

# Accueil et **formation** des administrateurs

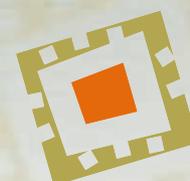
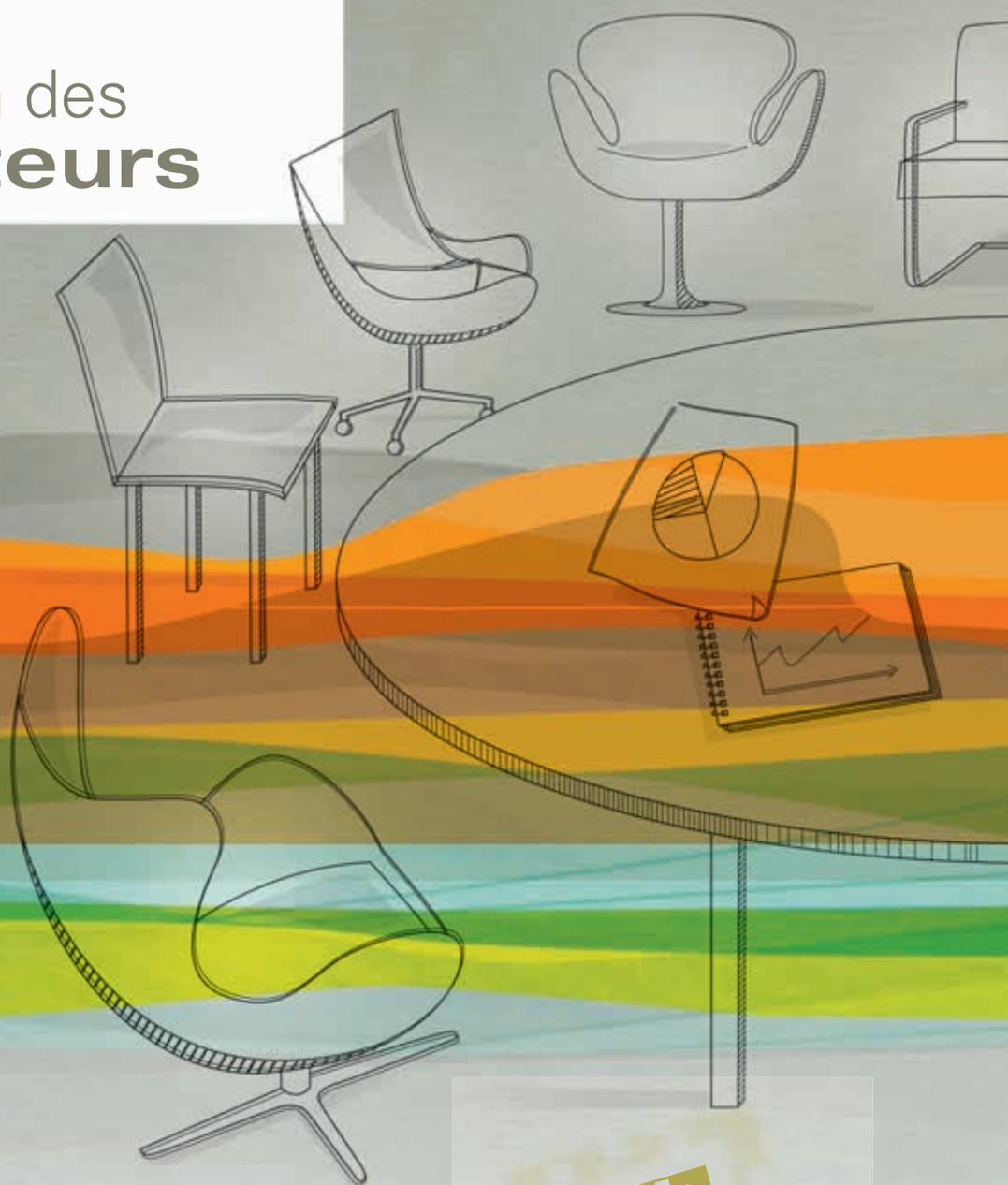


Table de concertation  
des forums jeunesse  
régionaux du Québec



Édition 2011

# Accueil et **formation** des administrateurs

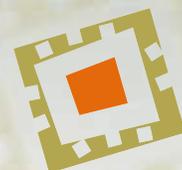
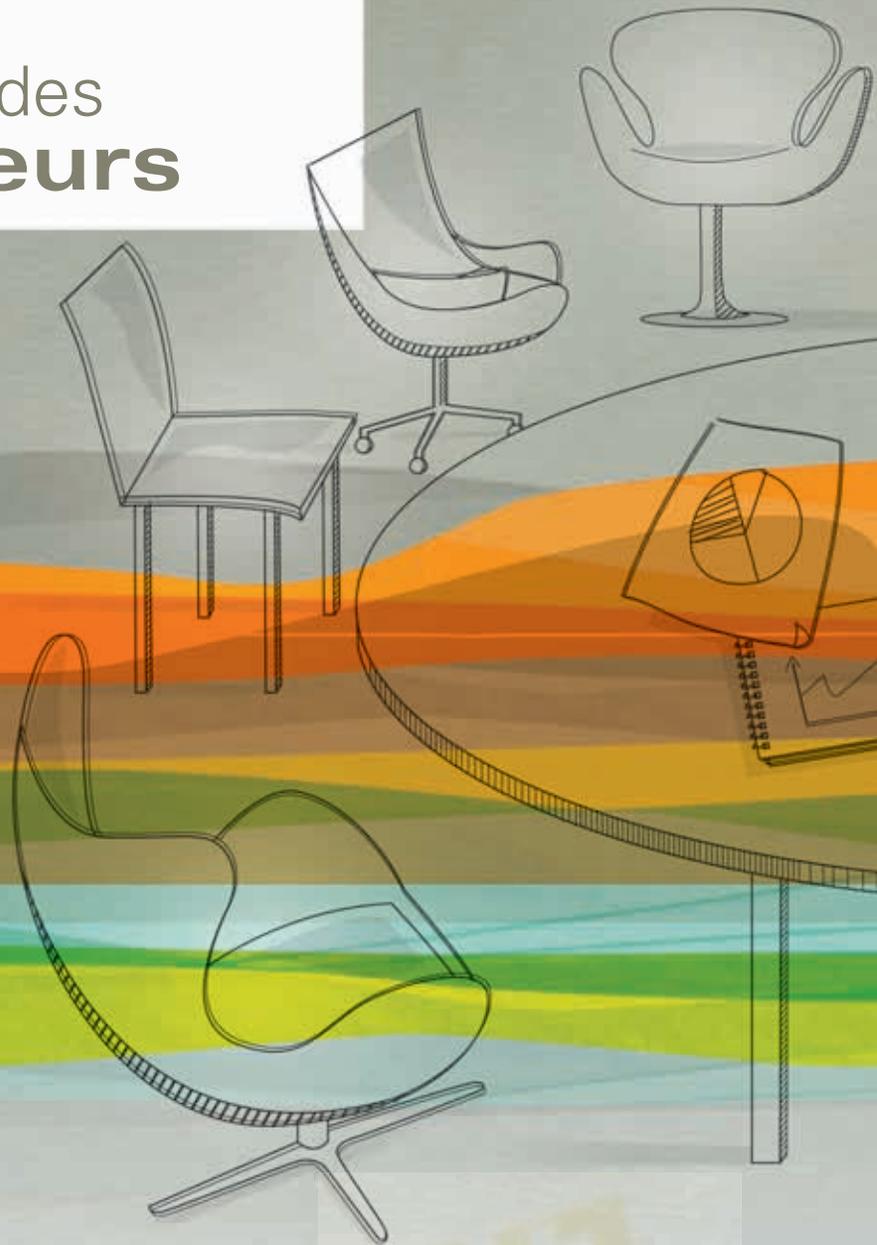


Table de concertation  
des forums jeunesse  
régionaux du Québec



# Avant-propos

Chaque année, plusieurs forums organisent des activités afin d'intégrer et de former leurs administrateurs : lac-à-l'épaule, formation, etc. Cette étape est incontournable, car malgré l'investissement de temps que cela demande au départ, de telles activités peuvent permettre de placer tout le monde sur un  **pied d'égalité**  par rapport aux compétences et connaissances nécessaires pour bien accomplir son mandat au forum jeunesse. C'est également l'occasion de parler des  **attentes**  des uns envers les autres, pour éviter par la suite des malentendus ou des problèmes. Enfin, c'est le moment de se fixer des  **objectifs communs**  en tant que groupe qui sera appelé à travailler ensemble toute l'année. Avec une vision commune, on prévient bien des problèmes ! La présence des anciens administrateurs est donc cruciale lors de ces activités, même s'ils partent avec une longueur d'avance concernant leurs connaissances de l'organisation. C'est l'occasion de créer un  **esprit d'équipe** , mais aussi d'inviter les anciens à partager leur expérience : au-delà de la théorie, comme se vivent les aspects abordés dans la formation tout au long de l'année ?

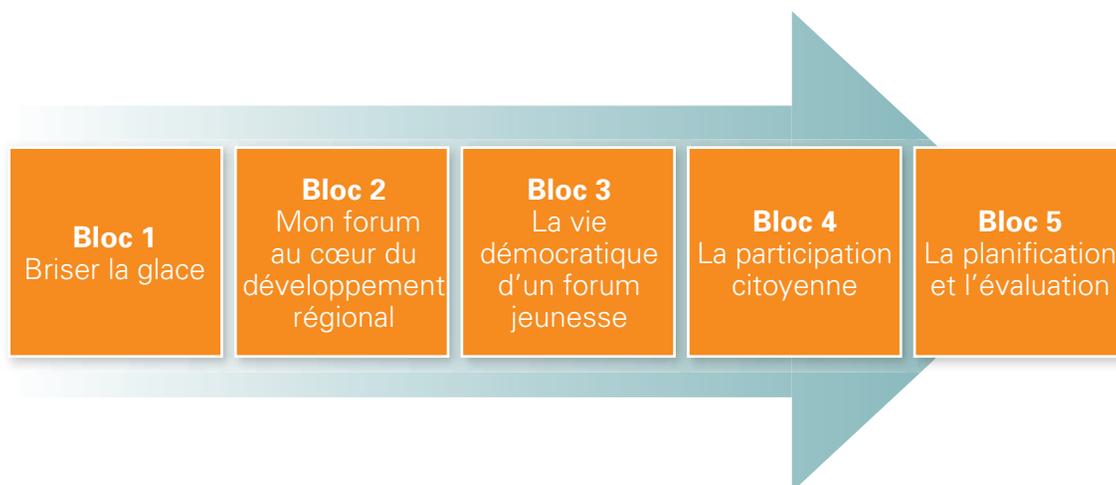
Les ateliers qui suivent, organisés en 5 blocs, ont été conçus pour soutenir le travail déjà fait par les forums jeunesse régionaux. Un forum pourrait choisir d'appliquer ce document de A à Z, alors qu'un autre pourrait choisir d'y piger deux ou trois ateliers pour enrichir sa propre formation. L'important est d'adapter les contenus de chacun des ateliers à vos réalités régionales.

Chaque fiche d'atelier est bâtie de façon à donner toutes les informations nécessaires pour qu'un employé ou un administrateur s'approprie l'atelier et puisse être en mesure de le donner (*voir la section Fonctionnement du guide*).

En conclusion, les déroulements d'ateliers ont été conçus pour rendre les participants les plus actifs possible. En effet, un atelier dans lequel le participant est actif a beaucoup plus de chance d'atteindre son objectif que si nous tentions de passer le même contenu par une présentation magistrale des notions. Cela ne veut pas dire que le magistral est à bannir, mais qu'il est à utiliser avec modération !

Si vous souhaitez l'aide de la Table de concertation pour préparer ou encore coanimer certains ateliers, il nous fera plaisir de travailler à vos côtés.

# Les principaux thèmes du guide



**Le guide est conçu comme s'il proposait un cheminement idéal pour un lac-à-l'épaule.**

Le **premier bloc** vous propose des activités brise-glace pour vous aider à amorcer vos activités du bon pied. Plus une rencontre est longue, plus l'amorce est essentielle pour mettre tout le monde à l'aise afin que chacun contribue tout au long de l'activité.

Le **deuxième bloc** vise à initier vos membres aux principaux rouages et au fonctionnement d'un forum jeunesse dans un contexte de développement régional. C'est le temps pour vous d'ajouter le contenu propre à votre forum jeunesse et à votre réalité régionale. Vous pourrez en outre vous interroger sur les principaux mandats des forums jeunesse, sur le fonctionnement de votre FRIJ et sur les acteurs nationaux comme le Secrétariat à la jeunesse et la TCFJRO.

Le **troisième bloc** concerne la vie démocratique de votre forum jeunesse. Les trois ateliers qui y sont proposés visent à bien former et informer vos membres sur les rôles et responsabilités d'un « administrateur » de forum jeunesse, à bien déterminer les attentes respectives entre la permanence du forum et ses membres, ainsi qu'à vous offrir un cadre de réflexion pour optimiser la participation dans vos instances.

Le **quatrième bloc** se veut une introduction à la notion de participation citoyenne, l'un des mandats principaux des forums jeunesse. Les deux ateliers proposés visent à vous faire découvrir de manière ludique les différentes dimensions de la participation citoyenne, sa définition et les défis qu'implique de susciter l'engagement des jeunes.

Le **cinquième et dernier bloc** concerne principalement la planification dans votre forum jeunesse. Puisque les lac-à-l'épaule sont souvent l'occasion de planifier l'année, voire les années à venir, nous vous suggérons un segment qui vise à vérifier si vous avez besoin d'une planification stratégique à plus long terme, ainsi qu'un atelier vous permettant de dresser un plan d'action pour l'année en cours. Enfin, pour terminer le tout, vous trouverez dans cette section un cadre vous permettant d'évaluer vos diverses activités, toujours dans le but de les améliorer à l'avenir.

# Table des matières

Avant-propos

Les principaux thèmes du guide

Fonctionnement du guide

## Bloc 1 Pour briser la glace

**Brise-glace A** Trouve quelqu'un qui...

**Brise-glace B** Entrevue – potentiel du conseil d'administration

### Annexe 1 - Les activités brise-glace

**Outil 1.1** Trouve quelqu'un qui...

## Bloc 2 Mon forum jeunesse

**Atelier A** Bien connaître son forum jeunesse

**Atelier B** Les FRIJ sous toutes leurs coutures

**Atelier C** Les acteurs du développement régional

### Annexe 2 - Connaître son forum jeunesse

**Outil 2.1** Thème 1 : Historique des forums jeunesse régionaux du Québec

**Outil 2.2** Thème 2 : Table de concertation des forums et acteurs nationaux

**Outil 2.3** Thème 3 : Missions et mandats des forums jeunesse

**Outil 2.4** Thème 4 : Secrétariat à la jeunesse et Stratégie d'action jeunesse

**Outil 2.5** Thème 5 : Votre forum jeunesse régional, son historique et sa composition

**Outil 2.6** Historique des Fonds régionaux d'investissement jeunesse (FRIJ)

**Outil 2.7** Les actions jeunesse structurantes (AJS) et les projets locaux et régionaux (PLR)

**Outil 2.8** Retombées des Fonds régionaux d'investissement jeunesse (FRIJ)

**Outil 2.9** Quelques concepts sur le développement local et régional

**Outil 2.10** Les acteurs du développement régional et leurs acronymes

**Outil 2.11** Exemple de schéma du développement régional

<b>Bloc 3</b>		<b>Vie démocratique du forum jeunesse</b>
<b>Atelier A</b>		Rôles et responsabilités des administrateurs
<b>Atelier B</b>		Attentes et objectifs
<b>Atelier C</b>		Maximiser la participation dans votre forum jeunesse
		<b>Annexe 3 - La vie démocratique du forum jeunesse</b>
	<b>Outil 3.1</b>	Les rôles et responsabilités des administrateurs de forums jeunesse
	<b>Outil 3.2</b>	Les déterminants à la participation
	<b>Outil 3.3</b>	L'image de l'équilibre entre les réservoirs
	<b>Outil 3.4</b>	Mises en situation
<b>Bloc 4</b>		<b>Jeunesse et participation citoyenne</b>
<b>Atelier A</b>		Qu'est-ce que la participation citoyenne ?
<b>Atelier B</b>		Les défis de la participation citoyenne des jeunes
		<b>Annexe 4 - La participation citoyenne</b>
	<b>Outil 4.1</b>	Énoncés d'actions en participation citoyenne
	<b>Outil 4.2</b>	Le cheminement de la participation citoyenne
	<b>Outil 4.3</b>	Types de participation citoyenne
	<b>Outil 4.4</b>	Mises en situation : « les jeunes d'aujourd'hui »
	<b>Outil 4.5</b>	Portes d'entrées à l'engagement
	<b>Outil 4.6</b>	La diplomation et la participation citoyenne
<b>Bloc 5</b>		<b>La planification et l'évaluation</b>
<b>Atelier A</b>		Le processus de planification stratégique
<b>Atelier B</b>		Orienter le plan d'action de son forum jeunesse (un exemple de démarche stratégique)
<b>Atelier C</b>		Outils d'évaluation d'une rencontre ou d'une activité
		<b>Annexe 5 - La planification et l'évaluation</b>
	<b>Outil 5.1</b>	Questionnaire
	<b>Outil 5.2</b>	De la planification à la stratégie
	<b>Outil 5.3</b>	Les étapes de la planification
	<b>Outil 5.4</b>	Cartes de rôle

## Fonctionnement du guide

Atelier



# Titre de l'atelier

---

[Vous trouverez pour chaque atelier un bref résumé qui vous orientera sur le contenu général de celui-ci, son utilité et le contexte approprié pour le donner.]

---

## Objectifs :

[Il est important d'informer les participants des objectifs en commençant l'atelier. C'est aussi l'occasion de leur demander et de prendre en note leurs attentes supplémentaires par rapport au contenu à traiter. Cela permet de mieux ajuster le contenu par rapport à leurs besoins.]

## Durée totale :



[La durée idéale de l'atelier selon le déroulement proposé]

## Matériel requis

↳ (voir annexe x) :

[Cette section dresse la liste des documents ou du matériel dont vous avez besoin pour donner l'atelier. Certaines sections d'information sont à compléter par le forum jeunesse régional.]

## Notions principales :

[Les notions sont les connaissances au cœur de l'atelier, qui doivent absolument être traitées tout au long de celui-ci. Idéalement, les déroulements aident à faire sortir les notions du groupe lui-même, mais la rétroaction est utile à l'animateur pour revenir sur ce qui n'aurait pas été abordé. Pour chaque atelier, nous vous proposons un aperçu des notions principales dont il traite.]

---

« Citation intéressante ou amusante pour votre bon plaisir »

---

## Déroulement de l'atelier

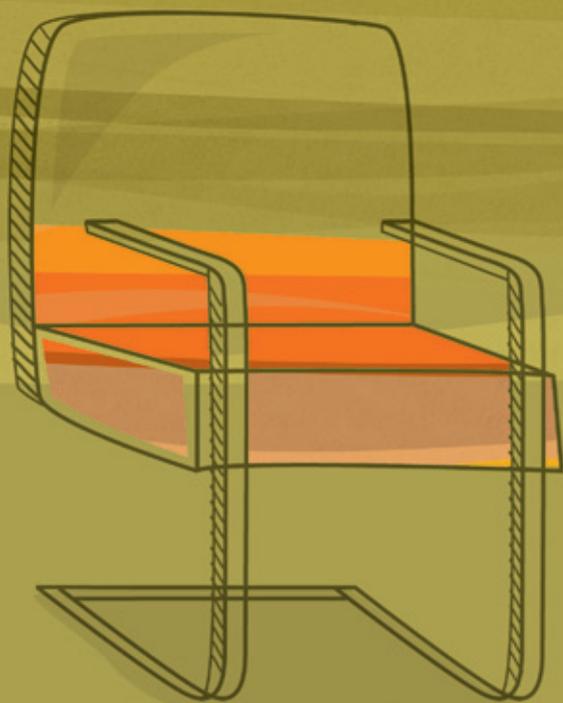
[Étape par étape, comment se passera l'atelier ?]

↳ ÉTAPES	CONTENU	
	<b>Amorce</b> Comment pique-t-on l'intérêt des participants ou comment s'assure-t-on de créer chez eux le besoin d'apprendre ou construire ce qui suivra ?	Temps suggéré pour chaque partie du déroulement
	<b>Formation des équipes</b> Nous vous suggérons ici des manières de former les équipes de travail pour l'atelier s'il y a lieu. Parfois, cette étape peut être incluse dans l'amorce.	
	<b>Exercice</b> Il s'agit d'activités suggérées que vous pouvez faire pour animer l'atelier tout en faisant participer votre public au maximum.	
	<b>Contenu</b> Ici, on vous suggère la matière ou les notions à transmettre après chaque exercice. Les notions principales ainsi que des questions pour lancer la discussion avec les participants y sont incluses.	
	<b>Rétroaction</b> La section de la rétroaction propose des questions à poser par l'animateur de l'atelier pour faire prendre conscience aux participants de leurs apprentissages, revenir sur les conclusions tirées par le groupe, ce qu'il a décidé, ce qu'il doit absolument retenir. C'est aussi l'occasion de mentionner les notions essentielles qui ne seraient pas encore ressorties à cette étape.	
	<b>Note ou truc d'animation</b> Considérations variées pour guider le travail de la personne qui animera l'atelier (exemple : explication de la structure d'animation, pièges à éviter, etc.).	

BLOC 1

# Pour **briser** la glace

Des activités pour partir du bon pied



Si on commence avec des certitudes, on finit avec des doutes. Si on commence avec des doutes, on finit avec des certitudes.

Francis Bacon



Brise-glace



# Trouve quelqu'un qui...

Cette activité constitue un bon point de départ d'une rencontre en grand groupe où les participants se connaissent peu ou se connaissent seulement sur une base professionnelle. Sous une forme ludique, le « trouve quelqu'un qui... » est une manière efficace de se mettre en action et d'aborder les autres afin d'en apprendre plus sur eux.

## Objectifs :

1. Permettre aux membres de se connaître et d'interagir entre eux.
2. Établir une atmosphère de plaisir pour favoriser le travail du groupe.

## Durée totale :



20 minutes

## Matériel requis

▾ (voir annexe 1) :

- Grilles « trouve quelqu'un qui » (une par participant)
- Une salle où il est facile de se déplacer

## Notions principales :

La force d'un conseil d'administration ou d'un comité est la somme de toutes les expériences de ses membres. Il est important que chacun sente que ses aptitudes sont utilisées à leur juste valeur dans les prises de décision ou dans les activités du forum jeunesse.

Il est donc important en premier lieu de connaître ces différentes aptitudes et qu'elles soient reconnues par tous, de sorte que les participants puissent solliciter entre eux les compétences des autres.

En plus de permettre aux participants de mieux se connaître et de créer une dynamique de groupe constructive, ce brise-glace permet aussi de bien saisir la richesse et la diversité de votre groupe.

« Le commencement est la moitié de tout »

— Pythagore

## Déroulement de l'atelier

▾ ÉTAPES	CONTENU	
	<p><b>Amorce</b></p> <p>Expliquer aux membres que même si plusieurs se connaissent déjà, il est important de connaître les membres qui se joignent au conseil d'administration. Peut-être que certains anciens découvriront même des choses qu'ils ignoraient à propos de leurs collègues !</p>	3 min
	<p><b>Donner les consignes suivantes aux membres :</b></p> <p>Vous recevrez une grille semblable à une grille de bingo. Au lieu d'être remplie de chiffres, cette grille comporte toutes sortes de caractéristiques ou d'expériences. Par exemple, une case demande de trouver quelqu'un « qui a étudié dans le domaine des communications ». En questionnant vos collègues, vous devez trouver une personne qui correspond à chacune de ces cases.</p> <p>Lorsque vous avez trouvé cette personne, vous devez lui demander de mettre ses initiales dans la case en question.</p> <p>Comme l'objectif est de parler au plus grand nombre de personnes possible, vous pouvez seulement poser 2 questions à une même personne, que sa réponse soit positive ou négative. Lorsque vous avez épuisé vos deux questions avec une personne, vous devez avoir parlé à l'ensemble des membres avant d'avoir le droit de poser à nouveau une question à cette personne.</p> <p>La personne qui gagne est celle qui complète deux lignes ou colonnes.</p> <p><b>Une fois les consignes terminées, donner le signal de départ. Le jeu s'arrête lorsque quelqu'un a complété deux lignes ou colonnes.</b></p>	12 min
	<p><b>Rétroaction</b></p> <p>Avez-vous appris des choses sur vos collègues ? Lesquelles ?</p> <p>Personnellement, est-ce que vous possédez toutes les caractéristiques ou expériences mentionnées dans la grille ?</p> <p>À quoi sert une telle activité selon vous ? (<i>Voir les notions.</i>)</p>	5 min

ANNEXE 1

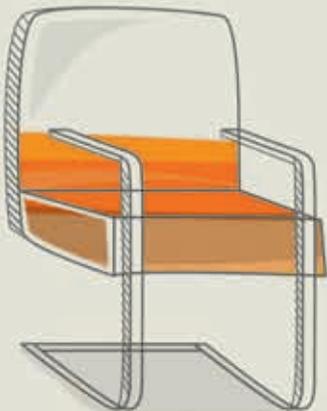
Les activités  
**brise-glace**

Atelier

A

Outil 1.1

Trouve quelqu'un qui...





**Note ou truc d'animation**

Il est important d'adapter l'activité selon vos réalités régionales. N'hésitez pas à changer les questions dans la grille selon votre inspiration ou vos intérêts !

Une fois que les consignes sont présentées, donnez un exemple pour être certain que tous ont compris le déroulement. Vous pouvez également demander à un participant de reformuler les consignes pour vérifier si vous avez été bien compris.

En général, plus la rencontre est longue, plus on peut se permettre de faire un long brise-glace. Cela peut paraître une étape de trop, mais vous gagnerez beaucoup en productivité en installant un climat constructif et positif dès le départ. On identifie généralement 3 raisons pour faire une activité brise-glace en début de rencontre.

D'abord, c'est une manière de mettre les participants en action et de « réchauffer la salle ». Les brise-glace sont en effet des activités qui nécessitent souvent de bouger et d'interagir avec les autres. Ceci permet déjà d'éviter le caractère souvent statique de certaines réunions.

Ensuite, les brise-glace permettent d'établir un climat propice à l'échange et à la coopération du groupe. Plus ludiques, ils incitent les participants à laisser de côté leurs appréhensions et à participer en les obligeant à aller vers les autres, ce qui rendra leurs interactions futures plus faciles.

Enfin, les brise-glace ont pour effet de renforcer les liens interpersonnels qui créent l'appartenance à un groupe et donc une meilleure adhésion à ses règles et à ses normes. Les brise-glace permettent en effet d'aller au-delà des statuts et des rôles préétablis en favorisant une interaction entre les participants qui est d'une autre nature que celle déjà installée.

Brise-glace

# B Entrevue – potentiel du conseil d'administration

Ce brise-glace est axé sur l'identification des principales forces des différents membres de votre conseil. En plus d'offrir une activité dynamique qui aidera à mettre vos participants en action au début d'une rencontre, cela vous permettra de profiter de ce moment pour apprendre à mieux connaître vos membres.

## Objectifs :

1. Permettre aux membres de se connaître et d'interagir entre eux.
2. Établir une atmosphère de plaisir pour favoriser le travail du groupe.

## Durée totale :



40 minutes

## Matériel requis

▾ (voir annexe 1) :

- Minuterie
- Grille d'entrevue (si jugée nécessaire)

## Notions principales :

La force d'un conseil d'administration ou d'un comité est la somme de toutes les expériences de ses membres. Il est important que chacun sente que ses aptitudes sont utilisées à leur juste valeur dans les prises de décision ou dans les activités du forum jeunesse.

Il est donc important en premier lieu de connaître ces différentes aptitudes et qu'elles soient reconnues par tous, de sorte que les participants puissent solliciter entre eux les compétences des autres. Le processus d'entrevue permet d'établir ce contact privilégié, difficile à obtenir lors d'une rencontre formelle.

En plus de permettre aux participants de mieux se connaître et de créer une dynamique de groupe constructive, ce brise-glace permet aussi de bien saisir la richesse et la diversité de votre groupe.

« La force d'une chaîne est dans le maillon »

— Proverbe d'Amérique latine





Outil

1.1

# Trouve quelqu'un qui...

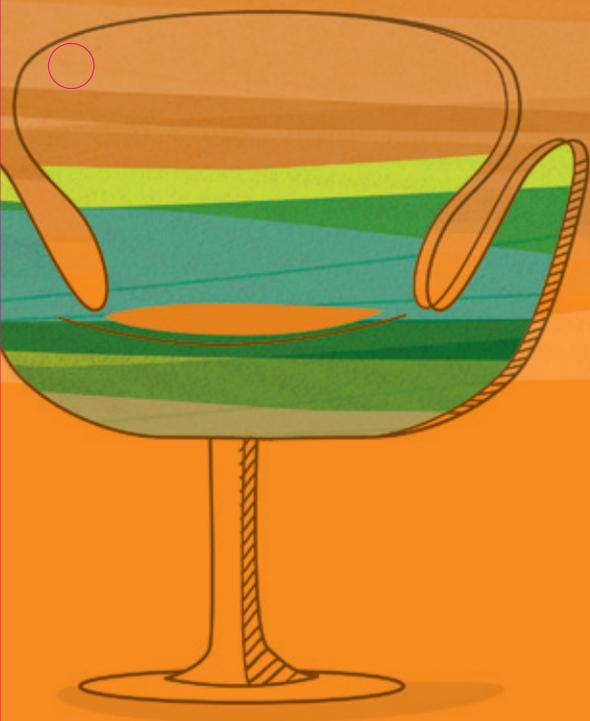
Qui travaille dans un organisme jeunesse	Qui a étudié dans le domaine des communications	Qui est administrateur du forum depuis moins de 6 mois	Qui s'est déjà présenté dans une élection (n'importe quel type) ou qui projette de le faire un jour	Qui fait du bénévolat. Pour quelle organisation ?
Qui est de bonne humeur le matin	Qui connaît le nom de ses deux députés	Qui a déjà participé à un stage de coopération international ou voyagé à l'étranger	Qui a déjà animé une assemblée générale	Qui aime parler en public
Qui s'est déjà impliqué au sein d'un parti politique	À qui tu n'as jamais parlé. Présente-toi !	Qui a déjà déposé une demande au Fonds régional d'investissement jeunesse	Qui joue d'un instrument de musique. Lequel ?	Qui a déjà été administrateur d'une autre organisation
Qui connaît le code Morin	Qui a un ou plusieurs enfants	Qui a étudié dans le domaine de la politique	Qui connaît la signification de l'acronyme TCFJRO	Qui a déjà participé à une marche ou une manifestation
Qui aime la neige	Qui est administrateur du forum jeunesse depuis plus de 2 ans	Qui a déjà été dans les scouts	Qui n'est pas né dans la région. D'où vient-il ?	Qui est membre d'une coopérative



# BLOC 2

# Mon forum jeunesse

Au cœur du développement régional PAR  
et POUR les jeunes



Qui d'autre que nous pourrait  
prendre les commandes de notre  
développement ?

Bertrand Blanchet, *La Gaspésie a-t-elle un avenir ?* 1991.



Atelier



# Bien connaître son forum jeunesse

Cet atelier consiste en une introduction aux forums jeunesse. Au lieu d'être basé sur un exposé magistral de l'historique, des mandats et de l'environnement organisationnel des forums jeunesse, l'atelier table sur l'échange d'expertise entre les membres du forum. Ainsi, on met à contribution les anciens tout en permettant aux nouveaux de bien s'intégrer et d'apprendre.

## Objectifs :

1. Fournir aux nouveaux membres des connaissances de base sur les forums jeunesse et leur environnement.
2. Permettre aux membres d'avoir les mêmes connaissances concernant la naissance et le mandat des forums, leur historique ainsi que les acteurs nationaux en présence.
3. Permettre un échange d'expertise entre les participants.

## Durée totale :



30 minutes

## Matériel requis

↵ (voir annexe 2) :

- Textes nécessaires à la lecture d'experts (outils 2.1 à 2.4) : faire des copies en nombre suffisant pour que le quart des participants ait le thème 1, un autre quart le thème 2 et ainsi de suite.

## Notions principales :

Chaque forum jeunesse a son histoire particulière, une composition unique et des façons de faire qui diffèrent d'une région à l'autre.

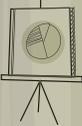
Toutefois, il existe certains points communs aux forums jeunesse qu'il est utile de rappeler, par exemple leur origine historique en lien avec le Sommet du Québec et de la jeunesse, la transformation du Fonds jeunesse Québec en Fonds régionaux d'investissement jeunesse en 2004 et les différentes stratégies et politiques gouvernementale qui ont donné divers mandats aux forums jeunesse.

Plusieurs acteurs nationaux comme la Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec et le Secrétariat à la jeunesse soutiennent les forums jeunesse.

« Par leurs liens avec les acteurs locaux et régionaux ainsi que par leurs connaissances acquises sur la situation et les besoins des jeunes, les forums jeunesse sont des acteurs incontournables en matière de développement régional et de jeunesse. »

— Un vieux sage

## Déroulement de l'atelier

▾ ÉTAPES	CONTENU	
	<p><b>Amorce et formation des équipes</b></p> <p>Distribuer au hasard un texte d'expert par participant (le quart des participants reçoit le thème 1, un autre quart reçoit le thème 2, etc.).</p> <p><b>Thèmes :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Historique des forums jeunesse régionaux du Québec</li> <li>2. Table de concertation des forums et acteurs nationaux</li> <li>3. Missions et mandats des forums jeunesse</li> <li>4. Secrétariat à la jeunesse et Stratégie d'action jeunesse</li> </ol> <p>Demander aux participants de se regrouper par thème : tous les participants ayant reçu le thème 1 se regroupent, etc.</p> <p>Par exemple, pour 20 participants, il y aura 4 équipes de 5 personnes qui ont chacune le même thème.</p>	5 min
	<p><b>Objectifs et déroulement</b></p> <p>Rappeler brièvement les objectifs de l'atelier et donner un aperçu de son déroulement.</p> <p>Expliquer aux membres qu'ils seront eux-mêmes les formateurs pour cette activité. L'atelier est en effet basé sur le partage d'expertise et non seulement sur la transmission de savoir.</p>	5 min
	<p><b>Exercice</b></p> <p><b>Première étape :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Lecture individuelle du texte par chaque membre de l'équipe.</li> <li>b) Discussion et appropriation du contenu : avec les autres membres de l'équipe, une discussion doit être lancée afin d'approfondir le thème, de l'illustrer par des exemples ou de combler les informations manquantes. Identifier s'il y a des questions ou si des précisions sont nécessaires sur certains aspects. Leur mentionner qu'ils doivent devenir les experts de ce thème et qu'il est donc crucial de prendre des notes!</li> </ol> <p><b>Deuxième étape :</b></p> <p>Les participants quittent leur première équipe et se regroupent maintenant afin de former de nouvelles équipes composées d'un participant de chaque thème (par exemple, pour 20 participants, il y aura 5 équipes de 4 personnes). Les nouveaux groupes ainsi formés sont mixtes, c'est-à-dire qu'ils sont formés d'un « expert » pour chaque thématique. « L'expert » de chaque partie présente alors aux autres le contenu et les questionnements qu'il a eu lors de la première étape. Chaque thème sera ainsi abordé, permettant aux membres de s'approprier tous les contenus.</p>	<p>5 min</p> <p>10 min</p> <p>20 min</p>



**Rétroaction**

Vous reste-il des questions sur l'un ou l'autre des thèmes ?  
Y a-t-il des éléments que vous voudriez approfondir en ayant plus de documentation ?  
Voir les notions. Insister sur le caractère unique de chaque forum jeunesse régional, sur les structures et les priorités différentes.

5 min



**Note ou truc d'animation**

La structure utilisée pour favoriser la participation active se nomme « casse-tête d'expertise » (Aronson *et al.*, 1978). Elle permet aux nouveaux de s'appropriier le contenu et aux anciens d'en faire une bonne révision. Chacun est alors à son tour formateur et apprenant, ce qui favorise une bonne dynamique de groupe puisque le savoir n'est pas détenu uniquement par un petit groupe mais bien partagé par tous, qui peuvent apporter également leur contribution.

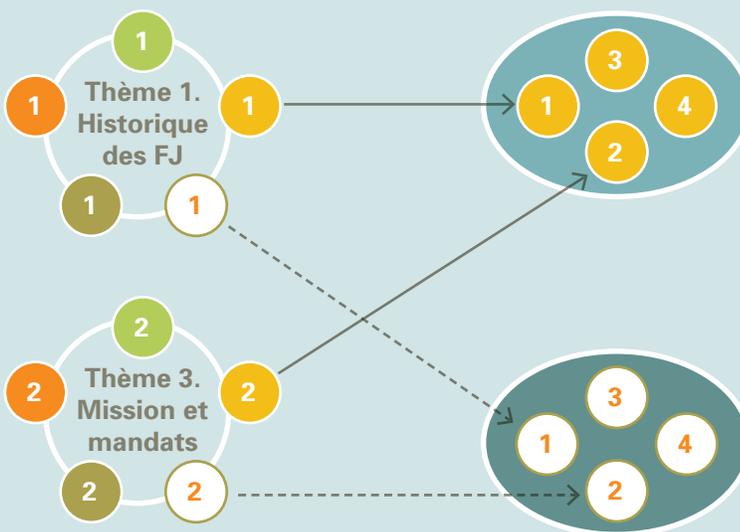
**Casse-tête d'expertise — exemple pour 20 participants**

**Étape 1 (4 équipes de 5)**

Les 5 personnes de l'équipe ont pour tâche de s'approprier un texte correspondant à un thème par équipe.

**Étape 2 (5 équipes de 4)**

Les membres des équipes initiales se séparent dans différents groupes de sorte qu'il y ait 1 expert par thème pour chaque groupe. Il y aura donc 5 équipes de 4 pour la deuxième vague.



Atelier

B

# Les FRIJ sous toutes leurs coutures

Les Fonds régionaux d'investissement jeunesse (FRIJ) représentent pour les forums un outil de développement de la jeunesse et des régions. Cet atelier vise à faire la présentation des différents aspects des Fonds régionaux d'investissement jeunesse (historique, AJS, PLR, spécificités régionales...) afin de permettre aux membres de s'appropriier le fonctionnement du FRIJ de la région et de réfléchir sur les retombées qu'il entraîne.

## Objectifs :

1. Permettre aux membres de s'approprier le fonctionnement des FRIJ.
2. Permettre aux membres de développer une vision globale qui inclut ce qui se fait dans les autres régions.
3. Amorcer une réflexion sur le développement régional par le FRIJ, c'est-à-dire les effets du FRIJ sur les jeunes.

Durée totale : 

1 h

## Matériel requis

↗ (voir annexe 2) :

- La convention avec le SAJ (document du forum jeunesse)
- Document sur l'historique du fonds (outil 2.6)
- Document comparatif AJS et PLR (outil 2.7)
- Données sur le FRIJ (documents du forum jeunesse, par exemple : bilan FRIJ et fiche régionale)
- Fiche sur les retombées du FRIJ (outil 2.8)

## Notions principales :

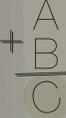
Les forums jeunesse régionaux du Québec sont des organismes qui travaillent à faire des jeunes de moins de 35 ans de véritables acteurs du développement local et régional ainsi qu'à susciter la participation citoyenne des jeunes. C'est pour mieux outiller les forums jeunesse que le gouvernement leur a confié en 2002 la gestion des Fonds régionaux d'investissement jeunesse, communément appelés les « FRIJ ».

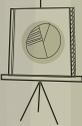
La philosophie du **PAR** et **POUR** les jeunes, qui guide la gestion des FRIJ, permet de sensibiliser les différentes organisations partenaires des projets financés à l'importance de faire une place aux jeunes dans la société. Les forums jeunesse, qui travaillent jour après jour sur le terrain auprès des jeunes des différentes régions québécoises, s'accordent pour dire que lorsqu'on implique les jeunes, on leur donne l'opportunité d'avoir une influence significative dans la construction de cette société en partageant leur vision et leurs idées nouvelles. Les forums soulignent également qu'avec ce levier financier, les jeunes ont la chance de pouvoir parler d'égal à égal avec des partenaires majeurs et d'influencer les choix d'investissements pour la jeunesse.

« Pour la Stratégie d'action jeunesse 2006-2009, ce sont plus de deux millions de jeunes qui ont été rejoints grâce aux investissements des Fonds régionaux d'investissement jeunesse (FRIJ). »

— Source : Bilan FRIJ 2006-2009

## Déroulement de l'atelier

▾ ÉTAPES	CONTENU			
	<p><b>Amorce</b></p> <p>Demander aux participants : « Comment décririez-vous le FRIJ à une personne qui ne connaît pas le fonds ? ».</p> <p>Prendre quelques minutes afin que les participants écrivent leur réponse sur papier.</p> <p>À main levée, prendre quelques mots-clés des définitions. Les inscrire au tableau.</p>	8 min		
	<p><b>Formation des équipes</b></p> <p>Quoique cet atelier ne nécessite pas de sous-groupes, vous pouvez quand même demander aux participants de se regrouper en équipe de 4 ou 5, voire même séparer le groupe en deux, de sorte qu'un esprit de compétition soit créé en vue du quiz.</p>	2 min		
	<p><b>Objectifs et déroulement</b></p> <p>Rappeler brièvement les objectifs de l'atelier et donner un aperçu de son déroulement.</p>	2 min		
	<p><b>Exercice</b></p> <p>La discussion se déroulera sous forme de quiz. Les questions amèneront les participants à découvrir divers aspects des FRIJ.</p> <p><b>Historique (outil 2.6) :</b></p> <p>Dessiner la ligne du temps au tableau sans y inscrire les événements tout de suite (la compléter au fur et à mesure des réponses des participants).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En quelle année le FRIJ a-t-il été créé ?</li> <li>• Qu'est-ce que le Fonds jeunesse Québec ?</li> <li>• Combien y a-t-il eu de plans d'action jeunesse et de stratégies et quelles ont été leurs durées ?</li> <li>• Connaissez-vous les différents montants associés à ces plans ?</li> </ul> <p><b>AJS et PLR (outil 2.7) :</b></p> <p>Dessiner le tableau en T.</p> <table border="1" data-bbox="558 1682 1295 1934" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">AJS</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">PLR</td> </tr> </table>	AJS	PLR	<p>10 min</p> <p>25 min</p>
AJS	PLR			

	<p><b>Exercice</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les critères qui distinguent une AJS et un PLR (objectif, territoire, \$...)?</li> <li>• D'après vous combien d'AJS ont été financées au Québec grâce aux FRIJ?</li> <li>• D'après vous combien de PLR ont été financés au Québec grâce aux FRIJ?</li> <li>• Voir l'outil 2.7 et en extraire des questions de type vrai ou faux, par exemple : « Vrai ou faux, toutes les régions doivent financer des AJS ET des PLR? »</li> </ul> <p>C'est le moment d'expliquer vos spécificités régionales. Exemple : Quelles sont vos priorités d'investissement? Comment ont-elles été déterminées?</p> <p><b>Les retombées du FRIJ : (vous pouvez présenter vos retombées régionales et vous inspirer de l'outil 2.8)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle façon le FRIJ contribue-t-il au développement régional?</li> <li>• Quels sont les retombées du FRIJ dans votre région? Comment mesure-t-on ces retombées?</li> </ul>	<p>15 min</p>
	<p><b>Rétroaction</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À la suite de cette discussion, reprenez votre définition de départ; serait-elle encore la même?</li> <li>• Avez-vous d'autres questions auxquelles nous n'avons pas répondu?</li> </ul> <p>Remettre les documents en annexe aux participants.</p>	<p>10 min</p>
	<p><b>Note ou truc d'animation</b></p>	<p>Il est souvent intéressant au cours d'un atelier de veiller à conserver un équilibre entre réflexion individuelle, transmission d'information ou de notions et échanges en groupe ou en sous-groupes. Par exemple, dans cet atelier, on demande à chaque participant de prendre un moment pour réfléchir sur le sujet principal et de mobiliser les connaissances qu'il a déjà. Ainsi, on laisse le temps aux participants « d'organiser » leurs connaissances et de pouvoir les partager, ce qui permet d'enrichir l'atelier.</p>	

Atelier



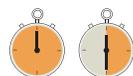
# Les acteurs du développement régional

Même si les forums jeunesse sont généralement reconnus comme étant des acteurs du développement régional pour leur gestion du FRIJ, leurs mandats de concertation régionale et de rôle-conseil contribuent eux-aussi à leur donner un rôle d'avant-plan aux côtés des autres acteurs régionaux qui s'intéressent au développement de leur région. Cet atelier vise à faire connaître aux administrateurs les principaux rouages du développement des régions, ses acteurs et certaines notions importantes à comprendre lorsqu'on œuvre dans le domaine.

## Objectifs :

1. Aborder le concept de développement régional et local.
2. Permettre aux participants de situer l'action du forum jeunesse par rapport à l'action des autres acteurs du développement dans la région.

## Durée totale :



1 h 30

## Matériel requis

↵ (voir annexe 2) :

- Fiche sur le développement régional (outil 2.9)
- Fiche sur les acronymes ou power point reprenant son contenu (outil 2.10)
- Quatre cartes postales ou photos illustrant des images significatives de la région, découpées en plusieurs morceaux
- Ciseaux

## Notions principales :

Le développement régional au Québec est une des préoccupations importantes de la société depuis plusieurs années déjà et les forums jeunesse en sont un des rouages importants et des plus dynamiques.

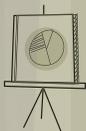
Le développement régional passe par trois niveaux de délégation d'autorité vers les régions : la déconcentration, la décentralisation et la régionalisation.

Chacune de ces variantes implique plus ou moins d'autonomie des instances régionales, mais elles convergent toutes vers la prise en charge par les régions de leur destin économique et social. Pour ce faire, une série d'acteurs ont émergé au fil des ans et c'est avec ces derniers que les forums jeunesse accomplissent leurs mandats de représentation, de concertation et de rôle-conseil.

« L'idée de développement appelle l'introduction d'autres valeurs que celles liées à l'économique. Elle suppose une vision différente de l'économie, dans laquelle cette activité serait au service de l'être humain et non pas, prioritairement, un système d'échange d'objets, de services et d'argent, sans égard à l'individu, à l'épuisement des ressources naturelles et au déséquilibre social des collectivités. »

— Bernard Vachon, *Le développement local, théorie et pratique*





Une fois la présentation complétée, donner aux équipes la consigne suivante :

10 min

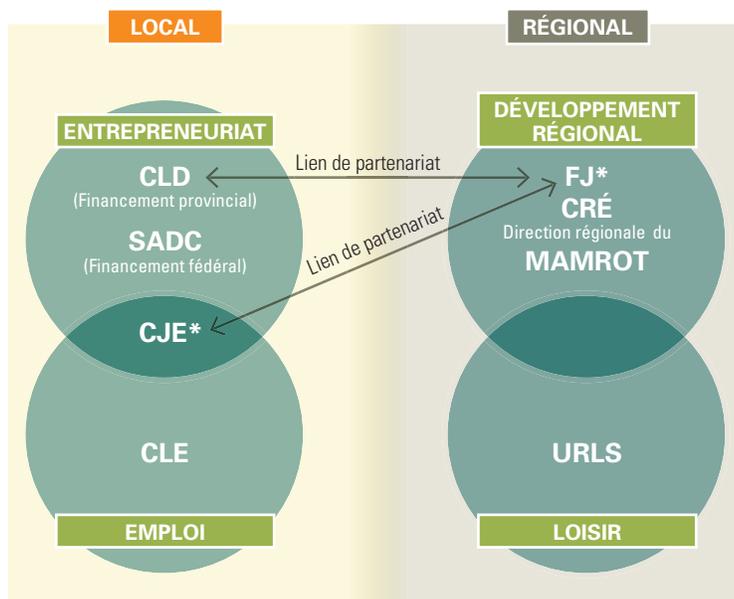
À partir du nom des organisations qui vous ont été présentées, vous devez bâtir un schéma qui illustre le développement régional et ses acteurs dans la région. Vous pouvez écrire et/ou dessiner, faire des regroupements, des flèches, etc. Le forum jeunesse doit se situer dans ce schéma. Vous pouvez également ajouter d'autres acteurs qui sont manquants selon vous.

Une fois que chaque équipe a complété son schéma, procéder à la présentation d'une équipe volontaire, puis comparer le résultat à celui des autres équipes, confronter les choix, vérifier la compréhension, etc.

10 min

Voici un exemple de ce qui pourrait être produit par une équipe :

**Un exemple d'illustration du développement régional**



\*Organismes jeunesse



**Rétroaction**

Y a-t-il des questions sur les différentes organisations présentées ?  
 Si vous deviez expliquer à un ami le rôle du forum jeunesse dans le développement régional par rapport aux autres organisations en une phrase ou deux, que diriez-vous ?  
 Est-ce que cet atelier vous a donné des bonnes pistes pour être mesure de mieux l'expliquer ?

10 min



**Note ou truc d'animation**

Il peut être intéressant, dans l'optique de responsabiliser chaque membre d'une équipe, de leur distribuer des rôles. Par exemple, lors de la formation des équipes, inscrire sur chaque morceau du casse-tête de l'amorce un rôle (animateur, preneur de note, porte-parole, gardien du temps, gardien de la tâche, etc.).



# ANNEXE 2

## Connaître son forum jeunesse

Atelier

A

**Outil 2.1**

Thème 1 : Historique des forums jeunesse régionaux du Québec

**Outil 2.2**

Thème 2 : Table de concertation des forums et acteurs nationaux

**Outil 2.3**

Thème 3 : Missions et mandats des forums jeunesse

**Outil 2.4**

Thème 4 : Secrétariat à la jeunesse et Stratégie d'action jeunesse

**Outil 2.5**

Thème 5 : Votre forum jeunesse régional, son historique et sa composition

Atelier

B

**Outil 2.6**

Historique des Fonds régionaux d'investissement jeunesse (FRIJ)

**Outil 2.7**

Les actions jeunesse structurantes (AJS) et les projets locaux et régionaux (PLR)

**Outil 2.8**

Retombées des Fonds régionaux d'investissement jeunesse (FRIJ)

Atelier

C

**Outil 2.9**

Quelques concepts sur le développement local et régional

**Outil 2.10**

Les acteurs du développement régional et leurs acronymes

**Outil 2.11**

Exemple de schéma du développement régional





Outil

Thème 1 :

2.1

# Historique des forums jeunesse régionaux du Québec

En 1997, le gouvernement du Québec lançait sa *Politique de soutien au développement local et régional*. À l'intérieur de celle-ci, on exprimait la volonté de porter une attention particulière aux jeunes en région. Un an plus tard, dans la foulée du *Plan d'action jeunesse 1998-2001*, le gouvernement rappelait aux conseils régionaux de développement (maintenant devenus les conférences régionales des élus (CRÉ)) l'importance de s'intéresser à la jeunesse à différents niveaux. De fait, pour qu'ils puissent intégrer plus adéquatement les problématiques touchant la jeunesse dans leur Planification stratégique régionale et dans leur interventions, les CRD ont été appelés à mettre en branle des forums jeunesse régionaux. Les mandats alors confiés aux forums étaient les suivants :

- ↘ Exercer un rôle aviseur auprès des CRD sur les problématiques touchant les jeunes en région;
- ↘ Élaborer, dans la Planification stratégique régionale, le volet consacré aux jeunes;
- ↘ Veiller à ce que la représentation des jeunes sur le conseil d'administration des Centres locaux de développement (CLD) et des CRD soit assurée;
- ↘ Favoriser la concertation entre les intervenants jeunesse locaux et régionaux pour assurer la cohérence et maximiser l'effet de leurs interventions.

En 1999, le gouvernement du Québec invitait les CRD et les forums jeunesse à organiser des ateliers régionaux sur la jeunesse en vue du prochain Sommet du Québec et de la jeunesse, devant se tenir en février 2000. Chaque région devait se positionner par rapport à plusieurs thèmes touchant la jeunesse, rédiger un mémoire et présenter des positions concrètes. À cette occasion, l'ensemble des forums a réalisé un mémoire unique sur les réalités communes à chaque région : *Pour un Québec habité et animé* (1999), présenté par l'Association des régions du Québec, les CRD et les forums jeunesse. Le Sommet du Québec et de la jeunesse a débouché sur deux actions majeures du gouvernement face à la jeunesse du Québec, actions qui ont eu des répercussions sur le cheminement des forums jeunesse : l'élaboration de la Politique jeunesse et la création du Fonds Jeunesse Québec.

La politique jeunesse était demandée par l'ensemble des groupes de jeunes pour circonscrire et reconnaître l'action jeunesse au Québec. Les forums jeunesse ont été mis à contribution pour les consultations régionales et ils ont été également présents sur le comité composé d'acteurs du mouvement jeunesse qui élaborait la politique. C'est à l'intérieur de cette politique que le gouvernement reconnaissait également le rôle et l'importance des forums jeunesse dans chacune des régions. Le financement des forums était alors assuré pour les trois prochaines années par le Secrétariat à la jeunesse. Dans la politique *La jeunesse au cœur du Québec*, il est mentionné que « les mandats des forums jeunesse régionaux seront renforcés aux échelons régional et national ».



Le lancement du *Plan d'action jeunesse 2002-2005* a amené les forums à jouer un rôle de plus en plus important pour les jeunes des régions. Notons qu'à l'occasion de ce nouveau plan, le Fonds jeunesse Québec a été en partie régionalisé, la gestion de ces sommes étant alors confiée aux forums jeunesse régionaux à travers les Fonds régionaux d'investissement jeunesse (FRIJ).

La *Stratégie d'action jeunesse 2006-2009* poursuivait l'objectif d'une jeunesse engagée dans sa réussite. La Stratégie comportait la création de trois forums en Montérégie, en plus de la création du poste d'agent de participation citoyenne dans les 21 forums jeunesse régionaux. Les sommes accordées pour les FRIJ ont été renouvelées.

Finalement, la *Stratégie d'action jeunesse 2009-2014* assure le financement des forums jeunesse et le renouvellement des FRIJ sur une période de 5 ans, permettant ainsi aux forums de mieux planifier leurs interventions.

Outil

Thème 2 :

2.2

# Table de concertation des forums et acteurs nationaux

## Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec

L'une des forces des forums jeunesse est qu'ils sont réunis au sein d'une instance nationale, la Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec (TCFJRO). Les forums se sont rencontrés régulièrement depuis leur création à partir de 1999, mais c'est en 2002 que la Table de concertation est née officiellement. Elle fut créée en réponse au besoin des forums jeunesse régionaux d'avoir un lieu commun de concertation et de ressourcement en soutien à leur travail en région. Financée par le Secrétariat à la jeunesse, la Table de concertation a vu ses mandats évoluer pour se fixer sur la mission suivante :

- a) Offrir à ses membres un lieu de concertation, de partage d'expertise, de transfert d'information et de formation, afin de soutenir les forums jeunesse régionaux dans la réalisation de leurs mandats;
- b) Promouvoir les forums jeunesse, leurs actions, leurs intérêts et préoccupations communes, ainsi que leurs orientations collectives en matière de jeunesse et de développement régional;
- c) Représenter les actions, les intérêts et préoccupations communes des forums jeunesse ainsi que leurs orientations collectives en matière de jeunesse et de développement régional.

### **La Table a donc pour objectifs de répondre aux besoins de ses membres :**

- a) en identifiant les besoins communs des forums (élus et employés) en matière de formation et d'outils;
- b) en créant des opportunités de rencontres et de formation pour ses membres (4 rencontres nationales pour les administrateurs et coordonnateurs, une rencontre pour les agents de participation citoyenne et les responsables FRIJ, et plusieurs autres rencontres téléphoniques ou physiques au besoin);
- c) en créant et en diffusant des outils qui permettent de répondre aux besoins de ses membres;
- d) en planifiant et en réalisant différentes activités de représentation de ses membres;
- e) en assurant des communications avec les partenaires nationaux;
- f) en créant des occasions de concertation et de partage d'expertise autour des enjeux des forums jeunesse et de la jeunesse en général.

Le conseil d'administration de la Table est formé des élus délégués par leur forum jeunesse régional, ainsi que de coordonnateurs (ou directeurs). Chaque forum possède un droit de vote, exercé par son délégué élu ou un substitut. De plus, le CA accueille un membre observateur du Secrétariat à la jeunesse ainsi qu'un membre observateur qui représente les CRÉ. Le CA élit des officiers qui sont appelés à apporter des suivis à certains dossiers entre les CA : présidence, vice-présidence, secrétariat et trésorerie. Certains comités peuvent être mis en place pour faire avancer des dossiers ponctuels. Notons, pour l'année 2010-2011 : le comité finances, le comité de suivi des rencontres nationales, le comité de transition du Concours Je prends ma place, etc. Afin d'assurer une impartialité dans la direction des débats, le CA est animé par une présidence externe à l'organisation.

## Acteurs nationaux

La Table de concertation des forums jeunesse travaille avec de nombreux partenaires nationaux afin de faire connaître les actions des forums jeunesse et de créer des partenariats. Voici quelques uns de ces partenaires :

Place aux jeunes en région, Réseau des Carrefours jeunesse-emploi, Réseau de l'action bénévole du Québec, Institut du Nouveau Monde, Alliance des jeunes coopérateurs et mutualistes, Chantier de l'économie sociale, Offices jeunesse internationaux du Québec, Génération d'idées, Force jeunesse, Fédération étudiante universitaire du Québec et Fédération étudiante collégiale du Québec, etc.

Le CA se rencontre à l'occasion de 4 rencontres nationales, qui réunissent les administrateurs et les coordonnateurs dans diverses régions du Québec. À cette occasion, des échanges ont lieu sur les projets des forums, de même que sur des enjeux d'actualité communs. Également, certaines formations ou conférences peuvent être incluses à l'horaire au besoin. La fin de semaine se conclut avec la tenue du conseil d'administration. L'assemblée générale, qui se tient en juin à chaque année, réunit sensiblement les mêmes personnes que le conseil d'administration puisque tous les membres de la Table de concertation siègent au conseil d'administration.

Basée à Québec, l'équipe de la permanence de la Table de concertation a été bonifiée en 2010 pour atteindre quatre employés : la direction générale, deux agents de liaison avec les membres (un poste davantage centré sur la concertation en matière de développement régional et de FRIJ, l'autre davantage centré sur la concertation liée à la participation citoyenne), ainsi qu'un agent d'information, de veille et de communication qui se concentre sur la concertation entre les délégués élus.

Au moment d'écrire ces lignes, 18 forums jeunesse régionaux sont membres de la Table de concertation.

Depuis sa création, l'instance nationale des forums jeunesse a traversé quelques tempêtes, dont certaines causées par le choc de plusieurs visions différentes du rôle qu'elle devrait jouer. En s'impliquant à la Table de concertation, il importe de prendre le temps de connaître ses « contes et légendes » et ce qui a mené à la refonte de sa structure et de sa mission en 2008.

Outil

2.3

Thème 3 :

# Missions et mandats des forums jeunesse

## Mandats des forums jeunesse régionaux

Les objectifs des forums jeunesse régionaux ont évolué constamment depuis leur création, pour se fixer sur les 5 mandats suivants :

- ↘ Favoriser la représentation des jeunes en région;
- ↘ Encourager et maintenir la concertation entre les représentants des jeunes et les partenaires locaux et régionaux;
- ↘ Exercer un rôle-conseil en matière de jeunesse;
- ↘ Promouvoir l'implication sociale des jeunes à l'échelle locale et régionale et coordonner les actions des agents de participation citoyenne;
- ↘ Soutenir financièrement des actions jeunesse structurantes, ainsi que des projets locaux et régionaux, par l'intermédiaire du Fonds régional d'investissement jeunesse (FRIJ).

La particularité des forums jeunesse est leur gestion régionalisée par et pour les jeunes de la région. Ainsi, les forums peuvent se doter de priorités, de modes de fonctionnement ou d'organisation différents selon les besoins et la volonté des jeunes de chaque région du Québec.

## Équipes des forums jeunesse régionaux

Pour accomplir leurs mandats, les forums disposent habituellement d'un minimum de trois ressources humaines, qui peuvent être réparties de cette façon :

- ↘ Un coordonnateur (ou directeur dans les forums incorporés)
- ↘ Un agent de participation citoyenne
- ↘ Un responsable du Fonds régional d'investissement jeunesse

Certains employés cumulent les fonctions et se rajoutent parfois à ces ressources une ressource technique, un agent de communication, un agent de développement, des responsables chargés de la mise en place et de la réalisation d'une AJS, etc.

## Les forums à travers les régions du Québec

À ce jour, il existe 21 forums jeunesse régionaux au Québec. On retrouve un forum jeunesse dans chacune des 17 régions administratives, sauf dans les régions du Nord-du-Québec et de la Montérégie où l'on retrouve trois forums jeunesse. Au Nord-du-Québec, il existe un forum pour la population jamésienne, un pour la nation crie et un pour la nation inuite. En Montérégie, on retrouve le Forum jeunesse Montérégie Est, le Forum jeunesse Vallée-du-Haut-St-Laurent et le Forum jeunesse Longueuil (ce changement, survenu en 2006, reflète la dynamique et la volonté régionale puisque la Montérégie compte également trois conférences régionales des élus).

## Instances décisionnelles

Chaque forum doit se doter d'une table jeunesse ou d'un conseil d'administration représentatif de son territoire et de ses secteurs d'activités. Certains forums se sont adjoints des tables locales (par exemple, une table par MRC), qui délèguent ensuite des jeunes à une table régionale. Dans certains cas, les membres du conseil d'administration sont délégués par des organismes du milieu; les représentants sont alors associés à des secteurs d'activité. Dans d'autres régions, les membres du conseil d'administration sont élus par les pairs lors d'une assemblée générale annuelle. Enfin, certains conseils sont nommés par un comité de sélection régional qui veille à la représentativité des jeunes administrateurs.

## Statut légal et partenariat avec les CRÉ

Certains forums jeunesse évoluent au sein de leurs CRÉ. Ce sont alors ces dernières qui signent la convention avec le Secrétariat à la jeunesse et qui assument les responsabilités légales liées à la gestion de fonds (par exemple, les décisions d'investissement du forum jeunesse doivent être approuvées par la CRÉ pour être officielles d'un point de vue légal). De plus, les forums et les CRÉ doivent signer un protocole d'entente définissant leur collaboration dans l'exercice des mandats du forum jeunesse régional. Afin d'assurer une autonomie aux forums jeunesse, des collaborations se déclinant de multiples façons sont cependant développées. Ainsi, dans la réalité, les forums œuvrant à l'intérieur des CRÉ opèrent dans un cadre particulier.

Certains forums jeunesse ont choisi de s'incorporer et de devenir un organisme distinct de la conférence régionale des élus de leur région. Il s'agit des forums des régions du Saguenay-Lac-St-Jean, de la Mauricie, de la Côte-Nord, de la Baie-James, de Chaudière-Appalaches, des Laurentides ainsi que celui de la nation inuite. Les forums incorporés sont eux aussi invités à s'entendre avec leur CRÉ afin de collaborer au développement régional pour les jeunes.

## Commission, table ou forum jeunesse ?

Certaines régions ont choisi de donner un autre nom à leur forum jeunesse. Les voici : Table jeunesse Outaouais, Commission jeunesse Bas-St-Laurent, Regroupement Action Jeunesse 02, Mouvement jeunesse Baie-James, Commission jeunesse Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Cree nation youth council, Saputiit youth association of Nunavik.

Outil

Thème 4 :

2.4

# Secrétariat à la jeunesse et stratégie d'action jeunesse

## A) Secrétariat à la jeunesse

Le Secrétariat à la jeunesse a pour principal mandat d'assister le premier ministre dans l'exercice de ses responsabilités à l'égard de la jeunesse et d'assurer la coordination de l'action gouvernementale dans ce domaine.

**Le mandat du Secrétariat s'articule autour des objectifs suivants :**

1. Assurer la cohérence des politiques et des initiatives gouvernementales en matière de jeunesse, notamment en exerçant son leadership auprès des ministères et des organismes concernés;
2. Soutenir les actions jeunesse, de concert avec ses divers partenaires, soit les organismes jeunesse œuvrant sur les plans national, régional et local;
3. Fournir aux jeunes des services d'information par l'intermédiaire de son site Web et du portail jeunesse Espace J;
4. Élaborer les politiques jeunesse gouvernementales, dont la Stratégie d'action jeunesse.

Par le biais de la Stratégie d'action jeunesse, c'est le SAJ qui prend une entente avec les forums jeunesse pour leur financement et la réalisation de leurs mandats à l'aide de conventions conclues avec chacun des forums jeunesse régionaux. Les forums jeunesse doivent ensuite effectuer une reddition de compte auprès du Secrétariat.

## B) Stratégie d'action jeunesse 2009-2014

La Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 est la 3<sup>e</sup> stratégie jeunesse du gouvernement du Québec. Pour une première fois, elle s'étale sur cinq années au lieu de trois. Elle s'articule autour de 6 défis :

**Défi de l'éducation et de l'emploi :** *Le passage à l'autonomie*

**Défi de l'entrepreneuriat :** *Développer un Québec entreprenant*

**Défi de la santé :** *Pour un mieux-être collectif*

**Défis des régions :** *Les jeunes au cœur du développement*

**Défi de la diversité :** *Pour une société inclusive*

**Défi de l'environnement :** *Une jeunesse engagée pour un Québec plus vert*

Chaque défi se décline ensuite en choix stratégiques, qui eux-mêmes entraînent des mesures concrètes d'action interpellant divers partenaires.  
**Par exemple :**

DÉFI ↘	CHOIX STRATÉGIQUES	MESURES
Le défi des régions	Favoriser la présence des jeunes dans toutes les régions du Québec.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Soutenir le retour, l'établissement et le maintien en région;</li> <li>↘ Améliorer la continuité, la complémentarité et la cohérence des services;</li> <li>↘ Encourager le développement de projets novateurs par et pour les jeunes.</li> </ul>
	Encourager l'engagement dans le milieu de vie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Renforcer la représentation des jeunes en région;</li> <li>↘ Valoriser l'engagement citoyen;</li> <li>↘ Initier les jeunes au processus électoral et aux institutions démocratiques.</li> </ul>
	Favoriser l'implication des jeunes Autochtones dans leur communauté et dans la société québécoise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Favoriser la réussite éducative;</li> <li>↘ Encourager la représentativité;</li> <li>↘ Améliorer la qualité de vie.</li> </ul>

Les forums peuvent donc être interpellés concernant plusieurs de ces mesures, comme « Encourager le développement de projets novateurs par et pour les jeunes » (par le biais du FRIJ), « Valoriser l'engagement citoyen » (par le biais des APC), etc.

## 2.5 Votre forum jeunesse régional, son historique et sa composition

Ce guide ne présente pas spécifiquement un atelier sur l'historique et les spécificités de votre forum jeunesse régional, puisque vous en êtes les spécialistes.

Voici en vrac quelques idées, inspirées des initiatives de forums jeunesse régionaux, pour guider la création d'un atelier et son contenu.

### ➤ IDÉES DE FORMULE :



Présenter aux nouveaux administrateurs un cartable contenant un historique et tous les documents importants du forum jeunesse (règlements, cadre d'investissement FRIJ, code d'éthique, etc.);

Organiser un 5 à 7 des nouveaux administrateurs pour parler de l'historique du forum dans un moment informel;

Inviter un ancien à présenter une petite conférence pendant l'heure du dîner ou du souper, ou encore autour d'un feu;

Faire un panel d'anciens de différentes époques : un qui parle de la création du forum, un autre qui aborde une épreuve traversée et ainsi de suite;

Comparer les missions et les priorités de plusieurs forums jeunesse régionaux pour ensuite présenter celles du forum jeunesse et en discuter.

### ➤ IDÉES DE CONTENU À ABORDER :



Date de création du forum et/ou l'évènement fondateur;

Grands dossiers menés;

Historique par rapport à la CRÉ et aux partenaires;

Difficultés et bons coups du passé;

Organigramme présentant la structure du CA et ses comités. Y a-t-il des postes électifs au sein du CA (président, vice-président, responsables de dossiers, etc.)?;

Composition du forum jeunesse le CA (sièges territoriaux, sièges sectoriels, etc.). S'agit-il de nominations ou d'élections?;

Évolution de la permanence du forum;

Priorités, mission du forum, etc.



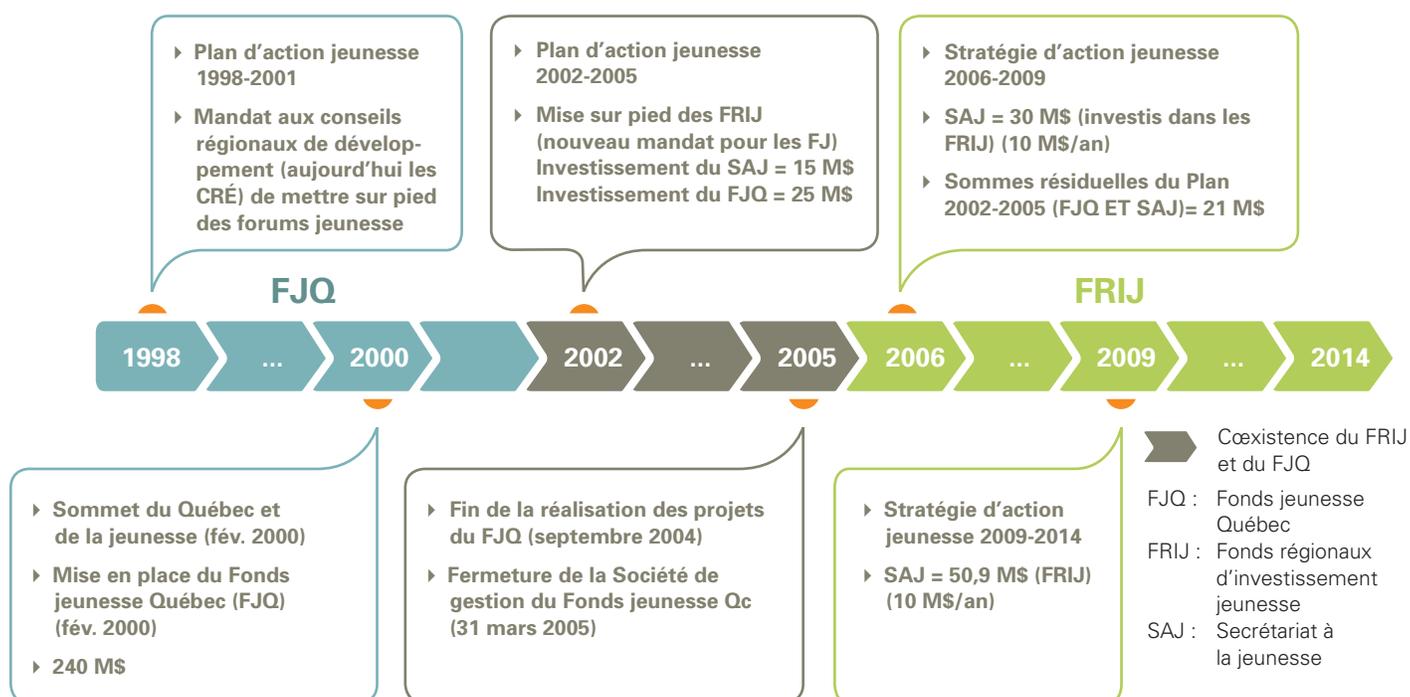
Outil

2.6

# Historique des fonds régionaux d'investissement jeunesse (FRIJ)

Les forums jeunesse régionaux du Québec sont des organismes qui travaillent à faire des jeunes de moins de 35 ans de véritables acteurs du développement local et régional ainsi qu'à susciter la participation citoyenne des jeunes. C'est pour mieux outiller les forums jeunesse que le gouvernement leur a confié en 2002 la gestion des Fonds régionaux d'investissement jeunesse, communément appelés les « FRIJ ».

## L'historique du FRIJ en bref...



## Le Fonds Jeunesse Québec

Le Sommet du Québec et de la jeunesse qui s'est tenu en février 2000 a permis à l'ensemble des acteurs du développement du Québec de se réunir pour mettre en place « des solutions durables aux problèmes et défis des jeunes d'aujourd'hui<sup>1</sup> ». Une des initiatives de ce sommet a été de mettre sur pied le Fonds Jeunesse Québec (FJQ), un support financier aux jeunes afin de les soutenir dans leur désir d'accomplissement. Les jeunes du Québec avaient ainsi la chance de participer activement au développement du Québec.

1 JEAN Natacha, *Fonds Jeunesse Québec : Rapport annuel 2004-2005, 2005*, p. 6.

## Les Fonds régionaux d'investissement jeunesse

Dans le *Plan d'action jeunesse 2002-2005*, le gouvernement du Québec a mis sur pied les FRIJ en régionalisant des sommes du FJQ et en y ajoutant 15 millions de dollars pour appuyer des initiatives locales et régionales. Dans une perspective de consolidation des régions, le gouvernement du Québec a ainsi accordé aux forums jeunesse « un outil supplémentaire afin de favoriser la prise en main par les jeunes de leur développement<sup>2</sup> ».

Suite à une vaste consultation menée auprès des jeunes et de différents acteurs du milieu jeunesse, le gouvernement du Québec a publié la *Stratégie d'action jeunesse 2006-2009* en mars 2006. Cette stratégie, visant les jeunes de 35 ans et moins, avait comme objectif d'encourager les multiples facettes de la réussite chez les jeunes. Le gouvernement s'engageait alors à renouveler et à bonifier les FRIJ en y ajoutant 30 millions de dollars.

Aujourd'hui, la *Stratégie d'action jeunesse 2009-2014* fait suite à celle de 2006-2009. Le gouvernement du Québec continue ainsi à encourager les initiatives jeunesse au sein des différentes régions du Québec par l'entremise des FRIJ avec une enveloppe d'un peu plus de 50 millions de dollars sur cinq ans.

### Illustration du « PAR et POUR » les jeunes

#### Des fonds PAR les jeunes : des jeunes impliqués dans leur gestion

Lorsque l'on parle de fonds PAR les jeunes, cela signifie, entre autres, que ce sont les jeunes eux-mêmes qui administrent le fonds et décident des priorités d'investissement de leur FRIJ en fonction des besoins des jeunes de la région. De jeunes administrateurs s'impliquent également dans le processus d'attribution des fonds, notamment par le biais des comités d'analyse et recommandation. Dans la majorité des cas, suite à la réception de projets, ces comités analysent les dossiers reçus pour ensuite effectuer une priorisation et transmettre leurs recommandations aux conseils d'administration des forums jeunesse.

#### Des fonds POUR les jeunes : des jeunes touchés par les projets

En plus des jeunes impliqués dans la gestion des fonds et des projets, plusieurs jeunes sont touchés directement ou indirectement par les projets financés. En effet, les FRIJ doivent répondre aux besoins des jeunes et du développement de chacune des régions du Québec. À travers des projets qui augmentent l'offre de services destinés aux jeunes, les FRIJ permettent de travailler sur des problématiques vécues par les jeunes et souvent d'y apporter des solutions élaborées par ces derniers. De plus, les emplois créés dans le cadre de ces projets sont souvent occupés par des jeunes eux-mêmes. Les forums jeunesse considèrent que de cette façon, les FRIJ contribuent à améliorer la qualité de vie de la jeunesse du Québec.

2 MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF, *Stratégie d'action jeunesse 2006-2009*, Québec, Secrétariat à la communication gouvernementale, 2006, p.29

Outil

2.7

# Les actions jeunesse structurantes (AJS) et les projets locaux et régionaux (PLR)

Rappel du mandat des forums jeunesse en regard des fonds régionaux d'investissement jeunesse (FRIJ) tel qu'inscrit dans la convention de subvention :

« Administrer le FRIJ pour supporter des projets locaux et régionaux (PLR) et/ ou des actions jeunesse structurantes (AJS), soit :

- ↘ Initier ou participer, mobiliser et négocier la mise en œuvre et le suivi des actions jeunesse structurantes issues du FRIJ;
- ↘ S'il y a lieu, accompagner des promoteurs, analyser des projets locaux et régionaux, ainsi que faire le suivi des projets acceptés dans le FRIJ. »

Les AJS et les PLR doivent s'inscrire principalement dans les défis de la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 et dans le plan quinquennal de développement de la région concernée.

## Caractéristiques d'une AJS et d'un PLR

	<b>ACTION JEUNESSE STRUCTURANTE (AJS)</b>	<b>PROJET LOCAL OU RÉGIONAL (PLR)</b>
<b>Clientèle ciblée</b>	Cible les jeunes de 35 ans et moins	Cible les jeunes de 35 ans et moins
<b>Objectif</b>	Permet de soutenir la mise en œuvre du plan d'action du FJ, de la CRÉ et de la Stratégie d'action jeunesse	Permet de dynamiser le milieu
<b>Résultat attendu</b>	Concrétiser des priorités jeunesse en matière de développement régional	Améliorer la situation des jeunes
<b>Portée de l'action</b>	Générale sur un défi ou un enjeu identifié	Ciblée sur une problématique jeunesse spécifique (ponctuelle)
<b>Acteurs</b>	Au moins 3 partenaires - Le forum jeunesse peut être promoteur Favorise la concertation des acteurs régionaux et l'innovation	Organisme qui dépose un projet Favorise (parfois) les projets PAR les jeunes (jeune parrainé par un organisme)
<b>Territoire touché</b>	Au moins 2 MRC (ou arrondissements, quartiers, territoires de commission scolaire)	Non spécifié
<b>Durée</b>	Plus d'un an - Vise l'atteinte d'objectifs à moyen ou long terme	Moins de 2 ans - Vise l'atteinte d'objectifs à court terme
<b>Investissement</b>	Plus de 25 000 \$	Non spécifié, mais vise l'autonomie financière du projet
<b>% de l'enveloppe FRIJ</b>	Au moins 50 % 65 % pour la stratégie 2006-2009)	Maximum de 50 % (35 % pour la stratégie 2006-2009)

FJ : forum jeunesse CRE : Conférence régionale des élus MRC : Municipalité régionale de comté

## Les AJS et les PLR dans les forums jeunesse

Les FRIJ sont des fonds qui sont gérés dans l'optique du respect des réalités et des spécificités régionales. Pour cette raison, les forums jeunesse régionaux du Québec peuvent les « teinter » de leurs couleurs. Voici quelques éléments d'intérêt, issus de différentes collectes de données effectuées par la Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec, permettant de constater les différences et ressemblances dans la gestion des FRIJ.

	<b>ACTION JEUNESSE STRUCTURANTE (AJS)</b>	<b>PROJET LOCAL OU RÉGIONAL (PLR)</b>
<b>Nombre de projets (AJS et PLR confondus) 775</b>	Environ 200 actions au Québec Moyenne de 12 AJS par forum jeunesse Données extrêmes : 3 et 30 AJS	Environ 575 projets au Québec Moyenne de 30 PLR par forum jeunesse Données extrêmes : 0 et 99 PLR
<b>Investissement du FRIJ 38 M\$</b>	26,5 M\$	11,4 M\$
<b>% de l'enveloppe FRIJ</b>	70 %  Médiane à 68 %  Données extrêmes : 100 % et 51 %	30 %  Médiane à 32 %  Données extrêmes : 0 % et 49 %
<b>Types de réception ou d'initiation des projets ou actions</b>	La concertation se fait en continu	3 FJ reçoivent les projets en continu (7 FJ fonctionnaient en continu pour 06-09)  12 FJ fonctionnent par appel de projets (9 FJ fonctionnaient par appel pour 06-09)  2 FJ fonctionnent avec des tables de concertation qui agissent comme comité d'analyse et reçoivent en continu ou par appel de projets
<b>Montant maximal accordé</b>	Pas de maximum (Sauf pour un FJ qui mentionne 100 000 \$)	Maximum variant entre 15 000 \$ et 50 000 \$ Moyenne : 30 000 \$

FJ : forum jeunesse

\* La majorité des données 2006-2009 ont recueillies grâce à un sondage. Note : les données sont partielles, puisque l'ensemble des forums jeunesse n'a pas répondu à toutes les questions.

## Les autres volets développés par les forums jeunesse

Certains forums jeunesse ont mis sur pied d'autres volets d'investissement possédant cependant les mêmes critères spécifiques à l'AJS ou au PLR. D'autres ont renommé les AJS ou des PLR pour mieux refléter les priorités régionales.

### D'AUTRES VOLETS D'INVESTISSEMENT DÉVELOPPÉS PAR LES FORUMS JEUNESSE

<b>Actions jeunesse citoyennes (AJC) (les sommes investies proviennent d'une AJS)</b>	Les AJC permettent de matérialiser l'engagement de jeunes dans la mise en œuvre de projets écocitoyens concrets. Ils pourraient par exemple organiser un événement interculturel ou intergénérationnel, sensibiliser la communauté à un enjeu d'actualité, nettoyer une rive ou un parc et bien plus encore!	Forum jeunesse Laval
<b>Projets concertés (PC) (les projets sont considérés comme des AJS)</b>	Les PC encouragent la concertation entre différents acteurs sur une problématique donnée, mais dans un objectif de moyen à long terme sur un territoire couvrant au moins trois arrondissements ou villes, ou encore un territoire composé d'une population de 100 000 personnes. Les promoteurs pourront déposer des projets concertés en entrée continue, que le forum jeunesse pourra financer jusqu'à un maximum de 150 000 \$. Le forum jeunesse investira dans ces projets comme bailleur de fonds complémentaire.	Forum jeunesse de l'Île de Montréal
<b>Fonds d'initiatives en participation citoyenne (les projets sont considérés comme des PLR)</b>	Le Fonds d'initiatives en participation citoyenne a comme objectif de favoriser la réalisation de projets citoyens par des jeunes de 35 ans et moins parrainés par un organisme. Il vise l'acquisition de connaissances et le développement de compétences en lien avec la participation citoyenne.	Forum jeunesse Montérégie Est
<b>Fonds Laboratoire jeunesse (les projets sont considérés comme des PLR)</b>	Il vise l'atteinte des objectifs suivants : voir naître des projets pilotes, des approches expérimentales soutenues par les communautés, des projets à fort potentiel régional et des projets concertés basés sur les besoins des jeunes. Ainsi, le Fonds Laboratoire jeunesse est dédié à l'innovation et à l'expérimentation de nouvelles façons de faire en vue de proposer des solutions à des problématiques jeunesse reconnues.	Forum jeunesse de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent
<b>FRIJ 12-17 (les projets sont considérés comme des PLR)</b>	Le programme de soutien à l'implication sociale des jeunes 12-17 est issu du FRIJ. Il est strictement réservé aux jeunes de 12 à 17 ans et leur permet de planifier, gérer et réaliser des projets d'implication sociale. Ces projets doivent obligatoirement s'inscrire dans les préoccupations jeunesse déterminées lors du Rassemblement jeunesse 12-17.	Forum jeunesse Centre-du-Québec
<b>Soutien aux événements jeunesse (bonification écoresponsable) (les projets sont considérés comme des PLR)</b>	Le soutien aux événements jeunesse consiste en une activité ponctuelle qui sert les enjeux d'organismes touchant la jeunesse, ou encore un projet unique initié par un ou des jeunes sur le territoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les projets planifiés et réalisés sous l'application des principes des événements écoresponsables seront éligibles à une bonification du montant maximum admissible. Exemples de projets admissibles : compétitions sportives, colloques, conférences, événements culturels jeunesse, galas de reconnaissance, etc.	Regroupement Action Jeunesse 02



Outil

2.8

# Retombées des fonds régionaux d'investissement jeunesse (FRIJ)

## Des fonds qui encouragent les jeunes à prendre leur place dans la société

Les projets financés par les FRIJ, qui sont gérés PAR et POUR les jeunes, permettent de sensibiliser les différentes organisations partenaires de ces projets à l'importance de faire une place aux jeunes dans la société. Les forums jeunesse, qui travaillent jour après jour sur le terrain auprès des jeunes des différentes régions québécoises, s'accordent pour dire que lorsqu'on implique les jeunes, on leur donne l'opportunité d'avoir une influence significative dans la construction de cette société et ce, en partageant leur vision et leurs idées nouvelles. Les forums soulignent également qu'avec ce levier financier, les jeunes ont la chance de pouvoir parler d'égal à égal avec des partenaires majeurs et d'influencer les choix d'investissement pour la jeunesse. De même, les forums posent l'hypothèse que ces organismes qui ont travaillé avec des jeunes seront davantage portés à les comprendre, à voir tous les aspects positifs que ceux-ci peuvent apporter à un projet et éventuellement, à les intégrer davantage au sein de leurs propres instances décisionnelles.

Quant aux jeunes promoteurs, ils sont autant d'entrepreneurs potentiels qui auront appris à concevoir, planifier, défendre, financer et réaliser un projet qui répond à leurs besoins et à ceux de la communauté. Les forums jeunesse croient qu'il y a fort à parier que dès demain, constatant un besoin dans leur milieu, ces jeunes se poseront comme acteurs de changement par le biais de l'entrepreneuriat collectif, de l'entrepreneuriat social, etc.

### Le FRIJ en quelques chiffres :

## Des fonds par les jeunes

- ↘ Entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 31 mars 2009 au Québec, 450 jeunes ont travaillé bénévolement durant 11 518 heures à analyser les projets soumis, à faire des recommandations à leurs conseils d'administration ainsi qu'à faire émerger des projets au niveau local et régional. En moyenne, chacun de ces jeunes a donc investi bénévolement 25,6 heures pour la gestion du FRIJ.

## Des fonds pour les jeunes

- ↘ Entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 31 mars 2009 au Québec, 295 551 jeunes ont été rejoints directement par les interventions des FRIJ et 1 729 887 jeunes ont été rejoints indirectement par les interventions des FRIJ, pour un total de 2 025 438 jeunes.

## Des emplois pour la région et pour les jeunes

- ↘ Entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 31 mars 2009 au Québec, les investissements des FRIJ ont contribué à créer 2 081 emplois, dont 1 756 ont été occupés par des jeunes de 16 à 35 ans.

## Un effet de levier qui pousse les partenaires à investir pour la jeunesse

- ↘ Entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 31 mars 2009 au Québec, pour 1\$ investi par les FRIJ, les partenaires ont investi en moyenne 2,93 \$ pour la jeunesse québécoise.

Outil

2.9

# Quelques concepts sur le développement local et régional

## Une définition du développement local :

« Le développement local, c'est une stratégie qui vise, par des mécanismes de partenariat :

- ↘ à créer un environnement propice aux initiatives locales afin d'augmenter la capacité des collectivités;
- ↘ à s'adapter aux nouvelles règles du jeu de la croissance macro-économique; ou
- ↘ à trouver d'autres formes de développement qui (...) intégreront des préoccupations d'ordre social, culturel et environnemental (...).<sup>3</sup> »

## Trois concepts liés au développement régional<sup>4</sup> :

### La déconcentration :

On utilise le terme déconcentration lorsqu'il y a délégation d'autorité au sein d'un même appareil ministériel. Déconcentrer consiste « à transférer l'exercice de pouvoirs des autorités centrales de l'État vers d'autres autorités qui demeurent hiérarchiquement subordonnées ».

La responsabilité demeure donc au niveau du ministère, mais les services sont régionaux. *Ex. : Les directions régionales des ministères (MDDEP, MELIS).*

### La régionalisation :

Elle implique un partage des responsabilités entre le gouvernement et la région. Les ententes spécifiques et les fonds confiés aux CRÉ en sont de bons exemples. La reddition de compte se fait auprès de l'État.

*Ex. : FDR, FRIJ, entente spécifique.*

### La décentralisation :

Ce concept implique une décentralisation des pouvoirs autant que des services. La région est donc totalement autonome et la reddition de compte se fait au local.

*Ex. : Certains champs de compétences appartiennent à la municipalité, tels que la gestion des matières résiduelles. La reddition de compte se fait directement aux citoyens de la municipalité.*

3 VACHON, B., Le développement Local Théorie et pratique; *Réintroduire l'humain dans la logique du développement*, Gaëtan Morin éditeur, 1993, p. 104.

4 Adapté d'une conférence donnée par Martine Rioux, directrice générale de la CRÉ Abitibi-Témiscamingue dans le cadre de la rencontre nationale des forums jeunesse de mars 2010.

## Un petit historique :

La réforme Picotte de 1992 a ouvert une ère de décentralisation en augmentant progressivement les pouvoirs et responsabilités des élus municipaux. C'est aussi le moment où l'on voit apparaître les fonds régionalisés.

**De cette réforme découla une loi modifiant diverses dispositions législatives concernant les affaires régionales. Les objectifs étaient les suivants:**

- ↘ « de prendre en considération les habitudes de concertation instituées à l'intérieur des régions et que le gouvernement a encouragées et soutenues depuis 1985;
- ↘ de répondre, dans les limites du raisonnable, au désir et à la nécessité d'une prise en main accrue des principaux enjeux du développement des régions par les leaders régionaux;
- ↘ de clarifier la nature et la portée des rôles réciproques du gouvernement et des «instances régionales» et d'encadrer ces rapports de façon réaliste et efficace;
- ↘ de considérer les contraintes budgétaires qui s'exercent sur le gouvernement tout en menant une action efficace pour les divers secteurs d'activité et pour les régions.»<sup>5</sup>

Cette loi prévoyait aussi la mise en place d'un conseil régional de développement (CRD), l'ancêtre de la conférence régionale des élus (CRÉ), dans chaque région administrative. La composition des CRD était différente de celle des CRÉ et était fixée par les acteurs de la région, selon certaines règles fixées par le gouvernement : des élus municipaux, des représentants du secteur socio-économique et des organismes qui dispensent des services publics devaient faire partie du CRD.<sup>6</sup>

## Quelques principes du développement régional :

- ↘ « Le développement est un processus global.
- ↘ Les micro-initiatives participent au développement global.
- ↘ La ressource humaine constitue la force motrice du développement. »<sup>7</sup>

---

5 Caroline Andrew, « L'année politique au Québec 1991-1992 », Université d'Ottawa *Les presses de l'Université de Montréal*, [En ligne] [http://www.pum.umontreal.ca/apqc/91\\_92/andrew/andrew.htm](http://www.pum.umontreal.ca/apqc/91_92/andrew/andrew.htm) (page consultée le 2 mars 2011).

6 Ibid.

7 VACHON, B., *Le développement local Théorie et pratique; Réintroduire l'humain dans la logique du développement*, Gaëtan Morin éditeur, 1993, p. 104.

Outil

2.10

# Les acteurs du développement régional et leurs acronymes

## ↘ LES SADC Sociétés d'aide au développement des collectivités

Les SADC aspirent à stimuler la prise en charge de la collectivité à l'égard de son avenir par l'accroissement de sa vitalité, de son dynamisme et de ses capacités de développement économique.

## ↘ LES MDJ Maisons des jeunes

Les maisons des jeunes sont des lieux de rencontre et de sensibilisation sur certains sujets pour les jeunes. Elles dispensent certains services et organisent des activités pour les jeunes de 12 à 17 ans. Elles visent ainsi l'amélioration de la qualité de vie en offrant à ces jeunes des activités de loisir par et pour les jeunes, tout en offrant un milieu de vie complémentaire à la famille et à l'école qui incite les jeunes à s'impliquer dans la communauté.

## ↘ LES CRE Conseils régionaux de l'environnement

Les CRE ont pour mandat de promouvoir le développement durable au Québec. Ils visent notamment à regrouper et représenter des organismes ou groupes environnementaux, ainsi que des organismes publics ou privés, des entreprises, des associations et des individus intéressés par la protection de l'environnement et par la promotion du développement durable d'une région, auprès de toutes les instances concernées et de la population en général et ce, à des fins purement sociales et communautaires, sans intention pécuniaire pour leurs membres.

## ↘ LES CRÉ Conférences régionales des élus

Elles permettent à la région d'exercer une plus grande liberté quant à la prise de décisions relatives au développement local et régional. Conçues de façon à regrouper les décideurs publics et socioéconomiques, elles se doivent d'en favoriser la concertation en s'appuyant sur les structures existantes pour renforcer la démocratie locale. Les CRÉ se veulent un lieu de concertation régionale entre les partenaires locaux.

## ↘ LES URLS Unités régionales de loisir et de sport

La mission des URLS est de soutenir et promouvoir le développement du loisir et du sport d'une région administrative, en partenariat avec les intervenants du milieu, afin d'en favoriser l'accessibilité à l'ensemble de la population.

### ➤ **LES CLD** Centres locaux de développement

Les CLD visent à mobiliser et concerter les personnes et les collectivités qui renforcent l'entrepreneuriat et qui contribuent à un développement local durable, rentable et équitable, tant socialement qu'économiquement.

### ➤ **LES CJE** Carrefours jeunesse-emploi

Les carrefours jeunesse-emploi sont des organismes communautaires présents partout au Québec. Ils sont des lieux d'accueil, d'aide et de valorisation pour les jeunes adultes. Les carrefours ont comme mandat d'accompagner et de guider les jeunes adultes de 16 à 35 ans dans leurs démarches d'insertion sociale et économique.

(ASEJ : agent de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse)

### ➤ **LES CDR** Coopératives de développement régional

Les CDR ont comme mandat d'appuyer les promoteurs dans le démarrage de nouvelles coopératives, de soutenir les coopératives existantes ainsi que de faire la promotion du modèle d'entrepreneuriat coopératif.

(APECJ : agent de promotion de l'entrepreneuriat collectif jeunesse)

### ➤ **LES CDC** Corporations de développement communautaire

Les CDC regroupent les organismes communautaires et d'économie sociale œuvrant dans différents secteurs d'activités en vue d'assurer la participation active du mouvement communautaire au développement social et économique d'un milieu ou d'une région.

### ➤ **LES CAB** Centres d'action bénévole

Les centres d'action bénévole sont des organismes sans but lucratif qui se consacrent à la promotion et à l'avancement de l'action bénévole dans leurs milieux. Les centres d'action bénévole s'activent à rejoindre les groupes et organismes sans but lucratif, et les institutions publiques qui œuvrent dans le secteur des services sociaux et humanitaires, des soins de santé, de l'éducation, des arts et du divertissement.

### ➤ **PARJ** Place aux jeunes en région

Place aux jeunes en région est un organisme favorisant la migration, l'établissement et le maintien des jeunes âgés de 18 à 35 ans en région, en collaboration avec ses partenaires-promoteurs, les acteurs locaux, régionaux et nationaux et ce, au profit des milieux ciblés.

### ➤ **LE CDEC** Centre de développement pour l'exercice de la citoyenneté

Le CDEC est un organisme à but non lucratif de recherche et d'intervention sociale en matière d'exercice de la citoyenneté. Par la réflexion et l'action, sa mission est de favoriser une plus grande participation des citoyens dans le développement de notre société. Il contribue à la formation civique et au développement de compétences citoyennes, en particulier chez les jeunes.

### ➤ **LE MAMROT** Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire

Le Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire est le bailleur de fonds des CRÉ. Il signe des conventions de financement avec les CRÉ dans lesquelles se retrouvent les mandats principaux de celles-ci.

### ➤ **LE SAJ** Secrétariat à la jeunesse

Le SAJ est en quelque sorte « le ministère de la jeunesse » au Québec. Il est l'organe administratif qui coordonne l'action du gouvernement en matière de jeunesse. Suite à un travail de concertation avec les ministères et les partenaires jeunesse, le SAJ met en œuvre les Stratégies d'action jeunesse comme celle de 2006-2009 et celle de 2009-2014. Celles-ci sont, en quelque sorte, des plans d'action qui regroupent l'ensemble des mesures (gouvernementales, associatives, etc.) destinées aux jeunes. Il est le bailleur de fonds principal des forums jeunesse régionaux et de la Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec (TCFJRO), lesquels signent des conventions de subvention avec lui qui identifient leurs principaux mandats.

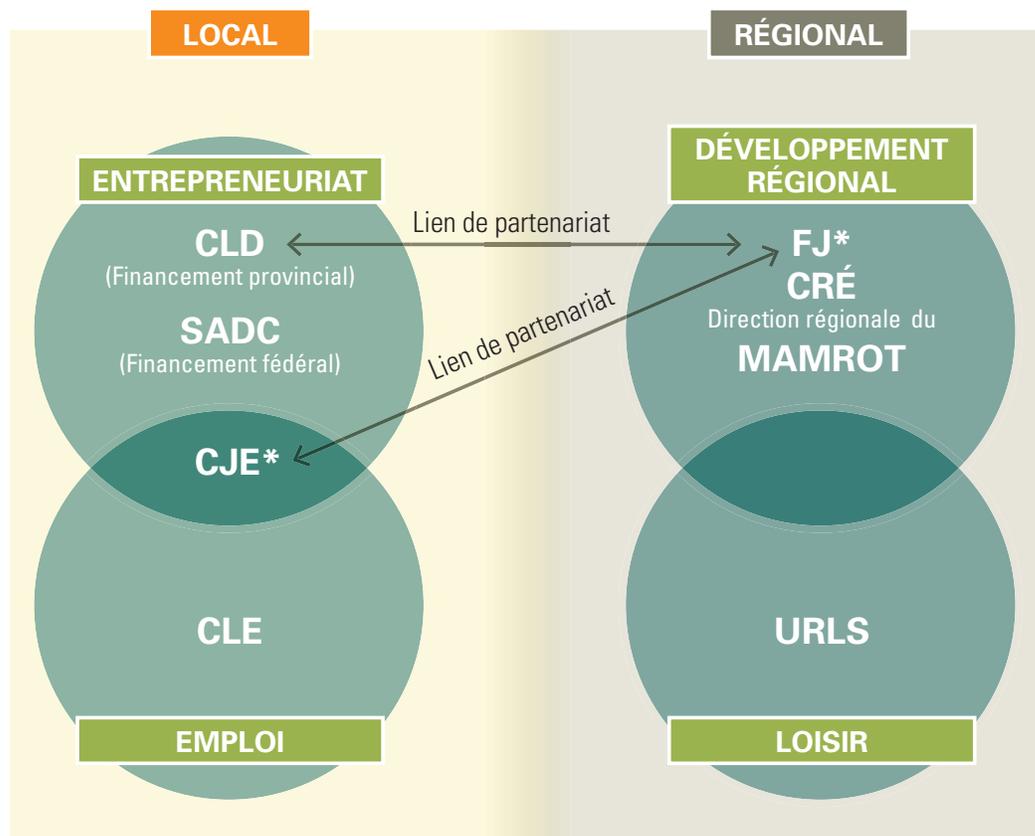
### ➤ **LA TCFJRO** Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec

La Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec (TCFJRO) fut créée en réponse au besoin des forums jeunesse régionaux d'avoir un lieu commun de concertation et de ressourcement en soutien à leur travail en région et dans le respect de leur diversité.

Outil

2.11

# Exemple de schéma du développement régional



\*Organismes jeunesse

# BLOC 3

## Vie démocratique du **forum** **jeunesse**



La démocratie est un mauvais système... mais c'est le moins mauvais de tous les systèmes.

Winston Churchill

Tous les méfaits de la démocratie sont remédiables par davantage de démocratie.

Alfred E. Smith



Atelier



# Rôles et responsabilités des administrateurs

Cet atelier, idéal pour commencer l'année avec un nouveau conseil d'administration, permet de bien clarifier les rôles et responsabilités des administrateurs d'un forum jeunesse. Que celui-ci soit incorporé ou qu'il évolue au sein d'une conférence régionale des élus, le rôle de l'administrateur d'un forum jeunesse est crucial, car l'impact de ses décisions est bien réel.

## Objectifs :

1. Prendre conscience de ses rôles et responsabilités en tant qu'administrateur d'un forum jeunesse.
2. Réfléchir aux implications légales ou quasi-légales des décisions de son forum jeunesse.
3. Clarifier les rôles respectifs et les attentes des administrateurs vis-à-vis de la permanence du forum jeunesse, et développer une vision commune des rôles et responsabilités de chacun.

## Durée totale :



1 h 30

## Matériel requis

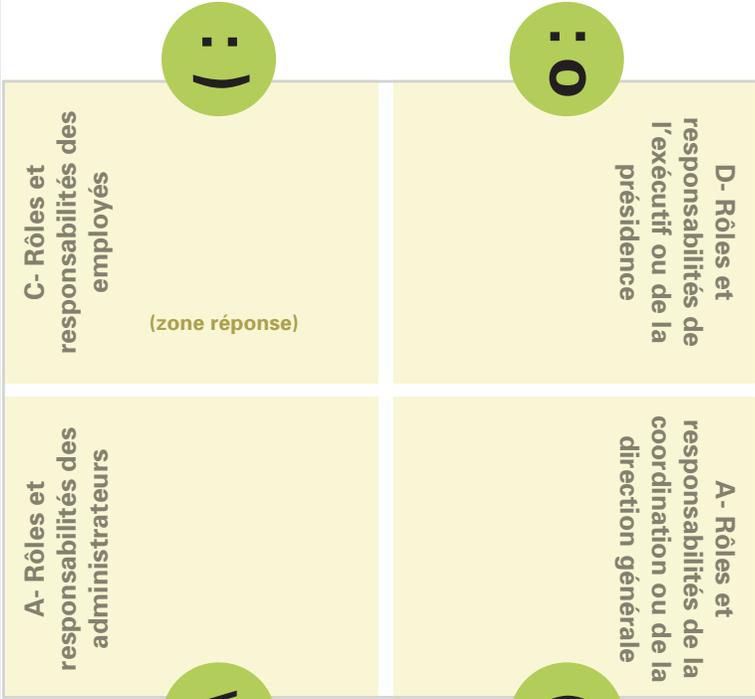
▸ (voir annexe 3) :

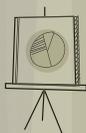
- Fiche d'information sur les rôles et responsabilités des administrateurs de forums jeunesse (outil 3.1)
- Grands cartons divisés en 4 parties, affichant les questions présentées dans le déroulement (prévoir un carton pour chaque équipe de 4 personnes)
- Convention de subvention avec le SAJ
- Protocole avec la CRÉ, s'il y a lieu
- Minuterie

## Notions principales :

Sans porter nécessairement le nom de conseil d'administration, chaque forum jeunesse a un organe décisionnel qui détermine ses grandes orientations, qui planifie ses opérations et qui prend les décisions concernant notamment les enjeux politiques régionaux ou le choix des initiatives à financer par le FRIJ. Malgré le fait que l'instance décisionnelle de plusieurs forums jeunesse n'est pas officielle au sens légal du terme, les décisions prises par les jeunes qui y siègent ont un impact qui est bien réel pour leur région, d'où l'importance d'occuper cette fonction avec sérieux.

Dans une organisation qui n'est pas légalement incorporée, les rôles et responsabilités sont alors en grande partie fixés par la culture organisationnelle. Bien qu'une culture organisationnelle puisse se modifier, les changements se produisent habituellement sur de longues périodes de temps, à l'occasion d'un changement d'individu ou encore à l'occasion de réflexions profondes sur le fonctionnement de l'organisation. Les changements les plus constructifs se produisent sous le signe de la concertation entre la permanence de l'organisation et ses administrateurs.

➤ ÉTAPES	CONTENU	
	<p><b>Amorce et formation des équipes</b></p> <p>Suggestion de formation d'équipe : Prendre un jeu de cartes à jouer. Distribuer une carte à chaque participant. Les participants doivent alors retrouver les gens qui ont le même atout : les cœurs se regroupent autour d'une table, les trèfles autour d'une autre, et ainsi de suite.</p>	5 min
$\begin{array}{r} A \\ + \\ B \\ \hline C \end{array}$	<p><b>Objectifs et déroulement</b></p> <p>Rappeler brièvement les objectifs de l'atelier et donner un aperçu de son déroulement.</p>	5 min
	<p><b>Exercice 1</b></p> <p>Placer les participants en équipe de 4 personnes autour d'un grand carton affichant les questions ci-dessous, de cette façon :</p> <div style="text-align: center;"> <p><b>Graffiti collectif</b></p>  </div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selon moi, quels sont les rôles et responsabilités des administrateurs et du conseil d'administration ?</li> <li>2. Selon moi, quels sont les rôles et responsabilités du coordonnateur ou directeur du forum ?</li> <li>3. Selon moi, quels sont les rôles et responsabilités des employés du forum ?</li> <li>4. Selon moi, quels sont les rôles et responsabilités du comité exécutif ou de la présidence ?</li> </ol>	15 min



Donner les consignes suivantes :

- En silence, vous devrez répondre tour à tour aux 4 questions qui sont sur le carton. D'abord, vous aurez 3 minutes pour répondre à la question qui se trouve actuellement devant vous, puis le carton tournera et vous aurez à nouveau 3 minutes pour répondre à la nouvelle question qui se trouvera devant vous, et ainsi de suite.
- Lorsque vous n'êtes pas le premier à répondre à une question, prenez le temps de lire les réponses de vos coéquipiers. Si vous êtes en accord avec une réponse, inscrivez vos initiales à côté de cette réponse. Si vous êtes en désaccord, vous pouvez soit ne rien écrire, soit commenter la réponse. Vous pouvez ensuite rajouter vos propres idées à la suite de celles déjà écrites.

Donner le signal de départ. À l'aide d'une minuterie, aviser les participants lorsqu'il leur reste 30 secondes pour répondre à la question, puis les aviser lorsque vient le temps de tourner le carton et de passer à la prochaine question.

5 min

Inviter les équipes à prendre connaissance des réponses complètes pour chacune des questions et à en discuter avec les membres de leur équipe (les réponses portant le plus d'initiales devraient permettre de dégager rapidement certains consensus). Y a-t-il des éléments contradictoires ou moins clairs ? Y a-t-il des désaccords entre les membres de l'équipe ? Y a-t-il des questions sans réponse pour les différents rôles et responsabilités de chacun ?

En grand groupe, faire le retour sur la première question et demander aux équipes de partager leurs réponses, sans répéter les idées déjà partagées par une autre équipe. Demander aux gens d'indiquer s'il y a eu des désaccords dans leur équipe sur cette question. Rectifier au besoin les conceptions erronées.

20 min

Procéder de la même façon pour la deuxième, la troisième et la quatrième question.

	<b>Contenu 1</b>	<p>À l'aide de la fiche d'information en annexe (outil 3.1), passer en revue les rôles et responsabilités des administrateurs en prenant bien soin de mettre en relief les notions en lien avec votre situation particulière (forum incorporé ou associé à une CRÉ). Voici quelques questions que vous pourriez aborder avec le groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les obligations qui sont généralement données aux administrateurs selon la Loi sur les compagnies ?</li> <li>• Quelles sont les obligations qui vous sont données par la convention de subvention avec le Secrétariat à la jeunesse ?</li> <li>• Quelles sont les rôles et obligations des administrateurs selon vos règlements généraux ?</li> <li>• Quelles sont les obligations du forum jeunesse vis-à-vis de la conférence régionale des élus ?</li> <li>• Quelles sont les obligations (légalles et morales) des administrateurs du forum jeunesse envers la population de votre région ?</li> <li>• Quelles sont vos obligations éthiques ?</li> </ul>	30 min
	<b>Rétroaction</b>	<p>Est-ce que cet atelier vous a aidé à mieux comprendre votre rôle ? Quels changements pourrions-nous apporter afin de faciliter la tâche des administrateurs ?</p>	10 min
	<b>Note ou truc d'animation</b>	<p>La structure utilisée pour favoriser la participation se nomme « graffiti collectif ». Elle oblige chacun à s'exprimer par écrit sur chacun des thèmes, ce qui amène des discussions très riches sur les accords ou les désaccords au sein d'une équipe, ou encore entre les équipes. Cela permet à l'animateur de prendre en compte les connaissances des participants, afin de ne pas répéter ce qu'ils savent déjà, mais aussi afin de corriger certaines conceptions fausses que les administrateurs pourraient entretenir face aux rôles de chacun.</p> <p><b>Vous pouvez inviter les administrateurs du forum jeunesse à signer votre code d'éthique suite à cet atelier.</b></p>	

Atelier

## B

# Attentes et objectifs

Il est important pour la dynamique d'un forum jeunesse de bien identifier les attentes et objectifs de chacun. Les membres d'un forum jeunesse peuvent en effet avoir des visions différentes de leur rôle et de leurs fonctions et surtout avoir des objectifs différents quant à ce qu'ils veulent retirer de leur expérience. La mobilisation du groupe autour d'objectifs communs permet, de surcroît, d'assurer une cohésion et une cohérence dans les actions entreprises.

## Objectifs :

1. Inviter les administrateurs à réfléchir sur leur engagement au forum jeunesse et à se fixer des objectifs pour l'année à venir.
2. Se fixer des objectifs de groupe communs.
3. Nommer les attentes à haute voix, afin d'entamer une collaboration sur de bonnes bases entre les administrateurs et les employés du forum.

## Durée totale :

45 minutes

## Matériel requis

- Post-it de 2 couleurs différentes
- 4 feuilles 8½ X 14 portant respectivement les titres 1-Administrateurs (ou membres), 2-Officiers, 3-Coordonnateur (ou directeur), 4-Autres employés, (à coller dans 4 coins de la salle)
- Règlements généraux, code d'éthique et autres documents pertinents à la vie associative de votre forum jeunesse

## Notions principales :

Se doter d'objectifs communs et d'une vision commune sur les mandats du forum jeunesse et sur son fonctionnement assure, entre autres, de dissiper au maximum les malentendus en créant un cadre clair, connu et partagé de tous. Lorsque le groupe s'écarte de ses orientations, il devient ainsi plus facile de recadrer la situation en se référant aux balises qui ont été fixées et entendues par les membres. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas déroger des orientations, mais plutôt que celles-ci constituent un pacte entre la permanence et les membres, et surtout entre les membres eux-mêmes. Une décision prise collectivement jouit d'une plus grande adhésion de la part des membres et permet de créer un sentiment d'appartenance au groupe.

«En elles-mêmes, les normes ne sont ni mauvaises ni bienfaitantes. Elles sont nécessaires pour renforcer certaines régularités sociales, régularités sans lesquelles la vie en communauté serait à réinventer à toutes les minutes.»

— Leclerc, C. (1999)

## Déroulement

➤ ÉTAPES	CONTENU	
	<p><b>Amorce</b></p> <p>Demandez à quelques participants volontaires de partager ce qui les a incités à vouloir siéger au forum jeunesse.</p>	10 min
	<p><b>Objectifs et déroulement</b></p> <p>Rappeler les objectifs et présenter un bref déroulement de l'atelier.</p>	5 min
	<p><b>Exercice 1</b></p> <p>Les administrateurs reçoivent 4 post-it d'une même couleur (ex. : <i>bleu</i>) et un 5<sup>e</sup> d'une autre couleur (ex. : <i>jaune</i>).</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="background-color: #e0f2f1; padding: 5px; border: 1px solid #ccc;"> <p><b>Sur chacun des post-it bleus, ils doivent inscrire leurs attentes...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Envers les autres administrateurs</li> <li>b) Envers les officiers du forum (présidence, vice-présidence, etc.)</li> <li>c) Envers le coordonnateur du forum jeunesse</li> <li>d) Envers les autres employés du forum jeunesse</li> </ul> </div> <div style="background-color: #fff9c4; padding: 5px; border: 1px solid #ccc;"> <p><b>Sur le post-it jaune, ils doivent se fixer un objectif personnel pour leur année de mandat (ex : Je veux accomplir... Je veux apporter... Je veux apprendre...)</b></p> </div> </div> <p>Une fois leurs attentes écrites, ils vont coller les post-it bleus dans les 4 coins de la pièce identifiés aux quatre catégories et reprennent leur place tout en conservant le post-it jaune pour plus tard.</p> <p>L'animateur récupère les 4 feuilles et les confie à 4 participants différents, qui auront la tâche de lire tour à tour à voix haute les attentes émises pour chaque catégorie de personnes.</p> <p>À la fin de chaque lecture, inviter ensuite les autres participants à dire s'ils sont en accord ou en désaccord avec les attentes émises (quoi que le but ne soit pas d'arriver à un consensus puisque les besoins peuvent varier!).</p> <p>Noter les idées fortes au tableau pour garder une trace des discussions.</p>	15 min

	<b>Contenu</b>	C'est l'heure de la mise au point. En vous basant sur les discussions en cours, il peut être utile à ce moment-ci de clarifier certains faits et de corriger des perceptions qui pourraient être erronées concernant le rôle de la permanence, de l'exécutif ou des administrateurs, selon votre contexte. Utiliser vos règlements généraux, vos règles de régie interne ou autres documents pertinents pour mettre en relief les perceptions des administrateurs.	5 min
	<b>Rétroaction</b>	<p>Enfin, revenir sur les objectifs personnels des participants en demandant aux administrateurs volontaires de partager ce qu'ils ont écrit.</p> <p>À la lumière des attentes et objectifs de chacun, tenter avec les participants de choisir 3 ou 4 objectifs communs au groupe pour l'année à venir.</p> <p><i>Exemple : Se faire davantage connaître des jeunes de la région, Augmenter la compétence des administrateurs sur la gestion du FRIJ, Rendre les rencontres du conseil d'administration agréables et accessibles pour les nouveaux, etc.</i></p>	10 min
	<b>Note ou truc d'animation</b>	<p>L'importance de faire un atelier sur les attentes ne saurait être minimisée. Une discussion à ce sujet permet de responsabiliser chacun dans l'atteinte des objectifs de groupe. Cela peut aussi éviter des malentendus du type « je croyais que c'était à vous de faire ceci ».</p> <p>Il peut être intéressant de demander à des membres de la permanence de partager également leurs objectifs, pour faire prendre conscience à tous et toutes qu'une permanence qui se réalise, qui a du plaisir et qui atteint ses objectifs professionnels est aussi une permanence plus efficace.</p>	

Atelier



# Maximiser la participation dans votre forum jeunesse

Cet atelier vise à faire prendre conscience aux membres du forum jeunesse des éléments qui maximisent la participation de chacun. À l'aide de mises en situation, les participants devront discuter de gestes à poser dans leur forum jeunesse pour assurer une expérience enrichissante à ses membres.

## Objectifs :

1. Comprendre pourquoi les expériences de participation bénévole sont plus ou moins appréciées.
2. Acquérir des outils d'analyse pour identifier les causes du désengagement ou de l'engagement des participants bénévoles.
3. Identifier des pistes de solutions afin d'améliorer le travail avec des administrateurs bénévoles.

Durée totale : 

1 h 30

## Matériel requis

▾ (voir annexe 3) :

- Les déterminants de la participation (outil 3.2)
- La Satisfosphère (outil 3.3)
- Mises en situation (outil 3.4)

## Notions principales :

Il existe au moins quatre ingrédients qui augmentent la motivation des gens à participer bénévolement et à s'engager dans des instances, des groupes ou des organisations. Les participants viennent chercher dans leur implication au moins l'un des ingrédients, soit le plaisir, l'appartenance, le pouvoir et la liberté. Les organisations doivent donc tenter de fournir un minimum de chaque, afin satisfaire le maximum de participants.

**L'appartenance** se traduit par l'attachement que les participants ont au groupe ou à l'organisation. Un fort sentiment d'appartenance apporte plus de cohésion de groupe et plus de solidarité lorsque vient le temps de mettre l'épaule à la roue.

**Le plaisir** ne se manifeste pas seulement par le rire et la joie, mais aussi par le défi et l'accomplissement personnel. Il s'agit d'un aspect important à surveiller.

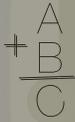
**Le pouvoir** peut être individuel (l'individu par rapport au groupe) ou collectif (le groupe par rapport à l'organisation ou par rapport à la société). Les participants d'un forum jeunesse veulent savoir que leur implication bénévole compte pour quelque chose et qu'ils ont une influence sur les autres.

**La liberté** est le fait pour un participant de pouvoir s'exprimer librement et de ne pas être jugé ni brimé dans son droit d'expression. Elle touche aussi le sentiment de compétence qui a un lien direct avec la prise de parole.

« Une participation équitale de tous n'est pas comme une participation égale de chacun. L'équité repose davantage sur l'expression des besoins et des aptitudes différenciés de chaque individu. »

— Un jeune sage

## Déroulement

➤ ÉTAPES	CONTENU	
	<p><b>Amorce</b></p> <p>Demander aux participants de prendre une minute pour penser à leur pire et à leur meilleure expérience de participation (selon le cas; réunion, assemblée ou événement).</p> <p>Par un tour de table, demander à chaque participant de <b>partager en 1 minute</b> sa pire ou sa meilleure expérience.</p> <p>Noter quelques mots-clés au tableau (ou sur une feuille), puisque ces témoignages permettront ensuite d'illustrer le contenu de l'atelier.</p>	17 min
	<p><b>Objectifs et déroulement</b></p> <p>Rappeler les objectifs de l'atelier et donner un aperçu du déroulement.</p>	3 min
	<p><b>Contenu</b></p> <p>Présentation des déterminants de la participation (outil 3.2) et réflexion en grand groupe sur ce qu'ils impliquent.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une fois le contenu présenté pour un déterminant, illustrer à l'aide des témoignages des participants.</li> <li>2. Demander aux participants de proposer des moyens pour améliorer la réponse à ce besoin. Compléter avec les moyens indiqués dans l'annexe.</li> <li>3. Parler des limites de chaque déterminant (<i>exemple : plaisir vs crédibilité</i>).</li> </ol> <p>Présenter la grille des indicateurs (outil 3.3) et introduire la notion d'équilibre entre les déterminants (satisphosphère). Mentionner que les participants ont également un « bagage » avec lequel ils arrivent au forum jeunesse : certains réservoirs peuvent être plus ou moins pleins pour toutes sortes de raisons. Par exemple, un nouvel arrivant dans la région vient peut-être davantage chercher à répondre à son besoin d'appartenance par son implication au forum jeunesse qu'un autre membre qui a déjà un réseau social bien développé et beaucoup d'autres implications dans la région.</p> <p>Introduire la notion d'efficacité en lien avec cet équilibre. En plus de devoir doser les différents déterminants entre eux, il faut avoir un souci d'efficacité. Si une participation optimale nécessite trop de temps, il faut à l'occasion faire certains sacrifices.</p>	20 min

	<p><b>Formation des équipes</b></p>	<p>Former des équipes de 3 ou 4 personnes en attribuant des numéros aux participants. Ceux-ci doivent ensuite se regrouper avec les participants qui ont le même numéro qu'eux.</p>	
	<p><b>Exercice</b></p>	<p>Distribuer les mises en situation aux équipes et leur demander de trouver le ou les ingrédients manquants et les solutions pour corriger la situation.</p> <p>Faire un retour en groupe sur les mises en situation.</p> <p>Pour approfondir, vous pouvez introduire certaines notions reliées à la dynamique de groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rôle d'animation – souligner l'importance de l'animation et les différentes façons de renforcer les déterminants de la participation.</li> <li>• Gestion des statuts – parler des différentes étiquettes que l'on colle à certaines catégories de participants (<i>ex. : le jeune militant vs le jeune entrepreneur</i>). Donner des trucs d'animation pour permettre de surpasser les statuts.</li> </ul>	<p>15 min</p> <p>25 min</p>
	<p><b>Rétroaction</b></p>	<p>Quelles améliorations pourriez-vous apporter dans la planification de vos instances futures afin de maximiser la participation des membres ?</p>	<p>10 min</p>
	<p><b>Note ou truc d'animation</b></p>	<p>Une variante de l'exercice 1 pourrait être de demander aux équipes de travailler sur des aspects de votre vie associative à la lumière des notions apprises. Par exemple, vous pourriez demander à deux groupes d'évaluer la participation au forum jeunesse et de proposer des correctifs pour chaque déterminant. Pendant ce temps, deux autres sous-groupes travailleront sur l'assemblée générale ou le rassemblement jeunesse.</p> <p>Revenir ensuite en grand groupe et demander aux équipes de présenter le fruit de leurs réflexions.</p>	

# ANNEXE 3

## La vie démocratique du forum jeunesse

Atelier

A

**Outil 3.1**

Les rôles et responsabilités des administrateurs de forums jeunesse

Atelier

B

Atelier

C

**Outil 3.2**

Les déterminants de la participation

**Outil 3.3**

L'image de l'équilibre entre les réservoirs

**Outil 3.4**

Mises en situation





Outil

3.1

# Les rôles et responsabilités des administrateurs de forums jeunesse

## Qu'est-ce qu'un conseil d'administration ?

Le conseil d'administration est l'organe décisionnel principal d'une organisation. Démocratique par définition, le conseil d'administration veille au bon roulement de l'organisation dans le respect de ses règlements, de ses orientations et des lois en vigueur. Pour s'acquitter de sa tâche, il analyse, délibère et prend des décisions.

Plus qu'une entité légale, le conseil d'administration est aussi le coeur de la vie associative et démocratique d'une organisation. Les administrateurs sont donc des bénévoles qui ont à coeur le développement de l'organisation. Leur implication doit alors être une expérience significative, afin d'assurer leur intérêt et la pérennité de leur organisme.

Les limites du rôle du conseil d'administration sont parfois difficiles à définir et peuvent varier d'un organisme à l'autre. On peut toutefois retenir ces principes généraux : le conseil d'administration a un rôle de gouvernance et d'orientation, en adoptant les politiques de l'organisme et en exerçant une surveillance générale de l'organisation. La direction ou la coordination, quant à elle, a un rôle d'intendance, de mise en application des politiques adoptées et de gestion des opérations quotidiennes. C'est aussi cette dernière qui assure la gestion des autres employés.

## Un conseil d'administration dans un forum jeunesse : une réalité propre à chaque région

Sans en porter nécessairement le nom, chaque forum jeunesse a un organe décisionnel qui détermine les grandes orientations de l'organisation, qui planifie ses opérations et qui prend les décisions concernant notamment les enjeux politiques régionaux ou le choix des initiatives à financer par le FRIJ.

Dans la convention de subvention que signe le Secrétariat à la jeunesse avec le forum jeunesse, on décrit le mode de représentation et le processus de sélection des administrateurs de cette façon :

« Le conseil d'administration du forum, dans le cas d'un forum jeunesse incorporé, ou le conseil du forum, dans le cas d'un forum jeunesse relevant d'une CRÉ, doit être formé de membres votants de 35 ans et moins. Ces derniers doivent représenter le territoire rural et urbain, ainsi que le profil de la population régionale, notamment autochtone, minorité linguistique et minorité culturelle. »

À l'intérieur de ce cadre, la composition des conseils d'administration varie. On retrouve plusieurs catégories de sièges. Les conseils des forums sont généralement formés :

- ↘ de représentants territoriaux (qui représentent une MRC ou encore un quartier) et/ou
- ↘ de représentants sectoriels (entrepreneuriat, employabilité, environnement...) et/ou
- ↘ de représentants de différentes catégories de population (minorité culturelle, autochtone, jeune de 16-17 ans, etc.) et/ou
- ↘ d'observateurs.

Les processus de nomination et d'élections sont également variés :

#### Les administrateurs mineurs

Selon l'article 327 du code civil du Québec [1991, c.64, a. 327], un mineur peut être administrateur d'un organisme dont la mission touche les personnes d'âge mineur. Les administrateurs mineurs ont alors les mêmes droits, devoirs et responsabilités que les autres administrateurs présents au conseil du forum jeunesse.

Théoriquement, il n'y a donc pas de raison légale de ne pas accorder le droit de vote à un administrateur mineur.

- ↘ élections au suffrage universel (*ex. : en assemblée générale ou lors d'un rassemblement jeunesse régional*);
- ↘ élections en collèges électoraux (*ex. : les acteurs du secteur de l'environnement élisent un représentant parmi eux pour siéger au conseil du forum*);
- ↘ délégation par des organisations (*ex. : la MRC délègue son représentant*); ou encore
- ↘ sélection par un comité (*ex. : le comité fait un appel de candidatures et sélectionne les membres en veillant à la représentativité*).

Certains forums jeunesse ont décidé de s'incorporer, afin de devenir une entité légale à part entière constituée en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. Les autres forums jeunesse sont quant à eux associés à leur conférence régionale des élus (CRÉ). Le partage des responsabilités entre eux est alors minimalement fixé par la convention entre le Secrétariat à la jeunesse et la CRÉ et aussi, dans certains cas, par une convention ou une entente entre le forum jeunesse et la CRÉ.

## Les devoirs et responsabilités des administrateurs

Voici en quelques points les devoirs et responsabilités qui sont conférés aux administrateurs par la Loi sur les compagnies et par le Code civil du Québec. Cette liste est tirée des « Cahiers des organisations démocratiques » du CSMO-ÉSAC.

### « Agir personnellement dans les limites des pouvoirs

Selon le *Code civil*, la fonction d'administrateur ou d'administratrice est **personnelle** et il n'est pas permis de déléguer ses pouvoirs à une autre personne ou de se faire remplacer par quelqu'un d'autre. La loi fait deux exceptions à ce principe en leur permettant :

- ↘ de désigner des officiers dont ils déterminent les fonctions;
- ↘ de nommer un comité exécutif qui exerce les pouvoirs qui lui sont délégués.

Mais il ne s'agit ici que de pouvoirs de **gestion courante**. De plus, ceux-ci conservent toujours un devoir général de supervision et ne peuvent se soustraire à leur responsabilité.

Les administrateurs et les administratrices doivent observer la *Loi sur les compagnies* ou la *Loi sur les coopératives* et les autres lois applicables tout en respectant les lettres patentes (ou ce que l'on appelle « charte de l'organisme ») et les règlements. Ils peuvent être tenus **personnellement et conjointement responsables** pour les gestes contraires à ces dispositions qu'ils font poser à l'organisation.

### Devoir de rendre des comptes

Les personnes qui administrent la coopérative ou l'organisme incorporé ne peuvent pas ignorer la volonté de leurs membres et des partenaires qui soutiennent l'organisation. Au moins une fois l'an, les administrateurs et les administratrices ont donc le **devoir d'être transparents et de rendre des comptes** sur leur gestion, la planification financière et les activités réalisées.

**Prudence et diligence** Le Code civil stipule que « l'administrateur doit agir avec prudence et diligence ». Auparavant, on disait « agir en bon père de famille », ce qui avait une portée moins exigeante. Cependant, on ne demande pas de compétence particulière à la personne qui assume une fonction administrative. Il s'agit plutôt de la **manière** dont elle doit s'acquitter de sa tâche :

- ↘ agir avec attention et gérer avec sagesse;
- ↘ avoir une conduite raisonnable afin d'éviter les erreurs;
- ↘ s'abstenir de tout ce qui peut causer des dommages.

### Honnêteté et loyauté

Selon le Code civil, les administratrices et les administrateurs sont tenus d'agir « avec honnêteté et loyauté dans le meilleur intérêt de la personne morale », soit l'organisme incorporé ou la coopérative. Ceci implique des règles de conduite bien précises :

- ↘ En tout temps, **agir de bonne foi** avec pour seul objectif le bien de l'organisme ou de la coopérative sans tenir compte des intérêts particuliers d'aucune autre personne, groupe ou organisation.
- ↘ Ne pas commettre **d'abus de pouvoir** dans le but de procurer à soi-même ou à d'autres des avantages ou de faire preuve de discrimination envers une personne.

### Un exemple des rôles d'un CA de forum jeunesse qui pourraient être inscrits dans les règlements généraux

Les administrateurs du forum jeunesse doivent :

- Nommer ou élire les officiers;
- Mettre sur pied des comités et définir leurs mandats et leur composition;
- Préparer les assemblées générales et s'assurer de la qualité de la vie associative et démocratique au sein de l'organisme;
- Consulter et représenter les jeunes de la région;
- Adopter le plan d'action annuel du forum jeunesse;
- Approuver les états financiers périodiques et annuels, de même que les prévisions budgétaires;
- En collaboration avec la CRÉ, embaucher et évaluer la coordination du forum jeunesse;
- Assurer les représentations extérieures;
- Adopter le cadre de gestion du FRIJ et s'assurer de sa mise en oeuvre;
- Adopter un code d'éthique et s'assurer de son respect.

### Conflits d'intérêts

Les administrateurs et les administratrices doivent éviter le plus possible de se placer dans une position où leurs intérêts personnels risquent de s'opposer à ceux de l'organisation. Voilà en résumé ce que le Code civil stipule :

- ↘ Ne pas confondre les biens de l'organisme ou de la coopérative avec les siens, ni utiliser ces biens à son profit;
- ↘ Ne pas utiliser ou divulguer sans autorisation une information acquise dans le cadre de ses fonctions;
- ↘ Éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et celui de l'organisation.<sup>8</sup>»

8 CSMO-ÉSAC, « Les cahiers des organisations démocratiques », [En ligne] <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers/index.htm> (page consultée le 10 novembre 2010).

Outil

3.2

## Les déterminants de la participation

Souvent, on envisage la participation selon l'angle de l'organisation, en se demandant quels sont les besoins de cette organisation : on cherche alors des bénévoles qui viendront combler ces besoins. Mais pourquoi ces bénévoles choisissent-ils de s'impliquer ? Qu'est-ce qui fait la différence entre quelqu'un qui maintient son engagement et quelqu'un qui l'abandonne ?

W. Glasser, psychothérapeute et spécialiste en éducation, a élaboré un modèle proposant une classification des besoins et les motivations humaines reposant sur 4 besoins psychosociaux<sup>9</sup> : le plaisir, l'appartenance, la liberté et le pouvoir. En nous basant sur ce modèle, il existerait au moins quatre ingrédients qui augmentent la motivation des gens à participer bénévolement à des instances, des groupes, ou des organisations. Les participants viendraient chercher dans leur implication au moins l'un des ingrédients mentionnés plus bas. Les organisateurs doivent donc veiller à fournir les quatre, pour satisfaire le maximum de participants.

A	Appartenance
P	Pouvoir
P	Plaisir
L	Liberté

Ce sont, en quelque sorte, les ingrédients qui sont nécessaires pour qu'un participant se sente satisfait de son engagement.

### A – Appartenance

Les participants doivent être en mesure de s'identifier à l'organisation et être fiers d'en faire partie. Souvent, les équipes de sport réussissent bien ceci. Si les participants ne ressentent pas d'appartenance à une organisation ou à un groupe, en manquer une rencontre ne sera pas très grave pour eux. Avoir un fort sentiment d'appartenance fera en sorte que les participants adhéreront aux décisions et aux projets de l'organisme et en seront les porteurs dans la communauté. Également, ils sauront (et voudront!) défendre ces décisions sur d'autres tribunes.

**Moyens :** Attribuer des responsabilités aux participants, et leur demander de présenter eux-mêmes leurs résultats aux autres. Dans un événement, il est important de bien identifier les membres du groupe aux couleurs de l'organisation. Présenter les membres du groupe au public, les identifier et les remercier publiquement. Les tenir informés des petits détails qui font en sorte qu'ils se sentent « dans le coup » et qu'ils savent pourquoi ils font les choses de cette façon. Rencontrer chaque personne pour savoir pourquoi elle s'implique chez vous et quels sont ses objectifs à travers cette implication.

**Attention :** Les « insides » entre les employés (ou l'exécutif) de l'organisation peuvent donner l'impression qu'il existe un clan dont les autres membres ne font pas partie.

9 GLASSER, W. (1983), *La théorie du choix*, Montréal, Chenelière/Mc Graw-Hill.

## P – Pouvoir

Les participants doivent avoir l'impression qu'ils ont un réel pouvoir sur l'organisation, le déroulement et le produit (résultat) de la réunion. Les gens ne seront pas intéressés à participer à une réunion où leur contribution ne servira à rien et où ils ne pourront pas modifier le produit de celle-ci. Les instances dans lesquelles il se fait beaucoup d'estampillage (rubber stamping) ne donnent pas d'impression de pouvoir. Les événements où les participants ont l'impression de recevoir des ordres non planifiés, incompréhensibles ou à la pièce ne donnent pas le sentiment d'avoir du pouvoir.

**Moyens :** Donner de réelles décisions à prendre aux participants. Aborder les problématiques avec eux et être transparents dans les processus décisionnels. Donner des responsabilités aux membres. Après une réunion, un événement, voire une consultation où ils se sont impliqués, s'assurer qu'ils reçoivent un suivi des résultats : À quoi leur implication a-t-elle servi ? Qu'est-ce que leur présence a permis ? Il est important d'établir et de définir la zone de pouvoir du comité ou de l'instance.

**Attention !** L'impression de pouvoir n'égalise pas le pouvoir.

Une instance qui est dotée de beaucoup de pouvoirs selon ses règlements ne donne pas automatiquement à ses participants du pouvoir. En effet, il peut arriver que le pouvoir se concentre dans les mains de quelques personnes qui ne le partagent pas. De plus, il faut avoir conscience des prérogatives de l'instance à laquelle on siège et de ne pas empiéter sur les zones de pouvoir des autres.

## P – Plaisir

Les participants doivent avoir du plaisir à participer aux rencontres d'un organisme. Par exemple, si assister à une rencontre est pénible pour eux, il est probable qu'ils ne viendront qu'à très peu de séances. C'est ici qu'il est important de se rappeler que la participation est en quelque sorte un don que font les personnes. Bien que la « cause » puisse les tenir engagés un temps, si le plaisir n'y est pas, ils finiront par quitter progressivement leur engagement.

### Épanouissement (Défi) :

Un autre aspect du plaisir est dans la notion de défi ou d'apprentissage. Les participants doivent avoir l'impression de relever des défis, et de s'épanouir ou d'apprendre à travers leur expérience. Un participant qui a l'impression de ne plus rien gagner par son implication ou qui ne sent pas qu'on l'utilise à sa « juste valeur » se désengagera.

Les éléments qui mettent du plaisir dans une implication : l'atmosphère, la valorisation, une animation ou une coordination adéquate, un moment informel post ou pré-rencontre, etc.

**Moyen :** En cas de débordement de tâches, pourquoi ne pas charger l'un de vos participants de la mission de s'assurer que les autres participants sont heureux ?

## L – Liberté

Laisser les gens s'exprimer librement est une excellente façon de faire sortir leur créativité et ceci peut rendre une réunion plus productive. La liberté d'expression implique que les participants puissent s'exprimer sans gêne, sans peur d'être jugés ou ridiculisés. Par exemple, il peut être difficile de s'exprimer en défaveur d'une proposition quand tout le monde semble être d'accord autour d'une table. Certaines personnes n'osent alors pas parler par peur d'être celui ou celle qui « gâche la belle unanimité ».

### **Sentiment de compétence :**

Pour se sentir libres, les gens ont également besoin de se sentir compétents. Il est souvent difficile de s'exprimer lorsqu'on n'a pas les informations nécessaires pour appuyer son intervention.

**Moyens :** Poser des questions ouvertes, qui ne tracent pas de direction ou ne désignent pas des réponses comme étant meilleures. Appeler les interventions divergentes au cours d'une discussion (*ex.*: « *Plusieurs personnes sont déjà intervenues en faveur de cette prise de position. Maintenant, y a-t-il des gens qui ont des réserves ou qui sont en désaccord ?* »). Donner de la formation et/ou de l'information aux participants afin qu'ils cernent bien les enjeux en cours et qu'ils se sentent pertinents et compétents au moment de s'exprimer sur les sujets. Se donner droit à l'erreur et donner aux participants le droit à l'erreur. Une personne qui a peur de se tromper participera moins.

**Attention :** Si l'un de vos participants vous dit des choses comme : « Tu le sais mieux que nous, tu travailles ici. », il est probable qu'il ait l'impression de ne pas être très pertinent et donc ne se sente pas très libre de s'exprimer. Si des phrases comme : « Ça s'est toujours passé comme ça. » sont prononcées par des anciens participants devant des nouveaux participants, il y a fort à parier que les nouveaux participants ne prendront pas leur place.



Outil

3.3

# L'image de l'équilibre entre les réservoirs

## Satisfosphère

Appartenance	Pouvoir	Plaisir	Liberté
<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Est-ce que je parle au « nous » lorsque je parle de l'organisation ?</li> <li>↘ Est-ce que je peux connaître les gens qui participent à la rencontre ou à l'évènement ?</li> <li>↘ Est-il valorisant de faire partie du comité ?</li> <li>↘ Existe-t-il un cercle vertueux entre l'organisme et moi : je donne et il me donne ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Puis-je influencer le déroulement des choses ?</li> <li>↘ Est-ce que mes commentaires ont une influence sur la décision ?</li> <li>↘ Les preneurs de décision me donnent-ils des éléments à décider ?</li> <li>↘ Ai-je une vision globale des choses ?</li> <li>↘ Est-ce que des résultats concrets émanent de la rencontre ou de l'évènement ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Est-ce que la rencontre me plaît ?</li> <li>↘ Ai-je le goût de revenir aux prochains évènements ?</li> <li>↘ Ai-je l'impression d'avancer, d'apprendre ?</li> <li>↘ Suis-je détendu ou tendu à la fin des rencontres ?</li> <li>↘ Suis-je tendu ou détendu en préparant les rencontres ?</li> <li>↘ Ai-je l'impression que l'on « m'utilise » à ma juste valeur ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Est-ce que je me sens à l'aise de m'exprimer devant les autres ?</li> <li>↘ Y a-t-il une procédure d'animation ou de coordination qui me permet de prendre la parole ?</li> <li>↘ Est-ce que je me sens compétent pour m'exprimer ?</li> <li>↘ Ai-je tous les outils nécessaires pour apporter des commentaires pertinents ?</li> <li>↘ Y a-t-il des opinions que je ne peux exprimer, sous peine d'ostracisme ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Représentations du comité</li> <li>↘ Comité ouvert/fermé</li> <li>↘ Taux de roulement des participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Décisions prises par les participants</li> <li>↘ Marge de manœuvre des participants</li> <li>↘ Résultats concrets (sentiment d'efficacité)</li> <li>↘ Suivis faits auprès des participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Sentiment à la fin de la rencontre</li> <li>↘ Présence d'un climat détendu</li> <li>↘ Reconnaissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Mécanismes de régulation des droits de parole</li> <li>↘ Nombre de personnes différentes qui s'expriment dans une rencontre</li> <li>↘ Diversité des points de vue exprimés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Amitié</li> <li>↘ Engagement</li> <li>↘ Implication</li> <li>↘ Reconnaissance</li> <li>↘ (S)élection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Importance</li> <li>↘ Reconnaissance</li> <li>↘ Compétence</li> <li>↘ Résultat</li> <li>↘ Capacité de changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Rire</li> <li>↘ Détente</li> <li>↘ Absence de stress</li> <li>↘ Défi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Choix</li> <li>↘ Indépendance</li> <li>↘ Autonomie</li> <li>↘ Respect</li> </ul>



Outil

3.4

# Mises en situation

## Mise en situation A

À la réunion du conseil d'administration, un point est consacré à faire le retour sur le dernier rassemblement jeunesse organisé par le forum. Lors de l'évènement, quelques problèmes sont survenus et il faut éviter que cela se reproduise l'année prochaine. Pour ce point, c'est un employé du forum qui anime et distribue les droits de parole. Il les distribue équitablement entre les membres, mais ne s'en accorde pas à lui-même. Plutôt, il commente pratiquement toutes les interventions dès qu'elles sont terminées et ce, pour les comparer à sa propre vision des choses. Suite à l'intervention d'un administrateur, il affirme par exemple : « Cette solution ne peut pas fonctionner, il faut tenir compte de ceci... ! ». Rapidement, les interventions diminuent et plus personne ne parle. Le point se termine, et à la pause, un administrateur mentionne à un autre avec un ton ironique : « Y a-t-il un seul commentaire pour lequel il n'avait pas de justification déjà prête ? ».

*Quel(s) ingrédient(s) de l'APPL manque-t-il ?*

*Selon vous, que devrait faire l'employé du forum ? Que devraient faire les administrateurs ?*

## Mise en situation B

Un comité ad hoc se réunit un mardi soir afin de planifier la prochaine assemblée générale du forum. Le comité, formé de 4 administrateurs et animé par le vice-président du forum jeunesse, passe plusieurs heures à essayer de réinventer le format de l'assemblée afin de rendre le tout plus interactif et intéressant pour les gens présents. À force de discuter, l'un des administrateurs présents émet une idée qui va révolutionner l'assemblée : un exercice de priorisation qui influencera directement le plan d'action du forum. Les membres du comité sont épuisés en fin de rencontre, mais très satisfaits du résultat.

Lors de la prochaine rencontre du CA, une semaine plus tard, le vice-président amène un point intitulé Assemblée générale. Il présente aux administrateurs un plan de déroulement de l'assemblée. Lorsqu'il expose l'idée de l'exercice de priorisation, une administratrice s'exclame alors : « Quelle bonne idée ! » Le vice-président répond « merci » et passe au prochain sujet. Les membres du comité ad hoc échangent des regards évocateurs et l'une d'entre eux se recule sur sa chaise. Lors de la prochaine formation d'un comité, aucun d'entre eux ne se porte volontaire.

*Quel(s) ingrédient(s) de l'APPL manque-t-il ?*

*Qu'aurait pu faire le vice-président ? Qu'auraient pu faire les membres du comité ?*

## Mise en situation C

Les membres de l'exécutif du forum jeunesse sont conscients que les administrateurs sont tous des gens très impliqués et donc très occupés. Ils essaient donc d'écourter au maximum les rencontres en effectuant une excellente préparation des points. Lorsqu'on traite d'un enjeu, ils ont toujours analysé au préalable la situation et ils présentent une solution béton qui semble être la meilleure qui soit. Les autres administrateurs acceptent en général leurs propositions de solutions sans poser de questions, puisqu'il s'agit souvent d'excellentes idées. De même, l'exécutif demande aux employés du forum de toujours présenter les projets au CA une fois qu'ils sont très bien montés et prêts à être réalisés, afin de maximiser le temps des administrateurs bénévoles.

Peu à peu, le taux de présence aux rencontres baisse, jusqu'à ce qu'un administrateur dise à un autre : « Ils font vraiment du bon travail au forum. J'ai parfois l'impression que je ne serais pas là et que ça roulerait très bien quand même ! ». Le mois suivant, le CA se tient en même temps qu'un match crucial pour le Canadien, qui lutte pour une place en série avec les Panthers. Ce membre reste chez lui pour écouter le match en se disant que son absence ne changera pas grand-chose de toute façon.

*Quel(s) ingrédient(s) de l'APPL manque-t-il? Selon vous, que devrait faire l'exécutif?*

## Mise en situation D

Lors de l'assemblée générale annuelle du forum jeunesse, une cinquantaine de jeunes de la région sont présents. La présidente du forum anime l'assemblée. Lorsqu'elle a besoin d'une proposition ou d'un appui, les administrateurs du forum, tous assis dans la première rangée, lèvent rapidement leurs mains et en les voyant, la présidente déclare à l'intention du secrétaire d'assemblée : « Bien, proposé par Josiane et appuyé par Étienne. ». Les points défilent ainsi, chaque proposition étant faite par les administrateurs que la présidente connaît bien par leurs noms.

Plus tard dans l'assemblée, la trésorière du forum jeunesse vient présenter longuement un bilan des investissements FRIJ réalisés dans la région. Elle agrmente sa présentation d'anecdotes qui font rire la salle à plusieurs reprises. À la fin de l'assemblée ont lieu les élections par collège électoral. La trésorière se présente devant ses dix collègues du secteur de l'environnement. Quand elle présente sa candidature, aucune autre personne ne se manifeste et elle est réélue par acclamation.

*Quel(s) ingrédient(s) de l'APPL manque-t-il? Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la situation?*

## Mise en situation E

Lors d'un souper de Noël réunissant les employés, les élus et les autres bénévoles du forum jeunesse, le nouveau délégué de la MRC des Cerisiers, Éric, fait la connaissance de tous les gens présents. Son prédécesseur, Vincent, est resté en poste cinq ans au forum jeunesse, dont deux ans à la présidence. Toute la soirée, les gens lui racontent des anecdotes sur Vincent en mentionnant à quel point il manquera au forum jeunesse. Quelques uns, après un verre ou deux, disent à la blague qu'il sera difficile à remplacer.

Lors de la première rencontre du forum, Éric utilise la pause pour aller passer des coups de fil en s'isolant dans le corridor. Il fait pareil lors des rencontres suivantes. Après trois rencontres du forum, il s'exprime ainsi lors du point Stratégie de communication : « Vous, au forum jeunesse, vous avez peu de visibilité dans les médias, on n'entend jamais parler de vous. »

*Quel(s) ingrédient(s) de l'APPL manque-t-il ?*

*Selon vous, qu'auraient pu faire les employés et les autres administrateurs ?*

## Mise en situation F

Une réunion du CA du forum jeunesse a lieu un jeudi soir. Le point majeur de la rencontre est la préparation de la plateforme de revendications du forum pour les élections fédérales d'avril 2009. L'agent de participation citoyenne du forum a déjà préparé une ébauche de la plateforme qui contient un portrait de la situation actuelle des politiques jeunesse, qui cerne les problématiques et qui présente les revendications dans un encadré original. L'APC remet séance tenante le document de 20 pages aux élus, puis présente les grandes lignes des revendications les unes après les autres. Un seul administrateur prend la parole pour demander si l'on pourrait inclure dans la plate-forme le sujet de la loi sur les jeunes contrevenants. L'APC lui répond qu'il a exploré cette possibilité, mais qu'il vaut peut-être mieux prioriser quelques revendications et les pousser davantage plutôt que de les multiplier sans pouvoir les approfondir toutes. Les élus tentent de lire le document tout en suivant les explications. À la fin de la rencontre, la plateforme est adoptée par le CA et ce, en n'ayant pas changé d'un seul mot.

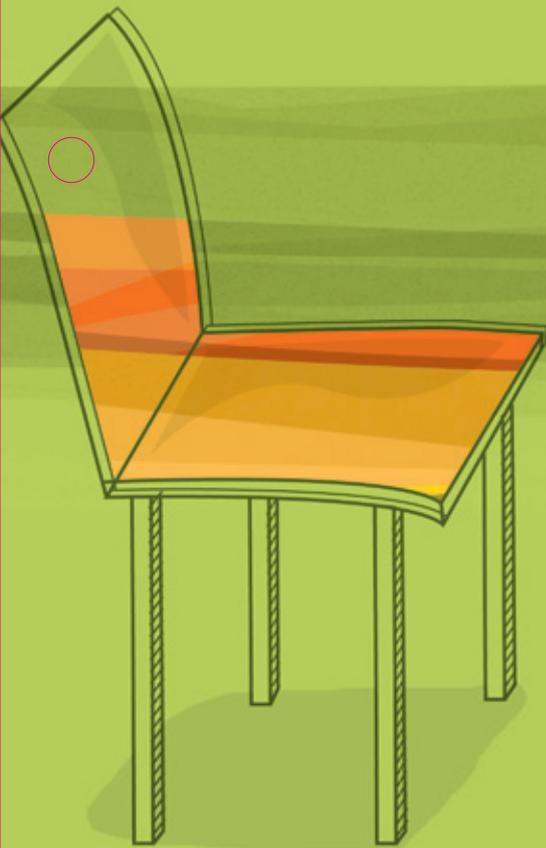
*Quel(s) ingrédient(s) de l'APPL manque-t-il ?*

*Selon vous, que devrait faire l'agent de participation citoyenne ? Que devraient faire les administrateurs ?*



BLOC 4

Jeunesse et  
**participation  
citoyenne**



Si tu ne t'occupes pas de  
la politique, c'est la politique  
qui s'occupera de toi.

Michel Chartrand



Atelier



# Qu'est-ce que la participation citoyenne ?

La participation citoyenne est l'un des principaux mandats des forums jeunesse régionaux. Grâce à l'apport d'un agent de participation citoyenne dans chaque forum jeunesse, la participation citoyenne a pris différents chemins et différents moyens d'expression dans les régions du Québec. Comment définir la participation citoyenne? Comment pouvons-nous la lier à la mission de développement régional des forums jeunesse?

## Objectifs :

1. Amener les administrateurs à réfléchir au concept de participation citoyenne, afin d'en faire davantage qu'un « mot à la mode ».
2. Réfléchir sur les limites de la participation citoyenne et sur le processus qui fait en sorte de transformer un citoyen passif en un jeune engagé.
3. Construire ensemble une définition de la participation citoyenne.
4. Explorer les différentes facettes de la participation citoyenne, ainsi que des actions que le forum jeunesse peut entreprendre pour inciter les jeunes à participer.

Durée totale :



1 h 30

## Matériel requis

↘ (voir annexe 4) :

- Énoncés sur la participation citoyenne (44) (outil 4.1)
- Schéma sur le cheminement de la participation citoyenne (outil 4.2)
- Tableau des types de participation citoyenne (outil 4.3)

« La tâche des vraies démocrates est de voir à ce que le peuple soit de plus en plus au courant, instruit, renseigné sur ses propres intérêts ».

## Notions principales :

Si on voulait tracer des frontières pour départager ce qui est de la participation citoyenne de ce qui n'en est pas, on pourrait dire que certains éléments précèdent la participation citoyenne et seraient regroupés sous le terme « éducation à la citoyenneté ».

Certains éléments sont peut-être trop poussés pour être encore considérés comme de la participation citoyenne, comme devenir premier ministre par exemple. Ces éléments pourraient être regroupés sous le terme « exercice du pouvoir politique ». Tout ce qui est entre les deux peut être considéré comme de la participation citoyenne, tout dépendant de la définition du forum jeunesse.

Il y a différents types de participation : la participation sociale, la participation publique et la participation politique.

La participation citoyenne se définit différemment d'un forum jeunesse à l'autre. En prenant ces multiples définitions, nous pouvons extraire celle-ci qui pourrait bien les regrouper : « prise de conscience de ses besoins et de ceux de sa communauté, qui mène le citoyen à poser des actions, ponctuelles ou régulières, individuelles ou collectives, afin de transformer son milieu en vue de l'améliorer ».

## Déroulement de l'atelier

➤ ÉTAPES	CONTENU	
	<p><b>Amorce et formation d'équipes</b></p> <p>Remettre une liste d'énoncés à chaque participant. Le participant doit alors trouver les gens qui ont la même couleur d'énoncés que lui. S'assurer que les équipes sont bien formées.</p>	5 min
	<p><b>Objectifs et déroulement</b></p> <p>Expliquer les objectifs visés par l'atelier et donner un aperçu de son déroulement.</p>	5 min
	<p><b>Exercice 1</b></p> <p>Chaque équipe détient une partie des énoncés et doit les classer : pour chaque énoncé, s'agit-il ou non de participation citoyenne ?</p> <p>Inviter les équipes à présenter brièvement les énoncés qui ne sont pas de la participation citoyenne selon eux et leur demander pourquoi ils les ont classés ainsi. Demander aux autres participants s'ils sont d'accord.</p> <p>Faire ressortir les ressemblances, les différences, et lancer le débat (Est-ce que ceci est vraiment de la participation citoyenne ?), mais sans toutefois donner de réponses ou de pistes de solutions.</p>	10 min  25 min
	<p><b>Contenu 1</b></p> <p>Présenter le schéma sur le processus de participation citoyenne en expliquant bien le cheminement.</p> <div data-bbox="293 1402 1503 1654" style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin: 10px 0;"> <div data-bbox="318 1577 553 1780" style="border: 1px solid orange; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Avant ou pendant la participation.</p> <p><i>Ex.: suivre un atelier sur le système politique.</i></p> </div> <div data-bbox="683 1577 935 1780" style="border: 1px solid orange; padding: 5px; width: 20%;"> <p>À visages multiples : sociale, publique ou politique.</p> <p><i>Ex.: écrire une lettre ouverte dans un journal.</i></p> </div> <div data-bbox="1065 1577 1300 1780" style="border: 1px solid orange; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Plus haut niveau de responsabilité, prise de décision directe.</p> <p><i>Ex.: devenir député.</i></p> </div> </div> <p>Demander aux participants de réagir au modèle. Tenter d'illustrer avec des initiatives en participation citoyenne de votre forum jeunesse. Quel projet faites-vous en lien avec l'éducation à la citoyenneté ? Avec l'exercice d'une charge publique ?</p>	10 min

	<b>Contenu 2</b>	<p>Présenter le tableau des différents types de participation citoyenne (voir tableau 3.2) et tenter d'illustrer ces types avec des initiatives en participation citoyenne de votre forum jeunesse. Quel projet faites-vous en lien avec la participation sociale, publique ou politique ?</p> <p>Vous pouvez également tenter de classer les énoncés tirés de l'exercice du début (facultatif).</p>	10 min
	<b>Exercice 2</b>	<p>À la lumière de vos discussions, demander aux équipes de réfléchir à une définition de la participation citoyenne et de l'écrire.</p> <p>Demander aux équipes de présenter leur définition au reste du groupe.</p> <p>Présenter, s'il y a lieu, la définition « officielle » de la participation citoyenne utilisée par le forum jeunesse.</p>	20 min
	<b>Rétroaction</b>	<p>Lancer ces questions aux participants : En quoi travailler à la participation citoyenne des jeunes, c'est travailler au développement régional ? Qu'est-ce que ça apporte aux jeunes eux-mêmes ? Aux décideurs ? À la collectivité ?</p> <p><i>(Pistes de réponses : développement d'expertise, meilleure adhésion des citoyens aux mesures qu'ils ont contribué à choisir, réponse aux besoins des jeunes donc rétention des jeunes dans la région, etc.)</i></p>	5 min
	<b>Note ou truc d'animation</b>	<p>En divisant les équipes avec plusieurs morceaux d'énoncés, on s'assure de former les équipes au hasard tout en donnant une partie de l'information à chacun, ce qui assure une meilleure participation de tous. Afin de rendre la chose plus amusante, donner comme consigne aux participants que chaque personne est responsable des énoncés qu'elle a reçus initialement et qu'elle est donc la seule à pouvoir les placer dans la case oui ou dans la case non.</p>	

Atelier



# Les défis de la participation citoyenne des jeunes

Cet atelier vise à amorcer une réflexion avec vos membres sur les défis de la participation citoyenne des jeunes et sur les stratégies à mettre en place pour inciter les jeunes à prendre la place qui leur revient dans la société.

## Objectifs :

1. Relever et discuter des paradoxes reliés à la participation citoyenne des jeunes.
2. Réfléchir aux différents obstacles liés à la participation citoyenne des « jeunes d'aujourd'hui ».
3. Identifier diverses stratégies qui permettraient de rejoindre différents publics jeunes en ajustant l'approche du forum jeunesse.

Durée totale :



1 h30

## Matériel requis

↗ (voir annexe 4) :

- Mises en situation (outil 4.4)
- Tableau sur les portes d'entrées à l'engagement (outil 4.5)
- La diplomation et la participation citoyenne (outil 4.6)

« Les jeunes d'aujourd'hui sont membres de Greenpeace et d'Amnesty International. Ils veulent changer le monde, mais ils ne votent pas aux élections. »

— Mon oncle Roger

## Notions principales :

Le contexte actuel de la participation citoyenne est en mutation et est grandement lié au développement des technologies. Le WEB 2.0. et les médias sociaux font de la mobilisation et de l'information un monde dynamique au rythme effréné. Les nouvelles générations expriment donc leur citoyenneté par d'autres moyens et ont leur lot de contradictions propres à notre époque. Par exemple, plusieurs jeunes semblent plus intéressés par ce qu'il se passe à l'international que chez eux. Le taux de vote des jeunes est anémique et la proportion de jeunes s'impliquant en politique est loin de représenter leur poids démographique.

Plusieurs contradictions frappent généralement l'intervenant ou le jeune soucieux de mobiliser ses pairs pour une cause ou une autre. Il est utile d'explorer ces contradictions pour ensuite comprendre comment mieux s'y prendre pour intéresser les jeunes à la participation citoyenne.

Il existe plusieurs portes d'entrées à l'engagement et à l'implication. Alors que certains sont attirés par les bénéfices qu'ils pourront retirer de leur engagement, d'autres le font d'abord pour corriger une injustice ou une aberration qu'ils constatent. Pour certains, il s'agit d'un réflexe acquis par la socialisation ou par l'éducation. Comment est-il possible de tenir compte de ces différentes portes d'entrées lorsque vient le temps de planifier nos stratégies de recrutement et de mobilisation ?

## Déroulement de l'atelier

➤ ÉTAPES	CONTENU	
	<p><b>Amorce</b></p> <p>Commencer en posant ces questions ouvertes aux membres : « Selon vous, est-ce que les jeunes sont plus ou moins engagés qu'avant ? Pourquoi sont-ils plus ou moins engagés selon vous ? »</p> <p>Noter les mots-clés au tableau.</p>	5 min
	<p><b>Objectifs et déroulement</b></p> <p>Expliquer les objectifs visés par l'atelier et donner un aperçu de son déroulement.</p>	5 min
	<p><b>Formation des équipes</b></p> <p>Avoir formé au préalable des équipes de 4 ou 5 en tentant d'obtenir un équilibre entre ceux qui s'impliquent déjà beaucoup et ceux qui s'impliquent moins. Vous pouvez également faire les équipes au hasard.</p>	5 min
	<p><b>Exercice 1</b></p> <p>Distribuer à chaque équipe un énoncé (outil 4.4) et leur demander de répondre aux questions qui s'y trouvent.</p> <p>Inviter les équipes à présenter brièvement au reste du groupe leur énoncé et les réponses qu'ils ont trouvées aux questions. Demander aux équipes d'identifier un obstacle et une motivation à l'engagement pour chaque affirmation. Prendre bien le soin de les noter sur deux colonnes au tableau.</p> <p>Lancer le débat sur ces éléments et demander de compléter avec ce qu'il manque selon eux. Interroger les participants sur les différentes stratégies possibles pour convaincre les jeunes de faire de la participation citoyenne (vendre les avantages, inciter les jeunes à impliquer leurs amis, promouvoir les causes, etc.).</p>	10 min  25 min
	<p><b>Contenu 1</b></p> <p>Présenter le tableau des différentes portes d'entrées à l'implication (outil 4.5).</p> <p>Parler des obstacles à l'engagement. Donner comme exemple le niveau de scolarité (outil 4.6).</p>	10 min



# ANNEXE 4

## La participation citoyenne

Atelier

A

**Outil 4.1**

Énoncés d'actions en participation citoyenne

**Outil 4.2**

Le cheminement de la participation citoyenne

**Outil 4.3**

Types de participation citoyenne

Atelier

B

**Outil 4.4**

Mises en situation : « les jeunes d'aujourd'hui »

**Outil 4.5**

Portes d'entrées à l'engagement

**Outil 4.6**

La diplomation et la participation citoyenne





Outil

4.1

# Énoncés d'actions en participation citoyenne

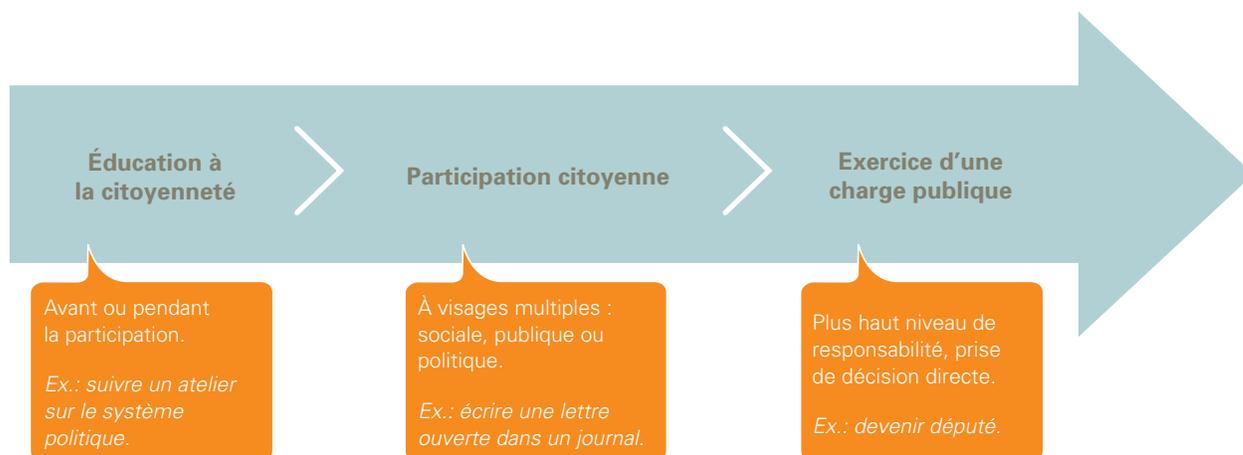
Regarder les nouvelles à la télévision	Faire du compost	Ramasser un papier par terre	Suivre un cours de philosophie
Lire les programmes des partis politiques	Voter aux élections fédérales	Voter aux élections du conseil de quartier	Fonder une entreprise de recyclage
Voter pour son candidat préféré à Star Académie	Siéger au conseil d'établissement de son école de quartier	Devenir Première ministre du Québec	Aider son voisin à déménager
Se présenter comme candidat à la mairie	Écrire une lettre ouverte dans un journal	Être membre du parti Rhinocéros et assister aux assemblées	Prendre sa carte de membre au parti vert
Exprimer son opinion sur un enjeu d'actualité lors d'un dîner au travail	Devenir membre d'Équiterre	Participer à une manifestation	Ne pas aller voter
Militer pour le droit des femmes à la Fédération des femmes du Québec	Se rencontrer entre amis pour discuter de politique	Poser une question lors d'une séance du conseil municipal	Distribuer des tracts contre la vaccination
Signer une pétition pour la sauvegarde du Zoo de Québec	Être député	Assister à l'assemblée générale de son association étudiante	Participer à une audience publique du BAPE
Déposer un mémoire lors d'une commission parlementaire	Aider une vieille dame à traverser la rue	Adhérer à l'Église de Scientologie	Être la capitaine de son équipe d'improvisation
Servir la messe	Faire du bénévolat pour une soupe populaire	Contribuer à un blog politique en émettant ses opinions	Faire un don à un organisme de charité
Ramasser des sous pour l'UNICEF à l'Halloween	Écrire dans le journal étudiant	Faire du théâtre engagé	Afficher dans sa porte un autocollant « pas de circulaires »
Signer une pétition sur Facebook	Porter un macaron pour la semaine de prévention du suicide	Être agent de participation citoyenne dans un forum jeunesse	Faire son mémoire de maîtrise sur la participation électorale des jeunes



Outil

4.2

# Le cheminement de la participation citoyenne





Outil

4.3

## Tableau types de participation citoyenne<sup>1</sup>

Types de participation citoyenne	Objectifs	Canaux d'influence	Lieux	Exemples
<b>Participation sociale</b>	Améliorer son bien-être et celui de sa collectivité.	Influence interpersonnelle, action directe sur l'enjeu	Quartiers, milieux scolaires, voisinage, milieux de travail, entreprises, etc.	Faire du bénévolat, des dons, du compostage, de l'entraide, s'impliquer dans son milieu scolaire ou dans une association de sports et loisirs, etc.
<b>Participation publique</b>	Influencer la collectivité en participant au débat public ou en occupant une fonction comportant une responsabilité publique.	Opinion publique, démarchage, mobilisation, groupes d'intérêt et de pression, organisations à but non lucratif, associations	Médias, lieux publics, Internet & réseaux sociaux, organismes démocratiques, syndicats, ONG, etc.	Rédiger une lettre ouverte, se mobiliser, organiser une conférence de presse, manifester, prendre la parole en public, siéger à un conseil d'administration, etc.
<b>Participation politique</b>	Prendre part aux décisions de la collectivité.	Institutions démocratiques et participatives découlant de l'État	Arrondissements, MRC ou municipalités, commissions scolaires, paliers de gouvernement, etc.	Se présenter comme candidat(e) à un palier de gouvernement, voter, siéger à un conseil d'établissement, etc.

<sup>1</sup> Inspiré de C. Mercier, D. Bourque et L. St-Germain (dir.), « *Participation citoyenne et développement des communautés. Enjeux, défis et conditions d'actualisation.* » ARUC-ISDC, 2009, p.26.



Outil

4.4

## Mises en situation : « les jeunes d'aujourd'hui »

### Énoncé A

Les jeunes d'aujourd'hui ne pensent qu'à consommer, jouer à des jeux vidéo ou envoyer des messages texte à leurs amis pour leur raconter des banalités. Le confort et le plaisir sont leurs uniques projets de vie, de sorte que leur principal effort consiste à investir sur eux-mêmes et leur future carrière.

L'implication est seulement un moyen pour eux d'obtenir de l'expérience ou des avantages individuels. Ça n'a rien à voir avec les principes et les idéaux.

**Q.1 :** Est-ce un mythe ou une réalité ?

**Q.2 :** Reconnaissez-vous ce comportement autour de vous ?

**Q.3 :** Selon vous, est-ce qu'obtenir des avantages est une bonne motivation pour s'impliquer ?

### Énoncé B

Les jeunes d'aujourd'hui s'impliquent autour d'enjeux internationaux et humanitaires sans même savoir ce qu'il se passe dans leur propre quartier, dans leur propre communauté. Les jeunes sont membres de *Greenpeace* et de *Amnesty International*, mais ils ne votent pas à leurs élections nationales et municipales.

Les jeunes s'impliquent au plan international d'abord, parce qu'ils ont l'impression que les enjeux près de chez eux n'en valent pas la peine. Pourquoi vouloir changer les choses ici alors que nous sommes si confortables ?

**Q.1 :** Est-ce un mythe ou une réalité ?

**Q.2 :** Reconnaissez-vous ce comportement autour de vous ?

**Q.3 :** Selon vous, qu'est-ce qui motive les jeunes à s'impliquer à l'international plutôt que dans leur communauté ?

## Énoncé C

Les jeunes s'impliquent dans des causes humanitaires et caritatives en faisant des levées de fonds ou en allant faire des « séjours » dans les pays en développement, mais ils ne sont pas prêts à changer leur mode de vie même si celui-ci est en partie responsable de plusieurs problèmes d'iniquités.

Si les jeunes s'impliquent dans ce genre de causes, c'est seulement pour avoir bonne conscience.

**Q.1 :** Est-ce un mythe ou une réalité ?

**Q.2 :** Reconnaissez-vous ce comportement autour de vous ?

**Q.3 :** Selon vous, quelle est la valeur de l'engagement dans ce contexte ?

## Énoncé D

Les jeunes d'aujourd'hui s'impliquent seulement si leurs parents et leurs amis le font aussi. Les autres jeunes qui n'ont pas été éduqués ou socialisés comme tel n'y voient pas vraiment d'intérêt et ne trouvent pas de motivation à l'engagement.

De toute manière, les jeunes qui s'impliquent le font par habitude ou par réflexe, parce que cela fait partie de leur éducation ou parce que leurs amis le font aussi.

**Q.1 :** Est-ce un mythe ou une réalité ?

**Q.2 :** Reconnaissez-vous ce comportement autour de vous ?

**Q.3 :** Selon vous, quelle est la durabilité et la valeur de l'engagement dans ce contexte ?

## Énoncé E

Les jeunes d'aujourd'hui souffrent « d'infobésité ». Ils savent qu'il existe plusieurs causes importantes et savent bien s'informer via Internet et les médias sociaux. Ils discutent d'enjeux politiques sur twitter et facebook, mais ils se sentent trop loin et impuissants face à l'immensité des problèmes. Tout se passe tellement vite et de toute manière, il y a des gens et des organisations qui s'en occupent apparemment. À chaque jour, une nouvelle cause apparaît et une autre disparaît. Les jeunes changent de cause comme ils changent de chaussettes.

Les jeunes ne s'impliquent pas parce qu'ils se sentent trop loin ou impuissants pour y changer quoi que ce soit.

**Q.1 :** Est-ce un mythe ou une réalité ?

**Q.2 :** Reconnaissez-vous ce comportement autour de vous ?

**Q.3 :** Selon vous, qu'est-ce qui fait que les jeunes se sentent impuissants face aux enjeux politiques ?

Outil

4.5

# Portes d'entrées à l'engagement<sup>2</sup>

## L'indignation (Astérix)



Ceux qui par leur curiosité ont eu une prise de conscience choc qui a ouvert leur esprit à des enjeux de société et qui les a poussés à agir pour que ça change.

## La deuxième nature (Obélix)



Ceux qui ont baigné rapidement dans le monde de l'implication par leur famille, des modèles et un réseau social impliqué ayant pour impact de les avoir intéressés à des expériences d'implication dans leur jeunesse et d'avoir développé tôt un sentiment d'appartenance.

## L'intéressé (Idéfix)



Ceux qui sont entrés dans le monde de l'implication par des motivations et intérêts bien individuels qui finalement se sont transformés en motivations pour la collectivité.

2 Félix Bussières, *La participation citoyenne des jeunes en Outaouais (mémoire)*, Université du Québec en Outaouais, Gatineau, 2011.

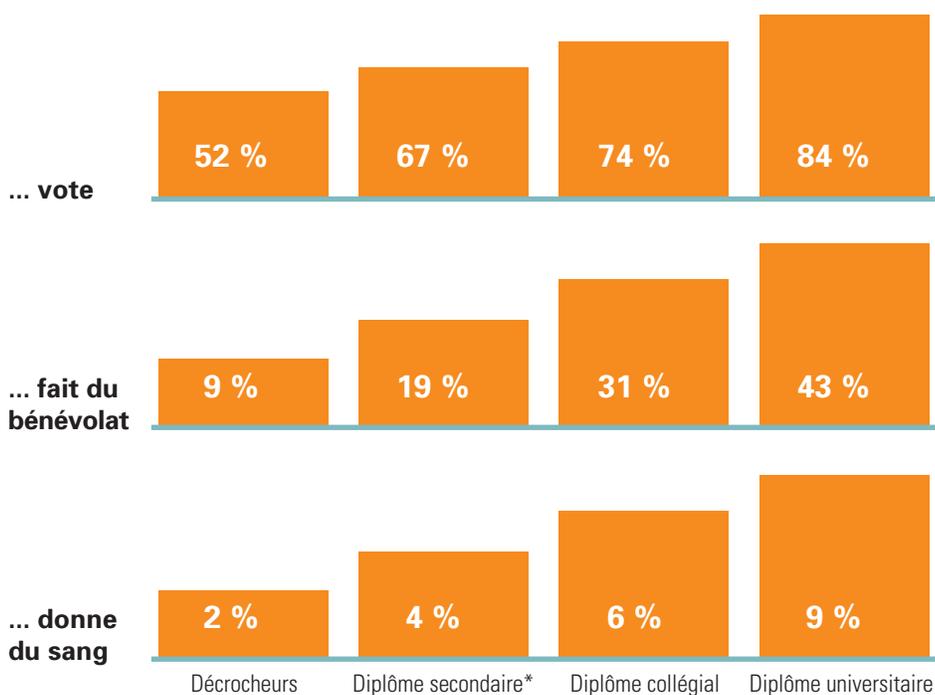


Outil  
4.6

# La diplomation et la participation citoyenne

## La diplomation et la participation citoyenne

Pourcentage du segment de la population qui...



\* Diplôme d'étude secondaire ou professionnelles

Sources : Journal of Public Economics; College Board; McKinsey & Compagnie



# BLOC 5

## La planification et l'évaluation



La sagesse, c'est d'avoir  
des rêves assez grands pour  
ne pas les perdre de vue  
lorsqu'on les poursuit

Oscar Wilde



Atelier



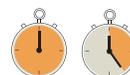
# Le processus de planification stratégique

La planification stratégique est une démarche à la mode présentement. En effet, plusieurs organisations mettent de l'avant le fait qu'elles ont entrepris ce type de démarche, afin de justifier les choix et les orientations qu'elles prennent. Cependant, pour un forum jeunesse, l'investissement en temps, en ressources et en argent vaut-il les bénéfices que la planification stratégique est censée apporter ?

## Objectifs :

1. Informer les membres du forum jeunesse sur les différentes composantes d'une planification stratégique.
2. Évaluer si le forum jeunesse a besoin d'une planification stratégique et dans quelle mesure (très large ou plus ciblée).
3. Sensibiliser les membres aux bénéfices d'une telle démarche et aux efforts à déployer pour la réaliser.

## Durée totale :



1 h 25

## Matériel requis

▾ (voir annexe 5) :

- Questionnaire diagnostique (outil 5.1)
- Document « De la planification à la stratégie » (outil 5.2)
- Document « Les étapes de la planification » (outil 5.3)
- Une calculatrice

## Notions principales :

Une planification stratégique est une démarche qui procure à une organisation une vision de développement à plus ou moins long terme.

La première étape de ce processus consiste à bien identifier et en apprendre davantage sur le contexte dans lequel elle évolue, ses forces, ses faiblesses, les opportunités qui s'offrent à elle et les menaces qui la guettent. Ceci doit permettre ensuite de bien cibler des objectifs de développement et de planifier les moyens appropriés à mettre en place pour les atteindre.

Par ailleurs, ce processus, une fois démystifié, peut être entrepris avec l'aide d'un consultant, mais également à l'interne par l'entremise de la permanence et des administrateurs. Chacune de ces façons de faire comporte des avantages et des inconvénients et il est important de bien les analyser avant de prendre une décision.

« Un but sans plan est juste un souhait. »

— Antoine de Saint-Exupéry







Par exemple, si l'organisation remet en question sa gouvernance, il semble pertinent de sonder les membres et la permanence, mais peut-être pas les partenaires. Cependant, si l'organisation désire réfléchir sur les enjeux des prochaines années ou sur les priorités d'investissement, l'apport des partenaires et des jeunes de la région devient très intéressant.

**Types de démarches (selon le nombre d'acteurs déployés)**

Thèmes abordés (≠ généraux)	Lac-à-l'épaule de la permanence	Journées de réflexion du C.A.	Rencontres de concertation des partenaires	Événements jeunesse	Rassemblements jeunesse et de partenaires	Planification externe
	Enjeux stratégiques					
Grandes orientations						
Plan d'action						
Priorités d'investissement						
Gouvernance						
Permanence						
Participation citoyenne						
...						



**Rétroaction**

Selon vous, est-ce que le forum jeunesse devrait entamer un processus de planification stratégique? Si oui, dans quelle mesure (à l'externe, ciblée sur un aspect du forum jeunesse, faire une consultation sera suffisant...)?

10 min

Prendre quelques interventions et ne pas oublier de demander aux participants s'il reste des questionnements.



**Note ou truc d'animation**

Le questionnaire du départ permet aux participants de prendre conscience du niveau de connaissance qu'ils ont de leur organisation. Conservez les résultats précieusement, car vous pourrez constater le cheminement du groupe ultérieurement.

En guise de variante pour la rétroaction, vous pourriez également demander aux participants de « passer au vote » par écrit sur la question « Devrait-on entamer un processus de planification stratégique et comment? ». Vous pourrez ensuite prendre le temps de lire les réponses afin de mieux orienter le processus de planification.

Le fait de demander aux participants de se prononcer par écrit permet d'entendre l'opinion de chacun des membres, sans que certains ne soient tentés de se rallier aux premiers qui se sont exprimés.

Atelier

## B

# Orienter le plan d'action de son forum jeunesse

(un exemple de démarche stratégique)

L'élaboration du plan d'action d'une organisation peut se faire de façon conjointe entre la permanence et les administrateurs. En effet, bien que le plan d'action soit considéré comme l'outil de travail des employés, les administrateurs peuvent orienter son élaboration en effectuant une réflexion sur les objectifs qui devraient faire partie du plan d'action annuel.

## Objectifs :

1. Expliquer la démarche et le rôle de chacun dans une planification annuelle.
2. Inviter tous les administrateurs à mettre la main à la pâte pour la construction du plan d'action.

## Durée totale :



1 h30

## Notions principales :

Un plan d'action est un document qui décrit les objectifs que le forum jeunesse s'est fixé pour l'année et la façon dont il compte les atteindre. C'est un processus qui oriente les activités quotidiennes de l'organisation.

À la base, cette démarche doit permettre d'énoncer ce que l'on veut réaliser dans l'année, les étapes qui y mèneront, quand elles débiteront et qui s'en occupera.

Habituellement, le regroupement des différents objectifs du plan d'action permettent l'atteinte des orientations stratégiques ou la résolution des enjeux de l'organisation (voir l'atelier sur la planification stratégique).

Il est important ici de bien comprendre les rôles de chacun dans la démarche. En effet, une fois les objectifs et leur importance relative analysés par l'ensemble des personnes impliquées (CRÉ, employés, administrateurs, ...), les moyens à mettre en place et le partage des responsabilités incombent normalement à la permanence.

## Matériel requis

↵ (voir annexe 5) :

- Post-it de 3 couleurs différentes (prévoir un post-it de chaque couleur par participant)
- 3 grands cartons avec les 3 principaux mandats des forums jeunesse résumés :
  - Rôle-conseil, représentation et concertation
  - Participation citoyenne
  - FRIJ
- Plan d'action de l'année antérieure (à faire lire préalablement aux participants)
- Cartes de rôle imprimées selon le nombre de participants : animateur, porte-parole, preneur de notes, gardien de la tâche et gardien du temps (outil 5.4).

« Trouver n'est rien, c'est le plan qui est difficile. »

— Fiodor Dostoïevski  
Extrait de *Les Démons*

## Déroulement

▾ ÉTAPES	CONTENU	
 <b>Amorce</b>	<p>Il importe de commencer en expliquant clairement ce qu'est le plan d'action et quelle est la zone de pouvoir des administrateurs dans la conception de ce dernier. Une présentation rapide du plan d'action actuel du forum et de l'utilisation qui en est faite par la permanence peut être pertinente.</p>	5 min
 <b>Objectifs et déroulement</b>	<p>Rappeler brièvement les objectifs et le déroulement de l'atelier.</p> <p><i>L'objectif principal de cet atelier est de permettre l'intégration des préoccupations des administrateurs au plan d'action de l'organisation, tout en expliquant la place souhaitée de la permanence dans le processus. Mise en garde : il s'agit aussi d'un exercice de créativité, toutes les idées émises ne pourront être réalisées cette année mais toutes pourront inspirer la permanence et le conseil d'administration.</i></p>	5 min
 <b>Contenu</b>	<p>Présenter les mandats des forums jeunesse, tirés de la convention de subvention avec le SAJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Favoriser la représentation des jeunes en région, encourager et maintenir la concertation des représentants jeunes en région avec les partenaires locaux et régionaux et exercer un rôle-conseil en matière de jeunesse;</li> <li>b) Favoriser la participation citoyenne des jeunes;</li> <li>c) Administrer le Fonds régional d'investissement jeunesse (FRIJ) pour supporter des projets locaux et régionaux et/ou des actions jeunesse structurantes.</li> </ul> <p>Présenter les spécificités de votre forum jeunesse en lien avec l'exécution de ces mandats.</p> <p>Faire un bref résumé du bilan du dernier plan d'action, de ce qui a bien fonctionné, de ce qui a été plus difficile...</p>	10 min

	<p><b>Exercice 1</b></p>	<p>Effectuer avec les participants un exercice de priorisation à l'aide de post-it.</p> <p>Exemple avec 3 mandats :</p> <p><i>Étape 1 : Chaque participant reçoit 3 post-it de couleurs différentes, correspondant à des niveaux de priorisation (par exemple : rouge indique une haute priorité, le jaune une priorité moyenne et le vert une priorité basse).</i></p> <p><i>Étape 2 : Individuellement, les participants choisissent quelle couleur ou quelle priorité ils attribueront à chaque mandat (par exemple, le participant inscrit FRIJ dans le coin gauche du post-it rouge).</i></p> <p><i>Étape 3 : Ensuite, peu importe la priorité accordée, chaque personne doit formuler un objectif ou une idée en lien avec chaque mandat et l'inscrire sur le post-it (par exemple, le participant inscrit l'objectif suivant sur son post-it FRIJ: « consulter les jeunes de la région pour revoir nos priorités d'investissement »).</i></p> <p><i>Étape 4 : Une fois les objectifs rédigés, les participants vont coller les post-it sur les cartons appropriés, affichés autour de la salle.</i></p> <p>Faire un premier retour en grand groupe en analysant seulement le portrait tracé par les couleurs : à première vue, quel mandat semble prioritaire pour les membres du forum ?</p>	<p>15 min</p>
	<p><b>Formation des équipes</b></p>	<p>Distribuer les cartes de rôles au hasard aux participants. Leur demander de former des équipes de sorte que chaque personne ait un rôle différent dans équipe. Former ainsi trois équipes (ou une équipe par mandat).</p>	<p>2 min</p>



Atelier



# Outils d'évaluation d'une rencontre ou d'une activité

Souvent, on reste au bout d'une rencontre ou d'une activité avec des non-dits. Certaines personnes ne se gênent pas pour venir vous partager leurs commentaires. Par contre, d'autres les gardent pour eux ou en parlent entre eux, ce qui ne donne pas l'opportunité d'améliorer la situation. Prendre l'habitude d'évaluer nos rencontres peut s'avérer une excellente méthode pour faire des mises au point entre employés, administrateurs, officiers, etc.

Vous pouvez facilement réaliser cet atelier à la fin d'un lac-à-l'épaule ou d'une rencontre régulière du conseil d'administration.

## Objectifs :

1. Prendre conscience de l'importance d'évaluer les rencontres des différentes instances du forum jeunesse.
2. Constituer une banque d'idées pour évaluer nos rencontres, événements ou projets.

## Durée totale :

15 minutes



## Notions principales :

Il existe plusieurs manières très simples d'évaluer une rencontre : oralement, à l'aide d'un questionnaire, avec des post-it ou des bâtonnets, etc. Si certaines nécessitent très peu de temps, d'autres peuvent être plus laborieuses, surtout lorsque vient le temps de les traiter pour prendre en compte les suggestions et commentaires qui y sont formulés. Peu importe la manière, une rétroaction efficace permet :

- D'identifier les correctifs nécessaires afin de s'améliorer;
- D'identifier quels éléments ont été moins bien compris afin d'y revenir ultérieurement;
- De donner une tribune pour exprimer les doléances de certains et ainsi de mieux les comprendre;
- De dissiper des malentendus et des conflits larvés;
- D'avoir des nouvelles idées et perspectives sur le groupe et ses discussions.

«Évaluer, c'est créer :  
écoutez donc, vous  
qui êtes créateurs!  
C'est l'évaluation qui  
fait des trésors et des  
joyaux de toutes choses  
évaluées.»

— Friedrich Nietzsche

## Déroulement

▾ ÉTAPES	CONTENU	
	<b>Amorce</b> Par un tour de table, demander aux participants de choisir un mot qui représente ou résume la rencontre selon eux.	3 min
	<b>Objectifs et déroulement</b> Présenter les objectifs et donner un aperçu du déroulement de l'atelier.	2 min
	<b>Exercice</b> Mentionner que la méthode utilisée en amorce est l'une des façons rapides d'évaluer une rencontre, puisque les mots utilisés peuvent donner un pouls de la salle sans s'éterniser.  Demander aux administrateurs de nommer d'autres techniques d'évaluation de rencontres ou d'évènements qu'ils connaissent ou ont déjà expérimentées.  Prendre les idées des participants en note au tableau et compléter avec la liste suivante au besoin : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échelle de 1 à 10 : demandez aux participants de donner une note de 1 à 10 à la rencontre et d'expliquer pourquoi en quelques mots.</li> <li>• Coup de cœur, coup de masse : demandez aux participants de nommer ce qu'ils ont le plus apprécié dans la rencontre et ce qui serait à améliorer selon eux. On peut utiliser d'autres images (à conserver/à changer; soleil/ nuage; etc.).</li> <li>• Ce que je retiens de la rencontre.</li> <li>• Trois mots qui résument la rencontre (ou 1 mot, 2 mots...).</li> <li>• Tour de table général sur l'appréciation des gens.</li> <li>• Avec un soutien papier : commentaires demandés sur différents aspects de la rencontre :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- contenu, procédures, climat</li> <li>- animation, participation du groupe, logistique</li> <li>- première partie, deuxième partie, etc.</li> </ul> </li> <li>• À la fin d'un évènement, inscrire le nom des différents ateliers ou différentes parties de l'évènement sur des feuilles que l'on dispose tout autour de la salle, sur des tables ou par terre. Donner 10 bâtonnets à chaque participant en les invitant à circuler autour de la salle et à accorder des bâtonnets aux activités qu'ils ont le plus appréciées. Il en ressort un portrait visuel des éléments qui ont été les plus réussis de l'évènement.</li> </ul>	7 min

	<p><b>Rétroaction</b></p>	<p>À quoi cela sert-il selon vous d'évaluer les rencontres du forum jeunesse? Doit-on évaluer toutes les rencontres? Quelle(s) technique(s) souhaitez-vous utiliser? Qui sera responsable de l'évaluation des rencontres (la présidence? l'exécutif?).</p>	<p>3 min</p>
	<p><b>Note ou truc d'animation</b></p>	<p>Pour donner un sens à l'exercice, il est important de revenir sur l'évaluation lorsque possible et de démontrer qu'elle a été utile et qu'elle permet d'améliorer les choses. Par exemple, lors des rencontres subséquentes du comité ou du CA, dites aux participants de quelle manière vous avez tenu compte de leur évaluation dans votre planification.</p>	



# ANNEXE 5

## La planification et l'évaluation

Atelier

A

**Outil 5.1**

Questionnaire

**Outil 5.2**

De la planification à la stratégie

Atelier

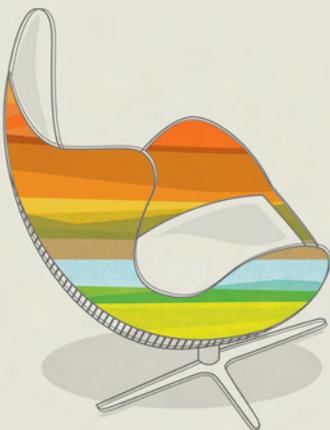
B

**Outil 5.3**

Les étapes de la planification

**Outil 5.4**

Cartes de rôle









Outil

5.2

# De la planification à la stratégie

Planification :	Planification stratégique :
<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Définition du Petit Robert : « Organiser selon un plan. La planification consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus. »</li> <li>↘ Peut être plus ou moins spécifique</li> <li>↘ Centrée sur les moyens et le temps (le comment)</li> <li>↘ Peut être individuelle</li> <li>↘ Plus ou moins long terme (ex. : plan d'action annuel)</li> <li>↘ L'analyse préalable peut être plus ou moins présente</li> <li>↘ Permet de répondre à un objectif de départ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Définition du Petit Robert : « Ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en œuvre une politique préalablement définie. »</li> <li>↘ Plus générale (vue d'ensemble)</li> <li>↘ Centrée sur une vision et des orientations (le pourquoi et le quoi)</li> <li>↘ Devrait être influencée par les « parties prenantes » (membres, permanence, CRÉ...)</li> <li>↘ Long terme (au moins sur 3 ans)</li> <li>↘ Découle d'une analyse préalable des capacités de l'organisation et de l'environnement dans laquelle elle évolue</li> <li>↘ Devrait permettre à l'organisation d'obtenir un avantage par rapport à d'autres organisations similaires</li> </ul>

## La planification stratégique c'est donc :

La mise en place de grandes orientations choisies parmi plusieurs possibilités qui émanent d'un diagnostic. Le diagnostic, c'est l'analyse des différents aspects de l'environnement interne et externe de l'organisation qui permet de dégager les enjeux auxquels elle est confrontée. Elle vise donc le long terme et la pérennité de l'organisation et est basée sur les forces et les faiblesses de celle-ci. Elle est aussi influencée par le milieu et les acteurs qui l'entourent.

## C'est aussi un outil démocratique :

La planification stratégique permet un ancrage de l'action dans des besoins réels exprimés par différents acteurs qui influencent l'organisation, notamment les membres. Cette planification leur permet donc d'exercer un certain pouvoir, notamment en traçant les grandes orientations de leur organisation.

Bref, c'est de savoir où on va, pourquoi on y va et comment on va y aller !

## La planification stratégique permet notamment de répondre aux questions suivantes :

- ↘ Qui sommes-nous ?
- ↘ Quelles sont nos capacités et nos limites ?
- ↘ Quelle différence essayons-nous de faire ?
- ↘ Quelles devraient être nos priorités ?



Outil

5.3

# Les étapes de la planification



## 1. Le diagnostic interne

Cette étape permet de réfléchir sur les façons de faire de l'organisation. Quelles sont les forces majeures du forum jeunesse? Quelles sont les principales lacunes qui empêchent le forum jeunesse de réaliser sa mission et ses objectifs? Est-ce que notre mission est assez claire? Quels sont les défis que le forum jeunesse a su relever avec succès et, au contraire, quels ont été ceux qui n'ont pas pu être relevés et pourquoi?

## 2. Le diagnostic externe

Cette étape permet de réfléchir sur les aspects de l'environnement externe qui peuvent avoir un effet sur le forum jeunesse. Elle permet de mettre en lumière, par exemple, les événements qui se sont passés au cours des trois dernières années et qui pourraient affecter le travail du forum jeunesse. Quelles sont les menaces et les défis auxquels l'organisation sera confrontée? Quelles sont les possibilités ou opportunités présentes qui permettraient de rendre notre organisation plus efficace, plus durable, etc.?

## 3. L'analyse et les enjeux

L'analyse des composantes internes et externes de l'organisation permet d'arriver à identifier des enjeux ou des problématiques à résoudre. Par exemple, une faiblesse de l'organisation peut l'empêcher de saisir une opportunité. Les enjeux identifiés à cette étape doivent donc permettre au forum jeunesse d'acquérir une nouvelle force, de saisir une opportunité, d'améliorer une faiblesse ou de faire face à un défi.

## 4. La priorisation et les choix

Plusieurs enjeux seront mis de l'avant au cours de l'étape d'analyse, mais cela ne veut pas dire pour autant que l'organisation doit s'attaquer à l'ensemble de ceux-ci en même temps. Le forum jeunesse doit donc réfléchir et prioriser ces enjeux. L'étape de la priorisation et des choix permet d'évaluer la gravité de même que l'urgence des enjeux, afin de déterminer dans quel ordre et dans quel horizon temporel ils seront résolus.

## 5. La mise en place de moyens

Cette dernière étape est celle où l'organisation définit les moyens avec lesquels elle fera face aux enjeux priorisés. Les moyens choisis doivent s'arrimer avec les orientations, la mission et les objectifs que l'organisation s'est donnés.



Outil

5.4

# Cartes de rôle

## Le porte-parole



Vous relatez les discussions de votre équipe au reste du groupe lors du retour tout en respectant la teneur des discussions.

## Le preneur de notes



Vous notez les faits saillants afin de garder des traces de vos échanges. Vous pouvez également le faire sous forme de schémas ou de dessins.

## Le gardien de la tâche



Vous vous assurez que l'équipe reste concentrée sur la tâche à accomplir et qu'elle ne s'écarte pas trop du sujet.

## L'animateur



Vous distribuez les droits de parole en vous assurant que tous les membres de l'équipe ont la chance de s'exprimer et d'être écoutés.

## Le gardien du temps



Vous vous assurez que l'équipe termine l'activité dans les temps et qu'elle complète toutes les étapes requises.

## Bibliographie

Caroline ANDREW, « *L'année politique au Québec 1991-1992* », Université d'Ottawa *Les presses de l'Université de Montréal*, [En ligne] [http://www.pum.umontreal.ca/apqc/91\\_92/andrew/andrew.htm](http://www.pum.umontreal.ca/apqc/91_92/andrew/andrew.htm) (page consultée le 2 mars 2011).

CSMO-ÉSAC, « Les cahiers des organisations démocratiques », [En ligne] <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers/index.htm> (page consulté le 10 novembre 2010).

É. DEMERS, V. LAGANIÈRE et F. TALBOT, *Bilan des Fonds régionaux d'investissement jeunesse 2006-2009*, Québec, Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec, 2009.

William GLASSER, *La théorie du choix*, Montréal, Chenelière/Mc Graw-Hill, 1983.

Félix BUSSIÈRES, *La participation citoyenne des jeunes en Outaouais* (mémoire), Université du Québec en Outaouais, Gatineau, 2011.

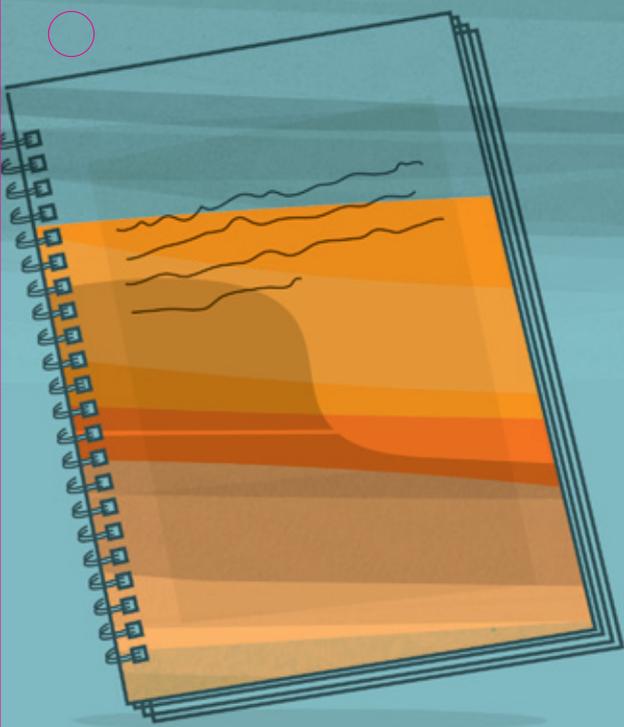
Natacha JEAN, *Fonds Jeunesse Québec : Rapport annuel 2004-2005, 2005*.

C. MERCIER, D. BOURQUE et L. ST-GERMAIN (dir.), *Participation citoyenne et développement des communautés. Enjeux, défis et conditions d'actualisation*. ARUC-ISDC, 2009.

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF, *Stratégie d'action jeunesse 2006-2009*, Québec, Secrétariat à la communication gouvernementale, 2006.

Bernard VACHON, *Le développement Local Théorie et pratique; Réintroduire l'humain dans la logique du développement*, Gaëtan Morin éditeur, 1993.

# NOTES













La Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec est soutenue financièrement par le Secrétariat à la jeunesse dans le cadre de la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014.

[www.forumsjeunesse.qc.ca](http://www.forumsjeunesse.qc.ca)

