

***Destination 2030 :
Défis et leçons d'une consultation publique hybride***

Étude de cas réalisée
par
Christian Boudreau, Ph.D.

Novembre 2014

Introduction

La participation citoyenne à l'élaboration des politiques, des programmes et des services fait plus que jamais partie des orientations et stratégies gouvernementales. Les médias sociaux ne sont pas étrangers à ce phénomène en permettant à l'État de rejoindre à faible coût de larges segments de la population. L'État voit dans cette participation une façon de gagner la confiance de la population et de donner une plus grande légitimité à ses décisions politiques et administratives. La présente étude porte sur une démarche de consultation publique, appelée Destination 2030, menée en 2013 par le gouvernement du Québec en vue de renouveler la politique jeunesse.

Destination 2030 mérite d'être étudiée pour diverses raisons. Premièrement, Destination 2030 renvoie à un phénomène récent qui connaît un essor certain tant au Québec (Boudreau, 2014) qu'ailleurs dans le monde (Nations-Unies, 2014), soit les consultations dites hybrides qui misent à la fois sur les rencontres en personne et sur les discussions en ligne. Il s'agit de la première étude de cas sur une consultation publique hybride menée au Québec. Deuxièmement, Destination 2030 vise à rejoindre un groupe d'individus peu présent lors des consultations publiques initiées par l'État, les jeunes, en leur aménageant une place centrale dans la démarche. Les stratégies mises de l'avant par les responsables de Destination 2030 peuvent être d'intérêt pour toute personne et organisation préoccupée par l'inclusion de groupes habituellement exclus des consultations publiques. Troisièmement, tout en se voulant une démarche non partisane coordonnée par le Secrétariat à la jeunesse (ci-après SaJ), Destination 2030 a confié à des élus un rôle de premier plan lors de la tournée de consultation. Destination 2030 est intéressante en ce qu'elle constitue un lieu de collaboration entre l'administratif et la politique dans l'élaboration des politiques. Enfin, la générosité des personnes rencontrées¹ dans le cadre de cette étude a permis au chercheur de réaliser de riches entretiens et d'avoir accès à des documents pertinents qui relatent l'histoire de Destination 2030 et qui mettent en relief les défis et les bons coups liés à une démarche de consultation de grande envergure. Mentionnons que les propos des personnes interviewées sont en italique dans le texte. Le présent texte se divise en 3 parties. Une première partie aborde le contexte sociodémographique et politique à l'origine du renouvellement de la politique jeunesse et qui a conduit à une démarche de consultation publique. Une deuxième partie présente les trois formes de consultation menées dans le cadre de Destination 2030, à savoir une tournée régionale, un forum en ligne et une consultation administrative. La troisième partie fait ressortir les principaux défis auxquels les responsables de cette consultation ont été confrontés et les leçons que l'on peut en tirer.

¹ En particulier Nikolas Ducharme (sous-ministre adjoint, secrétaire adjoint à la jeunesse), Pascale Tremblay (coordonnateur des communications du SaJ), Frederico Fonseca (Directeur des politiques et des relations interministérielles du SaJ) et Léo Bureau-Blouin (Président de la tournée D2030 et ex-député de Laval-des-Rapides).

1 Contexte

La politique québécoise de la jeunesse est la pierre d'assise de l'action gouvernementale en matière de jeunesse. Depuis son adoption en 2001, cette politique a donné lieu à trois plans d'action. Le dernier plan, *la stratégie d'action jeunesse 2009-2014*, a mené à la mobilisation de près de 300 partenaires autour de 115 mesures. Le gouvernement du parti québécois, élu en 2012, a l'option de reconduire ce plan d'action, qui vient à échéance en mars 2014, avec certains réaménagements ou de repartir sur de nouvelles bases en renouvelant la politique jeunesse. C'est la deuxième option qui est retenue. Il apparaît d'autant plus nécessaire de renouveler la politique jeunesse adoptée en 2001 qu'elle a vieilli, tout comme la population à laquelle elle s'adresse.

On se rendait compte que le contexte avait beaucoup changé. En 15 ans, c'est comme si une génération avait passé ... Ceux qui avaient été consultés [en 2001] n'étaient plus dans la tranche des 15-29.

Les changements démographiques des 15 prochaines années militent aussi en faveur du renouvellement de la politique.

D'ici 2030, on passe de 14% à 25% personnes de plus de 65 ans alors que jeunes ne constitueront que 16 % de la population. En 2021, c'est une situation de plein emploi, notamment avec les mises à la retraite. En 2029, il y aura plus de décès que de natalité et le seul facteur de croissance de la population sera le résultat de l'immigration. Le fait qu'il y aura moins de jeunes justifie une action structurante au niveau gouvernementale auprès de ce segment de la population.

Par le renouvellement de la politique, l'État entend produire un nouveau plan d'action jeunesse. Les 115 moyens d'action en place ne seraient pas nécessairement reconduits. « *L'ajustement de certains partenariats pourrait permettre de réallouer des ressources financières pour des projets qui correspondent aux besoins actuels des jeunes* », ajoute-t-on. Afin de renouveler la politique jeunesse, le gouvernement du Québec mandate le Secrétariat à la jeunesse (SaJ)² pour coordonner une démarche de consultation élargie, appelée Destination 2030, qui conduira à la production d'un Livre blanc sur la jeunesse dont le contenu sera débattu en commission parlementaire. Le bureau de la première ministre du Québec, Pauline Marois, désigne Léo Bureau-Blouin, député de Laval-des-Rapides et adjoint parlementaire à la première ministre dans les dossiers jeunesse, pour présider une tournée de consultation auprès des jeunes et des partenaires jeunesse des diverses régions du Québec. Le contexte politique et social se prête bien à une telle consultation.

² Intégré au ministère du Conseil exécutif, le Secrétariat à la jeunesse a pour mandat de conseiller le gouvernement en matière de jeunesse et d'assister la première ministre dans l'exercice de ses responsabilités à cet égard. Il assure la coordination et le suivi de l'action gouvernementale dans ce domaine.

On a décidé de faire une tournée physique du Québec pour se reconnecter auprès des jeunes. Il faut aussi se rappeler le contexte politique de l'époque. On sortait du conflit étudiant. Il y avait eu beaucoup de tension entre le gouvernement et les jeunes.

Il est aussi convenu de déployer une plateforme Web, incluant un forum de discussion, afin d'étendre la consultation à l'ensemble des jeunes du Québec. On entend miser sur les réseaux sociaux pour rejoindre les jeunes, les informer et les amener à participer à la tournée régionale ou au forum en ligne. Par la tournée régionale et par la mise en ligne d'un forum, le SaJ souhaite se distancer de l'image institutionnelle rigide que projettent les consultations publiques traditionnelles menées par le gouvernement, notamment les commissions parlementaires. Le SaJ entend aussi consulter diverses entités gouvernementales afin de s'adjoindre l'expertise nécessaire pour mener à bien ce projet. En somme, la présente étude porte sur une démarche de consultation à la fois physique et virtuelle auprès de jeunes, d'organismes du milieu et d'entités gouvernementales.

2 La démarche de consultation

2.1 La tournée des régions

Les travaux menant à la nouvelle politique jeunesse du Québec sont officiellement annoncés le 23 mai 2013 à Québec par la première ministre, Pauline Marois, et son adjoint parlementaire pour les dossiers jeunesse et député de Laval-des-Rapides, Léo Bureau-Blouin. Outre la mise en ligne d'une plateforme Web, on y annonce la tenue d'une tournée de consultation qui parcourra les régions du Québec et qui sera présidée par Léo Bureau-Blouin, avec la collaboration du député de Saint-Jean, Dave Turcotte, et du député de Terrebonne, Mathieu Traversy. Cette démarche de consultation contribuera à l'élaboration d'un Livre blanc qui sera déposé à l'automne 2014 et qui devrait être discuté en commission parlementaire.

Par la tournée des régions, le gouvernement souhaite « *sensibiliser, mobiliser et consulter les jeunes et la population quant aux défis qui attendent le Québec de 2030, pour qu'ils fassent valoir leurs opinions, leurs priorités et leurs initiatives* » (gouvernement du Québec, communiqué de presse, 23 mai 2014). Ce sera aussi l'occasion d'aller sur le terrain et d'examiner les retombées des projets que l'État finance en discutant avec les organismes qui les mettent en œuvre et les jeunes qui en bénéficient. La nouvelle est bien accueillie par les associations et les organismes qui œuvrent auprès de jeunes et plusieurs d'entre eux s'engagent à produire un mémoire afin de faire connaître les besoins de leurs régions.

La tournée de consultation Destination 2030 s'amorce à Laval le 24 mai 2013 et se termine le 18 octobre 2013 dans la région de Lanaudière. Elle se déroule en deux temps : neuf régions administratives sont visitées avant la pause estivale et 8 après celle-ci. Au terme de la tournée, près de 4000 jeunes et intervenants de 17 régions du Québec et des représentants des 11 premières nations ont été rencontrés. Les sujets abordés s'articulent autour des thématiques suivantes : citoyenneté et mondialisation, éducation et culture, emploi et l'entrepreneuriat, environnement, région et santé. L'animation des rencontres de consultation est généralement menée par Léo Bureau-Blouin. Celui-ci oriente la discussion autour d'une liste de thèmes et de sous-thèmes qu'il adapte selon l'auditoire et les discussions (voir annexe 1). La rencontre de consultation commence le plus souvent par une présentation avec un support visuel (PPT ou vidéo) qui explicite la démarche et ses objectifs. Certaines rencontres prennent une allure plus informelle.

Avec la jeune chambre de commerce, ce n'est pas le moment de sortir les questions sur un PowerPoint. On y va de gré à gré tout en mangeant nos œufs et nos toasts : « C'est quoi ton entreprise, qu'est-ce que tu fais, c'est quoi ton problème, c'est quoi l'accès aux crédits, la relève ».

Une journée typique de consultation se déroule comme suit:

La journée commençait par une rencontre avec la jeune Chambre de commerce. On pouvait ensuite aller voir une initiative jeunesse de la région et visiter l'organisme qui en est responsable. Puis, on pouvait se déplacer pour un dîner avec les membres du Forum jeunesse régional. En après-midi, une rencontre avec tous les partenaires jeunesse du milieu local était organisée. Ça pouvait être des partenaires gouvernementaux, des partenaires financés par le SaJ ou l'État, des intervenants dans le milieu scolaire, maison des jeunes, les centres locaux d'emploi. C'était des rencontres un peu plus formelles. Ensuite, on pouvait aller visiter une école, un CEGEP, une école secondaire et s'adresser aux jeunes dans un amphithéâtre. En fin de journée, on tenait une activité grand public. Ça pouvait être dans les écoles, dans un centre culturel. Souvent, des parents venaient avec leurs jeunes. Plusieurs intervenants jeunesse en profitaient pour revenir.

Avec ses effectifs limités, le SaJ ne peut à lui seul planifier et coordonner la tournée et s'occuper de tous les aspects logistiques d'une consultation sur le terrain à l'échelle provinciale. Il décide alors de confier en impartition la logistique de la tournée. La Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec (ci-après Table de concertation des forums jeunesse) et les Forums jeunesse régionaux (ci-après Forums jeunesse) apparaissent comme des partenaires tout désignés pour l'aider à préparer la tournée. Présents dans toutes les régions du Québec, les Forums jeunesse agissent déjà comme des intermédiaires entre le SaJ et les organismes œuvrant auprès des jeunes. Ce sont les principaux organismes de concertation et d'action jeunesse sur le terrain que le SaJ finance : « *Il était donc normal de travailler avec eux* », affirme-t-on.

La Table de concertation des forums jeunesse est invitée à prendre part aux rencontres préparatoires de la tournée. On lui confie la responsabilité d'approcher à tour de rôle les Forums jeunesse et de leur transmettre l'information nécessaire pour que ceux-ci réalisent une partie du travail sur le terrain, dont la promotion de la tournée dans leur région, la planification de l'horaire de la journée, le recrutement des personnes à rencontrer et la réservation des locaux. Afin d'encadrer le travail sur le terrain des Forums jeunesse, des lignes directrices sont élaborées par le SaJ, conjointement avec la Table de concertation des forums jeunesse, où on y suggère une liste de personnes, de groupes et d'organismes à rencontrer ainsi qu'un certain *modus operandi*.

2.2 Le forum web

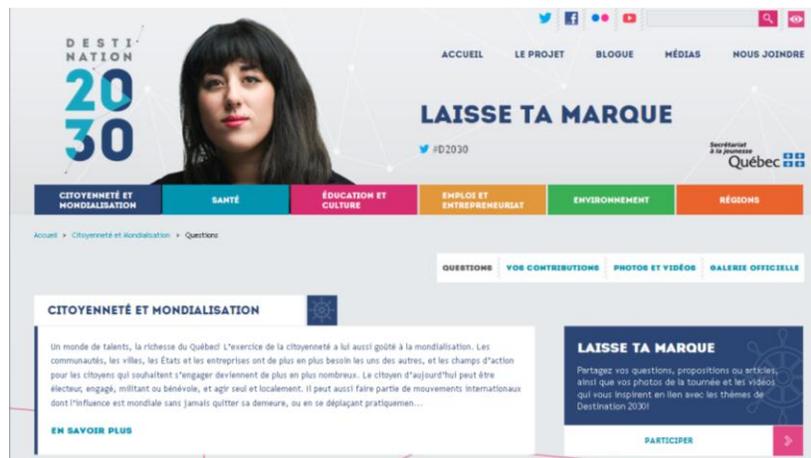
Pour rejoindre le plus de participants possibles, on décide de développer une plateforme de consultation Web, appelée elle aussi Destination 2030. Prenant la forme d'un forum de discussions, le site Destination 2030 est présenté comme un lieu de réflexions et d'interactions

avec les citoyens sur l'avenir de la jeunesse. Outre le forum, le site permet aux utilisateurs de déposer divers types de documents, dont un mémoire, une photo ou une vidéo.

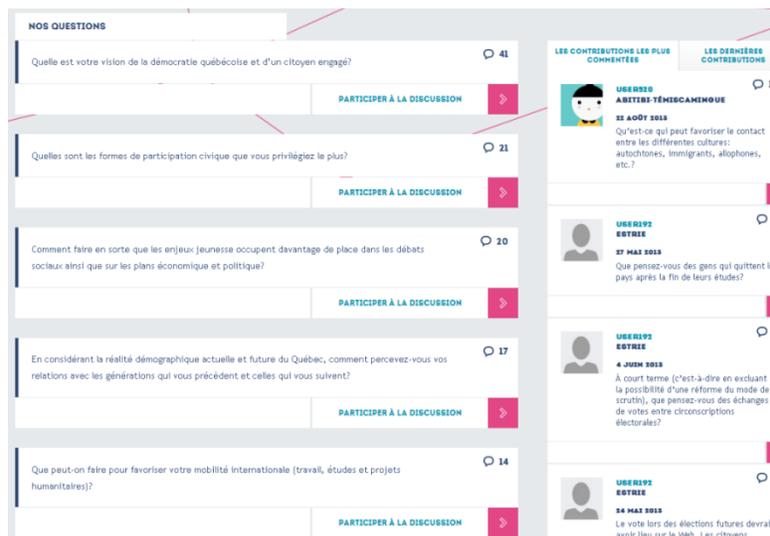
Les travaux de conception du site Destination 2030 débutent le 4 février 2013. La mise en ligne du site se fait le 24 mai 2014 pour se terminer le 31 octobre 2014, deux semaines après la fin de la tournée régionale. Durant les 5 mois de consultation en ligne, le site reçoit environ 40 000 visites (par 20 000 visiteurs différents) et près de 900 commentaires et autres contributions écrites. De plus, on y dépose environ 80 mémoires et avis ainsi qu'une trentaine de courtes vidéos de type témoignage, le plus souvent produit par le SaJ.

Au début de la consultation, c'est sur les réseaux sociaux de Léo que ça se passait. Progressivement, l'activité a migré vers la plateforme Destination 2030 et les réseaux sociaux du SaJ, comme Facebook et Twitter.

En dépit de l'absence d'un animateur professionnel qui oriente et relance les discussions, les propos tenus dans le forum demeurent civilisés et respectueux. Les thèmes qui structurent le forum de discussions sont les mêmes que ceux de la tournée, à savoir le citoyen et la mondialisation, la santé, l'éducation et la culture, l'emploi et l'entrepreneuriat, l'environnement et les régions. Chacun de ces thèmes est accompagné d'un texte introductif.



Les thèmes se déclinent ensuite en une trentaine de questions, à savoir les mêmes questions posées lors de la tournée (annexe 1). Les contributions des participants (commentaires, propositions, questions et réponses) se greffent le plus souvent à ces questions, comme l'illustre le thème « Citoyenneté et mondialisation ».



Les contributions des participants ont donné lieu à une grande diversité de commentaires, sans qu'il y ait véritablement présence de débats ou autres formes de discussion de type délibératif. Quant aux auteurs des commentaires, plusieurs se sont présentés comme des intervenants d'organismes jeunesse du milieu ou comme des jeunes recevant des services de ces organismes. Durant la tournée, le SaJ remet entre les mains d'un jeune son compte Twitter qui diffuse des messages et des photos sur l'évènement. Le site Destination 2030 a aussi hébergé des blogueurs.

Pour faire connaître le site et pour inciter les gens à participer au forum, le SAJ a recours à une stratégie de communication qui mise principalement sur les médias sociaux. Une stratégie de communication Web a le mérite de coûter moins cher qu'une stratégie de promotion dans les médias traditionnels, souligne-t-on. Cette décision tient aussi compte du fait que le président de la tournée est très actif sur les réseaux sociaux. Le SaJ a donc intérêt à utiliser non seulement ses propres réseaux sociaux pour diffuser l'information, mais aussi les comptes Facebook et Twitter de ses partenaires ainsi que ceux de Léo Bureau-Blouin.

Léo Bureau-Blouin est l'une des personnalités publiques québécoises avec le plus d'abonnés sur les réseaux sociaux ... 30 000 amis sur Twitter et quelques milliers sur Facebook. Ça fait de bons relais ... On retweetait fréquemment des trucs que Léo mettait de l'avant quand il parlait de la jeunesse et vice et versa.

En diffusant sur Facebook et sur Twitter, le SaJ invite les abonnés de ces réseaux à consulter le site Destination 2030 et à participer au forum. Le SaJ leur facilite la vie en permettant de s'abonner au forum à partir de leur propre compte Facebook, sans avoir à créer un nouveau compte. Pour le directeur du projet, le Web et les médias sociaux offrent l'avantage de donner un deuxième souffle, voire une continuité, à la consultation.

Tu es dans une rencontre, ça vient de finir. Si on n'a pas eu le temps d'aborder toutes les questions, on invite les participants à aller sur notre site Web ... Ce qui est bien avec les réseaux sociaux, c'est qu'ils donnent une seconde vie aux politiques publiques.

Enfin, le site Destination 2030 sert à faire connaître la tournée: « Le site Destination 2030 permettait de dire au monde où on était. Il y avait une carte et chaque jour on voyait où on était ».



Outre la responsabilité des stratégies de communication en ligne, il revient au SaJ de créer et de gérer le site Destination 2030. Or, le SaJ ne dispose ni de l'expertise, ni du temps nécessaire pour concevoir et développer une plateforme de consultation. On lui suggère de faire affaire avec une firme spécialisée dans les solutions Web. La firme Brad de Montréal, pré-qualifiée pour ce genre de projet aux échéances serrées, obtient le contrat de la réalisation du site. Le Centre des services partagés du Québec (CSPQ) s'impose, quant à lui, comme un partenaire essentiel du SaJ pour gérer ses relations d'affaires avec la firme Brad. Plus précisément, le SaJ se trouve à travailler de concert avec la Direction des moyens de communication du CSPQ pour assurer la gestion contractuelle avec les soumissionnaires pré-qualifiés. Il travaille aussi avec une autre entité du CSPQ, le Centre de compétences Web³, pour l'appuyer dans le pilotage du projet ainsi que pour sécuriser le site Destination 2030 (ex : catégorisation des actifs informationnels et test d'intrusion) et pour s'assurer qu'il est conforme à ses attentes (ex : test d'acceptation). Pour des raisons de sécurité, le CSPQ se propose aussi d'héberger le site Destination 2030.

2.3 Consultation administrative

Le SaJ tient à consulter non seulement des jeunes et des partenaires du milieu, mais aussi des experts et des dirigeants gouvernementaux pour l'appuyer dans sa démarche de consultation publique et dans l'élaboration d'une politique. Trois comités sont constitués pour structurer la consultation des acteurs gouvernementaux. Un premier comité, composé d'une quarantaine d'experts rattachés à plus d'une vingtaine d'organismes ou ministères, a le mandat de cerner

³ Entité du CSPQ dédiée au développement, à l'amélioration et à l'entretien de sites Web pour les ministères et organismes.

la situation des jeunes au Québec, les enjeux actuels et futurs qui les concernent et les priorités d'intervention. Les deux autres comités, qui agissent comme instance de gouvernance, suivent et approuvent les éléments stratégiques de la démarche. L'un de ces comités est composé de 15 sous-ministres. Ce comité interministériel sur la jeunesse a pour mandat « *de nous épauler et de valider notre stratégie* », affirme un responsable du SaJ. L'autre comité de gouvernance, un comité ministériel ad hoc, a réuni les ministres des principaux ministères concernés par le renouvellement d'une politique jeunesse. Son mandat consiste à « *orienter les travaux menant au renouvellement de la Politique québécoise de la jeunesse* ».

Un comité ministériel, c'est plutôt rare ... Tu en as trois ou quatre qui sont liés au processus décisionnel du gouvernement et quelques comités ministériels ad hoc créés par mandat d'un gouvernement. Le nôtre était présidé par la première ministre elle-même.

Le SaJ a aussi recours aux services de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) qui lui produit un portrait statistique de la situation actuelle des jeunes québécois âgés entre 15 et 29 ans et de l'évolution de cette clientèle au cours des 15 dernières années au regard des aspects suivants : démographie, marché du travail et entrepreneuriat, éducation, santé, conditions économiques, culture et utilisation d'Internet, vie en société et tourisme.

Quand on arrivait dans une région, les statistiques de l'ISQ sur cette région étaient publiées sur notre site et dans le communiqué de presse. Le portrait statistique régional était souvent repris dans les journaux locaux et lors d'entrevues que Léo Bureau-Blouin donnaient aux médias.

Les statistiques de l'ISQ ont orienté l'élaboration des questions posées durant la tournée régionale et dans le forum en ligne. Elles ont aussi contribué à la production d'un rapport administratif qui, à l'instar de la tournée régionale, du forum en ligne et de la consultation administrative, a servi de matériau au Livre blanc. « *Si l'ISQ pouvait produire un rapport statistique pour chaque strate d'âge, ça nous aiderait pour faire des politiques publiques* », souligne un responsable du SaJ.

Destination 2030 sort le SaJ de ses activités opérationnelles de financement, de suivi et de coordination des actions gouvernementaux en matière de jeunesse pour le plonger dans un processus d'élaboration de politique publique. L'ampleur des travaux d'analyse a d'ailleurs amené le SaJ à se doter d'une direction des politiques qui a eu la responsabilité de collecter et d'analyser l'ensemble des contenus issus de la consultation administrative, de la tournée régionale et du forum en ligne.

3 Défis et leçons

3.1 Organiser une tournée, c'est exigeant!

Même avec la collaboration d'organismes du milieu, en particulier les Forums jeunesse, la tournée régionale Destination 2030 est une opération exigeante pour la petite équipe du SAJ responsable de la logistique.

Lors de la tournée, on préparait des pochettes avec des documents, des crayons, explications de la tournée. On recevait des portraits régionaux de l'ISQ. On partait avec ça dans nos valises. Sur place, nous faisons une pré-visite des lieux quelques jours avant la tournée quand c'était une région pas trop loin, autrement on le faisait la veille. Le lendemain matin, à 5 h on montait des salles. Il pouvait y avoir 5 à 6 activités par jour. On a réussi à tenir ça à bout de bras.

La tournée est aussi une activité exigeante pour la personne qui l'anime.

C'est Léo Bureau-Blouin qui était en avant. Il a fait toutes les places ... C'est lui qui animait et recevait les commentaires. Il relançait la salle. Quand Dave Turcotte et Mathieu Traversy étaient là, ils étaient avec lui en avant.

Même son de cloche du principal concerné.

La tournée ... ç'a pris beaucoup d'énergie et de temps ... On s'est tous poussé au maximum. Le temps en politique c'est précieux ... En partant, il faut être 3 jours au parlement et 2 jours dans la circonscription.

Devant tant d'efforts déployés, les responsables de Destination 2030 reconnaissent qu'il serait difficile de refaire une tournée de la même envergure. Pour certains, une tournée moins étendue dans le temps et dans l'espace aurait pu donner d'aussi bons résultats. Des responsables ont le sentiment d'avoir fait le tour de la question avant la fin de la tournée : « À certains moments, on avait l'impression de vivre le jour de la marmotte ». Cependant, il peut s'avérer politiquement dangereux d'écarter des régions dans le cadre d'une tournée de consultation publique, même si presque tout a été dit bien avant la fin de la démarche: « Il est difficile de dire à une région : je n'irai pas vous voir », surtout si d'autres régions ont été visitées ou le seront bientôt, indique-t-on.

Face à cette sensibilité territoriale, les technologies de l'information et des communications peuvent offrir au gouvernement des options de rechange intéressantes, dont celle de consulter à distance des populations dans des régions éloignées. Par exemple, la téléprésence (visioconférence) ou la Web diffusion, qui sont de plus en plus utilisés par diverses instances de consultation dont le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, permettent de simuler

une discussion synchrone entre plusieurs individus, sans que les personnes responsables de la consultation et de l'animation n'aient à quitter leur région. Les économies de déplacement peuvent être appréciables pour un territoire grand comme le Québec. Cependant, l'utilisation d'un tel dispositif présuppose la présence d'une infrastructure (ex : lien internet haute vitesse, caméras et ordinateurs) sur les lieux de consultation ainsi que le déplacement des personnes consultées vers ces lieux.

3.2 Rejoindre les jeunes

Le fait d'avoir mis les jeunes au centre de la démarche a permis de faire un contrepoids aux revendications des organismes du milieu financés par l'État et des groupes de pression dans le secteur jeunesse, nous affirme-t-on. « *Les organismes veulent plus de fonds pour augmenter les services existants et les employés de meilleurs salaires, c'est normal* ». Les organismes de services et les groupes de pression auront le loisir de se faire entendre en commission parlementaire, prévue après le dépôt du Livre blanc, rétorque-t-on. Pour les responsables de Destination 2030, « *avoir des vrais jeunes pour nourrir le Livre blanc, c'est beaucoup plus parlant* » que de mener des consultations particulières auprès d'organismes du milieu et divers regroupements ou associations. Consulter les jeunes, c'est aussi une façon d'avoir l'heure juste sur l'efficacité et la pertinence de certains programmes et services offerts par des partenaires financés par le SaJ, soutiennent les responsables de Destination 2030. Or, attirer des jeunes vers des lieux physiques de consultation a été en soi un réel défi : « *[i]l fallait aller tirer les jeunes pour qu'ils participent à nos événements ... on a eu un bon résultat, mais à coup de beaucoup d'efforts* ». Le fait de réaliser la tournée « *à la fin des classes au printemps et au début des classes à l'automne ... à un moment où l'assemblée nationale ne siège pas* », n'a pas non plus facilité le recrutement de jeunes, précise-t-on. Le défi est d'autant plus grand que les responsables cherchaient à rejoindre des :

... jeunes qui n'étaient pas des représentants, avec un discours pré-fait, mais des jeunes qui vivaient au jour le jour les services financés par le SaJ ... On leur demandait : « Est-ce que ça fonctionne? Quels sont les résultats »?

Pour les responsables de Destination 2030, la meilleure façon d'avoir accès à ces jeunes est d'aller là où ils sont (ex : école et milieu de travail) plutôt que de les convier à des assemblées publiques à des moments souvent inopportuns pour eux.

On s'est rendu compte qu'il était difficile pour les Forums jeunesse régionaux de mobiliser les jeunes dans leur région, surtout quand ils ne le savaient pas beaucoup à l'avance. Des fois, c'était la fin de semaine et les jeunes ont autre chose à faire. Le meilleur moyen d'avoir un feed-back des jeunes c'était d'aller les voir dans les écoles ou dans les organismes de formation qu'ils fréquentent.

Le site Destination 2030 vise à rejoindre les jeunes en général dans des univers qu'ils sont habitués de fréquenter, soit les médias sociaux. 20 000 personnes différentes ont visité ce site, ce qui est appréciable pour une consultation publique en ligne au Québec. Les personnes qui ont participé au forum de discussions sont évidemment moins nombreuses. Un responsable du SAJ estime « *que la moitié des contributions viennent de jeunes ordinaires et l'autre moitié de représentants d'organisme* ».

Au terme de la démarche de consultation, les responsables de Destination 2030 soutiennent que les propos des jeunes transparaissent dans le Livre blanc, déposé en février 2014, à travers des thèmes tels que la promotion de saines habitudes de vie, la lutte contre l'intimidation et la cyberintimidation, l'accessibilité aux études, le décrochage scolaire, le soutien aux jeunes entrepreneurs et la conciliation travail-famille.

Le contenu du Livre blanc ressemble au cheminement du jeune dans sa transition vers l'autonomie ... Il reflète ce que les jeunes ont dit et non ce que les organismes publics et les organismes financés par l'État auraient dit.

Le fait d'avoir consulté des jeunes a donc permis d'aborder les politiques publiques de façon transversale et d'aller au-delà des traditionnels découpages par secteurs et par programmes. La participation des jeunes à la tournée régionale et au forum en ligne a aussi pris de court certains organismes du milieu et groupes de pression en matière de jeunesse, « *plus habitués à rencontrer le SAJ seul* », notamment pour discuter de financement. Il y a toujours le risque du jeune qu'on tente d'endoctriner et qui arrive avec un « *discours pré-fait* ». Mais, celui-ci est rapidement détectable et il est minoritaire, nous assure-t-on. De façon générale, les jeunes ont dit ce qu'ils pensaient, affirment les responsables de Destination 2030, même dans le cadre d'événements organisés par des organismes du milieu. Dans tous les cas, Léo Bureau-Blouin veillait au grain. En tant que président et principal animateur de la tournée de consultation, il s'est assuré par ses interventions que les discussions tournaient autour des besoins des jeunes et non d'enjeux corporatifs et d'intérêts organisationnels.

3.3 Aller au-delà des banalités

Pour Léo Bureau-Blouin, le plus grand défi auquel il a dû faire face au début de la démarche de consultation a consisté à convier des jeunes à aller au-delà de banalités et de généralités dans leurs propos, « *à parler de choses qui peuvent être réutilisées dans une construction de politique publique. Il fallait amener des gens qui n'étaient pas des experts à élever le débat* ». Léo Bureau-Blouin s'est, entre autres, donné pour tâche d'amener les participants à cerner des problèmes et à « *les faire réfléchir sur des solutions, sur qu'est-ce qui pourrait fonctionner* ». Au fil du temps, précise-t-il, on développe une expertise. « *Par exemple, pour stimuler et élever la discussion, je posais des questions brise-glaces* ». Une fois la démarche rodée, il devient plus aisé d'aller

chercher l'information auprès des participants et de cerner leurs préoccupations en matière jeunesse.

Un autre défi a consisté à rassurer les participants de l'authenticité de la démarche. Pour susciter leur adhésion, « *les gens doivent sentir que ce n'est pas factice, qu'ils ne sont pas instrumentalisés dans une vaste pièce de théâtre politique* ». Pour ce faire, la démarche se doit d'être ouverte, dit-on, afin de permettre l'émergence d'idées nouvelles : « *Si on veut se lancer dans une démarche authentique, tu n'as pas le choix d'être assez large au départ, sinon les gens le sentent* ». Le fait d'avoir adopté une démarche ouverte a permis d'ébranler certaines idées reçues et de se laisser surprendre. À ce propos, « *l'une des grandes surprises a été de constater chez les jeunes travailleurs une préoccupation quasi partagée autour de la conciliation travail-famille* ». Cependant, une consultation publique articulée autour de thèmes généraux comporte son lot de difficultés.

À question générale, réponse générale. Si l'on veut que les gens nous fournissent du contenu qui va être utile et utilisable, il faut les encadrer ... amener les gens sur des thèmes et des objectifs précis, autrement ça part dans tous les sens.

Pour Léo Bureau-Blouin, si les thèmes abordés dans Destination 2030 avaient été plus précis, il aurait été plus facile d'orienter les discussions sur des problèmes concrets et leurs solutions. Si c'était à refaire : « *je ciblerais dès le départ des questions plus précises, des thèmes plus pointus ... Le Québec du futur, en terme marketing, ce n'est pas toujours évident pour les gens* ». Quant au forum de discussion, le caractère général des questions semble aussi avoir affecté la profondeur des propos. « *Les questions posées auraient pu être plus précises* », précise-t-on, particulièrement en matière d'environnement,

Quand les gens viennent nous dire, il faut se sortir du pétrole, se sont des préoccupations légitimes ... Mais, on ne peut pas seulement mettre une ligne dans le rapport: les jeunes sont préoccupés par l'environnement ... On aurait pu poser comme question précise : comment l'environnement pourrait être intégré au cursus scolaire? Il faut y aller vraiment concret et précis. C'est quelque chose qu'on avait sous estimé au départ. On était trop dans le général.

Des responsables du SaJ reconnaissent que l'intervention d'un animateur aurait pu permettre d'aller chercher des réponses précises aux questions générales qui étaient posées dans le forum en ligne. Ainsi, l'animateur peut amener les participants à faire une contribution qui dépasse le simple commentaire et à débattre entre eux grâce à des relances et autres techniques d'animation. Mais, comme le précisent les responsables de Destination 2030, le SaJ, comme bien d'autres entités gouvernementales (Boudreau, 2014), n'avait à l'époque ni les ressources, ni la capacité organisationnelle pour animer sur une base régulière un forum en ligne, que ce soit pour répondre aux questions et commentaires ou pour (re)lancer le débat. L'animation d'un

forum exige des compétences particulières : « *Ce que ça prend, c'est du monde capable de rédiger sur le Web 2.0, mais qui sont aussi des gens de contenu. Cette personne n'existait pas au SaJ* ».

Pour des responsables de Destination 2030, le problème ici est plus profond puisqu'il s'ancre dans des pratiques gouvernementales bien instaurées. L'élaboration des politiques demeure encore dans une large mesure un processus administratif et politique que l'on souhaite garder entre initiés et experts dans des contextes normés et prévisibles : « *Être présent sur les médias sociaux pour mener des débats publics importants, l'État québécois n'est pas encore rendu là* ».

3.4 Demeurer agile dans un contexte bureaucratique

Une consultation publique au gouvernement du Québec, particulièrement lorsque celle-ci est en ligne, ne peut se faire sans obtenir de nombreuses autorisations ou avis auprès de diverses entités gouvernementales, que ce soit pour élaborer un plan de communication, pour gérer les renseignements personnels ou pour concevoir un site Web. Bien que mandaté par le bureau de la première ministre pour réaliser Destination 2030, le SaJ a dû se plier aux exigences administratives liées à toute démarche de consultation publique. Avant de mettre en branle les stratégies de communication visant à faire la promotion de la tournée régionale et du site Web, le SaJ a dû obtenir deux autorisations (ou avis favorables), l'un du Secrétariat aux communications gouvernementales, l'autre du Secrétaire général associé du conseil exécutif. L'autorisation du Secrétariat aux communications gouvernementales portait sur la planification des activités de communication, sur l'estimation des sommes à investir et sur les objectifs poursuivis. Le SaJ s'engage alors à faire le suivi budgétaire de la tournée et du site Web ainsi qu'un bilan budgétaire qu'il remettra au Secrétariat aux communications gouvernementales. Quant à l'autorisation du Secrétaire général associé du conseil exécutif, le SaJ en a appris l'existence 2 jours avant la mise en ligne du site. Cette autorisation portait sur la façon dont le SaJ allait recueillir les données personnelles sur les utilisateurs de Destination 2030 et sur la manière dont il en disposerait au terme de la consultation.

Pour les guider dans la gestion des renseignements personnels de la plateforme et dans l'élaboration d'une politique ou charte d'utilisation du forum (nétiquette), les responsables du SaJ ont aussi demandé l'avis du Secrétariat aux institutions démocratiques et à la participation citoyenne (SRIPC):

Cet avis a pris la forme de multiples rencontres de travail avec des professionnels ... C'est plus de 56 heures de travail et de conseils légaux qui ont été offerts par le SRIPC.

Peu de temps avant la mise en ligne du site surgit une autre surprise. La conception du site Destination 2030 ne respecte pas le Programme d'identification visuelle du gouvernement du

Québec, en raison de l'absence de l'en-tête et du pied de page typique des sites Web gouvernementaux du Québec sur la page d'accueil du site.

On ne voulait pas avoir les en-têtes et pieds de page des sites gouvernementaux. On voulait quelque chose de punché ... On veut parler à des jeunes et si on fait trop formel ou gouvernemental, ils vont virer de bord. Ça prend un site le fun.

À la suite de démarches menées par le Secrétariat des communications gouvernementales auprès du Secrétariat du Conseil du trésor pour le compte du SaJ, le site Destination 2030 se voit classer dans une catégorie particulière, soit celle de « *site promotionnel avec durée de vie limitée* », qui le soustrait à l'obligation d'avoir l'en-tête et pied de page du gouvernement sur son site. Quelques jours avant la mise en ligne, autre surprise: l'emplacement du logo du SaJ sur le site Destination 2030 ne respecte pas lui aussi le Programme d'identification visuelle du gouvernement du Québec. Toujours par l'entremise du Secrétariat aux communications gouvernementales, le SaJ se voit accorder une dérogation exceptionnelle du Secrétariat du Conseil du trésor qui l'autorise à placer le logo dans le quart supérieur droit de la page d'accueil plutôt que dans le quart inférieur droit, tel que prescrit par le Programme d'identification personnelle.

Les responsables du SaJ ne sont pas au bout de leurs peines. Au terme de la conception du site, ils apprennent que la firme Brad, responsable du développement du site Destination 2030, n'offre pas les garanties de sécurité suffisantes pour héberger la plateforme selon les critères gouvernementaux. On décide alors de confier au CSPQ, bras administratif et technologique du gouvernement du Québec, le mandat d'assurer la sécurité du site et de ses contenus ainsi que de procéder aux tests d'intrusion pour mieux gérer les risques.

La non-connaissance des normes à respecter et des autorisations à aller chercher s'explique, entre autres, par l'inexpérience de l'équipe responsable du site et des stratégies de communication, équipe qui était composée de jeunes dont plusieurs furent recrutés en cours de projet. « *Il y a plein de choses qu'on a apprises sur le tas* ». En revanche, l'inexpérience peut être un atout quand il faut rapidement élaborer et mettre en œuvre un projet.

Il fallait décider très rapidement. Ça été un feu roulant ... Ce projet-là n'aurait jamais pu se réaliser si on l'avait tout planifié. Par exemple, si on avait eu à faire un manuel d'organisation de projet, on serait encore en train de le penser.

Si le principe d' « apprendre en le faisant » a bien servi les responsables du SaJ, il ressort qu'un assouplissement des normes gouvernementales et une diminution des autorisations demeurent souhaitables dans le cadre d'une consultation hybride afin de tirer pleinement profit des avantages que procurent les médias sociaux.

3.5 Demeurer rigoureux dans un contexte politique

Outre sa fonction traditionnelle de coordination de l'action gouvernementale, le SaJ est devenu un organisme subventionnaire qui gère environ 50 M \$ par le biais de 350 conventions de subvention. Lorsque le conseil permanent de la jeunesse a été aboli en 2011, le SaJ a aussi ajouté à ses responsabilités un rôle conseil en se dotant d'une petite équipe de veille. Celle-ci est devenue une direction des politiques lors de la consultation publique. Dans le cadre de Destination 2030, le mandat de cette nouvelle direction a consisté à recueillir et à structurer l'information issue des diverses consultations (tournée régionale, forum en ligne et consultation administrative) et autres intrants de la démarche (portrait statistique de l'Institut de la statistique, mémoires et avis) et d'en faire l'analyse afin de produire des rapports servant à la production du Livre blanc. Contrairement à la logistique et au développement informatique, l'analyse des contenus issus de la consultation n'a jamais été impartie en raison du caractère stratégique de cette fonction pour le SaJ dans le renouvellement de la politique jeunesse.

L'équipe responsable de l'analyse était présente chaque jour de la tournée pour faire des comptes rendus. On ramassait un maximum d'information pour produire à la fin un rapport de consultation ... On a aussi envoyé des fiches aux ministères pour qu'ils les remplissent. On s'est beaucoup servi de ça pour écrire un rapport administratif.

Dans ce genre d'opération, on peut être rapidement dépassé par le volume d'information recueillie, *a fortiori* lorsque celle-ci n'est pas nécessairement pertinente. « *C'est une chose de générer du contenu, mais c'en est une autre de générer le bon contenu et d'être capable de l'analyser de la bonne façon* », nous dit-on. La gestion du contenu devient un enjeu crucial dans une démarche de consultation de grande envergure comme Destination 2030, d'où l'importance de se doter d'une méthodologie qui permet de collecter et d'analyser de nombreux matériaux et d'en dégager une interprétation qui fait du sens. C'est aussi à partir des contenus recueillis que le Livre blanc devait être produit. Conséquemment, l'équipe responsable de la gestion des contenus s'est dotée d'un cadre de référence et d'une grille d'analyse qui ont permis de cerner des enjeux à gérer, des problèmes à régler, des situations souhaitées et des déterminants en matière de jeunesse. Selon un responsable du SaJ, il a aussi fallu amener les experts des ministères rencontrés « *à raisonner en déterminants, en problèmes, en situation souhaitée, etc. Malgré le peu de temps, on a réussi* ».

Par ailleurs, la rigueur méthodologique assure une certaine objectivité et crédibilité au processus d'élaboration d'une politique publique. Cela peut faciliter le travail du gouvernement qui sera plus en mesure de défendre les orientations de sa politique à partir de données probantes.

Une fois en commission parlementaire, les gens et les autres partis politiques vont nous questionner et on pourra appuyer nos actions sur du

réel et pas juste sur des ouïes-dires, des impressions. Cette démarche donne une force au porteur de ballon, au porteur de dossier.

Enfin, les données probantes, comme celles fournies par l'Institut de la statistique, peuvent être une arme redoutable dans le cadre d'une consultation auprès d'organismes du milieu, notamment quand ces données sont rendues publiques et qu'elles concernent la mission de l'organisme.

Faire une consultation publique avec des données probantes, ça permet au gouvernement de forcer les remises en question et les innovations et de demander aux organismes de dépasser leurs intérêts corporatifs ou financiers.

Conclusion

En guise de conclusion, il convient de revenir sur certains constats. Tout d'abord, Destination 2030 montre l'influence positive que peut avoir un politicien charismatique et actif dans les médias sociaux, comme Léo Bureau-Blouin, sur le déroulement d'une consultation publique. Dans la mesure où le politicien ne tombe pas dans le piège de la partisanerie, son engagement dans la consultation peut donner une légitimité et une authenticité à la démarche. Étant partie prenante du processus, le politicien se trouve aussi en bonne position pour expliquer les choix politiques qui ont été retenus. « *Si on te met le micro sous le nez, tu es en mesure d'expliquer en détail le pourquoi des politiques* ». Destination 2030 montre aussi l'importance d'arrimer le politique et l'administratif dès les premières étapes d'élaboration des politiques publiques. L'élu donne une visibilité à la démarche, alors que l'appareil administratif s'assure de la rigueur de celle-ci. Ainsi, le politique ne doit pas se limiter « *à donner les grandes orientations et la fonction publique à les écrire et les mettre en œuvre* ». Ces deux univers doivent unir leurs efforts et « *travailler main dans la main* » dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Destination témoigne aussi de l'importance de la collaboration dans la préparation et la réalisation d'une consultation, particulièrement quand celle-ci est de type hybride et de grande envergure. L'organisme qui a la responsabilité de mener une consultation ne peut pas à lui seul réaliser l'ensemble des activités, surtout quand il s'agit d'un petit organisme aux ressources limitées, comme le SaJ. La réussite de Destination 2030 a été le résultat d'une collaboration soutenue par des partenaires du milieu, par des entités gouvernementales et par l'entreprise privée. S'il peut être nécessaire ou utile pour l'organisation responsable d'une consultation publique d'impartir certaines activités (ex : gestion de la logistique sur le terrain, études statistiques et développement informatique) en raison d'un manque de ressources internes, cette même organisation doit se doter d'expertise lui permettant de garder le contrôle sur certaines activités stratégiques, dont la gestion des contenus issus de la consultation en vue de l'élaboration des politiques. Enfin, Destination 2030 montre qu'il est possible de rejoindre des groupes de la société habituellement peu enclins à participer à des consultations publiques. Cela suppose de revoir les façons traditionnelles dont l'État mène ses consultations et gère l'information afin de proposer des stratégies adaptées à ces groupes. Aller vers ceux-ci plutôt que de leur demander de se déplacer est une façon de susciter leur participation. Le recours aux médias sociaux peut en être une autre. Encore faut-il que l'État et ses institutions aient la souplesse nécessaire pour s'adapter à ces nouvelles stratégies et pour tirer profit des nouvelles plateformes de participation.

En terminant, signalons que la première ministre du Québec, Pauline Marois, accompagnée de Léo Bureau-Blouin, a procédé au dévoilement du Livre blanc sur la politique québécoise de la jeunesse, le 4 février 2014 à Montréal, devant plus 200 personnes, dont plusieurs jeunes et groupes ou organismes jeunesse. Le Livre blanc a été bien accueilli par les groupes et organismes de la société civile concernés par les questions jeunesse. Il a ensuite été déposé à l'assemblée nationale, le 20 février 2014, en vue d'être débattu en commission parlementaire. Or, celle-ci n'a jamais eu lieu en raison d'un changement de gouvernement, le 7 avril 2014. Pour le nouveau premier ministre du Québec, Philippe Couillard, la consultation publique Destination 2030 demeure une source d'information pertinente pour la suite des choses. « *Il n'est pas dans*

notre intention de refaire le travail. On ne balaie pas ce qui a été fait auparavant, et on y accorde même toutes les qualités lorsqu'elles doivent être reconnues », affirme-t-il lors de l'étude des crédits jeunesse du 20 juin 2014 dans le cadre des débats de la Commission des relations avec les citoyens. Au moment de la rédaction de la présente étude, les orientations définitives du gouvernement n'étaient toujours pas connues. À suivre.

DESTINATION 2030 – LAISSE TA MARQUE

VISION DE LA CONSULTATION

Construire la Politique jeunesse avec les jeunes, avec le reste de la population et avec les parlementaires

Inviter les jeunes et la population en général à se projeter dans l'avenir et à imaginer le Québec de 2030

Identifier les problématiques jeunesse et les situations soulevées pour les jeunes en tenant compte du contexte de 2030

OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

1 Sensibiliser la population québécoise aux défis qui attendent le Québec d'ici 2030

2 Mobiliser la jeunesse et les organismes jeunesse afin qu'ils puissent faire valoir leurs opinions dans le respect de l'équité intergénérationnelle

3 Consulter les jeunes, les intervenants et les partenaires

THÉMATIQUES ET QUESTIONS

CITOYENNETÉ & MONDIALISATION	ÉDUCATION & CULTURE	EMPLOI & ENTREPRENEURIAT	ENVIRONNEMENT	RÉGIONS	SANTÉ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle est votre vision de la démocratie québécoise et celle d'un citoyen engagé? 2. Quelles sont les formes de participation civique que vous privilégiez? 3. Comment faire en sorte que les enjeux jeunesse occupent davantage de place dans les débats sociaux? 4. Comment percevez-vous vos relations avec les générations qui vous précèdent et celles qui vous suivent? 5. Que peut-on faire pour favoriser votre mobilité internationale (travail, études et projets humanitaires)? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles sont vos principales attentes à l'égard de votre école, de votre collège ou de votre université? 2. Quelles solutions mettez-vous de l'avant pour inciter les jeunes hommes à rester ou à retourner à l'école? 3. Comment poursuivre et honnir les efforts déployés en matière de persévérance et de réussite scolaire chez les jeunes femmes? 4. Quelle devrait être la place des activités parascolaires dans votre cheminement scolaire? 5. Comment pouvons-nous encourager et favoriser l'émergence de notre relève artistique? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'est-ce qui tréne ou motive la réalisation de vos rêves professionnels? 2. Comment favoriser l'intégration au marché du travail de certains groupes sous-représentés de la société? 3. Comment favoriser une plus grande conciliation travail-famille-études? 4. Comment favoriser davantage l'innovation au Québec, par des initiatives, des parcours scolaires, etc.? 5. Quels moyens permettraient d'encourager davantage la culture entrepreneuriale des jeunes Québécois? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle doit être la place de l'environnement dans nos débats collectifs? 2. Comment réduire notre dépendance à l'égard des énergies polluantes? 3. Quel est le rôle de la jeunesse dans la création de technologies vertes? 4. De quelle façon la sensibilisation à la consommation responsable pourrait influencer vos habitudes de consommation? 5. Au-delà de la sensibilisation, quel serait le meilleur moyen de mettre en pratique des comportements de développement durable chez les jeunes? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment percevez-vous l'avenir de votre région? 2. Qu'est-ce qui vous motive ou vous motiverait à vous engager dans votre milieu afin de développer le potentiel de votre région? 3. Quels moyens sont les plus appropriés pour vous aider dans vos projets locaux? 4. Comment attirer et retenir les Québécois issus de l'immigration dans votre région? 5. Comment faire en sorte que les jeunes familles s'installent dans votre région? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que devons-nous privilégier pour que votre génération vive en meilleure santé que celle de vos parents? 2. Que pouvons-nous faire pour prévenir le suicide chez les jeunes? 3. Que pouvons-nous faire pour prévenir les accidents de la route chez les jeunes? 4. Comment favoriser l'acquisition de saines habitudes de vie chez les gens de votre génération? 5. Qui est le mieux placé pour vous aider à être en santé : amis, famille, école, organismes municipaux, entreprises, réseau de la santé?

JOIGNEZ LA COMMUNAUTÉ | EXPRIMEZ-VOUS SUR www.destination2030.gouv.qc.ca