

Le Comité des nouveaux
leaders du Réseau
canadien de DÉC



Jeunesse en développement économique communautaire

Rapport final



Septembre 2006



The Canadian **CED** Network

Le Réseau canadien de **DÉC**

Strengthening Canada's Communities

Des communautés plus fortes au Canada

Ce projet a été financé par la coopérative d'épargne et de crédit Coast Capital Savings, la Fondation Muttart, Développement social Canada et Industrie Canada. Les opinions et les interprétations formulées dans le présent document sont celles de l'auteure et ne reflètent pas nécessairement le point de vue des bailleurs de fonds.

Rédaction : Farrar Brodhead

Recherche : Farrar Brodhead et Robin June Hood

Publié par :

© Le Réseau canadien de DÉC, 2006.

211-620 View St., Victoria (BC) V8W 1J6

Tél. : 250 386-9980 Sans frais : 1 877 202-2268

Télééc. : 250 386-9984 Site Web : <http://www.ccednet-rcdec.ca>

Ce document peut être consulté en format électronique sur notre site Web.

Table des matières

Résumé	5
Introduction	7
Le Réseau canadien de développement économique communautaire	7
Nouveaux leaders	8
Définitions	8
Méthodologie de recherche.....	9
2. Organismes axés sur les jeunes et le DÉC	12
Engagement des jeunes en DÉC : secteurs en pleine croissance	13
3. Thèmes traités et leçons apprises	15
Organismes dirigés par des jeunes et organismes incluant des jeunes	15
La diversité des jeunes en DÉC	16
Transition et mobilité	17
S’adapter au roulement et à la mobilité.....	17
L’importance du mentorat	18
Créativité	19
Solutions créatives	20
Leçons apprises	21
Motifs poussant les jeunes à s’engager	21
Rémunération.....	23
Établissement de programmes et viabilité à long terme	23
L’importance des résultats concrets.....	24
L’importance des partenariats, de l’établissement de liens et du réseautage	25
Temps suffisant.....	27
Activités fondées sur l’action.....	28
Approche multidirectionnelle	28
La culture du travail.....	29
Évolution des organismes	30
Appartenance des jeunes et appartenance intergénérationnelle	30
Création d’un espace d’apprentissage.....	31

Évaluation	33
Atteindre l'autonomie	33
4. Enjeux et obstacles liés à la participation des jeunes	34
5. L'inclusion des jeunes en DÉC.....	37
Les jeunes et les activités de DÉC.....	38
L'entreprise sociale	40
Établir des conditions propices au changement organisationnel	40
6. Conclusions	42
Pourquoi la participation des jeunes vaut la peine – Pratique instructive et conditions essentielles à l'engagement des jeunes	42
7. Recommandations.....	45
Trois pratiques exemplaires recommandées en ce qui a trait aux jeunes	45
8. Bibliographie	47
Références.....	47
Sites Web.....	47
9. Annexes	51
Annexe A.....	51
Annexe B.....	52
Annexe C	55
Annexe D	56
Annexe E.....	57

Résumé

« Avant, je dormais sous un pont. Maintenant, je peux en construire un. » – *Eva's Phoenix*

Ce rapport s'appuie sur la recension des écrits connexe et les profils de jeunes œuvrant en DÉC examinant la participation des jeunes dans le secteur du développement économique communautaire (DÉC). Ces profils ont été réalisés dans le cadre des activités du Réseau canadien de DÉC visant à favoriser l'adoption de pratiques efficaces en matière de leadership et de participation des jeunes afin d'améliorer les conditions sociales et économiques dans les collectivités canadiennes.

Le Comité des nouveaux leaders du Réseau de canadien de DÉC a établi la nécessité de réaliser ce projet de recherche. Afin de tirer parti des forces de ses membres et de partager des ressources, il était essentiel pour le comité de déterminer où étaient menées des activités de DÉC dirigées par des jeunes au sein des collectivités d'un océan à l'autre. À la lumière de ce besoin, le Réseau canadien de DÉC a trouvé du financement pour concrétiser le projet.

Quant au projet lui-même, il complète la nouvelle initiative jeunesse du Réseau canadien de DÉC, le programme de stages *CréeAction*, dont le but est d'offrir un stage pertinent de six mois aux jeunes diplômés du collège ou de l'université qui envisagent une carrière en DÉC.

Ce projet réunit des profils d'initiatives jeunesse axées sur le DÉC menées aux quatre coins du Canada ainsi qu'une analyse des pratiques efficaces et exemplaires issues de ces profils. Il a comme objectif de mobiliser des gens de tous les âges en présentant des initiatives et des organismes de DÉC actuellement dirigés et animés par des jeunes. Les profils visent à donner des exemples d'initiatives jeunesse réussies, et les pratiques efficaces, à établir des stratégies pour mener à bien ces initiatives.

Le présent rapport comporte différentes sections, dont les principales portent sur les organismes axés sur les jeunes et le DÉC, les leçons apprises, les obstacles à surmonter, les défis à relever, les conclusions et les recommandations. La section « Organismes axés sur les jeunes et le DÉC » présente des exemples tirés des profils des organismes sondés au cours des six derniers mois. Parmi les leçons apprises, mentionnons les motifs poussant les jeunes à participer au DÉC, la rémunération, l'élaboration de programmes et la viabilité à long terme, l'importance des partenariats et l'appartenance des jeunes et l'appartenance intergénérationnelle. À mesure que les profils prenaient forme, d'autres thèmes ont surgi, soit les organismes dirigés par des jeunes par rapport aux organismes incluant les jeunes, la diversité des jeunes œuvrant en DÉC, la transition et la mobilité, l'importance du mentorat, les solutions créatives et les enjeux et défis liés à la participation des jeunes.

Il ressort des histoires et des méthodologies présentées dans les profils d'organismes axés sur les jeunes et le DÉC qu'il est faux d'affirmer que les jeunes sont passifs, manquent d'intérêt, ne sont pas en mesure de contribuer à leur communauté et n'ont pas envie de participer au processus décisionnel. Les profils témoignent également du besoin de divers moyens et d'un engagement souple pour pouvoir changer les choses et combler les lacunes du système à

l'égard des jeunes.

Même si les types, les moyens et les niveaux d'engagement varient dans le cadre des profils réalisés, l'inclusion et le leadership des jeunes au sein des organismes de DÉC ont une incidence importante sur les communautés, les organismes et les jeunes eux-mêmes. Même s'il reste encore des leçons à apprendre sur la façon d'inclure véritablement les jeunes, de pénétrer un organisme et de favoriser un engagement réel des jeunes, et en dépit du fait qu'il y a encore beaucoup à faire pour inclure les jeunes dans le processus décisionnel, des études commencent à démontrer le fruit de ces investissements.

Parmi les recommandations formulées, mentionnons l'établissement d'un environnement de respect mutuel entre les générations, l'incidence du financement à long terme des initiatives jeunesse, notamment en ce qui a trait au soutien structurel et aux moyens de renforcer les activités portant sur les jeunes œuvrant en DÉC.

Introduction

Ce projet réunit des profils d'initiatives jeunesse axées sur le DÉC menées aux quatre coins du Canada ainsi qu'une analyse des pratiques efficaces et exemplaires issues de ces profils. Il a comme objectif de mobiliser des gens de tous les âges en présentant des initiatives et des organismes de DÉC actuellement dirigés et animés par des jeunes. Les profils visent à donner aux jeunes, aux praticiens et aux communautés des exemples d'initiatives jeunesse réussies, et les pratiques efficaces, à établir des stratégies pour mener à bien ces initiatives.

Le Réseau canadien de DÉC tenait à appuyer cette initiative, car elle faisait partie des priorités définies par ses jeunes membres.

Le Réseau canadien de développement économique communautaire

Fondé en 1999, le Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) est un réseau pancanadien regroupant des membres à l'échelle du Canada; il travaille activement à la mise en œuvre d'un programme axé sur les collectivités canadiennes. Sa mission consiste à promouvoir et à soutenir le développement économique communautaire en vue d'améliorer les conditions sociales, économiques et environnementales des collectivités d'un océan à l'autre.

Le RCDÉC compte plus de 500 membres œuvrant en DÉC dans des secteurs et des milieux très diversifiés. La vaste expérience de ces praticiennes et praticiens a permis d'établir les fondements nécessaires à l'établissement d'un cadre stratégique pancanadien et d'objectifs de DÉC plus ambitieux au Canada.

Le RCDÉC travaille à la concrétisation d'un programme axé sur les collectivités du Canada, pays où le DÉC est reconnu par tous les ordres de gouvernement comme une stratégie de développement éprouvée et efficace. Le RCDÉC veut changer les façons de comprendre, de pratiquer et de financer le DÉC au Canada en offrant aux différents gouvernements des recommandations politiques fondées sur des preuves. Les membres du RCDÉC sont d'avis que le DÉC peut aider à réduire de façon importante les inégalités au pays tout en favorisant l'innovation et la productivité. En effet, le DÉC a prouvé dans le passé qu'il contribuait à développer les richesses, à créer des emplois, à stimuler l'innovation et la productivité et à améliorer le bien-être social. De nombreux exemples de réussite à l'échelle du pays démontrent les avantages du DÉC sur le plan des richesses, de l'emploi et du bien-être collectif. Pour pouvoir tirer parti de ces réussites et en faire profiter d'autres collectivités, nous avons besoin d'autres preuves, d'éducation et de changements de fond. Nous serons ainsi en mesure de soutenir les organismes de DÉC plus efficacement, de développer le capital humain, d'accroître l'investissement communautaire et d'appuyer les entreprises sociales.

Nouveaux leaders

Le Comité des nouveaux leaders est un groupe de jeunes appartenant au Réseau canadien de DÉC. Sa mission consiste à accroître le nombre de jeunes praticiennes et praticiens de DÉC et à rehausser le niveau de compétences de ces derniers, ainsi qu'à faire en sorte que les jeunes prennent une part active aux décisions du RCDÉC. Cette initiative menée par des jeunes vise à mobiliser les jeunes pour assurer le développement dynamique de leur communauté et créer des débouchés sociaux et économiques.

Définitions

Aux fins de ce travail de recherche, les termes suivants ont été employés.

Développement économique communautaire (DÉC)

Le DÉC se définit comme une mesure prise à l'échelle locale pour créer des débouchés économiques et améliorer les conditions sociales des collectivités sur une base viable et englobante, une attention particulière étant portée aux personnes les plus défavoriséesⁱ.

Jeunes

En raison de la variété des cultures présentées dans les profils, les investigateurs n'ont pas établi une catégorie d'âge particulière pour définir les jeunes; ils ont plutôt demandé aux organismes de préciser leur groupe d'âge cible. Comme le constate le Réseau global Action jeunesse, les jeunes jouent différents rôles dans leur communauté selon la partie du monde où ils viventⁱⁱ. Selon Audrey Poitras, présidente de l'organisme Métis Nation of Alberta (MNA), « en continuant à définir les jeunes en fonction de leurs problèmes ou de leur manque de maturité, nous créons de obstacles entre eux et leur communautéⁱⁱⁱ ».

Par conséquent, aux fins du présent rapport de recherche, nous définirons les jeunes comme des personnes participant au développement de leur communauté et concernées par les mesures prises au sein de cette dernière; des personnes pouvant ne pas être reconnues ou respectées en tant que dirigeants en raison de l'hypothèse sociale selon laquelle elles manqueraient d'expérience ou seraient passives.

Inclusion et participation des jeunes

Selon la communauté au sein de laquelle les jeunes évoluent, la participation et l'engagement constituent habituellement deux choses distinctes^{iv}.

Selon le rapport *Levels of Public Engagement Continuum*, publié par le ministère de la Planification de la Nouvelle-Galles du Sud (Australie) et adapté de l'Association internationale pour la participation publique (IAP2)^v, l'engagement poursuit un continuum d'information, de consultation, de participation, de collaboration et d'autonomisation. Ce continuum ne s'applique pas uniquement à la prise de décisions ou aux postes occupés par des jeunes au sein du conseil d'administration : il est valable à l'échelle de l'organisme, y compris en matière de

gouvernance.

L'inclusion et la participation des jeunes seront ainsi utilisés dans le contexte de ce continuum et selon le profil particulier ou la pratique adoptée. Pour voir le tableau complet, veuillez vous reporter à l'annexe A.

Pénétration des jeunes

Le terme « pénétration des jeunes » concerne l'objectif fondamental de l'intégration des jeunes et des jeunes adultes à toutes les dimensions de la vie de la communauté. Il porte aussi sur la valorisation et la mise à profit des idées et des actions des jeunes dans le cadre des activités visant un changement social ou communautaire. Sur le plan organisationnel, on parle de « pénétration d'un établissement » quand les jeunes sont intégrés comme partenaires à part entière et quand des structures sont créées à différents niveaux pour assurer leur participation active au processus de prise de décisions.

Obstacles liés aux définitions

La majorité des commentaires reçus et de l'information recherchée était axée sur le manque de reconnaissance du leadership des jeunes ainsi que sur le peu de débouchés offerts aux jeunes en matière de véritable leadership, d'où la définition proposée relativement au terme « jeunes ». Cependant, vers la fin de l'étude, des exceptions importantes ont été observées. De nombreux organismes ont décrit leur travail auprès de jeunes dans des régions rurales ou dans des collectivités de Premières nations. Ces organismes ont souligné que par opposition à la norme, ils s'inquiètent du fait que dès qu'un jeune de leur communauté est reconnu comme leader ou fait preuve de leadership efficace, il est laissé à lui-même. Cette situation entraîne d'autres préoccupations : les jeunes doivent assumer des responsabilités pour lesquelles ils n'ont pas été formés ou ils n'ont pas le temps d'acquérir ces compétences assez rapidement, ce qui fait qu'ils sont vite au bout de leur rouleau.

Il n'a pas été possible d'examiner ce problème de façon plus approfondie, mais il ne fait aucun doute que plus de questions pourraient être soulevées.

Méthodologie de recherche

Ce rapport s'appuie sur la recension des écrits connexe et les profils de jeunes œuvrant en DÉC examinant la participation des jeunes dans le secteur du développement économique communautaire (DÉC). Ces profils ont été réalisés dans le cadre des activités du Réseau canadien de DÉC visant à favoriser l'adoption de pratiques efficaces en matière de leadership et de participation des jeunes afin d'améliorer les conditions sociales et économiques dans les collectivités canadiennes.

Le Comité des nouveaux leaders du Réseau de canadien de DÉC a établi la nécessité de réaliser ce projet de recherche. Afin de tirer parti des forces de ses membres et de partager des ressources, il était essentiel pour le comité de déterminer où étaient menées des activités de DÉC dirigées par des jeunes au sein des collectivités d'un océan à l'autre. À la lumière de ce besoin, le Réseau canadien de DÉC a trouvé du financement pour concrétiser le projet.

Dans le cadre de cette étude, les investigateurs ne voulaient exclure aucun groupe et souhaitaient tenir compte des praticiennes et des praticiens de DÉC de tous les âges. À la suite de la définition du besoin et de l'obtention de fonds pour la réalisation de l'étude, il a fallu déterminer quelle information serait utile aux jeunes ainsi qu'aux praticiennes et praticiens afin d'orienter plus précisément cette dernière. Nous avons pu le faire – et avons aussi établi les questions à poser aux organismes – par l'entremise de messages électroniques et de conversations téléphoniques avec les membres du Comité des nouveaux leaders du RCDÉC, du Comité des nouveaux leaders du Manitoba et du Comité des nouveaux leaders de la Colombie-Britannique (The New Theory), ainsi qu'avec des praticiennes et praticiens membres du RCDÉC. Une recension des écrits a été menée, laquelle demandait une fois de plus aux membres de fournir des sources et des suggestions de ressources – par courriel, par téléphone ou en personne.

Une fois les fondements de l'étude établis, nous avons dû repérer des organismes jeunesse œuvrant en DÉC et nous entretenir avec eux. Pour définir et joindre ces organismes, les groupes susmentionnés ont été mandatés. Si un organisme correspondait aux critères de définition de l'étude, une entrevue était menée avec la personne responsable par téléphone – ou en personne, dans la mesure du possible. Plus d'une personne a parfois été interrogée, notamment des jeunes dirigeant une initiative faisant l'objet d'un profil ou participant à celle-ci. Nous avons consulté le plus de sources possible afin de constituer les profils, qu'il s'agisse d'information sur le Web, de procès-verbaux d'assemblées générales annuelles, de bulletins internes, d'études antérieures menées au sein de l'organisme en question ou de sources extérieures.

À mesure que les profils prenaient forme, des organismes ont été inclus et consultés. Les versions définitives ont été soumises aux organismes concernés aux fins d'approbation avant d'être publiés. Tous les organismes ont reçu la version électronique de leur profil (et des copies papier sur demande), dont ils peuvent se servir à leur guise. Bon nombre d'entre eux ont déjà utilisé ce profil dans le cadre de propositions de financement. Les liens menant vers les profils sont indiqués dans la section du Comité des nouveaux leaders du site du RCDÉC.

Ce projet a été une excellente occasion pour le Réseau canadien de DÉC, les nouveaux leaders et les organismes les appuyant, ainsi que pour les organismes eux-mêmes, d'établir des liens entre eux, chacun pouvant apprendre des autres. Il ne s'agit que d'un début; nous espérons que ces liens continueront de se développer et de se resserrer.

Au moment de rédiger ce rapport, quatorze organismes ont été sondés et onze profils ont été publiés dans la section du Comité des nouveaux leaders du site Web du RCDÉC. Six profils sont offerts en français et en anglais. D'autres profils seront traduits en français à mesure que des fonds seront mis à la disposition du comité à cette fin.

Organismes participants

Bamfield Community School Association (Bamfield, C.-B.) (anglais)

Site Web : <http://www.bamfield.ca/bcsa.htm>

Core Neighbourhood Youth Co-operative (Saskatoon, Sask.) (français)

Site Web : <http://www.cnyc.ca/>
Environmental Youth Alliance (Vancouver, C.-B.) (français)
Site Web : www.eya.ca

Eva's Initiatives; Eva's Phoenix; The Print Shop (Toronto, Ont.) (français)
Site Web : <http://www.evasinitiatives.com/>

Falls Brook Centre (N.-B.) (anglais)
Site Web : <http://www.fallsbrookcentre.ca/>

Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (Ont.) (français)
Site Web : <http://fesfo.ca/>

Lifecycles and Common Ground (Victoria, C.-B.) (anglais)
Site Web : <http://www.lifecyclesproject.ca/>

QQS Projects Society; Koeye Lodge (C.-B.) (anglais)

Santropol Roulant (Montreal, Qué.) (français)
Site Web : <http://www.santropolroulant.org/fr/home-f.html>

Storytellers' Foundation; The Learning Shop (Hazelton, C.-B.) (français)
Site Web : <http://www.upperskeena.ca/lrnxact.html>

The Right Stuff (Trail, C.-B.) (anglais)

Blanshard Community Centre (Victoria, C.-B.) (anglais)
Site Web : <http://www.blanshardcc.com/index.shtml>

Columbia Youth Development Team (Trail, C.-B.) (anglais)

Youth Builders, JobWORKS (Saskatoon, Sask.) (anglais)

2. Organismes axés sur les jeunes et le DÉC

Nous vous présentons ci-dessous quelques exemples édifiants d'organismes axés sur les jeunes et le DÉC.

La Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC) étend ses activités de DÉC et vise à offrir un environnement encore plus ouvert. Même si les participantes et les participants les plus jeunes ne détiennent pas un grand pouvoir de décision hors du cadre du bulletin qu'ils produisent, le personnel et le directeur général – des jeunes – ont beaucoup de poids dans le processus décisionnel de l'organisme. De plus, de nombreux membres du conseil d'administration sont âgés de moins de trente ans ou sont dans la jeune trentaine. Le personnel souhaite favoriser des niveaux plus élevés d'inclusion des jeunes et octroyer aux jeunes un plus grand pouvoir de décision.

La Storytellers' Foundation mène quant à elle des activités visant à soutenir les jeunes praticiennes et praticiens. Parmi ces activités, mentionnons la mobilisation des jeunes dans la région, des possibilités de formation offertes aux jeunes animatrices et animateurs, le soutien de la réflexion sur les actions à entreprendre auprès des jeunes praticiennes et praticiens et la création de conditions propices à l'établissement de relations de mentorat dans la région. Les jeunes praticiennes et praticiens reçoivent un encadrement et une formation pour utiliser des stratégies d'éducation informelles destinées à mobiliser d'autres jeunes ainsi que pour aider ces derniers à avoir voix au chapitre des décisions au sein de leur communauté et les préparer à concrétiser leurs idées. L'organisme s'appuie sur une stratégie d'apprentissage communautaire, laquelle intègre tous les membres de la communauté et présente l'apprentissage comme un produit et un résultat des activités.

Le programme de popote roulante du Santropol Roulant ne s'inscrit pas précisément dans le cadre du DÉC, mais l'organisme s'appuie sur une extraordinaire approche globale d'inclusion des personnes défavorisées au sein de la collectivité, et contribue à l'engagement social des personnes de tous les âges. « La reconnaissance provient surtout du fait que le Santropol Roulant réussit à attirer des bénévoles appartenant à un groupe d'âge typiquement difficile à atteindre. Il est d'autant plus remarquable que l'organisme réussisse à le faire sans aucune publicité, malgré la rotation de personnel tout à fait naturelle chez les étudiants, les itinérants et les personnes qui en sont à l'étape de l'exploration de carrières. » (*Southern Wall*, p. 6) Cette approche axée sur l'inclusion sociale attire de nombreux jeunes, car non seulement elle est concrète, mais elle entraîne aussi des changements et remet constamment le statu quo en question.

L'un des principaux d'objectifs de la Bamfield Community School Association est de freiner l'exode des jeunes en offrant à ces derniers plus de débouchés dans la région grâce à une approche globale et intégrée pour s'attaquer aux problèmes sociaux et économiques qui les touchent. Des jeunes dirigent toutes les initiatives de communication de l'association, y compris

la station de télévision du canal 5, la station de radio, le tableau d'affichage communautaire et la communauté d'apprentissage en ligne. Le jeune coordonnateur des programmes médias dirige également l'initiative visant à offrir un accès à large bande dans la communauté. Même si le conseil d'administration réserve des sièges aux jeunes, ceux-ci ne sont pas encore occupés. Cependant, grâce à sa philosophie et à son approche, la BCSA permet à un nombre grandissant de jeunes de rester dans leur communauté, de lancer leur petite entreprise et de contribuer au rehaussement du DÉC dans leur région.

En misant sur ses ressources et capacités communautaires, le réseau de Bamfield a mis sur pied cinq initiatives d'entrepreneuriat auxquelles participent activement les jeunes. Ces initiatives témoignent des forces définies par la communauté en matière de science et de technologie, d'art et de culture, de tourisme et de nouvelle économie. L'initiative Community Broadband Internet, qui a pour but d'offrir un accès Internet à large bande dans la communauté, fournit l'infrastructure d'apprentissage en ligne, de soins de santé en ligne et de commerce électronique nécessaire pour assurer la croissance de la communauté. Cette initiative est entièrement dirigée par des jeunes.

Pour sa part, la QQS Projects Society saisit chaque occasion qui se présente pour offrir aux jeunes un milieu d'enseignement et d'apprentissage particulièrement axé sur la culture et l'environnement de la région. Lorsque la Big House a été construite, quatre jeunes décrocheurs ont reçu un appui pour trouver leur propre financement et participer au projet à titre d'apprentis constructeurs. Cette approche leur a permis d'acquérir des compétences et d'intensifier leur sentiment d'appartenance à la communauté. Une approche similaire de partage des connaissances a ensuite été employée à l'égard de jeunes souhaitant apprendre à sculpter, à fabriquer des outils, à trouver des matériaux, etc. Chaque projet mis sur pied par l'organisme est mené conjointement avec des jeunes, même l'aménagement de jardins médicinaux.

Engagement des jeunes en DÉC : secteurs en pleine croissance

Certains organismes participent déjà activement à des activités axées sur les jeunes et le DÉC, tandis que d'autres reconnaissent maintenant l'engagement des jeunes en DÉC comme un secteur en pleine croissance et utilisent un langage qui commence à décrire quelques-unes de leurs nouvelles initiatives. La Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC) et Eva's Initiatives sont au nombre des organismes s'identifiant au développement économique communautaire mais reconnaissant qu'ils ont encore beaucoup à faire.

La participation des jeunes est plus importante qu'auparavant dans de nombreux secteurs de la CNYC, mais les jeunes qui y travaillent sont déterminés à faire en sorte que des participantes et participants encore plus jeunes contribuent à l'établissement de l'orientation de la coopérative.

Pour sa part, Eva's Initiatives favorise un plus grand pouvoir de décision des jeunes grâce à des programmes de mentorat et à l'accueil de jeunes au sein du conseil consultatif du Print Shop. Les jeunes à risque de la région de Toronto sont de plus en plus intégrés grâce au travail d'Eva's Initiatives et d'Eva's Phoenix. Parmi les exemples de réinsertion sociale, mentionnons la stratégie de l'organisme visant à former des jeunes pour que ceux-ci puissent construire leur

propre refuge. Non seulement cette initiative a accru le sentiment d'appartenance de ces jeunes et a permis à ces derniers de contribuer à leur communauté, mais plus de quatre-vingt pour cent d'entre eux ont obtenu un emploi et ont ainsi pu s'investir de nouveau dans leur communauté.

À mesure que les investigateurs rassemblaient de l'information et des histoires sur les jeunes œuvrant en DÉC aux quatre coins du Canada, des thèmes communs sont apparus plus clairement et des leçons apprises selon différentes perspectives ont été partagées. Comme le DÉC évolue et les organismes et praticiens tirent des leçons des expériences des autres, les points de vue des praticiennes et praticiens chevronnés, novices et futurs contribueront tous à l'orientation du secteur.

3. Thèmes traités et leçons apprises

Il n'existe pas de programme de formation à l'emploi, d'initiative de logement ou de service de livraison d'aliments simple. Même les facteurs de réussite communs tels que la véritable inclusion des jeunes ou le pouvoir de décision des jeunes sont compliqués, car ils sont attribuables à différentes raisons. Autrement dit, ce qui fonctionne pour certains ne fonctionne pas nécessairement pour d'autres selon le contexte, le milieu ou les attentes. Chaque projet et chaque réussite se jouent à de multiples niveaux. Même les études de cas – ces histoires « plus longues » – ne présentent que la pointe de l'iceberg de l'énorme niveau de créativité, d'énergie et d'empathie pour et entre les jeunes, et entre les jeunes envers leur communauté.

À mesure que les profils ont été dressés, les thèmes suivants sont apparus plus clairement : les organismes dirigés par des jeunes et les organismes incluant des jeunes; la diversité des jeunes en DÉC; la transition et la mobilité; l'importance du mentorat; la créativité; les solutions créatives; et les défis à relever.

Parmi les leçons apprises, mentionnons les motifs poussant les jeunes à participer; la rémunération; l'établissement de programmes et la viabilité à long terme; l'importance des résultats concrets; l'importance des partenariats; le temps suffisant; les activités fondées sur l'action; une approche multidirectionnelle; la culture du travail; l'évolution des organismes; l'appartenance des jeunes et l'appartenance intergénérationnelle; la création d'un espace d'apprentissage; l'évaluation et l'atteinte de l'autonomie.

Organismes dirigés par des jeunes et organismes incluant des jeunes

Au début de ce projet de recherche, les investigateurs étaient à la recherche d'organismes axés sur les jeunes et le DÉC. Or, ils se sont rapidement heurtés à un obstacle inattendu : où se trouvaient ces organismes? Pourquoi était-il si difficile de les repérer? Deux modèles d'organismes axés sur les jeunes sont alors ressortis : les organismes dirigés par des jeunes et les organismes accordant une place importante aux jeunes, au sein desquels les jeunes détiennent un fort pouvoir de décision. La présence d'un type d'organisme n'exclut pas nécessairement l'autre, car les organismes dirigés par des jeunes peuvent accorder une grande place aux jeunes, et les organismes non dirigés par des jeunes peuvent offrir des programmes dirigés par des jeunes. De nombreux organismes étaient à leurs débuts orientés vers les jeunes; ils ont depuis évolué et aujourd'hui, des jeunes y exercent un fort leadership et participent activement au processus décisionnel. Cette évolution s'explique par le fait que les jeunes ayant fondé ces organismes sont devenus des adultes; ils souhaitent continuer à avoir voix au chapitre des questions qui les passionnaient toujours, tout en continuant à reconnaître la valeur et l'importance d'ouvrir la voie aux jeunes et de les soutenir pour que ceux-ci créent des changements au sein de leur communauté.

Parmi ces organismes et initiatives jeunesse, combien sont axés sur une question qui les anime

et pas nécessairement sur les jeunes eux-mêmes? En effet, presque tous les organismes dont le profil a été dressé s'occupent de questions d'inclusion sociale et d'environnement plutôt que de se limiter à l'inclusion des jeunes. Le Santropol Roulant (des aliments sains et un soutien communautaire pour les personnes âgées isolées), l'Environmental Youth Alliance (justice environnementale et sociale), LifeCycles (liens entre l'alimentation, la santé, la viabilité urbaine et la communauté), la QQS Projects Society (jeunes, culture et environnement) et la Storytellers' Foundation (éducation informelle et approche novatrice en matière de développement humain et économique) n'en sont que quelques exemples.

Les faits montrent que la transition d'un organisme dirigé par des jeunes à un organisme accordant une place importante aux jeunes doit être très naturelle. Sauf si l'organisme se consacrait particulièrement à l'inclusion des jeunes, cette transition est attendue si les jeunes dirigeants suivent leur passion en vieillissant. Cela ne veut pas dire qu'il n'est pas essentiel de privilégier le leadership des jeunes, l'inclusion des jeunes et le soutien aux organismes dirigés par des jeunes. La création et la reconnaissance d'un nouvel espace vaut tout autant que la transition elle-même.

Dans le cadre de l'étude *À l'écoute des jeunes* (étude sur la participation des jeunes dans diverses municipalités canadiennes), l'un des facteurs considérés comme essentiels à l'inclusion et à l'engagement véritables des jeunes est la présence d'un champion « adulte » favorisant ces conditions. En effet, il est nécessaire qu'au sein de la communauté, un « champion » ainsi qu'un groupe d'adultes favorable aux jeunes fassent notamment la promotion de la participation des jeunes, car cela contribue à assurer la continuité d'un mouvement de population mobile – sur les plans physique et de l'âge). Les organismes susmentionnés ayant effectué une transition se trouvent dans une position idéale pour jouer ce rôle.

Trois des organismes sondés ont subi d'importants changements au cours de leur évolution. Par exemple, le Santropol Roulant et l'Environmental Youth Alliance (EYA) ont subi de profondes transformations au cours des cinq premières années de leur existence, tandis que la Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC) a vécu cette transition près de dix ans après ses débuts. Ce changement organisationnel a nécessité la redéfinition des priorités et de l'orientation, lesquelles ont différé d'un organisme à l'autre. Par exemple, le Santropol Roulant a eu de la difficulté à trouver du financement, a dû déterminer si les décisions liées à ses projets seraient tributaires ou non du financement et enfin, a dû établir une voie de rechange. Quant à l'EYA, de groupe environnemental entièrement dirigé par des jeunes, elle est devenue un organisme à vocation sociale et environnementale accordant une place importante aux jeunes dans le processus décisionnel. Enfin, la CNYC, qui se consacrait auparavant aux jeunes enfants et à des projets communautaires modestes, vise maintenant à accroître l'autonomie des jeunes de 14 à 19 ans en leur offrant un emploi rémunéré et un programme leur permettant d'obtenir des crédits d'études pour leur participation à des activités au sein de leur communauté.

La diversité des jeunes en DÉC

Le terme « jeunes » peut être défini de différentes façons. L'éventail de définitions que nous trouvons dans les profils constitue un excellent exemple de cette diversité. Pour déterminer les

profils à réaliser, nous avons déterminé une catégorie d'âge (de 18 à 30 ans), mais celle-ci n'était pas coulée dans le béton : les participantes et les participants étaient invités à utiliser leur propre définition du terme « jeunes » et à expliquer les contextes particuliers dans lesquels ils l'employaient.

Différentes catégories d'âge sont illustrées dans les profils, et les groupes d'âge se rapportant au terme « jeunes » – jeunes travaillant dans un organisme ou participant aux activités de celui-ci – varient grandement. En effet, certains organismes sont entièrement dirigés par des jeunes qui travaillent avec et pour des gens de tous les âges au sein de leur communauté. D'autres organismes à vocation de DÉC ou de justice sociale accordent une place importante aux jeunes dans le processus décisionnel. Enfin, nous trouvons aussi des organismes accordant une grande place aux jeunes dans le processus décisionnel; ces jeunes se consacrent à leur tour aux participantes et participants encore plus jeunes.

Transition et mobilité

Qu'arrive-t-il quand les jeunes ayant fondé des organismes jeunesse « grandissent »? Devenus plus vieux, laissent-ils leur place à d'autres jeunes? Le processus décisionnel de l'organisme devient-il intergénérationnel? L'organisme à l'origine dirigé par des jeunes devient-il un organisme dirigé par des adultes proposant des stratégies d'inclusion des jeunes?

Tous ces changements sont possibles et sont tous illustrés dans les profils. Si les organismes sont en mesure de reconnaître le type de changement qui se passe et se définir en conséquence, leur transition s'effectuera sans heurts et ils pourront clarifier leur mission et leur objectif en matière de travail auprès des jeunes. Comme nous l'avons mentionné auparavant dans le présent document, un organisme qui réussit cette transition est plus susceptible de reconnaître la valeur profonde de l'inclusion véritable des jeunes. Non seulement il pourra démontrer la pratique efficace de l'inclusion des jeunes et de la prise de décisions, mais il jouera aussi un rôle de champion favorisant l'inclusion des jeunes dans la communauté.

S'adapter au roulement et à la mobilité

Le roulement et la mobilité des jeunes sont des problèmes bien connus et documentés, et les jeunes œuvrant en DÉC n'y échappent pas. Certains organismes adoptent à l'égard de ces problèmes une attitude positive à long terme et ont créé des moyens novateurs pour s'y adapter. Selon la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne, « le roulement est très élevé, car les élèves vont à l'école pendant seulement quatre ou cinq ans. Cette réalité est à la fois reconnue comme une force et une faiblesse. Nous consacrons donc beaucoup d'énergie à informer et à outiller chaque génération de jeunes leaders pour que ceux-ci jouent mieux leur rôle dans les écoles et contribuent à l'évolution de nos activités créées par des milliers d'autres jeunes depuis 1975 ».

Le Santropol Roulant a été reconnu à maintes reprises pour sa capacité à attirer des groupes parmi les plus mobiles, dont les jeunes, pour que ceux-ci travaillent avec l'organisme. Contrairement à la pratique habituelle, le Santropol Roulant ne se concentre pas sur

l'établissement d'une stratégie visant à mobiliser des bénévoles. Il mise plutôt sur la création d'une ambiance agréable au sein de l'organisme. « Au lieu de se concentrer sur l'élaboration de techniques pour attirer, retenir et motiver des jeunes bénévoles, le Santropol s'efforce avant tout de créer un lieu dynamique qui favorise l'évolution, un environnement où les jeunes peuvent apprendre et acquérir de nouvelles compétences, où ils se voient offrir l'occasion de développer des relations humaines significatives et de jouer un rôle actif dans le développement et l'évolution de leur communauté. » La souplesse étant le mot d'ordre, les bénévoles s'engagent parce qu'ils le veulent, et non parce qu'ils sont obligés à le faire. « Pour offrir ses services, les règles sont simples mais efficaces. Les bénévoles déterminent ce qu'ils ont à offrir et quand ils sont disposés à le faire – la décision leur revient entièrement. Cependant, une fois leur engagement officialisé, on s'attend à ce qu'ils le respectent. Heureusement, ils se montrent majoritairement dignes de confiance. » Comme les participantes et les participants sont en mesure de définir ce qu'ils peuvent offrir ainsi que comment et quand ils peuvent l'offrir – que ce soit souvent ou de temps en temps –, ils peuvent apporter beaucoup à l'organisme.

Étant donné que les jeunes cherchent à définir qui ils sont et à déterminer où ils veulent aller, des changements et des mouvements fréquents sont inévitables, tant au sens propre que figuré. À mesure que leurs intérêts changent et s'enrichissent et que leurs engagements scolaires et professionnels et leurs occupations évoluent, leur disponibilité change. Si l'on peut trouver une façon de s'adapter à différents horaires pour répondre à toutes les variables possibles, l'engagement devient plus simple. Selon la Columbia Youth Development Team, « la disponibilité des différents niveaux d'engagement est également essentielle à l'engagement du cœur de l'organisme. Au sein de l'équipe consultative, la stabilité de cinq personnes est exigée. Pour le reste, nous faisons preuve de souplesse. Ainsi, les gens peuvent venir, partir puis revenir, sans grand engagement. »

Pour sa part, l'Environmental Youth Alliance (EYA) a fait l'essai de différents types de leadership et d'engagement pour faire preuve de souplesse tout en demeurant imputable vis-à-vis de ses membres. « Les résultats de l'apprentissage organisationnel visant à créer un environnement où les adultes et les jeunes sont égaux comprennent une structure de direction et de gestion empruntant à la fois des éléments à l'organisme traditionnel et à l'organisme non hiérarchique axé sur les jeunes. »

L'importance du mentorat

La reconnaissance du mentorat comme un élément à la fois recherché et essentiel du développement des jeunes en DÉC croît au sein des organismes. Même si le financement en matière de mentorat n'est pas encore courant, des programmes de mentorat officiels et officieux sont mis sur pied. Dans le secteur du DÉC, la notion de partage de valeurs et de méthodes avec les nouveaux praticiens sur le terrain comme mode de transmission du savoir a été définie.

Eva's Initiatives fait partie des organismes ayant élaboré un programme de mentorat global. Même s'il n'a pas encore trouvé de financement, son modèle a déjà suscité des discussions dans des réseaux plus larges. Le programme porte sur quatre différents types de mentorat : le mentorat en milieu de travail, fondé – comme son appellation l'indique – sur le milieu de travail; le mentorat par les pairs, fondé sur des expériences de vie des pairs; le mentorat fondé sur des

projets, qui porte sur un projet particulier, par exemple, un court métrage; et le mentorat individuel, où un adulte encadre un jeune et lui offre des conseils et de l'assistance au besoin.

Bien d'autres relations de mentorat informelles sont mentionnées dans les profils d'organismes réalisés. Dans de nombreux cas, ces relations évoluent grâce à des modèles, les jeunes participantes et participants prenant exemple sur les jeunes plus âgés qu'eux travaillant au sein de l'organisme. Les relations peuvent être fondées sur la carrière, sur les intérêts ou sur la vie. Même si elles sont informelles, elles peuvent jouer un rôle important dans le partage de la culture organisationnelle avec les nouvelles et nouveaux venus. Les relations de mentorat et le partage de leçons sont essentiels au développement de certains organismes; ces derniers soulignent d'ailleurs l'importance de ces éléments en leur consacrant un temps de qualité.

Créativité

Chaque profil présente une dimension créative et unique. De la même façon que les initiatives, les organismes et les communautés diffèrent, les approches liées à la participation et à l'inclusion des jeunes varient. Nous vous présentons ci-dessous quelques-unes des initiatives novatrices dirigées par des jeunes.

Le nouveau directeur général de la Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC) a mis sur pied un programme de reconnaissance des crédits d'études dans la collectivité de Saskatoon. Grâce à ce programme, les jeunes généralement à risque ont la possibilité d'obtenir des crédits pour le travail qu'ils effectuent dans la collectivité. L'objectif du programme est de réintégrer les jeunes au système scolaire ou de leur trouver un emploi à long terme. Les jeunes membres de la CNYC s'occupent également de la conception et de la production du bulletin interne. Ce bulletin est devenu un véhicule d'expression puissant pour les jeunes et ces derniers sont fiers d'en être responsables.

Le Santropol Roulant a quant à lui créé une « culture d'évaluation » interne, selon laquelle l'évaluation ne constitue plus seulement une étape d'un projet ou d'un processus organisationnel, mais aussi un exercice continu incluant tous les membres. L'évaluation est vue comme un moyen de définir continuellement les forces incitant les membres de la communauté à agir et à orienter le changement, et non uniquement comme un moyen de compréhension. L'apprentissage est continu et pluriel, car tous les commentaires sont pris en considération. Ainsi, tout le monde contribue au changement.

Du côté de la Bamfield Community School Association, les jeunes membres de l'organisme ont mis sur pied l'initiative d'archives et d'aventure de la communauté Huu ay aht de Bamfield. Ce projet illustre la richesse et la diversité culturelle de la région et a été créé avec et pour des jeunes pour leur enseigner toutes les facettes de la production vidéo et Web. L'un des résultats concrets du projet a été la métamorphose de la Bamfield Community School, qui est devenue la Bamfield School for Coastal and Marine Studies. L'association des écoles communautaires tire pleinement parti des technologies mises à sa disposition, et d'autres collectivités isolées en prennent connaissance.

Enfin, l'Environmental Youth Alliance (EYA) a mis sur pied une coalition d'organismes axés sur les jeunes, qui a comme objectif de réunir les organismes et les groupes membres et les jeunes

de la communauté et d'accroître les capacités de ces derniers pour obtenir des changements positifs. Plusieurs initiatives sont nées de cette coalition, dont le magazine jeunesse *Ignite*, publié de 2002 à 2004, la constitution d'une équipe de sensibilisation des jeunes – maintenant établie dans le Bureau de planification sociale de la Ville de Vancouver – et la construction d'un centre où les organismes jeunesse pourront partager un espace.

Solutions créatives

L'un des thèmes communs de la quasi-majorité des organismes sondés a été la capacité de ces derniers à définir une lacune dans le système et « d'inclure les personnes ayant besoin d'une nouvelle voie pour participer, apprendre et s'engager dans la communauté. »

Au cœur du centre-ville de Saskatoon, la Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC) a constaté un manque d'employeurs prêts à accorder une chance aux jeunes sans expérience. En raison de l'accès difficile au transport pour les jeunes, d'un manque de culture du travail dans les familles des quartiers du centre-ville, d'un niveau de pauvreté plus élevé que dans les autres quartiers, de l'absence d'épiceries locales et du peu de ressources offertes aux jeunes marginalisés, la CNYC a fait preuve de créativité pour favoriser l'engagement et la participation des jeunes dans la communauté. Il a créé des programmes et une structure adaptés au groupe de jeunes avec qui il travaille. De plus, des jeunes dirigent les programmes pour les jeunes participantes et participants et siègent au conseil d'administration. La coopérative tient aussi compte des leçons apprises, par exemple la nécessité dans cette communauté particulière de payer les jeunes à la fin de chaque journée de travail plutôt qu'à la fin de la semaine ou du mois, et la façon de traduire l'expérience de vie et de travail en crédits d'études. La CNYC reconnaît qu'au niveau du système, de nombreux membres de la coopérative restent sur le carreau, mais qu'ils peuvent encore trouver un nouvel espace pour s'engager et apprendre au sein de cette dernière.

Pour sa part, le Santropol Roulant se consacre particulièrement aux personnes âgées isolées, ce qui a pour effet d'entraîner naturellement les autres personnes ou groupes isolés dans la communauté, l'organisme ayant comme objectif de bâtir une collectivité d'entraide parmi ses clients. Ainsi, non seulement une nouvelle voie a été créée pour favoriser la participation et l'engagement des personnes âgées dans la communauté, mais une voie complémentaire a aussi été tracée pour les jeunes à mesure qu'ils entraient en contact et établissaient des liens avec les personnes âgées. Chaque voie a été créée en fonction des besoins, des intérêts et des aspirations des personnes concernées, de l'établissement de relations à la protection de l'environnement, en passant par la mobilité, le temps de disponibilité, l'accès à des aliments sains à faible coût et les connexions et l'apprentissage communautaires.

De son côté, la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO) a comme objectif d'assurer la pleine participation des jeunes Franco-Ontariennes et Franco-Ontariens au développement de leur communauté. Pour atteindre cet objectif, l'organisme a adopté une approche visant à aider les jeunes à mieux se connaître en tant que personnes et à comprendre leur rôle dans la communauté pour qu'ils puissent définir quand et où apporter des changements efficaces, d'une manière leur permettant d'affirmer leur identité et leur fierté comme jeunes francophones hors Québec. En reconnaissant les problèmes auxquels font face ces jeunes et en les aidant à avoir confiance en eux et en leur communauté, la FESFO joue un

rôle d'incubatrice de leaders dans la communauté franco-ontarienne.

Quant à Eva's Phoenix et au Print Shop, ils conçoivent d'une façon globale la transition de l'itinérance ou d'une situation à risque à une vie productive, autonome et saine. Les problèmes liés à l'itinérance des jeunes sont trop complexes pour être résolus seulement par un programme d'emploi ou de formation, l'accueil dans un refuge, des services de toxicomanie, des services d'orientation, des services d'aide au logement ou des services de rétablissement des liens entre les jeunes et leur famille. En fait, non seulement tous ces programmes sont offerts sous le même toit, mais l'organisme veille aussi à utiliser le processus comme instrument de soutien des jeunes pour les aider à être plus autonomes. L'exemple le plus concret de cette approche est la formation offerte aux jeunes pour la construction d'un refuge. Grâce à cette formation, les participantes et participants ont non seulement perfectionné leurs compétences, mais ils ont aussi accru leur sentiment d'appartenance et ont eu l'occasion d'aider leurs pairs et de se réinvestir dans leur communauté.

Le programme Youth Builders de JobWORKS vise à accroître l'autonomie des jeunes. Ce programme peut être exécuté de différentes façons; fondamentalement, il incorpore un volet vocationnel et un volet académique. L'organisme a constitué un programme de reconstruction des vies, des quartiers et des maisons. Il aide les jeunes à terminer leurs études secondaires, notamment s'ils ne cadrent pas avec le système régulier ou ne participent pas à ce dernier. Le programme Youth Builders met aussi l'accent sur le renforcement de la communauté et l'établissement de liens entre les jeunes, la communauté et un mouvement social élargi. En raison des défis et des obstacles particuliers auxquels le centre-ville de Winnipeg fait face, certains quartiers sont marqués par un fort déclin et des revenus très bas. De nombreux membres de gangs de rue et d'autres jeunes à risque se sont joints au programme et ont reçu une formation dans des secteurs comme la construction. Ils aident à rénover des habitations destinées aux personnes âgées et aux personnes à faible revenu. Ils contribuent directement au changement de leur communauté et jouent un rôle dans la transformation de leur quartier. Le fait de contribuer concrètement au changement et de pouvoir se réinvestir dans la communauté d'une façon unique entraîne un fort sentiment d'appartenance et une grande fierté.

Leçons apprises

Les leçons apprises sont tout aussi diversifiées que les organismes sondés. Nous trouvons des recoupements dans ces leçons ainsi que dans d'autres sections de ce rapport, comme celles portant sur les pratiques efficaces, l'inclusion des jeunes et les thèmes. La plupart des leçons ont été indiquées par les organismes et les participants eux-mêmes, ce qui a entraîné une plus grande reconnaissance et valorisation de celles-ci. Nous n'avons pas inclus dans le présent document tous les exemples rapportés, même si nous avons défini chacune des leçons particulières.

Motifs poussant les jeunes à s'engager

Pendant la mise sur pied de ce projet, l'un des jeunes interrogés a indiqué qu'il serait très utile

de parler des motifs poussant les jeunes à s'engager en DÉC, de ce qui fait qu'ils s'investissent dans des projets, une cause ou un organisme et de ce qui les pousse à s'engager du fond du cœur. Même s'il s'agissait d'abord d'une simple question, la plupart des personnes interrogées ont eu du mal à répondre. Les réponses variaient grandement selon les répondants, leur âge et leur niveau de pouvoir décisionnel et d'engagement au sein de l'organisme.

La Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC) a mené une réflexion sur les raisons de s'engager comme jeune participante ou participant, membre du personnel ou directrice ou directeur de projet. Les personnes les plus jeunes avec qui la coopérative travaille viennent pour la plupart de familles à faible revenu. Ils s'engagent donc pour des raisons fondamentales, par exemple pour gagner des sous ou s'épanouir dans la communauté, ou pour des raisons plus complexes, entre l'autres pour avoir la possibilité de tisser des relations et des amitiés étroites, ou pour trouver un environnement de soutien si les autres systèmes les laissent à eux-mêmes. Pour leur part, les jeunes membres du personnel s'engagent pour différentes raisons, notamment pour établir des liens dynamiques sur les plans individuel, collectif, organisationnel et même national.

Par les réflexions qu'il a menées à l'échelle de l'organisme au cours des dernières années, le Santropol Roulant a constaté que des aspects uniques de la culture, des activités et de l'espace organisationnels poussaient les jeunes à s'engager comme bénévoles et à s'investir à plus grande échelle dans la communauté. Les jeunes bénévoles expriment souvent le grand sentiment d'appartenance et de solidarité qui les habite en participant aux activités de l'organisme. Et pour cause, car le Santropol Roulant est décrit comme « un organisme accueillant qui les inspire et leur donne les moyens d'apprendre, de grandir et de rendre service à leur communauté ». Plutôt que d'établir une liste des besoins et des postes, l'organisme croit qu'il est essentiel de miser sur les idées et les projets que proposent les bénévoles pour assurer l'engagement des jeunes.

Pour l'Environmental Youth Alliance (EYA), les activités menées dans le mouvement environnemental sont considérées comme une passerelle directe vers un travail significatif qui permet aux jeunes d'établir des liens avec leur communauté élargie et un mouvement mondial et de contribuer au changement au niveau local.

Quant à LifeCycles, la cohésion sociale et des habitudes de vie saines constituent la pierre angulaire de tous ses programmes. Il s'agit de connaître ses voisins et de prendre le temps de parler et de partager des ressources avec eux. Grâce à une approche participative et globale, tout le monde peut contribuer au changement, s'épanouir dans la communauté et se réinvestir dans celle-ci. Cette méthodologie s'avère très efficace pour attirer des jeunes dans l'organisme et les aider à intégrer ces valeurs et à les utiliser dans leurs propres activités.

Il n'est pas question d'obliger les jeunes à s'engager corps et âme, et il n'est pas vraiment possible d'établir des méthodes particulières pour faire en sorte que les jeunes s'engagent, car chaque personne, chaque projet et chaque situation est unique. Bien entendu, une approche globale tenant compte de l'ensemble des besoins en matière d'inclusion sociale et permettant de créer un environnement ouvert et agréable où les jeunes peuvent échanger des connaissances et apprendre ainsi que sentir qu'ils contribuent au changement semble favoriser leur engagement et stimuler leur intérêt.

Rémunération

Les jeunes qui s'engagent dans des projets, des organismes ou des initiatives sont souvent (bien) rémunérés. Il est important de rémunérer les jeunes pour le temps qu'ils consacrent à de telles activités. Il est d'autant plus essentiel de reconnaître le besoin de rémunération des jeunes à risque élevé et des populations vivant au jour le jour, sans savoir de quoi demain sera fait. La rémunération s'effectue à différents niveaux : bien rémunérer les jeunes membres du personnel pour aider les plus jeunes, et rémunérer aussi les plus jeunes, particulièrement dans les régions à faible revenu. Parmi les organismes qui offrent une rémunération aux jeunes pour leur travail, mentionnons la Core Neighbourhood Youth Co-operative, The Right Stuff, Eva's Initiatives et la QQS Projects Society.

La rémunération ne constitue pas le seul moyen de reconnaître officiellement la contribution des jeunes, même s'il s'agit d'un élément important. La Core Neighbourhood Youth Co-operative a mis sur pied et gère maintenant un programme communautaire de reconnaissance des crédits mené par la commission des écoles catholiques et différents organismes locaux. Les jeunes peuvent ainsi obtenir des crédits d'études pour le travail de nature scolaire qu'ils effectuent dans leur communauté. Le programme a comme objectif de réinsérer les jeunes dans le système scolaire ou de leur trouver un emploi, et de reconnaître leur contribution en la transformant en un véritable investissement pour leur avenir.

L'autonomisation des jeunes n'est pas qu'une question de rémunération des plus pauvres. En effet, on ne peut ignorer que les initiatives jeunesse sont souvent sous-financées, sont à très court terme ou sont rattachées à des attentes de résultats irréalistes par rapport au temps accordé. En présence d'une courbe d'apprentissage – les jeunes gagnant de l'expérience, donc pas d'attentes déraisonnables –, plus de temps est nécessaire. À la lumière de ce qui précède, il est donc très difficile d'établir une stratégie homogène, à plus long terme ou générale pour favoriser le leadership des jeunes dans les collectivités canadiennes.

Établissement de programmes et viabilité à long terme

L'idée des programmes et de la viabilité à long terme s'applique de différentes façons dans les profils recueillis. Par exemple, à la Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC), Eva's Phoenix, The Print Shop et la QQS Project Society, l'établissement de programmes à long terme porte sur les compétences partagées grâce auxquelles les jeunes apprendront à vivre d'une manière durable et à bâtir leur propre destinée. De plus, l'acquisition de ces compétences est considérée comme un investissement qui reviendra à la communauté. La responsabilité personnelle du changement et la capacité de réinvestir dans la communauté sont essentielles.

La CNYC encourage les jeunes à travailler en coopération et leur permet d'acquérir des compétences pratiques pour accroître leur autonomie. De son côté, l'organisme Eva's Phoenix aide les jeunes à acquérir non seulement des compétences professionnelles mais aussi des aptitudes à la vie quotidienne. Pour sa part, la QQS Projects Society veille à ce que soient échangées des connaissances dans la communauté et la région, particulièrement avec les jeunes, pour sensibiliser ces derniers et faire en sorte qu'ils soient intégrés à la vision à long terme. Tous les fonds recueillis par l'organisme sont réinvestis dans la communauté. En outre,

non seulement les membres du personnel suivent un perfectionnement professionnel, mais leurs choix de cours sont plus variés. Ils mettent de plus leurs nouvelles compétences à profit dans la communauté et ils servent de modèles aux plus jeunes. Enfin, le perfectionnement des compétences contribue à renforcer la capacité d'autonomie gouvernementale de la communauté autochtone où œuvre l'organisme et permet à cette dernière d'être intégrée à une économie de conservation par l'exploitation de Koeye Lodge comme entreprise sans but lucratif.

Pour le Santropol Roulant, « l'objectif à long terme est très certainement la viabilité, que nous n'atteindrons pas grâce à notre productivité, mais bien grâce aux relations durables que nous aurons bâties. Notre produit correspond à notre façon de faire et à la manière dont nous voulons nous y prendre pour atteindre nos buts. »

De son côté, la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO) a comme principal objectif « d'assurer la pleine participation des jeunes Franco-Ontariens au développement de leur communauté ». L'organisme aide notamment les jeunes à acquérir de la confiance et à être fiers de leur culture, de leur langue et de leur rôle en matière d'environnement, ainsi qu'à tisser des liens dans et entre les communautés. Il leur offre en outre des outils pour s'engager véritablement dans leur communauté.

L'Environmental Youth Alliance a quant à elle une vision de viabilité à long terme englobant les dimensions sociale, environnementale et économique. Même si l'organisme se consacre actuellement beaucoup plus à des questions de justice sociale, il aborde chacune de ses activités selon une optique de viabilité écologique. LifeCycles a adopté une approche similaire, fondée sur une vision de « viabilité urbaine, l'alimentation étant à la base de tout – santé, environnement, économie et cohésion sociale ». Pour sa part, le Falls Brook Centre « s'efforce de mettre en pratique les valeurs liées à l'existence viable ». L'organisme envisage la viabilité sous différentes formes : des fermes biologiques, des musées de la forêt, des terres à bois certifiées, des systèmes héliotechniques et éoliens, un petit centre de conférence, des herbiers, des pépinières, des plantations de produits forestiers non ligneux – champignons et ginseng – et des sites de restauration pour des programmes de sensibilisation, sans oublier des occasions de redynamiser l'économie locale sur une base durable.

L'importance des résultats concrets

À maintes reprises, les organismes les coordonnateurs et les participants ont souligné l'importance des résultats concrets dans leur vie pour pouvoir travailler efficacement et s'engager pleinement dans leur communauté. À Eva's Phoenix, les jeunes sont formés pour construire leur propre refuge. À la Core Neighbourhood Youth Co-operative, les jeunes fabriquent des articles de haute qualité qui sont vendus à des membres de la communauté; les profits sont versés aux jeunes charpentiers et artistes. De plus, le bulletin de l'organisme, conçu et produit par des jeunes, est lu par les membres de la communauté, et l'expérience de travail de ces jeunes à la CNYC et dans d'autres organismes communautaires peut être transformée en crédits d'études par l'entremise du programme de reconnaissance des crédits mis en place par le personnel de la CNYC. Pour sa part, le programme de popote roulante du Santropol Roulant sert de porte d'entrée dans le reste de l'organisme et la culture organisationnelle. L'objectif est clair : offrir des repas sains aux personnes âgées isolées. On constate que le

programme a des effets positifs bien au-delà de cet objectif.

Le terme « concret » a également une connotation plus large. En effet, de nombreux organismes et jeunes ont souligné l'importance de se sentir connecté à une entité plus grande que soi. L'un des participants de Santropol Roulant résume exprime ce besoin en ces termes : « Je suis venu ici pour reprendre contact avec le monde. » Un membre du personnel affirme quand à lui qu'il « est de notre responsabilité d'accomplir notre travail avec créativité, esprit et imagination – de sorte qu'au-delà de l'atteinte de nos buts tels que l'enseignement de nouvelles compétences aux jeunes et la livraison de repas aux personnes âgées souffrant d'isolement, nous laissons également à nos membres des héritages intangibles tels qu'une 'connexion avec une entité plus grande que soi' ». Pour l'Environmental Youth Alliance (EYA), « le fait d'œuvrer dans le mouvement environnemental sert de passerelle directe vers un travail significatif qui connecte les jeunes à leur communauté élargie et un mouvement mondial et leur permet de contribuer au changement au niveau local ».

Les jeunes membres de la Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC) sont souvent très à risque, viennent de quartiers pauvres et vivent plus souvent qu'autrement au jour le jour. Il n'est pas rare que ces jeunes subissent les failles du système, en particulier le système scolaire. Les membres du personnel de la CNYC tentent de démontrer aux participantes et participants la valeur réelle de leur travail; que les membres de la communauté liront leur bulletin ou achèteront leurs articles en bois selon la qualité de leur travail. Ainsi, les profits augmentent ou baissent en fonction de la qualité du travail. « Souvent, le système éducatif emploie la méthode du 'faisons comme si'. Par exemple, on fait 'comme si' quelqu'un allait lire l'article écrit par un étudiant ou encore 'comme si' un client allait acheter le produit fabriqué par un étudiant. Or les jeunes savent que leur 'public' s'arrête à leur professeur et à leurs parents. Dans le cadre de nos projets, de vrais consommateurs s'intéressent à ce que les jeunes font. »

Le Blanshard Community Centre œuvre dans l'un des quartiers les plus pauvres de Victoria, en Colombie-Britannique. Le directeur général et les jeunes membres du personnel savent l'importance de l'engagement émotionnel et de la nécessité de valoriser tous les aspects du travail ou des projets auxquels participent un adulte ou un jeune. « Quoi que nous fassions avec les jeunes, ils ont besoin de se sentir concernés et doivent avoir envie de le faire. C'est encore mieux si nous avons nous aussi envie de le faire : nous devons nous aussi nous sentir concernés! D'un côté comme de l'autre, nos activités doivent être concrètes et valorisées. »

L'un des jeunes dirigeants de la Columbia Youth Development Team parle aussi du lien entre l'engagement réel et l'incidence sur la qualité du travail, ainsi que du besoin de démontrer une passion pour son travail comme moyen d'engagement. « S'engager avec le cœur? Eh bien, nous y croyons tous! Je crois aussi que nous projetons cette image, c'est ce qui fait notre réputation, c'est réel. S'engager réellement et aimer ce que l'on fait! »

L'importance des partenariats, de l'établissement de liens et du réseautage

La reconnaissance de la valeur et de la nécessité *d'établir des partenariats et des liens* est importante dans les organismes sondés. Les avantages liés à l'établissement de liens, de

partenariats et de réseaux entre les personnes, les organismes, les régions et les secteurs sont une leçon que de nombreux participants ont mentionné.

Non seulement l'Environmental Youth Alliance, le Santropol Roulant et la QQS Projects Society soulignent l'importance de l'apprentissage lié à l'établissement de liens pour réussir, mais ils reconnaissent aussi l'importance de l'établissement de liens intergénérationnels.

Le Santropol Roulant a comme vision la création d'une communauté solidaire axée sur la contribution des talents et des compétences de chacun et sur le respect du parcours de chaque participante et participant, peu importe son âge. « Nous souhaitons adopter une approche qui soit davantage axée sur la collaboration entre les générations. Nous voulons aider les communautés à trouver des solutions à leurs propres problèmes. »

La QQS Projects Society souligne quant à elle la nécessité des partenariats intergénérationnels pour créer des projets efficaces auxquels peuvent participer tant des jeunes que des adultes. « Nous avons constaté l'importance de créer des programmes conjointement avec les enfants et les jeunes. Nous ne pouvons pas créer des programmes pour les enfants, mais plutôt avec les enfants. »

L'Environmental Youth Alliance reconnaît pour sa part que son approche fondée sur l'établissement de liens organisationnels et intergénérationnels en matière de gouvernance s'appuie sur une structure non hiérarchique originale et plus fluide contrebalancée par une structure plus organique permettant d'assurer la transparence des processus de prise de décisions et l'imputabilité face aux membres.

La communication et l'établissement de liens avec les communautés à l'extérieur de l'organisme sont également profitables, notamment selon un point de vue à long terme. « Quand on vit dans la pauvreté dans une agglomération urbaine et que l'on vient d'une région rurale, on peut devenir encore plus isolé. Nous tentons de briser cet isolement. La communauté et les liens vont de pair : sans aucun lien, nous sommes perdus et il est alors plus facile de nous opprimer. » (Youth Builders, JobWORKS)

Certains organismes, entre autres la QQS Projects Society, croient qu'il est nécessaire de s'engager et d'établir des liens non seulement avec sa communauté immédiate, mais aussi avec le monde extérieur. « Nous accueillons des groupes bénévoles internationaux pour faire en sorte de nous engager avec le reste du monde. »

LifeCycles est un autre organisme qui met l'accent sur la nécessité du réseautage sur les plans personnel, professionnel et sectoriel. « Il faut soutenir toutes les personnes participantes, créer des réseaux de soutien des pairs et du secteur et faire en sorte que toutes et tous se sentent bien dans la communauté élargie. »

Les jeunes membres du personnel de la Core Neighbourhood Youth Co-operative ont constaté les résultats positifs engendrés par les partenariats et apprennent activement comment accroître l'efficacité des communications et du partage d'information avec d'autres groupes dans leur communauté et dans les autres régions du Canada.

Pour le Santropol Roulant, l'établissement de liens ne constitue pas uniquement l'une des

principales responsabilités des participantes et participants : un temps important est consacré aux activités favorisant celui-ci. Selon les membres du personnel, soixante-dix pour cent du travail porte sur la création et le maintien de liens, car ces liens constituent la raison d'être de l'organisme, sa force vitale et sa connexion à la communauté. Pour ce qui est du financement, le Santropol Roulant privilégie une base de financement élargie. De cette manière, les bailleurs de fonds n'influencent pas trop l'orientation de l'organisme et ce dernier s'engage à consulter les membres de la communauté.

Quant à la Storytellers' Foundation, tous ses membres s'entendent pour dire que l'établissement de liens est au cœur des activités de l'organisme. « Le personnel du Learning Shop œuvre dans le but de favoriser la création de conditions environnementales propices à l'établissement de liens et à l'entraide pour bâtir une société civile. » L'organisme tente d'établir des liens entre ses membres et la communauté, mais aussi entre les membres de la communauté eux-mêmes, « pour que ceux-ci découvrent leurs propres intérêts et passions et les partagent et qu'ils connaissent d'autres visions dans leur communauté. Tout cela dans le but d'inciter chacun à agir. »

L'établissement de liens est essentiel à la réussite de l'Environmental Youth Alliance. Une partie de sa réussite en matière d'inclusion et d'engagement des jeunes est attribuable à l'accent qu'elle met sur l'intégration des approches sociales, économiques et environnementales, qu'elle considère comme interdépendantes.

La Bamfield Community School Association a comme mandat de « rassembler les membres pour définir et mettre à profit leurs ressources réunies dans le but d'améliorer la qualité de vie et de l'éducation au sein de la communauté ». Dans le cadre d'une initiative récente, le secteur bénévole et communautaire, représenté par dix-sept différentes sociétés, a été regroupé dans un organisme communautaire, le Community Affairs Committee, chargé de coordonner ces activités.

Pour sa part, la QQS Projects Society a établi un protocole selon lequel toute personne menant des travaux de recherche sur le territoire des Heiltsuk doit consacrer du temps aux camps d'été traditionnels et partager ses connaissances avec les jeunes de la communauté. Ce protocole permet d'enrichir la base de connaissances du milieu immédiat et d'établir des liens entre les membres de la communauté et ceux de la communauté mondiale élargie.

Chaque type de lien ou de partenariat diffère selon l'organisme, la communauté et les objectifs particuliers poursuivis.

Temps suffisant

La question du temps en tant que besoin et élément à reconnaître est revenue à maintes reprises. En effet, il faut du temps pour établir des liens et des partenariats, ainsi que pour changer l'attitude des gens et le système. Le temps revêt une importance particulière lorsqu'il s'agit de travailler auprès de groupes défavorisés, car il faut permettre aux gens de faire des erreurs et d'en tirer des leçons. On devrait s'attendre naturellement à une courbe d'apprentissage, car l'acquisition de compétences par les jeunes ne se fait pas en un jour.

« Il faut du temps pour apprendre et élaborer de nouveaux concepts, et [il importe] d'y croire et d'être convaincu que ceux-ci se [transformeront] en quelque chose d'utile. Il est permis de faire de grandes erreurs parce qu'on en retire toujours quelque chose de positif, si on se donne la peine de chercher un peu. » (Santropol Roulant) « Il faut consacrer un temps important à la création d'une entreprise sociale. » (The Right Stuff)

Même l'établissement de liens peut prendre plus de temps avec des jeunes, car souvent, ces derniers commencent tout juste à se constituer des réseaux personnels et professionnels. « Nous devons être préparés à éduquer les jeunes à l'interne et à l'externe en ce qui a trait aux questions d'ordre culturel. Le changement social véritable prend du temps. » (The Right Stuff)

Activités fondées sur l'action

Le Santropol Roulant et l'Environmental Youth Alliance (EYA) soulignent l'importance des activités fondées sur l'action. Une activité de porte d'entrée – par exemple, le programme de popote roulante destiné aux personnes âgées isolées de Montréal ou une activité de connexion au mouvement environnemental –, c'est-à-dire une activité qui permet de changer les choses à l'échelon local tout en établissant des liens avec une communauté ou un mouvement plus large, constitue un moyen très efficace d'engager les jeunes. La tête, les mains et le cœur étant mis à profit, les jeunes peuvent utiliser et appliquer leurs idées et leur énergie, tisser des liens et contribuer à la communauté locale et même mondiale.

À la Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC), les jeunes participantes et participants ainsi que les jeunes membres du personnel mettent l'accent sur leur entreprise sociale, par l'entremise de laquelle ils gagnent non seulement un salaire, mais évoluent aussi dans un milieu pluriel, solidaire et stimulant et rendent service à leur communauté. Le directeur général a œuvré à l'établissement d'un programme de reconnaissance scolaire pour que les jeunes qui ne cadrent pas dans le système scolaire régulier puissent obtenir un diplôme. La CNYC a ainsi créé une solution pour permettre aux jeunes de participer, d'apprendre et de s'engager dans la communauté pour contribuer à changer les choses.

Du côté de Youth Builders JobWORKS, le programme scolaire comporte un volet d'enseignement général et un volet professionnel, ce qui permet une fois de plus aux jeunes de rendre service à leur communauté élargie après avoir acquis des connaissances et des compétences techniques. « Les jeunes choisissent de venir ici [JobWORKS]. Dans le système scolaire régulier, la théorie prime toute la journée. Ici, les jeunes travaillent au magasin le matin, puis vont à l'école dans l'après-midi. » Les jeunes peuvent aussi voir les fruits de leur contribution en marchant dans le quartier et en regardant les maisons qu'ils ont rénovées et remises à neuf, avec leurs mains et leur cœur.

Approche multidirectionnelle

Un grand nombre d'organismes dont le profil a été établi ont adopté une approche globale remarquable dans le cadre de leurs activités. Ils font face à des problèmes complexes qui

nécessitent des solutions complexes. Par exemple, à l'Environmental Youth Alliance (EYA), la formation en matière d'emploi vise à aider les jeunes à se réengager dans leur communauté en les intégrant véritablement au processus de changement local. La théorie mise de l'avant est la suivante : si les jeunes sont en mesure de contribuer de façon positive aux réseaux de leur communauté, les obstacles liés à la coopération entre les générations seront éliminés.

Les membres du Santropol Roulant prennent d'abord connaissance du programme de préparation et de livraison de repas. À mesure qu'ils apprennent à connaître l'organisme, ils sont exposés à sa culture et sont invités à mettre à contribution leur créativité et leurs idées. Résultat : un milieu où se rassemblent des gens de tous les âges pour définir les changements à apporter dans leur communauté et à agir en fonction de ceux-ci.

Du côté d'Eva's Phoenix, le soutien des jeunes sans-abri et à risque pour les aider à atteindre l'autonomie ne se limite pas à leur offrir un refuge. En effet, outre la création d'une entreprise sociale axée sur la formation en matière d'emploi – The Print Shop –, de nouveaux programmes et services ont été ajoutés selon les recommandations des jeunes de la rue fréquentant les refuges. Ces programmes et services portent sur différentes questions, dont la toxicomanie, la formation à l'emploi, la recherche d'emploi, l'obtention d'un diplôme, l'acquisition d'aptitudes à la vie quotidienne, la formation en milieu de travail, l'éducation sexuelle, les activités récréatives et le rétablissement des contacts familiaux.

« Eva's Initiatives s'enorgueillit des efforts qu'elle déploie pour trouver des solutions à long terme en offrant des programmes proactifs et coopératifs répondant directement aux besoins des jeunes sans abri et à risque dans la communauté. L'organisme donne également à ces derniers la stabilité dont ils ont besoin pour sortir à jamais du cercle de l'itinérance. » (Eva's Initiatives)

Outre la prise en considération des différentes raisons pour lesquelles des membres de la communauté se désengagent ou sont exclus – et de ce fait de la combinaison particulière d'approches de soutien visant à les réengager –, il importe de déterminer une stratégie relativement à l'orientation à prendre.

« Pour rester en bonne santé, il faut faire preuve de stratégie et déterminer à quel moment aller de l'avant et à quel moment attendre avant d'agir. Il faut examiner la situation dans son ensemble, projeter cet activisme dans les prochaines dix ou quinze années. On peut y arriver selon différentes orientations, en faisant avancer la communauté tout en travaillant sur le plan des politiques. » (EYA)

La culture du travail

L'un des obstacles à l'emploi chez les jeunes défini par l'un des organismes concerne les compétences générales, aussi appelées « savoir-être », par rapport à la simple maîtrise de compétences techniques.

« L'un des plus grands obstacles à l'emploi est l'absence de compétences sociales et la mauvaise compréhension des demandes d'un employeur dans un milieu de travail. » (CNYC)

Cette situation a un rapport direct avec les mandats d'autres organismes visant à répondre aux besoins complexes des sans-abri ou des jeunes à risque au moyen d'une approche à volets multiples en matière de recherche de solutions et d'autonomie. En travaillant avec des jeunes à risque ou même des jeunes sans beaucoup d'expérience, il ne suffit pas d'offrir les compétences techniques nécessaires en milieu de travail. En effet, la culture du travail peut être compliquée et nécessite également l'enseignement du savoir-être.

Évolution des organismes

L'Environmental Youth Alliance (EYA) est un organisme qui a subi bien des changements en matière de structure et de mission. Son expérience lui a permis d'en apprendre beaucoup sur les structures organisationnelles qui fonctionnent.

« La structure interne des organismes dirigés par des jeunes doit reposer sur des appuis de base, mais les jeunes ne veulent pas que ces appuis leur soient imposés. Les jeunes ont naturellement tendance à créer des structures très égalitaires, ce que les analystes en organisation voient généralement d'un bon œil. Cette structure non hiérarchique peut être extrêmement dynamique comme institution. Avec un peu de soutien, les organismes jeunesse peuvent aller encore plus loin. » (EYA)

Selon Doug Ragan, de l'EYA, trois problèmes de gestion sous-jacents font en sorte que les organismes dirigés par des jeunes sont vulnérables aux pièges de la pauvreté :

- des liens insuffisants avec des personnes ayant une expérience en gestion;
- un manque d'expérience et de formation en établissement de programmes et en administration;
- une structure organisationnelle uniquement dirigée par des jeunes.

The Right Stuff est une petite entreprise sociale prospère établie à Trail, en Colombie-Britannique. Selon son expérience, la réussite d'une entreprise sociale nécessite la contribution de l'ensemble de l'organisation et de la communauté. Autrement dit, tout le monde doit mettre la main à la pâte, pas seulement les membres de l'organisation mais aussi ceux de la communauté.

L'organisme LifeCycles, situé à Victoria, la réussite de l'organisme et des jeunes qui y travaillent repose sur la capacité à « offrir un soutien adéquat en matière d'aide aux entreprises, de réseaux de pairs, d'aide personnelle, d'établissement d'un climat de confiance, de communication, de résolution de conflits et de réseaux de mentors. Il est important de faire preuve de constance, d'être là et de créer un milieu de soutien continu ».

Appartenance des jeunes et appartenance intergénérationnelle

La valeur de l'appartenance des participants, des membres et de la communauté élargie à un

projet ou à un organisme constitue un facteur de réussite pour certains organismes sondés.

La QQS Projects Society souligne que sa réussite est attribuable à l'effort communautaire. En effet, tout le monde tire parti de ses activités et tout le monde l'appuie. Le fait que la société appartient à la communauté est étroitement lié à sa réussite.

La communauté de Bamfield fait face à des obstacles en raison de sa situation éloignée et de plus en plus, on reconnaît l'interrelation de l'école et de la communauté. En communiquant et en collaborant avec d'autres communautés le long de la côte, le modèle et le lien entre l'école et la communauté est devenu de plus en plus évident, et l'importance du lien a été reconnue. Pour que l'école survive, la communauté devait se l'approprier, et de ce fait assurer sa propre survie. « En raison du processus et de la structure du West Coast Learning Network, on a compris davantage l'importance de l'école pour la survie de la communauté; on a compris que celle-ci faisait partie intégrante de la communauté, et que l'éducation revêtait une grande importance pour les gens. » (Bamfield Community School Association)

Les jeunes membres de la Core Neighbourhood Youth Co-operative se sont approprié le bulletin et la production de ce dernier. Par l'entremise de ce bulletin, les jeunes débattent de questions portant sur la situation des jeunes du centre-ville. Cette publication reçoit maintenant un appui important de la communauté.

La mise sur pied par et pour les jeunes de l'initiative d'archives et d'aventure de la communauté Huu ay aht de Bamfield visait à créer un concept d'apprentissage fondé sur le lieu, à exploiter les capacités existantes, à faire connaître la communauté et surtout, à donner à la communauté un sentiment d'appartenance. Par cette appropriation des connaissances, des compétences et de la réussite, la communauté d'apprentissage a reconnu l'importance de l'initiative.

Pour sa part, la QQS Projects Society a fait l'acquisition de la vallée Koeye Lodge après que des jeunes de la communauté Heiltsuk aient fait part aux aînés de l'urgence de protéger la vallée. « Les jeunes nous ont demandé pourquoi nous n'achetions pas la vallée. Après tout, nous vivions sur ces terres et nous y menions tant d'activités de conservation, et nous entretenions des liens étroits avec les organismes de conservation, dont Raincoast, le Land Conservancy à Victoria et EcoTrust. Nous avons lancé une campagne de collecte de fonds pour réaliser ce projet. » (QQS) La QQS Projects Society a poussé l'initiative encore plus loin. Pendant la construction du jardin médicinal Big House, chaque projet comprenait de jeunes apprentis, notamment des jeunes à risque, pour aider ceux-ci à développer leurs aptitudes personnelles et leurs liens avec la communauté.

« Tout le monde en profite, et tout le monde appuie ces efforts. Le fait que la société appartient à la communauté est étroitement lié à sa réussite. Les membres de la communauté ont ainsi un sentiment d'appartenance. De plus, leurs intérêts sont pris en considération. » (QQS)

Création d'un espace d'apprentissage

L'idée d'un nouvel espace d'apprentissage est liée à l'approche globale en matière de DÉC et apparaît particulièrement intéressante dans le cadre d'interventions auprès de populations à risque ou défavorisées. Dans chaque cas, des efforts sont déployés pour conférer de

l'importance à l'espace d'apprentissage, de façon informelle en reconnaissant simplement sa valeur et en lui consacrant du temps, ou de façon formelle en le reconnaissant dans un programme d'accréditation comme la Core Neighbourhood Youth Co-operative. Enfin et surtout, cet espace d'apprentissage permet aux jeunes exclus du système de réussir par leurs propres mérites.

« C'est une coopératives de travailleurs, où les gens gagnent un salaire, mais c'est aussi un espace d'apprentissage. Il s'y passe tant de choses, souvent de façon informelle, mais cela demeure de l'apprentissage, les gens y acquièrent des compétences. Il est difficile d'être intégré au système, en particulier si l'on est pauvre ou si l'on n'a pas accès à des programmes ou à des débouchés. » (CNYC)

La Storytellers' Foundation, établie à Hazelton, exploite un centre d'éducation informelle appelé The Learning Shop. « Les employés du Learning Shop s'appuient sur des pratiques d'éducation informelle pour soutenir les enfants et les jeunes, ainsi que pour aider les praticiennes et praticiens (adultes et jeunes) qui travaillent auprès des jeunes à favoriser l'acquisition de compétences et de connaissances et l'engagement des jeunes en développement économique communautaire. Ils appliquent un cycle d'intégration pour donner aux jeunes des possibilités d'agir sur les conséquences du chômage et de l'appauvrissement. » La Storytellers' Foundation mène ses activités dans une optique d'apprentissage communautaire, selon laquelle « l'apprentissage est reconnu comme un produit et un résultat du travail. Il a comme objectif d'apporter des changements sociaux et politiques tels qu'ils ont été définis par les membres de la communauté. »

Pour l'organisme LifeCycles, la définition de l'apprentissage est très large – « s'épanouir par l'apprentissage dans toutes les voies » –, mais elle semble bien fonctionner dans le cadre de sa culture interne particulière.

Le Falls Brook Centre a quant à lui adopté une approche d'apprentissage multidirectionnelle allant de cours magistraux à la création d'occasions d'apprentissage et d'exploitation de chaque activité. « L'apprentissage a lieu au niveau technique, au niveau organisationnel et au niveau de la gestion, et est fondé sur l'expérience. Les jeunes font l'apprentissage de l'agriculture biologique en aménageant des jardins, et des coopératives en contribuant à leur mise sur pied. » (Falls Brook Centre)

Parmi les initiatives uniques de la QQS Projects Society, mentionnons sa politique selon laquelle toute personne menant des activités de recherche sur son territoire doit partager les fruits de son apprentissage avec les membres de la communauté, notamment les jeunes. Parfois, les jeunes peuvent même contribuer aux projets de recherche, comme c'est le cas pour l'étude sur la contamination des poissons, dans le cadre de laquelle ils participeront à la prise des saumons et à la surveillance des filtres à air. « Nous sommes devenus une entreprise sans but lucratif et chaque personne effectuant des travaux de recherche sur notre territoire doit signer un protocole d'entente selon lequel elle s'engage à partager les fruits de ses travaux ainsi que ses connaissances. » (QQS)

Évaluation

Les mérites de l'évaluation ont été soulignés par bon nombre des organismes sondés, même s'il est difficile d'en faire un processus original et agréable pour faciliter l'apprentissage réel.

Par exemple, le Santropol Roulant a créé une culture d'évaluation appelée « évaluation organique », qui prend la forme d'un processus continu. « Au Santropol Roulant, l'évaluation n'est pas du tout une "fonction" linéaire. Elle n'est pas non plus distincte de notre mission principale, mais constitue plutôt un moyen de travailler en groupe et de rassembler des personnes. L'élément clé de ce processus est l'absence de structures hiérarchiques, "divisionnaires" ou bureaucratiques. Tout le monde connaît très bien l'objectif visé chaque jour, c'est-à-dire livrer 90 repas à des personnes âgées en perte d'autonomie vivant sur l'île de Montréal. Par conséquent, nous avons créé un espace propice au dialogue, une sorte d'"anti-structure" favorisant l'ouverture et la souplesse grâce à la nature informelle des relations entre les employés, mais aussi au fait que les employés sont toujours disponibles pour discuter avec les bénévoles, les clients et la communauté. »

La Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO) cherche à définir clairement la portée de l'apprentissage pour pouvoir établir des questions d'évaluation plus précises. « En ce qui concerne la valeur de l'évaluation et la collecte de l'information, nous cherchons à établir un équilibre entre le recueil d'information de qualité et la courte durée d'attention des répondants à nos questionnaires. » (FESFO)

Atteindre l'autonomie

Bon nombre des leçons apprises susmentionnées s'intègrent bien à la notion d'autonomie. En effet, l'autonomie se manifeste à différents niveaux – personnel, organisationnel, économique, environnemental.

À Eva's Initiatives, l'accent est mis sur l'autonomie sociale et communautaire. « La réussite de l'entreprise a un double résultat. Nous réussissons quand nos jeunes participants et l'entreprise elle-même trouvent une voie vers l'autonomie. »

Quant au Falls Brook Centre, il axe ses activités sur l'autonomie environnementale, de laquelle peut naître l'autonomie communautaire. « Ce qui fait notre réussite, c'est que nous pouvons tirer parti des ressources que nous créons. Par exemple, à la fin d'une journée où nous avons épuisé nos fonds, nous avons encore notre autobus scolaire converti, qui est alimenté au diesel et muni de dispositifs solaires et éoliens sur le toit. Il va d'école en école pour promouvoir l'énergie renouvelable et des solutions climatiques. Il nous reste nos éoliennes et nos panneaux solaires. » (Falls Brook Centre)

4. Enjeux et obstacles liés à la participation des jeunes

Le problème du financement à court terme constitue un obstacle important à la participation et à l'engagement des jeunes. En effet, même trois années de financement peuvent assurer une certaine longévité des projets et favoriser l'établissement de liens et le développement organisationnel. Même si certaines entreprises sociales comme The Right Stuff parviennent à réaliser des profits, d'autres – notamment celles œuvrant auprès de jeunes à risque – n'ont pas la même chance et doivent en outre composer avec les problèmes auxquels font face les participants et les membres.

Selon l'expérience des organismes sondés et d'autres organismes hors du cadre de ce travail de recherche, l'inconstance du financement, souvent attribuable au cadre de financement global, constitue un obstacle à la planification et à la mise sur pied de programmes jeunesse permanents. « La documentation existante indique que peu de collectivités au Canada possèdent une infrastructure qui fait de la participation des jeunes une part normale et habituelle de la vie quotidienne. Dans bien des collectivités, on élabore des programmes qui incorporent la participation des jeunes à titre d'idéal. Une fois le projet ou le programme terminé, toutefois, la participation des jeunes cesse également. » (*À l'écoute des jeunes*)

Fait intéressant, en agissant sur le problème du financement inconstant, on pourrait aussi résoudre le problème de la mobilité des jeunes. En effet, si l'infrastructure des collectivités canadiennes était favorable à un engagement soutenu des jeunes au sein des organismes et à leur participation au processus de prise de décisions, et si l'inclusion des jeunes et la mise en place de conditions propices au leadership des jeunes étaient systématiques, les stratégies liées à l'engagement n'auraient pas à être revues chaque fois que le financement est épuisé puis renouvelé. En outre, l'ensemble des compétences, des connaissances et des liens acquis au début demeurerait intacts. Une infrastructure favorable à ces conditions permettrait aux jeunes de réintégrer le mouvement à partir de leur nouvel emplacement, car des liens seraient établis entre les communautés et les provinces ainsi que dans tout le pays.

L'accès à un bassin diversifié de bailleurs de fonds constitue un autre obstacle au financement. Par exemple, cinq ans après sa fondation, le Santropol Roulant a constaté que son financement provenait d'un nombre limité de sources, ce qui le rendait dépendant et aussi vulnérable lorsqu'il était question de prendre des décisions en matière de financement. Les membres et les employés de l'organisme se sont alors réunis et ont remarqué que si le financement émanait d'une source unique, la communication avec des personnes d'autres régions et d'autres groupes était réduite. En tirant des leçons de son expérience, le Santropol a donc créé une politique empêchant le financement par un seul bailleur de fonds. Aujourd'hui, les fonds proviennent du gouvernement, de fondations, de donateurs individuels et aussi de l'interne. Tous les fonds – financement des missions, financement de base et dotation en personnel – sont réinvestis dans l'organisme.

Dans les régions isolées, même les initiatives les plus innovantes ne peuvent pas toujours rivaliser avec des facteurs échappant à leur contrôle. Par exemple, la communauté de Bamfield est prise dans un cycle descendant dans lequel « le déclin de la communauté et de l'école sont inextricablement liés ». Le financement de l'arrondissement scolaire a chuté de 75 000 \$ à 46 000 \$, le nombre d'élèves de 77 à 32 et le nombre d'instituteurs de six à trois. « À mesure que la population scolaire diminue, des familles quittent la communauté. En raison de l'état de l'école, le Bamfield Marine Science Centre, le plus important employeur local, n'est pas en mesure de recruter un nouveau corps enseignant pour servir les enfants en âge d'aller à l'école. » (Bamfield) Cette situation a une incidence directe sur l'exode des membres de la communauté.

Même si la participation et la pénétration véritables des jeunes dans un organisme peuvent avoir un effet positif sur ce dernier, ainsi que sur les jeunes et sur la communauté, des obstacles possibles doivent être reconnus et résolus pour que tous et toutes y trouvent leur compte. Il peut s'agir d'obstacles tant comportementaux que structurels. Parmi les obstacles auxquels font face les jeunes dans les organismes et la communauté, le Columbia Basin Trust Youth Advisory Council a défini les suivants : les stéréotypes, les valeurs, les coûts liés à la continuité et au roulement, le recrutement des jeunes, la politique de pure forme, les inégalités, le rythme, les formalités, l'intimidation et la manipulation^{vi}.

Selon une étude menée aux États-Unis, « les adultes ne voient généralement pas les jeunes comme des décideurs efficaces. Il n'est donc pas surprenant que les organismes ne créent pas d'emblée des rôles et des responsabilités pour les jeunes. Or, le problème est plus profond. De nombreux adultes croient que les jeunes sont désintéressés ou qu'ils ne sont pas en mesure de contribuer de façon importante au processus de décisions et qu'ils peuvent même entraver ce dernier. » (*Youth in Decision-Making*, p. 21) Cette situation entraîne un grand obstacle à la participation des jeunes et affaiblit l'appui des initiatives jeunesse. La recherche préliminaire et les profils sur les jeunes œuvrant en DÉC démontrent que les jeunes peuvent contribuer de façon importante au processus de prise de décisions. Cependant, les doutes et les mauvaises perceptions entretenus à leur égard, peu importe les preuves du contraire, constituent un obstacle de taille.

« La participation des jeunes au processus de gouvernance d'un organisme constitue l'une des stratégies les plus innovantes liées à la promotion du développement des jeunes et de la communauté. Malheureusement, l'attitude des adultes et les structures organisationnelles actuelles ne favorisent pas les partenariats jeunes-adultes dans le cadre du processus de prise de décisions. » (*Youth in Decision Making*, p. 10) L'attitude des gens et le manque de soutien à l'établissement de partenariats intergénérationnels gênent grandement l'intégration des jeunes au processus de gouvernance des organismes et des communautés.

Au fil du temps, une rupture marquée a été observée aux États-Unis entre les attentes des jeunes et des adultes. Qui plus est, les adolescents demeurent marginalisés dans les processus de prise de décisions communautaires et ne sont pas souvent invités à participer à la résolution des problèmes collectifs. Cet isolement donne naissance à des contextes sociaux où peuvent éclore des stéréotypes négatifs, ce qui réduit les occasions de partenariat entre jeunes et adultes. Enfin, ces contextes et ces stéréotypes sont alimentés par des politiques présumant que les jeunes sont désintéressés ou incapables de contribuer au bien-être collectif. (*Youth in Decision-Making*, p. 1)

La complexité de la *représentation* et du *rôle* des jeunes fait partie des autres obstacles soulevés. « La représentation des jeunes constitue une épée à double tranchant pour bon nombre de jeunes interrogés dans le cadre de notre étude. Un grand nombre d'entre eux hésitent à s'exprimer au nom des autres jeunes. Ils se disent qu'ils ne représentent pas tous les jeunes desservis, qu'ils ne peuvent parler au nom de tous les jeunes, en particulier les jeunes à risque, etc. » (*Youth in Decision-Making*, p. 24)

La question du rôle des jeunes a représenté un obstacle pendant la rédaction du présent rapport en raison de la diversité des projets, des jeunes et des organismes inclus dans les profils. La définition des tendances ne constitue que le début d'une discussion, car chaque profil est unique, de même que les membres des organismes et l'environnement caractérisant ces derniers.

En ce qui a trait à la participation des jeunes d'un point de vue politique, d'autres obstacles sont possibles, notamment le danger d'exclusion de groupes de jeunes particuliers – entre autres, les jeunes marginalisés –, l'offre d'un rôle décisionnel sans option de responsabilité véritable pour contribuer au changement et un déséquilibre des avantages liés à la participation. Même si l'objectif de l'étude *À l'écoute des jeunes* est politique, ces questions semblent trouver un écho en matière d'engagement communautaire général, et la sensibilisation à ces obstacles pourrait également empêcher leur étendue au secteur du DÉC.

« On s'inquiétait que seulement un certain segment de la population jeunesse serait invité à participer au niveau politique. D'autres déploraient l'absence de pouvoir habituellement associée à un comité officiel, car ces groupes n'agissent généralement qu'à titre consultatif. » (*À l'écoute des jeunes*) Une autre inquiétude soulevée à propos de la participation des jeunes au niveau politique est qu'elle profite davantage aux adultes qu'aux jeunes. « On croit notamment que les conseils consultatifs des jeunes apportent davantage aux politiciens qu'aux jeunes qui y participent. » (*À l'écoute des jeunes*)

Les différents moyens utilisés par les jeunes présentés dans les profils pour s'engager et favoriser l'engagement d'autres jeunes expliquent le besoin de créativité, en particulier en travaillant auprès de jeunes plus marginalisés. L'engagement véritable de ces jeunes est souhaité, mais un seul mécanisme ne suffit pas. « Les jeunes qui s'intéressent à ce type d'activité [conseil d'administration, etc.] trouvent le moyen de participer et de se faire entendre. Mais pour nombre de ces jeunes, ces possibilités n'existent pas. Bien des jeunes marginaux ne font pas confiance aux adultes et ne sont pas à l'aise de participer à des processus « d'adultes », comme aller à des assemblées et voter sur des propositions. » (*À l'écoute des jeunes*)

La quasi-totalité des organismes et des initiatives jeunesse sondés dans le cadre de ce travail de recherche sont reconnus ou commencent à l'être par leur communauté pour leur capacité à travailler tant avec les jeunes que les personnes âgées exclus ou oubliés du système ou d'autres programmes et structures de leur communauté ou de leur province.

5. L'inclusion des jeunes en DÉC

L'approche d'inclusion des jeunes de l'Environmental Youth Alliance, axée sur la formation en milieu de travail, est beaucoup plus complexe qu'un simple transfert ou enseignement de compétences. « Il s'agit d'aider les jeunes à se réengager dans leur communauté, en les incluant véritablement au processus de changement. »

« Aider les jeunes à se réengager dans leur communauté, en les incluant véritablement au processus de changement » est un thème commun pour la majorité des organismes sondés, même si les moyens employés pour y parvenir diffèrent. Certains organismes suivent les principes du DÉC davantage que d'autres; certains accordent plus d'importance à l'autonomisation, à la justice sociale et au leadership, ce qui mène souvent au DÉC, car les jeunes contribuent au processus de développement de leur communauté.

Les programmes de la Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC) ont comme objectif de réintégrer les jeunes au système scolaire ou au monde de l'emploi. Les jeunes s'engagent auprès de la CNYC pour différentes raisons, mais souvent parce que les autres systèmes les ont oubliés.

La Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO) s'est donné comme mission de rassembler les jeunes francophones hors Québec et de les aider à prendre conscience que non seulement ils ne sont pas aussi isolés qu'ils le croient, mais qu'ils peuvent jouer un rôle important dans leur communauté et être fiers de leur culture. Par cette expérience, ils acquièrent les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour pouvoir participer pleinement au développement de leur communauté d'une manière qu'ils n'auraient jamais envisagée auparavant.

Youth Builders JobWORKS a mis sur pied un programme de dix-huit mois visant à offrir à 20 jeunes itinérants ou à risque de le devenir une occasion d'acquérir une expérience de travail significative et des compétences dans un secteur professionnel très en demande. L'un des jeunes participants a souligné que plusieurs de ses amis qui auparavant faisaient partie d'un gang de rue sont maintenant au collège ou à l'université. De plus, ces jeunes peuvent voir les fruits de leur travail : les maisons à loyer modéré qu'ils ont aidé à remettre à neuf et à rénover changent radicalement le visage du quartier. Ils ont directement contribué au changement et au renouvellement de leur communauté.

Le Santropol Roulant privilégie l'établissement de liens intergénérationnels et le réengagement dans la communauté. L'organisme, principalement dirigé par des jeunes, vise à offrir une aide aux personnes âgées isolées et de ce fait mobiliser l'ensemble des membres de la communauté pour ainsi bâtir une communauté solidaire. Cette approche globale en matière de réengagement dans la communauté ne s'appuie pas sur une seule activité, mais plutôt sur un objectif plus large, lequel est d'ériger tout un réseau communautaire autour des clients et des bénévoles.

Les exemples ci-dessus ne sont pas les seuls à illustrer la participation, l'engagement et le leadership des jeunes dans des communautés et des organismes. Ces exemples et les méthodologies présentées aident tout de même à réfuter l'hypothèse selon laquelle les jeunes sont passifs et désintéressés et ne sont pas en mesure de contribuer véritablement au développement et au processus de prise de décisions de leur communauté. Les profils démontrent en outre la nécessité de faire appel à une variété de moyens et à faire preuve de créativité et de souplesse pour favoriser le changement et combler les lacunes du système à l'égard des jeunes.

Les jeunes et les activités de DÉC

Il existe des exemples éloquentes d'activités de DÉC innovantes menées dans les collectivités canadiennes. Certains organismes se consacrent à une activité qui sert ensuite d'instrument pour lancer d'autres initiatives. Le Santropol Roulant illustre bien cette approche, son objectif principal étant d'offrir des repas sains aux personnes âgées; ses activités favorisent l'inclusion sociale et communautaire. D'autres organismes, notamment la Bamfield Community School Association et la Storytellers' Foundation, mènent plusieurs activités de DÉC à la fois.

La Bamfield Community School Association appuie différentes activités de DÉC, dont le projet de création d'un CD-ROM sur la communauté Huu ay aht de Bamfield, une évaluation des capacités communautaires, la création du site Web et d'une liste de services de la communauté, le site historique de Kiixen et le bulletin de nouvelles du canal 5.

Le CD-ROM sur la communauté Huu ay aht présente la langue, l'histoire et la culture de cette Première nation. Le West Coast Learning Network en a fait la promotion lors d'une réunion publique en 2003 et continue à l'intégrer au programme éducatif local dans la mesure du possible. Les jeunes ont joué un rôle de premier plan en matière de recherche et de collecte de données dans le cadre de ce projet.

L'évaluation des capacités communautaires était une initiative du club vidéo jeunesse. Les membres ont réalisé des bandes vidéo promotionnelles présentant des ressources et des personnes de la communauté pour favoriser la sensibilisation et l'appui au développement communautaire régional et à l'apprentissage transformationnel. Des élèves de l'école ont recueilli les données et le club vidéo a produit des vidéoclips écrits, tournés et montés par des élèves.

Le site Web et la liste de services communautaires ont été créés par les élèves et permettent d'établir le contact avec le tiers des membres de la communauté. Le site www.bamfieldcommunity.com (en anglais) est actuellement en reconstruction pour que soient inclus des liens vers les produits de l'école et des apprenants communautaires, dont des écrits, des illustrations et des recherches réalisées par des élèves.

Le projet d'aménagement du site historique de Kiixen a pris forme quand des élèves ont filmé et numérisé le lancement du site de l'ancien village de Kiixen, vieux de cinq mille ans. Ils ont filmé la cérémonie d'inauguration et ont travaillé avec une équipe d'archéologues pour constituer la collection du site.

Le club vidéo produit un bulletin télévisé hebdomadaire réalisé par des élèves de la quatrième à la septième année. Les élèves s'occupent de la caméra en coulisse, sont les animateurs à l'image et sont affectés au bureau de nouvelles et à la météo. Six jeunes de la sixième à la dixième année produisent les journaux télévisés ainsi que des vidéos et des messages publicitaires. Les élèves sont de plus responsables du tableau d'affichage communautaire, diffusé 24 heures par jour. Le club vidéo a également produit plusieurs documentaires courts à Bamfield et dans les environs. Ces documentaires ont été présentés au congrès annuel de la BC Rural Teachers' Association et au congrès du International Rural Network (IRN) à Aberdeen, en Écosse. Le club vidéo a aussi créé des bandes vidéo sur le site historique de Kiiixen et sur le magicien d'Oz, a mis sur pied le projet de partenariat *Huu Ay Aht For Kids* et a produit un CD de chansons traditionnelles *Huu ay aht* interprétées par des enfants. Le jeune coordonnateur a aussi été le fer de lance de l'initiative visant à résorber le fossé numérique dans les régions de Bamfield et d'Anacla, et du déploiement d'un réseau communautaire sans fil à large bande auquel ont accès les membres de la communauté depuis la fin de juin 2006.

La QQS Projects Society, société sans but lucratif principalement dirigée par des jeunes, mène elle aussi des initiatives actives et a mis en place une structure organisationnelle dynamique.

Les programmes menés dans la région de Koeve, dont la Koeve Lodge et ses programmes d'écotourisme et de ressourcement, sont dirigés par des jeunes Heiltsuk œuvrant au sein de la QQS Society, et visent à promouvoir le ressourcement, l'éducation, le renforcement des capacités et le développement communautaire. Le conseil d'administration est composé de trois membres au début de la vingtaine. Ces jeunes dirigent les programmes actuels et seuls des jeunes sont embauchés pour exécuter ceux-ci.

Outre l'objectif global visant à bâtir « une communauté intergénérationnelle et créer un forum d'action et d'interaction entre les générations », les activités et initiatives de DÉC du Santropol Roulant comprennent le programme « La récolte des histoires », le projet « La carte du monde », le projet « Des jardins sur les toits » et l'Atelier-Vélo. Toutes ces activités sont menées dans un environnement d'apprentissage stimulant. De plus, le DÉC et le Santropol partagent de nombreuses valeurs, par exemple, le fait de prendre le pouls des valeurs déjà présentes dans une communauté avant d'entreprendre un projet, d'être conscient du temps nécessaire pour y parvenir.

La Storytellers' Foundation mène bon nombre d'initiatives axées sur le DÉC et les jeunes. Le réseau d'apprentissage communautaire Rural Roots et les ateliers d'apprentissage par les pairs ont été mis sur pied dans le but de créer des collectivités dynamiques profitables à toutes et à tous et mettant un accent particulier sur les jeunes. Le Learning Shop est un centre d'éducation informelle créé à la suite d'une recherche-action dans le cadre de laquelle les habitants de la région d'Upper Skeena ont manifesté le besoin d'apprendre à travailler ensemble et de soutenir les jeunes. Le personnel du centre s'appuie sur des pratiques d'éducation informelle pour aider les enfants et les jeunes ainsi que les praticiennes et praticiens (adultes et jeunes) travaillant auprès de jeunes à acquérir des capacités, des compétences et des connaissances favorisant l'engagement en DÉC. La Storytellers' Foundation forme en outre des éducateurs de pairs. Ces jeunes praticiennes et praticiens apprennent comment utiliser des stratégies d'éducation informelle pour mobiliser les jeunes, les encourager à s'exprimer sur des questions communautaires et les aider à concrétiser leurs idées pour apporter des changements durables. La Upper Skeena Food Action Coalition est composée de 15 membres qui travaillent

étroitement ensemble pour aider les jeunes à créer et à maintenir des emplois dans un secteur communautaire axé sur l'alimentation saine et une vie active.

Le Falls Brook Centre (FBC) envoie certains de ses jeunes membres à l'étranger. Dans le cadre de leur mandat international, les jeunes stagiaires encouragent les collectivités rurales à atteindre l'autosuffisance alimentaire; ils rapportent avec eux de nombreuses idées qu'ils mettent en pratique au centre. La philosophie du FBC permet aux jeunes de faire l'expérience de la vie et du travail sur une terre avec des moyens plus durables.

L'entreprise sociale

L'entreprise sociale constitue un thème commun en DÉC. Nous avons réalisé plusieurs profils d'initiatives menées par des entreprises sociales; certaines sont plus axées sur le DÉC que d'autres. Parmi celles-ci, mentionnons la Core Neighbourhood Youth Co-operative, The Right Stuff, Youth Builders JobWORKS, The Print Shop (Eva's Phoenix) et le programme de livraison de repas du Santropol Roulant. Cinq de ces entreprises sociales travaillent auprès de jeunes défavorisés ou à risque. Non seulement ils offrent à ces jeunes un emploi et des compétences, mais ils orientent aussi ces derniers pour faire en sorte qu'ils contribuent au développement de leur communauté.

The Right Stuff est une entreprise sociale, en ce sens qu'elle utilise la collation et la livraison de son journal comme occasion de formation pour les jeunes travailleurs sans emploi qui ont du mal à trouver un emploi en raison de leur âge, de leur manque d'expérience et de leurs compétences limitées. Du côté du Falls Brook Centre, des jeunes femmes exploitent une entreprise de restauration biologique et mènent des activités de myciculture dans le cadre desquelles elles vendent des champignons Shitake certifiés biologiques aux restaurants haut de gamme. Pour sa part, LifeCycles travaille conjointement avec des jeunes pour favoriser le développement de l'esprit d'entreprise, les possibilités de mentorat et l'appui des pairs et ainsi aider les jeunes à créer des entreprises viables dans le respect de la société et de l'environnement. Au Santropol Roulant, l'entreprise sociale de popote roulante contribue à créer des liens intergénérationnels forts au sein de la communauté. Enfin, l'entreprise sociale The Print Shop – initiative d'Eva's Phoenix – est un centre de formation en imprimerie ainsi qu'une imprimerie commerciale qui offre aux jeunes à risques la possibilité d'acquérir les compétences de base nécessaires pour atteindre une autonomie à long terme dans le secteur des communications graphiques.

Établir des conditions propices au changement organisationnel

Les auteurs du rapport *Youth and Decision-Making* insistent sur le fait que les processus incluant les jeunes et les résultats positifs n'arrivent pas naturellement et ne font pas partie du répertoire de la plupart des organismes et des communautés. Il ressort des résultats issus des profils portant sur les jeunes œuvrant en DÉC ainsi que de la recension des écrits bien des points communs avec les conditions décrites ci-dessous.

Les conditions les plus susceptibles de faciliter l'atteinte de résultats positifs sont les suivantes.

1- Le groupe décisionnel le plus important de l'organisme doit être favorable à la participation des jeunes au processus de gouvernance et à l'établissement de partenariats entre jeunes et adultes, et doit changer son mode de fonctionnement en conséquence. Les résultats sont clairs : si un organe décisionnel se concentre sur la vision et l'apprentissage, les jeunes ont alors la possibilité de contribuer de façon importante au changement organisationnel.

2- Le changement organisationnel est facilité par un chef visionnaire adulte détenant une autorité et un pouvoir institutionnels pour plaider en faveur de la participation des jeunes au processus décisionnel. Sans ce leadership, la structure de gestion traditionnelle et les points de vue stéréotypés sur les jeunes prennent le dessus et sont difficile à surmonter. (*Youth in Decision-Making*, p. 9)

Il est difficile de changer la perception des adultes à l'égard des jeunes, même celle des adultes occupant des postes de gouvernance. Le changement est possible si les organismes offrent aux adultes trois types d'expérience.

1- Les adultes sentent qu'ils ont une bonne raison de travailler avec les jeunes (c.-à-d. pas simplement un geste symbolique).

2- L'attitude des adultes est plus susceptible de changer si les jeunes font bonne figure aux réunions du conseil d'administration ou dans d'autres lieux considérés comme le terrain des adultes. Il est important que les adultes soient témoins de la réussite des jeunes dans les rouages du changement organisationnel.

3- Les adultes changent leur perception à l'égard des jeunes s'ils ont l'occasion d'observer des jeunes à l'œuvre dans leur communauté et de voir que leur travail contribue de façon positive à l'amélioration de la vie des membres de la communauté.
(*Youth in Decision-Making*, p. 10)

« La délégation de responsabilités aux jeunes confère du pouvoir à ces derniers, ce qui mène à la reconnaissance^{vii}. »

6. Conclusions

Pourquoi la participation des jeunes vaut la peine – Pratique instructive et conditions essentielles à l’engagement des jeunes

Même si les styles, les modes et les niveaux d’engagement diffèrent d’un profil à l’autre, l’inclusion et le leadership des jeunes dans des organismes de DÉC ont une incidence importante sur les communautés, les organismes et les jeunes eux-mêmes. Certes, il reste des leçons à apprendre sur la façon d’inclure véritablement les jeunes et de pénétrer un organisme, et du travail à accomplir pour permettre aux jeunes de participer au processus décisionnel. Les résultats de la recherche illustrent cependant la valeur découlant de ces investissements au fil du temps. Comme le souligne le rapport *Youth in Decision-Making*, « les jeunes peuvent avoir des effets positifs sur les adultes et les organismes. Cela n’arrive pas tout le temps, bien sûr, mais quand les bonnes conditions sont en place, l’inclusion des jeunes au processus décisionnel constitue une stratégie puissante favorisant un changement positif ». (*Youth in Decision-Making*, p. 5)

À mesure que les organismes de DÉC réalisent leur mission, ils doivent orienter leur vision et leurs méthodologies en conséquence et s’adapter aux nouvelles conditions prévalant dans les communautés. Comme en témoignent les profils, les jeunes peuvent jouer un rôle important dans ce processus. « Pendant l’adolescence, de nombreux jeunes se sentent concernés par les questions de justice sociale. Ils vivent des expériences selon leurs principes et leurs idées politiques, ce qui pousse un grand nombre d’entre eux à plaider pour des causes qui leur sont chères. Ainsi, dans bien des organismes, les jeunes deviennent les gardiens de la vision. Ils placent la mission au centre de leurs préoccupations. » (*Youth in Decision-Making*, p. 5)

En s’appuyant sur l’étude *Youth in Decision-Making*, les profils décrivent quelques aspects complémentaires entre les préoccupations sociales, les besoins des jeunes en matière de développement et les besoins des organismes en matière de prise de décisions. Par exemple, Santropol Roulant a créé une culture d’évaluation qui comprend l’évaluation continue de sa structure organisationnelle, de sa vision, de ses processus et de ses projets par tous ses membres et employés/bénévoles. Non seulement cette culture est très globale, mais sa souplesse permet d’apporter des changements de façon naturelle et créative. Qui plus est, les personnes qui y participent peuvent être témoins de ces changements. Pour sa part, l’Environmental Youth Alliance a adopté une structure organisationnelle intergénérationnelle adaptée à ses besoins et à ses activités, qui lui permet d’apporter des changements à mesure que sa vision évolue et d’assurer l’homogénéité du processus. Enfin, la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne, dirigée par des jeunes, a appris comment s’adapter à un public en évolution constante ainsi qu’aux nouveaux besoins et à la nouvelle vision de ses membres

De nombreux organismes, dont le Santropol Roulant, LifeCycles et la Storytellers’ Foundation, ne sont pas précisément axés sur l’inclusion des jeunes, mais plutôt sur l’inclusion sociale globale de leurs membres ainsi que des membres de leur communauté. Non seulement cette

approche est vue d'un bon œil par les jeunes et donne envie à ces derniers de se joindre à ces organismes, mais dès que l'accent est mis sur l'inclusion de groupes défavorisés, cela crée un milieu plus favorable à la participation d'autres groupes défavorisés. « [Entre autres], les jeunes favorisent l'intégration des groupes sous-représentés au processus de prise de décisions de l'organisme. » (*Youth in Decision-Making*, p. 23)

Il ne s'agit pas seulement d'inclure les jeunes dans l'organisme, mais aussi de les encourager et de les aider à devenir des leaders au sein de celui-ci et dans la communauté. Non seulement cette approche contribuera à l'évolution de l'organisme, mais elle aidera aussi à sensibiliser d'autres groupes défavorisés au secteur du DÉC. « Pour ces organismes, le fait d'attribuer aux jeunes un rôle important dans le processus décisionnel permet d'établir des liens critiques avec des groupes de jeunes élargis ainsi qu'une stratégie pour assurer une représentation diversifiée. Ces liens sont essentiels à la réussite de l'organisme et ne peuvent être tissés par des adultes. » (*Youth in Decision-Making*, p. 24)

L'inclusion des jeunes ne vise cependant pas uniquement l'amélioration de l'environnement pour inciter d'autres jeunes à participer. En effet, elle peut aussi renforcer les processus de l'organisme pour tous les membres, car les activités auxquelles les jeunes sont appelés à participer augmente souvent la motivation des adultes. « Les organismes ont constaté que le dynamisme des jeunes est contagieux. Par exemple, le conseil d'administration du Gay, Lesbian and Straight Education Network (GLSEN) envisageait d'améliorer ses processus pour le bien des jeunes. Il s'est vite aperçu que les questions soulevées en lien avec les jeunes concernaient aussi les adultes. Bref, la communication au sein de groupes de prise de décisions tels que les conseils d'administration semble s'améliorer quand l'organisme tient compte des préoccupations des jeunes et cherche à répondre aux besoins de ces derniers. » (*Youth in Decision-Making*, p. 26)

L'hypothèse selon laquelle les jeunes réduisent l'efficacité du milieu de travail en raison de leur *inexpérience* semble fausse. En effet, « les adultes remarquent que souvent, leur niveau de participation aux activités augmente grâce à leur collaboration avec les jeunes. [...] Le lien émotionnel que tissent les jeunes avec la communauté et les questions axées sur les jeunes ont tendance à aviver l'intérêt des adultes pour ces questions » (*Youth in Decision-Making*, p. 32). Même si l'investissement en temps lié à l'engagement actif et à la promotion du leadership des jeunes dans les organismes de DÉC semble élevé, les profils et d'autres études démontrent les avantages de cet engagement.

À mesure que les jeunes vieillissent et que de nouveaux jeunes les remplacent, les besoins, les valeurs et les attentes de la génération changent, ce qui peut entraîner un changement d'attitude. Les organismes jeunesse doivent donc apprendre rapidement comment profiter de cette occasion de changement pour assurer leur survie à long terme. S'il y a de l'enthousiasme et du dynamisme, et si le besoin et le désir d'exister sont clairs, l'initiative ou l'organisme devrait pouvoir trouver du financement facilement. À l'heure actuelle, trop peu d'initiatives ou d'organismes de ce genre ont accès à un financement permanent et à long terme.

Cependant, certains organismes jeunesse ne sont pas là pour durer toujours; ils cherchent plutôt à répondre à un besoin ponctuel des jeunes de la génération actuelle. Si le besoin est présent dans la génération suivante, des mesures seront prises pour y répondre, même si l'apprentissage initial peut être en grande partie perdu. Cela ne veut pas dire que les

organismes jeunesse ne devraient pas être financés en raison du roulement. C'est en fait tout le contraire. Il ne faut pas considérer comme un échec un organisme qui ne dure pas des décennies. Il est possible d'apporter des gros changements, de grandir et de faire preuve de créativité en travaillant avec un groupe toujours en mouvement, que ce soit intellectuellement, émotionnellement ou physiquement. Pourquoi ne pas permettre à un organisme jeunesse de changer, d'évoluer, de prendre une toute nouvelle direction, de la même façon que le groupe qu'il représente?

En tant que praticiennes et praticiens de DÉC et membres de la communauté préoccupés par l'avenir du secteur du DÉC, il est essentiel de reconnaître « qu'une communauté ne peut pas fonctionner à son niveau optimal tout en dénigrant un groupe important en son sein » (*Youth in Decision-Making*, p. 31). Il existe d'importants défis et obstacles liés à la collaboration entre les jeunes et les adultes. Comme le démontrent les profils d'initiatives et d'organismes axés sur les jeunes œuvrant en DÉC, d'excellentes choses sont réalisées en matière de jeunes et de DÉC, mais les obstacles mentionnés précédemment entravent leur réalisation. La reconnaissance de ces obstacles – qu'ils soient de nature structurelle, comportementale ou financière ou liés à des facteurs externes – est nécessaire pour que puissent être apportés des changements réels favorisant l'inclusion, l'engagement et le leadership véritables des jeunes dans le secteur du DÉC. Les jeunes et les adultes doivent travailler main dans la main pour créer un climat de respect mutuel entre les générations ainsi que reconnaître les différents types d'expérience et la valeur de la diversité de cette expérience.

7. Recommandations

N° 1 – Un financement à long terme durable des activités de DÉC axées sur les jeunes menées par et dans des organismes de DÉC dirigés par des jeunes et incluant les jeunes; un soutien structurel d'un océan à l'autre.

N° 2 – Une plus grande importance accordée à la pénétration des jeunes dans les organismes du secteur du DÉC. Le Réseau canadien de DÉC et ses membres doivent approfondir la pratique de la pénétration des jeunes dans leur travail.

On met actuellement l'accent sur **la pénétration** des jeunes à tous les niveaux du processus décisionnel d'un organisme. Ce qui distingue cette priorité de celles du passé est que ses défenseurs plaident en faveur de la participation directe des jeunes à l'élaboration et à l'adoption des politiques organisationnelles. Selon ces défenseurs, les jeunes doivent non seulement avoir voix au chapitre des décisions quotidiennes liées aux programmes, mais ils doivent aussi être intégrés au processus de gouvernance interne. C'est seulement par cette « pénétration » que les communautés seront en mesure de promouvoir le développement des jeunes et des adultes. (*Youth in Decision-Making*, p. 1)

N° 3 – Un financement permanent des initiatives jeunesse menées par des organismes dirigés par des jeunes et incluant les jeunes. Le programme de stages jeunesse *CréeAction*, du Réseau canadien de DÉC, en est un exemple. Ce programme offre aux jeunes démontrant un intérêt pour le DÉC une occasion d'occuper un emploi en lien avec le secteur pour contribuer au développement de leur communauté et enrichir leur vision de la justice sociale ou environnementale et le secteur du DÉC.

Il s'agit d'un facteur critique. Les jeunes choisissent le domaine qui les intéresse et les adultes les guident et les encadrent pour qu'ils puissent agir. [...] Ce soutien doit favoriser l'autonomie des jeunes. (*Youth in Decision-Making*, p. 29)

Trois pratiques exemplaires recommandées en ce qui a trait aux jeunes

- 1- Il faut une certaine participation aux trois niveaux d'une collectivité – local, interorganismes et politique – afin de garder la participation des jeunes à l'ordre du jour public.
- 2- Besoin d'un « chef de file » de la collectivité et d'adultes « amis des jeunes » pour promouvoir la participation des jeunes. Puisque la jeunesse est une phase transitoire du cycle de vie, et que les jeunes chefs passent constamment d'une chose à l'autre, on croit que ces adultes jouent un rôle important, et apportent durabilité et constance aux efforts de participation des jeunes.
- 3- Le leadership est un facteur essentiel pour les jeunes comme les adultes.

Source : *À l'écoute des jeunes*

8. Bibliographie

Le nom des profils dont proviennent les citations et les sources mentionnées dans le présent document est indiqué entre parenthèses. Veuillez vous reporter aux profils en question pour plus d'information. Les profils peuvent être téléchargés sur le site <http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/pages/emergingleaders.asp>. Des exemplaires peuvent aussi être commandés en communiquant avec le Réseau canadien de DÉC. D'autres ressources ainsi que d'autres publications portant sur les jeunes et le DÉC sont offertes dans la recension des écrits connexe, et sont également téléchargeables dans la section du Comité des nouveaux leaders du site Web du RCDÉC.

Références

Atelier « Youth Participation in Community Development », du 2 au 4 mai 2003. Accessible en ligne sur le site Web du conseil consultatif des jeunes du Columbia Basin Trust : www.cbt.org (en anglais)

Caputo, Tutio (2000). « Hearing the Voices of Youth; Youth Participation in Selected Canadian Municipalities », Ottawa : Division de l'enfance et de l'adolescence, Santé Canada. En ligne : <http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/childhood-youth>

Yard, Jamie (2003). « Tips for Successful Youth Participation », Victoria : Réseau canadien de DÉC. En ligne : <http://www.ccednet-rcdec.ca/en/pages/emergingleaders.asp>

Zeldin, Shepherd, Kusgen McDaniel, Annette, Topitzes, Dimitri et Calvert, Matt (2000). « Youth in Decision-Making; A Study on the Impacts of Youth on Adults and Organizations », Wisconsin : University of Wisconsin-Madison, Department of Human Development and Family Studies, University of Wisconsin Extension.

Making Waves; publication jeunesse *Les Sentiers Jeunes-Essors*

Sites Web

Bamfield Community School Association (Bamfield, Colombie-Britannique)

La Bamfield Community School Association (BCSA) est une petite société sans but lucratif située dans le village éloigné de Bamfield, sur la côte ouest de l'île de Vancouver, en Colombie-Britannique. La BCSA s'est constituée en société en septembre 1995 avec pour mandat de « rassembler les membres pour définir et mettre à profit leurs ressources réunies dans le but d'améliorer la qualité de vie et de l'éducation au sein de la communauté ».

De concert avec la communauté autochtone Huu ay aht, la BCSA mène différentes initiatives novatrices favorisant l'engagement et l'autonomisation des jeunes. Ce profil met en relief les activités de cette association scolaire communautaire innovante, notamment les activités de la communauté d'apprentissage de la côte ouest et les programmes télévisés et médias dirigés par des jeunes.

Core Neighbourhood Youth Co-operative (Saskatoon, Saskatchewan)

La Core Neighbourhood Youth Co-operative est un centre communautaire offrant aux jeunes du centre-ville de Saskatoon l'occasion de participer à des initiatives économiques portant sur les thèmes de la coopération et de l'environnement. Les jeunes travaillent dans une coopérative de travail dans le cadre de laquelle ils mettent à profit leurs idées dans le cadre d'initiatives. Les profits engendrés par ces dernières sont ensuite partagés^{viii}.

Environmental Youth Alliance (Vancouver, Colombie-Britannique)

L'Environmental Youth Alliance (EYA) est plus qu'un organisme à vocation environnementale. À l'instar des organismes adoptant une approche de développement économique communautaire (DÉC) dans le cadre de leurs activités, l'EYA envisage le développement durable d'une façon intégrée tenant à la fois compte des objectifs environnementaux, sociaux et économiques. L'EYA est un organisme non gouvernemental sans but lucratif, « un organisme de développement communautaire qui se consacre à l'amélioration de l'environnement physique et social par l'entremise d'initiatives communautaires dans le cadre desquelles participent et sont formés des jeunes; un organisme voué à la création de solutions de vie durables pouvant être évaluées et réalisées de façon concrète »^{ix}.

Eva's Initiatives; Eva's Phoenix; The Print Shop (Toronto, Ontario)

Eva's Initiatives s'est donné pour mission de travailler en collaboration avec les jeunes itinérants et à risque de 16 à 24 ans en leur offrant un refuge sécuritaire et s'autres services pour les aider à mener une existence productive, autonome et saine. L'entreprise crée des solutions à long terme pour les jeunes sans abri en élaborant et en mettant en œuvre des services proactifs et progressifs. Elle exploite trois refuges dans la région du Grand Toronto qui offrent un toit à 122 jeunes chaque nuit. Les trois refuges fournissent aux jeunes sans abri un service de logement d'urgence et de transition, des services de réduction des méfaits liés à la toxicomanie, des services de consultation, des programmes d'emploi et de formation, des services d'aide au logement et des services de réinsertion familiale^x.

Falls Brook Centre (Nouveau-Brunswick)

Falls Brook Centre est un centre d'éducation et de formation situé dans une région rurale du Nouveau-Brunswick, qui s'efforce de mettre en pratique les valeurs liées à un mode de vie durable. Le terrain de 400 acres est certifié biologique par l'organisme OCIA du Nouveau-Brunswick. Outre la terre agricole biologique, un musée de la forêt et un terrain boisé certifié par le Forest Stewardship Council (FSC), les autres activités sur place comprennent des systèmes héliotechniques et éoliens, un petit centre de conférence, des herbiers, des pépinières, des plantations de produits forestiers non ligneux – champignons et ginseng – et des sites de restauration pour des programmes de sensibilisation, sans oublier des occasions de

redynamiser l'économie locale sur une base durable.

Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (Ontario)

La Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO) a comme objectif d'assurer la pleine participation des jeunes Franco-Ontariennes et Franco-Ontariens au développement de leur communauté. Pour atteindre cet objectif, l'organisme a adopté une approche visant à aider les jeunes à mieux se connaître en tant que personnes, à comprendre leur rôle dans l'environnement pour mieux définir, évaluer et améliorer ce derniers, à vivre des expériences positives en français avec d'autres jeunes pour s'ouvrir au monde, à comprendre leur rôle en tant que francophones dans leur communauté et à s'identifier comme des Franco-Ontariennes et Franco-Ontariens d'une manière leur permettant d'affirmer leur identité en tant que francophones^{xi}.

Lifecycles and Common Ground (Victoria, Colombie-Britannique)

LifeCycles constitue un bon exemple de petit organisme non gouvernemental nourrissant une passion pour l'alimentation et l'agriculture axées sur les jeunes et faisant la promotion de la richesse des aliments biologiques préparés de façon artisanale. Établi en 1994, l'organisme a pour mission de sensibiliser les gens à la culture d'aliments biologiques et à ses effets, à la santé, à la viabilité urbaine et au DÉC dans la région du Grand Victoria. Cet ONG accorde une grande importance à l'établissement de liens communautaires par les jeunes en mettant en œuvre des initiatives pratiques qui contribuent à améliorer la production alimentaire locale.

QQS Projects Society; Koeye Lodge (Colombie-Britannique)

La QQS Projects Society est un organisme de bienfaisance enregistré et une société sans but lucratif fondé en 1999 par la Première nation de Heiltsuk, située dans une région éloignée de la côte ouest de la Colombie-Britannique. La société a été établie dans le but de soutenir les jeunes Heiltsuk, la culture locale et l'environnement. Elle bénéficie de l'appui des hemas – chefs traditionnels héréditaires – ainsi que de la communauté Heiltsuk élargie.

Santropol Roulant (Montréal, Québec)

Le Santropol Roulant est un organisme sans but lucratif établi à Montréal, fondé et dirigé par des jeunes de la communauté. L'organisme rassemble des gens de différentes générations et cultures grâce à un service de popote roulante, à des activités favorisant l'établissement de liens intergénérationnels et à différents programmes de bénévolat. Le Santropol Roulant utilise la nourriture comme instrument visant à rompre l'isolement social et économique entre les générations et à renforcer et enrichir la communauté locale.

Storytellers' Foundation; The Learning Shop (Hazelton, Colombie-Britannique)

The Right Stuff (Trail, Colombie-Britannique)

Le Greater Trail Community Skills Centre a été constitué comme société sans but lucratif en 1997 dans un contexte de chômage grimant, de restructuration économique, de compétences et de formation insuffisantes et de démographie changeante dans la région de Trail.

L'organisme a comme mandat de servir de centre de liaison pour rassembler des ressources communautaires afin de soutenir le renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et communautaires. Il a mis sur pied l'entreprise sociale The Right Stuff pour répondre aux besoins de jeunes en matière d'emploi et de formation et pour diversifier les sources de revenu de l'organisme dans le but d'appuyer d'autres projets et programmes s'inscrivant dans le cadre de son mandat social.

Columbia Youth Development Team (Trail, Colombie-Britannique)

Blanshard Community Centre (Victoria, Colombie-Britannique)

Youth Builders, JobWORKS (Winnipeg, Manitoba)

9. Annexes

Annexe A

Niveaux du continuum de la participation publique

Rapport publié par le ministère de la Planification de la Nouvelle-Galles du Sud (Australie) et adapté de l'Association internationale pour la participation publique (IAP2)¹.

INCREASING LEVEL OF PUBLIC IMPACT 				
INFORM	CONSULT	INVOLVE	COLLABORATE	EMPOWER
Objective	Objective	Objective	Objective	Objective
To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, or solutions	To obtain public feedback on analysis, alternatives, or decisions	To work directly with the public throughout the process to ensure that public and private concerns are consistently understood and considered	To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution	To place final decision making in the hands of the public
Promise to the public	Promise to the public	Promise to the public	Promise to the public	Promise to the public
We will keep you informed	We will keep you informed, listen to and acknowledge your concerns, and provide feedback on how public input influenced the decision	We will work with you to ensure that your concerns and issues are directly reflected in the alternatives developed and provide feedback on how public input influenced the decision	We will look to you for direct advice and innovation in formulating solutions and incorporate your advice and recommendations into the decisions to the maximum extent possible	To place final decision making in the hands of the public

Source: IAP2 International Association for Public Participation.

¹ Diagramme tiré du site http://www.iplan.nsw.gov.au/engagement/intro/pdf/ceh_techniques.pdf le 12 janvier 2006.

Annexe B

Qui sont les jeunes?

Il existe de nombreuses définitions. Les jeunes adoptent leur rôle dans la société à différents âges.

- Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP)

Résumé des définitions du terme « jeunes »

La définition du terme « jeunes » s'avère un exercice plus compliqué qu'il y paraît. Les auteurs s'entendent tous pour dire qu'il n'est pas possible de définir les jeunes au moyen d'un seul terme. Trouver les raisons à la base des définitions fournies est plus complexe. Souvent, il est difficile de déterminer comment les organismes et les gens travaillant auprès des jeunes définissent le terme « jeunes ».

Les jeunes ne constituent pas seulement un groupe d'âge. Il faut aussi tenir compte des différentes étapes de la croissance et du rôle des jeunes selon la société ou la communauté et encourager les gens à s'identifier eux-mêmes plutôt que d'être identifiés par les autres. Les définitions varient également en fonction de la culture et des rôles et responsabilités attribués aux jeunes au sein de leur culture. Les définitions peuvent être très globales ou encore très fermées. Comme le Canada poursuit un objectif établi de multiculturalisme, il est important de prendre en considération les influences et les attentes culturelles dans la définition.

En travaillant auprès des jeunes, il importe en outre de reconnaître que la « communauté des jeunes » n'est pas limitée à un groupe d'âge : elle comprend des différences, des expériences uniques que nous attribuons à la population « adulte »².

Inclusion et pénétration des jeunes – Résumé

Que signifient « inclusion des jeunes » et « pénétration des jeunes »? Quels en sont des exemples? Que faut-il faire pour implanter ces approches? Quels arguments pouvons-nous employer pour favoriser le changement dans un organisme ou un processus communautaire? Quels obstacles y sont liés? Il existe des études approfondies sur lesquelles nous pouvons nous appuyer pour contribuer au débat – des études si poussées qu'elles laissent entendre que l'inclusion et la pénétration des jeunes dans un organisme ou un processus communautaire entraînent une diversité accrue d'autres groupes défavorisés. Selon l'étude *Youth in Decision-Making* publiée par l'Université du Wisconsin, l'un des résultats organisationnels liés à l'inclusion des jeunes est que « les organismes accordent plus d'importance à l'inclusion et à la représentation. Ils ont constaté que leurs programmes sont profitables quand des groupes multiples et diversifiés sont inclus dans le processus décisionnel³ ».

² Jamie Yard, proposition de projet sur la cartographie communautaire visant à réduire les écarts.

³ *Youth in Decision-Making*, p. 8

Parmi les pratiques d'inclusion des jeunes mentionnées dans le cadre du projet de recherche, mentionnons l'inclusion d'un espace consacré aux jeunes au sein des conseils d'administration. Cette pratique peut être efficace si certaines conditions sont remplies, par exemple la désignation de plusieurs jeunes représentants (plutôt qu'un seul) pour obtenir l'appui des pairs. « Les pairs offrent aussi aux adolescents un lieu sécuritaire où ils peuvent tester les compétences des adultes en matière de prise de décisions. Il n'est pas surprenant que les jeunes sont souvent plus disposés à participer à la prise de décisions et de mesures collectives quand leurs pairs y participent également. » (*Youth in Decision-Making*, p. 24) Avant de supposer que la participation de jeunes au conseil d'administration d'un organisme signifie qu'il y a inclusion, il importe de reconnaître la présence d'obstacles pour les jeunes siégeant à ces conseils ou pour ceux et celles sur le point d'y siéger.

Les études indiquent que quand des jeunes sont engagés à différents niveaux dans des organismes, lesdits organismes « accordent plus d'importance à l'inclusion et à la représentation. Ils ont constaté que leurs programmes sont profitables quand des groupes multiples et diversifiés sont inclus dans le processus décisionnel⁴ ».⁵

On met actuellement l'accent sur **la pénétration** des jeunes à tous les niveaux du processus décisionnel d'un organisme. Ce qui distingue cette priorité de celles du passé est que ses défenseurs plaident en faveur de la participation directe des jeunes à l'élaboration et à l'adoption des politiques organisationnelles. Selon ces défenseurs, les jeunes doivent non seulement avoir voix au chapitre des décisions quotidiennes liées aux programmes, mais ils doivent aussi être intégrés au processus de gouvernance interne. C'est seulement par cette « pénétration » que les communautés seront en mesure de promouvoir le développement des jeunes et des adultes⁶.

Le thème de la pénétration des jeunes a mis en évidence deux thèmes principaux, soit l'intégration des jeunes comme des membres actifs et importants à différents niveaux de leur communauté, et le besoin d'intégrer les jeunes non seulement aux différents niveaux du processus décisionnel, mais aussi aux processus de gouvernance de leur communauté et de l'organisme au sein duquel ils œuvrent.

Dans les communautés :

Le terme « pénétration des jeunes » concerne l'objectif fondamental de l'intégration des jeunes et des jeunes adultes à toutes les dimensions de la vie de la communauté. Il porte aussi sur la valorisation et la mise à profit des idées et des actions des jeunes dans le cadre des activités visant un changement social ou communautaire. Sur le plan organisationnel, on parle de « pénétration d'un établissement » quand les jeunes sont intégrés comme partenaires à part entière et quand des structures sont créées à différents niveaux pour assurer leur participation active au processus de prise de décisions. (*Youth in Decision-Making*, p. 3)

⁴ *Youth in Decision-Making*, p. 8

⁵ *Youth in Decision-Making*, p. 8

⁶ *Youth in Decision-Making*, p. 1

« La gouvernance des jeunes (ou la prise de décisions par les jeunes) constitue une stratégie fondamentale en matière de pénétration des jeunes. Elle renvoie aux situations dans lesquelles les jeunes travaillent souvent en partenariat avec des adultes pour établir l'orientation stratégique globale des organismes, des institutions et des coalitions. » (*Youth in Decision-Making*, p. 3)

Annexe C

Raisons générales du projet de recherche

Les profils de jeunes œuvrant en DÉC offrent d'autres exemples de la diversité des approches possibles. Nous avons choisi comme approche un projet de recherche sur les jeunes œuvrant en DÉC pour constituer une base de connaissances et jeter les bases nécessaires au changement social.

Le projet de recherche peut répondre à trois objectifs de base pour les personnes plaidant en faveur d'une plus grande participation des jeunes au processus décisionnel.

- 1- Peut répondre aux préoccupations liées à l'imputabilité.
- 2- Peut faire avancer les pratiques de diffusion (peut clarifier la définition des pratiques pour les personnes qui souhaitent inclure les jeunes mais qui ne savent pas par où commencer dans leur communauté).
- 3- Offre un autre type de légitimité que les connaissances des praticiens; la combinaison de deux offre le message le plus convaincant. (*Youth in Decision-Making*, p. 2)

La majorité des organismes sondés, tant ceux dirigés par des jeunes œuvrant en DÉC ou les organismes de DÉC incluant étroitement les jeunes au processus décisionnel, démontrent de différentes façons que les jeunes ont une incidence sur les adultes avec qui ils travaillent, sur les choix de l'organisme et sur la communauté au sein de laquelle ils vivent. « Même s'il est évident que l'inclusion des jeunes a une grande incidence sur les jeunes, aucune étude n'a été réalisée sur les effets de celle-ci sur les adultes, les organismes et les communautés. » (raison d'être de l'étude *Youth in Decision-Making*). Ces profils de jeunes œuvrant en DÉC peuvent contribuer à établir les fondements de la recherche.

Annexe D

Résultats liés à la participation des jeunes au changement organisationnel

Extrait du rapport *Youth in Decision-Making* (traduction libre).

Avantages pour les adultes de favoriser la participation des jeunes

- 1- Les adultes font d'abord l'expérience de la compétence des jeunes et commencent à percevoir ces derniers comme des intervenants légitimes et importants dans le processus de prise de décisions.
- 2- Le fait de travailler avec les jeunes contribue à renforcer l'engagement des adultes envers l'organisme et à accroître leur dynamisme.
- 3- Les adultes se sentent plus efficaces et sont plus confiants en travaillant avec les jeunes et en menant des activités liées à ces derniers.
- 4- Les adultes parviennent à comprendre les besoins et les préoccupations des jeunes et s'entendent plus sur les questions liées aux programmes. Ils sont ainsi plus susceptibles de rayonner à l'extérieur de l'organisme et de partager leurs connaissances et leurs idées. Ils se sentent plus connectés à leur communauté.

Résultats liés à la participation des jeunes

- 1- Les principes et les pratiques liés à la participation des jeunes sont intégrés à la culture de l'organisme.
 - 2- La plupart des organismes sont d'avis que les jeunes contribuent à la clarification et à la précision de leur mission. Certains organismes officialisent ce rôle des jeunes.
 - 3- L'ensemble des adultes et des organismes sont plus connectés et ouverts aux jeunes dans la communauté. Cet investissement et ce dynamisme ont permis d'améliorer les programmes.
 - 4- Les organismes accordent une plus grande importance à l'inclusion et à la représentation. Ils ont constaté que leurs programmes sont plus profitables quand différents groupes de la communauté sont intégrés au processus de prise de décisions.
 - 5- La participation des jeunes au processus de prise de décisions aide à convaincre les fondations et d'autres organismes de financement du sérieux d'un organisme en matière de promotion du développement des jeunes.
 - 6- L'inclusion des jeunes au processus de prise de décisions permet aux organismes d'établir des liens plus étroits avec la communauté de différentes façons (par ex., défense des intérêts communautaires, élaboration de politiques et services).
- (*Youth in Decision Making*, p. 8)

Annexe E

Calendrier des activités

			EYA Change 1993-4					SR Change 2000		Core Change 2005
1977	1987	1989	1991	1994	1995	1996	1997	1999	2000	2002
FESFO	Eva's Place Built URB	QQS (Infor.)	EYA URB	LifeC URB	SR URB	Core URB	RightS	QQS RUR (Formal)	Eva's Phoenix URB	Eva's Print Shop URB
			1992 FallsB RUR	1994 Story RUR	1995 T Bam RUR					

Ce rapport s'inscrit dans le cadre des activités du Comité des nouveaux leaders du Réseau canadien de DÉC visant à créer des débouchés en matière de leadership des jeunes œuvrant en DÉC.

Merci à tous ceux et celles qui ont participé à ce projet!

ⁱ Tiré du site www.ccednet-rcdec.ca le 18 janvier 2006.

ⁱⁱ Tiré du site http://www.youthone.com/webathon/project_en_main.cfm le 10 décembre 2005.

ⁱⁱⁱ Tiré du site <http://www.ayn.ca/ViewNews.aspx?id=151> le 8 décembre 2005.

^{iv} Prepared by: Or. Tuttio Caputo. Hearing the Voices of Youth. *Childhood and Youth Division Health Canada*; Ottawa, Ontario. 2000.

^v Ce diagramme a été tiré du site http://www.iplan.nsw.gov.au/engagement/intro/pdf/ceh_techniques.pdf le 12 janvier 2006.

^{vi} Site Web du conseil consultatif des jeunes du Columbia Basin Trust : www.cbt.org

^{vii} *Making Waves*, publication jeunesse *Les Sentiers Jeunes-Essors*.

^{viii} Tiré du site <http://www.cnyc.ca/> le 20 janvier 2006.

^{ix} Tiré du site <http://www.eya.ca/> le 17 janvier 2006. Tout au long du présent document, les références à ce site Web seront désignées sous le nom « EYA ».

^x Tiré du site <http://www.evasinitiatives.com/who.htm> le 10 février 2006. Tout au long du présent document, cette source sera désignée sous le nom « Eva ».

^{xi} Entrevue avec Eric Stephenson, le 28 février 2006.

Publié par :

Le Réseau canadien de DÉC
211-620 View Street
Victoria (C.-B.) V8W 1J6
Tél. : 250 386-9980
Sans frais : 1 877 202-2268
Télééc. : 250 386-9984

Coordonnatrice du Comité des
nouveaux leaders :
fbrodhead@ccednet-rcdec.ca

La version électronique de ce
document peut être téléchargée sur le
site Web du RCDÉC :
<http://www.ccedet-rcdec.ca/>

© Le Réseau canadien de DÉC, 2006.