



Rapport d'évaluation Programme d'Intervention de Milieu Jeunesse

**Dr. Natasha Blanchet-Cohen
M. Christophe Bedeaux**
Département des Sciences Humaines Appliquées,
Faculté des Arts et des Sciences,
Université Concordia

Soumis à Sylvie Lepage
Ville de Montréal
(Direction de la diversité sociale)

Juin 2011

Coordonnées de l'auteure principale:

Natasha Blanchet-Cohen, PhD

Assistant professor
Concordia University
Applied Human Sciences Department
7141 Sherbrooke West, VE 323.03
Montreal Quebec, H4B 1R6
Tél: 848-2424 ext. 3347
Courriel : Natasha.Blanchet-Cohen@concordia.ca

Pour plus d'informations :

Sylvie Lepage

Coordonatrice du Programme d'Intervention de Milieu Jeunesse
Direction de la diversité sociale de la Ville de Montréal
801, rue Brennan, 5ème étage Pavillon Duke Nord
Montréal, Québec, H3C 0G4
Tél : (514) 872-9655
Courriel : slepage@ville.montreal.qc.ca

REMERCIEMENTS

Les auteurs du présent rapport souhaitent remercier tout particulièrement Sylvie Lepage (Direction de la diversité sociale, Ville de Montréal) pour son initiative et son intérêt à entreprendre une évaluation du Programme d'Intervention de Milieu. Elle nous a appuyé durant toute la durée de l'évaluation, nous ouvrant les portes des arrondissements et des organismes, et nous apportant l'orientation nécessaire pour mener à bien cette évaluation, tout en nous laissant l'autonomie requise pour mener une évaluation rigoureuse et indépendante.

Les auteurs souhaitent aussi remercier le Dr. Junichiro Koji, stagiaire à la Ville de Montréal, qui a fait partie intégrante de l'équipe durant la conceptualisation et la collecte des données. C'est en grande partie grâce au dévouement du Dr. Koji que les entrevues ont pu être menées en personne sur le territoire de l'Île de Montréal.

Un remerciement va aussi au Dr. Gilbert Edmond du département des sciences humaines appliquées de l'Université de Concordia pour avoir révisé et validé le questionnaire.

Finalement, les auteurs remercient les répondants de l'évaluation qui ont volontairement participé au processus en répondant au questionnaire et en acceptant d'être interviewés, rendant cette évaluation possible.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le présent rapport a pour objectif de présenter les résultats de l'évaluation du Programme d'Intervention du Milieu (PIMJ) qui a été menée entre septembre 2010 et mai 2011. Depuis 2007, ce programme, financé à part égal par la Ville de Montréal et le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, vise à « offrir aux jeunes de 12 à 30 ans des activités de qualité, diversifiées, accessibles et adaptées à leur besoins, en complémentarité et en concertation avec les milieux de vie, de façon à favoriser leur plein épanouissement et établir une action harmonisée de prévention des problématiques sociales » (Montréal, 2009, p. 4). Son approche repose sur les quatre caractéristiques suivantes : mobilisation, multi-réseau, intersectoriel et territorial. Le programme fixe également quatre domaines d'activités prioritaires afin de mieux encadrer les jeunes : le développement social, le loisir culturel, les activités physiques, sportives et le plein air, et l'environnement et le développement durable.

Cette évaluation a été conduite auprès des fonctionnaires d'arrondissements et des intervenants et responsables des organismes communautaires qui ont reçu un financement du PIMJ, les deux groupes étant regroupés sous le terme de répondants. Afin de connaître les perspectives des répondants, 38 entrevues semi-directives ont été réalisées dans 17 arrondissements auprès de 25 fonctionnaires d'arrondissement et 27 représentants de 22 organismes réalisateurs. Les informations qualitatives obtenues par ses entrevues ont été complétées par un questionnaire en ligne auquel 37 répondants ont répondu. L'évaluation a porté principalement sur trois aspects du PIMJ : l'impact du programme, la mise en œuvre de son approche, et les besoins et perspectives exprimés par les répondants.

En ce qui concerne l'impact du programme, l'évaluation a montré qu'une majorité des répondants considèrent que le PIMJ a un impact important voir très important dans le milieu. Lors des trois années de sa mise en œuvre, le PIMJ a permis de rejoindre en moyenne 6000 jeunes par an, dont les deux tiers étaient des hommes. Bien que les activités de loisirs culturels, et les activités physiques, sportives, et de plein air urbain, représentent 56% des activités offertes et sont les plus populaires, les impacts positifs sur les jeunes mentionnés par les répondants ont surtout trait à la prévention de problématiques sociales, comme la lutte au décrochage scolaire. Ainsi, les activités s'inscrivant dans le domaine du développement social représentent 42% des activités offertes. Par contre, les activités liées au développement durable et à l'environnement ne représentent que 2% des activités offertes et plusieurs répondants ne voient pas l'intérêt de ce domaine d'activité dans le PIMJ. Les jeunes sont essentiellement perçus par les répondants comme bénéficiaires, devant les rôles de partenaires et initiateurs de projets. Par ailleurs, plus de la majorité des répondants considèrent que le PIMJ a suscité une bonne mobilisation dans le milieu, celle-ci étant associée à la perception de l'impact du PIMJ par les répondants. Au niveau du financement, il ressort de l'évaluation que les financements distribués par le PIMJ ont surtout servi à bonifier des projets.

Concernant la mise en œuvre de l'approche du PIMJ, celle-ci a été évaluée principalement au regard de la mobilisation et de l'engagement des jeunes, de la dynamique de concertation, et des relations entre les organismes et les arrondissements. Il ressort de

l'évaluation que la mobilisation des jeunes dans les projets est perçue comme bonne par les répondants, notamment par le critère du nombre de jeunes participants aux projets. Par contre, l'idée de financer directement un projet issu des jeunes est loin de faire l'unanimité parmi les répondants. Au niveau de la concertation, l'évaluation a montré que la qualité et le fonctionnement de celle-ci variaient selon les arrondissements. Ainsi dans certains cas la table de concertation assume le plus grand rôle dans la concertation, pour le PIMJ alors que dans d'autres cas le leadership est assumé par l'arrondissement. Les relations entre les organismes et les arrondissements ont en général été décrites comme positives, les arrondissements ayant plusieurs rôles de soutien auprès des organismes.

En ce qui concerne les besoins et perspectives exprimés par les répondants, ceux-ci se divisent en deux catégories : les besoins envers le PIMJ et les souhaits concernant le rôle de la Ville-Centre. Pour le PIMJ, le besoin considéré le plus important par les répondants est celui de la consolidation du financement du PIMJ. Cette consolidation implique, outre une augmentation du financement du PIMJ, le désir des répondants que le financement soit récurrent et inclus dans une approche plus simple ou intégrée aux financements jeunesse. À ce sujet, le deuxième besoin considéré le plus important par les répondants est celui d'une stratégie concertée en matière jeunesse, juste devant le besoin d'un meilleur arrimage financier des programmes jeunesse. Des besoins ou désirs de formations, ainsi que de partage d'expériences, sont également ressortis de cette évaluation. Concernant leurs relations avec la Ville-Centre, il ressort de l'évaluation que les répondants souhaitent que celle-ci ait un rôle plus actif en intervention jeunesse, alors qu'elle est perçue essentiellement comme un bailleur de fonds. A notamment été exprimé le souhait que la Ville-Centre offre une vision globale de l'intervention jeunesse sur son territoire et assume plus de leadership en intervention jeunesse, même si l'approche décentralisée, donnant pas mal de liberté et de flexibilité aux arrondissements, est aussi appréciée.

Les constats et résultats obtenus lors de cette évaluation ont servi à rédiger 18 recommandations pour la Ville de Montréal concernant la continuation du PIMJ. Les auteurs recommandent notamment de maintenir l'approche unique et innovante du programme, voir de l'étendre à d'autres programmes, et en particulier les caractéristiques suivantes de cette approche : la souplesse et la flexibilité du programme, l'approche décentralisée passant par les arrondissements pour répondre aux besoins locaux, et les exigences de concertation et de mobilisation du milieu. D'autres recommandations ont été proposées pour améliorer le PIMJ afin d'augmenter son impact sur le milieu et sur les jeunes.

Tableau résumé des résultats concernant l'impact et la mise en œuvre de l'approche du PIMJ

<i>Impact du PIMJ</i>	
<i>Résultat # 1</i>	L'impact des projets financés par le PIMJ est jugé important à très important par près de 83% des répondants;
<i>Résultat # 2</i>	Dans l'ensemble le financement du PIMJ a surtout permis de bonifier des projets ou de compléter d'autres financements;
<i>Résultat # 3</i>	Le PIMJ a rejoint en moyenne plus de 6000 jeunes chaque année entre 2007 et 2010, dont environ les deux tiers sont des hommes;
<i>Résultat # 4</i>	Les loisirs culturels et les activités physiques, sportives, et de plein air urbain, représentent 56% des activités offertes et semblent les plus populaires, contre 42% pour les activités en lien avec le développement social et 2% pour les activités d'environnement et de développement durable, les moins populaires;
<i>Résultat # 5</i>	Les jeunes sont surtout vus comme bénéficiaires;
<i>Résultat # 6</i>	Les impacts des projets sur les jeunes mentionnés les plus fréquemment concernent la prévention des problématiques sociales appartenant au domaine du développement social, telles que le décrochage scolaire ou la délinquance. En outre, il a aussi été mentionné que des projets ont aussi permis d'offrir des lieux d'expression aux jeunes et d'avoir une bonne visibilité;
<i>Résultat # 7</i>	Plus de la moitié des répondants (70,2%) considèrent que le PIMJ a suscité une mobilisation moyenne à forte et une relation positive est observable entre le niveau de mobilisation suscité par un projet et la perception de l'impact de ce projet.
<i>Mise en œuvre de l'approche du PIMJ</i>	
<i>1 – Mobilisation et engagement des jeunes</i>	
<i>Résultat # 8</i>	La mobilisation des jeunes dans les projets est considérée comme bonne sur la base du nombre de jeunes participant aux activités;
<i>Résultat # 9</i>	Les avis sont très partagés en ce qui concerne l'idée d'un financement direct de projets issus des jeunes : certains répondants sont pour, et d'autres pensent que les jeunes ont besoin d'être encadrés. De plus, l'absence de mesures pour évaluer l'engagement des jeunes a été mentionnée.
<i>2 – Concertation pour le PIMJ</i>	

<i>Résultat # 10</i>	La qualité de la concertation varie selon les arrondissements, allant de très bonne à absente;
<i>Résultat # 11</i>	Une majorité des répondants (59,4%) considèrent la contribution de la table de concertation jeunesse dans leur projet comme étant moyenne ou importante ;
<i>Résultat # 12</i>	La table de concertation jeunesse est perçue d'abord comme une table de discussion (65%), puis comme ayant un rôle rassembleur (près de 46%) devant les rôles de leadership (près de 30%), de réalisateur de projet (27%) et de coordination ;
<i>Résultat # 13</i>	Les projets ne découlent pas tous d'un plan d'action jeunesse du milieu ;
<i>Résultat # 14</i>	Les arrondissements sont perçus comme ayant surtout les rôles d'expertise conseil (54% des répondants), de partenaire engagé (51,4%), et de bailleur de fond (46%) dans les projets;
<i>Résultat # 15</i>	Plusieurs répondants considèrent que l'arrondissement a assumé un leadership dans le projet, alors que d'autres ont plutôt parlé d'une collaboration entre l'arrondissement et la table de concertation jeunesse.
<i>3 – Relations et attentes envers la Ville-Centre</i>	
<i>Résultat # 16</i>	Plusieurs responsables d'organismes ont mentionné avoir peu de contacts avec la Ville-Centre;
<i>Résultat # 17</i>	La Ville-Centre est perçue comme ayant surtout un rôle de Bailleur de fond (note moyenne de 4,14 sur 5) devant le rôle de développement d'une vision (3,33/5), tandis que le rôle de partenaire engagé auprès des organismes est perçu comme celui que la Ville a le moins (2,88/5) ;
<i>Résultat # 18</i>	Les fonctionnaires accordent plus d'importance aux rôles relatifs au développement de réseau en matière jeunesse, au développement d'une vision, et au rôle d'expert conseil, que les intervenants ou responsables communautaires ;
<i>Résultat # 19</i>	Les répondants des arrondissements de l'ancienne Ville de Montréal accordent plus d'importance aux rôles de partenaire engagé auprès des organismes et de développement de réseau en matière jeunesse que les répondants provenant des nouveaux arrondissements.
<i>4 – Points forts de l'approche</i>	

<i>Résultat # 20</i>	<p>Les répondants apprécient les aspects suivants de l'approche du PIMJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La souplesse et la flexibilité du programme; ■ La décentralisation du programme permettant de s'adapter aux besoins locaux.
----------------------	--

Tableau résumé des recommandations

<i>Pertinence du programme</i>	
<i>Recommandation# 1</i>	<p>Maintenir l'approche du PIMJ, et si possible l'étendre ou l'inclure à d'autres programmes pour la jeunesse. Maintenir en particulier les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La souplesse et la flexibilité du programme; ■ L'approche décentralisée passant par les arrondissements pour répondre aux besoins locaux; ■ Les exigences de concertation et de mobilisation du milieu.
<i>Amélioration/optimisation des impacts du PIMJ</i>	
<i>1 - Objectif du programme</i>	
<i>Recommandation# 2</i>	<p>S'assurer que les activités offertes sont cohérentes avec l'objectif de favoriser l'épanouissement des jeunes et servent à «établir une action harmonisée de prévention des problématiques sociales».</p>
<i>2 - Activités offertes aux jeunes</i>	
<i>Recommandation# 3</i>	<p>Clarifier la distinction entre les objectifs des activités de loisir culturel, des activités physiques, sportives, et de plein air urbain, et ceux des activités de développement social.</p>
<i>Recommandation# 4</i>	<p>Évaluer la pertinence du volet environnement et développement durable en intervention jeunesse et mieux le promouvoir ou communiquer à son sujet auprès des arrondissements et organismes s'il est maintenu;</p>
<i>Recommandation# 5</i>	<p>Évaluer pourquoi les projets rejoignent plus d'hommes que de femmes et proposer des activités mixtes ou qui puissent intéresser les femmes à y participer.</p>
<i>Mise en œuvre de l'approche du programme</i>	
<i>1 – Mobilisation et engagement des jeunes</i>	
<i>Recommandation# 6</i>	<p>Offrir une formation aux intervenants et responsables d'organismes sur les moyens et pratiques pour mobiliser et impliquer les jeunes, en particulier ceux issus des communautés ethnoculturelles;</p>

<i>Recommandation# 7</i>	Promouvoir la philosophie du «par, pour, et avec» les jeunes auprès des organismes jeunesse, et offrir une formation aux intervenants et responsables d'organismes sur les moyens d'appliquer concrètement cette philosophie dans leurs projets.
<i>Recommandation# 8</i>	Explorer l'opportunité de donner plus de marge de manœuvre, d'initiative, et de responsabilités aux jeunes;
<i>Recommandation# 9</i>	Développer une méthode appropriée pour évaluer directement auprès des jeunes l'impact des projets et si ceux-ci répondent à leurs besoins et attentes.
<i>2 – Dynamique de concertation</i>	
<i>Recommandation# 10</i>	Conserver la condition selon laquelle le projet doit découler d'un plan d'action jeunesse issu de la concertation du milieu;
<i>Recommandation# 11</i>	Mieux encadrer le processus de concertation et clarifier la nature de celle-ci, ainsi que le processus décisionnel pour le choix des organismes et des projets.
<i>Recommandation# 12</i>	Améliorer la collaboration entre les arrondissements et les tables de concertation jeunesse, notamment en clarifiant leurs rôles respectifs et en définissant le leadership de chacun;
<i>Recommandation# 13</i>	Augmenter la transparence et l'imputabilité des relations entre les organismes et les arrondissements;
<i>Recommandation# 14</i>	Conserver les différents rôles des arrondissements dans le PIMJ ainsi que leur implication dans le programme.
<i>3 – Rôles et relations avec la Ville-Centre</i>	
<i>Recommandation# 15</i>	Améliorer l'efficacité du financement du PIMJ et en simplifier les démarches, à savoir: <ul style="list-style-type: none"> ■ Rendre le financement récurrent; ■ Indexer le financement sur l'inflation; ■ Simplifier le financement ainsi que les démarches administratives;
<i>Recommandation# 16</i>	Élargir le rôle de la Ville-Centre dans le PIMJ, et en intervention jeunesse, au-delà du simple rôle de bailleur de fond. Revoir son rôle et les moyens pour développer et offrir une vision globale, intégrée, et cohérente, de l'intervention jeunesse sur le territoire.
<i>Recommandation# 17</i>	Réévaluer la pertinence d'une table municipale en intervention jeunesse, et le rôle de la Ville-Centre dans une telle table.

Recommandation# 18

Organiser et animer (par la Ville-Centre) des rencontres annuelles ou biennuelles regroupant les fonctionnaires des arrondissements ou les intervenants et responsables d'organismes pour favoriser le partage d'expérience, notamment en ce qui concerne les problématiques sociales touchant les jeunes.

RECOMMANDATIONS

Dans cette section sont présentées les recommandations qui sont ressorties de l'évaluation pour améliorer et optimiser le Programme d'Intervention de Milieu Jeunesse (PIMJ). Ceci est en lien avec le troisième objectif du mandat de cette évaluation qui était de faire ressortir les nouveaux besoins du milieu, d'améliorer ou optimiser le PIMJ. Ces recommandations visent à :

- Augmenter l'impact du PIMJ auprès des jeunes et du milieu,
- Améliorer l'efficacité de son approche,
- Inclure ou étendre l'approche PIMJ à d'autres programmes ayant traits à la jeunesse.

1^{ÈRE} RECOMMANDATION :

Maintenir l'approche du PIMJ, et si possible l'étendre ou l'inclure à d'autres programmes pour la jeunesse. Comme il a été montré, près de 83% des répondants considèrent que l'impact du PIMJ est important à très important, ce qui justifie de maintenir le programme. Cependant, ce qui distingue le PIMJ des autres programmes pour la jeunesse n'est pas tant le financement supplémentaire accordé aux organismes que les caractéristiques de son approche.

Ainsi, plusieurs caractéristiques de l'approche du PIMJ listées ci-dessous ressortent de l'évaluation comme étant positives, et/ou appréciées par les répondants.

- **La souplesse et la flexibilité** du programme qui permettent aux arrondissements et organismes d'adapter les projets aux besoins du milieu ou aux intérêts des jeunes par exemple en ciblant un groupe d'âge, en choisissant les activités qui seront offertes, ou en innovant;
- **L'approche décentralisée** passant par les arrondissements pour répondre aux besoins locaux. Cette délégation de la gestion du PIMJ aux arrondissements leur permet de mieux cibler leurs actions et de les adapter aux besoins locaux qui sont différents pour chaque arrondissement;
- **Les exigences de concertation et de mobilisation du milieu**, qui permettent d'encourager les acteurs du milieu à travailler ensemble pour proposer des projets mobilisateurs pour les jeunes et le milieu. Bien que la concertation ne fonctionne pas de manière optimale dans tous les arrondissements, celle-ci semble, d'après l'évaluation, un composant essentiel de l'intervention jeunesse. Un projet réalisé en concertation est plus susceptible de rassembler et de mobiliser divers acteurs du milieu.

2^{ÈME} RECOMMANDATION :

S'assurer que les activités offertes sont cohérentes avec l'objectif de favoriser l'épanouissement des jeunes et servent à «établir une action harmonisée de prévention des problématiques sociales», comme il est mentionné dans l'objectif du PIMJ. En effet, une large gamme d'activités peut être offerte aux jeunes, et il semble important que les activités

offertes dans le cadre du PIMJ soient en ligne avec ses objectifs pour ne pas faire redondance avec les autres activités et projets offerts par la Ville. De plus, il semble important que, dans le cadre du PIMJ, les projets visent à offrir des activités qui permettent leur plein épanouissement des jeunes.

3^{ÈME} RECOMMANDATION :

Clarifier la distinction entre les objectifs des activités de loisir culturel, des activités physiques, sportives, et de plein air urbain, et ceux des activités de développement social. Aussi, sous quelles conditions des activités culturelles, physiques, ou sportives ont des objectifs de prévention des problématiques sociales?

Les résultats de l'évaluation ont montré parfois une certaine confusion dans la classification/séparation des activités. Ainsi, des activités culturelles ou physiques et sportives sont parfois considérées par les répondants comme s'inscrivant également dans le domaine du développement social. Ce constat avait déjà été dressé lors de l'évaluation des programmes précédents le PIMJ faite par le groupe Sodem (2000, p. 146), qui avait noté que «ces ambiguïtés au niveau des objectifs des programmes loisir-jeunesse entraînent une confusion au niveau de la nature de l'intervention à effectuer auprès des jeunes». Cette confusion peut résulter en une surestimation des activités de développement social offertes, et donc à des biais dans l'évaluation de l'impact des programmes et des activités.

Pour pallier à cette confusion, la Ville-Centre pourrait clarifier les critères ou conditions selon lesquels une activité culturelle ou physique et sportive s'inscrit également dans le domaine du développement social. Cette réflexion pourrait se réaliser avec les fonctionnaires des arrondissements, et éventuellement avec les responsables d'organismes.

4^{ÈME} RECOMMANDATION :

Évaluer la pertinence du volet environnement et développement durable en intervention jeunesse et mieux le promouvoir ou communiquer à son sujet auprès des arrondissements et organismes s'il est maintenu.

En effet, il a été montré que ce domaine représente seulement 2% des activités offertes, et que plusieurs répondants sont sceptiques vis-à-vis de sa pertinence dans le cadre du PIMJ. Dans le cas où la Ville de Montréal considère que ce domaine a toujours sa pertinence dans le PIMJ et souhaite le maintenir, celle-ci devrait alors inciter davantage des fonctionnaires des arrondissements et les responsables d'organismes à proposer et offrir des activités et projets dans ce domaine.

5^{ÈME} RECOMMANDATION :

Évaluer pourquoi les projets rejoignent plus d'hommes que de femmes et proposer des activités mixtes ou qui puissent intéresser les femmes à y participer. Comme il a été montré, le PIMJ a rejoint deux fois plus d'hommes que de femmes au cours de ses trois premières années. Pour que le PIMJ atteigne son objectif d'offrir des activités diversifiées, accessibles et adaptées aux besoins des jeunes, incluant les femmes, il pourrait être utile de rechercher les causes de ce déséquilibre, et de développer et offrir des activités qui répondent également aux besoins des jeunes de sexe féminin.

6^{ÈME} RECOMMANDATION :

Offrir une formation aux intervenants et responsables d'organismes sur les moyens et pratiques pour mobiliser et impliquer les jeunes, en particulier ceux issus des communautés ethnoculturelles. En effet, la difficulté de mobiliser et d'impliquer les jeunes a été mentionnée à plusieurs reprises par les répondants. Certains répondants ont mentionné une difficulté supplémentaire à entrer en contact avec les jeunes issus des communautés ethnoculturelles et à répondre à leurs besoins. Dans ce sens, une formation pourrait être donnée par des intervenants ayant plus d'expérience dans ce domaine, ou un partage d'expérience pourrait être organisé. Une proposition pour développer un programme de formation pour les intervenants jeunesse avait également été faite par le groupe Sodem (2000).

7^{ÈME} RECOMMANDATION :

Promouvoir la philosophie du «par, pour, et avec» les jeunes auprès des organismes jeunesse, et offrir une formation aux intervenants et responsables d'organismes sur les moyens d'appliquer concrètement cette philosophie dans leurs projets. L'évaluation a montré que cette philosophie n'était pas appliquée, ni appréciée, par tous les organismes. Les jeunes sont encore vus essentiellement comme bénéficiaires ou partenaires des projets, et moins comme initiateurs de projets. Pourtant, les répondants identifient les maisons de jeunes comme ayant réussi à appliquer cette philosophie. De plus, l'application de la philosophie du «par, pour, et avec» les jeunes est légitimée par la priorité 2 du Conseil Jeunesse de Montréal (2010, p.2) «Impliquer les jeunes dans les instances consultatives et décisionnelles de la Ville de Montréal.

Une formation des intervenants et responsables d'organismes pourrait permettre de les sensibiliser à la philosophie, de comprendre les réticences ou difficultés de ceux-ci à appliquer cette philosophie, et de leur proposer des solutions ou moyens de contourner ces difficultés.

8^{ÈME} RECOMMANDATION :

Explorer l'opportunité de donner plus de marge de manœuvre, d'initiative, et de responsabilités aux jeunes. Cette recommandation fait suite à la précédente. Afin d'aider à l'implantation de la philosophie du «par, pour, et avec» les jeunes dans les projets du PIMJ, les organismes pourraient être encouragés à réfléchir sur les moyens pratiques pour permettre aux jeunes de devenir initiateurs de projets. Les jeunes pourraient par exemple avoir plus d'influence dans le choix des activités des projets, ou pourraient se voir confier

un montant minimum dans le but de réaliser un mini projet ou une activité. Les jeunes seraient alors encadrés et évalués quand à leur gestion du projet ou de l'activité, et l'expérience pourrait être reconduite, voir avec plus d'ampleur, selon son succès.

9^{ÈME} RECOMMANDATION :

Développer une méthode appropriée pour évaluer directement auprès des jeunes l'impact des projets pour déterminer s'ils répondent à leurs besoins et attentes. D'une part, le manque d'instruments ou d'outils permettant d'évaluer l'engagement de jeunes a été mentionné par plusieurs répondants. D'autre part, l'évaluation a montré que la mobilisation et l'implication des jeunes dans les projets est souvent évaluée seulement en termes de nombre de jeunes participants. Ainsi, une méthode d'évaluation des projets directement auprès des jeunes pourrait permettre de vérifier, et de documenter, que les projets financés par le PIMJ satisfont effectivement les objectifs du PIMJ tels qu'énoncés précédemment. Cette recommandation rejoint la proposition faite par le groupe Sodem (2000, p.19) de «développer une instrumentation pour évaluer l'efficacité des programmes » avec la condition supplémentaire que les jeunes soient entendus directement pour l'évaluation.

10^{ÈME} RECOMMANDATION :

Conserver la condition selon laquelle le projet doit découler d'un plan d'action jeunesse issu de la concertation du milieu. La mobilisation des acteurs du milieu et la concertation des différents réseaux font partie des balises de l'approche du PIMJ. Comme il a été dit dans la 1^{ère} recommandation, la concertation est un élément important de la mobilisation du milieu, et l'évaluation a montré que la perception de l'impact des projets était associée positivement à celle de la mobilisation des acteurs. Dans le cadre du PIMJ, la réalisation d'un plan d'action jeunesse est le moyen par lequel cette concertation des différents acteurs est suscitée, et il est donc important de conserver cet élément de l'approche du PIMJ.

Par contre, l'évaluation ayant montré que cette condition n'était pas toujours respectée complètement, la Ville ou ses arrondissements devraient chercher les causes de ce non respect. Le groupe Sodem (2000, p.19) avait également formulé plusieurs propositions relatives au plan d'action jeunesse, telle que d'évaluer les plans d'actions des organismes partenaires chaque année. Dans ce cas, la Ville-Centre pourrait vérifier auprès des partenaires que le plan d'action soumis a effectivement été développé en concertation entre les acteurs jeunesse du milieu, par exemple en vérifiant que l'organisme a été choisi par appel d'offres.

11^{ÈME} RECOMMANDATION :

Mieux encadrer le processus de concertation et de clarifier la nature de celle-ci, ainsi que le processus décisionnel pour le choix des organismes et des projets. L'évaluation a montré que la concertation était déficiente ou absente dans certains arrondissements, et que le projet avait alors été développé sans concertation, ce qui est contraire à l'approche du PIMJ. La Ville-Centre pourrait jouer un rôle pour, d'une part, s'assurer que les projets financés sont effectivement développés en concertation, et d'autre part en soutenant les arrondissements et les organismes quand la concertation est plus difficile. Une clarification des rôles et responsabilités de chacun des partenaires de la concertation dans le cadre du

PIMJ pourrait aider à faciliter le processus de concertation, ainsi qu'une clarification ou simplification du processus décisionnel du PIMJ.

Une difficulté particulière se pose cependant dans le cas où la concertation est déficiente parce que la table de concertation ne peut pas jouer son rôle. Dans ce cas, l'arrondissement a attribué le projet sans passer par la concertation. Celui-ci peut-il remplacer la table de concertation jeunesse pour développer le projet en concertation avec les organismes? Ou est-ce que l'arrondissement pourrait passer par d'autres tables de concertations? Est-ce équitable par rapport aux autres organismes et arrondissement qu'un projet reçoive un financement du PIMJ sans être issu de la concertation du milieu ?

12^{ÈME} RECOMMANDATION :

Améliorer la collaboration entre les arrondissements et les tables de concertation jeunesse, notamment en clarifiant leurs rôles respectifs et en définissant le leadership de chacun. Cette recommandation fait suite à la recommandation précédente. L'évaluation a montré que la distribution des rôles et du leadership au niveau de la concertation entre les arrondissements et les tables de concertation jeunesse n'est pas toujours claire ou systématique. Dans certains arrondissements, ce sont les arrondissements qui ont été perçus comme assumant le leadership de la concertation, tandis que dans d'autres ceux-ci étaient perçus plutôt comme des partenaires et le leadership était assumé par la table de concertation. Le processus de concertation serait probablement facilité si les rôles et responsabilités étaient mieux définis et partagés entre les arrondissements et les tables de concertation, garantissant ainsi que les projets sont effectivement issus de la concertation du milieu.

13^{ÈME} RECOMMANDATION :

Augmenter la transparence et l'imputabilité des relations entre les organismes et les arrondissements. Cette recommandation fait suite à la précédente. L'évaluation a montré que les projets et les organismes n'étaient pas toujours sélectionnés par appel d'offres, et que l'arrondissement proposait directement le financement du PIMJ à un organisme. Pour, d'une part, garantir une équité entre les différents organismes dans l'accès au financement du PIMJ, et d'autre part offrir aux jeunes des activités et services qui auront le plus d'impact tout en rencontrant les objectifs du PIMJ, le processus de sélection des organismes pourrait être rendu plus transparent, par exemple en vérifiant que des projets de plusieurs organismes ont été soumis dans chaque arrondissement. Une limite étant cependant le cas des arrondissements où un seul organisme rencontre les critères du PIMJ.

14^{ÈME} RECOMMANDATION :

Conserver les différents rôles des arrondissements dans le PIMJ ainsi que leur implication dans le programme. L'évaluation a montré que les arrondissements avaient différents rôles en lien avec le PIMJ en plus de celui de bailleurs de fond, tels que les rôles d'expert conseil et de partenaire engagé. Il a été aussi mentionné que l'arrondissement assumait parfois le leadership dans le choix des projets, offrait du soutien auprès de l'organisme, et qu'il avait parfois aussi un rôle de facilitateur ou de personne ressource. Ainsi, en plus d'aider à la concertation, les arrondissements aident les organismes à soumettre et réaliser leurs projets. Par contre, ces rôles peuvent être mieux définis quand

ceux-ci peuvent être partagés avec d'autres acteurs du milieu, ou quand l'arrondissement pallie au manque de concertation du milieu.

15^{ème} recommandation :

Améliorer l'efficacité du financement du PIMJ et en simplifier les démarches. Ces besoins ont été les plus fréquemment exprimés par les répondants pour qui le financement du PIMJ, bien qu'important au niveau des projets, pourrait avoir beaucoup plus d'impact s'il était consolidé. Les autres moyens pour augmenter l'impact du financement du PIMJ seraient de :

- Rendre le financement récurrent;
- Indexer le financement sur l'inflation;
- Simplifier le financement ainsi que les démarches administratives.

16^{ÈME} RECOMMANDATION :

Élargir le rôle de la Ville-Centre dans le PIMJ, et en intervention jeunesse, au-delà du simple rôle de bailleur de fond, et développer et offrir une vision globale, intégrée, et cohérente, de l'intervention jeunesse sur le territoire. Ce souhait a aussi été exprimé a plusieurs reprises par les répondants. Ainsi, le besoin d'une stratégie concertée en matière jeunesse est celui qui a été noté comme étant le plus important par les répondants après celui de consolidation du financement du PIMJ. Par conséquent, il est recommandé que la Ville-Centre développe une stratégie ou une politique d'intervention jeunesse cohérente dans laquelle inscrire le PIMJ. Celle-ci permettrait d'une part, d'harmoniser et d'intégrer les différents financements pour la jeunesse, et d'autre part d'éviter les disparités ou inégalités entre arrondissements dans les services offerts à la jeunesse.

Cette recommandation fait également écho à la priorité 1 du Conseil Jeunesse de Montréal (2010). Celui-ci considère en effet que l'approche transversale en intervention jeunesse utilisée par la Ville crée des disparités entre arrondissements et recommande donc d'adopter une approche intégrée de l'intervention jeunesse offrant un cadre de référence ainsi que des balises aux arrondissements. Dans ce cas, nous pensons que l'approche du PIMJ constitue un modèle dont pourrait s'inspirer une stratégie globale en intervention jeunesse sur le territoire de Montréal.

17^{ÈME} RECOMMANDATION :

Réévaluer la pertinence d'une table municipale en intervention jeunesse, et le rôle de la Ville-Centre dans une telle table. Cette table a arrêté de fonctionner quand la Ville-Centre a cessé de la piloter, et plusieurs répondants souhaiteraient qu'une nouvelle table soit formée sur l'échelle du territoire de la Ville de Montréal. Une telle table ou lieu de concertation pourrait être intégré dans une future politique ou stratégie jeunesse de la Ville de Montréal. Cependant, la question se pose de l'implication et de la motivation des acteurs à assumer le fonctionnement d'une telle table si la Ville-Centre n'a pas les ressources pour la piloter. Une alternative pourrait être de créer une table des intervenants jeunesse des

arrondissements pour coordonner et harmoniser l'intervention jeunesse entre les différents arrondissements.

18^{ÈME} RECOMMANDATION :

Organiser et animer (par la Ville-Centre) des rencontres annuelles ou biannuelles regroupant les fonctionnaires des arrondissements ou les intervenants et responsables d'organismes pour favoriser le partage d'expérience, notamment en ce qui concerne les problématiques sociales touchant les jeunes. Plusieurs répondants ont en effet mentionné un intérêt pour le partage d'expériences et des échanges de pratiques en lien avec l'intervention jeunesse, et plus particulièrement concernant les pratiques d'intervention auprès des jeunes. La Ville-Centre pourrait avoir un rôle dans l'animation de telles rencontres, par exemple dans le cadre d'une politique ou stratégie d'intervention jeunesse. Un format d'une à deux rencontres par an semble être celui qui correspondrait le plus aux besoins des répondants.

RÉFÉRENCES

Conseil Jeunesse de Montréal, 2010. *Priorités d'action jeunesse de la Ville de Montréal selon le Conseil Jeunesse de Montréal*, Montréal.

Koji, J., 2011. *Programme d'intervention de Milieu Jeunesse : Bilan 2007-2010 (Document de travail)*, Montréal : Direction de la diversité sociale.

Lepage, S., 2009. *Paramètres de gestion destinés aux arrondissements. Programme 2009 « Intervention de milieu pour les jeunes de 12 à 30 ans »*. Montréal : Direction de la diversité sociale. Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle.

Montréal. 1990. *Programme Jeunesse 2000. Loisirs pour et par les jeunes de 13 à 17 ans. Document d'information*. Montréal : Service des loisirs et du développement communautaire.

Montréal, 2006. *Population de 15 à 29 ans, agglomération de Montréal, 2006*. Consulté sur http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=6897,67887634&_dad=portal&_schema=PORTAL.

Montréal, 2007. *Priorités jeunesse de la Ville de Montréal. Pour une convergence accrue des efforts de la Ville de Montréal et de ses partenaires 2007-2009*. Montréal : Direction de la diversité sociale.

Montréal, 2009. *Intervention de milieu pour les jeunes de 12 à 30 ans. Programme 2009*. Montréal : Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle. Direction de la diversité sociale.

Sodem Recherche et Développement (Sodem). 2000. Actualisation des orientations jeunesse de la Ville de Montréal dans le cadre des programmes de loisir « Jeunesse 2000 », « Maisons de jeunes » et « Intervention-Jeunesse en HLM ». Rapport de recherche. Montréal : Service des sports, des loisirs et du développement social.