des récompenses.....	15
3.3 Créer un environnement adapté aux jeunes, à la fois sécuritaire et accueillant.....	16
3.4 Des pratiques d'engagement de la jeunesse propres aux arts, au patrimoine et à la culture.....	17
4. Les incitatifs à la participation	19
4.1 S'engager pour une cause	19
4.2 Rencontrer les pairs.....	19
4.3 Enrichir les expériences éducatives.....	20
4.4 Accéder à des activités de développement de carrière	20
5. Les défis que pose la participation des jeunes	22
5.1 Le manque de ressources	22
5.2 Joindre le bon groupe de jeunes de la bonne façon	23
5.3 Les obstacles que rencontrent les organismes.....	24
6. L'appui des ministères fédéraux.....	26
6.1 Les points forts des relations actuelles	26
6.2 Les défis liés aux relations actuelles.....	26
7. Les rôles relatifs à l'aide fédérale	30
7.1 Fonctionner autrement en tant que bailleur de fonds.....	30
7.2 Se donner un rôle d'intermédiaire et de réseuteur	31
7.3 Renforcer les capacités.....	33
Annexe A : Guides de discussion	34
Annexe B : Liste exhaustive des organismes participants*	40
Annexe C : Calendrier complet des tables rondes et des discussions animées	41

Résumé

En mars 2009, le ministère du Patrimoine canadien a mené, avec le concours de 100 organismes et 40 jeunes participants du programme Rencontres du Canada, une discussion portant sur l'engagement des jeunes, axée sur les modèles d'engagement courants, les obstacles et défis afférents, le soutien apporté aux activités par les programmes fédéraux en vigueur et le rôle de soutien et d'encouragement joué par Patrimoine canadien et le gouvernement du Canada. Jeunes et adultes de partout au pays ont souligné le caractère essentiel de cet engagement. La question qui désormais se pose est de savoir non pas « pourquoi », mais « comment » les jeunes s'engagent.

Les modèles d'engagement

Malgré la diversité des modèles communiqués, trois thèmes sont revenus comme un leitmotiv :

1. Les participants ont souligné qu'il fallait s'attacher au processus aussi bien qu'au résultat, afin de reconnaître la participation des jeunes comme expérience et non pas seulement comme moyen d'obtenir un résultat.
2. Ils ont indiqué la nécessité d'offrir un éventail de possibilités, qui susciteraient divers degrés d'engagement et différentes options (ou « points d'entrée ») pour s'engager.
3. Jeunes et adultes ont signalé l'importance de participer à un véritable échange; ils considèrent comme efficace un engagement réciproque où jeunes, adultes et organismes échangent entre eux et évoluent de concert.

Les incitatifs à la participation

Ce qui attire les jeunes, c'est de s'engager, pour faire une différence, dans une cause ou des activités qui les passionnent. Se retrouver entre pairs, passer du temps avec les amis et s'en faire des nouveaux, compte énormément. Enrichir les expériences éducatives favorise les activités d'engagement, en particulier chez les jeunes à risque. Accéder à des activités de développement de carrière bénéficie aussi bien les jeunes que les secteurs où ils sont engagés.

Les mécanismes efficaces d'engagement des jeunes

Les participants ont révélé une diversité de pratiques d'engagement, mais ils ont aussi noté des pratiques communes. Tous considèrent essentiel que les jeunes soient engagés tout au long du projet (à l'élaboration, l'exécution et l'évaluation), qu'ils se fassent entendre et participent à la gouvernance (en créant des occasions d'intervenir dans les décisions organisationnelles par le biais d'entités telles que les conseils de jeunes) et qu'ils disposent d'un lieu accueillant et sûr (un endroit décontracté qu'ils s'approprient et qui leur inspire un sentiment d'appartenance). Les participants ont également insisté sur les éléments essentiels de l'engagement efficace des jeunes tels que la rétribution, les activités honorifiques et même le simple remerciement pour les efforts déployés.

Les défis que pose la participation des jeunes

L'engagement pose aux organismes et à la jeunesse des défis liés avant tout au manque de ressources, à la façon de joindre le bon groupe de jeunes de la bonne façon et aux obstacles particuliers que doivent surmonter les organismes.

L'appui des ministères fédéraux

Les participants ont parlé des points forts de leurs relations avec le gouvernement fédéral, comme l'excellence des programmes et le financement qui permet de réaliser des projets. Ils ont également discuté des défis que posent ces relations, tels que les charges administratives, le manque d'efficacité, les relations erratiques, les critères restrictifs d'attribution de fonds et le fardeau de l'évaluation.

Les rôles de Patrimoine canadien

Les discussions portant sur les expériences relatives à l'aide fédérale ont amené les participants à proposer trois rôles :

Fonctionner autrement en tant que bailleur des fonds

- Appuyer les programmes plutôt que les projets
- Aider les organismes dirigés par les jeunes
- Financer la participation des jeunes, pas seulement des organismes qui les recrutent
- Simplifier, clarifier et élargir la procédure de financement
- Reconnaître l'excellence autrement que par le financement (p. ex. prix, recommandations)

Se donner un rôle d'intermédiaire et de réseuteur

- Mettre les organismes en lien les uns avec les autres
- Mettre en lien les ministères et les différents ordres de gouvernement
- Mettre en lien les organismes jeunesse et les organismes artistiques, culturels et patrimoniaux
- Établir des liens avec les groupes de discussion déjà en place
- Encourager les collectivités et organismes à engager des jeunes
- Prodiguer des avis et conseils, offrir du financement et des ressources et partager les connaissances afin de mobiliser tant les individus que les organismes
- Participer aux programmes en multipliant les visites sur place
- Faire du bénévolat (au sein de la fonction publique fédérale) afin de partager le savoir-faire avec les collectivités locales
- Échanger des renseignements relatifs à l'engagement des jeunes, au financement et à la recherche

Renforcer les capacités

- Former des organismes à l'évaluation et l'élaboration de programmes, au respect des critères d'obtention de fonds ainsi qu'au leadership

1. Introduction

1.1 Contexte

La Direction générale de la participation des citoyens de Patrimoine canadien aide les Canadiens et Canadiennes à mieux connaître la diversité et les aspects communs de la réalité canadienne, ainsi qu'à tisser des liens entre eux et entre leurs collectivités. Pour atteindre ces objectifs, elle met en œuvre un certain nombre de programmes : Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, Échanges Canada, Katimavik, Études canadiennes et le Secrétariat de Jeunesse Canada au travail.

Au printemps 2009, la Direction générale de la participation des citoyens a tenu une série de discussions animées avec des particuliers, des organismes et des institutions de tout le pays. Ces discussions, axées sur l'engagement des jeunes, ont porté plus particulièrement sur les arts, le patrimoine et la culture, ainsi que sur les mesures que peut prendre Patrimoine canadien pour soutenir et accroître la participation et l'engagement des jeunes au sein des collectivités, dans ces sphères d'activité. Parmi les thèmes explorés figuraient les théories et pratiques relatives à l'engagement des jeunes; les raisons de promouvoir la participation des jeunes et les défis à surmonter; l'expérience actuelle en matière d'aide financière fédérale et les rôles que peut jouer le Ministère pour soutenir la participation des jeunes.

Quatorze tables rondes ont réuni 92 organismes œuvrant auprès des collectivités et des jeunes (dont certains organismes dirigés par des jeunes). Ont pris part à cette conversation nationale des représentants d'organismes jeunesse et ceux de groupes artistiques, patrimoniaux et culturels. Ces tables rondes ont eu lieu à Montréal, Ottawa, Winnipeg, Vancouver, Moncton et Toronto. À part les tables rondes

susmentionnées, des représentants de Patrimoine canadien ont aussi mené des conversations (en personne, par téléphone ou par courriel) avec huit organismes supplémentaires¹, à partir des questions posées dans le cadre des tables rondes.

La parole aux jeunes

Dans le cadre des discussions menées à Rencontres du Canada (RDC), des participants ont écrit au Ministère pour témoigner de leur expérience et formuler des suggestions sur l'engagement de la jeunesse. Des extraits de ces lettres sont reproduits dans des encadrés comme celui-ci, tout au long du rapport.

Outre les rencontres avec les organismes, deux autres tables rondes avec des jeunes ont été tenues par le biais de discussions de groupe animées, à Ottawa (le 5 mars 2009 et le 12 mars 2009). Ces tables rondes ont réuni 40 participants de Rencontres du Canada qui représentaient des jeunes (de 14 à 17 ans) de diverses régions et cultures de l'ensemble du pays.

¹ Dans la majorité des cas, il s'agissait d'organismes dont les membres n'avaient pu assister en personne à une table ronde, mais qui souhaitaient profiter de l'occasion pour faire connaître leur opinion.

1.2 Méthodologie

Qu'appelle-t-on « la jeunesse »?

Aux fins de ces discussions, la définition du mot « jeunesse » correspond aux catégories utilisées par chaque organisme. Selon le contexte, le terme décrit aussi bien des enfants que des jeunes adultes, englobant ainsi une population de 8 à 35 ans. Malgré l'absence de paramètres encadrant la définition du mot « jeunesse », certaines tendances ont été observées dans la manière dont les organismes définissent cette réalité. Dans un contexte d'éducation et de participation au sein d'institutions telles que musées, galeries d'art et écoles de danse, le terme s'applique à l'extrémité la plus jeune du spectre (de 8 à 18 ans) tandis que dans le cadre de projets relatifs à l'emploi et au perfectionnement professionnel, le terme décrit davantage les jeunes adultes (de 18 à 35 ans).

Comment définir l'engagement?

Pour définir l'engagement de la jeunesse aux fins des tables rondes, des exemples d'activités considérées par le Ministère comme des exemples valables d'engagement civique de la jeunesse et de participation aux arts, au patrimoine, à la culture et à l'histoire, ont été utilisés. Ces exemples, servant de point de départ aux conversations, soulignent les différents degrés de prise en charge par les jeunes et de participation active aux activités.

Des jeunes qui participent à des initiatives utiles pour la collectivité ou qui en assurent la direction ou la mise en œuvre, ou encore des jeunes qui font du mentorat auprès d'autres jeunes ou contribuent à la conduite d'activités ou à la prise de décision, étaient parmi les exemples d'engagement civique de la jeunesse.

Les exemples d'engagement envers les arts, le patrimoine, la culture et l'histoire incluent la participation – à titre de spectateur, d'étudiant, de créateur ou d'enseignant – à des activités liées l'un de ces secteurs.

Ces exemples représentent différentes formes d'engagement possible, de façon passive ou active, ainsi que divers degrés d'investissement en temps et de participation à la prise de décision et à la conduite des activités.

Les questions de recherche

Les discussions se sont articulées autour de deux questions de recherche principales. La première explorait l'engagement de la jeunesse, du point de vue théorique et pratique. La seconde portait sur le gouvernement fédéral, plus particulièrement sur Patrimoine canadien et la façon dont le Ministère appuie et favorise l'engagement des jeunes.

Pour répondre aux questions de recherche susmentionnées, Patrimoine canadien a choisi de lancer une conversation nationale auprès d'une gamme d'organismes dirigés par des jeunes ou destinés aux jeunes et d'organismes communautaires. Certains d'entre eux sont financés par différents programmes de Patrimoine canadien, d'autres par d'autres ministères fédéraux tandis qu'un troisième groupe ne reçoit aucune aide financière fédérale. L'encadrement du processus et la compilation des résultats ont été confiés à un cabinet indépendant d'experts-conseils.

Afin d'explorer ces questions de recherche, le personnel de Patrimoine canadien a mis au point une approche à trois volets comportant des tables rondes, des entretiens et une discussion animée avec des jeunes. Pour chacun de ces volets, un guide de discussion élaboré par un consultant indépendant, de concert avec le personnel du Ministère, a été utilisé. Trois différents guides de discussion ont été produits de manière à offrir un outil adapté à chaque volet (voir l'annexe A).

Les participants

Les participants des tables rondes ont été choisis et invités par Patrimoine canadien. Avant les rencontres, on les a informés de l'objectif de la recherche et on leur a fait parvenir un ordre du jour. Un cabinet indépendant d'experts-conseils animait ces discussions régionales tenues un peu partout au pays, et des employés du Ministère y assistaient à titre d'observateurs (pour une liste complète des organismes ayant participé aux tables rondes, voir l'annexe B).

Les tables rondes

Deux types d'organismes ont été invités à participer à une série de 14 tables rondes (pour le calendrier complet des tables rondes, voir l'annexe C). Le premier groupe comprenait les organismes artistiques, patrimoniaux ou commémoratifs et culturels. Au total, 56 organismes ont pris part à ce groupe de tables rondes : musées, galeries d'art, festivals, groupes littéraires, organismes communautaires voués aux arts ainsi qu'éducateurs et présentateurs du secteur artistique.

Le deuxième groupe se composait d'organismes communautaires et d'organismes jeunesse comprenant aussi bien des organismes dirigés par des jeunes (par des jeunes, pour des jeunes) que des organismes destinés aux jeunes (dirigés par des adultes, pour des jeunes). Au total, 36 organismes ont pris part à ce groupe de tables rondes : cercles d'entraide, centres communautaires et organismes axés sur le leadership des jeunes. Dans certains cas, les organismes n'étaient pas associés exclusivement à un groupe ou un autre, mais appartenaient à un mélange des deux.

Les tables rondes se sont déroulées, lorsque nécessaire, dans les deux langues officielles (au moyen d'un service de traduction simultanée et d'un animateur bilingue) et les participants étaient invités et encouragés à s'exprimer dans la langue de leur choix. Des enregistrements audio et vidéo des tables rondes ont été réalisés; les discussions animées avec les jeunes ont fait l'objet d'un enregistrement audio, et les entretiens ont été consignés par l'interviewer. Les participants ont été informés de la méthode d'enregistrement utilisée avant de commencer les discussions.

Les discussions supplémentaires

En complément des tables rondes susmentionnées, des représentants de Patrimoine canadien ont eu des conversations (en personne, par téléphone ou par courriel) avec huit organismes supplémentaires², à partir des questions posées dans le cadre de la table ronde.

Outre les rencontres avec les organismes, deux autres tables rondes ont été tenues avec 40 jeunes, par le biais de discussions de groupe animées, à Ottawa (le 5 mars 2009 et le 12 mars 2009); ces tables rondes

² Dans la majorité des cas, il s'agissait d'organismes dont les membres n'avaient pas pu assister en personne à une table ronde, mais qui souhaitaient profiter de l'occasion pour faire connaître leur opinion.

réunissaient des participants de Rencontres du Canada représentant des jeunes de diverses régions et cultures de l'ensemble du pays.

1.3 Analyse

Les conclusions tirées de ce processus sont présentées dans des sections correspondant aux six catégories ci-dessous, issues de la conversation nationale sur la participation de la jeunesse :

- 1) Les modèles d'engagement
- 2) Les mécanismes efficaces d'engagement des jeunes
- 3) Les incitatifs à la participation
- 4) Les obstacles à la participation des jeunes
- 5) Les expériences liées au soutien fédéral actuel
- 6) Les rôles de Patrimoine canadien

1.4 Limites du rapport

Bien que Patrimoine canadien ait déployé des efforts importants pour que l'éventail des organismes participant représente un large échantillon de la diversité géographique, linguistique et culturelle du Canada, la participation aux discussions s'est limitée aux personnes en mesure d'assister aux tables rondes prévues, de communiquer par téléphone ou par courriel, ou encore de prendre part à des rencontres séparées tenues durant la période des discussions. Pour cette raison, les conclusions de ce rapport sont le reflet d'une conversation nationale menée par le Ministère plutôt que celui d'une étude de recherche représentative de tous les organismes de jeunes ou au service des jeunes.

De plus, malgré une répartition régionale des tables rondes à l'échelle pancanadienne, les personnes et les organismes y assistaient en fonction de leur disponibilité. Dans certains cas, les participants d'une table ronde ne provenaient pas de la région géographique dans laquelle se tenait la rencontre, ou alors ils représentaient un organisme d'envergure nationale. Pour cette raison, il est impossible d'établir des comparaisons régionales à partir des tables rondes.

L'échantillon a constitué une limite aux discussions avec les jeunes, l'accès aux jeunes s'est fait par le biais d'organismes existants qui attirent généralement des jeunes déjà mobilisés. Ce rapport ne témoigne donc pas directement du point de vue des jeunes non engagés. Néanmoins, les participants aux tables rondes portant sur les organismes ont réfléchi aux raisons pour lesquelles certains jeunes ne s'engagent pas; ils ont commenté les expériences de jeunes non engagés, s'interrogeant sur les obstacles et défis freinant la participation des jeunes.

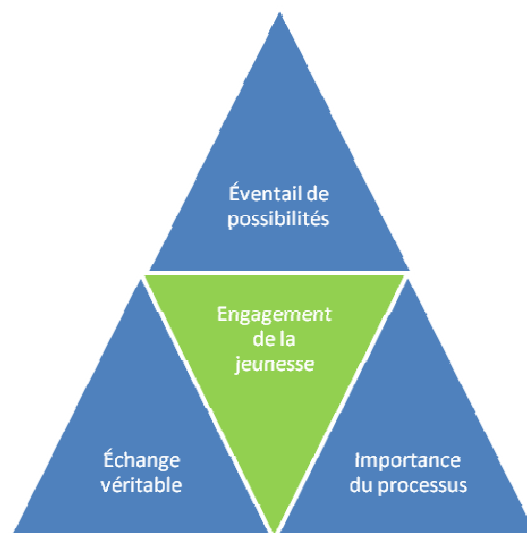
2. Les modèles d'engagement

Résumé :

- Les participants ont souligné qu'il fallait accorder de l'importance aussi bien au processus qu'au résultat afin de reconnaître la participation des jeunes comme expérience et non pas seulement comme moyen d'obtenir un résultat.
- Ils ont indiqué la nécessité d'offrir un éventail de possibilités, qui susciteraient divers degrés d'engagement et différentes options (ou « points d'entrée ») pour s'engager.
- Jeunes et adultes ont signalé l'importance de participer à un véritable échange; ils considèrent comme efficace un engagement réciproque où jeunes, adultes et organismes échangent entre eux et évoluent de concert.

En guise d'introduction aux tables rondes, la notion de participation des jeunes a été débattue, et l'animateur a fourni des exemples de la conception actuelle qu'a Patrimoine canadien de l'engagement des jeunes. Les participants ont évoqué un certain nombre de théories (par exemple, l'échelle de la participation de Hart³ et les degrés de participation de Driskell⁴ et de modèles (tels que le cadre pour l'engagement des jeunes du Centre d'excellence) que reflètent les thèmes communs : créer des possibilités d'échange véritable, mettre en œuvre un éventail de possibilités d'engagement et accorder de l'importance au processus.

Figure 1 : Thèmes communs issus des modèles d'engagement des jeunes



³ Hart, R., *Children's Participation: The Theory and Practice of Involving Young Citizens in Community Development and Environmental Care*, Londres, Earthscan, 1997.

⁴ Driskell, D., *Creating Better Cities with Children and Youth: A manual for participation*, Londres, Earthscan, 2002.

En outre, des exemples de stratégies nationales qui favorisent l'engagement des jeunes, ainsi que des exemples à l'échelle internationale ont été cités. Enfin, les organismes ont énoncé des motifs pour engager les jeunes, et ces derniers ont à leur tour exposé leurs raisons de s'engager.

2.1 Premier thème : L'échange véritable

Le terme « relation » compte parmi les mots les plus fréquemment employés au cours des tables rondes

« Ce que j'aime dans certaines activités auxquelles je participe, c'est que les adultes écoutent nos idées, et que nous nous chargeons de les organiser et les réaliser. » – Participant aux RDC

pour décrire l'engagement efficace des jeunes. Les participants ont souligné non seulement l'importance des relations pour les individus (elles améliorent les réseaux sociaux de soutien et aident les jeunes à se sentir appréciés au sein de la collectivité), mais aussi l'effet bénéfique pour les programmes d'une relation véritablement réciproque (c.-à-d. une réelle participation des jeunes à la prise de décision et à l'élaboration des programmes). Deux types de modèles d'engagement de la jeunesse ont conduit au thème des relations qui suscitent un échange véritable :

Le mentorat

De nombreux participants ont recommandé le mentorat, une pratique qui consiste à mettre en lien des mentors adultes et des jeunes (que ce soit naturellement, à partir de relations que les jeunes ont tissé au fil du temps avec du personnel et des adultes œuvrant au sein d'un organisme, ou de manière délibérée, par le biais de programmes qui jumellent jeunes et adultes). Ils ont souligné que celui-ci pouvait profiter aux jeunes tant dans leur développement personnel que sur le plan de l'avancement professionnel, notamment lorsque des professionnels se font les mentors de professionnels débutants dans leur champ d'activité.

Le soutien à l'apprentissage

Dans les groupes de jeunes, on incite les membres les plus âgés à aider leurs cadets et à leur servir de mentors au sein de la collectivité; on fournit aux plus âgés un soutien qui leur permet d'offrir aux plus jeunes des programmes ou des ateliers. Ce sont là deux modèles courants de participation des jeunes.

2.2 Deuxième thème : Différentes possibilités d'engagement

Dans tous les modèles d'engagement de la jeunesse évoqués au cours de ces discussions revient constamment l'idée que cet engagement s'inscrit dans un spectre ou un éventail, et qu'il est important d'offrir sans cesse aux jeunes divers points d'entrée et différents degrés d'engagement à une activité. Les trois continuums d'engagement suivants ont été mis en évidence :

1. *La participation totale*—Une pratique exemplaire consiste à engager les jeunes au début, au milieu et à la fin d'un projet, c'est-à-dire à les faire participer à toutes les étapes : conception, mise en œuvre, exécution et évaluation.
2. *Le degré de participation*—L'engagement de la jeunesse peut se faire à différents degrés, et il est important de reconnaître quel type d'engagement est à l'œuvre. Plusieurs exemples de

« Je crois que pour mobiliser les jeunes, il faut insister sur le fait que les programmes ne s'adressent pas seulement aux “bolés” ou aux “présidents de classe”. »
- Participant aux RDC

continuums théoriques (voir les exemples de Hart et Driskell) ont été présentés.

3. *L'engagement progressif*—Les programmes devraient laisser place à différents degrés d'engagement et permettre aux jeunes d'accroître leur niveau d'engagement à leur rythme; prévoir divers degrés d'engagement et points d'entrée dans le programme facilite ce type d'engagement progressif.

2.3 Troisième thème : L'importance du processus

Selon les participants, lorsqu'on travaille avec des jeunes, le processus compte autant (et parfois plus) que le résultat d'une activité d'engagement; c'est durant le processus que les jeunes apprennent, s'épanouissent, et qu'ils acquièrent la capacité de contribuer. Les participants ont énuméré plusieurs caractéristiques fondamentales d'un bon processus :

« Dans les activités, je me sentais le bienvenu, j'avais un sentiment d'appartenance. » - Participant aux RDC

S'engager complètement

Les observations de nombreux participants ont fait écho aux trois éléments « tête, cœur et pieds » utilisés par le Centre d'excellence pour l'engagement des jeunes pour symboliser les trois aspects théoriques de l'engagement des jeunes : penser, sentir et agir. Cette approche sert à définir les différents types de motivation qui sous-tendent la participation des jeunes dans les activités d'engagement. Parmi les raisons qui les incitent à s'engager, les jeunes ont évoqué la possibilité d'apprendre et de découvrir de nouvelles choses, le sentiment d'appartenir à un groupe et la possibilité de poser des gestes qui permettront de changer le monde. Ils voulaient utiliser « leur tête, leur cœur et leurs pieds ».

Reconnaître la diversité

Les organismes participants ont fait état de la diversité qui existe parmi les jeunes et au sein des collectivités. Ainsi, le modèle de programme diffère selon la collectivité, le programme lui-même ou encore le jeune qui s'engage, d'une année à l'autre, au sein d'une même communauté ou dans un même programme.

2.4 Exemples de stratégies nationales et internationales

Dans plusieurs tables rondes, les activités de l'actuelle Gouverneure générale du Canada ont été citées comme un formidable exemple de ce qui peut être fait à l'échelle fédérale pour inciter la jeunesse à s'engager. Ses programmes ont été qualifiés à maintes reprises de « pratiques exemplaires ».

Lors d'une table ronde, il a été indiqué que le programme Perspectives-Jeunesse, un modèle de financement des années 1970 au Canada, avait lancé la carrière de nombreux participants issus des secteurs des arts, du patrimoine et de la culture. Même si ce programme n'a été mentionné qu'une seule fois, tous les participants présents à cette rencontre ont évoqué avec enthousiasme la qualité et les retombées du programme.

Un seul groupe a indiqué, mais avec insistance, que le Réseau Arts Jeunesse Canada apparaissait à certains comme une idée séduisante à ses débuts, mais selon quelques organismes, il n'a pas atteint, pour diverses raisons (notamment l'envergure du mandat et les ressources limitées), son plein potentiel. Ces participants voyaient cependant la pertinence d'un engagement d'ordre national qui favoriserait la création d'un réseau axé sur les jeunes et les arts. Même si Réseau Arts Jeunesse n'a pas été mentionné dans d'autres tables rondes, tous ont exprimé l'idée d'un échange et d'un réseau national.

À l'échelle internationale, l'Équateur, la Norvège, la France, le Royaume-Uni et la Union européenne ont été cités comme de bons modèles de financement et d'engagement. Malheureusement, le cadre limité de ces discussions n'a pas permis aux participants de commenter ces exemples en détail. Ces pays pourraient constituer un bon point de départ pour des recherches plus approfondies sur les modèles internationaux d'engagement de la jeunesse.

3. Les mécanismes efficaces d'engagement des jeunes

Résumé :

- Les jeunes devraient intervenir à toutes les étapes des activités d'engagement, du recrutement à la conception et à l'exécution du programme, et il faut prendre en considération ce qui arrive une fois le projet terminé.
- Témoigner sa reconnaissance et offrir des récompenses aux jeunes pour souligner leur contribution stimule leur engagement et enrichit leur expérience.
- Pour les activités d'engagement, il est important de créer un environnement adapté aux jeunes, à la fois sécuritaire et accueillant.

Les rencontres avec les jeunes ont permis de dégager divers mécanismes qui stimulent l'engagement de la jeunesse. Les participants ont décrit plus particulièrement des éléments de conception des programmes, des modes d'exécution et des facteurs extérieurs aux programmes qui favorisent l'engagement des jeunes. Les observations relatives aux pratiques efficaces d'engagement de la jeunesse ont été divisées en quatre catégories : les pratiques efficaces au début d'un projet d'engagement; celles qui le sont au milieu du projet; les pratiques à appliquer en fin de projet; et celles qui fonctionnent à toutes les étapes. Outre cette répartition, quand ces observations se rapportaient plus précisément aux arts, au patrimoine et à la culture, on l'a signalé.

3.1 Faire participer les jeunes du début à la fin

Le recrutement

Les participants ont fait valoir que la première étape des programmes devrait consister à littéralement rencontrer les jeunes là où ils se trouvent : dans les écoles, les centres communautaires ou récréatifs. Il faut les mobiliser au sein même de leur environnement (dans le cadre d'activités sportives ou à la maison de jeunes).

Plusieurs organismes ont souligné l'importance d'une communication établie dès les premières étapes du processus; parmi les stratégies mentionnées, il a été recommandé de promouvoir les activités, au moins trois mois à l'avance, à la radio, par des affiches ou dans Internet, et de prendre contact personnellement avec les jeunes dans les lieux où ils se trouvent déjà (p. ex., en montant des kiosques dans les écoles à l'heure du lunch).

Les jeunes ont dit haut et fort qu'ils ne savaient pas comment s'engager : ils ne sont pas au courant des possibilités offertes ou, quand ils souhaitent s'engager, ils sont mal à l'aise de s'adresser à des organismes ou aux responsables de projets.

Le problème, c'est de savoir COMMENT participer! Je connais quelques étudiants et camarades intéressés à s'engager, mais ils ne savent pas comment s'y prendre. L'école diffuse des annonces, mais on ne les entend jamais; alors, on n'est pas au courant de ce qui se passe » - Participant aux RDC

« La sensibilisation à ces programmes est minimale. J'ignorais l'existence de la plupart d'entre eux, même si je suis très actif au sein de la communauté. Je crois que si les jeunes connaissaient ces programmes, ils participeraient. Selon moi, si on utilisait la télé, Internet et d'autres réseaux sociaux, on verrait augmenter le nombre de jeunes intéressés à s'engager. » - Participant aux RDC

La conception de programme

Les organismes qui parviennent efficacement à mobiliser la jeunesse ont insisté sur la participation des jeunes (dont les jeunes adultes) à la conception des programmes. Tous s'accordent pour dire que pour toucher les jeunes culturellement, les programmes doivent les intégrer dès l'étape de la conception. Les organismes dirigés par des jeunes prouvent que ces derniers sont capables de concevoir et d'exécuter des programmes réussis et pertinents. Les organismes recommandent de trouver des manières efficaces qui favorisent la participation des jeunes à tous les niveaux de la conception des projets, et de s'assurer que leurs réflexions et idées soient entendues, mises en œuvre et intégrées dans la conception des projets. L'utilisation de comités-conseils formés de jeunes semble fréquemment employée pour inclure les idées des jeunes dans les programmes. Dans l'ensemble du pays, le recours à de tels comités conseils offre à la jeunesse de bonnes occasions d'exercer un leadership.

Les participants ont reconnu devoir limiter le champ d'application des programmes; selon eux, il faut tenir compte de la population à laquelle ces programmes sont destinés ainsi que des motifs pour lesquels l'engagement est nécessaire, et agir en conséquence. Il importe de définir le groupe cible auquel on s'adresse sans ratisser trop large, et préciser l'objectif particulier visé. Les participants ont fait remarquer que répondre aux besoins d'une trop vaste clientèle compromet la qualité des organismes et des programmes.

Il a aussi été jugé nécessaire de consacrer plus du temps et de ressources afin de permettre un processus d'essais et d'erreurs, particulièrement dans le cas des projets dirigés par des jeunes. Certains participants ont rappelé que les erreurs faisant partie de l'acquisition d'expériences, il faut prévoir une courbe d'apprentissage soutenue par une aide financière et des ressources humaines. Selon certains, les bailleurs de fonds croient généralement, à tort, que le travail des jeunes requiert moins de ressources.

Intégrer l'engagement des jeunes dans une politique et des processus organisationnels, aussi bien en ce qui concerne la prise de décision que le leadership, permet de confirmer la valeur de la participation des jeunes et profite à toute l'organisation. Certains organismes participants dirigés par des adultes ont proposé d'intégrer le point de vue des jeunes au-delà des limites du projet, au cœur même de l'organisme, afin d'engager véritablement les jeunes. Les organismes dirigés par des jeunes, par leur nature même, appliquent déjà cette pratique dans leurs activités.

L'exécution des programmes

Selon les participants, le partenariat avec d'autres organismes développe efficacement l'esprit communautaire et offre aux jeunes l'information et le soutien dont ils ont besoin. Aucun organisme ne pouvant combler tous les besoins d'un jeune, le partenariat aide la collectivité à mieux y répondre.

Les programmes doivent s'adapter aux jeunes, ont déclaré les organismes; on ne peut s'attendre à une transformation immédiate des jeunes. Nombre de défis relevant de l'engagement de la jeunesse ne tiennent pas à une démobilité des jeunes, mais plutôt à une démobilité des adultes face aux jeunes. Pour cette raison, les participants ont suggéré d'utiliser un langage accessible et d'adopter une approche accueillante et plus décontractée. Un participant a noté que les intervenants des programmes jeunesse devraient être prêts à ce que leur travail auprès des jeunes les

« Les jeunes sont un élément important de la société et, trop souvent, on nous met à l'écart... pour participer ou être entendu, il faut être un jeune très intelligent et très déterminé. » – Participant aux RDC

transforme tout autant qu'ils sont prêts à changer les jeunes; d'autres participants ont déclaré qu'un engagement réussi est un échange et un partenariat, pas un rapport à sens unique.

Selon certains participants, les jeunes attachent une grande importance à l'obtention d'un résultat concret. Les jeunes qui réalisent une action concrète et qui ont vraiment le sens d'avoir contribué ou de « faire une différence » gagnent à la foi en termes d'estime de soi et de sentiment d'appartenance à la communauté.

Une fois le projet terminé

Les jeunes et certains organismes ont soulevé l'importance de maintenir des liens avec les jeunes et de communiquer les progrès découlant de leur participation. Ils ont suggéré d'impliquer les jeunes dans la préparation de la fin du projet afin de déterminer les étapes ou les mécanismes de soutien à mettre en place pour en assurer la continuité. Pour plusieurs organismes, l'établissement d'un plan d'action est un volet important des conférences jeunesse ou d'autres projets à court terme.

3.2 Témoigner sa reconnaissance et offrir des récompenses

« Je trouve très difficile de travailler très fort sans jamais ou presque être remercié. » – Participant aux RDC

Les compensations

Beaucoup d'organismes et de jeunes ont souligné l'importance de reconnaître les sacrifices que font les jeunes pour participer (temps libre, perspectives d'emploi, etc.), de leur fournir un moyen de transport et les repas et, si possible, de les dédommager pour leur temps ou reconnaître leur contribution en les rétribuant.

Plusieurs avantages au versement d'une rétribution ont été relevés :

- Un échange monétaire valide l'activité. Le versement d'une rétribution montre que l'on reconnaît et apprécie la décision du jeune de s'engager.
- Les jeunes doivent souvent choisir entre diverses façons d'occuper leur temps, et l'argent détermine en partie leur décision.
- Reconnaître les succès et les réalisations est essentiel à une bonne pratique d'engagement de la jeunesse. Les symboles de reconnaissance comptent.

Les organismes artistiques et culturels ont proposé de saluer le talent et la contribution aux arts et de récompenser les jeunes artistes de leurs efforts en les rétribuant pour leur travail, en leur passant une commande pour une exposition, en organisant des représentations publiques ou en soulignant leurs réalisations dans les médias.

L'emploi

Les possibilités d'emploi et les stages constituent souvent des mécanismes très efficaces (mais sous-financés) qui favorisent l'engagement des jeunes. Les institutions artistiques et culturelles ont signalé l'existence de programmes universitaires d'enseignement coopératif en sciences et en génie, et leur rareté dans les secteurs des arts et de la culture. Les organismes patrimoniaux ont exprimé leur appréciation pour le programme Jeunesse Canada au travail, mais ils considéraient cependant que le programme pouvait être davantage développé.

Les récompenses

Les participants ont aussi reconnu l'importance d'offrir aux jeunes des récompenses et une reconnaissance publique, par exemple en assurant aux réalisations réussies une couverture médiatique. De nombreuses collectivités décernent actuellement des prix aux jeunes, et les participants ont souvent mentionné cette initiative comme une forme d'activité d'engagement présentement utilisée au sein de leurs organismes.

3.3 Créer un environnement adapté aux jeunes, à la fois sécuritaire et accueillant

« Allez à leur rencontre »

Pour créer un environnement accueillant et adapté aux jeunes, les participants ont suggéré le plus souvent d'aller « à leur rencontre », c'est-à-dire d'adopter un mode de fonctionnement conforme à leur développement et leur culture. Le code vestimentaire et les méthodes de travail peuvent être plus décontractés, et les participants ont proposé d'utiliser si possible des approches ludiques, créatives et actives. Certains ont indiqué que les animateurs devraient être des jeunes ou des adultes à l'aise avec les jeunes et familiers avec leur langage et leur culture. Même si cet aspect semble capital, certains participants ont recommandé de ne pas pousser trop loin dans cette voie et de faire preuve de circonspection, car les jeunes agissent en fonction (ou en deçà) des attentes et ne se laissent pas tromper par des interactions factices. Selon les participants, trop de zèle ou un manque de doigté susciterait chez les jeunes le sentiment qu'ils sont dépréciés ou non respectés.

Facebook ne remplace pas les rapports personnels

La technologie peut être un formidable instrument de communication, mais les participants (surtout les jeunes) ont répété très clairement que des outils comme Facebook ne remplacent pas les interactions personnelles. Les organismes communautaires ont besoin de soutien pour mettre à jour les sites Web et être accessibles aux jeunes sur Internet. Toutefois, cet outil de communication ne peut servir d'outil d'engagement. Certains organismes jeunesse excellent dans les communications sur le Web (en particulier les organismes dirigés par des jeunes), et on pourrait encourager des initiatives de mentorat pour aider les organismes à développer leur potentiel au sein de cet environnement.

« S'il y avait plus d'activités, les gens auraient plus de chances de communiquer et de discuter en personne plutôt que par le biais de Facebook ou de MSN. Dans notre société, il faut maintenir les liens personnels et former une collectivité unie. » – Participant des RDC

Créer un environnement sécuritaire, agréable et accessible, où les jeunes se sentent les bienvenus

Parmi les exemples de mesures prises pour offrir aux jeunes un environnement sécuritaire, le remplacement du mobilier et de l'équipement de bureau par des canapés a été mentionné comme moyen d'obtenir un espace ouvert et décontracté. Les locaux qui ont pignon sur rue et les studios plaisent également aux jeunes.

Tisser des liens

Les relations passent, aux yeux des participants, pour une des clés du succès de l'engagement de la jeunesse comme de la création d'un environnement accueillant et adapté aux jeunes. Ces relations se répercutent sur plusieurs aspects :

- Un personnel formé, qualifié et accessible peut jouer le rôle de modèle. L'organisme se doit de bien le rémunérer et l'apprécier (pour montrer aux jeunes leur importance et diminuer le roulement de personnel qui perturbe l'exécution des programmes).
- Grâce au mentorat réciproque, les jeunes jouent le rôle de mentor auprès des adultes, surtout quand ces adultes ont besoin de comprendre la culture des jeunes. On travaille avec les jeunes, pas seulement pour eux.
- Une longévité accrue des programmes permet au personnel d'établir des relations durables, et aux jeunes, de s'engager à long terme.
- Il faut s'assurer que les jeunes puissent évaluer et commenter leur expérience.

3.4 Des pratiques d'engagement de la jeunesse propres aux arts, au patrimoine et à la culture

Plusieurs organismes artistiques, patrimoniaux et culturels ont proposé, à titre de pratique exemplaire, de faire participer activement les jeunes à la production et l'appréciation d'activités artistiques, patrimoniales et culturelles, de diverses manières : évaluation en tant que juré, participation à l'analyse d'œuvres, conception et exécution par les jeunes d'une animation historique, production d'un spectacle.

Certains participants ont suggéré de présenter directement aux jeunes des manifestations (comme des spectacles ou des expositions en tournée), des artistes et artisans de la culture ainsi que des personnes qui peuvent prendre la parole dans le cadre d'un événement patrimonial particulier (p. ex., des anciens combattants). Présenter des modèles et témoigner des perspectives de carrière passent pour des facettes importantes des liens à établir entre les jeunes et les professionnels des arts, du patrimoine et de la culture.

« J'aimerais qu'on organise un grand forum sur l'immigration et sur le respect à prodiguer aux immigrants, qui font partie intégrante de la culture canadienne. Selon moi, la culture du Canada est une mosaïque qui reflète la culture mondiale. » - Participant des RDC

Selon les participants, les activités qui ont un écho dans la vie des jeunes les incitent à s'engager dans le domaine des arts, du patrimoine et de la culture. Comme l'a souligné un participant du milieu artistique, Shakespeare n'a pas toujours une résonance dans la vie des jeunes, alors que le *spoken word* a de meilleures chances de succès. Cependant, de nombreux participants estiment qu'il faut aussi être sensible aux intérêts et aux besoins particuliers des collectivités et des publics, car ces besoins et possibilités varient d'un groupe à l'autre (p. ex., un organisme a proposé des classes gratuites de ballet pour garçons, et plus de 70 jeunes s'y sont inscrits).

On juge essentiel d'aider les jeunes à s'identifier à leur culture, surtout dans les groupes minoritaires. Les Francophones, les Autochtones et les néo-Canadiens se trouvent parmi ces groupes spécifiques mentionnés. Cela signifie qu'il faut faire participer ces cultures à la conception et à l'exécution des programmes, exigence qui constitue un défi pour bon nombre d'organismes.

Pour souligner l'importance du savoir-faire, l'exemple de l'enseignement des arts a été souligné. Il faut apprendre aux artistes à enseigner et former les enseignants à l'art, ou alors les faire travailler ensemble. Enseignants et artistes ont des connaissances différentes; par conséquent, pour assurer une exécution compétente des programmes, les participants suggèrent de recourir au perfectionnement professionnel et

aux partenariats, deux mesures efficaces qui permettent d'intégrer un savoir-faire dans un programme jeunesse.

En outre, une collaboration entre divers secteurs permet de proposer aux jeunes une programmation artistique, patrimoniale ou culturelle. Plusieurs organismes de ces milieux ont conçu leurs programmes sur le modèle des centres récréatifs (qui suscitent depuis longtemps l'engagement des jeunes) et ils travaillent de concert avec des organismes jeunesse pour adapter leurs programmes aux jeunes.

4. Les incitatifs à la participation

Résumé :

- Les jeunes s'engagent plus volontiers lorsqu'une cause ou une activité les passionne.
- La rencontre avec les pairs est très importante – aussi bien pour retrouver les amis que pour s'en faire de nouveaux.
- L'enrichissement des expériences éducatives incite les jeunes, et surtout les jeunes à risque, à s'engager.
- L'accès à des activités de développement de carrière profite autant aux jeunes qu'au secteur dans lequel ils s'engagent.

« La possibilité de nous exprimer est un atout, puisque nous révélons ainsi notre véritable personnalité. Il est essentiel de susciter la passion et de nous apprendre les facteurs qui contribuent à façonner notre société moderne. Cela nous aide non seulement à montrer notre diversité et à accepter le changement, mais aussi à créer un changement positif. »
- Participant des RDC

4.1 S'engager pour une cause

L'engagement de la jeunesse, en particulier au sein des organismes dirigés par des jeunes, est souvent lié à des enjeux d'importance qui préoccupent les jeunes (p. ex. l'environnement, la justice sociale, la conscientisation des médias). L'engagement des jeunes constitue lui-même une forme d'action sociale, car il permet de lutter contre les stéréotypes et de repositionner les jeunes dans les médias comme des agents de changements sociaux. On présente ainsi une image positive de la jeunesse qui réalise des projets et apporte une contribution valable.

Les organismes jeunesse peuvent aussi utiliser les arts en tant que mode d'engagement communautaire (p. ex., proposer des projets d'art communautaire comme des murales dans les gares de transit). De plus, certains organismes ont recours à l'art pour réagir à une tragédie (p. ex., une fusillade, une mort) et en faire un exercice thérapeutique.

4.2 Rencontrer les pairs

Les activités d'engagement de la jeunesse servent aussi de soutien social à tous les jeunes, mais elles sont particulièrement efficaces pour aider les groupes marginalisés à s'assumer (tels les organismes artistiques pour les jeunes lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres et allosexuels). Ce thème est revenu fréquemment chez les jeunes, et ceux venus de régions rurales et éloignées ont souligné que ces activités permettaient de rencontrer d'autres jeunes. Tous les jeunes qui ont exprimé ce point de vue avaient assisté au forum Rencontres du Canada, lequel réunit des représentants de l'ensemble du pays, et ils ont souligné la richesse créée par ces rencontres avec des gens de différentes cultures et régions. L'engagement de la jeunesse favorise aussi le dialogue intergénérationnel, aspect culturel particulièrement important au sein des collectivités autochtones. Un participant des tables rondes a même indiqué que les institutions traditionnelles (p. ex. l'Église au Québec) n'étant plus, pour une majorité de jeunes, des piliers de la communauté, l'engagement des jeunes devient essentiel.

« C'est très bien que le gouvernement offre aux jeunes cette excellente occasion [Rencontres] d'élargir leur éducation! J'aime beaucoup cela parce que je ne veux pas me limiter à ce qu'on apprend en classe. Il faudrait favoriser davantage la formation pratique. » – Participant des RDC

4.3 Enrichir les expériences éducatives

Pour les participants, les écoles sont un point d'accès facile pour joindre la jeunesse, et souvent le moyen le plus simple d'entrer en relation avec la majorité des jeunes. Les enseignants constituent un lien clé entre les jeunes et les organismes et institutions artistiques, patrimoniales et culturelles. Les participants ont aussi fait remarquer que les perspectives artistiques, culturelles et patrimoniales offrent d'excellentes

pistes pour aborder le programme d'études, ajoutant que les organismes communautaires, artistiques, patrimoniaux et culturels doivent aider les écoles à trouver des façons novatrices et créatives de faire participer les jeunes. Selon certains, les programmes scolaires les plus efficaces se conforment au programme d'études; ils appuient les objectifs pédagogiques énoncés et y contribuent plutôt que de leur faire concurrence. Les musées réussissent avec brio à offrir cet appui, communiquant avec les écoles plusieurs années à l'avance de manière à faire coïncider leurs expositions avec le programme d'études des années à venir.

Les organismes jeunesse croient fermement que les activités d'engagement aident les jeunes marginalisés ou ceux qui ont décroché du système d'éducation à se réinsérer. Les initiatives d'engagement qui donnent des équivalences de crédits (menant à l'école secondaire ou à l'université) rendent plus intéressante la participation à des activités artistiques, patrimoniales et culturelles; les organismes ont mentionné qu'il s'agit là d'une excellente façon de créer des liens avec ces jeunes moins motivés qui ne sont peut-être pas engagés dans un programme éducatif régulier. Un participant a même fait observer que de nombreux jeunes « à risque » montrent des habiletés entrepreneuriales dans les comportements à risque qu'ils adoptent (p. ex., dans les graffitis). Les pratiques d'engagement exploitent cette énergie de manière productive et contribuent à améliorer la situation du jeune.

« ... il ne faut pas tout confier aux enseignants et conseillers scolaires car souvent, ils ne profitent pas des possibilités offertes, ou ne permettent pas aux élèves qui réussissent moins bien de participer. » – Participant des RDC

En même temps, les participants ont admis que l'école éprouvait des difficultés à mobiliser les jeunes. Le taux de démobilitation chez les étudiants est très élevé. Les jeunes ont émis des réserves quant au recrutement mené par les enseignants et les conseillers scolaires. Cette méthode conduit à une sélection qui favorise les jeunes déjà engagés, c'est-à-dire ceux de la « première rangée », au détriment de ceux de la « rangée du fond ».

4.4 Accéder à des activités de développement de carrière

Les activités d'engagement offrent aux jeunes la possibilité d'accéder à une formation professionnelle – non seulement dans le secteur dans lequel ils se sont engagés, mais aussi sous la forme de compétences transférables : communication, travail d'équipe, esprit critique, esprit d'entreprise, etc. Les participants des milieux artistiques et culturels ont senti la nécessité de faire valoir au monde extérieur (établissements

d'enseignement, employeurs potentiels et même parents) que les activités artistiques et culturelles contribuent à l'acquisition de compétences.

Les participants ont aussi noté que les jeunes s'engageaient d'abord dans leur collectivité pour acquérir des compétences et étoffer leur curriculum vitæ. En même temps, les organismes artistiques, patrimoniaux et culturels espèrent préparer la prochaine génération d'intervenants dans leur secteur.

5. Les défis que pose la participation des jeunes

Résumé :

- Les organismes qui se consacrent aux jeunes manquent de ressources : temps, argent, transport, équipement et ressources humaines.
- Il est difficile de joindre le bon groupe de jeunes de la bonne façon : les organismes peinent particulièrement pour atteindre les moins privilégiés ainsi que les jeunes issus de toutes les cultures, obtenir une participation équilibrée (ni trop, ni pas assez), faire face aux défis régionaux et aux stéréotypes négatifs, et assurer la continuité nécessaire aux plus âgés.
- Les organismes se heurtent à de multiples obstacles, dont les communications, l'évaluation, les paradigmes changeants relatifs au rôle des jeunes et la rigidité des programmes.

Les collectivités et organismes canadiens se heurtent à des défis et obstacles qui nuisent à la participation des jeunes. Il faut donc en premier lieu cerner ces difficultés et tenter de les comprendre. Les intervenants ont indiqué que les défis constituaient des barrières pour les jeunes, les organismes, les organismes artistiques, patrimoniaux ou culturels, et que ces obstacles existaient à tous les niveaux.

5.1 Le manque de ressources

Aucun organisme ou jeune ayant participé à ces discussions ne s'est plaint de disposer de trop de ressources. La situation du financement est soumise à une forte compétition, et les organismes n'obtiennent la plupart du temps qu'un budget « de misère ». Ces organismes considèrent que les programmes et activités destinés aux jeunes sont souvent sous-évalués par la société, et donc par les bailleurs de fonds.

Voici quelques-uns des défis liés aux ressources cernés au cours de la discussion :

- *Le temps* : La plupart des jeunes n'ont pas le temps de participer à des activités au sein de leur collectivité. Plusieurs d'entre eux travaillent, ont des activités scolaires supplémentaires ou sont déjà engagés dans des activités sportives ou récréatives.
- *L'argent* : Les jeunes n'ont pas tous les moyens de payer les coûts afférents aux activités. Même les activités gratuites en sont affectées, car plusieurs jeunes, en manque d'argent, doivent travailler à temps partiel.
- *Le transport* : Cet obstacle affecte particulièrement les collectivités rurales. On doit littéralement aller à la rencontre des jeunes ou leur fournir un moyen de transport les conduisant au lieu où se tiennent leurs activités.
- *Les ressources humaines* : Les organismes les classent au nombre des ressources insuffisantes. Ils réussissent mal à maintenir des ressources humaines adéquates à cause des bas salaires, des horaires difficiles, du manque de sécurité d'emploi (lié au financement par projet) et de l'idée reçue que le travail des jeunes se situe à l'échelon le plus bas de l'échelle des carrières. De nombreux organismes doivent aussi compter sur les bénévoles à cause de la rareté des ressources. Comme l'a exprimé l'un des participants, « la seule façon de survivre longtemps dans ce secteur – en tant qu'individu –, c'est de ne pas le considérer comme un emploi, mais une mission. » Selon des intervenants d'organismes

artistiques, patrimoniaux et culturels, les ressources humaines posent en particulier un sérieux problème. Personne n'est réellement formé, dans ces secteurs, au leadership concernant la participation des groupes de jeunes. Les occasions de développement professionnel et les titres de compétences seraient limités. C'est pour cette raison que les participants ont remarqué dans ce domaine une vaste gamme de compétences et de réussites.

- *Les installations adéquates* : Elles sont difficiles à trouver, car certaines collectivités ne disposent pas d'un espace convenable pour les activités physiques (par exemple, les organismes de jeunes héritent des espaces dont personne ne veut ou n'accèdent à aucun espace). Il est fréquent que les jeunes veuillent s'engager, mais que les organismes n'aient pas les ressources ni la capacité de le faire.

5.2 Joindre le bon groupe de jeunes de la bonne façon

La surreprésentation des jeunes privilégiés

De nombreux organismes qui mettent sur pied des visites scolaires dans des institutions artistiques, patrimoniales ou culturelles signalent que, sur une carte qui indiquerait la fréquentation scolaire, on verrait apparaître les mêmes écoles – les mieux nanties – visitant plusieurs fois les mêmes institutions. Aussi, bien que les institutions reçoivent chaque année de nombreuses visites scolaires, les participants soulignent que le nombre d'étudiants concernés est très inférieur au nombre des visites accomplies au cours de l'année. Les jeunes qui bénéficient d'un fort appui des parents et de la collectivité seront également davantage engagés dans ces secteurs hors de l'école (par exemple, ils participeront à des cours de danse ou des voyages en famille au musée).

La mobilisation des jeunes de toutes cultures

Rendre la participation accessible, adéquate et sûre pour les jeunes de toutes les cultures est un défi de taille. Plusieurs organismes ont souligné les difficultés qu'ils rencontraient à susciter la participation des jeunes Autochtones, de certaines communautés néo-canadiennes (mais pas toutes) ainsi que des groupes francophones hors Québec. Ce problème complexe dépasse le cadre de ce rapport, mais les questions d'inclusion, d'héritage colonial et de racisme contribuent à ériger cette barrière. De nombreux organismes qui ont noté ces faits ont aussi exprimé le désir de mettre tout en œuvre pour surmonter cet obstacle.

Une participation équilibrée

Plusieurs jeunes et organismes ont fait part également d'un problème associé à l'effort déployé pour atteindre tous les jeunes, et non seulement les « enthousiastes » ou ceux qui se démarquent et participent déjà activement aux programmes. D'autre part, de nombreux organismes dirigés par des jeunes ont témoigné des défis liés à une trop grande participation, qui provoque l'épuisement des clients, du personnel et des membres les plus actifs. Trop de mobilisation nuit autant que pas assez.

Les défis régionaux

Les collectivités rurales ou urbaines connaissent des défis particuliers concernant la participation des jeunes, et il faut adapter au type de collectivité les efforts déployés pour inciter les jeunes à s'engager, tant en ce qui a trait à la distribution des ressources qu'à la conception de programmes.

Les stéréotypes négatifs

Certaines collectivités réagissent mal aux jeunes à cause d'une mauvaise communication, d'un manque de compréhension de la culture des jeunes ou de la crainte qu'ils aient d'eux. Les participants ont cité l'exemple de la musique classique qu'on diffuse dans les espaces publics afin de « faire fuir les jeunes ». Ces stéréotypes négatifs appliqués aux jeunes peuvent les démobiliser. Et lorsqu'un organisme souhaite que des jeunes s'engagent, il doit lutter contre l'image que se font les jeunes de son accessibilité. Déjà confrontés à de multiples obstacles, les jeunes réagissent fortement aux stéréotypes négatifs.

La culture des jeunes véhicule également des stéréotypes négatifs relatifs à une trop grande participation, et les organismes craignent que les jeunes ne se sentent pas « cool » s'ils s'engagent. Cette vision n'est cependant pas universelle, et de nombreux organismes dirigés par des jeunes témoignent de l'importance de participer aussi à la culture des jeunes.

Le manque de continuité à la participation des plus âgés

Il est difficile de conserver l'engagement des jeunes tout au long de leur vie, en particulier lorsqu'ils vieillissent ou évoluent. Les groupes autochtones illustrent plus encore cette réalité, car il s'agit d'une population très jeune axée sur les partenariats intergénérationnels plutôt que sur les groupes de jeunes pris séparément des groupes d'adultes.

Les secteurs artistique et culturel affrontent également le problème de la continuité. Il existe des programmes destinés aux jeunes et des bourses pour les artistes ou interprètes reconnus, mais l'appui offert aux professionnels en émergence demeure insuffisant. Les représentants d'organismes qui se consacrent aux arts visuels et à l'interprétation ont été les premiers à dénoncer ce fait.

5.3 Les obstacles que rencontrent les organismes

Les communications

Il peut être difficile d'établir des relations avec des jeunes (en particulier ceux qui sont démobilisés, ne fréquentent pas l'école ni les réseaux traditionnels). Il peut aussi être difficile de maintenir une communication avec les jeunes même après qu'elle a été établie, surtout pour les organismes qui manquent de ressources. Pourtant, dans plusieurs cas, cette communication entretenue favorise un engagement continu dont profitent l'organisme et la collectivité. Retenir les jeunes participants dans le cadre de programmes ou de projets constitue souvent un sérieux problème, car les jeunes vieillissent et parfois déménagent. Conserver ces relations exige un important investissement en temps et en personnel.

L'évaluation

L'évaluation pose des difficultés car la plupart des résultats découlant de la participation des jeunes sont qualitatifs (ils ne s'insèrent pas facilement dans le cadre d'un rapport) et obtenus à long terme (ils n'apparaissent pas donc dans le rapport du moment). L'évaluation n'a de sens que lorsque la personne qui la reçoit s'attend à des résultats quantitatifs obtenus à court terme. Il existe d'autres modèles d'évaluation plus adaptés aux activités liées à la participation des jeunes.

Des paradigmes changeants

Les organismes artistiques, patrimoniaux et culturels ont émis une théorie selon laquelle les jeunes tenaient par le passé le rôle de « spectateurs », qui n'est qu'une étape de la participation. Selon ces organismes, le passage des jeunes du rôle de spectateurs à celui de participants doit être intentionnel. Les adultes parlant au nom de ces organismes sentent nécessaire d'aider les jeunes désireux de se mobiliser à « défoncer le plafond » pour devenir des producteurs plutôt que des consommateurs d'art, de patrimoine et de culture. Certaines institutions et certains secteurs considèrent ce point de vue comme un changement de paradigme important.

La rigidité

Selon certains participants, prédéfinir les objectifs de participation des jeunes leur retire tout pouvoir; cette attitude, au mieux, limite leur contribution au rôle de pion, et au pire les démobilise. Nombre d'entre eux ont aussi souligné que les contraintes dues au financement et aux paramètres des projets en vigueur, destinées à cerner les résultats mesurables souvent même avant que le projet commence, n'offrent pas la possibilité d'expérimenter ni d'apprendre, alors que ces deux motifs incitent souvent les jeunes à s'engager. Pour toutes sortes de raisons (attentes de financement, politiques et procédures), la rigidité entrave la participation à tous les échelons.

6. L'appui des ministères fédéraux

Résumé :

- Au nombre des points forts concernant les relations avec les ministères fédéraux, les participants ont souligné l'excellence des programmes et un financement qui permet à ces programmes d'exister.
- Ils ont aussi mis en relief les défis que posent ces relations, dont les coûts administratifs, le manque d'efficacité, les relations erratiques, les critères restrictifs d'attribution de fonds et l'évaluation.

Les échanges ont notamment porté sur les programmes d'aide du gouvernement fédéral, et les participants ont discuté des points forts marquant les relations avec les ministères et organismes fédéraux, dont Patrimoine canadien, ainsi que des défis que pose la collaboration établie à l'échelon fédéral.

6.1 Les points forts des relations actuelles

D'excellents programmes

Plusieurs organismes ont reconnu le rôle de chef de file que joue Patrimoine canadien dans la création et l'exécution de programmes nationaux destinés aux jeunes. Certains ont souligné que les communications simples et fréquentes, non entravées par une bureaucratie lourde ni des réunions trop nombreuses, ont favorisé de bonnes relations. Les relations liées au financement deviennent très constructives si chaque partie s'engage comme véritable partenaire, et non lorsque « l'argent » ou les moyens nécessaires pour accomplir le travail constituent les seuls fondements de ces relations. Plusieurs agents de programme de Patrimoine canadien ont été appréciés pour leur compétence et l'aide qu'ils ont apportée. Quelques organismes et jeunes ont au contraire suggéré que les programmes devraient être offerts à l'échelle régionale, le rôle du gouvernement fédéral se limitant au financement.

Jeunesse Canada au travail permet aux jeunes d'être exposés aux institutions patrimoniales, mais on croit que les jeunes participants comme les institutions profiteraient d'une plus longue exposition, entretenue à temps partiel pendant l'année scolaire ainsi que pendant seize semaines en été.

Du financement pour réaliser des projets

Aucun programme ne pourrait être offert sans financement. Même un financement partiel offre un levier qui permet de demander des fonds au secteur privé, et quelques participants ont recommandé ce type d'aide, particulièrement lorsqu'il leur permet de trouver un autre financement.

6.2 Les défis liés aux relations actuelles

Il est important de noter qu'en discutant des défis, les participants ont orienté leur discussion sur les bailleurs de fonds en général, et non sur Patrimoine canadien en particulier. La présence des représentants du Ministère est peut-être à l'origine de la tournure prise par la conversation; les intervenants n'auraient donc pas jugé opportun de considérer ce bailleur isolément. On peut aussi penser que les intervenants ont une même expérience des bailleurs de fonds ainsi que des défis à résoudre.

Les coûts administratifs

Les participants n'ont cessé de souligner que leurs coûts administratifs élevés empiétaient sur les fonds qui auraient dû être consacrés à leurs programmes. Plusieurs organismes ont qualifié les coûts de la vérification officielle de « prohibitifs ». Ils trouvent la production de rapports trop lourde, et certains se plaignent de devoir employer une personne qui accomplit uniquement des tâches administratives. Les organismes sont « las de cette situation ». Les organismes dirigés par des jeunes ont exprimé ce problème d'une manière légèrement différente; selon eux, les « intermédiaires » (les administrateurs) prennent une portion de leurs fonds, leur conférant en échange la crédibilité que des adultes se portent garants de leur organisme.

Les carences

Les participants ont fait part des défis relatifs aux demandes, dont les difficultés à recevoir du financement pour un projet ainsi que l'annonce tardive des résultats. Certains ont indiqué que parfois, le temps de réponse était si long qu'à l'annonce des résultats, la demande n'était plus pertinente. Les organismes peuvent souffrir considérablement des défis causés par des résultats n'arrivant pas à point nommé, en particulier lorsqu'ils ont été subventionné par d'autres partenaires et que l'événement doit être défrayé. Quelques-uns ont aussi signalé l'importance de laisser clairement savoir aux jeunes si l'activité aura lieu ou non.

Selon les participants, il faut parfois beaucoup de temps avant de recevoir les fonds prévus par des ententes de financement, mais on s'attend à ce que les organismes réalisent quand même des projets et génèrent des résultats. Cette situation dresse souvent de grands obstacles qui entravent l'exécution efficace de programmes.

Les relations erratiques

Le roulement du personnel affecte souvent la capacité d'administrer des deux parties (l'organisme qui finance et celui qui reçoit). Lorsque des agents de programme et le personnel d'organismes jeunesse bâtissent des relations, le processus de financement est fluide. Si l'une des deux parties ou les deux connaissent un fort taux de roulement du personnel, les relations font problème.

À propos du processus d'engagement des agents de programmes jeunesse, les participants ont fait remarqué qu'il serait profitable d'inclure l'expérience des jeunes et les compétences dans ce domaine au nombre des exigences relatives au poste. Les relations avec le personnel de Patrimoine canadien connaissant le fonctionnement des organismes jeunesse ont été meilleures que celles établies avec d'autres employés gouvernementaux sans expérience dans ce secteur.

Les exigences de financement

Les groupes cibles font problème à bien des égards. Certaines populations éprouvent de la difficulté à atteindre les objectifs à cause de divers motifs sans lien avec le piètre rendement des programmes (changements démographiques, etc.). Des participants affirment que les groupes cibles sont souvent désignés pour le manque d'engagement au sein du groupe, et par conséquent, chaque amélioration devient significative. Ils ont aussi souligné que les jeunes exclus des groupes cibles dans le cadre d'un projet de financement précis mais qui participent à ce projet parce que celui-ci répond à leur besoin sont inclus dans l'évaluation des ratios; le projet court alors le risque de ne pas recevoir de financement continu. L'exemple cité mentionne un centre communautaire ayant pour mission de desservir un certain pourcentage de la

population de jeunes Autochtones d'une région donnée, et qui rejoint sans doute la majorité des jeunes Autochtones. Mais si le centre enregistre un pourcentage élevé de jeunes issus d'autres cultures, le ratio établi par les exigences de financement ne serait pas atteint. En fin de compte, la mesure exigée pour établir l'intérêt manifesté par la population cible amène l'organisme à être inévitablement étiqueté, situation que plusieurs participants critiquent.

Le changement de populations prioritaires, tel le remplacement des groupes de jeunes à risque par les groupes de jeunes nouvellement arrivés au pays, peut aussi causer l'interruption des programmes de groupes qui ont encore besoin d'aide. Qu'arrive-t-il aux jeunes à risque, se sont demandés les participants dans une réflexion théorique, lorsque les nouveaux arrivés sont « au goût du jour »? Les laisse-t-on simplement tomber dans le dernier cycle de financement, sans continuité de programme? Parfois, les priorités établies par le gouvernement et les besoins que ressent la collectivité sont très différents, et chaque collectivité a ses besoins propres.

Plusieurs participants ont remarqué que le financement à court terme fait problème. Il peut provoquer le syndrome de la porte tournante tant chez les jeunes participants que parmi le personnel, et il aboutit à une dévaluation des jeunes engagés à long terme dans des projets pilotes. En raison de l'importance accordée aux projets pilotes, les ressources organisationnelles sont redirigées vers la rédaction de projets et la recherche de fonds de fonctionnement. Les subventions pluriannuelles facilitent l'exécution de projets et de programmes.

Certains ont signalé que le processus de financement arrivait au mauvais moment. Bien que le début du printemps marque la fin de l'exercice financier au gouvernement, ce moment est primordial pour les programmes jeunesse, et les organismes qui ont épuisé une subvention et attendent la suivante se retrouvent en « morte saison ».

Le manque de souplesse dans le domaine du financement fait aussi problème, car si l'innovation et la nouveauté exigent de se risquer hors des modèles et systèmes établis, on insiste néanmoins sur la réalisation de programmes nouveaux et innovateurs.

Les organismes réfèrent souvent au « syndrome du projet pilote » : ils ne peuvent accéder à du financement accordé au maintien de projets déjà existants, mais doivent établir sans cesse des stratégies nouvelles et innovatrices. Un participant, s'exprimant sans détours, pense que les auteurs de propositions dont certains projets ont réussi vont se dire : « Quelles modifications devrions-nous apporter pour donner au projet un air nouveau tout en conservant son intégrité? » Le désir de remplacer le financement attribué selon le projet par un financement attribué selon le programme a été maintes fois réitéré.

Certains participants ont remarqué que le processus de financement en vigueur décourage les partenariats et la collaboration en insistant sur l'innovation et la réalisation de projets uniques. Selon eux, un cadre de travail destiné à encourager la compétition plutôt que la collaboration dessert tant la collectivité que les organismes.

L'évaluation

Le gouvernement espère des résultats tangibles et concrets, mais cela est difficile à prouver, car il s'agit de changements sociaux, visibles à long terme, et d'habitude d'ordre qualitatif. Les évaluations devraient

comporter autre chose que des résultats démographiques et le nombre de participants. Elles devraient inclure l'appui reçu, l'évaluation d'études de cas et autres approches qualitatives, afin que le véritable contenu des programmes puisse être mieux cerné.

L'évaluation pose un problème de capacité à de nombreux organismes, qui ont exprimé le besoin de recevoir de l'aide (sous forme de financement ou d'aide à la conception) afin que l'évaluation soit bien faite. Certains participants ont même suggéré de séparer le financement destiné à l'évaluation de celui destiné au projet afin que les ressources consacrées au programme ne soient pas réduites.

Certains participants, considérant la somme d'évaluations produites au cours de leur travail, se sont demandés où allait cette information et comment elle était utilisée. Ils craignent que les évaluations soient uniquement utilisées dans le cadre d'une vérification sommaire destinée à rendre compte du financement, et qu'une information précieuse sur les jeunes et les projets communautaires se trouve ainsi perdue. Ils suggèrent, afin de rendre ces évaluations utiles, d'établir une stratégie d'analyse et de communication qui permettrait de partager les leçons apprises dans le cadre des évaluations produites lors des projets subventionnés.

7. Les rôles relatifs à l'aide fédérale

Résumé :

Les participants ont proposé que le ministère du Patrimoine canadien,

- en tant que bailleur de fonds, modifie son mode de fonctionnement, appuyant la participation des jeunes, les programmes plutôt que les projets, ainsi que les organismes dirigés par des jeunes, tout en simplifiant les procédures et accordant une reconnaissance et pas seulement des fonds;
- assume un rôle d'intermédiaire et de réseuteur.

Les participants ont conclu la discussion en échangeant leur vision et indiquant comment, selon eux, le gouvernement fédéral pourrait appuyer les jeunes et encourager leur participation. Trois types de suggestions ont été présentés. On propose que le ministère du Patrimoine canadien modifie son mode de fonctionnement et la façon dont il est perçu en tant que bailleur de fonds; se donne le rôle de réseuteur; et renforce les capacités.

7.1 Fonctionner autrement en tant que bailleur de fonds

Financer la participation des jeunes, non seulement les organismes qui les recrutent

Financer la participation des jeunes constituerait un moyen d'aider les organismes artistiques, culturels et patrimoniaux sans les obliger à conformer leurs programmes aux critères d'obtention de fonds. Les subventions pourraient être axées sur le processus de participation des jeunes et le contenu des programmes artistiques, culturels ou patrimoniaux. La participation des professionnels de ces domaines serait essentielle, pour faire en sorte que tous les projets financés offrent des possibilités d'apprentissage de qualité pour la jeunesse.

Appuyer les programmes plutôt que les projets

Les participants ont fréquemment demandé que soient financés les programmes plutôt que les projets. Ils ont l'impression de passer leur temps à recréer le même projet sous un autre titre et à faire des propositions dans le but d'obtenir du financement pour ce projet. Nombre d'entre eux dénoncent l'inefficacité de ce système. Le personnel du programme sait que son action connaît du succès, mais il lui faut la réinventer sous la forme de nouveaux projets pour que les fonds soient reconduits. De l'avis de plusieurs, la subvention pluriannuelle profiterait à tous. Ce point revient dans toutes les discussions avec les organismes.

Aider les organismes dirigés par des jeunes

Les organismes « dirigés par des jeunes » et les organismes de financement peuvent constituer un modèle à imiter, à en juger par l'expérience de nombreux participants. Certains expriment le besoin de faire appel à un médiateur qui aiderait les organismes à renforcer leur capacité de répondre aux attentes (infrastructure, obligation de rendre compte, etc.) sans affecter la capacité de leadership des jeunes. Les organismes voient dans l'installation de jeunes à des postes de commande un moyen naturel de favoriser le changement social et de renforcer l'autonomie des jeunes, tout en accroissant la pertinence des programmes et leur convivialité pour les jeunes. La présence d'un conseiller spécial pour les jeunes ou d'un comité conseil formé de jeunes a aussi été suggérée, pour permettre aux jeunes de faire entendre leurs voix sur la scène fédérale.

Simplifier, clarifier et élargir la procédure de financement

La plupart des organismes souhaiteraient disposer d'une procédure simplifiée de demande de fonds, ainsi que des sites Web à jour et aisément accessibles sur lesquels on trouverait facilement les modalités de demande et les formulaires pertinents.

Certains aspirent en outre à des mécanismes de communication plus transparents (comme des mécanismes de liaison avec les collectivités). Les demandeurs de fonds pourraient ainsi compter sur un interlocuteur à qui adresser leurs questions et auprès de qui vérifier la pertinence d'une proposition. Certains participants estiment disposer déjà de ce lien avec le Ministère, mais cet atout est loin d'être universel. Les agents de programme pourraient servir d'intermédiaire entre un groupe communautaire et le Ministère; prendre une part plus active à l'élaboration de propositions; et consulter les organismes qui les aideront à donner corps à leurs idées de projet.

La souplesse des critères d'obtention de fonds est cruciale (car des exigences trop rigoureuses entravent la créativité). Des lignes directrices plus souples et une ligne de démarcation plus tranchée entre le permis et l'interdit seraient appréciées.

Il a été suggéré d'utiliser l'information pertinente issue de l'évaluation des programmes en tant que filon inexploité; il a aussi été proposé que les bailleurs de fonds fédéraux informent la collectivité de ce qui marche et ne marche pas et qu'ils confient les analyses à des universitaires.

Reconnaître l'excellence autrement que par le financement

Des participants ont aussi évoqué la possibilité d'une reconnaissance autre que monétaire – prix, certificats, certifications—qui appuierait les programmes et projets d'excellence. La reconnaissance confère de la crédibilité et encourage le soutien extra-gouvernemental des programmes. Certains ont demandé que les agents de programme puissent agir comme personne-ressource dans le cadre de programmes exigeant un fonds d'entreprise ou de fondation. L'accroissement des subventions de contrepartie aurait également des répercussions favorables sur l'obtention d'appuis du secteur privé.

7.2 Se donner un rôle d'intermédiaire et de réseuteur

« Nous devons voir nos bailleurs de fonds comme une ressource qui permet d'établir des relations et du réseautage, sert d'intermédiaire et favorise l'apprentissage, pas seulement comme une planche à billets. »
(Participant)

Le rapprochement d'organismes

De nombreux participants ont fait valoir que quiconque collabore avec de nombreux organismes (p. ex. un agent de programme fédéral) devrait partager l'information recueillie, fournir des ressources, renseigner les organismes sur ce que font leurs homologues et jumeler les organismes qui connaissent du succès. Rapprocher les gouvernements et les organismes, c'est remplir un rôle admirable. Les fonctionnaires bailleurs de fonds ont besoin de se voir comme « réseuteur »; ils possèdent la capacité d'embrasser le panorama, de constater ce qui s'y passe et de comparer leurs observations aux besoins. Des synergies existent entre les organismes; le gouvernement est le mieux placé pour déceler et rapprocher les partenaires éventuels.

Le rapprochement des ministères et des différents ordres de gouvernement

La communication entre les ministères et les différents ordres de gouvernement pourrait attirer des partenariats de financement et une énergique collaboration. De nombreux ministères financent des programmes pour la jeunesse ainsi que des organismes artistiques, patrimoniaux et culturels, mais ils ne semblent ni se parler, ni collaborer. Il serait nécessaire d'accroître la « pollinisation horizontale croisée » des idées et des initiatives.

Le rapprochement des organismes jeunesse et des organismes artistiques, culturels et patrimoniaux

Les organismes jeunesse qui intègrent des activités artistiques, culturelles ou patrimoniales sont déjà en compétition avec des organismes artistiques, culturels ou patrimoniaux pour obtenir une part de leur financement. Le phénomène inverse existe également. Il y a lieu de favoriser non pas la compétition mais la coopération afin d'assurer la mise à profit des savoir-faire (en matière d'engagement des jeunes comme

dans les domaines artistique, culturel et patrimonial). Le ministère du Patrimoine canadien pourrait animer des groupes de discussion ou parrainer d'autres événements qui mettent les organismes en présence. Grâce au mentorat, des organismes établis qui connaissent un certain succès pourraient favoriser la réussite d'organismes émergents, naissants (ou à naître).

Le rapprochement avec les groupes de discussion déjà en place

À une table ronde, certains affiliés du réseau des agences au service des jeunes (qui se réunit deux fois l'an) se sont montrés intéressés à discuter de la possibilité de coopérer avec le Ministère pour faciliter le rapprochement d'organismes et définir un nouveau rôle à l'intention du gouvernement, et ils ont proposé de poursuivre le dialogue à leur table ronde.

L'inspiration

Le gouvernement fédéral pourrait être perçu comme le « porte-étendard » de l'espoir, et agir comme chef de file qui autonomise les collectivités et les aide à obtenir des changements positifs.

La mobilisation

Le ministère du Patrimoine canadien pourrait, selon les participants, être le maître d'œuvre organisant le travail des jeunes (p. ex. en subventionnant un animateur capable de mobiliser la collectivité) et collaborer de près avec les dirigeants des collectivités. Le Ministère aurait ainsi une occasion de les conseiller et les guider, et de leur fournir des fonds et autres ressources ainsi que des savoirs en matière de mobilisation de la jeunesse.

La participation

Pour les participants, le ministère du Patrimoine canadien n'a pas encore exploité les possibilités qu'offre l'observation sur place du fonctionnement des programmes. Advenant que le personnel du Ministère ait à faire des visites sur les lieux, il serait en mesure de constater par lui-même ce qui est financé et de conseiller directement aux organismes les améliorations à apporter au projet. Cela se fait déjà, mais les groupes insistent sur l'importance de ce point et la nécessité d'une communication et d'un partenariat constants. Pour ce qui est expressément des arts, du patrimoine, et de la culture le financement destiné aux animateurs et aux éducateurs communautaires travaillant dans ces secteurs serait fort précieux. Le champ des arts, du patrimoine et de la culture communautaires est très prometteur; la plupart des débats entretenus dans cette sphère d'activité soulignent la valeur de la présence sur place d'animateurs. Mais l'exploitation de ce volet débute; elle suppose l'institutionnalisation de la formation et du perfectionnement professionnel, et celle des références et certifications.

Le bénévolat

De l'avis des participants, l'institutionnalisation d'une culture du bénévolat au sein de la fonction publique fédérale serait d'une aide précieuse pour les collectivités où qu'elles soient. De nombreuses cultures d'entreprise promeuvent et même récompensent le personnel engagé dans le bénévolat, et la fonction publique pourrait faire la même chose. La fonction publique fédérale est une mine de savoirs et de savoir-faire dont est privée la collectivité. Des politiques imaginatives permettraient de résoudre les conflits d'intérêt perçus.

La communication

L'amélioration des méthodes de communication tant orale qu'écrite (sites Web, formulaires de demande, etc.) s'impose. Le gouvernement ne dispose pas d'un site Web particulièrement convivial pour les jeunes, mais cette situation peut être corrigée. La diffusion dans tous les ministères d'un même message sur la jeunesse constituerait un bon début; un bureau central regroupant les travaux de recherche et les possibilités de subvention en rapport avec la jeunesse serait très utile. Cela démontrerait davantage que les jeunes sont valorisés.

7.3 Renforcer les capacités

La formation

Le ministère du Patrimoine canadien pourrait, selon les participants, assurer une formation qui permettrait d'évaluer les résultats et d'élaborer des programmes à forte capacité de mémoire d'entreprises et d'institutions publiques, fondés sur les modèles fédéraux d'obligation de rendre compte. Il pourrait aider les organismes à naviguer dans les méandres du secteur caritatif, offrant un précieux secours à la plupart des participants. Ainsi, une définition améliorée de la notion de « défense des droits » serait vraiment utile aux organismes sans but lucratif qui aspirent au changement social mais craignent de compromettre leur statut d'organisme caritatif. De plus, selon certains organismes (des secteurs des arts, du patrimoine et de la culture en particulier), le soutien de la formation au leadership serait apprécié.

Annexe A : Guides de discussion

Guide de discussion animée avec les jeunes

Le ministère du Patrimoine canadien entend ne ménager aucun effort pour que les jeunes Canadiens et Canadiennes prennent une part active à la vie de la société canadienne, contribuent largement à en façonner l'image et aient une perception commune de l'identité canadienne. Autrement dit, il tient à encourager l'engagement des jeunes à l'échelle nationale.

La réunion d'aujourd'hui vise à recueillir votre point de vue sur la meilleure façon dont votre gouvernement peut favoriser ces objectifs. Le ministère du Patrimoine canadien tient en particulier à savoir ce qu'il doit faire pour promouvoir l'engagement des jeunes dans les domaines des arts, de la culture et du patrimoine canadiens, et dans leurs collectivités (engagement communautaire).

- | | |
|---------|--|
| 9 h | Mot de bienvenue (10 minutes)
Introduction par l'animateur (énoncé des objectifs de la discussion)
Présentation des participants (échange en groupe) |
| 9 h 10 | Activités de promotion de l'engagement (20 minutes)
Quels types d'activités passionnent le plus la jeunesse pour ce qui est de l'engagement communautaire ou de la participation aux arts, à la culture et au patrimoine? (activité de remue-méninges) |
| 9 h 30 | Échange en groupe (5 minutes) |
| 9 h 35 | Programmes qui favorisent l'engagement (40 minutes)
Sensibilisation aux programmes en vigueur qui favorisent et soutiennent l'engagement des jeunes dans les collectivités ou les domaines artistique, culturel et patrimonial (activité « Penser – Former des paires – Partager »)
Attrait des programmes en vigueur (activité « Des pommes et des oignons ») |
| 10 h 15 | Pause (15 minutes) |
| 10 h 30 | Échange en groupe (5 minutes) |
| 10 h 35 | Rôle du gouvernement fédéral dans la mise en valeur de la participation de la jeunesse (40 minutes)
Quel rôle revient au gouvernement fédéral dans la mise en valeur de la participation de la jeunesse? (vote par points « Quand vous serez au pouvoir ») |
| 11 h 15 | Exercice de clôture (10 minutes)
Exercice de récapitulation permettant à chaque participant de partager ses réflexions directement avec Patrimoine canadien (activité : « Lettre au Ministère ») |
| 11 h 25 | Mot de la fin et dernier échange en groupe (5 minutes) |

Guide d'animation (réservé à l'usage interne)

Légende

Thème : question de la liste initiale, propre à souligner les éléments d'information qu'apporte cette activité.

Montage : préparation qu'exige chaque activité; description de ce qui incombe à l'animateur; et inventaire du matériel nécessaire.

Consigne : instructions strictes données par écrit à l'animateur.

1. Activités de remue-méninges

Thème : Déterminer quels types d'activités vous intéressent par-dessus tout : engagement communautaire (encourager le bénévolat, financer des projets, appuyer des organismes communautaires pour la jeunesse, etc.), ou activités des domaines culturel, artistique et patrimonial (p. ex. programmes de stages, éducation et rayonnement, soutien financier de projets, etc.)?

Montage : Affichage à feuilles mobiles installé au mur ou sur une table, et portant les huit énoncés (participer; contribuer; apprécier; engagement communautaire; identité canadienne; arts; culture; et patrimoine), plus une affiche intitulée « Tout ce qui précède », assez grande pour recevoir des languettes auto-adhésives. Prévoir suffisamment de languettes et de marqueurs pour 24 participants.

Consigne : Examinez les huit énoncés affichés sur les murs (ou la table). Pensez à des activités en rapport avec ces énoncés auxquelles pourrait ou voudrait s'adonner la jeunesse canadienne. Je vais maintenant distribuer des languettes et des marqueurs afin que vous puissiez formuler vos propres idées sur les types d'activités qui vous intéressent le plus, et les rattacher aux énoncés qui les expriment le mieux. Si plus d'un rapprochement est possible, vous pouvez inscrire la même activité sur plus d'une languette. Si les activités choisies peuvent être associées à tous les énoncés, classez-les sous « Tout ce qui précède ».

[S'il reste du temps, l'animateur peut conduire une discussion sur ce qui cause la concentration de certaines activités autour d'énoncés particuliers.]

2. Penser – Former des paires – Partager, pour découvrir des programmes

Thème : Connaissez-vous des programmes en vigueur qui favorisent et soutiennent l'engagement communautaire des jeunes? ou leur engagement dans les domaines artistique, culturel ou patrimonial?

Montage : Après avoir demandé aux participants de se mettre deux par deux ou trois par trois, leur distribuer des stylos et des feuilles de journal portant la rubrique « La tête (penser), le cœur (sentir), les pieds (faire) », trois énoncés destinés à déclencher chez eux la mise en contexte de leur expérience. Les munir également d'enveloppes au cas où ils souhaiteraient recevoir ultérieurement leurs notes par la poste.

Consigne : L'activité suivante a pour objet l'exploration de tout programme en vigueur qui favorise et soutient chez les jeunes l'engagement communautaire et la participation dans les domaines artistique, culturel ou patrimonial. Je vous demanderai d'abord de réfléchir quelques minutes en silence sur votre expérience propre ou votre connaissance de programmes destinés à susciter l'engagement communautaire, artistique, culturel ou patrimonial des jeunes. Voici une feuille portant votre question et l'énoncé « La tête, le cœur et les pieds ». La raison en est que j'aimerais vous voir réfléchir à ce que ces programmes vous amènent à penser, sentir et expérimenter. Après un temps de réflexion, nous allons nous mettre deux par

deux (ou trois par trois) pour partager notre expérience et poursuivre le remue-méninges portant sur d'autres programmes qui vous seront revenus à l'esprit lorsque vous aurez entendu les autres parler. S'il reste du temps, les petits groupes pourront partager le fruit de leur réflexion en plénière; après quoi, j'aimerais ramasser vos feuilles et vos notes. Si vous tenez à les conserver, insérez-les dans l'une de ces enveloppes sur laquelle vous aurez au préalable écrit votre adresse postale, afin que je puisse vous les faire suivre.

3. Des pommes et des oignons, pour découvrir ce qui marche et ce qui rate.

Thème : Le cas échéant, qu'est-ce qui vous plaît dans ces programmes?

Montage : L'animateur prévoit une pomme et un oignon par participant. Il distribue le feuillet des programmes jeunesse du ministère du Patrimoine canadien à titre de référence. Est-il possible d'y ajouter d'autres programmes fédéraux, comme le Programme des cadets ou le Programme de stages internationaux pour les jeunes de l'ACDI, afin les jeunes puissent en tenir compte?

Consigne : [Distribuez pommes et oignons, et la nomenclature du ministère du Patrimoine canadien].

Les pommes laissent en bouche un goût agréable et les oignons, un goût désagréable. Rappelez-vous les programmes jeunesse dont vous avez fait l'expérience, puis séparez les « pommes » des « oignons ». Examinez la liste des programmes que je vous ai remise. Y voyez-vous des « pommes » et « oignons » possibles? Lesquels?

4. Vote par points : Quand vous serez au pouvoir

Thème : À la lumière de votre expérience, si vous vouliez accroître la participation de la jeunesse, sur quels mécanismes (stages, financement de projets, aide financière aux organismes, formation et éducation, campagnes de promotion, etc.) mettriez-vous l'accent?

Montage : Prévoir une liste des mécanismes par lesquels le gouvernement peut soutenir la participation des jeunes (stages, financement de projets, aide financière aux organismes, formation et éducation, campagne de promotion), assez aérée pour recevoir des ajouts, et un jeu d'autocollants par participant.

Consigne : Le ministère du Patrimoine canadien a réuni ce qui lui paraît constituer des exemples de mécanismes par lesquels le gouvernement canadien pourrait favoriser l'engagement communautaire des jeunes, ou leur participation dans les domaines artistique, culturel et social. En voici une liste : incitation au bénévolat, aide aux organismes jeunesse de la collectivité, programmes de stages, programmes de formation et activités de rayonnement avec le concours d'artistes, d'historiens, de conservateurs, etc.

Quand votre génération sera au pouvoir, disposerez-vous d'autres moyens pour appuyer la participation des jeunes?

[Tenez une séance de discussion ou de remue-méninges; citez un exemple d'application des nouveaux médias, comme Facebook, qui vous permet de donner votre point de vue sur les questions relatives à la jeunesse, puis revenez à la discussion.]

En plus de l'élaboration de stratégies, le gouvernement canadien a pour caractère essentiel la démocratie (droit de vote). Nous allons donc tenir un scrutin. [Distribuez les autocollants]. Servez-vous de ces autocollants pour choisir les mécanismes de soutien qui vous intéressent le plus ou vous paraissent les plus significatifs pour la jeunesse. Vous pouvez placer les autocollants comme bon vous semble (tous sur un seul mécanisme, si ce dernier est le plus [ou le seul] important; ou les répartir équitablement entre tous les

mécanismes, si tous vous semblent bons; ou encore, les distribuer selon n'importe quelle combinaison intermédiaire).

[L'animateur procède au vote par points, puis enchaîne]

Pourquoi les points sont-ils inégalement répartis entre les mécanismes?

5. Lettre au Ministère

Thème : Récapitulation et conclusion, avec possibilité de rétroaction générale ouverte.

Montage : Prévoir, à l'intention de chaque participant, le nécessaire (stylo ou crayon, papier) pour écrire au ministère du Patrimoine canadien.

Consigne : Compte tenu de toutes les discussions tenues au cours de la session, et conscient qu'elles découlent de la volonté du ministère du Patrimoine canadien d'obtenir votre avis éclairé sur les mécanismes par lesquels le gouvernement peut soutenir la participation des jeunes à la vie de leurs collectivités, aux arts, à la culture et au patrimoine, accordez-vous quelques minutes pour dégager les idées primordiales exprimées aujourd'hui. Songez également à ce que nous pourrions avoir omis ou oublié d'important en matière de participation de la jeunesse. Puis consacrez les dernières minutes à rédiger vos observations (une page tout au plus) de votre plus belle main (car il me faudra les mettre au net); ces commentaires seront transmis au ministère du Patrimoine canadien. Encore une fois, pour récupérer vos notes après qu'on les aura intégrées dans notre rapport, insérez-les dans l'enveloppe. Je me ferai un plaisir de vous les retourner.

Guide des tables rondes tenues avec les organismes communautaires, artistiques, culturels et patrimoniaux

Calendrier des tables rondes de Patrimoine canadien

Le ministère du Patrimoine canadien cherche à s'assurer que les jeunes Canadiens et Canadiennes participent activement à la vie de la société canadienne, contribuent grandement à son évolution et se forgent une appréciation commune de l'identité canadienne. Cette discussion permet donc d'explorer les meilleures façons d'atteindre ces objectifs.

Ces tables rondes portent sur la mobilisation et l'inclusion des jeunes ainsi que sur les arts, la culture et le patrimoine; elles s'adressent aux organismes au service des jeunes ainsi qu'aux cercles d'entraide qui travaillent à promouvoir la participation des jeunes à la vie communautaire au Canada.

Nous vous remercions d'assister aux séances et de faire part de vos connaissances et expériences au ministère du Patrimoine canadien. La table ronde est animée par un expert-conseil indépendant de la firme Atlantic Evaluation Group. Un représentant du Ministère assistera à chaque rencontre. Les discussions seront enregistrées et résumées dans un rapport qui guidera les décisions futures concernant la participation et l'inclusion des jeunes. Vos remarques seront donc résumées et ne vous seront pas directement attribuées dans le rapport final. Cependant, ce dernier comportera une liste exhaustive des participants aux tables rondes.

Mot de bienvenue (15 minutes)

- Introduction de l'animateur (Atlantic Evaluation Group)
- Présentation des participants
- Énoncé des objectifs des tables rondes

Table ronde traitant des éléments et pratiques exemplaires des programmes (60 minutes)

- Quels sont les mécanismes les plus efficaces pour inciter les jeunes à prendre part à des activités relevant de la mobilisation et l'inclusion, ainsi que des arts, de la culture ou du patrimoine?
 - Quels sont les types de mécanismes de *conception* de programme efficaces?
 - Quels sont les types de mécanismes d'*exécution* de programme efficaces?
 - Quels sont les types de mécanismes efficaces autres que les mécanismes de programme?
- Quels sont les principales difficultés que rencontre votre organisme à mobiliser les jeunes?

Pause (15 minutes)

Table ronde sur l'aide fédérale (75 minutes)

- Que reprenez-vous de votre expérience des programmes fédéraux qui encouragent et appuient la participation des jeunes dans les domaines de la mobilisation et de l'inclusion, et dans les secteurs artistique, culturel, patrimonial, ou historique et commémoratif?
 - Quels sont les éléments et aspects *positifs* des programmes fédéraux en vigueur?
 - Quels sont les éléments et aspects *négatifs* des programmes fédéraux en vigueur?
- Comment le gouvernement fédéral aide-t-il les organismes à mobiliser la jeunesse canadienne?
- Quels types de soutien vos organisations souhaiteraient-elles recevoir?

Récapitulation et mot de la fin (15 minutes)

Guide d'entretien bilatéral

Le *ministère du Patrimoine canadien* du gouvernement du Canada aide les jeunes du pays à :

- prendre une part active à la vie de leurs collectivités et de leur société;
- contribuer à l'essor du Canada;
- se forger une compréhension commune de l'identité canadienne.

Cette discussion nous permet de savoir quels sont, selon vous, les moyens les plus efficaces d'atteindre ces objectifs. Nous tenons tout particulièrement à connaître votre point de vue sur le fait de mobiliser des jeunes dans votre collectivité.

Notre conversation se situe dans un ensemble d'autres analogues, menées partout au Canada auprès de jeunes, d'organismes au service des jeunes et de cercles d'entraide qui s'emploient à favoriser la participation de la jeunesse à la vie communautaire.

Toutes ces discussions donneront lieu à un rapport unique qui nous aidera dans l'avenir à décider de ce que fera le ministère du Patrimoine canadien pour aider la jeunesse. Une fois les résultats obtenus, plus tard en 2009, ils seront mis à la disposition de tous les organismes ayant participé aux tables rondes. Vos observations seront résumées et ne vous seront pas directement attribuées dans le rapport final. Ce dernier comportera cependant une liste exhaustive des participants.

Nous vous remercions d'avoir partagé vos connaissances et votre savoir-faire avec le ministère du Patrimoine canadien.

Questions :

- Quelle action menez-vous en ce moment pour susciter l'engagement des jeunes?
- Quel est le moyen le plus efficace de susciter l'engagement des jeunes dans la vie de la collectivité?
 - Indiquez quelques-unes des démarches efficaces que vous utilisez pour *concevoir* un projet d'engagement des jeunes.
 - Indiquez quelques-unes des pratiques exemplaires que vous utilisez pour *présenter* un projet d'engagement des jeunes.
- Quels sont les principaux problèmes rencontrés lorsque vous mobilisez des jeunes?
- Citez quelques-unes de vos plus belles expériences de travail avec les bailleurs de fonds. Indiquez celles qui ont présenté les plus grands défis.
- Avez-vous déjà adressé au gouvernement une demande d'aide financière? Sinon, pourquoi? La demande a-t-elle été agréée?
- Que pourrait faire le gouvernement pour accroître l'efficacité de votre action? À votre avis, que devraient faire d'autre les divers ordres de gouvernement?

Annexe B : Liste exhaustive des organismes participants*

1. ArtReach Grant Review Team
3. Arts Smarts
5. b current Performing Arts Corporation
7. Caprice Duncan
9. Centre A
11. Hackmatack Children's Choice Book Award
13. Jeunesses Musicales du Canada
15. La Tohu
17. Conservatoire manitobain des arts et de la musique
19. Northrop Frye Festival
21. Reel Canada
23. Revolutionaries Honouring Your Mind's Eye (RHYME)
25. École du Royal Winnipeg Ballet
27. Sketch
29. Théâtre Le Clou
31. UrbanArts Community Arts Council
33. Vancouver East Cultural Centre
35. Orchestre symphonique de Winnipeg
37. Arts for Children and Youth
39. Expect Theatre
41. JUMP Math
43. Workers Arts and heritage Centre
45. Institut du Dominion
47. Société historique nationale du Canada
49. Conseil des organismes du patrimoine
51. Musée McCord d'histoire canadienne
53. Association canadienne des musées
55. HeartWood Centre for Community Youth Development
57. Conseil des 4-H du Canada
59. Jeunesse au soleil (3 personnes)
61. Vancouver Board of Parks and Recreation
63. D-CODE
65. Junior Achievement Canada
67. Youth in Motion
69. Assemblée de la jeunesse canadienne
71. Chinese Association of Newfoundland and Labrador
73. KAYA
75. Association des scouts du Canada
77. Guides du Canada
79. The Adventure Group (2 personnes)
81. Youth Empowerment Canada
83. Free the Children
85. Optimist International
87. Waterlution
89. Big Soul Productions
91. Fédération culturelle canadienne-française
93. Framework Foundation
95. Centre communautaire des femmes au travail
97. Schools without Borders
99. Partenaires pour la jeunesse
2. Arts Network for Children and Youth
4. ArtStarts in Schools
6. Blunt Magazine Inc.
8. Celtic Colours
10. Culture pour tous
12. J. D. Griffin Adolescent Centre
14. Kapisanan Philippine Centre for Arts and Culture
16. Le 100 nons
18. École nationale du cirque
20. Reel 2 Real International Film Festival for Youth
22. Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU)
24. Conservatoire royal de musique
26. School of Contemporary Dancers
28. Soulcraft Collective
30. Theatre Revolve
32. Vancouver Art Gallery
34. West End Cultural Centre
36. Womynation Memento
38. Emerging Arts Professionals Network
40. Jumbles Theatre
42. Regent Park Focus
44. Art City
46. Fondation Historica du Canada
48. Centre d'études acadiennes
50. Fédération culturelle canadienne-française
52. Centre canadien du livre jeunesse
54. Centre des sciences de Montréal
56. SEVEC
58. Institut du Nouveau Monde
60. Junior League (Toronto)
62. YMCA du Grand Toronto
64. TakingITGlobal
66. Youth Employment Services
68. L'Apathie c'est plate
70. Check your Head: The Youth Global Education Network (2 personnes)
72. Fédération des jeunes francophones du N.-B.
74. Conseil consultatif sur la jeunesse du Nouveau-Brunswick
76. Forces Avenir
78. Second Chance Program
80. YOUCAN
82. DreamNow
84. Jeunesse Canada Monde
86. Centre d'amitié autochtone de St. John's
88. Beatz to da Streetz
90. Institut des arts et de la culture du Klondike
92. Ville d'Iqaluit
94. Tuktoyaktuk Youth Centre
96. 21 Inc
98. Bringing Youth Towards Equality
100. I Vote Toronto

*En outre, 40 participants de Rencontres du Canada ont pris part à des groupes de discussion.

Annexe C : Calendrier complet des tables rondes et des discussions animées

Date	Lieu	Groupes cibles
13 février	Toronto	Table ronde axée sur les organismes voués à l'engagement et à l'inclusion des jeunes
3 mars	Montréal	Table ronde axée sur les organismes artistiques, culturels et patrimoniaux Table ronde axée sur les organismes voués à l'engagement et à l'inclusion des jeunes
5 mars	Ottawa	Discussion animée, avec de jeunes participants de Rencontres du Canada
6 mars	Ottawa	Table ronde axée sur les organismes artistiques, culturels et patrimoniaux Table ronde axée sur les organismes voués à l'engagement et à l'inclusion des jeunes
9 mars	Winnipeg	Table ronde axée sur les organismes artistiques, culturels et patrimoniaux
10 mars	Vancouver	Table ronde axée sur les organismes artistiques, culturels et patrimoniaux Table ronde axée sur les organismes voués à l'engagement et à l'inclusion des jeunes
11 mars	Toronto	Table ronde réunissant des organismes artistiques, culturels et patrimoniaux
12 mars	Ottawa	Discussion animée, avec de jeunes participants de Rencontres du Canada
13 mars	Moncton	Table ronde axée sur les organismes voués à l'engagement et à l'inclusion des jeunes
16 mars	Toronto	Table ronde réunissant des organismes artistiques, culturels et patrimoniaux Table ronde axée sur les organismes voués à l'engagement et à l'inclusion des jeunes
17 mars	Toronto	Table ronde axée sur les organismes artistiques, culturels et patrimoniaux Table ronde axée sur les organismes voués à l'engagement et à l'inclusion des jeunes