



RÉPONDRE AUX BESOINS DES JEUNES À RISQUE AU CANADA :

LEÇONS À RETENIR D'UN PROJET NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Notre mission est d'aider les Canadiens et les Canadiennes
à maintenir et à améliorer leur état de santé.
Santé Canada

On peut se procurer des exemplaires supplémentaires auprès de :

Publications
Santé Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0K9

Téléphone : (613) 954-5995
Télécopieur : (613) 941-5366

La présente publication est disponible sur Internet à l'adresse suivante :
<http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/alcool-autresdrogues>

On peut obtenir, sur demande, la présente publication sur disquette, en gros caractères, sur bande sonore ou en braille.

Also available in English under the title:
*Meeting the Needs of Youth-at-Risk in Canada: Learnings from a National Community
Development Project*

© Ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1997
N° de cat. H39-411/1997F
ISBN 0-662-82153-X

Répondre aux besoins des jeunes à risque au Canada :

Leçons à retenir d'un projet national de développement communautaire

Bureau de l'alcool, des drogues et
des questions de dépendance
Santé Canada

Remerciements

Avant d'avoir terminé ce projet, l'équipe de conseillers perdait un mentor ainsi qu'un bon ami en la personne de Dick Weiler, décédé en juillet 1995. Pendant 30 ans, Dick a travaillé sans relâche pour promouvoir la cause de la justice sociale et de l'égalité. Son intérêt pour le développement communautaire était bien connu dans les regroupements en faveur de la justice, l'alphabétisation et la santé partout au pays. Il ne ménageait ni son temps, ni ses énergies lorsqu'il siégeait bénévolement, comme il lui arrivait souvent, à un conseil d'administration ou aux comités communautaires. Il était un homme positif, visionnaire même. Il savait communiquer à son entourage son inlassable énergie et son enthousiasme sans borne. Nous sommes tous reconnaissants d'avoir eu l'occasion de collaborer avec lui, ne serait-ce que brièvement, à ce projet.

Nous tenons aussi à remercier les nombreuses personnes qui nous ont aidés à faire de ce projet une expérience précieuse et stimulante. Les membres du Comité directeur national nous ont guidés et appuyés tout au long du projet. Leurs suggestions et leurs conseils nous sont très précieux. Et dans chacun des centres, nous remercions les personnes dévouées qui ont accepté de partager avec nous, en toute candeur, leur expérience de vie.

En avril 1997, nous avons perdu une autre travailleuse dynamique et dévouée auprès de la jeunesse. Gale Kozun, ancienne directrice générale du centre des jeunes Egadz du centre-ville de Saskatoon, a marqué la vie de beaucoup de jeunes dans sa communauté. Elle a toujours cru que ces jeunes, garçons et filles, avaient droit à une vie meilleure. Gale a conçu le programme de dépistage à Egadz, pour ensuite mettre sur pied un programme d'enseignement du rôle parental pour adolescentes, une clinique ambulatoire temporaire et un programme d'alphabétisation. Tout comme Dick, Gale était engagée dans un bon nombre d'activités bénévoles et intervenait souvent en faveur des droits des enfants et des jeunes, à titre de membre de nombreux conseils d'administration et comités de la communauté. Très respectée pour ses vastes connaissances et sa grande compétence, elle était souvent invitée comme conférencière, et savait partager ses expériences. La richesse de ces expériences se reflète dans plusieurs des leçons retenues dans le présent document. Son décès représente une perte tragique pour sa famille à Egadz, la communauté de Saskatoon et ses amies et amis partout au pays.

Table des matières

Remerciements	i
1.0 Introduction	1
1.1 Les objectifs du projet et du Comité national d'organisation	2
1.2 Les cinq centres qui ont participé au projet	3
1.3 Les grandes lignes du présent rapport	5
2.0 Définir les concepts clés	6
2.1 Le développement communautaire	6
2.2 Le concept de « communauté ».	7
2.3 Le concept de « développement »	8
2.4 Le développement communautaire : processus et projets	8
2.5 Développement communautaire et participation des jeunes	9
3.0 Un modèle de développement communautaire pour jeunes « marginaux »	11
3.1 Première phase : La phase de formation du groupe	12
3.1.1 Première étape : Former et maintenir le groupe.	12
3.1.2 Deuxième étape : Faire appel à la population cible	27
3.1.3 Troisième étape : Développer les capacités de groupe	34
3.1.4 Quatrième étape : Assumer la légitimité.	40
3.1.5 Cinquième étape : Négocier et établir des partenariats	50
3.2 Deuxième phase : La phase de partenariats communautaires	58
3.2.1 Sixième étape : Identifier les besoins de la communauté	59
3.2.2 Septième étape : Inclure la grande communauté dans les prises de décision.	59
3.2.3 Huitième étape : Choisir un objectif communautaire collectif	60
3.2.4 Neuvième étape : Développer des modalités de mise en oeuvre	61
3.2.5 Dixième étape : Soutenir les efforts de développement communautaire.	61

4.0	Conclusions	62
	Bibliographie	65
Annexe A :	Rapports sommaires des centres	71
Annexe B :	Créer des partenariats pour assurer la viabilité du projet : Atelier régional Manitoba-Saskatchewan	91
Annexe B1 :	Bilan de l'atelier	93
Annexe B2 :	Ordre du jour	97
Annexe B3 :	Documents de travail	101

1. Introduction

Depuis plusieurs années déjà, on porte une attention sans cesse croissante aux défis qu'ont à relever les jeunes Canadiens et Canadiennes. Les médias nous rapportent des histoires de violence chez les jeunes, de prostitution juvénile, de grossesse chez les adolescentes, de VIH et autres maladies transmises sexuellement, de consommation de drogue et de la présence d'un nombre grandissant de jeunes de la rue dans beaucoup de communautés canadiennes. Santé Canada a réagi à cet état de choses en proposant des initiatives pour aider les jeunes à risque, ou ceux qu'il appelle les « jeunes marginaux ». Santé Canada a aussi subventionné de nombreux programmes et consultations communautaires ainsi que des projets de recherche pour mieux comprendre la situation des jeunes à risque. L'information glanée dans le cadre de ces projets s'avérera des plus utiles aux gouvernements, aux communautés et aux pourvoyeurs de services qui veulent se donner des stratégies pour répondre aux besoins de ces jeunes.

Le présent document fait le bilan d'un projet national de développement communautaire à l'intention de la jeunesse à risque intitulé : « Project de développement communautaire pour les jeunes marginaux (DCJM) ». Le projet voulait seconder le développement communautaire et encourager la jeunesse à participer aux activités ayant pour but d'améliorer les programmes et les services offerts aux jeunes à risque. Le projet émanait, en partie, d'une série de quatre ateliers parrainés par Santé Canada en 1993 et 1994, et tenus à certains endroits choisis à travers le Canada. Ont participé à ces ateliers des représentants et représentantes de divers services du gouvernement fédéral, des bureaux régionaux de Santé Canada, des organismes communautaires au service de la jeunesse, des jeunes. Les personnes responsables de subventionner, au nom des gouvernements provinciaux et territoriaux, les services de santé et les services sociaux pour la jeunesse, étaient aussi représentées.

Les renseignements recueillis lors de ces ateliers et au cours de consultations auprès des jeunes et des fournisseurs de services ont révélé que les services traditionnels ne répondent pas aux besoins des jeunes à risque. Dans bien des cas, les services sont décrits comme étant inadéquats, ayant été conçus d'abord pour une clientèle plus traditionnelle. Beaucoup ne tiennent pas compte de la réalité culturelle et sociale des jeunes à risque. De plus, les clients doivent souvent passer d'un bureau à un autre et faire affaire à plusieurs travailleurs avant de recevoir l'aide dont ils ont besoin. Il manque donc la concertation des services et l'accessibilité nécessaire pour encourager les jeunes à risque à chercher et à obtenir les services requis. Les jeunes qui ont pris part aux ateliers ont aussi relevé le fait que les jeunes étaient rarement inclus dans la planification et la prestation des services.

En plus d'identifier les problèmes reliés aux services qui existent déjà pour les jeunes à risque, les personnes consultées ont apporté de nombreuses propositions susceptibles d'améliorer cet état de choses. Une des plus importantes fut de souligner le besoin d'une collaboration plus étroite entre les organismes offrant des services aux jeunes à risque. Plusieurs participants ont reconnu le développement communautaire comme le meilleur moyen de résoudre les problèmes au sein du système de services à la jeunesse. De l'avis de plusieurs, les activités en développement communautaire pourraient favoriser une meilleure communication entre les organismes et encourager la création de moyens plus efficaces de fournir les services

dont les jeunes ont besoin. Les maigres ressources seraient mieux exploitées si les organismes desservant la même clientèle partageaient leurs connaissances et collaboraient à réduire le dédoublement de services.

Un apport important fut le besoin d'inclure les jeunes, dès le début, dans la planification, l'élaboration et la prestation des services. La participation des jeunes assurerait que les services offerts à la population ciblée soient pertinents, adaptés sur les plans social et culturel, et accessibles.

1.1 Les objectifs du projet et du Comité national d'organisation

Un projet de développement communautaire à l'échelle nationale (DCJM) a été élaboré à partir des renseignements recueillis dans les quatre ateliers dont il est question plus haut et à partir d'une consultation à envergure nationale menée dans le cadre du plan stratégique mise au point par le Bureau de l'alcool, des drogues et des questions de dépendance. Santé Canada a retenu les services d'une firme de spécialistes pour concevoir et mettre en oeuvre un plan qui aiderait les communautés sélectionnées dans leurs efforts pour promouvoir le développement communautaire/la participation de la jeunesse. L'équipe consultative était formée de M. Glen Murray, M. Richard Weiler et du D^r Tullio Caputo. L'équipe a travaillé avec les participants au projet dans les centres individuels en leur offrant des conseils, de l'appui et de l'aide technique au besoin. Parmi d'autres activités, l'équipe de conseillers a aidé les communautés participantes à faire l'évaluation des besoins, à organiser des rencontres communautaires et à relever le défi de promouvoir la participation des jeunes au sein des groupes de développement communautaire.

Le Comité national de direction a été formé pour guider l'ensemble du projet. Ce Comité était composé de représentants provinciaux ou territoriaux de chacun des cinq centres, de représentants de Santé Canada, de représentants des jeunes et de conseillers. Au cours du projet DCJM, le Comité national de direction s'est réuni trois fois pour étudier les activités qui avaient lieu à chacun des centres, guider les conseillers dans le traitement de questions qui avaient surgi au cours du projet et fournir des conseils quant à la forme que prendrait le rapport final et son contenu.

Un des objectifs que se fixait le projet DCJM était d'appuyer les communautés qui s'engageaient dans le développement communautaire en faveur des jeunes à risque. L'expression « jeunes marginaux » a été utilisée par Santé Canada pour désigner les jeunes aliénés ou marginalisés qui se reconnaissent aux caractéristiques suivantes : ils vivent dans la rue, ils ont subi un échec scolaire ou ont décroché; ils consomment de l'alcool ou de la drogue; ils adoptent des comportements illicites (Anderson, 1993).

Ces jeunes mettent en jeu, tant dans l'immédiat que pour l'avenir, leur santé et leur bien-être. Plusieurs d'entre eux souffrent de troubles physiques associés à la vie dans la rue : maladies respiratoires, sous-alimentation et autres maladies associées à la mauvaise alimentation et au manque d'hygiène. Plusieurs viennent de foyers où ils ont connu l'abus psychologique, physique ou sexuel (*Social Planning Council of Winnipeg*, 1990). Ce genre de traumatisme nécessite des soins de santé mentale. Les jeunes qui se retrouvent sans abri s'exposent aux dangers de la vie dans la rue, y compris la violence, l'alcool et la consommation de drogue, ainsi qu'à tous les risques pour la santé reliés aux activités sexuelles dangereuses (Kufeldt, 1991). À la longue, beaucoup de ces jeunes deviennent marginalisés sur le plan économique parce qu'ils

n'ont eu que des emplois mal rémunérés alternant avec des périodes de chômage ou d'aide sociale (Brannigan et Caputo, 1993).

Le projet se fixait un second objectif, celui de documenter les activités des communautés participantes de tous les coins du pays qui visaient, dans le cadre de leurs activités en développement communautaire, à améliorer les services aux jeunes à risque. L'équipe de conseillers, en collaboration avec les personnes clés de chaque centre, a enregistré les activités et le développement du projet afin de tirer des leçons de ces expériences et de les mettre à la disposition de ceux et celles qui s'intéressent à travailler avec les jeunes. Le présent rapport fait état des leçons apprises de l'expérience des participants au projet DCJM, y compris un bref historique des activités entreprises dans chaque centre. Il comprend aussi des leçons plus générales tirées d'une étude de la documentation et du matériel connexe portant sur le développement communautaire et la participation des jeunes.

1.2 Les cinq centres qui ont participé au projet

Dès le début du projet, Santé Canada invitait toutes les provinces canadiennes et les territoires à y prendre part. Après en avoir discuté, le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, le Québec et la Nouvelle-Écosse s'entendent pour y participer. En consultation avec les partenaires provinciaux/territoriaux, on retient cinq centres (13 projets dans 42 communautés) comme endroits propices pour initier ou soutenir un projet DCJM. Certains centres ont déjà en place des projets de développement communautaire; d'autres pas. Les conseillers travaillent de près avec des représentants des bureaux régionaux de Santé Canada et des représentants provinciaux/territoriaux. Dans plusieurs centres, le projet DCJM national pouvait continuer le travail déjà amorcé par le bureau régional de Promotion de la santé et du développement social (PSDS).

Le compte rendu détaillé de ce qui s'est passé dans chacun des cinq centres est présenté à l'Annexe A du présent document. Dans ce qui suit nous présentons brièvement les centres avec une courte description des activités qui y avaient lieu lorsque le projet DCJM a démarré.

Au Yukon, les conseillers ont travaillé avec le projet *Youth Empowerment and Success (YES)*. Ce projet a été conçu à la suite d'un atelier donné à Edmonton en 1994 portant sur « les jeunes marginaux » parrainé par le Secrétariat canadien de stratégies pour lutter contre la drogue et les bureaux régionaux pour la PSDS de l'Alberta, de la Colombie-Britannique, du Yukon et des T.N.-O. Le projet YES est composé d'un groupe de personnes provenant de Whitehorse et de communautés réparties à travers le Yukon qui s'intéressent à travailler auprès des jeunes à risque. Il compte parmi ses membres des adultes et des jeunes des Premières Nations du Yukon, des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux et aussi d'autres membres des communautés. Il se fixe divers objectifs en les abordant par le biais du développement communautaire et de la participation des jeunes. Le gouvernement territorial lui accorde une aide monétaire substantielle et l'assure de son appui. Lorsque le projet DCJM a commencé, le programme YES était à engager deux coordinateurs à temps plein, un adulte et un jeune, mettant à profit les leçons de l'atelier d'Edmonton pour commencer à poursuivre certains des buts visés par le groupe.

Le deuxième centre regroupe deux communautés, celles de High Level dans le nord de l'Alberta et Hay River dans les Territoires du Nord-Ouest. Ces deux communautés ont décidé de collaborer dans un effort de « jumelage » afin d'encourager la collaboration et le partage des ressources et des renseignements dans les petites communautés du nord. Lorsque le projet DCJM a débuté, le centre High Level/Hay River bénéficiait de l'appui de leurs gouvernements provincial et territorial respectifs, du bureau régional de Santé Canada et de divers représentants d'organismes au service de la jeunesse dans chacune des communautés. Cependant, aucune activité de développement communautaire reliée au projet DCJM n'avait officiellement débuté.

Au Manitoba et en Saskatchewan, on voit aussi la participation conjointe de plusieurs communautés au projet DCJM. Dans cette situation, les principaux intéressés de la région avaient pris la décision de bâtir sur des projets existants de développement communautaire/participation de la jeunesse qui progressaient à des rythmes différents dans neuf endroits du Manitoba et de la Saskatchewan. Un des buts principaux que s'était donné le centre Manitoba/Saskatchewan était de documenter l'historique des divers projets déjà en cours pour partager ensuite avec d'autres communauté canadiennes les leçons apprises sur le développement communautaire et la participation jeunesse.

Au Québec, le projet s'est déroulé au centre-ville de Montréal. L'objectif pour ce centre consistait à établir un réseau interdisciplinaire entre les organismes communautaires qui répondent au besoins des jeunes à risque de la région. Le centre de Montréal est situé dans un endroit où bon nombre de questions sérieuses se posent quant aux jeunes à risque et où l'on s'intéresse à les traiter. Un réseau inter-agences qui se concentre sur les sans abri de la communauté fournit une tribune aux organismes qui sont au service de la jeunesse. C'est ce lien existant qui est perçu comme la base sur laquelle bâtir un vaste réseau communautaire qui s'intéresse aux jeunes à risque. Notons que le gouvernement provincial a fourni le personnel et les bureaux pour soutenir le projet.

Le dernier centre est celui de Halifax, Nouvelle-Écosse. Ici, les conseillers ont eu recours à un groupe communautaire existant, le *Community Youth Network* (CYN). Le CYN est un réseau d'organismes communautaires qui offre une diversité de services aux jeunes à risque. Le *Community Youth Network* avait été fondé une dizaine d'années plus tôt par le personnel en formation à l'emploi d'organismes tels que le programme *YMCA Job Generation* et *Options Youth*. Parmi les activités que le réseau parraine, il y a des conférences et des ateliers pour les intervenants auprès de la jeunesse. Lors du début du projet DCJM, le CYN était sur le point d'étendre son mandat pour rejoindre un public plus vaste parmi les organismes communautaires au service de la jeunesse. Son but était de promouvoir les activités en développement communautaire pour améliorer les services à la jeunesse, surtout aux jeunes à risque de la région.

1.3 Les grandes lignes du présent rapport

Ce rapport a été conçu pour venir en aide aux personnes et aux organismes qui s'intéressent au développement communautaire comme moyen de répondre aux besoins de jeunes à risque. Il se fonde à la fois sur l'expérience acquise au cours du projet et sur l'étude de la documentation pertinente concernant le développement communautaire/la participation de la jeunesse. Traçant les grandes lignes d'un modèle de développement communautaire, il note les mesures prises à toutes les étapes de la démarche. Il souligne aussi les éléments clés des expériences effectuées dans les cinq centres qui ont pris part au projet national DCJM. Un des buts prioritaires du projet a été de reconnaître les pratiques et procédés communs, retenir ce qui réussit, et décrire comment les centres ont relevé les défis qui se présentaient.

Dans la section 2, nous présentons une définition du développement communautaire. Ensuite, nous considérons certains avantages à répondre aux besoins de la jeunesse à risque par le biais du développement communautaire. On y traite des diverses questions reliées à l'engagement des jeunes dans le développement communautaire et de l'appui grandissant que le gouvernement, les organismes au service des jeunes et les jeunes eux-même accordent à la participation des jeunes. La section 3 présente en détail le modèle de développement communautaire. Vous trouverez dans ce rapport les leçons que nous avons retenues de notre étude de la documentation pertinente sur le sujet et de l'expérience acquise par les cinq centres qui ont participé au projet. À la section 4 nous tirons quelques conclusions et relevons les enjeux du projet DCJM. Un bref historique de chacun des cinq centres est présenté à l'Annexe A que vous trouverez à la fin de ce document.

2. Définir les concepts clés

Il est important de bien comprendre les concepts clés qui sous-tendent ce projet avant d'examiner l'expérience qui s'est vécue dans les différents centres. Ce qui peut prêter à confusion, c'est que les centres participants étaient à des étapes différentes dans leur développement lorsque les activités du projet DCJM ont été amorcées. Il est surtout important de savoir que certains centres voulaient travailler directement avec la jeunesse à risque pour entreprendre des activités de développement communautaire dans le but de mieux répondre à leurs besoins. Dans ces cas, les activités consistaient à mettre en oeuvre tel ou tel projet axé sur les jeunes, comme un programme d'initiatives pour garder les jeunes à l'école ou l'établissement d'un centre d'accueil pour jeunes. Dans d'autres communautés, cependant, la plupart des activités du projet DCJM étaient centrées sur l'établissement de rapports entre organismes au service de la jeunesse à risque. Dans ces centres, les activités de développement communautaire visaient à bâtir des réseaux, y compris la prise en main des jeunes, ou à aider les organismes au service de la jeunesse à collaborer davantage. Suivant cette dernière optique, une meilleure collaboration devait permettre aux organismes de travailler plus efficacement à répondre aux besoins de la jeunesse à risque dans leur communauté et à promouvoir une plus grande participation des jeunes eux-mêmes.

Bien que ces différentes approches puissent se définir comme développement communautaire, elles exigent des stratégies et des méthodes distinctes. La première suppose que des représentants de la communauté travaillent de concert avec les jeunes à un projet précis. La seconde se concentre d'abord sur les relations qui existent entre les organismes au service de la jeunesse dans la communauté, ce qui exige la collaboration entre les organismes et la nécessité pour ceux-ci de formuler des stratégies pertinentes qui leur permettront de travailler plus efficacement ensemble.

2.1 Le développement communautaire

« Le développement communautaire consiste à aller vers la communauté, à identifier ses groupes clés et ses leaders, à travailler avec eux à résoudre des problèmes communs, aidant la communauté à se prendre en main en donnant plus de force à son organisation interne et à son système de soutien, et à prendre des initiatives pour répondre à ses propres besoins ». (Service de santé de la ville de Toronto, 1991)

D'après cette définition, ce sont les concepts de **communauté** et de **développement** qui priment. Le développement communautaire se définit comme un **processus** par lequel les individus, définis comme la communauté, se prennent en main ou sont appuyés par d'autres au moyen de diverses activités telles que la reconnaissance de problèmes, la planification et la prise de décision. Ces activités ont pour but de **développer** la capacité qu'ont les communautés de résoudre leurs propres problèmes et de répondre à leurs propres besoins.

2.2 Le concept de « communauté »

Tout d'abord, qu'entendons-nous par communauté? Généralement les gens qui sont membres d'une communauté appartiennent à un regroupement social reconnaissable qui partage souvent les mêmes buts, les mêmes valeurs, les mêmes intérêts. Plus habituellement, lorsque nous parlons de communauté, nous pensons à un lieu, à un endroit particulier. Il n'y a aucune garantie, cependant, que les personnes qui habitent une aire géographique particulière vont se considérer comme membres d'une même communauté qui partage les mêmes valeurs, les mêmes croyances et les mêmes intérêts. C'est ce deuxième point qui reflète un des défis auxquels fait face notre société moderne. En d'autres mots, même si les gens habitent près les uns des autres, ils n'ont pas forcément de liens communs ni le type de relations que nous associons volontiers aux personnes qui vivent dans une communauté idéale.

Certains jeunes, par ailleurs, ne sentent aucune appartenance à une communauté, ce qui présente un réel problème pour eux. Malidoma Somé soutient, par exemple, que les jeunes doivent être officiellement accueillis dans leur communauté par un rite initiatique ou autre « rite de passage » pour acquérir le sens d'être reconnus comme membres de la communauté. M. Somé note que cela se produit très peu dans notre société, de sorte que beaucoup de nos jeunes n'ont pas le sens des valeurs de notre société ni de leur place en son sein. Ce sentiment d'avoir sa place, dit-il, « *alimente un sens permanent d'appartenance qui manque dans le coeur de nos jeunes d'aujourd'hui. Jusqu'au jour où ils l'auront acquis, les gangs représenteront une solution de rechange pour une société qui n'a pas réussi à établir des liens avec sa jeunesse. Un jeune criminel ne cherche qu'à communiquer le message qu'il a droit au soutien de sa communauté. Lorsqu'on aura restauré et accordé les rites d'initiation à une jeunesse exigeante, notre culture pourra cesser de s'inquiéter au sujet du crime, de l'abus, du suicide et de la dépression* » (Somé, 1994, p. 68).

Certains jeunes éprouvent des difficultés parce qu'ils se sentent marginalisés, sans appartenance. C'est pourquoi ils ont tant de peine à cultiver un sens communautaire. Nombre de jeunes ont l'impression que la société dominante ne les a pas accueillis, qu'elle les a plutôt rejetés. Incapables de faire partie de cette société, ils se créent des groupes pour se donner un sens d'appartenance en s'associant à leurs pairs ou en se joignant à une bande.

Une hypothèse encore plus troublante est celle selon laquelle nous de la société dominante ne savons pas quelles sont les valeurs et les croyances qui nous unissent. Nous avons laissé tomber beaucoup des signes extérieurs jadis associés à la communauté traditionnellement idéalisée dans les images de la vie à la campagne et dans les petites villes et villages. Comment s'attendre alors que nos jeunes connaissent ces choses? Si les adultes hésitent à s'engager dans le travail auprès des jeunes dans certains de nos projets, ne serait-ce pas là une preuve que nous avons besoin de repenser à ce qu'il nous faut pour bâtir des communautés saines et sécuritaires?

Malidoma Somé souligne l'importance de l'initiation, de l'accueil du jeune dans la culture, en « *embrassant de tout coeur et en valorisant le pouvoir qu'a l'initié d'apporter sa contribution à la communauté... Cette dernière étape doit encourager les hommes et les femmes qui reviennent à vouloir continuer d'être fiers de leur communauté* ». (Somé, 1994, p. 68)

Toutefois, il se peut que nous ne pratiquions pas ces rites initiatiques avec les jeunes de notre société parce que nous n'avons pas nous-mêmes le sens de ce à quoi nous les initiions. Il n'y a pas de repères visibles pour indiquer quand un jeune est assez mature ou assez âgé pour

commencer à jouer un rôle d'adulte. Les jeunes nous rappellent qu'il nous manque une définition de nous-mêmes comme société, comme communauté.

2.3 Le concept de « développement »

Tout comme le concept de communauté, le mot développement peut avoir plusieurs sens. Ici, nous l'entendrons dans le sens de la création ou de l'expansion de la capacité de faire quelque chose, c'est-à-dire d'agir. Lorsque nous comparons une communauté qui est plus développée avec une autre qui l'est moins, nous entendons par là que la communauté plus développée a une meilleure capacité d'agir pour elle-même, c'est-à-dire qu'on y trouve des personnes qui peuvent assumer des rôles de leadership actif et qui ont les ressources organisationnelles pour répondre aux différents besoins de la communauté. En termes plus simples, une communauté plus développée peut mieux reconnaître les besoins de ses membres et les satisfaire. Ainsi compris, le développement est directement lié à l'idée d'accroître, dans une communauté, la capacité d'agir en fonction de ses besoins propres.

En appliquant cette définition à la situation de la jeunesse à risque, la communauté développée sera celle où tous les membres travaillent ensemble pour créer une situation plus saine pour eux et pour leurs jeunes. On peut présumer que cette communauté est influencée par des adultes intéressés ainsi que par des jeunes capables d'agir dans leur propre intérêt au bénéfice de la plus grande communauté. C'est dire qu'un des éléments importants du développement communautaire est l'accroissement de la capacité qu'on les personnes et les groupes de se prendre en main.

2.4 Le développement communautaire : processus et projets

Lorsqu'on juxtapose les deux termes « communauté » et « développement » tels que nous les avons définis plus haut, le développement communautaire peut se concevoir comme une démarche, un processus qui suppose la reconnaissance des personnes et des groupes au sein de la communauté ayant des intérêts communs, le dépistage d'un problème à résoudre ou d'un objectif à atteindre, la mise en oeuvre des moyens pour atteindre l'objectif poursuivi, et ainsi de suite. Comme cette énumération le laisse entendre, le développement communautaire peut être abordé de plusieurs façons. Celles-ci peuvent comprendre à la fois des processus, tels que ceux qui visent à améliorer les communications entre les organismes communautaires, et les projets, comme la formation d'un regroupement pour créer un centre d'accueil pour jeunes ou un programme de formation-jeunesse. Les exemples qui suivent décrivent de manière plus détaillée la différence entre ces deux concepts.

Dans certains cas, le développement communautaire est axé sur les rapports qui existent entre les organismes au service de la jeunesse. Il s'agit alors des efforts déployés par ces organismes pour favoriser une meilleure collaboration entre eux, par exemple, en mettant en oeuvre de meilleurs systèmes de communication, des procédures d'aiguillage, ou un meilleur échange de services. En améliorant la qualité des rapports entre organismes, on augmente la capacité de mieux servir les clients. Ainsi, la communauté se développe davantage puisqu'on a amélioré la capacité qu'ont les membres de répondre à ses besoins. Ici, les activités de développement communautaire sont axées sur des démarches de groupe, comme la collaboration

et la communication. Le résultat habituel n'est pas un projet précis comme tel, mais plutôt une meilleure manière de travailler ensemble. Pour les fins de notre projet, ce type de processus a été entrepris à Halifax et à Montréal.

Un autre exemple de développement communautaire se retrouve dans les efforts de particuliers – adultes et jeunes – en vue de s'attaquer à une préoccupation communautaire commune. Il peut s'agir d'aborder le problème de la violence chez les jeunes ou le fait que les jeunes n'ont pas d'endroit où se rencontrer. Dans ce cas, les activités de développement communautaire sont axées sur l'élaboration d'un projet précis pour résoudre un problème commun. Une communauté peut, par exemple, décider de concevoir un projet pour l'érection d'un centre d'accueil pour les jeunes. Un projet de semblable nature peut être mis en place pour s'adresser au problème de la violence dans les écoles. Dans tous ces exemples, le développement communautaire est beaucoup plus concret et orienté vers un but précis que dans l'exemple précédent, où l'accent est mis sur l'amélioration des rapports entre les organismes au service des jeunes.

Dans les deux exemples qui précèdent, l'objectif poursuivi est le même: accroître chez les membres d'une communauté la capacité de répondre à ses propres besoins. La différence est une question de méthode. Il est important de reconnaître que ces deux types d'activités, à savoir les rapports entre organismes et les projets communautaires, constituent du développement communautaire. Il est aussi important de reconnaître que chaque méthode a ses caractéristiques propres et ses exigences. L'amélioration des rapports entre organismes, par exemple, exige que l'on connaisse les organismes en question et leurs antécédents de travail collaboratif. Le développement communautaire a plus de chances de réussir, dans ce cas, si les parties en cause se fixent des objectifs réalisables et si chacune a une perception réaliste du rôle que chaque agence peut jouer. Bien que la connaissance des organismes soit importante dans l'autre approche, elle est moins importante du point de vue du succès du développement communautaire que d'autres facteurs tels que la participation du groupe cible et l'amélioration des capacités du groupe.

Bien saisir l'objectif poursuivi par des activités de développement communautaire qui vous intéressent vous aidera à tirer plus de profit des renseignements contenus dans ce rapport. Les leçons apprises et les connaissances acquises présentées ci-après se réfèrent à divers aspects du développement communautaire qui comprennent des activités axées à la fois sur un processus et sur un projet.

2.5 Développement communautaire et participation des jeunes

Les gouvernements, les organismes au service de la jeunesse et les représentants des communautés perçoivent de plus en plus clairement l'importance de la participation des jeunes au développement communautaire. Pour reprendre les propos de M. Somé, cités plus haut, les jeunes ont besoin de se sentir accueillis dans nos communautés. Nous devons leur assurer une place légitime et leur donner un rôle à jouer dans la société. Nous pourrions commencer par les inclure dans les décisions qui se prennent et qui touchent leur vie de tous les jours. C'est parce que nous ne les avons pas inclus que tant d'entre eux se sentent marginalisés, aliénés, sans appartenance. D'après notre définition du développement communautaire, les jeunes doivent

faire partie du processus de développement. Ils ont beaucoup à offrir et beaucoup à gagner en devenant des membres à part entière de nos communautés.

Pour ce faire, il nous faut deux éléments: d'abord, on doit donner aux jeunes l'occasion d'acquérir les compétences nécessaires pour devenir membres à part entière; ensuite, les adultes intéressés doivent reconnaître le droit qu'ont les jeunes de prendre part au processus et à la planification du développement communautaire. Leur droit tient à leur capacité de parler à l'ensemble de la communauté des questions qui les concernent. Ils ont ce même droit devant les gouvernements et les organismes non gouvernementaux qui travaillent avec eux. Dans plusieurs communautés, on s'intéresse à la participation des jeunes dans les prises de décision tout simplement parce que l'on ne comprend pas très bien les questions qui les concernent, ni comment on doit réagir.

À ce jour, notre expérience dans le cadre du projet national DCJM, nous montre que la participation des jeunes au développement communautaire se situe sur le plan de l'idéal plutôt que de la réalité. Si l'idée de la participation des jeunes semble gagner du terrain, sa traduction en action concrète n'est pas évidente. Peu nombreux sont les centres ou projets qui ont fait participer les jeunes dès le début de la démarche de planification du développement communautaire. Rares sont ceux qui avaient élaboré une façon systématique d'assurer une participation continue des jeunes. Il s'agit là d'une leçon importante qui comporte des enjeux sérieux pour les projets de développement communautaire.

Au coeur de la question, il y a le droit légitime qu'ont les jeunes de participer aux activités de développement communautaire. En général, les jeunes qui participent au projet se voient comme n'ayant aucun droit. Ils ne se considèrent pas comme faisant partie intégrante de la vie communautaire ni du processus décisionnel. D'où vient leur difficulté à accepter le genre de services qu'on veut leur offrir. Les jeunes eux-mêmes, et les études à leur sujet, laissent entendre que l'association entre pairs et le fait de se joindre à une bande découlent de leur besoin d'appartenance. Ils déclarent ne pas avoir été accueillis dans la société conventionnelle, ils se perçoivent comme des « gens du dehors » n'ayant ni le pouvoir ni les compétences « conventionnelles » en communication pour négocier leur entrée. Cela est vrai surtout des jeunes à risque.

Compte tenu de ce qui précède, le processus de développement communautaire doit être conçu pour les jeunes et avec eux, de telle sorte qu'ils puissent se donner ce qui manque dans leur vie. Nous proposerons dans le rapport qui suit des façons de former des groupes pour répondre aux besoins des jeunes qui se sentent distancés et isolés par rapport aux adultes qui prennent les décisions. La démarche de groupe doit aussi comprendre des occasions de formation et de perfectionnement, d'amélioration de leurs compétences en communication et l'acquisition des compétences de base en organisation et en leadership. Un grand nombre des jeunes à risque élevé auront besoin d'un groupe qui puisse offrir des mécanismes de guérison pour qu'ils puissent donner un certain équilibre à leur vie tout en s'adonnant à des activités qui concernent la grande communauté. C'est le défi lancé au groupe chargé du projet et à ses membres.

3. Un modèle de développement communautaire pour « jeunes marginaux »

Le but de cette section est de reconnaître et de décrire la série d'étapes constituant le processus de développement communautaire, compte tenu du caractère particulier de la population desservie et de la jeunesse engagée dans le projet DCJM. C'est à partir des données recueillies lors de visites aux centres, et d'interviews menées auprès d'adultes et de jeunes dans chacun de ces centres, que nous pourrons rendre compte de l'expérience des participants et des leçons que nous avons retenues.

Le modèle tracé ci-après décrit les activités importantes pour chacune des étapes du processus de développement communautaire. Le succès du groupe dont il est question dans ce modèle dépend, en partie du moins, de sa façon de relever les défis qui se présentaient à chacune des étapes. La plupart des centres participant au projet ont été établis grâce à une subvention gouvernementale. Tous les groupes de développement communautaire ont été formés par des adultes et tous sont le résultat des efforts d'un groupe de personnes qui se sont ralliées pour s'attaquer à un problème concernant la jeunesse à risque de leur communauté. Même si ces conditions ne sont pas toujours réunies dans les initiatives en faveur des jeunes à risque, nous croyons que les éléments essentiels du modèle élaboré resteront les mêmes.

Le modèle qui suit est composé d'une série d'étapes et de deux phases. La première phase est celle de la *formation* du groupe, lorsque le groupe s'efforce de se former et de se maintenir. Elle comprend un temps de prise en main de ses capacités et de légitimation ainsi que le début de la formation de liens avec les autres partenaires dans la communauté. La seconde phase est celle des *partenariats communautaires* au cours de laquelle le groupe-projet s'engage avec d'autres partenaires dans un processus de partage du pouvoir et de prise de décision.

Le présent document se concentre d'abord sur la formation du groupe pour deux motifs : en premier lieu le manque relatif d'expérience des jeunes engagés dans les projets communautaires soulève des questions à la fois importantes et uniques face à la formation et au développement des groupes. En second lieu, un seul des treize groupes qui ont participé au projet national DCJM est allé au-delà de la première phase.

Il n'y a pas d'ordre établi pour les phases et les étapes du processus de développement communautaire; on ne peut pas distinguer la fin d'une étape et le début d'une autre. Si l'on traite des questions relatives au maintien du groupe, par exemple, comme étant la première étape de la première phase, certaines particularités des jeunes à risque exigent une attention continue tant que durera le projet de développement communautaire. Le projet passera à une étape ultérieure mais on continuera à consacrer beaucoup de temps à voir au maintien du groupe. Cela dit, voici les phases et les étapes du modèle :

La phase de formation du groupe	La phase de partenariats communautaires
1 ^e étape : Former et maintenir le groupe	6 ^e étape : Identifier les besoins de la communauté
2 ^e étape : Faire appel à la population cible	7 ^e étape : Inclure la grande communauté dans les prises de décision
3 ^e étape : Développer les capacités de groupe	8 ^e étape : Choisir un objectif communautaire collectif
4 ^e étape : Assumer la légitimité	9 ^e étape : Développer des modalités de mise en oeuvre
5 ^e étape : Négocier et établir des partenariats	10 ^e étape : Soutenir les efforts de développement communautaire

3.1 Première phase : La phase de formation du groupe

3.1.1. Première étape : former et maintenir le groupe

Lorsqu'un groupe se forme pour poursuivre ensemble des objectifs en développement communautaire, il doit très tôt porter son attention à l'épanouissement du groupe et à son maintien afin d'assurer son efficacité et son existence à long terme. Parmi les objectifs à poursuivre au cours de cette étape, notons les suivants : que les membres proviennent de milieux variés et qu'ils possèdent une diversité de talents et de compétences; qu'ils puissent se lier aux objectifs du groupe; que les adultes et les jeunes soient partenaires égaux dans les prises de décision; que le groupe soit constitué d'un nombre suffisant de personnes, avec un recrutement continu pour permettre de répondre aux besoins qui surgissent; que les membres reçoivent une formation en gestion des affaires du groupe; finalement, que soient mis en place des mécanismes pour assurer la communication et la résolution des conflits entre les adultes et les jeunes.

Les questions clés :

- Comment les adultes et les jeunes peuvent-ils collaborer efficacement?
- Comment encourager le groupe à se donner une mission précise?
- Comment peut-on convertir les questions des jeunes en stratégies d'action?
- Les questions qui touchent la communauté sont-elles différentes de celles qui touchent les jeunes?
- Comment convaincre les jeunes de s'engager dans le projet?
- Quel est le rôle des adultes?
- Les rôles et les responsabilités sont-ils bien déterminés?
- Des coordonnateurs rémunérés, un personnel rémunéré ou des bénévoles?
- La formation est-elle nécessaire au stade de la formation du groupe?
- Comment composer avec le départ de membres clés?

Au début, les groupes oeuvrant en faveur du développement communautaire se font beaucoup de souci au sujet des adhésions, de l'organisation du groupe et du recrutement. C'est une étape importante dans la plupart des regroupements parce qu'on est à chercher son identité propre et sa raison d'être, tout en essayant de maintenir l'unité du groupe et de réaliser sa mission. Les questions traitées ci-après ont pour but d'aider à assurer la formation et le maintien du groupe, tous deux essentiels au succès et à la continuité d'un projet de groupe.

Q. Comment les adultes et les jeunes peuvent-ils collaborer efficacement?

Plusieurs des groupes formés dans le cadre du projet DCJM doivent leur existence à un groupe d'adultes intéressés à trouver des solutions aux problèmes des jeunes de leur communauté. Pour plusieurs de ces groupes d'adultes, il y avait reconnaissance implicite de l'existence de problèmes dans leur communauté et de la nécessité de faire appel aux jeunes pour trouver des solutions. C'est ainsi que chaque groupe, en temps voulu, en est venu à inclure des jeunes. Dans certains cas, la participation des jeunes signifiait le travail journalier du projet tandis que la gestion globale du projet était laissée au soin des comités directeurs adultes. Les projets qui ont connu le plus de succès sont ceux dont la gestion et les activités sont devenues des responsabilités partagées entre adultes et jeunes, le partenariat adultes-jeunes ayant été établi très tôt.

« Il n'a jamais été prévu que les jeunes prendraient la direction du projet. C'était au-delà de leurs capacités. Du point de vue des politiques, de la prise de décision et de la mise en oeuvre, les jeunes en constituaient la clé, par le biais de leur partenariat avec les adultes. Nous ne voulions pas qu'ils aient à travailler sur des rapports qui n'en finissent plus. Les jeunes, ce sont des faiseurs. Nous voulions qu'ils collaborent avec nous au niveau des stratégies ». (Un membre du comité de gestion du projet Meyo Pimacihewin)

- Pour les projets d'Assiniboine et de Meyo Pimacihewin, l'initiateur du projet a insisté dès les premières étapes non seulement pour que les jeunes fassent partie du premier groupe en formation mais pour qu'ils jouent un rôle actif dans la prise de décision quant aux buts et objectifs du groupe.



Leçon : Les initiatives de développement communautaire en faveur des jeunes ont de meilleures chances de réussir lorsque les adultes et les jeunes forment un partenariat pour le partage des tâches au niveau de la gestion et des activités.

Q. Comment encourager le groupe à se donner une mission précise?

Les activités visant à préciser la mission du groupe sont essentielles à toutes les étapes de la formation du groupe car elles aident le groupe à déterminer son but et ses objectifs. Bien que ces activités puissent avoir lieu au niveau de la gestion et à celui de l'exploitation, il est important que la direction joue un rôle prépondérant dans cette démarche.

- ▶ Le comité de direction du projet d'Assiniboine du centre Manitoba-Saskatchewan devait revenir sans cesse sur son plan stratégique pour garder à l'esprit la raison d'être du projet et le besoin auquel il voulait répondre. Sans jamais se départir de leurs objectifs principaux, les membres devaient s'arrêter de temps à autre pour se rappeler leur mission. Ces temps d'arrêt ont beaucoup aidé le comité de direction à se développer. Lorsqu'on leur a demandé quelle était la première responsabilité du comité de direction dans ce type de projet, leur réponse fut : « *Ne pas perdre la vision* ».

« Le comité détenait le contrôle mais il n'arrivait jamais à décider ce qu'il voulait faire. Les bureaucrates qui faisaient partie du comité, pouvant mieux s'exprimer et convaincre les autres, étaient moins enclins à l'action. Le comité changeait souvent d'avis et revenait sur des décisions déjà prises. J'aurais dû prendre les choses en main en présidant avec plus de fermeté, mais dans une petite communauté je ne pouvais pas le faire sans risquer de déplaire aux gens. Souvent je me désistais alors que j'aurais dû faire avancer les choses ». (Présidente du projet Southey).

Au niveau de l'exploitation, la mission prenait un nouveau sens. Tous les projets devaient reconnaître clairement les questions des jeunes de la communauté comme un point de départ important. Les responsables de plusieurs projets dans la région du Manitoba-Saskatchewan ont organisé des retraites et des ateliers pour jeunes afin de faire ce travail. Ces rencontres ont servi à recruter des membres pour le projet et à établir des liens entre les jeunes durant la période initiale de formation du groupe. Une fois cette étape terminée, cependant, il devenait plus difficile de concentrer sur la mission.

- ▶ Les centres ont employé différentes méthodes pour les aider à définir leur mission et reconnaître les questions des jeunes de leurs communautés. Une méthode assez répandue fut celle des sondages à grande échelle. Celle-ci fut utilisée par le projet de Halifax, celui des *Manitoba Interlake School Leavers*, celui de Brandon (le projet *Developing Youth Today for Tomorrow*), le projet *Northern Saskatchewan Youth Initiatives*, le projet *High Level-Hay River*, et le projet *Southey Alcohol and Drug Awareness*. Dans certains cas, les sondages demandaient aux jeunes dans les écoles leur opinion sur les questions les plus importantes qui les touchaient ou qui touchaient les autres jeunes de leur communauté. Dans d'autres cas, on a demandé aux professionnels au service des jeunes de noter les questions qui touchaient le plus les jeunes de la communauté. Les sondages ont été menés dans le but de recueillir des

données pour ensuite commencer à élaborer des plans et à informer les communautés sur ces questions. Ils ont aussi servi à recruter des jeunes et d'autres pour le projet. Dans la plupart des cas, le sondage a été fait par des jeunes engagés dans le projet sous la direction d'un conseiller, un mentor ou un coordonnateur.

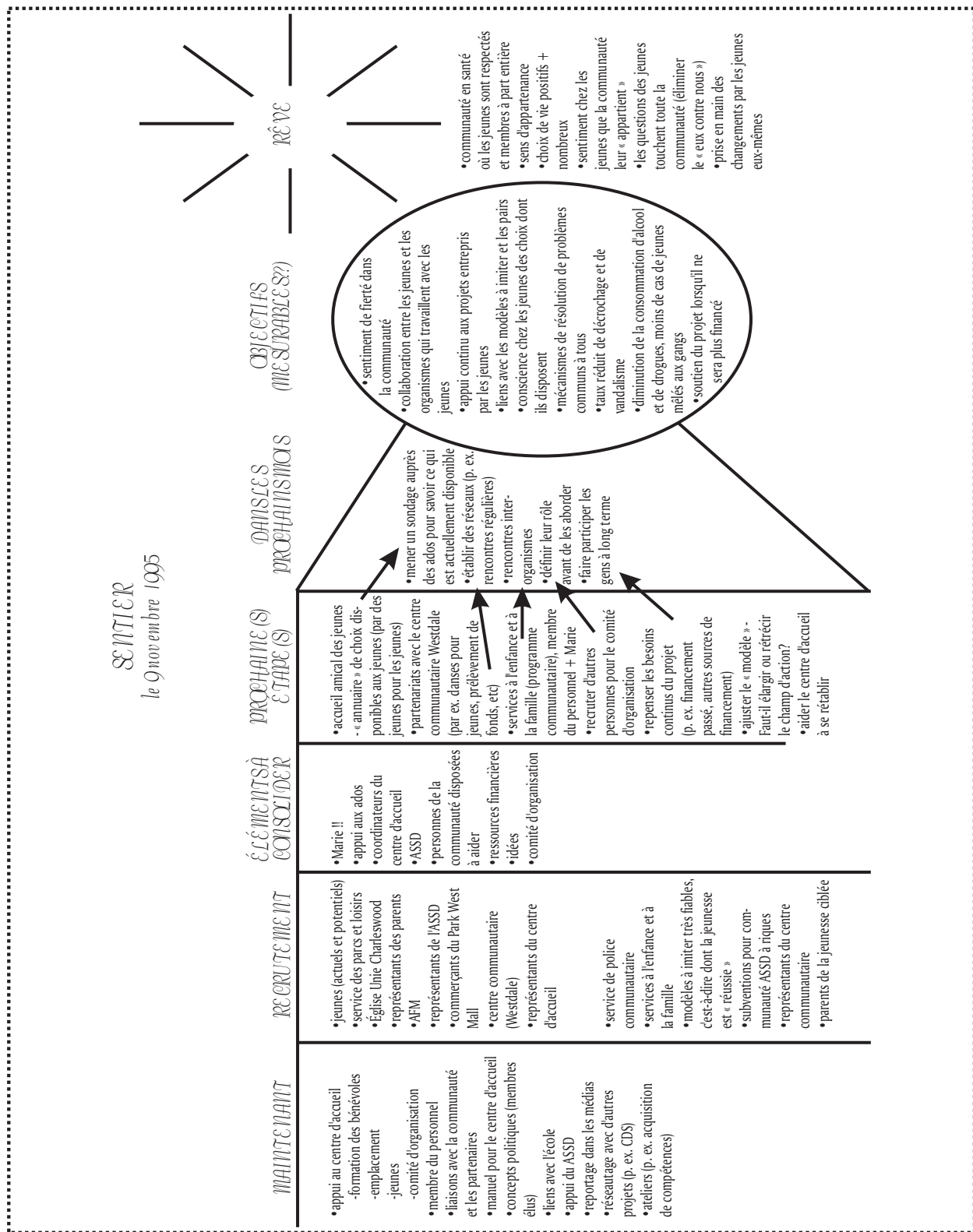
Dans les groupes où les limites du projet étaient clairement établies d'après les objectifs du projet original, les groupes ont eu plus de succès à trouver un sens et une direction, c'est-à-dire une mission précise. Par contre, les projets qui n'avaient pas de mission particulière dès le début ont éprouvé de la difficulté à définir et à maintenir la mission du groupe.

- ▶ Le projet *Southey Alcohol and Drug Awareness* voulait mettre au point un programme récréatif pour contrer la consommation d'alcool et de drogue dans leur communauté. C'est justement ce qui s'est fait, bien que ce ne soient pas là un des objectifs énoncés dans l'élaboration de leur projet. De la même façon, le projet des *Interlake School Leavers* s'était donné comme seule mission de concevoir des programmes pour garder les jeunes à l'école. C'est ce qui a motivé les membres du groupe tout au long du projet.



Leçon : Une des premières responsabilités du comité de direction (ou autre corps administratif) est d'assurer que le travail de développement communautaire se fasse en fonction d'une mission précise.

SENTIER
le 9 novembre 1995



Le plan stratégique de l'Assiniboine.

Q. *Comment peut-on convertir les questions des jeunes en stratégies d'action?*

Somme toute, les groupes faisant partie du projet ont pu reconnaître assez facilement les questions des jeunes, le premier pas essentiel pour créer un front commun en faveur du développement communautaire. Le problème, toutefois, pour plusieurs groupes, fut de traduire ces questions en stratégies concrètes pour l'action. Dans les groupes où il y avait peu d'engagement et de soutien de la part des adultes, le problème de traduire les besoins du groupe en action communautaire concrète devenait quasi insurmontable.

- ▶ Le projet de Saskatchewan Sud a organisé un excellent atelier à ses débuts, donnant l'occasion aux jeunes de se réunir, de créer des liens et d'exprimer clairement les questions qui les touchaient. Pendant un an et demi, le groupe s'est débattu pour élaborer un plan d'action concret pour effectuer des changements dans leur communauté. Ils savaient ce qu'ils voulaient faire, mais ne savaient pas comment s'y prendre. D'autres groupes ont connu plus de succès à dresser des plans d'action précis, mais ce fut au prix de luttes longues et ardues.

« On se trompe en pensant qu'on peut avoir un conseil de jeunes qui peut prendre des décisions que le conseil d'administration peut reprendre ou casser. Nous croyons fermement à l'engagement des jeunes, mais à toutes fins pratiques, ça ne marche pas ».
(Adulte de Halifax)



Leçon : Les jeunes et les adultes doivent travailler ensemble pour dresser des stratégies d'action communautaire. La collaboration entre adultes et jeunes assure l'équilibre et rehausse la capacité du groupe.



Les participantes et les participants au projet Interlake School Leavers (décrocheurs) tracent les grandes lignes de leur projet dans le cadre d'une retraite au printemps de 1995.

Q. *Les questions qui touchent la communauté sont-elles différentes de celles qui touchent les jeunes?*

Le développement communautaire exige, tôt ou tard, la formation de partenariats entre le groupe-projet et les autres intervenants de la communauté. Certains groupes du projet DCJM ont été formés pour traiter une question soulevée par la communauté et à laquelle le groupe a réagi. Dans d'autres cas, c'est le groupe-projet qui a soulevé lui-même les questions pour ensuite demander l'aide de la communauté pour les résoudre. Parmi les questions apportées de l'extérieur, donc par la communauté, il y avait le problème du crime et de la violence chez les jeunes, tandis que les questions provenant de l'intérieur, des membres du groupe, portaient sur des questions plus personnelles pour les jeunes telles que la discrimination, le manque d'estime de soi et d'emplois et ainsi de suite. Les efforts pour jumeler ces deux ensembles de besoins ont créé des difficultés pour plusieurs projets : les partenaires adultes possibles comprenaient difficilement les problèmes des jeunes, alors que les groupes du projet s'identifiaient mal aux questions soulevées par la grande communauté. Dans certains cas, ces différences de perspective sont devenues un obstacle majeur au développement d'un langage commun pour former des partenariats entre les groupes du projet et la grande communauté.

Les groupes du projet ne semblaient pas être conscients, au début, des différences entre les deux ensembles de besoins. Lorsque les groupes pour jeunes se réunissaient pour déterminer les besoins et les questions à traiter, ils en étaient encore aux premiers stades de développement. Leur attention se portait naturellement sur leurs propres besoins plutôt que sur ceux de la grande communauté. Aussi juste que cela puisse être, lorsque les jeunes se sont présentés devant les membres de la communauté, ils ont découvert que ces gens-là ne se préoccupaient pas tellement des besoins des jeunes. Ils avaient leurs propres problèmes face aux jeunes.

La question centrale, c'est que ce sont toujours les adultes qui mènent et qui prennent les décisions pour les jeunes. Les jeunes n'iront pas vers vous si vous prenez les décisions à leur place. Lentement, les adultes descendent de leurs grands chevaux pour écouter ce que les jeunes ont à dire ». (Jeune de la Saskatchewan)

- ▶ Avec le temps, certains groupes ont compris qu'il fallait voir plus loin que leurs problèmes immédiats pour établir une interaction avec les partenaires communautaires. C'est ce qui s'est passé chez les groupes de Winnipeg, d'Assiniboine et d'Interlake. Une fois qu'ils ont réussi à élaborer une mission propre et acquis une certaine confiance et plus de maturité, ils ont pu penser aux besoins des autres. Lorsque cela s'est fait avec les pourvoyeurs de services (Winnipeg), les centres récréatifs communautaires et les mails (Assiniboine) et les écoles (Interlake), les groupes ont réussi à faire comprendre aux partenaires possibles que les jeunes avaient quelque chose à offrir. C'est ce qui leur a donné une légitimité comme partenaires égaux dans la résolution de problèmes communautaires.



Leçon : Les jeunes ont besoin de temps, lors de la formation d'un groupe de développement communautaire, pour répondre à leurs propres besoins avant de pouvoir traiter des problèmes des jeunes de la grande communauté.

Q. Comment convaincre les jeunes de s'engager dans le projet?

La plupart des groupes avec qui nous avons traité ont été formés par des adultes ayant exprimé un intérêt à faire participer les jeunes; quelques-uns faisaient participer des jeunes membres aux prises de décision dès le début. C'est un défi que de faire participer les jeunes. Plusieurs des jeunes à risque n'avaient aucune expérience antérieure de travail en groupe. Certains d'entre eux étaient méfiants au début, mais une fois engagés dans les activités du projet, plusieurs sont à leur tour devenus des dirigeants du projet. Un travail préalable considérable a été fait dans le domaine de la participation des jeunes dans la formation du groupe; on s'y réfère dans la bibliographie.

- ▶ Certains projets ont connu des problèmes continus à recruter et à conserver leurs jeunes. Le projet de Winnipeg, par exemple, avait un problème constant de recrutement tandis que le projet de High Level n'a jamais décollé parce que les jeunes de la communauté n'étaient pas intéressés. La coordonnatrice du projet a tout fait pour intéresser les jeunes au projet, mais en vain. Même un tournoi de basket-ball pour faire du recrutement n'a pas suscité grand intérêt. Ce manque d'intérêt s'explique de plusieurs façons : dans certains cas, les jeunes sont difficiles à motiver parce qu'ils ont été déçus dans le passé par d'autres adultes qui n'ont pas donné suite à leurs promesses; d'autres nient qu'il y a des problèmes dans leur communauté ou ne font pas confiance au processus. Ils sont donc réticents à vouloir s'engager à changer les rapports qui existent dans la communauté.

« Je ne crois pas que les conseils d'administration des agences soient particulièrement compétents, bien informés, ou vraiment désireux de faire participer les jeunes. En fin de compte, ils veulent prendre les décisions d'après leurs idées préconçues. Ils sont évidemment engagés envers la clientèle, mais lorsqu'elle demande : "Qui prend les décisions?", ils répondent : "C'est nous". Ils sont légalement responsables des décisions ». (Adulte de Halifax)

La documentation fait état du problème des nombreux changements de personnes au sein des groupes, et nous avons constaté un taux élevé de changements au cours du projet DCJM, la jeunesse étant, par définition, une période de transition dans la vie. Il faut ajouter à cela que beaucoup de jeunes qui s'engagent viennent de foyers instables et qu'ils ont des problèmes d'ordre personnel, ce qui influence leur capacité de prendre un engagement à long terme.

« Les jeunes abandonnaient le projet parce qu'ils auraient voulu que les choses bougent plus vite. C'est pour ça qu'ils aiment faire partie du conseil au centre d'accueil. Ceux qui restent sont ceux qui ont le plus de patience ». (Membre adulte du Comité d'organisation)

Par l'entremise d'une série d'entrevues avec les jeunes engagés dans le projet, nous avons découvert que plusieurs d'entre eux continuaient de participer parce que le projet donnait un sens à leur vie. Certains aimaient le contact social qu'offrait le projet, tandis que d'autres y voyaient une excellente occasion de développer des compétences en vue d'un emploi futur. En somme, les projets qui faisaient entrer immédiatement des jeunes dans des tâches concrètes avec un peu d'encadrement étaient ceux qui réussissaient le mieux à les recruter et à les conserver. Ce qui frustrait le plus les jeunes qui quittaient les groupes du projet, c'était le manque de direction ou le fait de n'avoir rien d'autre à faire que d'assister à des réunions.



Leçon : Le recrutement et la conservation ont de meilleures chances de réussir lorsqu'on donne aux jeunes des tâches concrètes reliées au projet et qui leur paraissent importantes.

Q. *Quel est le rôle des adultes?*

L'apport des adultes dans la formation et le maintien des groupes de développement communautaire a contribué énormément au succès des groupes associés au projet.

- ▶ L'élaboration du projet pour jeunes décrocheurs (*School Leavers*) du projet Interlake a été renforcé du fait que le projet avait été amorcé par un groupe d'adultes préoccupés par le problème. Ici, comme pour le projet d'Assiniboine, les adultes à l'origine de l'élaboration du projet tenaient fermement aux buts du projet, et désiraient vivement y faire participer le plus de jeunes possible.

« D'après notre expérience, le rapport entre le Comité des stratégies et le Comité cadre des jeunes en a été un de direction plutôt que d'appui, un rapport de parent à enfant plutôt qu'un véritable partenariat ». (Rapport final du projet de Winnipeg)

Dans certains projets, lorsque ces deux éléments étaient présents dès le début du projet, les adultes croyaient qu'aussitôt que les jeunes s'engageaient, ceux-ci pourraient prendre le projet en main, laissant les adultes à l'arrière-plan. Ces projets ont connu peu de succès. Dans d'autres cas, les adultes n'ont accueilli les jeunes qu'en parole sans jamais leur donner la chance de prendre les décisions. Leur projet n'a guère mieux réussi.

- ▶ Dans d'autres cas, les adultes voulaient travailler en partenariat avec les jeunes. À Halifax, le Comité de direction s'est occupé de Auburn Air, groupe médiatique d'une école secondaire locale, pour organiser et mettre sur pied une « tribune médiatique » où jeunes et adultes, y compris des représentants des médias imprimés et électroniques, pouvaient échanger des idées sur l'image des jeunes et des questions connexes. Le projet de Halifax a aussi formé un sous-comité pour l'intervention qui comptait un membre du comité d'organisation et des jeunes bénévoles. Ce sous-comité a fait participer des jeunes dès le début à la planification et la mise en oeuvre des projets d'intervention en faveur des jeunes.
- ▶ Du point de vue de l'engagement des adultes, le groupe le plus intéressant est celui du *Youth Sharing Today Leading Tomorrow* de Winnipeg. Ce sont des pourvoyeurs de services adultes qui ont conçu le projet à l'original et formé le comité d'organisation. Ils encourageaient les jeunes à prendre part au travail du projet, mais ne les laissaient pas prendre pleinement part aux décisions. Lorsque les jeunes se sont rendus compte de ce qui se passait, ils ont présenté un « manifeste » au comité de direction, demandant d'avoir leur mot à dire quant à la direction du projet. Certains adultes se sont sentis mal à l'aise et se sont retirés. Avec le temps, le projet s'est orienté vers les jeunes et le projet a flanché un moment à mesure que les adultes se retiraient. Au bout d'environ deux ans, le projet a repris son élan et les adultes qui sont restés sont engagés et ont développé des rapports d'égalité avec les jeunes du projet.

« Beaucoup de jeunes ne veulent pas venir à une réunion où il y a dix adultes ... Ils croient simplement pouvoir recruter les jeunes bien plus facilement si seulement il y avait un noyau composé uniquement de jeunes et peut-être avoir une personne (adulte) qui vient à tour de rôle aux rencontres pour offrir de l'appui et des choses comme ça ».
(Jeune de Winnipeg)



Au centre, Sharren Breen, coordonnatrice du projet du Yukon, à la réunion de planification tenue en juin 1995.

- ▶ Le rôle des adultes dans le projet de Saskatchewan-Sud est aussi révélateur. Les jeunes de ce projet se sont réunis pour une retraite à Saskatoon, puis on leur a demandé de former des groupes de travail adultes/jeunes une fois de retour dans leurs communautés. Malheureusement, la plupart n'avaient pas le genre d'appui des adultes dont ils avaient besoin dans leurs propres communautés pour mettre le projet en branle. Ils ont donc connu des succès limités en essayant d'organiser des groupes dans leurs communautés. On a l'impression qu'il aurait fallu beaucoup plus de participation et d'appui de la part des adultes sur les lieux pour en faire une réussite.

« Nous avons essayé d'avoir des rencontres au début du projet, un cercle d'échanges ou de guérison, mais personne n'est venu. Les jeunes disaient toujours que personne ne les écoutait. Avant que le projet commence, quinze jeunes sont venus à la première réunion. Ils voulaient participer mais ils ont dit que les adultes ont pris le contrôle ».
(Commanditaire du projet de Saskatchewan)



Leçon : Les adultes et les jeunes ont tous deux un rôle essentiel à jouer dans la formation d'un groupe. Il faut les deux semble-t-il pour réussir un projet de développement communautaire.

Leçon : Un des rôles clés des adultes dans le développement communautaire pour jeunes est celui de valoriser le travail des jeunes.



Les rôles et responsabilités sont-ils bien déterminés?

- ▶ Le projet du Yukon nous fournit un merveilleux exemple de collaboration réussie entre jeunes et adultes. Ce projet présentait beaucoup d'aspects positifs, mais les bonnes relations de travail entre les jeunes et les coordonnateurs adultes, sont l'un des facteurs ayant contribué à son succès. Il semble que la collaboration et l'appui, ainsi que les compétences apportées par tous les joueurs, fournissaient un modèle aux autres adultes et jeunes du projet. En termes plus généraux, le coordonnateur des jeunes apportait une crédibilité et des liens établis avec le groupe cible de jeunes à risque tandis que la coordonnatrice adulte possédait des compétences organisationnelles et des liens avec les adultes décideurs de la communauté. Le projet du Yukon, avec ses deux coordonnateurs, mérite d'être étudié à titre de modèle de participation adulte réussie.

« Les jeunes ne sont tout simplement pas en mesure d'organiser le congrès des jeunes. On peut leur confier certaines tâches, mais pas toute la coordination. » (La coordonnatrice du Yukon)



Leçon : Les adultes apportent des acquis importants au groupe, dont leurs compétences organisationnelles, des liens avec la grande communauté et les connaissances nécessaires pour réaliser les objectifs du projet.

Leçon : Dans la mesure du possible, il est souhaitable d'avoir des responsabilités partagées entre les coordonnateurs rémunérés, les adultes et les jeunes dans la coordination d'un projet. C'est le cas surtout lorsque chacun est conscient des rôles uniques que jouent les autres dans la réalisation des objectifs du projet, et que chacun les respecte.



Des coordonnateurs rémunérés, un personnel rémunéré ou des bénévoles?

Il ne fait pas de doute que l'expérience en développement communautaire dépendra en grande partie de la quantité et la qualité de l'appui que l'on y aura mis. Dans les projets du Yukon et de Halifax, le premier avait des coordonnateurs rémunérés, mais tous deux comptaient sur des bénévoles. Il est important de noter, cependant, que le genre de travail communautaire de ces deux centres était très différent. Le projet CYN de Halifax était centré sur la coordination des organismes au service des jeunes, tandis que le groupe YES de Whitehorse était plus engagé dans des rencontres de groupes communautaires, des rallyes territoriaux de jeunes, la rédaction de propositions et le maintien des rapports continus avec la population de jeunes à risque. De telles activités sont très difficiles à organiser quand on n'a que des bénévoles.

- ▶ Le projet YES avait deux employés payés à temps plein. Comme il s'agissait d'un projet à centres multiples, même à temps plein les deux coordonnateurs ne pouvaient pas visiter régulièrement les 15 communautés qui faisaient partie du projet. C'est en raison de cette situation difficile que l'on a décidé de concentrer les efforts à Whitehorse et d'y établir des programmes solides avant de se lancer dans les communautés plus éloignées. Pour leur part, les projets de la région du Manitoba/Saskatchewan avaient aussi des coordonnateurs à temps plein ou à temps partiel.
- ▶ On comprend mieux l'importance d'avoir un personnel rémunéré à temps plein lorsqu'on considère ce qui arrive quand il n'y en a pas. Certains des coordonnateurs du projet Manitoba/Saskatchewan ont démissionné et les postes ont été vacants à différentes reprises. Le projet de Winnipeg est demeuré sans personnel rémunéré

pendant les sept mois qui ont suivi une conférence tenue en décembre 1994, très réussie d'ailleurs, intitulée *Building the Bridges*. Le groupe n'a pas su profiter de l'élan créé par la conférence. Les participants au projet voient là une des raisons principales pour lesquelles le projet manquait de souffle durant cette période. Ce n'est qu'après plusieurs mois et après avoir embauché du nouveau personnel que le projet a pu se remettre en marche.

« Nous comptions sur deux conseillers de l'extérieur pour gérer notre projet, plutôt que d'embaucher notre propre coordonnateur de projet. Ce fut là notre plus grave erreur. Nous essayions de faire avancer notre projet et d'attirer des gens de la communauté, mais c'était peine perdue. Deux membres de notre personnel ont déjà des emplois à temps plein. Ça nous est tombé dans les mains et nous ne pouvions pas arriver ».
(Coordonnateur bénévole du projet)

- En général, la contribution des bénévoles aux projets a été soutenue et de première qualité. Ils et elles ont joué de nombreux rôles dans les projets en tant que conseillers techniques, membres des comités d'organisation et mentors. Dans le cas des projets de Saskatchewan-Sud, de Winnipeg et de Brandon, le personnel de l'organisme qui parrainait le projet a donné beaucoup d'heures de bénévolat. À Halifax, le *Community Youth Network* existe depuis plus de dix ans grâce au travail des bénévoles. On peut tirer des leçons de son succès et de sa longévité, et les appliquer aux efforts pour soutenir et maintenir d'autres initiatives de développement communautaire. Lorsqu'il a été question d'un personnel rémunéré à une réunion du comité de direction du CYN, certains membres ont exprimé l'avis que si le réseau était précieux pour ses membres, ils le soutiendraient par leur travail bénévole, leur présence aux activités prévues et en contribuant aux frais de location, de photocopie et de téléphone. Ils étaient persuadés que la communauté cesserait de subventionner le CYN s'il venait à ne plus avoir de valeur à leurs yeux.

« Un projet comme celui-ci n'aurait jamais été tenté sans une subvention du fédéral. Il faut un coordonnateur payé pour que les jeunes prennent contact avec les adultes de la communauté. Les jeunes ne mènent pas toujours un projet à terme ». (Membre adulte du comité de direction)



Leçon : Un personnel rémunéré à temps plein peut faciliter le maintien des groupes de développement communautaire pour jeunes, mais il peut aussi diminuer l'intérêt qu'a la communauté dans les questions soulevées. Selon l'envergure du projet, on peut obtenir encore plus de succès en ayant un personnel rémunéré à temps plein composé d'adultes et de jeunes.

Leçon : La présence d'adultes bénévoles signifie pour les jeunes qu'il y a des adultes dans la communauté qui s'intéressent aux questions des jeunes et qui sont disposés à contribuer de leur temps et de leur énergie pour traiter de ces questions.

« Il y a une certaine frustration à être coordonnateur de projet. On a l'impression de porter trop de chapeaux, d'avoir trop de responsabilités et de rôles à jouer en étant à la tête d'un projet ». (Coordonnateur du projet Assiniboine)



Ryan Aubichon, jeune coordonnateur du projet du Yukon, fait valoir son point de vue au cours de l'atelier sur la viabilité tenu à Russell, au Manitoba.

Q. La formation est-elle nécessaire au stade de la formation du groupe?

Un des premiers éléments pour motiver pour jeunes à s'engager dans un regroupement pour le développement communautaire, c'est la formation. Comme nous le verrons, il faut de la formation au différents stades du processus de développement communautaire. Celle qui est requise dans les premières étapes de la formation du groupe vise surtout à donner une certaine cohésion au groupe et à fournir aux membres des compétences organisationnelles de base. Comme l'indique le jeune cité ci-après, la formation et le travail à faire présentaient de vrais défis pour beaucoup de jeunes qui se sont intégrés à un projet.

« Mon ami m'a dit : "Il faut que tu le fasses. Il faut que tu viennes à la retraite. C'est un bon party, tu vas bien t'amuser. Fais-le pour moi". Alors j'ai dit oui. J'arrive et j'apprends comment jeunes et les pourvoyeurs de services sont capables de travailler ensemble, et qu'on va travailler de telle heure à telle heure. J'étais furieux! Je suis venu

ici et j'ai travaillé plus fort qu'à la maison! J'étais en ... la première journée, je voulais m'en aller. C'était, comme, écoeurant ..., je prends la porte! Le lendemain, c'était moins ... pire. Maintenant, je me dis, si le projet tombe, ça va être plate... on a travaillé en m... pour ce projet-là ». (Jeune participant)

- ▶ Bien qu'il n'y ait aucun exemple de projet où l'on ait conçu et offert un programme de formation structuré aux membres du groupe à ses débuts, la plupart ont assuré une formation non officielle. La méthode la plus commune consistait à traiter des questions à mesure qu'elles surgissaient et ensuite de repasser avec le groupe les leçons qui avaient été apprises.



Leçon : De la formation structurée et non structurée devrait se faire au début du projet de groupe dans les domaines suivants : la tenue de réunions, les compétences en communication, la résolution de conflits, les techniques d'animation, l'expression orale et écrite, les techniques de motivation et la dynamique de groupe.

Q. Comment composer avec le départ de membres clés?

Le remplacement continu de jeunes membres est une difficulté inhérente à un projet de développement communautaire lorsqu'un pourcentage élevé des membres sont des jeunes. Tous les groupes du projet DCJM ont connu un taux élevé de renouvellement. Pour qu'un projet de développement communautaire réussisse, **il faut un groupe cadre** stable, qui est ouvert aux autres adultes et aux jeunes de la communauté.

- ▶ Nombreux sont les exemples de groupes dans ce projet qui n'ont pas tenu compte de ce principe important. Le nombre des membres du **groupe cadre** a diminué considérablement dans les projets de Winnipeg, du Saskatchewan-Nord, de Southey, de Meyo Pimacihewin et de High Level. Il semble y avoir une correspondance directe entre la diminution des effectifs et le nombre de tâches que le groupe assignait à ses participants. Les projets qui en ont le plus souffert sont ceux qui, pour une raison ou une autre, ont perdu le sens de leur mission comme développement communautaire et dont les membres avaient peu à faire.

« Le défi pour notre projet, c'est de stimuler l'intérêt qui a diminué au cours de l'été. Il faut du temps pour gagner la confiance des jeunes, surtout de ceux qui risquent de décrocher, et avec qui on veut travailler ». (Coordonnatrice du projet Interlake)



Leçon : Les membres du groupe, surtout les jeunes, sont plus motivés à rester avec le groupe lorsqu'il a une orientation précise et des tâches concrètes à effectuer.

3.1.2 Deuxième étape : Faire appel à la population cible

Une des façons principale de maintenir la crédibilité et la légitimité du groupe dans un processus de développement communautaire, c'est d'entretenir des bons rapports avec la population cible, dans le cas présent, avec les jeunes à risque ou « marginaux ». Parmi les objectifs que l'on se fixe à cette étape, notons : que les membres de la population cible se sentent à l'aise dans leurs rapports avec le groupe cadre (jeunes et adultes); que des réseaux de communication soient établis pour que le groupe cadre ne perde pas de vue les besoins de la population cible; que l'on donne autant que possible des postes au sein du groupe cadre à des jeunes de la population cible; que les membres de la population cible considère l'organisme de développement communautaire comme un moyen sécuritaire et soutenu de quitter la rue.

Les questions clés :

- Quelles sortes de rapports y a-t-il avec la population cible?
- Comment maintenir les rapports avec la population cible?
- L'emplacement!!! Comment peut-on choisir un endroit propice?
- La population cible a-t-elle l'occasion de participer?

C'est par le biais de ses membres et de ses rapports avec l'extérieur que le groupe qui fait du développement communautaire peut acquérir de la crédibilité et de la légitimité auprès du reste de la communauté en servant de liaison avec la population cible. Cette liaison peut être extrêmement importante lorsque la grande communauté essaie de régler un problème, comme la violence chez les jeunes ou les jeunes sans abri. La police, l'organisme traditionnel de service, le commerçant, l'homme politique ou tout autre membre de la communauté qui a connu des problèmes avec les jeunes, ont de la difficulté à communiquer avec les jeunes qui sont aux prises avec ces problèmes. Le groupe de développement communautaire peut servir de liaison entre ces principaux intéressés de la communauté et les jeunes de la population cible.

Q. *Quelles sortes de rapports y a-t-il avec la population cible?*

Comment le groupe de développement communautaire est-il lié à la population cible? Est-ce par l'entremise de certaines personnes? Y a-t-il des membres de la population cible qui font partie du groupe de développement communautaire? De quelle façon sont-ils engagés? Ont-ils part aux prises de décision? Les activités du groupe sont-elles annoncées aux jeunes de la population cible?

Toutes ces questions ont été abordées lors des entrevues avec les membres des groupes du projet. Il semble y avoir en pour chacun des projets une méthode différente visant à établir et entretenir des rapports avec les jeunes à risque.

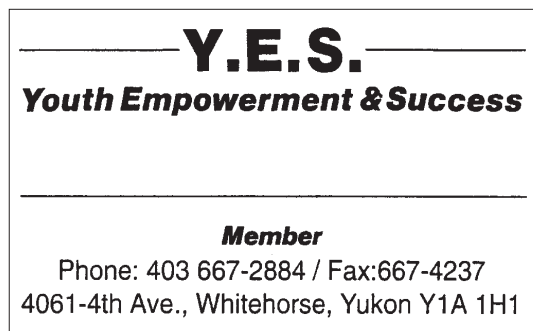
- Le projet de Brandon a organisé des soirées d'accueil pour jeunes à risque au YMCA un vendredi et un samedi. Le *Regina Street Workers Advocacy Project* a mené un projet de recherche collaboratif et a ouvert, pendant un temps limité, un centre d'accueil pour pourvoyeurs de sexe. Le projet de Meyo Pimacihewin a été hébergé dans une école alternative pour jeunes autochtones surtout. Le coordonnateur des jeunes du projet du Yukon a tenu des cercles d'échange et prenait souvent le café avec des jeunes à risque dans un endroit détendu. Les projets de Southey et de High Level ont essayé de rejoindre les jeunes en organisant des activités récréatives. Les projets d'Assiniboine et de Saskatchewan-Sud ont maintenu des rapports grâce à leur centre d'accueil pour jeunes tandis que le projet *Interlake School Leavers* invitait les jeunes à risque élevé à des activités récréatives et scolaires.

« On ne pensait pas que notre coordonnatrice de projet serait obligée d'aller recruter des jeunes dans la rue. On prévoyait qu'il faudrait renvoyer les gens au lieu d'essayer de remplir toutes les places » (Jeune de Winnipeg)

Toutes ces méthodes ont servi à maintenir les rapports entre le groupe de développement communautaire et les jeunes à risque élevé de la communauté. L'objectif visé était de conserver une légitimité, de se tenir au courant des questions concernant les jeunes et de recruter des jeunes pour les activités du groupe de développement communautaire.



Leçon : Les rapports continus entre le projet de développement communautaire et la population cible de jeunes à risque doivent être créés de manière à tenir compte des besoins de la population cible.



Q. *Comment maintenir les rapports avec la population cible?*

À mesure que le groupe de développement communautaire acquiert une certaine stabilité et augmente ses rapports avec les partenaires « légitimes » de la communauté, il y a une tendance chez les jeunes à risque à résister à ce genre de rapport. Si les membres du groupe ne sont pas toujours conscients du besoin de maintenir un rapport avec la population cible, ils peuvent facilement en perdre de vue la nécessité. Leurs propres besoins organisationnels, leurs buts et objectifs peuvent rapidement éclipser l'importance des liens entre le groupe et la population cible. Un personnel rémunéré, des rapports avec les organismes traditionnels, l'attention des médias et du public, voilà autant de facteurs qui peuvent empêcher un groupe de développement communautaire d'entretenir des rapports avec les jeunes à risque. Plus tard, lorsque des partenariats officiels commencent à s'établir, il y aura une tendance de la part des organisateurs du projet de se faire « coopter » par des partenaires plus puissants de la communauté. Le maintien des rapports est un élément critique puisqu'il s'agit de liens qui donnent légitimité au projet, tant pour les jeunes que pour les partenaires dans la communauté.

Un des meilleurs moyens de maintenir les rapports, c'est de faire participer la population cible à risque dans certaines tâches précises reliées au projet. Par exemple, lorsque les médias demandent des informations, le groupe de développement communautaire sert d'intermédiaire et prévoit des entrevues avec les médias et les jeunes, que ces derniers aient été ou non engagés auparavant dans le projet.

*« Si c'était à recommencer, je demanderais à l'employé de n'avoir qu'un seul supérieur. Répondre à un comité, ça crée des problèmes. Il y avait toujours des questions concernant le salaire, les heures de travail, la façon de faire le travail. On ne faisait pas de distinction entre les questions personnelles et les questions professionnelles, et on sentait qu'il y avait un certain danger à aller faire de la recherche dans la rue. »
(Commanditaire de projet)*

- Au Yukon, les médias ont demandé d'organiser une entrevue avec des jeunes de la rue. Le coordonnateur du projet des jeunes n'a pas fourni de renseignements directement, ne voulant pas prendre la place des autres jeunes du projet ou de la communauté. Les médias et les autres partenaires communautaires ont vite appris que la meilleure façon de rejoindre les jeunes à risque, c'est de passer par le groupe de développement communautaire. Le groupe y gagne en légitimité, consolide son rôle auprès de la grande communauté et son accès aux ressources dont il a besoin.



Leçon : Un des moyens les plus efficaces de maintenir des rapports avec la population cible, c'est de servir de liaison entre les jeunes et les partenaires dans la communauté qui demandent l'apport des jeunes.

Q. *L'emplacement!!! Comment peut-on choisir un endroit propice?*

Le développement communautaire peut mettre à profit les leçons des sociétés immobilière. L'emplacement est capital pour le succès des services visant la jeunesse à risque. Plusieurs projets ont connu des difficultés dans ce domaine. Le rapport provisoire émanant du projet de Winnipeg note que le local choisit pour le projet ne convenait pas.

« Le local actuel ne convient pas aux jeunes. J'aurais préféré un endroit au centre-ville, parce que les jeunes peuvent s'y rendre à pied ». (Coordonnatrice du projet de Winnipeg)

- ▶ Le bureau de Winnipeg a fini par déménager au sous-sol d'une auberge de jeunesse, un emplacement beaucoup plus accessible et intéressant pour les jeunes du centre-ville. Même s'il y a des problèmes avec le chauffage et qu'il manque des chaises, le local et le décor sont beaucoup plus accueillants.
- ▶ Le projet de Whitehorse avait aussi un problème de local. Le bureau original se trouvait dans l'édifice Sport Yukon mais le coordonnateur du projet, une fois de plus, a rapporté que ni l'emplacement ni l'atmosphère du bureau encourageaient les jeunes participants à se sentir accueillis. Depuis, le bureau a emménagé dans un local plus grand, plus hospitalier.

Il est essentiel de créer un sens d'appartenance, d'aménager un endroit où les jeunes peuvent aller et venir à leur guise, lorsqu'on choisit un emplacement pour le projet. Plusieurs participants ont rapporté que pour rendre le projet attrayant pour les jeunes comme pour les adultes, il fallait un endroit où les deux groupes pouvaient se rencontrer et se sentir à l'aise.

- ▶ Pour le projet de Brandon, le YMCA, hôte du projet, a offert des bureaux. Les jeunes de Brandon qui normalement ne seraient pas à l'aise dans un programme régulier du YMCA, se sentaient quand même parmi des amis durant leur programme de soirée en fin de semaine.
- ▶ Le centre d'accueil a été utilisé aux mêmes fins pour le projet d'Assiniboine et de Saskatchewan-Sud. Les participants aux deux projets ont souligné l'importance d'un emplacement à la fois sécuritaire et non menaçant. Le projet de Meyo Pimacihewin est situé dans l'École alternative autochtone Joe Duquette à Saskatoon qui répond à ces critères.



Leçon : Le bureau du projet doit être situé dans un emplacement sécuritaire, non menaçant et accessible tant aux jeunes qu'aux adultes.



Retraite pour les jeunes à Saskatoon en mars 1995 (on se prépare à donner des ateliers une fois de retour chez nous).

Q. *La population cible a-t-elle l'occasion de participer?*

Le transport et les communications ont présenté des problèmes dans plusieurs centres.

- ▶ Un atelier tenu dans le cadre du projet *Interlake School Leavers* en mai 1995 a été touché par de nombreux problèmes de transport pour les jeunes qui voulaient se rendre au centre. Les distances entre les communautés du Yukon, d'Interlake et de Saskatchewan-Sud ont soulevé d'importantes questions au niveau de l'organisation et de l'engagement de ces diverses communautés. C'est aussi le cas du centre de High Level/Hay River. Le voyage aller-retour coûtait cher et faisait donc obstacle aux communications entre les membres du groupe cadre.

La question d'accessibilité pour les jeunes est reliée à celle du transport et des communications. Le simple fait de se rendre aux rencontres de groupe représente un défi de taille pour beaucoup de jeunes participants. Les groupes de développement communautaire devront se pencher sur la question du transport, de l'argent pour le déplacement en autobus et pour des garderies.

« Le transport présentait un des problèmes organisationnels de l'atelier les plus difficiles à régler, en raison des distances et des facteurs d'accessibilité entre les communautés. Le transport se faisait par auto, en fourgonnette, en autobus. Les jeunes qui devaient prendre l'autobus et passer prendre des jeunes dans les différentes communautés en cours de route étaient les moins satisfaits du transport ». (Rapport d'évaluation : Projet Interlake School Leavers)

Dans nombre de projets, la question des communications a été soulevée à plusieurs reprises.

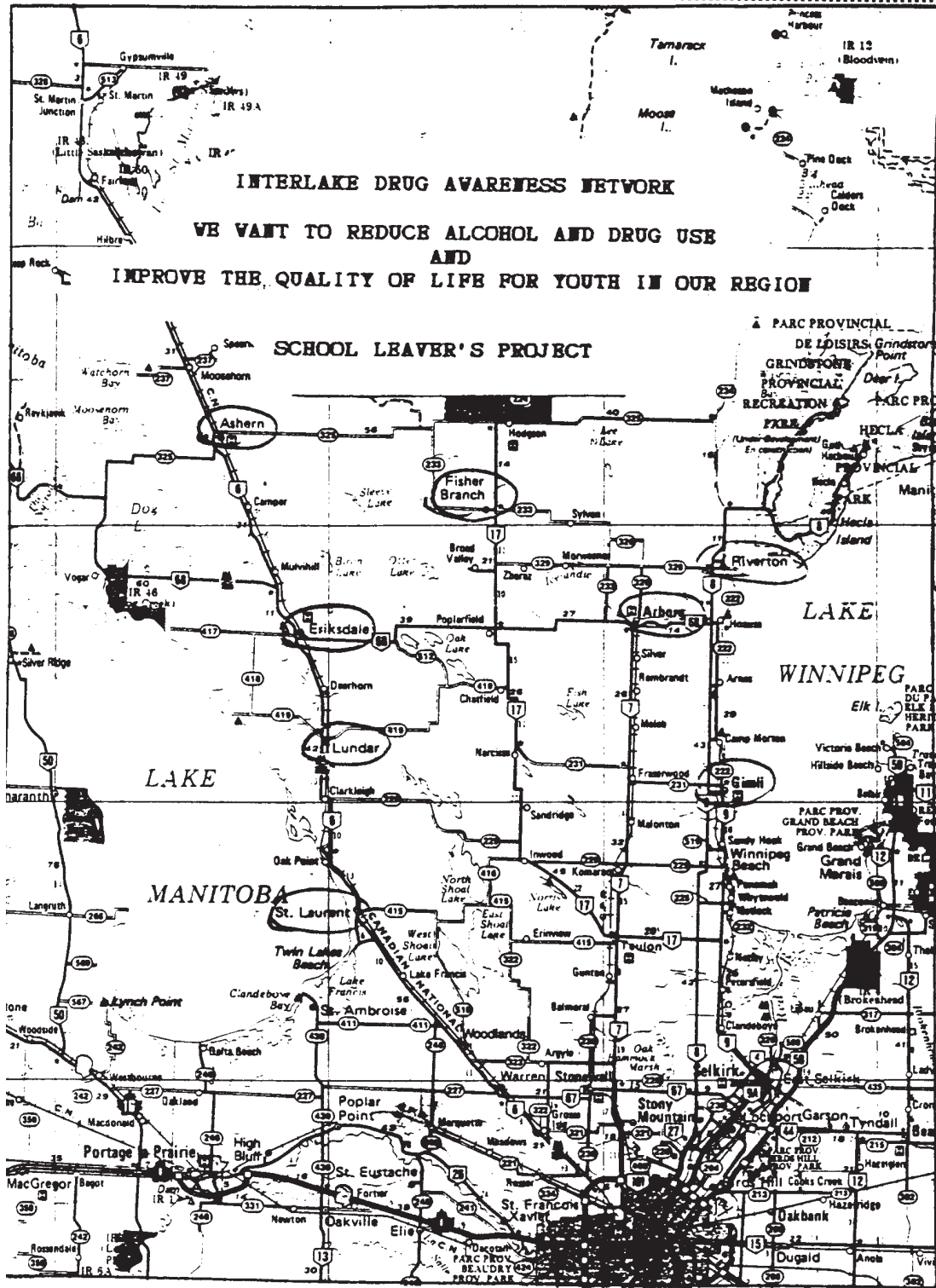
- ▶ À Saskatchewan-Sud on a discuté longuement du besoin d'un bulletin de nouvelles. Comme les groupes de Halifax et Winnipeg, les participants ont décidé que ce serait une bonne façon de tenir les jeunes au courant de ce qui se passe.

Les bulletins sont perçus comme une façon de rejoindre les jeunes et de rester en contact avec eux et les organismes à leur service dans la communauté. Ils servent aussi à annoncer les activités à venir, à soulever et traiter certaines questions, à mieux renseigner les gens sur ce que font les autres personnes qui s'intéressent aux jeunes. Les groupes ont pensé à plusieurs autres façons d'améliorer les communications et de maintenir les rapports avec la population cible, par exemple des soirées sociales, des danses et des activités récréatives.

« Je pense qu'on rêvait grand à ce moment-là. Maintenant nous sommes plus réalistes, mais nous avons fait de bonnes choses. Je crois que nous avons un groupe solide de gens qui se rencontrent une fois par mois. De nouveaux membres se sont joints à nous à mesure que d'autres partaient, et je pense que c'est ce qui nous aidera à aller de l'avant dans la prochaine année et demie ». (Adulte de Halifax)



Leçon : Les projets des centres à communautés multiples doivent avoir le transport, les moyens de communications et le personnel nécessaire pour appuyer le développement communautaire avec les jeunes.



Zone de Catchment du projet Interlake School Leavers.

3.1.3 Troisième étape : Développer les capacités de groupe

Le processus de développement communautaire a de meilleures chances de réussir si les membres, en tant que personnes et collectivité, ont les compétences et les habiletés requises pour faire le lien entre la population cible et les décideurs de la communauté. Ils pourront ainsi réaliser leurs propres objectifs ainsi que ceux de la grande communauté. Les objectifs proposés pour l'étape du développement des capacités du groupe sont les suivants : voir aux besoins physiques, émotifs, psychologiques et spirituels des membres; assurer une formation aux membres dans les compétences dont ils auront besoin pour remplir leurs fonctions de groupe dans la grande communauté; aider les membres, individuellement et collectivement, à sentir qu'ils peuvent remplir des fonctions de développement communautaire (efficacité personnelle); reconnaître le pouvoir que possède le groupe.

Les questions clés

- Les membres du groupe ont-ils les compétences requises pour s'engager dans le développement communautaire?
- Le groupe possède-t-il la diversité de compétences qu'il lui faut?
- Quelle sorte de formation structurée faut-il donner pour améliorer les capacités du groupe?
- Le bien-être des participants est-il un élément essentiel chez les jeunes qui participent au travail de développement communautaire?

Vu la courte durée du projet DCJM, plusieurs groupes n'ont pas atteint le stade du plein développement des capacités de leur groupe. Comme nous le notons plus haut, plusieurs d'entre eux ont mis beaucoup de temps et d'effort à franchir les deux premières étapes de la phase de formation du groupe : former le groupe et le maintenir, et établir des rapports avec la population cible. Trois types d'activités aident à développer les capacités du groupe : l'entraide continue et l'appui des membres du groupe; une formation structurée portant sur les tâches particulières reliées au processus de développement communautaire; et aider le développement de la confiance tant chez les personnes qu'au sein du groupe. La formation structurée est la façon la plus évidente de développer les capacités du groupe. Les deux autres façons, cependant, sont aussi importantes pour la réussite globale du groupe. L'appui aux membres est nécessaire si l'on veut encourager les membres à participer et éviter leur épuisement. Ces deux éléments peuvent contribuer à développer la confiance au sein du groupe. Ainsi, le développement des capacités du groupe devient un processus par lequel on renforce le groupe en augmentant ses chances de succès dans ses rapports interactifs ultérieurs avec la communauté.

Q. *Les membres du groupe ont-ils les compétences requises pour s'engager dans le développement communautaire?*

Un des membres adultes de l'un des groupes du projet pose la question : « Quand est-ce qu'on sait qu'on est prêt à participer au développement du partenariat »? La question porte non seulement sur la croissance du groupe et sur l'acquisition des connaissances et des compétences, mais aussi sur le sentiment de confiance que peuvent éprouver les membres du groupe par rapport à leur habileté d'avoir une interaction avec la grande communauté. Il n'y a pas de réponse facile. Les membres du groupe seront prêts à agir lorsqu'ils se sentiront à l'aise de le faire.

- ▶ Certains groupes du projet DCJM ont été inclus dans une interaction communautaire en dépit de leurs hésitations. Les activités n'étaient pas prévues, mais provenaient plutôt de requêtes faites par les partenaires communautaires. C'est ce qui s'est passé au Yukon lorsque le ministre de la Santé et des services sociaux a reconnu les questions de crime et de violence chez les jeunes comme étant prioritaires à la suite de protestations du public qui réclamait que l'on passe à l'action. Il a demandé à ses cadres d'inclure le projet YES dans le *Youth Initiatives Working Group*, groupe composé de responsables politiques. YES a pris part aux discussions pour bientôt devenir l'objet principal des initiatives gouvernementales en faveur des jeunes dans tout le Yukon.
- ▶ Dans le projet d'Assiniboine, une question est survenue dans l'un des centres récréatifs communautaires. Le personnel a été invité à collaborer avec la direction du centre communautaire pour résoudre le problème de jeunes qui flânaient dans leur terrain de stationnement.

« Le mardi, deux de nos jeunes ont été les premiers à présenter un exposé au Conseil des services aux jeunes de Brandon. Ils ont donné un résumé du sondage auquel ils avaient participé depuis un an. Le sondage et ses résultats ont été applaudis puis les gens ont posé des questions auxquelles les jeunes ont répondu brillamment ».
(Coordonnateur du projet)

Les responsables de projets qui n'ont pas eu la chance d'être inclus dans une action communautaire ont fait les premiers pas pour aider les partenaires communautaires à résoudre des problèmes reliés à des questions de jeunes. Le projet de Brandon s'est adressé au Conseil des services aux jeunes de Brandon, organisme qui chapeaute 22 organismes au service des jeunes dans la communauté. À Winnipeg on a communiqué avec trois organismes au service des jeunes pour offrir leurs services d'évaluation.

Les exemples qui précèdent illustrent le fait que plusieurs groupes doivent se demander s'ils ont les capacités de faire un travail de développement communautaire. Les participants ont-ils les compétences requises pour faire affaire avec les autres personnes dans la communauté? Pour la plupart des groupes, les réponses à ces questions laissent entendre qu'ils

n'étaient peut-être pas équipés pour relever de tels défis au début. Toutefois, l'expérience d'une interaction avec les principaux intéressés de la communauté offre une façon de développer les capacités du groupe. C'est ce qui donne, par le biais d'expériences instructives, l'occasion d'acquérir les compétences voulues pour établir et conserver des rapports continus avec les partenaires communautaires et la motivation de le faire.



Leçon : Le fait de traiter des questions reliés aux jeunes avec les partenaires communautaires fournit aux membres du groupe de développement communautaire l'occasion d'acquérir des connaissances, des compétences et l'expérience nécessaires pour faire ce genre de travail. C'est ce qui les aide à développer la capacité du groupe.

Q. *Le groupe possède-t-il la diversité des compétences qu'il lui faut?*

Les capacités d'un groupe de développement communautaire se mesurent souvent aux compétences et aux habiletés de l'ensemble de ses membres. Dans la plupart des cas, les membres actifs ont les compétences nécessaires ou ils peuvent les acquérir rapidement. Dans d'autres cas, on peut inviter des personnes possédant des compétences particulières à se joindre au groupe. Il est très important de compter parmi les membres des jeunes doués pour la communication et disposés à consacrer leur temps et leurs énergies au service du développement communautaire.

« J'aurais aimé voir là des jeunes de gangs, mais c'est difficile d'avoir ensemble des membres d'une gang et des jeunes perturbés : c'est presque certain qu'ils vont déranger ou avoir à régler leurs propres problèmes. Nous ne voulons pas que ça devienne une cure ». (Membre du groupe cadre des jeunes, Winnipeg)

Pour se donner les compétences requises, certains groupes du projet DCJM ont recruté des jeunes et des adultes qui ne faisaient pas partie de la population des jeunes à risque et qui n'avaient aucun rapport avec eux. Il s'agissait de jeunes engagés dans les activités de leur école secondaire et des adultes provenant de divers secteurs de la communauté. Ce mélange de personnel a causé des problèmes au niveau de la dynamique de groupe, mais a donné, en fin de compte, un groupe plus sain et plus compétent.

L'autre aspect de cette question, c'est le lien avec la grande communauté. Quelles sont les intentions du groupe? Veut-il rejoindre les autres secteurs de la communauté et y recruter des membres? Si oui, dans quels secteurs? Le groupe a-t-il établi des contacts avec ces secteurs ou inclus de leurs représentants parmi ses membres? Il est important d'avoir au sein du groupe quelqu'un qui connaît les groupes possibles à rejoindre, tant adultes que jeunes, pour permettre au groupe d'avoir une meilleure interaction avec ces groupes de l'extérieur.



Leçon : Le développement communautaire est enrichi lorsqu'il y a une grande variété de jeunes et d'adultes, dont tous ne viennent pas de la population cible.

Leçon : Il est important de recruter des membres parmi les principaux intéressés de la communauté pour améliorer les chances de former des partenariats éventuels.



Des jeunes du projet de Winnipeg présentent leur pièce au congrès PRIDE tenu en mai 1995.

Q. *Quelle sorte de formation structurée faut-il donner pour améliorer les capacités du groupe?*

L'élément essentiel pour acquérir de nouvelles capacités (pour les jeunes surtout), est d'avoir les moyens et l'occasion d'apprendre le fonctionnement d'une communauté, y compris les réseaux en place et les rapports entre ses différents groupes. Les jeunes de tous les projets notent que ce qui les motivait à rester dans le projet, c'était le fait d'acquérir de nouvelles compétences et d'avoir l'occasion de les mettre à l'essai dans des travaux concrets. Malheureusement, nous avons constaté très peu d'effort concerté pour assurer ce genre de formation aux jeunes et aux adultes participants, même si un apprentissage se faisait constamment à mesure que le groupe s'engageait dans la communauté. Cet apprentissage pratique s'avère le plus efficace lorsque les jeunes et les adultes sont également engagés à résoudre des problèmes dans la communauté sous la direction d'un tuteur ou d'un mentor. Ce rôle peut être rempli par le coordonnateur du projet, ou un mentor ou un ami du projet.

- ▶ À Halifax, on a tenu un atelier sur des questions de développement communautaire pour adultes et jeunes. Au cours de l'après-midi, les participants se sont séparés en petits groupes pour se livrer à un exercice de planification stratégique, mettant en application les compétences acquises le matin. Ce genre d'atelier s'est donné dans plusieurs centres. Il est important que les membres du groupe aient l'occasion de mettre à profit dans leur travail de groupe les leçons apprises dans ces sessions structurées. C'est ici qu'un mentor peut jouer un rôle important dans l'acquisition de nouvelles compétences.

« J'ai dû faire face à mes propres préjugés. Nous en avons tous, et il faut laisser tomber. Il faut reconnaître simplement que les jeunes ont de bonnes idées et qu'ils ont appris qu'il ne suffit pas d'avoir de l'expérience pour savoir écouter... J'ai eu une vie assez protégée à comparer avec ces jeunes. Le seul fait qu'ils ont réussi à s'en tirer veut dire qu'ils ont bien ce qu'il faut pour continuer ». (Participant adulte)



Leçon : Les occasions de faire de l'apprentissage pratique dans la communauté sont à encourager avec l'aide d'entraîneurs ou de mentors qui peuvent les reprendre avec les participants du groupe pour renforcer les leçons apprises.



Le bien-être des participants est-il un élément essentiel chez les jeunes qui participent au travail de développement communautaire?

La plupart des jeunes qui faisaient partie du projet DCJM avaient des conditions de vie à risque élevé au moment du projet, ou en avaient eues dans le passé. Pour beaucoup d'entre eux, ce traumatisme avait conduit à la révolte, la dépression, la consommation d'alcool ou de drogues et avait créé des besoins d'ordre émotif, physique et spirituel qui n'avaient pas été comblés. Il ne fait aucun doute que le bien-être des participants est essentiel pour qu'ils puissent améliorer leurs capacités. Il faut répondre aux besoins primaires des jeunes avant qu'ils puissent traiter de questions qui concernent les autres membres de la grande communauté.

« Autrefois, nos ancêtres n'abusaient ni d'alcool ni de drogue. Il n'y en avait pas, et c'était à notre avantage. Aujourd'hui, c'est une autre histoire. La drogue et l'alcool nous empêchent d'être conscients de nos racines. Les vieux disent que quand la plante perd ses racines, elle meurt ». (Extrait d'un feuillet du projet Meyo Pimacihewin)

- ▶ Les groupes qui faisaient partie du projet DCJM ont trouvé diverses façons de traiter des questions du bien-être chez les jeunes. Dans le groupe du Yukon, par exemple, des cercles d'échanges et de guérison ont été formés et faisaient partie intégrante du

travail de l'ensemble du groupe. L'emplacement de certains projets, à l'intérieur des centres d'accueil ou dans un autre endroit où il y avait des adultes pour aider, pouvait servir à fournir un appui salubre aux membres du groupe. Dans d'autres cas, des jeunes du groupe ont pris l'initiative de mettre sur pied un réseau d'aide non officielle entre pairs. Beaucoup des membres adultes du groupe étaient des intervenants professionnels et pouvaient offrir ce genre d'aide au besoin.

« Un de nos jeunes avait grand besoin d'être écouté à la rencontre du samedi soir. Ses problèmes de famille étaient tellement graves qu'on ne l'a pas laissé rentrer chez lui ce soir-là. Il devait, semble-t-il, s'en aller demeurer chez un oncle en Ontario. Nous avons demandé à un de ses amis que je connaissais s'il pouvait passer la nuit chez lui. Il a parlé un bon moment des problèmes qu'il avait chez lui de sorte qu'il se sentait mieux quand je suis allé le conduire plus tard chez ses amis ». (Coordonnateur du projet de Brandon)



Leçon : Que ce soit à l'occasion d'un geste spontané ou d'une activité prévue, des capacités de guérison surgiront à l'intérieur du groupe lorsque des jeunes à risque sont en cause. Elles sont à cultiver comme éléments requis avant l'acquisition d'autres capacités.



Le groupe de Hay River planifie son avenir suivant la méthode Serpents et Échelles.

3.1.4 Quatrième étape : Assumer la légitimité

Les partenaires possibles perçoivent le groupe de développement communautaire comme pouvant remplir certaines fonctions dans la communauté améliorant ainsi la qualité du processus décisionnel déjà en place. Les objectifs de cette étape sont les suivants : manifester la valeur du groupe dans des situations réelles de sorte que le public et les décideurs voient la valeur de leur contribution à la communauté; appeler le groupe à participer à la résolution de problèmes entourant les questions des jeunes de la communauté; et prendre conscience comme groupe des raisons pour lesquelles sa contribution est valorisée.

Les questions clés :

- Qu'est-ce que la légitimité?
- Est-ce que je peux créer ma propre légitimité ou est-ce que je dois attendre que les autres la voient?
- Comment formuler un énoncé de mission et quel sera notre rôle?
- Un énoncé de vision et de mission doit souligner ce que le groupe a à offrir.
- Attention! Comment peut-on éviter de devenir un organisme de prestation de services?
- Comment faut-il nous préparer à jouer notre rôle?
- Les jeunes veulent-ils aborder d'autre chose que leurs propres questions?

Cette étape du processus de développement communautaire porte sur l'interaction entre les groupes de développement communautaire et leurs partenaires dans la communauté. Cette interaction suppose une certaine égalité entre les deux si le groupe de développement communautaire veut acquérir une certaine légitimité aux yeux des autres membres de la communauté. Il reste à déterminer, « à quel moment le groupe de développement communautaire possède la légitimité pour agir en partenaire égal avec la grande communauté ». C'est là une question difficile. M. Somé nous fournit des pistes de réponse dans ses propos sur les rites d'initiation en posant la question : « Quand est-ce qu'un jeune homme et une jeune femme sont prêts à prendre leur place au sein du village tribal »? Lorsqu'il n'y a aucune cérémonie initiatique, il est difficile de déterminer le moment précis où la légitimité peut être reconnue par les autres membres de la société. Dans le cas du développement communautaire, les groupes concernés doivent se mériter le droit de s'asseoir à la table comme partenaires égaux avec les autres partenaires de la communauté.

« Je me servais des services administrés par un personnel autochtone, de préférence des gens de la rue ou des gens qui comprennent. Beaucoup de filles de la rue abusent de la drogue, et quand elles en ont besoin, elles finissent par couper leur prix de cinq à dix dollars pour compenser pour le montant qui leur manque. Parmi les services que j'utiliserais, il y aurait le counselling, un groupe d'entraide ou même une place pour prendre un café et me réchauffer. Je fais le trottoir depuis à peu près deux ans parce que je n'arrive pas avec le bien-être seulement ». (Prostituée de la rue à Regina)

Dans son texte intitulé *Collaborating: Finding Common Ground for Multi-Party Problems*, Barbara Gray (1989, xvii) traite des difficultés qui surgissent lorsque les personnes qui ont du pouvoir invitent des personnes sans pouvoir à discuter de besoins communs. Pour que cela se produise, celles qui ont le pouvoir doivent y voir un bénéfice pour elles-mêmes, puisque, par la force des choses, un certain élément de pouvoir et de légitimité est déjà accordé aux sans pouvoir au cours des discussions. Le simple fait d'être invité à prendre part aux discussions leur donne plus de pouvoir qu'elles avaient. Il ne faudrait pas présumer que les groupes ou les individus puissants de la communauté, sachant qu'ils devront céder une partie de leur pouvoir, voudront s'engager auprès des groupes moins puissants, tels que ceux qui travaillent avec les jeunes à risque. C'est un défi que les groupes de développement communautaire devront relever en cherchant à rejoindre les partenaires dans la communauté. Leur succès dépendra, en partie, de leur crédibilité et de leur légitimité au sein de la grande communauté.

- ▶ Le *Working Group on Youth Initiatives* a invité le groupe YES à participer à la répartition de 100 000 \$ entre les groupes de développement communautaire pour jeunes au Yukon. C'est, jusqu'à maintenant, une des rares situations où le projet DCJM a connu un partage réel de pouvoir de la part des décideurs clés.

Q. *Qu'est-ce que la légitimité?*

La légitimité est accordée au travail de développement communautaire lorsque d'autres intervenants dans la communauté commencent à reconnaître que le groupe a quelque chose à offrir que nul autre décideur de la communauté peut offrir. Il y a deux moyens de vérifier si le groupe est légitime ou non. Le premier est la reconnaissance accordée au groupe et à son pouvoir par les autres partenaires de la communauté. Le second est la reconnaissance par ces mêmes partenaires que des solutions efficaces aux problèmes des jeunes de la communauté ne peuvent pas se trouver sans la participation du groupe de développement communautaire.

- ▶ Voici des exemples où la légitimité a été accordée, tirés du projet DCJM : lorsque les médias ont compris que leurs reportages étaient meilleurs lorsqu'ils consultaient des jeunes à risque sur des questions de jeunes dans la communauté (Brandon); lorsque le ministre de la Santé et des services sociaux s'est rendu compte qu'il ne pouvait pas élaborer des programmes et des stratégies pour contrer le crime et la violence chez les jeunes sans demander la participation des jeunes à risque (Yukon); lorsque le personnel du centre récréatif s'est rendu compte que la solution au problème de la flânerie et du vandalisme devait prendre en compte les participants au projet (Assiniboine).

« C'est quand on voit la réaction des gens dans la salle. C'est quand on reçoit des cartes et des lettres de gens qui disent : "Je veux ta proposition, appelle-moi, je veux te parler". Se faire inviter pour prendre la parole ailleurs. C'est ça qui fait dire que ça vaut la peine. Toutes les nuits à travailler jusqu'à 3 h du matin parce que tu as eu une inspiration ». (Jeune participant)



Leçon : Pour que le groupe de développement communautaire gagne en légitimité, les partenaires communautaires doivent reconnaître que le groupe apporte sur les questions des jeunes un point de vue nécessaire à la solution des problèmes communautaires reliés aux jeunes.

Project targets dropouts

A school leavers project has been initiated through the Interlake Drug Awareness Network.

Its goal is to develop local strategies to deal with the causes of youth dropping out of school, according to coordinator Cheryl Lawrie. The project is also designed to create greater community awareness of the youth dropout problem.

Lawrie will be interviewing youth in the Lakeshore and Evergreen School Divisions and St. Laurent

area to identify the factors related to youth dropping out of school.

Following the completion of this research, workshops will be held with interested youth participants to identify strategies for change. Further workshops will encourage community groups and youth to work together to discuss ways to prevent students from leaving school. Completion of this phase of the project is slated for June.

Lawrie attended a net-

working and evaluation workshop in June with other representatives of projects in Manitoba and Saskatchewan funded by Canada's Drug Strategy

The Interlake Drug Awareness Network is a group of representatives from communities in the Interlake region (originally formed in 1988). Funding for the program is coming from the community support program of Canada's Drug Strategy.

For further information contact Cheryl Lawrie at 895-0035.

Le Interlake Spectator du lundi 10 octobre 1994.

Q. *Est-ce que je peux créer ma propre légitimité ou est-ce que je dois attendre que les autres la voient?*

La réponse à cette question dépend, dans une certaine mesure, de l'importance et de la complexité de la communauté. Une des raisons, sans doute, pour laquelle le groupe YES du Yukon a gagné sa légitimité si rapidement, est reliée à l'importance relative de Whitehorse (population d'environ 15 000), et au fait qu'elle est la capitale territoriale ou le siège du gouvernement. Nombre de personnes au pouvoir ont compris les enjeux politiques du groupe YES peu après sa formation. Bien que le groupe ait déjà été reconnu comme légitime, les membres du projet ont vigoureusement mis en oeuvre leur politique face aux médias, ils ont apporté d'importantes contributions aux réunions avec les cadres supérieurs du gouvernement et se sont engagés activement avec des partenaires puissants pour demander des subventions pour les programmes parrainés par le gouvernement.

Dans les communautés plus importantes, où on demande davantage aux politiciens, aux bureaucrates, aux médias et aux autres détenteurs de pouvoir, la tâche est moins facile. On pourrait citer des exemples, tirés du projet DCJM, de communautés où les détenteurs de pouvoir

niaient la nature et la gravité des problèmes chez les jeunes, et qui refusaient de participer au projet en dépit d'efforts soutenus pour les inclure.

- Nous avons aussi, malheureusement, d'autres cas où nos groupes n'ont pas pu, ou n'ont pas voulu, amorcer une interaction avec la grande communauté. Le groupe de Meyo Pimacihewin, par exemple, était tellement pris par sa politique interne qu'il n'a jamais pu s'en sortir pour s'ouvrir à la grande communauté, même si certains détenteurs de pouvoir très influents de la communauté faisaient partie du comité d'organisation. Le groupe de Saskatchewan-Sud a mis tellement de temps à trouver sa propre identité qu'il n'a jamais acquis les capacités ou la confiance pour aller vers la grande communauté. Et malgré tous ses efforts, le groupe de Brandon s'est buté à un mur érigé par les organismes au service des jeunes de la communauté.

« Lorsqu'on a demandé à un directeur de dresser la liste des décrocheurs de son école, il ne croyait pas pouvoir fournir beaucoup de noms, parce qu'il avait une petite école. Quand il est revenu avec la liste, il a dit : 'Hé, nous avons beaucoup plus d'élèves sur la liste que je le pensais. Je garde une copie de cette liste' ». (Extrait du rapport du projet Interlake School Leavers)



Leçon : Le groupe de développement communautaire doit d'abord reconnaître sa propre légitimité, et ensuite faire la promotion de ses richesses à la communauté en général, surtout aux futurs partenaires.

Q. *Comment reconnaît-on les partenaires possibles dans la communauté?*

Alors qu'ils s'attaquaient à des questions fondamentales concernant le cheminement interne du groupe, certains groupes commençaient aussi à se demander s'ils devaient essayer de tendre la main aux autres membres de la communauté. Une des premières questions à se poser était donc : « Qui sont nos partenaires possibles »?

En cherchant à répondre à cette question, bon nombre des groupes du projet DCJM n'ont pas pu mettre de côté un instant leurs propres besoins pour se concentrer sur ceux de la grande communauté. Et c'est précisément à cette étape qu'il faut considérer le besoin de partenariats possibles. Les groupes et leurs membres doivent être persuadés que les solutions à long terme pour leurs problèmes sont reliés à leurs efforts pour pallier aux problèmes des autres membres de la communauté. Certains groupes au sein du projet DCJM s'en sont rendus compte après des mois d'efforts frustrants pour faire mettre leurs questions à l'ordre du jour de la communauté. Ils ont commencé à comprendre qu'on ne les inviterait pas à s'asseoir à la table de concertation à moins que leur légitimité ne soit reconnue par d'autres et qu'ils ne soient disposés à s'ouvrir aux problèmes de la grande communauté.

« C'est intimidant pour les jeunes parce qu'on nous a mis en vedette en nous ne savons pas nécessairement quoi faire tout le temps. Et ça fait peur aussi aux adultes parce qu'ils doivent abandonner un peu de leur pouvoir à un groupe d'âge qui ne leur inspire pas confiance. Ils ont leur stéréotypes et nous sommes en train de les bousculer ». (Jeune de Winnipeg)

- ▶ Le *Regina Street Workers Advocacy Project* avait plusieurs partenaires dans les premiers stades de sa formation, et de fait, pour toute la durée du projet. La liste des partenaires comprenait le Bureau des services à la famille; *Circle Project*; le Conseil consultatif sur la situation de la femme de Saskatchewan; le Centre Isabel Johnson; les Services sociaux de la ville de Regina; l'Association canadienne pour les femmes et le droit; Downtown Chaplaincy; le *Friendship Centre* de Regina; le programme local Riel d'aide aux parents; les Femmes métis de la Saskatchewan; le Centre *Rainbow Youth*; le Service de développement social de la ville de Regina; l'Institut Gabriel Dumont; les *Street Nurses* du Service de santé de Regina; le Conseil pour le développement social de Regina; le YMCA; et d'autres encore.



Leçon : Avant que le groupe de développement communautaire puisse être reconnu par la communauté comme partenaire à part entière et égale, les membres doivent porter leur attention ailleurs que sur leurs besoins individuels et s'intéresser aux besoins de la grande communauté.

Q. *Comment formuler un énoncé de mission et quel sera notre rôle?*

Le procédé par lequel un groupe de développement communautaire formule un énoncé de mission exige habituellement que l'on réponde à trois questions fondamentales : 1) Qu'est-ce que nous faisons? 2) Pour qui le faisons-nous? et 3) Comment le faisons-nous?. Ces questions rappellent aux membres du groupe de se concentrer sur les choses importantes qu'ils ont à offrir. Dans la plupart des communautés, le service le plus important que le groupe de développement communautaire rend à la communauté est de servir de liaison entre la population cible de jeunes à risque et la grande communauté, y compris le gouvernement et les organismes au service des jeunes. C'est ce rôle qu'il est important de garder bien en vue lorsque l'on formule une vision ou un énoncé de mission. Il aide à rappeler aux membres pourquoi ils sont là et pourquoi leurs efforts sont importants.

Si le groupe se voit comme liaison entre le groupe cible et les partenaires communautaires, quels seront alors les rôles clés du projet et de ses membres? C'est là une question importante puisque beaucoup de participants aux projets ont l'impression que leur rôle est d'abord d'agir comme intervenants en faveur des jeunes à risque. Bien qu'il leur soit possible de jouer ce rôle, beaucoup de projets ont oublié le fait que leur premier devoir est d'établir des

liens entre les jeunes et les partenaires de la communauté. Il s'agit là d'un rôle qui ressemble beaucoup plus à la facilitation. La fonction du groupe consiste à se faire **courtier** : transmettre l'information au sujet des jeunes aux détenteurs de pouvoir qui veulent cette information. Il ne s'agit pas d'intervenir en faveur des jeunes mais de permettre aux jeunes d'intervenir en leur propre faveur. Ce qui nous ramène à notre définition du développement communautaire, que l'on retrouve au début, suggérée par le Conseil de santé de Toronto. Le but du développement communautaire est d'aider « *la communauté à se prendre en main en donnant plus de force à son organisation interne et à son système de soutien, en prenant des initiatives pour répondre à ses propres besoins* ».

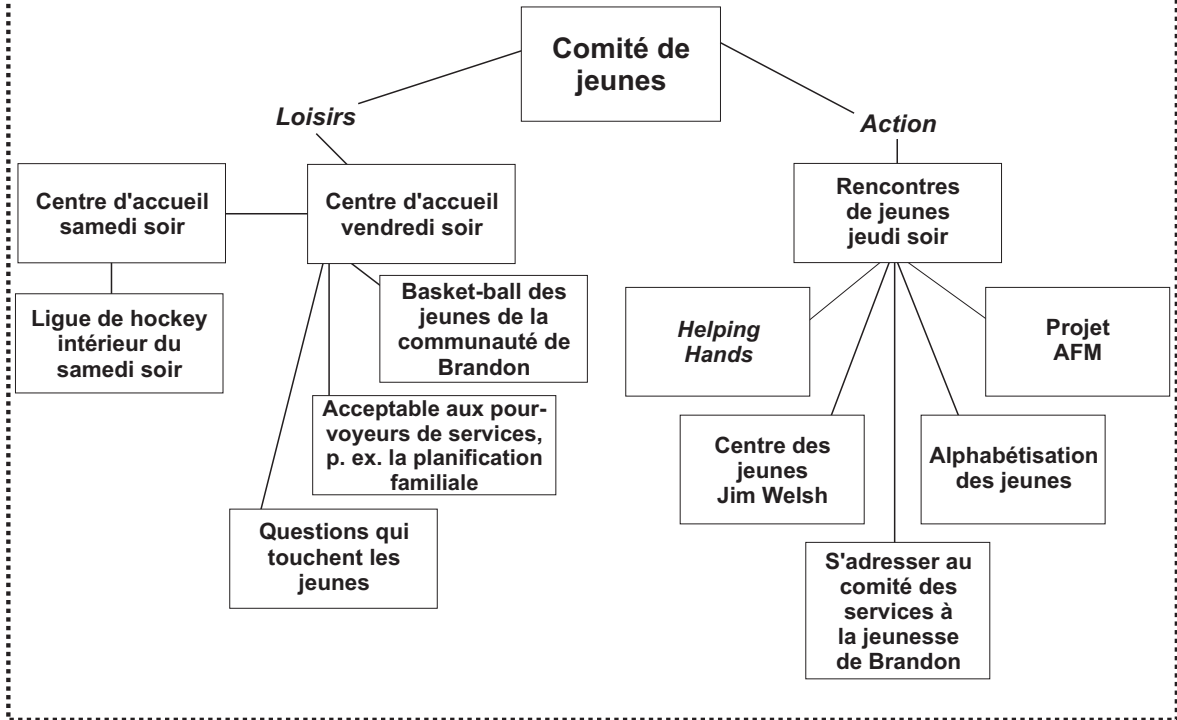
« Je crois qu'on a appris à ne pas vouloir tout le ciel quand, en réalité, on ne peut toucher qu'un nuage à la fois. Les ressources réelles ne sont pas là. Je crois que je suis beaucoup plus prudent maintenant que je ne l'étais il y a un an ». (Adulte de Halifax)

- ▶ Le *Regina Street Workers Advocacy Project* avait été d'abord parrainé par le Conseil d'action sur le statut de la femme de la Saskatchewan, mais en mai 1994, il est passé sous le *Circle Project*. Ce changement a donné beaucoup plus de légitimité au projet auprès du groupe cible et a créé des liens plus étroits avec les prostituées et les prostitués qu'il voulait rejoindre.



Leçon : Le rôle du groupe de développement communautaire consiste à établir des liens entre les partenaires possibles dans la communauté et les jeunes à risque de la population cible, et non pas à faire de l'intervention comme tel.

Former les jeunes aujourd'hui pour demain



Brandon se dessine un rôle dans la communauté.

Q. *Attention! Comment peut-on éviter de devenir un organisme de prestation de services?*

Lorsqu'elles ont affaire aux jeunes à risque, les personnes associées au projet ont parfois tendance à se mêler de la vie personnelle des participants. Aussi inévitable que cela puisse être dans certains cas, ce ne doit pas être l'objectif principal du groupe. Une façon dont le groupe de développement communautaire se distingue de ses partenaires et collaborateurs communautaires, c'est en aidant les jeunes à se prendre en main. Les organismes de prestation de services sont centrés sur leur propre organisation tandis que les groupes de développement communautaire se concentrent sur la communauté plus grande des jeunes à risque. Le prestataire de service est un décideur indépendant alors que le groupe-projet s'intéresse à prendre des décisions conjointement avec la communauté. Le service qu'il offre est **la prise en main communautaire** et non pas du counselling ou des programmes. Le groupe de développement communautaire s'intéresse au processus de prise de décision communautaire et au changement, mais non pas aux produits et services. À une époque de compressions budgétaires telle que la nôtre, il est très

important que les autres partenaires possibles autour de la table ne perçoivent pas que le groupe leur fait concurrence pour des subventions.

« Dans le travail avec les pourvoyeurs de service, j'étais nerveux lorsque j'ai essayé de les aborder, étant un des facilitateurs du groupe avec un adulte. Une chose que j'ai remarqué, c'est qu'il faut se rappeler que les pourvoyeurs de service sont humains, et qu'ils ont des sentiments. Il faut les respecter pour le travail qu'ils font. Tel que je le vois...ils sont peut-être les derniers ou les premiers de leur entreprise, mais ils sont là, et ils ont des règles à suivre. Ils ne font pas les règles, mais ils doivent les suivre ». (Jeune de Winnipeg)



Leçon : Le premier objectif du groupe de développement communautaire est de permettre aux jeunes à risque de prendre leurs propres décisions, non pas d'offrir des services ou d'être le porte-parole de ses membres ou de la population cible des jeunes à risque.

Leçon : Pour acquérir la légitimité au sein de la grande communauté, le groupe de développement communautaire doit maintenir l'équilibre entre les besoins des partenaires et ceux du groupe cible.



Comment faut-il nous préparer à jouer notre rôle?

Le projet DCJM n'offre aucun exemple de jeunes à risque qui aient été accueillis à bras ouverts à une table de concertation. En réalité, les seuls exemples que nous puissions fournir où des partenaires ont communiqué avec les responsables d'un groupe de projet, en tant que personnes ou collectivité, c'est lorsqu'un des partenaires possibles a eu des problèmes avec les jeunes de la communauté. Que ce soit un propriétaire de dépanneur où il y des jeunes qui flânent ou un agent du gouvernement qui veut traiter de la question de crime et de violence chez les jeunes, le trait commun est toujours le fait que le partenaire a un problème quelconque avec les jeunes.

Une des compétences clés que le groupe du projet peut apporter aux échanges avec les partenaires est celle de savoir résoudre des problèmes. Nous n'avons aucune indication que l'un ou l'autre des projets se soit engagé à développer, de façon systématique, les techniques de résolution de problèmes chez les jeunes. Néanmoins, plusieurs responsables de projets rapportent que souvent ils devaient considérer et traiter des problèmes reliés au groupe ou au projet. Les problèmes envisagés pouvaient porter sur la formation du groupe ou les désaccords internes, les incendies qui rasaient leurs édifices ou l'absence d'un coordonnateur de projet. Chacun des groupes a dû faire face à une multitude de problèmes au cours de sa formation. Et beaucoup ont

dû se donner des compétences pour résoudre les problèmes qui les touchaient. L'expérience de certains groupes a servi d'exemple aux autres, et à eux-mêmes : ils ont appris qu'ils pouvaient collaborer avec les partenaires communautaires à résoudre des problèmes communs. Les techniques de solution de problèmes sont un élément important du travail avec les autres partenaires de la communauté.

« On a le sentiment de travailler avec des gens qui veulent collaborer à régler des problèmes dans la communauté. C'est important pour moi. Même si je travaille au niveau de l'école, je me fais du souci pour les jeunes. En tant que professionnel, je sais qu'on ne peut pas faire ça tout seul. Ça m'encourage de savoir qu'il y a plus de ressources pour traiter des questions des jeunes. Et en tant que représentant des écoles, j'ai des meilleurs rapports avec les parents ». (Adulte bénévole d'Assiniboine)

- Bien qu'il ne fasse pas partie du projet DCJM, le projet sur le crime et la violence chez les jeunes, du Service de police de Calgary, nous fournit un excellent modèle de formation. Certains partenaires de la communauté se sont regroupés pour étudier la question du crime et de la violence chez les jeunes et ont décidé de former des groupes de travail pour s'attaquer à chacun des problèmes pris individuellement. Le travail se ferait en quatre étapes : 1) le **dépistage**, trouver l'origine des problèmes, 2) l'**analyse**, aller au fond des problèmes pour reconnaître de qui ils relèvent, faire la distinction entre symptômes et causes, 3) **la façon de réagir**, trouver les groupes clés associés au problème, suggérer différents moyens de réagir, choisir les meilleures réactions et les mettre en oeuvre; 4) la **surveillance et l'évaluation**, noter si le problème a été résolu ou si on doit s'y prendre autrement.



Leçon : Le groupe de développement communautaire doit se percevoir comme aide au processus de résolution de problème et doit recevoir une formation structurée en techniques de solution de problèmes.

Youth program out to nip street crime in the bud

By Dean Pritchard
For the Sun

Brandon street youths may have a new place to turn to thanks to a federal grant awarded to the Brandon Youth Services Council.

"There have been projects in other communities working with youths, but usually not until after they have a problem or are in

jail," said BYSC chairman Marty Snelling.

The \$47,000 grant will be used to establish a series of youth forums to find what the problems facing youth are and how best to solve them.

"The unique part of this program is that we are meeting with the youths themselves to find out why they do what they do," Snelling said.

The project is targeted at

Brandon youth aged 12 to 19 who may be at risk of abusing alcohol or drugs. Many could be street kids or members of low income, single parent families.

Three people will be hired for the one year project, one of whom will be aboriginal, another with a rural background.

"The people we hire will have the ability to talk straight with these kids and not be judgmental," said Snelling.

"They will be able to ask 'Why did you throw that rock through that window' or 'Why did you rip off that car antenna? Were you drunk? Is there something that you need?'"

Snelling hopes the project will realize a number of objectives.

"We want to find out what contributes to teen drug use, what makes them resort to crime and violence, how to deal with youths on probation, and how to

establish better support programs for youth," he said.

"In Brandon we have a different type of street kid than in a city like Winnipeg where there are a lot more ways for a kid to go wrong.

"Here we have a better chance of identifying a problem earlier and helping them."

The first forum, administered with the help of the Brandon YMCA, is expected to take place this summer.

Le Brandon Sun, le 29 avril 1994.

Q. *Les jeunes veulent aborder autre chose que leurs propres problèmes?*

Tout ce qui a été dit plus haut au sujet de la légitimité suppose que les jeunes soient prêts à mettre de côté leurs problèmes afin de pouvoir passer aux questions qui touchent la communauté. Peut-on raisonnablement s'attendre à ce que des jeunes qui viennent de milieux perturbés, ou qui vivent dans une situation instable, puissent le faire?

L'expérience du projet DCJM nous a appris deux choses à ce sujet. D'abord que le processus de groupe, la formation, et le contact avec les gens en dehors de leur groupe de pairs, constituent une sorte de thérapie. Beaucoup de jeunes provenant de milieux très perturbés ont manifesté des compétences extraordinaires dans leur façon d'accomplir des tâches très compliquées reliées au développement communautaire. Il est difficile de déterminer à quel point le travail de développement communautaire a aidé ces jeunes, mais de nombreux témoignages personnels laissent entendre que les groupes ont été une source de guérison marquée. Pour plusieurs jeunes, le projet DCJM a été l'expérience la plus épanouissante de leur vie et nombreux sont ceux qui y ont participé au-delà de leurs propres attentes.

Nous avons ensuite appris que les jeunes participants ont recours à un procédé d'autosélection selon leurs capacités individuelles de participation aux activités de la grande communauté. Certains groupes ont mis sur pied, à l'intérieur du groupe, un système de parrainage, officiel ou non, pour que des jeunes avec plus d'expérience puissent travailler avec leurs pairs qui ont moins d'expérience ou de confiance en soi. Ceux qui se sentent prêts vont relever le défi et mettre de côté leurs problèmes pour s'intéresser à ceux de la communauté. Ce faisant, ils semblent répondre en même temps à un besoin inné de poursuivre leur développement.

Les jeunes qui ont de graves problèmes savent d'instinct qu'il est dans leur intérêt de travailler pour la communauté. Il faut dire que les projets qui ont consacré trop de temps à la dynamique interne du groupe, ou qui ont attendu que les membres soient prêts pour agir, sont passés avec le moins de succès aux étapes suivantes de préparation au développement communautaire. Le dicton : « **Apprends-le, puis enseigne-le, puis fait-le** » a fait des merveilles dans certains groupes du projet.

« Bien des pourvoyeurs de service refusent de nous aider en n'acceptant pas d'être interviewés pour notre sondage. Ils ont dit qu'ils n'avaient pas le temps ou ils nous ont tout simplement fermé la porte. Ont n'avait pas la permission d'interviewer les élèves dans les écoles sans le consentement des parents ». (Jeune participante de Manitoba/Saskatchewan)



Leçon : Non seulement les jeunes sont-ils prêts à mettre de côté leurs problèmes personnels pour s'intéresser aux questions qui touchent la communauté, mais ils veulent le faire. Aussi, ils retirent de précieuses leçons de l'expérience. Ils semblent savoir d'instinct quand cela doit se faire.

Leçon : Plutôt que d'attendre que les jeunes soient « prêts », mieux vaut leur faire vivre un « baptême de feu » dans une situation bien surveillée.

3.1.5 Cinquième étape : Négocier et établir des partenariats

Pour atteindre leurs objectifs, les groupes de développement communautaire doivent souvent tendre la main aux autres membres de la communauté. À cette étape, il faut savoir reconnaître les partenaires possibles, évaluer les besoins des partenaires et établir des rapports pour répondre aux besoins tant du groupe que du partenaire. D'autres objectifs peuvent comprendre : travailler d'égal à égal avec le groupe à la planification stratégique, à la prise de décision et à la mise en oeuvre; partager ouvertement l'information entre partenaires; reconnaître les besoins réciproques des partenaires et des jeunes; savoir que tous les partenaires contribuent à l'exercice, chacun selon ses capacités; faire preuve de confiance réciproque; et trouver un organisme qui facilite l'interaction entre les partenaires et l'atteinte de leurs buts communs.

Les questions clés:

- Comment acquérir l'égalité avec les autres partenaires au sein de la communauté?
- Comment reconnaître qui sont les meilleurs partenaires?
- Comment éviter de trahir les intérêts des jeunes pour satisfaire aux besoins des partenaires?
- Comment savoir qui est prêt à devenir un partenaire?

La dernière étape de la **formation du groupe** se caractérise par l'établissement de rapports d'interdépendance avec d'autres partenaires de la communauté autour des questions de jeunes. En franchissant cette étape, nous continuerons de croire que le meilleur moment pour les groupes de jeunes de s'insérer dans la communauté, c'est lorsqu'il y a un problème commun à résoudre à leur sujet.

Q. Comment acquérir l'égalité avec les autres partenaires au sein de la communauté?

Pour créer des conditions d'égalité, le groupe du projet doit être perçu comme utile au partenaire qui cherche à faire alliance avec le groupe pour résoudre un problème. L'accès à l'égalité est donc relié à la manière de définir le problème commun. Comme l'indique B. Gray : « *La définition du problème commun qui unit les parties est enracinée dans leur interdépendance. Le fait que les principaux intéressés reconnaissent que leurs objectifs sont intrinsèquement liés aux actions des autres principaux intéressés est le fondement de toute collaboration. On peut persuader les parties de prendre part aux discussions en les mettant au courant des forces qui les unissent et de leur capacité collective de gérer ces forces. Les gouvernants astucieux savent apprécier et articuler ces interdépendances... Ils y a cinq critères connexes qui font que les principaux intéressés décident de collaborer ou de ne pas collaborer :* i) Est-ce que la situation actuelle peut servir mes intérêts? ii) La collaboration donnera-t-elle des résultats positifs? iii) Est-il possible d'arriver à une entente équitable? iv) Les principaux intéressés sont-ils égaux entre eux? v) Les autres voudront-ils collaborer »?

Si nous prenons cette même liste du point de vue de la motivation, nous verrons que les partenaires seront plus portés à former des partenariats avec des groupes de développement communautaire pour jeunes au conditions suivantes: i) c'est dans leur intérêt; ii) il y aura des résultats positifs; iii) il y a de meilleures chances d'arriver à une entente équitable; iv) il y aura plus d'égalité; v) il faut démontrer que les jeunes vont collaborer.

Une des questions importantes à considérer avant de proposer le modèle de B. Gray pour étudier les projets de développement communautaire pour les jeunes à risque, est la place qu'occupent les jeunes dans le processus de collaboration. Deux éléments paraissent essentiels. D'abord, elle remarque que « *la collectivité de principaux intéressés doit comprendre ceux dont la compétence est essentielle à la promotion...d'une meilleure compréhension du problème* ». Lorsque nous prenons acte des efforts fournis par les groupes pour améliorer les conditions des jeunes dans leur communauté, quelle meilleure compétence peut-on demander que celle des jeunes à risque eux-mêmes! Le second élément est la légitimité et la capacité que possèdent les principaux intéressés pour devenir des partenaires égaux dans le processus de collaboration. Où nos jeunes trouvent-ils cette légitimité? Gray répond en disant que « *leur capacité vient de leurs connaissances reconnues par rapport aux questions considérées* ». (1989; 122) Dans le cas qui nous occupe, leur capacité est justement leur compétence en matière de questions touchant les jeunes.

Le modèle de collaboration proposé par B. Gray présente ensuite un modèle de solution de problèmes selon lequel les parties se mettent d'accord sur un objectif dominant, établissent des règlements de base, forment des sous-groupes, se mettent en quête d'information et explorent divers choix possibles; ils arrivent ensuite à une entente, puis mettent la solution en oeuvre. Ce modèle ressemble beaucoup à celui qu'a utilisé le Service de police de Calgary dans le projet dont il est question plus haut.

Le projet DCJM fournit d'excellents exemples de groupes de jeunes qui essaient de manifester leur légitimité et leur égalité avec les principaux intéressés de la communauté par le

biais de programmes de conscientisation. Une part de ce processus a été de montrer aux autres principaux intéressés ainsi qu'à la communauté que leurs intérêts se rattachent à ceux des jeunes engagés dans le projet.

- ▶ Dans le projet d'Assiniboine, le conseil scolaire était dès le début un partenaire à part entière dans la conception et l'élaboration du projet. Il a contribué des ressources financières et autres tout en étant membre du comité d'organisation et en lui assurant un leadership continu. Les parents et les membres du secteur scolaire constataient qu'il y avait un problème au niveau de la présence et du comportement des jeunes dans le système scolaire. En se ralliant au comité du projet, ils ont compris qu'il était dans leur intérêt que des jeunes (les experts en matière de questions concernant les jeunes) participent à la formulation de solutions.
- ▶ Dans la même communauté, le gérant d'un des mails de la région avait des problèmes lorsque des clients se sentaient mal à l'aise en présence de certains jeunes. Il a demandé au comité du projet si les heures d'ouverture du centre d'accueil pouvaient être prolongées puisqu'il y avait moins de problèmes au mail quand le centre était ouvert. Le gérant du mail a offert de payer les frais encourus pour les heures supplémentaires d'ouverture du centre d'accueil. Il y allait de son intérêt de faire participer les jeunes du projet à la solution d'un problème auquel il était confronté.

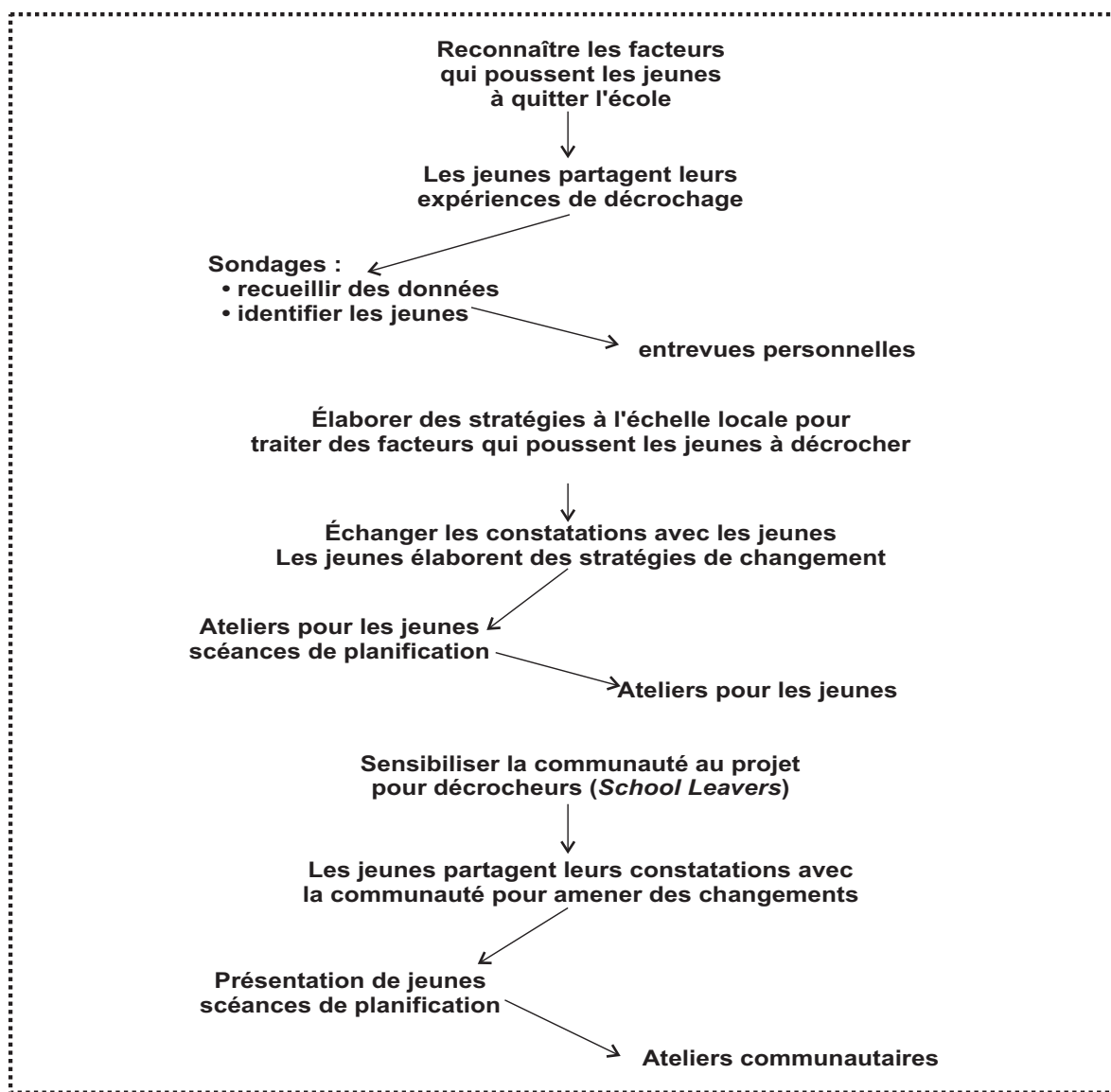
« Je crois que les médias mettent l'accent sur les initiatives valables des jeunes et qu'ils incluent les jeunes dans les discussions parce que le bureau de YES leur communique des renseignements au sujet des questions des jeunes à risque, et font la promotion de la participation des jeunes dans les questions qui les regardent ». (Coordonnatrice du projet du Yukon)

- ▶ De même, au projet *Interlake School Leavers*, une des écoles voyait qu'il était dans son intérêt de travailler avec le groupe de développement communautaire afin de mettre sur pied un programme d'aide entre pairs. Le projet de Winnipeg a récemment décidé d'améliorer les compétences des jeunes en offrant des services d'évaluation à certains organismes au service des jeunes de la ville. Les associations qui ont manifesté un intérêt à procéder à ce genre d'évaluation considèrent que cela les aidera à mieux servir leur clientèle. À Brandon, le YMCA et le Service des parcs et loisirs se sont servis du projet des jeunes pour recruter des jeunes à risque dans certains de leurs programmes. La *Addictions Foundation of Manitoba* songe actuellement à faire participer des jeunes à leur projet, pour que des jeunes les aident à concevoir des stratégies d'aide pour jeunes qui jouent à l'argent. À Whitehorse, les jeunes du projet YES ont aidé le journal régional à faire de meilleurs reportages sur les histoires concernant les jeunes de la région, et cinq ministères du gouvernement territorial ont consulté ces jeunes au sujet de projets conjoints.

Dans tous les cas cités, les principaux intéressés ont compris l'avantage qu'il y a à aller chercher l'apport des jeunes pour un problème qui touche leur communauté. Dans tous les cas, la force qu'apportent les jeunes au processus de collaboration relève de leurs connaissances

questions qui touchent les jeunes. Les jeunes apportent leur compétence à solutionner des problèmes, et se présentent à la table de concertation avec la légitimité, les capacités et l'égalité qui leur appartient. Ils y apportent aussi une dimension que personne d'autre que les jeunes eux-mêmes ne pourrait offrir. C'est pourquoi leur contribution a de la valeur aux yeux des principaux intéressés qui ont besoin de leur discernement pour traiter des problèmes concernant les jeunes.

« J'ai dû m'engager à cause de mon fils et à cause de l'indifférence de la communauté. Ils rejettent la responsabilité sur le dos des écoles mais le problème est beaucoup trop compliqué pour le conseil scolaire ». (Adulte, membre d'un comité d'organisation)



Le projet Interlake élabore ses projets en vue de faire participer ses partenaires.



Leçon : L'égalité dans les partenariats se crée lorsque les deux parties constatent qu'elles ont besoin l'une de l'autre pour résoudre un problème commun reconnu.

Q. *Comment reconnaître qui sont les meilleurs partenaires?*

Lorsque ce projet a commencé, nous étions d'avis que les meilleurs partenaires se trouveraient chez les décideurs des services sociaux, de l'éducation, des soins de santé et des cadres du gouvernement. Nous croyions aussi que la meilleure stratégie pour entreprendre le développement communautaire serait de réunir les principaux intéressés de tous ces services, et de travailler avec eux pour réaliser un modèle de développement communautaire. Cette façon d'aborder le projet s'est avérée inefficace.

Ce qui a émergé à la place, c'est un modèle de projet beaucoup plus près des masses, où le projet lui-même a établi sa légitimité auprès de certains membres de la communauté qui eux ont associé le projet à de plus vastes discussions communautaires. À l'exception du Yukon, tous les projets jusqu'à maintenant ont eu du succès dans un engagement avec un seul partenaire plutôt qu'avec plusieurs. À partir de l'expérience de ces groupes de développement communautaire, il semblerait que les meilleurs partenariats sont ceux que l'on forme pour résoudre un problème, et lorsque le partenaire reconnaît la contribution que peuvent apporter les jeunes eux-mêmes. Les partenaires ne se trouvaient pas généralement parmi les pourvoyeurs habituels de services sociaux et de santé. C'est parce que nos groupes avaient accès aux jeunes à risque de la communauté et avaient des liens étroits avec eux qu'on leur a demandé d'entrer en partenariat. Aucun groupe n'a réussi à former des partenariats communautaires avant d'établir sa légitimité. La méthode « descendante » n'a tout simplement pas fonctionné.

- ▶ Nous prévoyons qu'à mesure que ces groupes connaissent un certain succès avec un seul partenaire, d'autres partenaires possibles reconnaîtront la part importante qu'ils auront contribué à résoudre des problèmes dans la communauté. Il y aura, par la suite, une demande de plus en plus grande de relier les partenaires communautaires à la population des jeunes à risque. En dépit de sa brève existence, le projet du Yukon a déjà connu ce phénomène. On demande souvent aux membres du groupe YES de participer aux initiatives en faveur des jeunes. Plus la demande augmente, plus le projet acquiert de la légitimité et est reconnu comme un des intervenants clés dans la communauté.

Nous avons aussi appris que, même dans les petites communautés, certains des meilleurs partenaires sont les propriétaires d'entreprises. Lorsqu'ils ont un problème avec les jeunes, ils hésitent d'abord devant le dialogue avec les groupes de jeunes. Mais avec le temps ils finissent par voir les avantages d'avoir affaire à eux. De plus, nous avons découvert que les médias saisissent rapidement l'importante contribution des jeunes du projet à leur travail. C'est pourquoi, tout au long du projet DCJM, nous avons encouragé les groupes communautaires à élargir leur définition de partenaires possibles.

« Les adultes comprennent maintenant que les jeunes peuvent travailler ensemble et faire quelque chose de bien. On s'est bien arrangé avec l'aide des adultes pour organiser des retraites, un atelier et des stratégies. Maintenant, toutes les stratégies viennent de nous, les jeunes, alors ce n'est pas comme si les adultes ou les pourvoyeurs de services ou quelqu'un d'autre nous aidaient à prendre des décisions. On prend une décision, c'est la preuve qu'on peut le faire. Quand on a dans la tête de faire quelque chose, on peut le faire ». (Jeune de Winnipeg)

Drugs and Alcohol (youth group)
(Groupe de jeunes qui luttent contre la consommation de drogues et d'alcool)
408, place Mackenzie
Hay River TNO X0E 0R0
(téléphone : 874-2446)
(télécopieur : 874-3922)

Aux directeurs et directrices d'entreprises et d'organismes,


Permettez que nous nous présentions : nous sommes un regroupement de jeunes de Hay River et nous luttons contre l'abus de drogues et d'alcool. Notre groupe est constitué d'élèves de la D.J.S.S. et de bénévoles adultes.

Notre groupe veut aider la ville à régler les problèmes d'abus de drogues et d'alcool. Notre énoncé de mission est le suivant : Promote alternative choices in order to stop drugs and alcohol (Prévenir l'usage de drogues et d'alcool par la promotion d'autres choix). Le groupe aimerait offrir aux jeunes de la ville des activités qui leur fassent comprendre qu'il y a d'autres choix que la drogue et l'alcool.

Le groupe est nouveau dans la communauté et cherche l'appui des entreprises et des organismes locaux. Nous ne demandons pas de dons d'argent pour le moment; nous voulons simplement vous faire connaître notre existence. Nous espérons pouvoir compter sur votre appui si le besoin s'en faisait sentir.

Nous vous remercions vivement de prendre le temps de nous lire.

Le groupe de lutte contre les drogues et l'alcool

 CLAUDIO ROY.
Karin Wallington
Kris Higgins
Lee Kantor
Shanda Wiseman
Robert Schofield

Le groupe de Hay River lance un appel à la communauté.



Leçon : Les projets de développement communautaire pour jeunes ont de meilleures chances de réussir lorsqu'ils sont entrepris par des personnes ou des groupes provenant de la communauté.

Leçon : Les pourvoyeurs de services dans le domaine de la santé, de l'éducation ou des services sociaux, se sont avérés les partenaires les moins disposés à inclure les projets pour les jeunes dans leurs prises de décision et leurs politiques.

Leçon : Les groupes de développement communautaire doivent inclure dans leur stratégie de travail de nombreux partenaires, par exemple, les médias, les gens d'affaires et les commerçants aussi bien que les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux.

Q. Comment éviter de trahir les intérêts des jeunes pour satisfaire aux besoins des partenaires?

Il importe de rappeler une mise en garde faite précédemment : le projet ne doit pas s'engager à fond dans la prestation de services. Ici, une seconde mise en garde s'impose par rapport aux partenaires qui demandent notre aide pour résoudre des problèmes dans la communauté. Il y aura une tendance chez les participants au projet de mettre leurs besoins et intérêts à l'arrière-plan lorsqu'ils commencent à côtoyer les détenteurs de pouvoir dans la communauté. Les jeunes dans certains centres de développement communautaire se sont dits fatigués que les représentants d'organismes, les cadres gouvernementaux et les partenaires possibles les ignorent, les ridiculisent ou se moquent d'eux. Ces remarques font ressortir le fossé qui existe entre jeunes et adultes par rapport au langage, au mode de vie, aux valeurs et au vêtement. Ce sont justement là les problèmes auxquels ce projet voulait s'attaquer.

Bien que notre expérience soit limitée par rapport aux groupes qui sont effectivement parvenus au stade de former des partenariats, certaines expériences nous ont beaucoup appris. Certains groupes qui voient la création de liens entre les partenaires et le groupe cible comme la mission du groupe de développement communautaire, ont connu quelques succès. C'est leur manière de jouer leur rôle de partenaire dans les réunions qui est importante. Ils sont là, après tout, pour aider d'autres personnes à résoudre des problèmes. Leur force, c'est leur lien avec le groupe cible, c'est le fait d'être au courant des questions et des techniques de résolution de problèmes qui s'appliquent à ces groupes. Leur intérêt général est orienté vers la population cible plus grande des jeunes à risque.

Lorsque les groupes s'en tiennent à leur objectif, ne présentent aucune menace aux partenaires possibles, et servent plutôt à faciliter le processus de développement communautaire par leurs conseils, ces problèmes ne font pas surface. Chacun est respecté pour la contribution qu'il apporte et invité à revenir.



Leçon : Le rôle du groupe de développement communautaire dans les réunions avec les partenaires est celui d'aider à résoudre des problèmes, fournir un lien avec le groupe cible et offrir des renseignements à jour sur les questions des jeunes à risque. En gardant ces objectifs en vue, les représentants risquent moins de se faire coopter par les détenteurs de pouvoir dans la communauté.



Le groupe de Hay River « tisse une toile » pour reconnaître les questions clés chez les jeunes.

Q. *Comment savoir qui est prêt à devenir un partenaire?*

Nous avons invité plusieurs des groupes de ce projet à avoir une vue d'ensemble de leur milieu communautaire, à lire les journaux, à établir des liens avec la grande communauté et à se tenir au courant de ce qui se passe dans leur communauté. Nous nous sommes aperçu que plusieurs groupes avaient une idée préconçue de qui leurs partenaires devraient être. Dans certains cas, les groupes ont mis des semaines et des mois à essayer de convaincre un partenaire qui leur semblait avoir un problème. Les jeunes de certains projets croient, par exemple, que les écoles ont des problèmes de jeunes à régler. Ils ont peut-être raison, mais les écoles elles-mêmes ne croient pas avoir de problème qu'elles ne peuvent pas régler. Cette manière d'aborder des partenaires n'a donc pas réussi.



Leçon : Les groupes de développement communautaire doivent se tenir continuellement au courant de ce qui se passe dans leur milieu pour déterminer quelles personnes et quels groupes ont besoin de leur aide.

YOUTH EMPOWERMENT AND SUCCESS (YES)

tient à remercier les entreprises suivantes dont l'aide a assuré le succès de la rencontre de planification à un congrès de jeunes tenu récemment au lac Laberge :

Norcan - don d'une fourgonnette
First Choice Video - don de vidéos
Centre Baha'i du Yukon - forfait réduit pour les locaux

Yes reconnaît également l'aide financière des agences suivantes : le Health Investment Fund, la Commission des droits de la personne du Yukon, la ville de Whitehorse et le Comité consultatif sur les loisirs du Yukon.

3.2 **Seconde phase : La phase de partenariats communautaires**

Les quatre prochaines étapes du processus de développement communautaire sont franchies lorsqu'un partenariat a été établi et qu'il y a entente entre les partenaires de poursuivre ensemble un but commun. Cette phase marque la fin des discussions internes pour former le groupe et le début d'une ouverture sur la grande communauté.

À notre avis, aucun groupe du projet DCJM ne s'est rendu à cette phase. Non pas que c'était de leur faute : c'est le temps qui a manqué. Les groupes de développement communautaire doivent consacrer des années à leur croissance interne avant d'arriver à cette phase. C'est pourquoi la section qui suit ne contient qu'une brève description des composantes de chaque étape : nous n'avons pas d'exemples à fournir à partir du projet DCJM.

3.2.1 Sixième étape : Identifier les besoins de la communauté

Lorsque le groupe cadre de développement communautaire a conclu des ententes de partenariat avec les autres principaux intéressés, ils se mettent alors d'accord sur les besoins communautaires à aborder. Les décisions sont prises avec l'apport de toutes les parties en tant que partenaires égaux. Les objectifs à atteindre dans cette étape sont les suivants : donner l'occasion à tous les partenaires de fournir des renseignements et d'exprimer leur point de vue quand aux solutions requises pour les problèmes des jeunes; donner plus de poids aux partenaires qui connaissent le mieux le problème et les pistes de solutions; trouver des mécanismes de recherche coopérative à grande échelle pour dépister les besoins; faire participer les partenaires à une recherche conjointe d'information; mettre de l'avant des solutions multiples que le groupe en entier puisse considérer.

La stratégie ainsi adoptée devrait, si nous nous rapportons à notre définition du développement communautaire énoncée plus haut : « *résoudre des problèmes communs, aidant la communauté à se prendre en main en donnant plus de force à son organisation interne et à son système de soutien* ».

Il serait à propos, à cette étape, de tenir compte de la remarque faite par B. Gray, à savoir que toutes les parties en cause doivent reconnaître qu'aucun partenaire ne peut à lui seul résoudre le problème. Les communautés en santé se fondent sur le respect et la reconnaissance des besoins des autres; c'est ce qui fait la force de leur désir de se fixer des buts communs dominants. En travaillant ensemble à atteindre ces buts, chacun réalise en même temps ses propres objectifs.

Nous avons d'excellents exemples au Canada de jeunes à risque qui ont franchi cette étape : le Dufferin Mall à Toronto (Ontario) et le Marlboro Mall à Calgary (Alberta), en l'occurrence. Il y a tout lieu de croire que les jeunes à risque peuvent apporter une contribution importante à ce stade de la planification où la reconnaissance d'un but communautaire dominant peut répondre aux besoins des corporations autant qu'à ceux des jeunes.

3.2.2 Septième étape : Inclure la grande communauté dans les prises de décision

Il s'agit ici de faire participer à la prise de décisions non seulement les membres du groupe cadre des jeunes dans les partenariats communautaires, mais aussi une variété de personnes et d'organismes qui peuvent être touchés par le groupe. Voici quelques objectifs à poursuivre à cette étape : les décideurs du groupe communautaire reconnaissent l'importance d'avoir plus de contributions aux prises de décision plutôt que moins; les groupes plus nombreux trouvent de nouvelles façons de faire participer les principaux intéressés, les jeunes à risque compris, aux prises de décision; les décisions de groupe se prennent par voie de consensus; l'information est partagée également entre tous les partenaires; et on tient compte des intérêts particuliers des partenaires dans les prises de décision.

Comme nous l'avons déjà dit, le grand avantage de travailler en partenariat, c'est que chacun atteint des objectifs au-delà de ceux que s'étaient fixés les personnes ou les organismes au sein du groupe. Le partenariat doit s'assurer de toujours tenir compte des objectifs communs. Il faudra peut-être mettre en place des mécanismes de médiation pour assurer que cela se fasse. Dans la mesure du possible, les membres du partenariat doivent s'engager à réaliser les objectifs communs et doivent provenir d'autant de milieux que possible.

Certaines fonctions précises du partenariat peuvent être reliées à des discussions autour des ressources pour le partenariat : personnel rémunéré, bureaux et matériel, coordination des réunions, etc. Le partenariat doit mettre sur pied des mécanismes de cueillette d'information et avoir les ressources nécessaires pour la mise en oeuvre des projets élaborés. Plus les partenaires mettent leurs ressources au service du partenariat, plus ils sentiront que les objectifs proposés leur appartiennent.

Un bon partenariat peut rendre de nombreux services à la grande communauté. Il peut offrir du leadership sur les questions des jeunes à risque dans la communauté, promouvoir une concertation communautaire, formuler des politiques publiques sur les questions des jeunes, conscientiser la population, et servir d'agent de transformation au sein des organismes.

Normalement, dans les partenariats qui fonctionnent bien, il y a une personne clé, un leader ou un organisme qui assure la continuité du processus. Il est fort peu probable que ce soit le groupe de développement communautaire, du moins tant qu'il n'aura pas acquis pleine légitimité à l'intérieur du partenariat comme dans la grande communauté.

Le groupe de développement communautaire pour les jeunes peut, cependant, jouer d'autres rôles de premier plan. Un des plus importants est celui de fournir des renseignements au sujet des questions sur les jeunes qui préoccupent le partenariat. Ce rôle est le plus important au stade de la cueillette d'information pour la résolution de problèmes.

Une autre qualité inhérente au partenariat réussi, c'est la capacité de s'engager dans des prises de décisions conjointes. Pour y arriver, les partenaires doivent se respecter et comprendre la valeur des décisions conjointes de préférence à l'intervention de partenaires individuels.

3.2.3 Huitième étape : Choisir un objectif communautaire collectif

Nous sommes ici à un stade avancé de croissance dans les groupes de partenaires. C'est l'étape au cours de laquelle le groupe communautaire passe de la reconnaissance des problèmes et de leur résolution à la formulation d'objectifs touchant toute la communauté, et durant laquelle on énonce une vision pour l'avenir. Elle signale le désir qu'a une communauté en santé d'améliorer les conditions de vie des jeunes à risque et d'éliminer les conditions qui les mettent à risque. Les objectifs à poursuivre à cette étape sont les suivants : le groupe arrive à une vision plus complète d'une jeunesse saine; la vision est partagée par toute la communauté; le public et tous les principaux intéressés ont pu contribuer amplement à décrire et formuler la vision que veut se donner la communauté.

Lorsque le partenariat a connu un certain succès à traiter des questions des jeunes, il peut acquérir les capacités pour s'engager plus avant dans la planification communautaire à grande échelle. Nous ne connaissons aucun exemple actuel au Canada d'un partenariat qui s'est formé autour des questions des jeunes à risque et qui a pu se fixer des objectifs qui touchaient toute la communauté. Ce genre de projet comprendrait normalement une contribution importante de la

communauté, l'élaboration de politiques détaillées par rapport aux jeunes à risque, la mise sur pied de programmes de prévention et de promotion de la santé, ainsi que de l'intervention précoce, de l'intervention en situation de crise, de l'habilitation, et des services de transition et de soutien communautaires.

3.2.4 Neuvième étape : Développer des modalités de mise en oeuvre

À ce stade, le groupe de développement communautaire élargi s'est donné une vision communautaire pour promouvoir le bien-être de ses jeunes. Les objectifs poursuivis à cette étape sont orientés vers la concrétisation de la vision et devront inclure un mécanisme pour soutenir le groupe; une entente concernant un plan d'intervention pour réaliser la vision; un plan d'intervention qui a été approuvé et accepté par tous les membres; la contribution collective de ressources par tous les membres pour la mise en oeuvre; la mise en place d'un mécanisme de révision pour assurer que le plan d'intervention est surveillé et modifié au besoin.

3.2.5 Dixième étape : Soutenir les efforts de développement communautaire

Tout au long du présent rapport, nous avons supposé que beaucoup de groupes engagés dans le projet continueraient à se maintenir lorsqu'ils ne recevraient plus de subventions fédérales. C'est parce que nous croyons que ces groupes ont franchi les premières étapes de développement communautaire. Nous croyons que l'établissement de partenariats permettra aux groupes de se maintenir en existence.

Cette opinion se fonde sur le processus de développement communautaire lui-même, tel que nous l'avons décrit. En travaillant à se former et à se maintenir, le groupe se stabilise au point qu'il est peu probable qu'il se désagrège. En se donnant une formation et de l'expérience pour acquérir des nouvelles capacités, le groupe favorise l'engagement chez ses membres grâce aux bénéfices que ces derniers en retireront. C'est ce qui aide aussi à attirer de nouveaux membres.

Il ne suffit pas au groupe de se former et de se stabiliser pour pouvoir se maintenir. Il aura besoin des ressources et de l'appui de la communauté. Nous croyons que cela se produira lorsque la communauté verra le besoin auquel répond le groupe. L'étape des partenariats communautaires dans le modèle proposé suppose la formation de partenariats pour répondre à un besoin communautaire. Lorsqu'il a accompli cela, le groupe est nécessaire à la communauté pour continuer à la servir de cette façon, ce qui donne légitimité au groupe et, ensuite, facilite la tâche de trouver des ressources. Ceci s'applique autant aux partenaires qu'aux gens d'affaires de la communauté.

Dans notre modèle, le maintien du groupe n'est pas une question de levée de fonds. Il s'agit plutôt de répondre au besoin qu'a la communauté de profiter d'un service du groupe tout en répondant aux besoins de prise en main et de changement communautaire. Le devoir du groupe, et le défi qu'il doit relever, est de jumeler ses besoins à ceux de la communauté, et d'assurer que les partenaires reconnaissent la nécessité de le faire. Les ressources viendront d'elle-mêmes lorsque les partenaires de la grande communauté offriront leurs ressources pour répondre à un besoin qui, selon eux, est comblé grâce à la concertation d'un groupe de partenaires qui cherchent à atteindre leurs objectifs et ceux de la grande communauté.

4. Conclusions

Ce rapport fait état des expériences de cinq centres qui ont pris part à un projet de développement communautaire à envergure nationale en faveur des jeunes marginalisés et à risque. Au début de ce rapport, nous avons défini le développement communautaire comme un processus qui suppose la concertation des membres d'une communauté pour résoudre des problèmes d'intérêt commun. Cette définition laisse entendre qu'à mesure que les communautés se « développent », elles acquièrent les capacités de répondre plus efficacement à leurs propres besoins. C'est aussi l'avis des personnes qui ont fait des recherches sur la santé de la population. Celle-ci dépend, dans une grande mesure, de la capacité qu'ont les communautés de se prendre en main et de pourvoir à leurs propres besoins (Hill, 1991; Igoe, 1991). Les communautés devront devenir toujours plus efficaces, rehausser le niveau de dialogue communautaire, et permettre une plus grande participation de la grande communauté aux prises de décision. C'est encore plus important lorsqu'il s'agit de populations vulnérables ou à risque, comme les jeunes marginalisés.

La santé de la population suppose aussi que l'on mette l'accent sur le traitement de certaines questions communautaires qui favorisent les conditions qui créent des risques. Parmi les éléments déterminants pour la santé, reconnus par ceux qui étudient la santé de la population, il faut noter le faible niveau de scolarisation, l'accès limité aux services de santé, les réseaux d'aide sociale inadéquats, les revenus faibles et le statut social peu élevé, les mauvaises pratiques d'hygiène, le manque de débrouillardise, et le sous-emploi relatif. Les théoriciens de la santé de la population sont d'avis qu'il faut des programmes qui développent les compétences des gens, appuient l'intervention communautaire, font la promotion de politiques publiques saines, créent des milieux où les gens se sentent épaulés et orientent les services de santé existants dans ces directions (Hill, H. et coll., 1994-1995; Kaskutas et coll., 1991-1992).

Le projet national DCJM donne foi à plusieurs des idées soulignées dans la documentation sur la santé de la population. L'expérience de certains centres, par exemple, montre que le fait de faire participer des jeunes au travail de développement communautaire est un exercice qui favorise leur développement. Le travail du projet a effectivement transformé certains éléments déterminants pour leur santé personnelle ou leur statut de personne à risque. Dans certains cas, les centres ont pu aussi constater des changements au niveau de la communauté. Dans ces centres, des réseaux ont été formés entre les groupes de développement communautaire et les partenaires dans la communauté.

Un des défis que présentait ce projet est le temps qu'il faut accorder pour permettre au développement communautaire de se faire. Plusieurs groupes de développement communautaire n'ont pas pu réaliser leur potentiel comme agents de changement dans la communauté par manque de temps. La question de continuité est aussi reliée au facteur temps. Plusieurs de ces groupes, en effet, continueront de se maintenir lorsque les subventions fédérales pour ce projet prendront fin. À mesure qu'ils continuent de se développer, ils consolideront leurs acquis et trouveront d'autres sources de revenus et de soutien qui leur permettront de continuer leurs activités de développement communautaire. Ils acquerront la légitimité et la crédibilité requises

pour franchir les étapes de la seconde phase du modèle de développement communautaire que nous venons de présenter dans ce rapport.

Plusieurs leçons importantes sont à retenir du projet DCJM. Les participants nous apprennent que le développement communautaire est d'abord un processus. Il demande du temps, beaucoup d'effort et aussi une grande patience. Nous avons aussi appris que de plus en plus de gens comprennent l'importance de faire participer les jeunes aux décisions qui touchent leur vie. Malheureusement, nous avons beaucoup de chemin à faire pour passer de la compréhension à l'action.

Nous avons aussi fait des découvertes concernant l'engagement des gens et le facteur temps. Tant les adultes que les jeunes devaient relever de nombreux défis reliés au **temps**. Pour certains, l'impatience et le besoin de voir des changements immédiats leur ont fait perdre leur enthousiasme devant un processus qui est, par sa nature, lent et plein d'obstacles. Pour d'autres, la monotonie d'assister à une réunion après l'autre leur a fait perdre le sentiment d'urgence que pouvaient ressentir certains autres membres.

Certains participants nous ont dit que la meilleure façon d'évaluer les résultats était de les mesurer par rapport au « temps opportun » du projet. Ils voulaient dire par là que pour certains les choses changeaient très vite au moment même où le projet national commençait. Dans un cas en particulier, six membres du groupe de développement communautaire qui travaillaient pour des organismes au service des jeunes avaient quitté ou trouvé un autre emploi. D'autres ont indiqué que le climat économique actuel a obligé les organismes au service de la jeunesse à consacrer leurs énergies à survivre à la prochaine vague de coupures budgétaires. Rien de surprenant, dès lors, à ce que les temps que nous connaissons aient une influence sur la faible participation aux projets de développement communautaire.

Pourtant, nous avons senti un appui considérable pour des projets de développement communautaire en faveur des jeunes à risque. Les jeunes et ceux qui travaillent avec les jeunes à risque ont fait valoir les avantages d'établir des réseaux communautaires. Plusieurs y voyaient une façon réaliste d'améliorer les services, surtout à un moment où les compressions budgétaires et la diminution des ressources se fait sentir au niveau de la communauté. Nous avons été surpris de trouver de l'appui spontané en dehors des réseaux habituels de santé et de services sociaux.

Une des découvertes majeures fut celle de reconnaître le rôle que le groupe de développement communautaire est appelé à jouer. Dans les projets qui ont le mieux réussi, le groupe s'est rendu compte que sa grande force, ce qu'il avait à offrir, c'était son contact avec les jeunes à risque. Les organismes communautaires qui voulaient prendre contact avec cette population cible pouvaient le faire en travaillant avec le groupe de développement communautaire. Ces groupes ont pu accéder à un nouveau niveau de légitimité et de crédibilité en servant d'intermédiaire entre les jeunes et les membres de la grande communauté qui voulaient aborder les questions touchant les jeunes à risque. Ce rôle d'intermédiaire, de « courtier », a aidé à préciser le fonctionnement interne du groupe de développement communautaire et son rapport à la grande communauté. Sur le plan interne, le fait de jouer le rôle d'intermédiaire aidait le groupe à se rappeler pourquoi il s'était réuni et à exprimer cette force d'unité dans ses énoncés de vision et de mission. Sur le plan externe, le groupe de développement communautaire devait se rappeler que son rôle d'intermédiaire servait à légitimer ses activités aux yeux de la grande communauté. C'est ce qui constitue, en retour, le fondement

de son pouvoir. Avoir quelque chose de valable à offrir facilite la reconnaissance des partenaires possibles, et aide aussi à concentrer l'attention sur l'objectif à atteindre.

Les groupes de développement communautaire peuvent facilement se sentir dépassés par leur nouveau rôle. Leur préoccupation au sujet des buts et objectifs du groupe peut être rapidement mise de côté au profit des projets et des intérêts de personnes plus puissantes dans la communauté. Le danger est alors que le groupe perde de vue sa raison d'être et se mette à passer à côté de cela même qui assure son succès, soit ses liens avec le groupe cible. Si le groupe ne porte pas suffisamment attention à maintenir ces liens et maintenir sa légitimité auprès du groupe cible, il risque de perdre un de ses atouts les plus importants. C'est pourquoi le rôle d'intermédiaire, de « courtier », n'est pas facile à jouer. Mais, bien joué, il peut devenir une force et le moyen d'atteindre ses buts et objectifs au sein de la communauté.

Bibliographie

- ABBOTT, M. et al. « An Intervention Model for Homeless Youth », *Clinical Sociology Review*, 6, 1988, 148-158.
- ANDERSON, J. *Selective Literature Review on 'Out-of-the-Mainstream' Youth*, Health Canada. (unpublished)
- ANDERSON, J. *A Study of Out-of-the-Mainstream Youth In Halifax, Nova Scotia*. Ottawa : Minister of Supply and Services, 1993.
- BENNETT, A. « Professional Staff Members' Contributions to Community Development », *Journal of the Community Development Society*, 4, 1, Spring 1973, 58-68.
- BERGER, R., BERGER, C. « Community Organization Approaches to the Prevention of Juvenile Delinquency », *Journal of Sociology and Social Welfare*, 12, 1, Mar. 1985, 129-153.
- BOPP, M. « Evaluating Participation in People Centered Development », *National Research Institute of Papua New Guinea*, 1993, 1-59.
- BRANNIGAN, A., CAPUTO, T. *Studying Runaways and Street Youth In Canada: Conceptual and Research Design Issues*, Ottawa : Minister of Supply and Services. 1993
- BRAVERMAN, Marc T. « Respondent Cooperation in Telephone Surveys: The Effects of Using Volunteer Interviews », *Evaluation and Program Planning*, 11, 2, 1988, p. 135-140.
- BRETON, M. « The Need for Mutual Aid Groups in a Drop-In for Homeless Women: The Sistering Case », *Social Work With Groups*, 11, 4, 1988, 47-61.
- BURDEN, K. « An Overview of Youth Oriented Prevention Programs in Five European Countries », *The Canadian Centre on Substance Abuse*, 1990, 1-43.
- BYALIN, Harawitz. « State Government at the Grass Roots: A Community Relations Approach to Mental Health Program Development », *Community Mental Health Journal*, 24, 3, Fall 1988, p. 196-204.
- CAPUTO, T., KELLY, K., WEILER, R. « Phase II of the Runaways and Street Youth Project: The Saskatoon Case Study », *Centre for Applied Population Studies*, 1994-12, 1-48.
- CAPUTO, T., KELLY, K., WEILER, R. « Phase II of the Runaways and Street Youth Project: The Ottawa Case Study », *Centre for Applied Population Studies*, 1994-11, 1-38.
- CAPUTO, T., KELLY, K., WEILER, R. « Phase II of the Runaways and Street Youth Project: The Saskatoon Case Study », Ottawa: Minister of Supply and Services, 1994.
- COHN, Y. « Multi-Disciplinary Teams in Prevention of Group Delinquency », *Journal of Offender Counseling Services and Rehabilitation*, 4,1, Fall 1979, p. 43-52.
- DOLAN, M. « Just Talking About Ourselves », *Theytus Books Limited*, 1994, 1-90.
- EAKIN, Lynn. « Bridging the Gap: Goals for the Development of Youth Policy », *Canadian Mental Health Association*, 1992 1-13.

- EKONG, E. et al. « Success and Failure in Rural Community Development Efforts: A Study of Two Cases in Southwestern Nigeria », *Community Development Journal*, 17, 3, October 1982, 217-224.
- ENG, E. et al. « Action-Oriented Community Diagnosis: A Health Education Tool », *International Quarterly of Community Health Education*, 11, 2, 1990-1991, 93-110.
- EVANS, K. « Participation of Young Adults in Youth Organizations in the United Kingdom: A Review », *International Journal of Adolescence and Youth*, 1,1, 1987, 7-31.
- FARNWORTH, M., SCHWEINHART, L.J., BERRUETA-CLEMENT, J.R. « Preschool Intervention, School Success and Delinquency in a High Risk Sample of Youth », *American Educational Research Journal*, Fall 1985, vol. 22, n° 3, p. 445-464.
- FARRINGTON, D.P. « Delinquency Prevention in the 1980's », *Journal of Adolescence*, 8,1, Mar. 1985, p. 3-16.
- FONTANA, L. « Political De-Moralization of the Poor: Organizing Lower-Class Families of the Mentally Retarded », *Journal of Sociology and Social Welfare*, 7, 1, January 1980, 100-124.
- FRALICK, P.C. *Out-of-the-Mainstream Youth: Outreach Strategies*, J. Maxwell and A. Koeger, 1994. (unpublished)
- FRANKLIN, C., NOWICKI, J., TRAPP, J., SCHWABB, A.J., PETERSON, J. « A Computerized Assessment System for Brief, Crisis Oriented Youth Services », *Families in Society*, 74, 10, Dec. 1993, p. 602-616.
- GILBERT, N. « The Design of Community Planning Structures », *Social Services Review*, 53, 4, December 1979, 644-654.
- GRAY, B. *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass Inc. (1989)
- GREENWOOD, P.W. « Substance Abuse Problems Among High Risk Youth and Potential Interventions », *Crime and Delinquency*, 38, 4, Oct. 1992, p. 444-458.
- GULLOTTA, T. et al. « Substance Abuse Minimization: Conceptualizing Prevention in Adolescent and Youth Programs », *Journal of Youth and Adolescence*, 11, 5, October 1982, 409-424.
- HAHHAKH HILL, Hannah, PIPER, D., MOBERG, D.P. « Us Planning For Them: The Social Construction Of Community Prevention For Youth », *International Quarterly of Community Health Education*. vol 15, n° 1, (1994/5), p.65-89.
- HARVEY, B. et al. « Ireland's Young Homeless », *Children and Youth Services Review*, 11, 1, 1989, 31-43.
- HAWKINS, Weis. « The Social Development Model: An Integrated Approach to Delinquency Prevention », *Journal of Primary Prevention*. 6, 2, Winter 1985, p. 73-97.
- HEFNER, K. « The Evolution of Youth Empowerment at a Youth Newspaper », *Social-Policy*, 19, 1, Summer 1988, 21-24.

- HELLER, K. « Ingredients for Effective Community Change: Some Field Observations », *American Journal of Community Psychology*, 20, 2, April 1992, 143-163.
- HILL, R. P. « Health Care In The Homeless: A Marketing-Oriented Approach », *Journal of Health Care Marketing*. June, vol 11, n° 2:14-23, 1991.
- HYLAND, S. et al. « Developing New Modes of Communication in Low-to-Moderate Income Neighborhoods », *Journal of Voluntary Action Research*, 13, 4, October-December 1984, 31-41.
- IGOE, J. B. « Empowerment of Children and Youth For Consumer Self-Care », *American Journal of Health Promotion*, September, vol 6, n° 1:55-65, 1991
- JENKINS, S. « Community Wellness: A Group Empowerment Model for Rural America », *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 1,4, Spring 1991, 388-404.
- KASKUTAS, L., MORGAN, P., VAETH, P. « Structural Impediments In The Development Of A Community-Based Drug Prevention Program For Youth: Preliminary Analysis From a Qualitative Formative Evaluation Study », *International Quarterly of Community Health Education* . vol 12, n° 3: 169-182, 1991/2
- KAUFMAN, C. et al. « Self Help in the Mental Health System: A Model for Consumer-Provider Collaboration », *Psychosocial Rehabilitation Journal*, 13, 1, July 1989, 5-21.
- KEENAN, E. et al. « Some Aspects of Empowerment: A Case Study of Work with Disadvantaged Youth », *Social Work with Groups*, 14, 3-4, 1991, 104-124.
- KENNEDY, M.R. « Homeless and Runaway Youth Mental Health Issues: No Access to the System », *Journal of Adolescent Health*, 12, 7, November 1991, 576-597.
- KIM, S., MCLEOD, J.J., SHANTZIS, C. « Cultural Competence for Evaluators Working with Asian-American Communities: Some Practical Considerations », *United States Department of Health & Human Services*, 203-260.
- KUFELDT, K. « Social Policy and Runaways », *Journal of Health and Social Policy*, 2(4): 37-49, 1991.
- KURIAKOSE, P. « An Approach to a Youth Policy for India », *Indian Journal of Youth Affairs*, 1, 1, March 1979, 25-36.
- LEITE, L. et al. « A School for Street Children in Rio de Janeiro », *Environment and Urbanization*, 3, 1, April 1991, 130-139.
- LOW, N. et al. « Homeless Youth: Patterns of Belief », *Australian Journal of Social Issues*, 20, 1, February 1985, 23-34.
- LUSK, M. « Street Children Programs in Latin America », *Journal of Sociology and Social Welfare*, 16, 1, March 1989, 55-77.
- MADARA, E. « Maximizing the Potential for Community Self-Help through Clearinghouse Approaches », *Prevention in Human Services*, 7, 2, 1990, 109-138.
- MARTHUR, Rutherford. « Success of Social Skills Training with Delinquent Youth: Some Critical Issues », *Advances in Learning and Behavioural Disabilities*, 8, p. 147-160.

- MARTIN, M. et al. « Creating Community: Groupwork to Develop Social Support Networks with Homeless Mentally Ill », *Social Work With Groups*, 11, 4, 1988, 79-93.
- MILLS, G. « Youth and Community Development in Papua New Guinea », *Community Development Journal*, 24, 4, October 1989, 256-263.
- MUOGHALU, L. « Structure and Pattern of Community Self-Help Development Projects in Nigeria: An Appraisal », *Community-Development Journal*, 21, 1, January 1986, 33-41.
- MURRAY, G. *Review of Background Information on 'Out of the Mainstream Youth'*, 1993. (unpublished).
- MURRAY, G. *Canada's Drug Strategy Workshop 'Out of the Mainstream' Youth*, 1993. (unpublished)
- MURRAY, G. *Everybody Feels the Wind Blow: A Project in Community Development with Service Providers and At Risk Youth in Selected Canadian Communities*. August, 1995. (unpublished document prepared for Canada's Drug Strategy)
- National Commission on Resources for Youth Inc. *Evaluating Youth Participation: A Guide for Program Operators* (1982).
- NUTBEAM, D. et al. « The Concept of Health Promotion and AIDS Prevention: A Comprehensive and Integrated Basis for Action in the 1990's », *Health Promotion International*, 5, 3, 1990, 233-242.
- ORTIZ-DE-CARRIZOSA, S. et al. « Latin American Street Children: Problems, Programmes, and Critique », *International Social Work*, 35, 4, October 1992, 405-413.
- PACYGA, D. « The Russell Square Community Committee: An Ethnic Response to Urban Problems », *Journal of Urban History*, 15, 2, February 1989, 159-184.
- PENA, D. « Immigration and Social Work », *Aztlan*, 15, 2, Fall 1984, 309-339.
- RAIDER, M.C. « A Service Delivery Focused Approach to Evaluation of Group Work Intervention in Residential Agencies », *Residential Treatment for Children and Youth*, 4, 4, Summer 1987, p. 83-92.
- ROBERTS-DEGENNARO, M. « A Study of Youth Services Networks from a Political Economy Perspective », *Journal of Social Service Research*, 11, 4, 1988, 61-73.
- SAARI, R. et al. « Organizational and Community Change through Participatory Action », *Administration in Social Work*, 16, 3-4, 1992, 99-122.
- SAXON, M. « A Peer Counseling Training Program for Disabled Women: A Tool for Social and Individual Change », *Journal of Sociology and Social Welfare*, 8, 2, July 1981, 334-345.
- SCHRAM, D. « Evaluation of Threshold: An Independent Living Program for Homeless Adolescents », *Journal of Adolescent Health*, 12, 7, November 1991, 567-572.
- SHORE, M. « Non-Traditional Mental Health Services for Youth in Six European Countries: Some General Observations », *Adolescence*, 16, 61, Spring 1981, 195-201.
- SMART, D. « Homeless Youth in Seattle: Planning and Policy-Making at the Local Government Level », *Journal of Adolescent Health*, 12, 7, November 1991, 519-527.

- Social Planning Council of Winnipeg, *Needs Assessment Of Homeless Children and Youth*. Winnipeg, 1990.
- SOMÉ, M. « Rights of Passage: Initiation is the Cure », *Utne Reader*, 12, 4, July/August 1994, 67-68.
- The Four Worlds Health Promotion Program*. Mobile Treatment in Three Northern Saskatchewan Communities: Beauval, Pinehouse & Cumberland House: Final Evaluation Report, 1992. (unpublished)
- The National Commission on Resources for Youth*. Youth Empowerment: A Training Guide, 1982, 1-136.
- THEILEN, G. et al. « Educating Leadership for Effecting Community Change through Voluntary Associations », *Journal of Social Work Education*, 22, 2, Spring-Summer 1986, 19-29.
- UMBREIT, M. « Mediation of Youth Conflict: A Multi-System Perspective », *Child and Adolescent Social Work Journal*, 8, 2, April 1991, 141-153.
- UNKOVIC, C.M., BROWN, W.R., MIERSWA, C.G. « Counterattack On Juvenile Delinquency: A Configurational Approach », *Adolescence*, 13, 51, Fall 1978, p. 401-410.
- VOAKES, L. « Final Report on the Small Town Streetworker Project », *Tri County Addictions Program*, 1992, 1-79.
- WALKER, B. « The Poor Shall Inherit », *Cities*, 4,1, February 1987, 78-85.
- WARD, J. « Toward Being Down without Being Out: Self Help on Skid Row », *Australian Journal of Social Issues*, 12, 4, November 1977, 255-265.
- WEITZMAN, M., KLERMAN, L.V., LAMB, G.A., KANE, K., GEROMINI, K.R., KAYNE, R., ROSE, L., ALBERT, J.J. « Demographic and Educational Characteristics of Inner City Middle School Problem Absence Students », *American Journal of Orthopsychiatry*, 55, 3, July 1985, p. 378-383.
- WHARTON, C. « Establishing Shelters for Battered Women: Local Manifestations of a Social Movement », *Qualitative Sociology*, 10, 2, Summer 1987, 146-163.
- YATES, G.L. « The Los Angeles System of Care for Runaway/Homeless Youth », *Journal of Adolescent Health*, 12, 7, November 1991, 555-560.
- YATES, G.L., PENNBRIDGE, J., SWOFFORD, A., MACKENZIE, R.G. « The Los Angeles System of Care for Runaway/Homeless Youth », *Journal of Adolescent Health*, 12, 7, Nov. 1991. p. 555-560.

Annexe A

RAPPORTS SOMMAIRES DES CENTRES

En mars 1994, le Secrétariat canadien pour la lutte contre la drogue tenait un atelier à Edmonton, en partenariat avec le gouvernement territorial du Yukon et d'autres gouvernements provinciaux et territoriaux. L'objectif de l'atelier était de réunir des jeunes et des pourvoyeurs de services pour commencer à élaborer des programmes de développement communautaire en faveur des jeunes à risque. Parmi les participantes et participants venant du Yukon à l'atelier, il y avait Charlotte Hrenchuk du Bureau de l'alcool et des drogues, Carol Cunningham, Ryan Aubichon, Sandy Michaner et d'autres personnes très engagées à mettre sur pied des programmes pour les jeunes à risque au Yukon. Pour donner suite à l'atelier, ces mêmes personnes se sont réunies avec d'autres jeunes et pourvoyeurs de services de leur milieu afin de préparer une proposition pour subventionner un projet qui s'étendrait à tout le Yukon. Le projet allait s'appeler le projet *Youth Empowerment and Success* (YES).

Le but principal du projet était d'aider les jeunes à risque du Yukon à acquérir les compétences nécessaires pour se prendre en main, c'est-à-dire de concevoir, créer et mettre en oeuvre leurs propres programmes sociaux et récréatifs. Le projet se donnait cinq objectifs :

1. Établir un réseau viable et un organisme florissant qui puisse répondre aux besoins des communautés et des membres en matière de questions concernant les jeunes à risque;
2. favoriser la collaboration avec les autres organismes communautaires qui oeuvrent auprès des jeunes à risque;
3. fonder un centre pour jeunes, dont le centre de rayonnement serait Whitehorse, que les jeunes pourraient prendre en main et diriger;
4. travailler avec les jeunes à risque;
5. sensibiliser davantage le public sur les questions et les problèmes qui touchent les jeunes marginaux.

À ses débuts, le projet s'est vu en butte à de nombreux obstacles. Le premier a été la difficulté de constituer un Conseil de direction ayant des représentants des quinze communautés du territoire. Suite à une réunion de juin 1995, il devenait évident que des rencontres pour tous ces représentants coûteraient chers et seraient difficiles à organiser. C'est pourquoi on a décidé de former à Whitehorse un Conseil exécutif qui servirait de Conseil de direction entre les réunions.

Le projet est le seul du projet national à avoir une coordonnatrice adulte et un coordonnateur de jeunes. On voulait conjuguer l'expérience et les compétences d'une adulte avec la pertinence et la crédibilité d'un jeune en formation. Cet arrangement a bien fonctionné et a contribué énormément au succès du projet.

À cette même réunion en juin, on a demandé aux participants de relever les questions qui touchent les jeunes de leurs communautés. Beaucoup des questions étaient les mêmes que dans les autres régions du pays, mais certaines étaient nouvelles ou prenaient une place plus importante que dans d'autres centres. Sur la liste des questions il y avait les préoccupations

suivantes : le racisme, le manque de modèles à imiter, l'abus parental, les stéréotypes défavorables aux peuples des Premières nations présentés à la télévision et le manque d'appui de la part des politiciens.

Les représentants ont cru bon de tenir des ateliers semblables dans leurs propres communautés pour donner l'occasion aux gens des communautés de participer à l'élaboration des programmes qui leur conviendraient. D'autres idées ont été avancées, comme la recherche de jeunes qui pourraient accepter un poste au sein du gouvernement local, l'organisation d'une roulotte qui servirait de centre de ressources et d'information, et la préparation d'une rencontre publique par les jeunes. Les besoins de communication et d'information sont en tête de liste des propositions de programmes dans la plupart des communautés. Malheureusement, on n'a pas pu donner suite à ces propositions pendant les mois d'été.

À l'automne 1995, une réunion de jeunes du Yukon a eu lieu au cours de laquelle on a formé un comité d'organisation pour préparer un congrès de jeunes venant de tout le territoire. Quinze jeunes et cinq adultes ont travaillé à l'élaboration d'un congrès prévu pour le mois de mars 1996.

Dans les derniers mois, YES a commencé à collaborer étroitement avec les médias locaux. Par l'entremise de YES, les jeunes ont l'occasion de parler des questions qui les concernent : par exemple, la chaîne anglaise de Radio-Canada, la CBC, a communiqué avec YES pour parler aux jeunes de problèmes tels que le vandalisme, les questions qui touchent les jeunes à risque, et pour demander leurs réactions face au travail qui se fait par le *Youth Initiatives Working Group*.

« Je crois que les médias se concentrent sur les initiatives positives des jeunes et qu'ils invitent les jeunes à prendre part à la discussion parce que le bureau de YES leur communique des renseignements concernant les jeunes à risque. Nous tenons aussi à l'engagement des jeunes dans les questions qui les concernent ».

C'est le projet YES qui a le mieux réussi à atteindre les objectifs en développement communautaire des projets DCJM, à savoir, associer les personnes puissantes à un objectif dominant reconnu comme important par les jeunes. La preuve qu'il a réussi, c'est le fait qu'un des buts particuliers que s'est fixé le *Working Group on Youth Initiatives* pour l'année 1995-1996 est le suivant :

« Continuer à appuyer le projet YES afin d'assurer qu'il réalise pleinement ses buts et objectifs ».

En même temps, le projet YES s'efforce de réaliser ses propres objectifs. Les participants commencent à conscientiser le public au sujet des questions des jeunes en collaborant avec les médias d'information; ils ont formé des « cercles d'échange » pour aider les jeunes qui sont en voie de guérison; ils ont mis sur pied le comité organisateur pour un congrès de jeunes et ils ont entrepris d'établir un centre de ressources pour jeunes. Le défi le plus important qu'aura à relever YES dans un avenir rapproché sera celui de garder un équilibre : ne pas devenir trop « bureaucratisé » en collaborant avec le gouvernement et les décideurs de la communauté au

point de perdre de vue les jeunes à risque qui sont la source même de leur force et de leur crédibilité.

LE CENTRE DE HALIFAX : LE *COMMUNITY YOUTH NETWORK*

Au moment où le projet national de développement communautaire en faveur des jeunes marginaux (DCJM) commençait, il n'y avait aucune activité reliée au projet d'entreprise dans la région. L'équipe chargée du projet a donc dû commencer par consulter les représentants régionaux de Santé Canada et ses représentants provinciaux. On a ensuite décidé d'aborder les principaux organismes oeuvrant dans les services communautaires auprès des jeunes pour déterminer s'il se faisait déjà un travail auprès de la population des jeunes à risque et avec qui il serait possible de collaborer. Nous avons découvert deux initiatives du genre : la première relevait du gouvernement municipal qui s'était engagé à former un comité pour les jeunes à risque qui comprenait des membres provenant des services municipaux, du système scolaire, de la police et des autres organismes municipaux; l'autre était le *Community Youth Network* (CYN), une association regroupant divers organismes qui travaillaient auprès de différents secteurs de la population de jeunes. Après s'être entretenue avec des membres de chacun de ces regroupements, l'équipe a décidé d'entrer en communication avec le CYN parce qu'il semblait mieux correspondre aux besoins du projet DCJM.

Le réseau *Community Youth Network* de Halifax existe depuis plus de dix ans. Sa mission est d'offrir à ses membres des ressources et des programmes pertinents. CYN se fait aussi le porte-parole des membres devant les instances gouvernementales et la grande société. Il vise aussi à promouvoir la collaboration, la communication et la formation de réseaux entre ses membres. De plus, il joue un rôle de leadership pour unifier les efforts communautaires face aux préoccupations communes concernant les jeunes. Avant de se joindre au projet national, le CYN répondait aux besoins de ses membres en offrant des ateliers sur des sujets d'actualité auxquels pouvaient s'intéresser les professionnels des services aux jeunes. Au cours des années, le CYN était surtout centré sur les personnes qui travaillaient dans le domaine de l'emploi des jeunes. Mais à mesure qu'il s'était développé, le mandat du CYN s'est modifié. En plus de vouloir recruter de nouveaux membres et de rejoindre d'autres groupes de la communauté, le CYN songeait à s'engager davantage à faire de l'intervention et de l'éducation publique, ainsi qu'à promouvoir la reconnaissance de la culture des jeunes. Il voulait aussi favoriser une plus grande participation chez les jeunes. Le choix du CYN comme collaborateur pour le projet de Halifax semblait aller de soi, vu ses nouveaux objectifs et son engagement de longue date à bâtir des réseaux pour le développement communautaire.

Une rencontre avec les cadres du projet et la direction du CYN a eu lieu le 24 février 1995 au cours de laquelle l'équipe a expliqué le but du projet national et ses attentes par rapport au CYN. Au fond, l'équipe voulait collaborer avec le CYN parce que, en échange de l'appui qu'elle pouvait donner aux activités de développement communautaire de ce dernier, elle espérait pouvoir documenter ses propres efforts pour traiter des questions concernant les jeunes à risque. Le moment de faire une telle demande était des plus propices. Le CYN songeait à élargir le champ de ses activités justement au moment où l'équipe a offert de collaborer avec lui. Lorsque l'équipe du projet eut répondu à toutes leurs questions, le comité de direction du CYN s'est dit d'accord pour participer au projet national.

Le CYN a tenu son assemblée générale annuelle le 25 mai 1995. On y a discuté d'une réunion communautaire qui allait être tenue plus tard au printemps. Jennifer Moore a été embauchée pour organiser la réunion. Avec Janet Kenny, membre du comité de direction a planifié et organisé les activités de la journée. En tout, elles ont communiqué avec 64 organismes pour les inviter à y participer. Dans la trousse de renseignements envoyée aux participants, il y avait une liste des questions reconnues à une rencontre précédente comme étant reliées aux jeunes et comme devant être traitées. On a demandé aux participants de considérer ces questions, de préciser à laquelle ils aimeraient travailler et d'indiquer le genre d'engagement qu'ils étaient disposés à prendre au sujet du personnel ou des ressources qu'ils pouvaient offrir. On a donné suite à l'invitation en appelant les gens pour leur rappeler la rencontre et leur demander de s'engager.

La rencontre communautaire a lieu le 26 juin 1995. Plus de 75 personnes y assistent, y compris 25 jeunes et des représentantes ou représentants de plus de 30 organismes communautaires au service de la jeunesse. Dans l'après-midi, les participants se séparent en quatre groupes de travail pour reconnaître les questions importantes et élaborer un plan d'action. À la fin de l'après-midi, un bon nombre d'objectifs sont fixés, dont la rédaction d'un bulletin, l'amélioration de l'image des jeunes dans les médias, l'intervention et l'éducation publique, et l'inclusion des questions des jeunes à l'ordre du jour de la ville de Halifax, etc. Les groupes se donnent rendez-vous à des rencontres en septembre pour mettre leurs projets en marche.

Au cours de l'été, l'exécutif du CYN entreprend une évaluation des besoins à cause du malaise qui existe au sein des services aux jeunes par rapport aux coupures budgétaires et des changements au niveau des priorités budgétaires en ce qui concerne les services aux jeunes. Nadien Godkewitsch, une étudiante universitaire qui avait des compétences en recherche, est embauchée pour mener le sondage. Elle communique avec 35 organismes au service des jeunes; 29 représentants acceptent de participer au sondage. Elle fait aussi huit entrevues auprès de représentants de divers bailleurs de fonds de la région, y compris les gouvernements fédéral, provincial et municipal.

Les résultats du sondage indiquent une inquiétude répandue au sujet des coupures de fonds et du déplacement des priorités par rapport aux services aux jeunes. Plusieurs organismes ont connu des coupures. En fait, six des 29 organismes interviewés n'existent plus 8 mois après la fin du sondage. Plusieurs autres craignent pour leur avenir. On exprime beaucoup d'incertitude face aux changements prévus pour le régime d'aide canadien, la formation de Conseils de santé régionaux et les retombés possibles qu'aurait pour le système de services aux jeunes de la région, la fusion de la région en une seule grande municipalité.

Ceux qui ont participé au sondage reconnaissent différentes manières de réagir aux préoccupations des jeunes. Une des stratégies les plus importantes est celle de promouvoir le développement communautaire et de favoriser la collaboration entre les organismes qui existent déjà. Une autre consisterait à établir des partenariats avec les autres membres de la communauté comme, par exemple, les gens d'affaires. Les participants entrevoyent aussi un rôle beaucoup plus important pour les jeunes à travers le système de services aux jeunes, à tous les niveaux. Des projets élaborés par les jeunes visant leur prise en main serviraient à changer les stéréotypes négatifs associés aux jeunes. On mentionne aussi le recours aux bénévoles pour répondre à certains besoins des jeunes à une époque où les ressources diminuent.

Une réunion de suivi est prévue pour le 24 novembre 1995 afin d'étudier les résultats du sondage. Plus de cent rapports sont envoyés aux membres du CYN avec une invitation à assister à la réunion, à réagir au rapport et à discuter de mesures à prendre à partir des résultats du sondage. Une trentaine de personnes se présentent à la réunion. L'exécutif est déçu que la participation soit si faible. Le rapport provoque beaucoup de réactions, tant verbales qu'écrites, mais quelques membres seulement manifestent une volonté de passer à l'action à la suite des résultats du sondage.

Ce projet de recherche reflète une des inquiétudes les plus sérieuses de l'actuel comité de direction du CYN. Même si ce dernier se sent appuyé et encouragé par ses membres, le soutien ne se traduit que rarement par des décisions de passer aux actes. On s'attend à ce que le comité de direction fasse le travail dans les projets communautaires. Malheureusement, les membres de l'exécutif sont déjà surchargés. On ne peut donc pas leur en demander davantage. La direction essaie, à la réunion du mois de juin et après avoir parrainé le projet de recherche, de convaincre la communauté de se prendre en main pour traiter les problèmes qu'il avait reconnus. Mais encore une fois, même si des promesses d'appui et d'engagement sont faites, le travail retombe entre les mains de l'exécutif du CYN.

Les membres de l'exécutif s'expliquent cet état de choses de diverses façons. D'abord, certains notent que le moment n'est pas propice pour commencer des activités de développement communautaire à Halifax. Les gens sont trop préoccupés par leurs propres emplois et organismes. Ils doivent se résigner à travailler avec moins de ressources et le travail du CYN viendrait s'ajouter à un horaire déjà chargé. Ensuite, le CYN avait surtout servi à organiser des séminaires et des ateliers pour ses membres. Il s'aventure maintenant dans un terrain jusqu'ici inconnu, celui de l'intervention. Les gens ne sont pas portés à s'y engager, vu le climat politique incertain.

En dépit de tout cela, le CYN continue à poursuivre ses objectifs. Son rôle d'intervention passe au premier plan, depuis que Nadien, qui fait maintenant partie du comité de direction, est à élaborer des nouveaux projets à la suite du rapport de recherche. Aussi, le CYN organise une tribune médiatique réunissant les jeunes et les représentants des médias écrits et électroniques de la communauté. On espère amorcer un dialogue qui puisse contrer les stéréotypes négatifs des jeunes qui passent dans les médias. Le CYN publie aussi un feuillet publicitaire pour annoncer ses activités. Un bulletin est publié comme on l'avait demandé à la réunion du mois de juin. Il en est à son deuxième numéro. Enfin, une foire-jeunesse est prévue pour la fin du printemps. On y soulignera les réussites des jeunes dans les domaines de l'art, de la musique, du théâtre, des sports, etc. La foire-jeunesse aura peut-être lieu dans un grand centre commercial accessible à toute la ville.

Avant même de faire partie du projet national de développement communautaire en faveur des jeunes marginaux, la question des jeunes à risque de Montréal recevait beaucoup d'attention. Bon nombre d'études sur le sujet avaient été publiées en 1993 et 1994 portant sur la violence chez les jeunes, la consommation de drogues, les sans abri, et sur d'autres problèmes reliés aux jeunes de la rue et aux autres jeunes marginaux de la ville. Les dirigeants municipaux, provinciaux et fédéraux, comme ceux des organismes communautaires de service à la jeunesse, ont tous remarqué le nombre grandissant de jeunes prestataires de services sociaux dans la communauté urbaine. Plusieurs de ces jeunes semblaient avoir de multiples problèmes et être plus jeunes que par le passé.

Les études révèlent que beaucoup de ces jeunes sont passés par le système provincial des services à la jeunesse. En général, le système existant n'a pas su répondre à leurs besoins. La recherche indique de plus qu'il y a de nombreux organismes et travailleurs qui offrent des services à la même population cible. Il semble manquer les ressources nécessaires, cependant, pour trouver les moyens de promouvoir la collaboration, la communication et la concertation entre ces divers pourvoyeurs de services. Souvent ils se sentent isolés dans leurs efforts, dépourvus des moyens ou de l'appui qu'il leur faudrait pour satisfaire les besoins de leur clientèle. Dans bien des cas, certains organismes connaissent très peu les autres services offerts par les autres organismes qui desservent une même population cible.

Lorsque le projet national a commencé, l'idée de créer un réseau pour les organismes au service des jeunes de la rue gagnait de l'ampleur et de l'appui. Les problèmes des jeunes marginaux ou à risque étaient devenus prioritaires pour le gouvernement provincial. Les objectifs que se fixait le projet national DCJM cadraient bien avec l'élaboration de mécanismes plus efficaces que pourraient utiliser les pourvoyeurs de services pour répondre aux besoins de la population cible. Parmi ces mécanismes, on pouvait inclure la participation des jeunes eux-mêmes.

C'est ainsi qu'on a prévu une série de rencontres pour réunir les représentants des gouvernements fédéral et provincial avec les membres de l'équipe chargée du projet. Suite à des échanges portant sur le centre de Montréal, plusieurs décisions sont prises quant à ce qui serait fait. D'abord, le projet de Montréal se concentrerait sur Montréal-Centre puisque sa population de jeunes à risque est visible et que bon nombre d'organismes travaillent déjà au service de ces jeunes-là. Certains groupes spéciaux parmi la population cible feraient l'objet d'une attention particulière, notamment les toxicomanes, ceux qui se sont enfuis de leur foyer d'accueil ou qui refusent le système de services aux jeunes, et les nouveaux jeunes de la rue.

Le centre de Montréal s'était fixé comme objectif d'établir une table de concertation pour rendre les services aux jeunes plus accessibles, pertinents et appropriés à la clientèle. Il s'agissait donc de mettre sur pied un réseau de communication plus efficace, d'utiliser au maximum les ressources existantes, et d'assurer la continuité des services offerts. Le projet voulait aussi mettre l'accent sur les mesures préventives et soutenir des stratégies qui aideraient les jeunes à trouver des solutions à leurs problèmes et à voir à leurs propres besoins. Il a aussi été question de trouver le moyen d'évaluer les efforts déployés pour guider les activités permanentes.

Au cours de l'hiver 1995, Nicole Paré-Fabris, représentante du gouvernement provincial au sein du projet, entame des négociations avec douze organismes de Montréal-Centre qui travaillent avec les jeunes à risque. Elle connaissait certains de ces organismes puisqu'ils font partie d'un comité régional qui se penche sur le problème des sans abri de la ville. La participation à ce comité fournit l'occasion à certains de ces organismes au service de la jeunesse de créer des liens et d'établir des relations. Nicole voyait l'importance de ces relations : elles pouvaient servir à bâtir un réseau solide d'organismes au service des jeunes de Montréal-Centre.

Tandis que les échanges entre les organismes communautaires se poursuivent, Nicole est à préparer une demande de fonds qu'elle présentera au gouvernement provincial pour subventionner des activités en développement communautaire sur une période de deux ans. Elle est aussi en pourparlers avec les représentants régionaux de Santé Canada pour financer cette initiative. Entre-temps, les négociations avec les regroupements communautaires indiquent qu'il y aura des décisions importantes à prendre concernant l'organisation et l'embauche de personnel pour le projet de développement communautaire. Par exemple, même s'il devient évident qu'il faudra embaucher une personne pour coordonner le projet, on voit mal où on va la loger, qui va surveiller les activités qu'elle entreprendrait, ni qui est responsable des finances pour le projet. Le caractère politique de ces décisions exige que l'on ait des rapports continus avec les représentants des organismes et que l'on planifie soigneusement le projet.

Vers la fin du printemps 1995, des propositions de financement sont soumises et des plans sont dressés pour faire avancer le projet dès que les subventions seraient reçues. Le gouvernement provincial est, à ce même moment, à faire un remaniement interne important. Au mois de juin, on demande à Nicole d'accepter un poste dans un autre service, poste qu'elle assume de façon permanente au mois d'août.

Le projet trouve un second souffle lorsque Claire Blais succède à Nicole en décembre 1995. Les subventions étant arrivées, Claire peut continuer le travail déjà commencé. Elle a plusieurs rencontres avec les organismes au service des jeunes et leur clientèle pour élaborer un plan de travail. Ces rencontres donnent lieu à la décision de mettre sur pied des mécanismes simples pour faciliter la communication efficace et rapide entre les organismes. Ces nouveaux moyens de communication, à leur tour, permettraient de mieux utiliser les compétences et les ressources existantes de sorte que la gamme de services serait plus complète et les services, plus adéquats.

Une coordonnatrice est embauchée en février 1996 pour aider à la mise sur pied d'une table de concertation entre organismes. Les premiers contacts avec les organismes au service des jeunes avaient révélé qu'ils étaient intéressés à participer au projet. Ils étaient conscients des enjeux que cela pouvait représenter, et aussi de l'importance de leur engagement au niveau de l'organisation et de la mise en oeuvre des activités reliées au projet. Déjà, huit organismes se rencontrent pour l'échange d'idées et pour relever le défi de travailler auprès de la population cible. Ils se proposent, à ce stade, de travailler à l'intérieur des structures qui sont en place et de consolider les liens existants avant d'en forger de nouveaux. À mesure que le groupe se développe, il pourra entreprendre des tâches plus importantes et plus complexes visant à améliorer le sort des jeunes à risque au sein de la communauté.

Le centre de Montréal nous fournit l'occasion de relever certains défis reliés au travail de développement communautaire dans un grand centre urbain. Premièrement, le climat politique et économique peut avoir une influence directe et percutante sur ce genre de projet. Dans le cas de Montréal, des changements au sein du gouvernement provincial ont eu un impact sur la nature et le déroulement des activités. En plus des questions de finances, il y a eu des changements de personnel importants. Deuxièmement, l'expérience de Montréal souligne les difficultés que l'on éprouve à travailler avec des décideurs différents à réaliser un même projet. Dans le projet de Montréal, des jeunes, des organismes et des représentants provinciaux et fédéraux ont participé d'une façon ou d'une autre. Ces participants ont des points de vue et des intérêts différents, et pour répondre à tous leurs besoins, il faut beaucoup de temps et de tact. Et même là, ce peut être une tâche impossible. Enfin, à une époque de compressions budgétaires, il y a beaucoup de pression pour élaborer des projets qui peuvent donner des résultats tangibles à brève échéance. Le développement communautaire est souvent un processus lent et difficile à réaliser. Les résultats du développement communautaire se mesurent aussi très difficilement. On doit convaincre les décideurs du bien-fondé d'appuyer de tels efforts même si des projets qui leur font concurrence donnent des résultats beaucoup plus tangibles et immédiats. Comme le dit si bien un membre de l'équipe de Montréal :

« Il faut être presque fou pour accepter le défi de porter un problème local devant les gouvernements régional, provincial ou fédéral ».

Toutes les parties en cause auraient voulu que le centre de Montréal soit autonome, toutes voulaient aussi réaliser leurs propres objectifs au sein du projet.

La possibilité de participer au projet national de développement communautaire en faveur des jeunes marginaux (DCJM) s'insérait dans les échanges continus d'un groupe important de personnes de la réserve High Level-Bushie River en Alberta et de Hay River-Hay River Reserve dans les Territoires du Nord-Ouest. Parmi les membres qui faisaient partie du projet dès le début, il y avait Penny Mossman, du bureau régional de Santé Canada (qui fut plus tard remplacée par Joanne Laskoski); Susan Yazdanmehr, conseillère en programmes pour les T.N.-O.; John Campbell, du bureau de l'alcool et des drogues du Service de santé des T.N.-O.; Danlene Gartner, Gerry Cyr et Pat Chemago, de la *Alberta Alcohol and Drug Abuse Commission*, Joanne Barnaby et Norman Yakeleya, du *Dene Cultural Institute* de Hay River; et Glenda Wilson du *Hay River Alcohol and Drugs Program*.

Leurs échanges se poursuivent à la fin de l'été et à l'automne 1994 jusqu'à ce que l'on décide de jumeler la réserve de High Level-Bushie River avec Hay River-Hay River Reserve (HL-HR) pour former un seul centre du projet DCJM, vu la ressemblance culturelle et l'emplacement géographique des deux communautés. Le jumelage servirait aussi à encourager la concertation, la collaboration et le partage des ressources et de l'information dans les petites communautés du Nord. Le groupe de coordination croit qu'il y a beaucoup d'information à recueillir pour aider ensuite à mieux répondre aux besoins d'une population de passage et de jeunes des diverses cultures qui vivent dans les milieux isolés du Nord.

Lorsque la décision est prise de participer au projet national, on se met à planifier des activités pour une rencontre communautaire qui aura lieu au début de 1995. On y voit le catalyseur pour aider les jeunes et les adultes des deux communautés à se réunir pour reconnaître les questions qui touchent les jeunes des deux communautés. On fournira des renseignements aux participants concernant le projet de développement communautaire, ensuite on les invitera à chercher des moyens d'utiliser le projet pour s'attaquer à certaines de leurs préoccupations.

La rencontre communautaire a lieu à High Level, en Alberta, au mois de février 1995. Une soixantaine de personnes y participent, y compris des jeunes des deux communautés, des représentants des Premières nations et des organismes au service de la jeunesse des gouvernements provinciaux ou territoriaux et fédéral. Ceux qui assistent à la rencontre ont l'occasion de mieux se connaître, de participer à des activités culturelles et récréatives, et de discuter des questions qui touchent les jeunes de leurs communautés.

Des ateliers et des groupes d'échange ont lieu aussi pour déterminer certaines activités que le projet pourrait entreprendre. Les participants reconnaissent l'utilité de rédiger un bulletin, de faire un sondage pour savoir ce que les jeunes veulent, d'avoir l'occasion de faire partie de groupes de prises de décision, de donner aux jeunes des deux communautés plus de « choses à faire » (activités sociales et récréatives). Au moment où se tient la réunion, High Level a déjà un comité inter-organismes de constitué. Les jeunes sont invités à faire partie de ce comité. Hay River songe à former un comité semblable et certains participants à la réunion tiennent à assurer la participation des jeunes. Un plan de travail est dressé par chacune des communautés; on promet aussi de se rencontrer à nouveau et de rester en contact les uns avec les autres.

Les groupes de chacune des communautés continuent de se rencontrer pendant plusieurs mois. À High Level, on s'efforce de rédiger un bulletin de nouvelles et de faire l'évaluation des besoins dans l'école secondaire, et de planifier une danse pour l'automne. On entreprend aussi de nombreuses activités pour faire connaître le groupe, entre autres un concours pour trouver un nom et un logo pour le groupe. Jason Brewster a remporté le prix avec sa proposition intitulée « *Teen Power* ». Un pizza-party qui réunissait 24 jeunes attire l'attention des médias locaux. Le sondage a commencé avant les vacances d'été mais n'a pu être terminé parce que certains élèves du secondaire n'ont pas été interviewés à temps. On a résolu de finir le sondage à l'automne.

À Hay River, les énergies générées par la réunion communautaire du mois de février se sont effritées avant l'arrivée de l'été. Un pizza-party réunit plus de 300 jeunes. Glenda essaie d'obtenir de l'aide des écoles pour assurer de l'appui au groupe de jeunes. Comme il n'y a pas de comité inter-organismes à Hay River au moment où la réunion communautaire a lieu, ce sont Glenda et son personnel qui doivent assurer le suivi. Il aurait fallu plus d'appui, comme un membre de personnel rémunéré, pour aider à organiser des activités à ce moment-là dans Hay River. Avec l'approche de l'été, un nouveau leader émerge chez les jeunes. On a l'intention de mener à l'automne un sondage pour découvrir les besoins des jeunes. C'est alors aussi qu'une réunion communautaire est prévue pour Hay River. Il y a encore beaucoup de travail à faire.

À l'automne, Penny Mossman est remplacée par Moresette Howlette. Plusieurs des pourvoyeurs de services qui ont travaillé avec le groupe de High Level ont quitté leurs emplois au cours de l'été. Lorsque Gerry Cyr tombe malade au mois d'août, les projets d'activités prévues pour High Level sont temporairement mis de côté. On décide donc d'allouer une partie des ressources à l'embauche d'un coordonnateur à temps partiel pour travailler au projet à High Level. Carrie Brodie se porte volontaire pour coordonner le projet mais elle est embauchée à temps partiel au début de décembre 1995. La perte de pourvoyeurs de services du groupe original s'explique de diverses façons : un taux élevé de roulement chez les pourvoyeurs de services, une charge de travail trop lourde, et un territoire trop grand à couvrir. Le problème d'un horaire trop chargé est relié à la difficulté de fournir des services dans les communautés éloignées et l'impossibilité pour les membres de ces communautés d'assister aux réunions. Les pourvoyeurs de services qui sont restés avec le projet connaissent les mêmes problèmes. Par ailleurs, certains organismes communautaires n'approuvent pas le projet et ne lui accordent pas leur appui.

Le prochain événement marquant pour le centre HL/HR est la rencontre communautaire tenue à Hay River du 29 septembre au 1^e octobre 1995. Le but de la réunion est d'échanger des renseignements et d'évaluer le progrès du projet. On avait prévu la participation de bon nombre de jeunes et d'adultes de High Level, mais les circonstances sont telles qu'ils doivent y renoncer à la dernière minute. Gerry Cyr représente le groupe de High Level à la rencontre. Six jeunes de Hay River prennent part avec Glenda, Irene et Shawn de la *Alcohol and Drug Society* (ADS) avec Roy qui vient d'un centre de garde en milieu ouvert des environs. Le groupe rédige un énoncé de mission et élabore un plan de travail. Parmi les activités sociales prévues, il y aura un barbecue au bord de la rivière Hay pour le groupe et les membres de leurs familles.

Le groupe de Hay River décide de trouver un endroit pour se réunir le plus tôt possible et obtient la permission de Glenda d'utiliser le local de la ADS. Il reconnaît son but comme étant d'offrir des choix pour « combattre » la consommation abusive de drogue et d'alcool. Il se propose d'ailleurs de travailler avec Irene pour acquérir des compétences. Ensuite, on lancera un concours pour nommer le groupe. Une danse *Much Music Video* aura lieu à l'automne pour faire de la publicité pour le groupe et ses activités.

En novembre, Glenda démissionne pour accepter un autre emploi et Irene prend la direction du projet. Les jeunes organisent un concours pour donner un nom au groupe et sont actifs à faire leur propre promotion. Ils communiquent avec le Conseil de ville et leur député provincial pour les tenir au courant de leurs activités. Ils sont encore à organiser une danse et se cherchent un endroit pour faire des rencontres. Le groupe de parents de l'école consent à travailler avec les jeunes afin d'organiser diverses activités. Une enseignante d'élèves ayant des besoins spéciaux va aider aux jeunes à faire de la formation entre pairs.

À High Level, le groupe se rencontre régulièrement depuis septembre. Avec l'aide de Carrie, certains jeunes terminent le sondage d'élèves du palier secondaire supérieur, ce qui est perçu comme une occasion de faire du recrutement pour le groupe. Vingt-cinq jeunes manifestent de l'intérêt pour le groupe et quatre demandent plus de renseignements. D'autres activités sont envisagées mais elles ne semblent pas susciter grand intérêt chez les adolescents plus âgés de la communauté. Le groupe pense alors aborder les adolescents plus jeunes.

Certains défis que pose le projet HL/HR ressemblent à ceux des autres communautés. Il n'est pas facile de faire participer les gens et de soutenir leur engagement. Bien que les événements spéciaux puissent susciter de l'intérêt et motiver une certaine participation, il est difficile de maintenir l'engagement actif des jeunes dans les activités journalières du groupe. Nous avons fait mention plus haut des défis particuliers qu'on a relevés dans les petites communautés du Nord. Des facteurs tels que le renouvellement constant des pourvoyeurs de services et le fait que plusieurs d'entre eux « portent plusieurs chapeaux » jouent ici aussi. D'autres défis sont reliés à des préoccupations particulières comme le déni qui existe par rapport aux questions des jeunes, une mentalité fataliste d'adultes et de jeunes selon laquelle « c'est comme ça, que voulez-vous » et la perception chez les jeunes et les adultes d'une absence d'anonymat et de confidentialité. Il y a aussi l'opinion courante que les petites villes n'ont pas les mêmes problèmes que les grands centres, du moins pas au même degré.

Un des cinq centres qui a participé au projet DCJM fut celui de la Région Manitoba-Saskatchewan. La *Addictions Foundation of Manitoba*, par l'entremise de Herb Thompson et Colleen Allan, s'entend avec le ministère de la Santé de la Saskatchewan, représenté par April Barry, Leila Campbell et Shirley Highfill, pour devenir les partenaires provinciaux des bureaux national et régional de Santé Canada. Le bureau régional de ce dernier est représenté par Ken Horsman et Gordon McGreggor.

Ce centre est constitué de neuf projets représentant 23 communautés reconnues par leurs partenaires comme étant des endroits importants où trouver l'appui et les renseignements nécessaires pour tirer des leçons d'un projet de développement communautaire. Lorsque le projet DCJM commence, chacun des neuf projets est déjà sur pied grâce aux subventions de la Direction générale de la promotion et des programmes de santé, Santé Canada. Le *Regina Street Workers' Advocacy Project* est terminé en ce sens qu'il ne reçoit plus de subventions. Tous les autres projets sont à divers stades de développement, avec l'aide financière du bureau régional, pour une période pouvant aller d'un à trois ans. Les projets faisant partie du centre Manitoba-Saskatchewan sont les suivants :

Winnipeg : *Youth Sharing Today, Leading Tomorrow*

Ce projet émane d'un atelier portant sur des stratégies pour combattre la consommation de drogue tenu à Russell (Manitoba) en septembre 1993. Le projet a été commencé par un nombre de personnages clés, dont certains participent encore à ce jour.

« Alors, nous sommes allés à la conférence de Russell et nous avons fini par émettre les plaintes habituelles concernant le système, les grands adolescents, combien on a beau parler mais rien ne change. On a donc décidé, avant de partir, de faire quelque chose. Je pense que tous ceux qui se sont impliqués l'ont fait à partir de cette conférence ».

Le projet s'était fixé les objectifs qui suivent :

1. Reconnaître et combler le fossé qui existe entre l'expérience des jeunes et leurs besoins d'une part, et les politiques sociales qui ont une influence dans leur vie, d'autre part;
2. fournir une tribune qui permet aux jeunes de traiter des besoins, des questions et des préoccupations des jeunes tels qu'ils les perçoivent dans le contexte de la famille, des groupes de pairs, de l'école, des services sociaux et du milieu communautaire;
3. mettre sur pied des projets ou des activités pour les jeunes qui sont organisés et gérés par les jeunes;
4. fournir une tribune aux jeunes et aux représentants de la communauté pour favoriser des communications efficaces et la compréhension;

5. organiser un atelier pour jeunes et pourvoyeurs de services où les jeunes peuvent participer, en partenaires égaux, à la création d'une réponse communautaire concertée, de stratégies à long terme et d'un plan d'action qui correspondent aux besoins et aux questions des jeunes d'aujourd'hui.

Le Youth Community Partnership Project d'Assiniboine

Ce projet est issu d'une rencontre entre un groupe de bénévoles et des pourvoyeurs de services en 1993. Parmi les participants, il y a des cadres scolaires intéressés à trouver des façons de traiter des questions qui touchent les jeunes de leur communauté. À l'automne 1993, un sondage portant sur la consommation d'alcool et de drogues est mené auprès des élèves des 7^e, 9^e et 11^e années. Les résultats révèlent qu'il y a bon nombre de problèmes chez les jeunes causés par la consommation d'alcool et de drogues. Le projet a été financé par le bureau régional de Santé Canada afin de :

1. Motiver les jeunes à risque et les décrocheurs pour qu'ils se prennent en main, leur donner des compétences pour mieux se débrouiller et améliorer leur estime de soi pour qu'ils choisissent un mode de vie plus sain;
2. aider la communauté à acquérir la capacité de reconnaître et de traiter les problèmes reliés à la consommation de drogue chez les adolescents, de promouvoir des modes de vie plus sains et d'en fournir des modèles à imiter;
3. former plus de partenariats parmi les jeunes de la grande communauté pour s'attaquer à la consommation de drogues ainsi qu'aux questions et comportements qui y sont reliés.

Le projet *Interlake School Leavers*

Dans la région Interlake du Manitoba, un réseau a d'abord été formé en 1988 dont font partie les représentants de quatre communautés. Depuis ce temps, huit communautés de la région d'Interlake se sont jointes au réseau : Gimli, Arborg, Riverton, Eriksdale, Fisher Branch, Leunder, Ashern et St-Laurent. Le groupe est constitué d'adultes représentant divers milieux tels que l'éducation, la santé, les services de probation, la police, la *Addiction Foundation of Manitoba*, les parents et les étudiants.

En janvier 1994, le groupe reçoit une subvention pour travailler à un projet ayant les objectifs suivants :

1. Reconnaître les facteurs qui déterminent pourquoi les jeunes quittent l'école;
2. élaborer des stratégies sur le plan local pour contrer ces mêmes facteurs;
3. convaincre les communautés de participer à la planification stratégique;
4. mettre la communauté au courant du projet *School Leavers* (pour les décrocheurs).

Brandon : *Developing Youth Today for Tomorrow*

Il s'agit d'un autre projet qui a émergé à la suite du *Canada Drug Strategy* tenu à Brandon. Il a été proposé par le Conseil pour les services aux jeunes de Brandon (*Brandon Youth Services Council*), association consultative et informative qui regroupe 22 organismes au service des jeunes. Les buts qu'il se fixe sont les suivants :

1. Reconnaître les besoins du groupe des jeunes à risque de Brandon par le biais d'une évaluation;
2. s'employer activement à les faire participer à la planification en vue d'apporter des changements;
3. élaborer un projet à long terme de travail auprès des jeunes marginaux.

Le projet est subventionné et mis en vigueur en juin 1994. Il devait d'abord durer huit mois mais les subventions sont assurées jusqu'au 31 mars 1996.

Saskatchewan Youth Strategy

Ce projet émane lui aussi de l'atelier CDS de Russell et a été subventionné pendant une période de deux ans, soit d'avril 1994 au mois de mars 1996. Il a pu se prolonger davantage grâce à une bonne administration des ressources.

Le projet devait inclure, au début, huit communautés : Saskatoon, Regina, North Battleford, Prince Albert, Kindersley, Yorkton, Swift Current et Nipawin. Les objectifs du projet sont :

1. Fournir une tribune sous forme de retraites et ateliers pour jeunes à risque afin de participer à l'élaboration et à la prestation de programmes qui reflètent les besoins et les préoccupations sur lesquels il faut se pencher;
2. dresser une liste des services provinciaux auxquels peuvent recourir les jeunes à risque. Cet objectif a été modifié au cours du premier atelier pour jeunes en avril 1994. L'objectif se lit maintenant comme suit : « Encourager la prise en main chez les jeunes pour qu'ils puissent participer activement à des partenariats jeunes-adultes, pour atteindre des buts communs dans les programmes et politiques qui touchent directement les jeunes ».

Le projet *Regina Street Workers' Advocacy*

En 1991, un groupe de pourvoyeurs de services de la ville de Regina se réunit pour discuter des genres de services qu'il conviendrait d'offrir aux femmes évoluant dans le commerce du sexe. En 1993, au cours d'un atelier, on décide qu'il faut faire plus de recherche sur la question, se servant du modèle de recherche participatif, pour dépister les besoins les plus urgents et les moyens de les combler.

En septembre 1993, ce que l'on a convenu d'appeler le *Street Intervention Committee* soumet une proposition de projet sous le vocable de *Street Worker's Advocacy Projet (SWAP)*

pour entreprendre cette recherche. Une demande de fonds est envoyée au bureau régional de Santé Canada. Les objectifs du projet s'énumèrent ainsi :

1. Dépister les autres besoins en matière de services d'appui que doivent recevoir les personnes engagées dans le commerce du sexe. Une attention particulière serait portée au problème de la toxicomanie et de l'alcoolisme, pour trouver des solutions à ce problème;
2. préparer un rapport écrit sur le projet en collaboration avec les personnes qui fournissent des renseignements afin de présenter des recommandations en vue de services futurs, de l'intervention et du soutien;
3. recueillir des renseignements au sujet de l'alcoolisme et la toxicomanie, des données démographiques, et des besoins des prostitués du centre-ville de Regina.

Le programme *Alcohol and Drug Awareness* de Southey

Le projet de Southey commence d'abord par le comité consultatif sur la consommation de drogues et d'alcool (*Southey Alcohol and Drug Awareness Advisory Committee*) qui, lui, a été formé dans cette petite communauté parce qu'il y avait une inquiétude commune concernant les questions de consommation et d'abus d'alcool et de drogues. Le projet, dans son ensemble, voulait aider la communauté à devenir plus consciente des dangers que présente la consommation abusive d'alcool et de drogues. Il avait certains objectifs plus précis :

1. Évaluer les besoins pour connaître le degré de consommation abusive de drogues dans la communauté de Southey;
2. former des partenariats entre jeunes et adultes pour que l'on soit plus conscient du problème et élaborer des stratégies d'intervention pour combattre le problème;
3. mettre sur pied une ligne téléphonique pour offrir de l'aide et du counselling en matière de consommation abusive de drogues;
4. mettre en place un programme d'aide entre pairs;
5. établir un centre d'accueil de fins de semaine pour adolescents.

Le projet est subventionné pendant 18 mois, de janvier 1994 au mois de juin 1995. Il se prolonge ensuite pendant une année entière. Southey est une petite communauté de 700 personnes située à une demi-heure de route de Regina.

Le projet *Northern Youth Initiatives*

Ce projet est né en réponse à une question du maire de l'une des trois communautés en cause : « Que devons-nous faire pour garder nos jeunes chez eux dans leur communauté »? Le projet veut donc se pencher sur le départ des jeunes de trois communautés du nord de la Saskatchewan : Beauval, Cumberland House et Pine House Lake. Les jeunes quittent leur communauté pour aller vivre dans les rues des villes du sud.

Le projet *Northern Youth Initiatives* a été conçu par deux experts-conseils de Calgary qui avaient été embauchés dans les trois communautés dans le cadre d'un projet de « communautés en santé » et d'une évaluation d'un programme de traitement ambulatoire qui dataient tous deux du début des années 90. Lorsque le projet en question ici débute en mai 1994, les trois communautés ont en place des comités inter-organismes actifs. Le projet veut mettre l'accent sur la guérison personnelle, ainsi que sur la formation et le développement d'une infrastructure communautaire, et donc :

1. Créer des relations humaines communautaires saines;
2. promouvoir la guérison personnelle et communautaire;
3. favoriser un développement économique durable;
4. faire participer les communautés au développement et à la formation des jeunes;
5. encourager une plus grande participation de la population et la soutenir;
6. élaborer des programmes culturels et spirituels;
7. améliorer de façon globale la santé des trois communautés concernées.

Le projet de Meyo-Pimacihewin

Ce projet démarre à l'École secondaire Joe Duquette de Saskatoon en 1991. On voulait apporter à l'école des éléments de spiritualité et d'engagement communautaire en y introduisant la spiritualité et la culture autochtones. On organise plusieurs ateliers, avec la participation du personnel et des élèves de l'école, dont des sessions pour la formation de formateurs, la formation pour l'aide entre pairs, la médecine holistique et l'entraînement en milieu sauvage.

Quelques-unes des personnes inscrites au programme de l'École Joe Duquette ont assisté à l'atelier *Canada's Drug Strategy* donné à Russell (Manitoba) en 1994. Suite à l'atelier, elles ont proposé un second projet pour que le projet scolaire soit étendu à la communauté autochtone plus grande de Saskatoon. Leurs objectifs étaient les suivants :

1. Réduire la consommation d'alcool et de drogues chez les jeunes à risque des Premières nations;
2. améliorer l'appui mutuel, les services de consultation et les structures de prestation de services auprès des jeunes à risque élevé des Premières nations;
3. promouvoir des initiatives communautaires de concert avec les pourvoyeurs de services de Saskatoon pour aider à prévenir la consommation abusive d'alcool et de drogues et à favoriser la guérison;
4. aborder, avec les pourvoyeurs de service de Saskatoon, la prévention et la consommation d'alcool et de drogues, et la guérison d'une façon qui tient compte des réalités culturelles du milieu.

On espérait réaliser ces objectifs en élaborant une stratégie qui comprendrait la formation de réseaux avec les pourvoyeurs de services; l'éducation et l'appui des pourvoyeurs de services; la préparation de matériel adapté sur le plan culturel pour favoriser la prévention, l'intervention, l'évaluation et le suivi; et la mise sur pied, en soirée et les fins de semaine, de programmes qui tiennent compte des réalités culturelles.

Le projet « Networking »

En plus de tous les projets décrits plus haut, le bureau régional commence aussi un projet de formation de réseaux dans le but de créer des liens entre les divers projets de la région du Manitoba-Saskatchewan. Sous l'égide du *Saskatchewan Institute for the Prevention of Handicaps*, le projet se fixe deux objectifs :

1. Publier un bulletin de nouvelles portant sur les questions des jeunes à risque et des activités prévues par chacun des projets de la région;
2. organiser des ateliers et des sessions de formation pour les participants du projet.

En plus de l'appui mentionné plus haut, l'institut reçoit une subvention pour embaucher un spécialiste dans le domaine des programmes pour jeunes à risque qui peut collaborer à tous les projets du centre Manitoba-Saskatchewan. Sa tâche consiste à fournir de l'aide technique aux projets, à aider à concevoir et à animer les ateliers qui se donneront dans le réseau et à mettre le centre du Manitoba-Saskatchewan au courant du travail qui se fait dans les autres centres à travers le Canada.

Annexe B

**Créer des partenariats pour assurer la
viabilité du projet : Atelier régional
Manitoba – Saskatchewan**

Annexe B1

BILAN DE L'ATELIER

Bilan de l'atelier

Au cours de l'été 1995, la question de la viabilité du projet devenait une préoccupation urgente pour la région Manitoba-Saskatchewan. Le financement de certains projets en faveur des jeunes de la région devait se terminer en mars 1996. Tous les partenaires de la région sont d'accord que les projets ont joué un rôle important pour permettre aux jeunes de se prendre en main et d'effectuer des changements dans la communauté. On commence alors à discuter des moyens que les projets pourraient se donner pour continuer dans les années à venir.

En même temps, le projet national de développement communautaire explore aussi les questions de viabilité des groupes. Une enquête est donc menée dans les cinq centres du projet pour savoir s'il faut planifier un atelier d'envergure nationale pour traiter ces questions. Les réactions générales des divers partenaires montrent qu'un effort de quelque sorte s'impose. Toutefois, les participants et participantes au projet disent qu'ils et elles préfèrent traiter chacun et chacune à sa manière la question du maintien aux niveaux régional et local.

Puisqu'un effort national n'est pas requis, la région Manitoba-Saskatchewan décide de tenir son propre atelier sur la viabilité en janvier 1996. On s'entend, cependant, pour inviter des représentants et représentantes des autres centres. La région convoque un comité de planification pour discuter de l'ordre du jour et du format que prendra l'atelier. Le comité de planification est constitué de jeunes, de représentants et représentantes des gouvernements provinciaux, de membres du comité national d'organisation (du projet national), des coordonnateurs et coordonnatrices de projets locaux, et de conseillers et conseillères des programmes régionaux de Santé Canada. Le comité est chargé de planifier le contenu de l'atelier ainsi que les autres questions concernant le déroulement de l'atelier et les locaux. On décide que la question de la viabilité sera abordée comme un problème à résoudre à partir du développement des partenariats avec les communautés. Une personne est embauchée pour assurer l'animation et la planification.

L'atelier s'est tenu du 17 au 20 janvier 1996, à Russell, au Manitoba. Environ 55 personnes y assistent, représentant onze projets de la région Manitoba-Saskatchewan, les présentateurs et présentatrices, les représentants et représentantes des gouvernements provinciaux et territoriaux, trois représentants du centre du Yukon du projet national de développement communautaire. La lettre invitant les présidents et présidentes des comités d'organisation des projets locaux demande que les projets soient représentés par des membres du comité d'organisation, les personnes clés de la communauté qui s'y intéressent, les coordonnateurs ou coordonnatrices de projet et une personne représentant la jeunesse.

À partir des suggestions fournies par le sondage national et les remarques du comité de planification, l'ordre du jour est rédigé autour d'une démarche en dix étapes qui mène à la création de partenariats et assure la viabilité des projets (voir l'Annexe B1). L'objectif global de l'atelier est de permettre à chacun des projets d'élaborer un plan de maintien enraciné dans la communauté. En guise de préparation pour l'atelier, on distribue du matériel à lire. On demande aux participantes et participants d'organiser une réunion dans leurs communautés avant l'atelier pour y discuter de la question de la viabilité et reconnaître les partenaires possibles.

L'atelier est divisé en sept segments :

1. reconnaître les partenaires possibles et la façon de s'adresser à eux;
2. créer une coalition autour d'une question qui touche les jeunes;
3. établir un plan de communication;
4. travailler efficacement avec les médias;
5. s'organiser pour résoudre les questions des jeunes dans la communauté;
6. trouver les partenaires possibles;
7. s'assurer de la participation du monde des affaires.

Chacune des sept séances comprend un court exposé théorique suivi d'un ou deux exemples de réussite provenant des projets participants. On encourage alors les projets à passer un certain temps en petits groupes afin d'élaborer leur propre plan de viabilité. Chaque projet reçoit des documents de travail (voir Annexe B3). À la fin de chaque séance, on demande les réactions et on prévoit une période de questions et réponses pour chercher des solutions aux problèmes.

À mesure que les groupes remplissent les documents de travail de chacune des séances, un ou une secrétaire rédige un rapport écrit qui est ajouté au travail des autres projets et remis à tous les groupes en fin de journée. Chaque groupe reçoit un résumé complet des renseignements que leur propre projet a préparé avant de quitter l'atelier. Chaque groupe reçoit aussi la liste des participantes et participants avec leurs coordonnées.

Le dernier matin de l'atelier est consacré à récapituler ce qui a été appris au cours de l'atelier. On invite les participants et participantes à former une table ronde pour partager leurs dernières remarques sur l'atelier.

Bien qu'il n'y ait pas eu d'évaluation officielle de l'atelier, les réactions des participants et participantes indiquent qu'il a été couronné de succès et que les gens sont repartis mieux renseignés sur la viabilité des stratégies que chaque groupe peut développer.

Annexe B2

Ordre du jour

Atelier pour assurer la viabilité des groupes : du 17 au 20 janvier 1996
Russell Inn, Russell (Manitoba)

ORDRE DU JOUR

M e r c r e d i a p r è s - m i d i

12 h - 13 h

Inscription

13 h 15

Ouverture de la réunion, Présentations et objectifs de l'atelier
Reconnaissance des questions qui touchent les jeunes dans la communauté
Reconnaissance des partenaires possibles

J e u d i

9 h -12 h

Créer une coalition autour de différentes questions

Déjeuner

13 h 15 - 17 h

Établir un plan de communication
Comment travailler avec les médias

V e n d r e d i

9 h -12 h

S'organiser pour résoudre les questions des jeunes

Déjeuner

13 h 15 - 17 h

Trouver les partenaires possibles
S'assurer de la participation du monde des affaires

S a m e d i

9h - 12 h

Partage des idées à partir des plans pour assurer la viabilité du projet
Clôture de l'atelier

Déjeuner

À emporter ou à prendre sur place

Annexe B3

DOCUMENTS DE TRAVAIL

RECONNAÎTRE LES PARTENAIRES DANS LA COMMUNAUTÉ

GROUPE :

Quels partenaires pourraient être intéressés à collaborer à cette solution?

De quelles questions touchant les jeunes de la communauté les gens seraient-ils intéressés à venir discuter pour trouver des solutions?

Quels seraient les bénéfices à en retirer s'ils s'engageaient?

Énumérez les points saillants d'une stratégie pour les aborder.

STRATÉGIES POUR CRÉER UNE COALITION

Faites ressortir les idées au sujet de ce que votre projet doit faire pour former ou renforcer des coalitions avec des partenaires amicaux dans la communauté. (Attention : les meilleurs partenaires sont ceux qui ont des problèmes avec les jeunes).

Stratégies :

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

PLANIFIER LES COMMUNICATIONS

Qu'est-ce que nous voulons dire?

À qui s'adressent nos propos?

Quel est notre plan pour communiquer ce message à notre groupe cible?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

GROUPE :

Qui est touché par ce problème et comment?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Comment ce problème se manifeste-t-il? (Quels en sont les symptômes?)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Quelles pourraient être quelques-unes des causes de ce problème?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Qui a la responsabilité de résoudre ce problème?

Què et quand les effets de ce problème sont-ils les plus évidents?

Quels sont certains des obstacles qui empêchent de résoudre le problème?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Quelles approches, selon vous, seraient utiles pour résoudre la question?

Étapes :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

PERSONNES-RESSOURCES ET PARTENAIRES

GROUPE :

Dressez la liste des partenariats et des ressources possibles qui peuvent contribuer à créer des coalitions pour votre projet.

PARTENARIATS	PERSONNES-RESSOURCES
Projet Jeunesse	