Patrimoine canadien | Canadian Heritage

Canada

Évaluation sommative du programme Katimavik

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
Direction des services d'évaluation

Novembre 2010

This publication is also available in English.

Cette publication est disponible sur demande en médias substituts.

Cette publication est disponible en formats PDF et HTML à l’adresse internet suivante : http://www.pch.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2010.
No de cat. : CHCH7-6/2011F-PDF
ISBN : 978-1-100-97185-8

Table des matières

Sommaire **1**

1. Introduction **7**

1.1 Description du programme 7
1.2 Rappel du contexte 9
1.3 Objectifs de l'évaluation et grandes questions abordées 10
1.4 Organisation du rapport 11

2. Méthodologie **13**

2.1 Devis d'évaluation 13
2.2 Description des lignes d'enquête 13
2.3 Sources de données et analyse 15
2.4 Qualité des données et limites de l'évaluation 15

3. Constatations **18**

3.1 Pertinence de Katimavik 18
3.2 Conception et exécution de Katimavik 24
3.3 Rendement de Katimavik 33

4. Conclusions **54**

4.1 Bilan des réalisations de la période de 2005-2006 à 2008-2009 54
4.2 Suivi des recommandations de l'évaluation de 2006 57
4.3 Perspectives d'avenir 57

5. Recommandations, réponse de la direction et plan d'action **60**

Annexe 1 – Modèles logiques du programme (juin 2009 et 2006) **65**

Annexe 2 – Statistiques sur la participation pour la période de 2005-2006 à 2008-2009 ..... **67**

Annexe 3 – Chronologie des points saillants de l'évolution de Katimavik **68**

Annexe 4 – Liste des intervenants-clés consultés **71**

Annexe 5 – Taux de rétention des participants **73**

Annexe 6 – Analyse des données financières **75**

Liste des sigles

AAP	Architecture des activités de programmes
AP	Activité de programme
APR	Agent de projet
CAD	Dollars canadiens
DPJ	Direction de la participation jeunesse
ETP	Équivalent temps plein
Katimavik-OPCAN	Corporation Katimavik-OPCAN
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
SEJ	Stratégie emploi jeunesse

Dans le présent document, les mots de genre masculin appliqués aux personnes désignent les hommes et les femmes.

Sommaire

Description du programme

Katimavik est un programme d'apprentissage qui s'adresse à des jeunes canadiens âgés de 17 à 21 ans. Sa mission consiste à favoriser l'épanouissement personnel, social et professionnel des jeunes dans le cadre d'un programme de travail communautaire bénévole, de formation et d'interaction de groupe; à promouvoir le service communautaire; et à offrir une expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne. Conformément à cette mission, les jeunes sont conviés à une expérience d'apprentissage par le service volontaire qui s'échelonne sur plusieurs mois et qui se vit dans différentes régions du Canada, selon l'une de deux formules : un programme « long » d'une durée de neuf mois et, depuis septembre 2009, un programme « court » d'une durée de six mois. Les deux formules misent sur l'acquisition d'habiletés personnelles, sociales et professionnelles par le biais du bénévolat, sur l'intégration dans la communauté ainsi que sur la vie de groupe. Au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009, près de 4 200 jeunes se sont lancés dans l'aventure Katimavik.

La mise en œuvre du programme est assurée par la Corporation Katimavik-OPCAN (Katimavik-OPCAN), un organisme sans but lucratif. Le programme est financé à 98 % par le gouvernement fédéral, par le biais d'un accord de contribution. La gestion de la contribution fédérale à Katimavik incombe à la Direction de la participation jeunesse du ministère du Patrimoine canadien (PCH).

De 2005-2006 à 2008-2009, la contribution financière du gouvernement fédéral est demeurée assez stable, à plus ou moins 18 millions de dollars par année. La décision du gouvernement fédéral, en 2006, de reconsidérer annuellement la décision d'octroyer ou non cette contribution a engendré une grande incertitude financière. Cette incertitude s'est néanmoins résorbée avec l'annonce, à l'automne 2009, de l'octroi d'un financement pluriannuel visant les années financières 2010-2011 à 2012-2013.

Objectifs et méthodologie de l'évaluation

La présente évaluation sommative fait suite à une évaluation semblable, effectuée en 2006. Elle vise deux objectifs : respecter les exigences du Conseil du Trésor en vue du renouvellement et de la poursuite du financement de Katimavik; et fournir au gouvernement des informations sur la pertinence, la mise en œuvre, le rendement et les réalisations du programme au cours de la période correspondant aux années financières 2005-2006 à 2008-2009 inclusivement. Pour atteindre ces objectifs, quatre lignes d'enquête sont déployées : une revue documentaire; des entrevues auprès de 32 intervenants-clés; trois sondages en ligne réalisés auprès de 645 anciens participants de Katimavik, 131 candidats non retenus et 134 partenaires communautaires (organismes qui accueillent les jeunes et tirent parti de leur travail bénévole); ainsi que dix groupes de discussion organisés à Ottawa, Montréal, Halifax et Calgary, auxquels ont pris part

98 personnes réparties en trois catégories (citoyens ordinaires, anciens participants et jeunes engagés n'ayant jamais pris part à Katimavik).

Constatations relatives à la pertinence

Katimavik s'appuie sur une démarche éducative holistique qui prône le service communautaire dans tout le Canada (régions francophones et anglophones) tout en intégrant le perfectionnement de compétences personnelles, sociales et professionnelles essentielles, de nature à aider les jeunes à mieux se connaître, à assumer des responsabilités dans la communauté et à cultiver des habiletés propices à l'exercice d'une vie active en société. En ce sens, Katimavik s'inscrit harmonieusement dans la programmation jeunesse du gouvernement du Canada, dont il constitue une composante spéciale, fort différente des programmes axés exclusivement sur l'instruction ou l'employabilité. En plus d'offrir la possibilité de vivre une expérience approfondie de travail bénévole et d'échanges avec la communauté, Katimavik permet de tisser des liens et de mieux comprendre les enjeux du bénévolat ainsi que les contraintes et les défis avec lesquels doivent composer les organismes partenaires en région. Parce qu'il privilégie l'engagement des jeunes participants pour en faire de meilleurs citoyens, Katimavik favorise l'atteinte des objectifs stratégiques de PCH, notamment ceux liés à l'apprentissage de la langue officielle seconde et à l'appréciation de la diversité géographique et culturelle du Canada.

Katimavik répond à un besoin d'engagement citoyen exprimé par les jeunes, bien que l'engagement ne soit pas la seule — ni même la principale — motivation qui pousse ces derniers à vouloir s'inscrire. Pour bien des jeunes, Katimavik représente une occasion de vivre une expérience différente ainsi qu'une plate-forme d'exposition à des possibilités d'engagement variées. Sur le plan de l'employabilité et de l'acquisition d'habiletés et de comportements professionnels, le programme répond à des besoins qui sont clairement perçus par les jeunes. Pour leur part, les organismes partenaires sont à la recherche de bénévoles pour offrir des services à la communauté, et les jeunes qu'ils accueillent leur permettent de rehausser des interventions qui soutiennent le bien-être des populations desservies. Enfin, lorsqu'on explique aux citoyens la mission et le fonctionnement de Katimavik, ils y voient une initiative louable pour développer la jeunesse. La participation financière du gouvernement fédéral à une telle initiative leur parait justifiée.

Constatations relatives à la conception

En 2009, Katimavik a entrepris de repenser sa mission éducative et sa démarche d'apprentissage. L'introduction du programme court (en complément du programme long) et l'adoption d'une approche par compétences (en remplacement d'une approche fondée sur cinq domaines d'apprentissage) témoignent de la volonté de Katimavik-OPCAN et de la Direction de la participation jeunesse de PCH de moderniser Katimavik, de le rendre plus efficace et de l'adapter aux besoins d'une jeunesse qui a bien changé depuis la création du programme, en 1977.

La prestation de Katimavik repose sur des mécanismes de gestion et d'exécution efficaces et rodés, qui ont connu certaines améliorations au cours de la période visée par l'évaluation. Dans l'ensemble, les outils d'apprentissage que propose le programme s'avèrent utiles et pertinents. Par ailleurs, Katimavik-OPCAN a réalisé des progrès notables sur le plan de la gestion de l'information, de la présentation de rapports et de la circulation de l'information, tant à l'interne qu'avec la Direction de la participation jeunesse de PCH. Katimavik-OPCAN a aussi déployé des efforts en vue d'améliorer le taux de rétention des participants, mais sans succès notable au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009 − encore que certains signes encourageants se dessinent pour 2009-2010. Dans l'ensemble, il est facile pour les jeunes de s'inscrire à Katimavik, et les cibles de recrutement fixées pour certains groupes sont atteintes dans la moitié des cas. Le programme attire de très nombreux candidats, notamment parmi les jeunes provenant de régions rurales éloignées, les jeunes issus de ménages à faible revenu et, dans une moindre mesure, les jeunes autochtones. Par contre, Katimavik ne réussit pas à atteindre les cibles fixées pour le recrutement de jeunes hommes, de jeunes ayant un handicap et de jeunes membres de minorités visibles.

Constatations relatives au rendement

La possibilité de voyager au Canada et la perspective de faire du bénévolat dans différentes communautés du pays comptent parmi les dimensions à l'égard desquelles les jeunes nourrissent des attentes élevées avant de s'inscrire à Katimavik. Dans l'immense majorité des cas, le programme parvient à répondre en tout ou en partie à ces attentes.

Les anciens participants et les organismes partenaires expriment des opinions généralement favorables à l'égard du processus de placement et des jumelages proposés par Katimavik. Selon les anciens participants, de toutes les activités d'apprentissage proposées par le programme, l'acquisition d'habiletés liées au leadership est celle qui influence le plus leurs futurs choix professionnels et personnels. Dans l'ensemble, les anciens participants se disent satisfaits des apprentissages offerts par Katimavik. En outre, ils font état d'habiletés supérieures à celles déclarées par les jeunes qui n'ont pas eu la chance de participer au programme, ce qui constitue un indice probant de l'efficacité présumée des activités d'apprentissage propres à Katimavik.

Les accords de financement qui régissent la contribution du gouvernement fédéral s'avèrent adéquats. Le passage d'ententes négociées annuellement (entre 2006 et 2009) à un engagement pluriannuel sur trois ans (pour la période de 2010-2011 à 2012-2013) est perçu comme un développement bénéfique, tant pour la Direction de la participation jeunesse de PCH que pour Katimavik-OPCAN. Le financement pluriannuel assure une stabilité financière sans laquelle les parties peinent à planifier et à gérer leurs activités dans le cadre du programme.

L'évaluation sommative de 2006 s'interrogeait sur l'efficience de Katimavik. En l'absence de méthodes normalisées de calculs des coûts, la présente évaluation ne peut poser un jugement éclairé sur l'évolution de cet aspect du programme. En ce qui concerne les coûts salariaux, considérés élevés par rapport à l'enveloppe budgétaire totale

en 2006, les progrès réalisés au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009 ont été plus ou moins encourageants, selon la méthode de calcul utilisée. Il en va de même de l'évolution du coût par participant, un indicateur dont le calcul repose sur des critères qui manquent de précision et d'uniformité. Au printemps de 2010, Katimavik-OPCAN a annoncé des mesures énergiques en vue de réduire les coûts du programme, et il y a lieu de croire que cette décision contribuera à améliorer l'efficience du programme.

L'investissement que consent le gouvernement du Canada en faveur de Katimavik semble raisonnable, compte tenu de l'envergure du programme, du nombre de jeunes et d'organismes qui y prennent part et qui en bénéficient ainsi que de la nature des coûts qui s'y rattachent (transport et hébergement des jeunes). Katimavik-OPCAN gagnerait à documenter le positionnement du programme par rapport à d'autres initiatives jeunesse. Un examen préliminaire, réalisé dans le cadre de l'évaluation, révèle que Katimavik se compare assez bien à d'autres programmes jeunesse déployés au Canada et à l'étranger.

Constatations relatives à l'atteinte des résultats

Dans l'ensemble, les activités et les extrants de Katimavik contribuent à l'atteinte des résultats escomptés. D'après les nombreux indices fournis par les lignes d'enquête, le programme réussit à atteindre la plupart des résultats immédiats et intermédiaires prévus.

En ce qui touche l'atteinte des *résultats immédiats*, en plus de permettre à des jeunes de participer à des projets communautaires, Katimavik sait les aider à développer et mettre en pratique des compétences et des capacités personnelles, sociales et professionnelles qui leur permettront d'intégrer le marché du travail ou de poursuivre leurs études. Le programme contribue à sensibiliser les jeunes à la richesse de la diversité canadienne et à la valeur du service communautaire, bien que ces résultats ne se traduisent pas toujours par des changements tangibles dans le quotidien des anciens du programme. Pour les organismes partenaires, les retombées de Katimavik sont particulièrement visibles, surtout au regard de l'amélioration à court terme des capacités de servir la communauté via le travail bénévole des jeunes. Au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009, au total, ce travail a représenté un apport annuel variant entre 650 000 à 740 000 heures, soit une moyenne d'environ 660 à 770 heures par bénévole. Les tâches déléguées aux bénévoles de Katimavik visent souvent la prestation directe ou indirecte de services aux bénéficiaires des activités des organismes partenaires : mise en œuvre ou animation d'activités; accueil ou prestation de services aux clients; création ou planification d'activités; appui administratif.

En ce qui concerne l'atteinte des *résultats intermédiaires*, les participants du programme sont davantage sensibilisés à la diversité canadienne, mais l'apport des jeunes aux communautés reste à démontrer. Par ailleurs, à la suite de leur expérience dans le programme, les anciens participants disent reconnaître le rôle que joue le bénévolat, tant à l'égard du soutien à la communauté qu'à l'égard de leur propre perfectionnement sur le plan personnel et professionnel.

Selon le plus récent modèle logique du programme, Katimavik vise un seul *résultat à long terme*, soit la promotion et l'appartenance au Canada. Pour l'instant, il est difficile de statuer sur le degré d'atteinte de ce résultat, car Katimavik-OPCAN n'a pas donné suite à la recommandation de l'évaluation de 2006 qui suggérait de recueillir périodiquement des données sur les organismes communautaires et sur les jeunes après leur participation au programme — en vue de mesurer les résultats à long terme de Katimavik. Le système Katimaroute et la base de données sur les anciens sont autant d'outils dont dispose Katimavik-OPCAN et qui pourraient servir à documenter, dans une perspective à plus long terme, l'apport du programme sur la vie des personnes qui en ont fait l'expérience.

Recommandations

1. Il est recommandé d'instaurer un mécanisme permettant de colliger l'information auprès des anciens participants afin de pouvoir mesurer les effets à long terme du programme.

2. Il est recommandé que Katimavik-OPCAN adapte les sondages distribués aux partenaires communautaires afin que ces derniers mesurent l'impact du passage des jeunes dans les communautés, et non seulement l'appréciation de leur expérience au sein du programme. De plus, Katimavik devrait procéder à l'analyse des sondages effectués auprès des partenaires afin de répertorier systématiquement, si possible par secteur d'activité, les effets concrets du travail des jeunes dans les communautés.

3. Il est recommandé que, dès qu'auront été implantés les changements en cours touchant la structure de l'opérateur, l'équipe de direction de Katimavik-OPCAN amorce le processus de réflexion et de planification stratégique devant préparer, avec la Direction de la participation jeunesse de PCH, la conclusion d'une nouvelle entente de financement pluriannuel consécutive à celle qui a été annoncée en octobre 2009.

4. Il est recommandé que la Direction de la participation jeunesse de PCH et Katimavik-OPCAN s'entendent sur le mode de calcul des coûts salariaux et des coûts par participant et documentent les formules retenues dans les accords de contribution conclus entre les parties.

5. Il est recommandé que Katimavik-OPCAN poursuive la modernisation des outils d'apprentissage entamée depuis 2009 afin de les rendre plus attrayants et trouve des moyens d'inciter les participants à les utiliser de leur plein gré.

6. Il est recommandé que Katimavik-OPCAN poursuive les efforts de recherche en vue de recueillir des fonds auprès de commanditaires privés et d'anciens participants, de façon à réduire sa dépendance à l'égard du financement octroyé par le gouvernement fédéral.

1. Introduction

Ce chapitre décrit brièvement le programme Katimavik, rappelle le contexte dans lequel s'est déroulée l'évaluation, énonce les objectifs de cette dernière et les grandes questions abordées ainsi que présente l'organisation du rapport.

1.1 Description du programme

Katimavik est un programme d'apprentissage qui s'adresse à des jeunes canadiens âgés de 17 à 21 ans. À ces jeunes, le programme propose une expérience exceptionnelle qui s'échelonne sur plusieurs mois et qui se vit dans différentes régions du Canada. Ainsi, pendant toute la durée de leur participation, les jeunes quittent leur domicile pour séjourner dans des communautés à l'extérieur de leur province. Là, ils vivent en petits groupes dans des « maisons Katimavik » et travaillent comme volontaires auprès d'organismes locaux. Ainsi, les jeunes ont l'occasion d'établir des liens durables avec des communautés à travers le Canada tout en cultivant une série de compétences personnelles, sociales et professionnelles qui seront de nature à améliorer leur employabilité. Le programme est donc fondé sur l'apprentissage d'un maximum de huit compétences, soit : la capacité d'interagir avec les autres dans des situations variées; l'ouverture à la diversité des réalités sociales et multiculturelles; la communication dans les deux langues officielles en groupe ou dans la communauté; l'engagement dans des expériences de travail diversifiées; la mise en application d'habitudes favorisant un mode de vie sain; le développement d'une vision intégrée de la protection de l'environnement et du développement durable; l'engagement social; et la capacité d'intégrer le marché du travail ou l'intérêt de retourner aux études.

Les jeunes qui sont intéressés par Katimavik ont le choix de s'inscrire à un programme « long » d'une durée de neuf mois, établi depuis de très nombreuses années, ou à un programme « court » d'une durée de six mois, introduit en septembre 2009. Les deux programmes reposent sur le même modèle (apprentissage par le service communautaire) et comportent les mêmes composantes (travail volontaire, intégration dans la communauté et vie de groupe). Cependant, les participants du programme court n'abordent pas l'ensemble des compétences traitées dans le programme long. En outre, ils ont à faire un choix parmi trois volets thématiques : découverte culturelle et engagement citoyen; langue seconde et diversité culturelle; ou écocitoyenneté et vie active.

De loin le principal bailleur de fonds de Katimavik, le gouvernement fédéral verse une importante contribution financière qui passe par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien (PCH). La gestion de cette contribution fédérale de Katimavik incombe à la Direction de la participation jeunesse. Celle-ci relève de la Direction générale de la participation des citoyens, laquelle rend compte au sous-ministre adjoint, Citoyenneté et Patrimoine de PCH. L'annexe 1 présente le plus récent modèle logique de Katimavik, daté de juin 2009, lequel précise les résultats attendus du programme à court terme, à moyen terme et à long terme. Par le biais de ces résultats, Katimavik s'efforce de

contribuer à l'atteinte d'un des trois résultats stratégiques actuels de PCH, soit celui voulant que les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne[1]. La mise en œuvre du programme est assurée par la Corporation Katimavik-OPCAN (Katimavik-OPCAN), un organisme sans but lucratif dont la mission consiste : à favoriser l'épanouissement personnel, social et professionnel des jeunes dans le cadre d'un programme de travail communautaire bénévole, de formation et d'interaction de groupe; à promouvoir le service communautaire; et à offrir une expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne.

Les activités de Katimavik-OPCAN sont financées à 98 % par le gouvernement fédéral, par le biais d'un accord de contribution dont la gestion incombe à la Direction de la participation jeunesse de PCH et qui définit les résultats escomptés de même que les exigences imposées par l'État en matière de reddition de comptes et de rapports. Conformément à cet accord, Katimavik-OPCAN veille à l'exécution de toutes les activités nécessaires au bon déroulement du programme, y compris le recrutement et la sélection des jeunes participants, le recrutement des organismes partenaires qui accueillent ces derniers, le recrutement et l'encadrement des employés contractuels chargé de superviser les jeunes pendant leurs stages (ou « rotations ») ainsi que l'organisation et la gestion quotidienne de ces stages dans tout le Canada.

Dirigée par un conseil d'administration de dix-sept membres issus de différents secteurs (entreprises privées, universités, gouvernements provinciaux, organisations non gouvernementales), Katimavik-OPCAN disposait, en 2008-2009, d'un noyau d'effectifs représentant 42 équivalents temps plein (ETP), ce qui ne comprend pas les employés contractuels chargé de superviser les jeunes pendant les stages[2]. Le personnel se répartit entre le bureau central, situé à Montréal, et cinq bureaux établis dans autant de régions canadiennes, soit : la Colombie-Britannique et le Yukon (Vancouver); les Prairies, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut (Calgary); l'Ontario (Ottawa); le Québec (Montréal); et l'Atlantique (Halifax). Cependant, il convient de noter qu'afin de mettre en œuvre la nouvelle enveloppe budgétaire annoncée par le ministre en octobre 2009, Katimavik-OPCAN décrète en mars 2010, une série de mesures[3] visant à contrôler les coûts du programme, soit entre autre de porter de cinq à trois le nombre de bureaux régionaux (fusion des bureaux régionaux du Québec et de l'Atlantique et des bureaux régionaux de la Colombie-Britannique et du Yukon ainsi que des Prairies, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut). Katimavik-OPCAN a aussi revu sa structure afin de fonder les rapports entre le bureau central et les régions sur un modèle hiérarchique plutôt

[1] PCH réoriente régulièrement ses objectifs stratégiques et ses priorités en fonction de ses besoins et de ceux du gouvernement du Canada et de la population canadienne. Le résultat stratégique auquel se rattache actuellement Katimavik a été introduit en 2010-2011. À l'époque de l'adoption du plus récent modèle logique de Katimavik, en juin 2009, le programme se rattachait plutôt à un résultat stratégique énoncé comme suit : « Les Canadiens ont conscience de leur identité canadienne ».

[2] En 2008-2009, les employés contractuels chargés de superviser les jeunes représentaient 148 ETP. Source : données fournies par Katimavik-OPCAN.

[3] D'autres de ces mesures sont : réduction de 25% du nombre de projets Katimavik à travers le Canada; suppression graduelle de dix-huit postes au sein de l'organisation; fin de la gratuité du programme et introduction de frais d'inscription à compter de septembre 2010; annulation d'une prime traditionnellement versée aux participants qui suivent les stages jusqu'à la toute fin; remplacement de tous les projets de neuf mois par des projets de six mois; autres mesures administratives visant à limiter les dépenses.

que sur un modèle matriciel. En vigueur depuis quelques années, le modèle matriciel faisait en sorte que chaque gestionnaire régional relève à la fois du directeur régional (pour ce qui touche les dimensions administratives de sa tâche) et du directeur fonctionnel national (pour ce qui touche les dimensions opérationnelles de sa tâche). L'adoption d'un modèle hiérarchique a eu pour effet d'améliorer la dynamique de travail au sein des bureaux régionaux, de mettre en valeur la fonction exercée par les directeurs régionaux et d'habiliter ces derniers à assumer davantage de responsabilités.
Par ailleurs, la gestion de la contribution fédérale à Katimavik occupe environ 1,4 ETP à la Direction de la participation jeunesse de PCH — un niveau d'effort qui varie légèrement d'une année à l'autre, selon les besoins.

De tous les programmes nationaux de service communautaire pour la jeunesse au Canada, Katimavik est le plus ancien et celui qui dispose du budget le plus important. Au fil des ans, plus de 30 000 jeunes y ont participé. Au cours des quatre années-programmes[4] de 2005-2006 à 2008-2009, près de 4 200 jeunes ont été impliqués dans Katimavik, dont 2 800 qui ont suivi leurs stages jusqu'à la toute fin[5]. En outre, annuellement au cours de cette période, Katimavik a pu compter sur la collaboration de quelque 810 organismes partenaires, en moyenne (voir le mode de calcul de ces statistiques à l'annexe 2).

1.2 Rappel du contexte

On trouve, à l'annexe 3, un bref rappel des points saillants de l'évolution du programme depuis sa création, en 1977. Ce rappel est important, car Katimavik a connu un parcours particulier au cours des trois dernières décennies, et les défis qui se posent à lui aujourd'hui sont en partie le fruit de cet héritage. Au début, le programme a connu une forte croissance, jusqu'à atteindre un sommet en 1986. De 1986 à 1994, dans un contexte de restrictions budgétaires, le gouvernement fédéral a retiré son soutien financier, ce qui s'est traduit par une réduction substantielle de la portée du programme. Durant cette période, une fondation est créée pour soutenir minimalement Katimavik. La portée du programme est radicalement réduite. Au plus creux de cette phase de son existence, Katimavik se limite essentiellement à une base de plein air et un centre de formation situés à L'Île-Perrot, au Québec. La reprise du financement fédéral, en 1994, a sonné le début d'une nouvelle phase de croissance qui a connu son apogée au milieu des années 2000.

De 2005-2006 à 2008-2009, Katimavik a profité d'un financement assez stable, comme le montre le tableau 1 ci-dessous. Cependant, cette période a été marquée par une grande incertitude financière provoquée par la décision du gouvernement fédéral, en 2006, de ne plus accorder automatiquement son soutien à Katimavik, mais bien de reconsidérer annuellement la décision de verser ou non sa contribution. Cette incertitude s'est résorbée avec l'annonce par PCH, à l'automne 2009, de l'octroi d'un financement pluriannuel

[4] L'année-programme désigne la période de douze mois débutant le 1er septembre et prenant fin le 31 août. À ne pas confondre avec l'année financière, qui s'échelonne plutôt du 1er avril au 31 mars.
[5] Ces chiffres signifient qu'environ un participant sur trois n'a pas menés à terme tous ses stages. Le taux de rétention des participants du programme est un enjeu majeur qui fait l'objet d'une attention particulière à Katimavik. Ce sujet est abordé à la section 3.2.2 du présent rapport.

visant les années financières 2010-2011 à 2012-2013. Toutefois, depuis le début de 2010, Katimavik-OPCAN est secoué par de profonds bouleversements qui découlent surtout d'une volonté de moderniser ses activités, ainsi que de l'imposition de restrictions budgétaires par le gouvernement fédéral, lequel doit composer avec un contexte budgétaire difficile à la suite des efforts de relance pour contrer la crise financière et la récession des années 2007 à 2009. Ce contexte a mené à l'annonce, au printemps 2010, de mesures énergiques visant à réorganiser l'administration, amorcer d'une diversification des revenus et réduire les coûts : réduction du nombre et de la durée des stages à travers le Canada; suppression graduelle de postes dans l'organisation; réorganisation des opérations sur le terrain; imposition de frais sonnant la fin de la gratuité du programme; autres mesures administratives.

Tableau 1 : Données financières sur le programme pour la période de 2005-2006 à 2008-2009
(montants en CAD)

Année financière du gouvernement fédéral (avril à mars)	Montant émis par PCH dans la foulée de l'accord de contribution conclu avec Katimavik-OPCAN (note 1)	Contributions pour les activités de Katimavik-OPCAN (note 2)	Autres produits de Katimavik-OPCAN (note 3)	Total des produits de Katimavik-OPCAN (note 4)
2005-2006	16 687 568	19 377 885	12 494 857	31 872 742
2006-2007	17 472 411	17 702 464	12 194 397	29 896 861
2007-2008	18 028 683	18 095 508	11 550 475	29 645 983
2008-2009	18 992 154	19 897 421	13 107 286	33 004 707

Notes :
1. Données fournies par l'équipe chargée des finances du programme à PCH.
2. Poste et résultats apparaissant aux états financiers (« sommaire des produits et des charges ») joints aux rapports annuels publiés par Katimavik-OPCAN pour les années financières 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009.
3. Somme des résultats enregistrés au titre des services rendus, de l'amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations, des contributions en fournitures et services ainsi que des produits autres. Tous ces postes apparaissent aux états financiers (« sommaire des produits et des charges ») joints aux rapports annuels publiés par Katimavik-OPCAN pour les années financières 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009.
4. Somme des résultats apparaissant dans les deux colonnes précédentes. Les produits de Katimavik-OPCAN correspondent aux charges annuelles, de sorte que l'excédent annuel des produits par rapport aux charges est nul.

1.3 Objectifs de l'évaluation et grandes questions abordées

L'évaluation sommative dont fait état le présent rapport comportait deux objectifs fondamentaux : respecter les exigences du Conseil du Trésor en vue du renouvellement et de la poursuite du financement de Katimavik; et fournir au gouvernement des informations sur la pertinence, la mise en œuvre, le rendement et les réalisations du programme au cours de la période couverte par les années financières 2005-2006 à 2008-2009 inclusivement. Toutefois, dans la mesure où les informations étaient disponible au moment de cette évaluation, celle-ci intègre des renseignements et des données pour l'année financière 2009-2010, année au cours de laquelle ont été introduites

des mesures adoptées à la suite de l'évaluation sommative menée en 2006[6]. De façon plus générale, l'étude devait également donner aux parties prenantes l'occasion de faire le point sur la mise en œuvre et le suivi des recommandations de l'évaluation de 2006.

Conformément aux objectifs fixés au préalable, l'évaluation a porté sur trois grands axes, soit la pertinence de Katimavik, la conception et l'exécution du programme de même que le rendement de ce dernier (efficacité, efficience, économie). Dans cette optique, l'équipe d'experts-conseils du Groupe-conseil baastel, société retenue par PCH pour mener à bien l'évaluation, s'est penchée sur une série de questions, dont les suivantes :

- *Pertinence* – mesure dans laquelle : (a) les objectifs de Katimavik-OPCAN cadrent avec les priorités pangouvernementales et les résultats stratégiques de PCH; (b) le programme continue de répondre à un besoin démontrable pour l'engagement citoyen chez les jeunes; (c) le besoin démontrable pour de jeunes bénévoles parmi les organismes partenaires s'avère encore démontrable; et (d) le programme continue de répondre à un besoin démontrable pour les Canadiens.

- *Conception et exécution* – mesure dans laquelle : (a) la structure et les mécanismes d'exécution du programme s'avèrent appropriés et efficaces; et (b) les modifications suggérées dans la conception du nouveau programme pourraient potentiellement améliorer la capacité de ce dernier d'atteindre les résultats immédiats et intermédiaires prévus.

- *Rendement* – mesure dans laquelle : (a) le jumelage des candidats et le processus de placement s'avèrent adéquats pour produire les résultats immédiats prévus; (b) les activités de développement du leadership et d'apprentissage en matière de service communautaire s'avèrent adéquates pour produire les résultats immédiats prévus; (c) le programme répond à la demande des jeunes et des organismes d'accueil; (d) le programme atteint les résultats intermédiaires prévus ainsi que les résultats à long terme inscrits au modèle logique; (e) le programme s'avère suffisamment efficient pour produire l'impact désiré pour les Canadiens et atteindre ses objectifs sans dépassement de budget ni effets indésirables; (f) le programme atteint les objectifs de rendement recherchés; et (g) le programme utilise les moyens les plus appropriés et efficaces et les façons les plus rentables pour atteindre ses objectifs, par opposition à d'autres modèles de participation pouvant permettre d'obtenir les mêmes résultats.

1.4 Organisation du rapport

La suite du présent rapport décrit brièvement la méthodologie retenue pour mener à bien l'évaluation, expose les principales constatations relatives aux trois grands axes de l'évaluation (pertinence, conception et exécution, rendement) et énonce les conclusions et les recommandations qui se dégagent de l'étude. Les recommandations s'accompagnent

[6] MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN, *Évaluation sommative du programme Katimavik*, Direction des services d'évaluation, Direction générale des examens ministériels, 19 mai 2006.

des réactions formulées par les instances responsables de Katimavik. Le rapport se complète d'annexes qui étayent les propos de certaines parties du texte.

2. Méthodologie

Ce chapitre décrit le devis choisi pour la conduite de l'évaluation, expose les lignes d'enquête ayant permis de mener à bien le mandat, décrit les sources de données et l'analyse qui sous-tendent l'étude et commente succinctement la qualité des données et les limites de l'évaluation.

2.1 Devis d'évaluation

Une évaluation comme celle-ci se prête difficilement à l'adoption d'un protocole de recherche expérimentale classique prévoyant la mesure, dans un environnement rigoureusement contrôlé, de variables liées au programme en vue de démontrer scientifiquement l'existence de relations de cause à effet entre les paramètres (par exemple, entre la conception de Katimavik et les résultats obtenus). En effet, la nature complexe du programme, le nombre de volets qu'il comporte, la largeur du spectre des thèmes qu'il aborde, le caractère holistique de la démarche qu'il propose et l'horizon temporel sur lequel s'étendent les résultats attendus sont autant d'éléments qui font obstacle à une telle approche. Par ailleurs, la détermination de la part exacte des résultats observés pouvant être indiscutablement attribuée au programme pose un défi de taille dans le cas de Katimavik, car une foule d'autres facteurs influencent ces résultats, à commencer par les conditions sociales et économiques dans lesquelles vivent les jeunes qui réintègrent leur milieu après avoir terminé leurs stages. Pour toutes ces raisons, l'évaluation a été fondée sur un protocole de recherche quasi expérimentale prévoyant la cueillette de données dans un cadre semi-contrôlé en vue de réunir un maximum d'indices qui, par recoupement, permettent de cerner, avec un degré de certitude raisonnable, l'apport de Katimavik à l'atteinte des résultats observés.

2.2 Description des lignes d'enquête

Quatre lignes d'enquête ont été nécessaires à la réalisation de l'évaluation sommative du programme Katimavik.

Tout d'abord, une *revue documentaire* a été menée afin de cerner les différentes facettes du programme, de camper ce dernier dans son contexte historique et actuel, de comparer Katimavik à d'autres programmes similaires et de réunir une série d'informations utiles à l'analyse des questions-clés de l'évaluation. Cette ligne d'enquête a permis d'examiner des documents de base fournis par PCH et Katimavik-OPCAN, des documents recueillis par les experts-conseils lors de visites au siège de ces deux organismes et lors de visites dans trois bureaux régionaux de Katimavik-OPCAN (Halifax, Calgary et Montréal), des documents trouvés sur Internet ainsi que d'autres documents recueillis progressivement tout au long de l'évaluation. Cette revue comprenait également l'analyse des différentes bases de données actuellement en place à Katimavik-OPCAN.

Deuxièmement, des *entrevues auprès d'intervenants-clés* ont été réalisées afin de vérifier s'il était approprié que le gouvernement fédéral contribue financièrement à Katimavik, dans le contexte actuel, et afin de recueillir les commentaires et les impressions

d'observateurs privilégiés sur différents thèmes : pertinence du programme; adéquation des objectifs avec les priorités du gouvernement du Canada et les besoins des jeunes et des communautés; outils de conception et d'exécution du programme; et résultats atteints. Cette ligne d'enquête a permis de consulter 32 personnes (voir l'annexe 4), y compris des intervenants à PCH, des gestionnaires et employés de Katimavik-OPCAN en poste au bureau central ou dans les régions, un expert du secteur communautaire ainsi que diverses sources anciennement liées au programme.

Troisièmement, trois *sondages en ligne* ont été réalisés, par le biais du service spécialisé FluidSurveys, auprès d'autant de groupes distincts ayant été liés à Katimavik au cours de la période couverte par les années financières 2005-2006 à 2008-2009 inclusivement, soit des anciens participants, des candidats non retenus et des partenaires communautaires[7]. Ces sondages avaient pour but de recueillir l'opinion de répondants de tout le Canada au sujet de facettes de leur expérience jugées pertinentes à l'évaluation sommative, compte tenu des jalons ayant marqué leur parcours avant, pendant et/ou après leur participation au programme. Cette ligne d'enquête a permis d'interroger, via Internet : 645 anciens participants avec une marge d'erreur de ± 3,5 %, 19 fois sur 20; 131 candidats non retenus avec une marge d'erreur de ± 8,5 %, 19 fois sur 20[8]; et 134 partenaires communautaires avec une marge d'erreur de ± 8,2 %, 19 fois sur 20.

Enfin, trois séries de *groupes de discussion*, d'une durée de deux heures chacun, ont mis respectivement en présence des citoyens ordinaires, d'anciens participants du programme et des jeunes engagés n'ayant jamais pris part (ou tenté de prendre part) à Katimavik. Ces séances avaient pour but de valider certains résultats des sondages en ligne tout en recueillant les perceptions et les opinions des intéressés au sujet d'éléments précis, notamment : la notoriété du programme et le soutien dont il jouit au sein de la population (discussions avec les citoyens ordinaires); les répercussions à long terme de l'expérience Katimavik (discussions avec les anciens participants); et les facteurs susceptibles de motiver les jeunes à s'investir dans le service communautaire (discussions avec les jeunes engagés). Cette ligne d'enquête a permis de consulter 98 personnes à l'occasion de dix groupes, organisés comme suit :

- cinq groupes réunissant des citoyens ordinaires, dont deux à Montréal (un en français et un en anglais), un à Ottawa (bilingue), un à Halifax (bilingue) et un à Calgary (en anglais);
- quatre groupes réunissant d'anciens participants, dont deux à Montréal (un en français et un en anglais), un à Halifax (bilingue) et un à Calgary (en anglais);

[7] On entend par « anciens participants » des jeunes qui ont entrepris le programme Katimavik et l'ont soit terminé, soit abandonné en cours de route. Pour leur part, les « candidats non retenus » sont des jeunes qui ont manifesté un intérêt pour le programme sans jamais l'entreprendre, soit parce que leur demande d'inscription a été refusée, soit parce qu'ils se sont désistés entre la date où leur demande d'inscription a été acceptée et la date de début du programme. Quant aux « partenaires communautaires », il s'agit de représentants d'organismes partenaires qui ont accueilli des participants de Katimavik lors de leurs stages dans différentes communautés du Canada.

[8] «Les candidats non retenus» ont servi en quelque sorte de « groupe témoin » pouvant contribuer à l'examen des effets du programme sur les résultats enregistrés par les anciens participants, à la lumière d'une comparaison des réponses fournies par les uns et les autres à des questions identiques.

- un groupe réunissant des jeunes engagés, à Montréal (bilingue)[9].

2.3 Sources de données et analyse

Les analyses qui sous-tendent le présent rapport se fondent sur des données qui ont été réunies de février à juin 2010, par le biais des quatre lignes d'enquête précitées. Recueillies au moyen de méthodes mixtes hybrides incorporant à la fois des techniques de recherche qualitative et quantitative, ces données ont été mises en commun et triangulées de façon à cerner les points faisant consensus et ceux, plus complexes ou controversés, pour lesquels les données ne concordent pas toujours. Cette stratégie a permis de dégager des constatations valides et fiables au sujet des différentes questions abordées dans l'évaluation. Ainsi, les experts-conseils ont pu formuler des conclusions et des recommandations qui s'appuient sur des faits démontrés et des jugements éclairés.

Bien que l'évaluation sommative s'intéresse à la période couverte par les années financières 2005-2006 à 2008-2009 inclusivement, le présent rapport tient compte des nombreux changements qu'ont connus le programme et son opérateur, Katimavik-OPCAN, depuis 2008-2009 — plus particulièrement depuis le début de 2010. Sans modifier radicalement la nature des analyses qui sous-tendent l'évaluation, ces développements récents ont pesé sur certaines constatations de l'étude et, surtout, sur les recommandations qu'inspirent ces observations.

2.4 Qualité des données et limites de l'évaluation

Dans l'ensemble, l'évaluation sommative a été réalisée dans des conditions difficiles, étant donné la complexité et l'envergure de Katimavik, les impératifs dictés par un calendrier d'évaluation serré et, surtout, la conjoncture défavorable dans laquelle ont été plongés les intervenants de Katimavik-OPCAN à compter du début de 2010. Ainsi, la phase de cueillette des données d'évaluation a plus ou moins coïncidé avec le départ de membres influents de l'équipe de direction de Katimavik-OPCAN — dont le directeur général et le président du conseil d'administration — et avec l'implantation de mesures énergiques, dictées par des effets de modernisation jumelés au souci de diminuer les coûts à la suite d'une réduction appréciable de la contribution financière provenant de PCH. En conséquence, malgré toute sa bonne volonté, le personnel de Katimavik-OPCAN n'a pas toujours trouvé le temps de fournir rapidement les renseignements demandés par les experts-conseils ou de valider la justesse de certaines informations soumises par ces derniers[10].

En dépit de ces contraintes, l'évaluation a réussi à dégager des constatations qui s'appuient sur des sources et des renseignements dignes de confiance. En outre, là où il

[9] «Les jeunes engagés» ont servi en quelque sorte de « groupe témoin » pouvant contribuer à l'examen des effets du programme sur les résultats enregistrés par les anciens participants, à la lumière d'une comparaison des opinions exprimées par les uns et les autres en réaction à des questions semblables.

[10] C'est le cas notamment des statistiques sur la participation qui apparaissent à l'annexe 2 du présent rapport. De même, les experts-conseils n'ont reçu que fort tard les renseignements financiers essentiels à l'examen de l'efficience et de l'économie du programme.

était possible de comparer leurs données avec celles recueillies à l'appui de l'évaluation sommative de 2006, les experts-conseils ont remarqué des similitudes qui tendent à confirmer la constance de certaines observations formulées à cinq années d'intervalle, notamment en ce qui touche les sondages. Cela dit, les éléments de contenu que renferment les prochains chapitres devraient être interprétés avec prudence, à la lumière des considérations suivantes :

- Le recours à un protocole de recherche quasi expérimental a mené à la formulation de constatations qui, bien que reposant sur de solides indications, ne permettent pas de conclure avec une certitude absolue à l'existence de relations de cause à effet entre les variables mesurées dans le cadre de l'évaluation. En outre, il serait risqué de généraliser aveuglément toute conclusion fondée sur les seuls résultats des groupes de discussion, du sondage auprès des candidats non retenus ou du sondage auprès des partenaires communautaires, compte tenu de la représentativité limitée des échantillons réunis pour ces lignes d'enquête.

- Certaines constatations reposent sur une analyse comparative des opinions exprimées par les anciens participants et les candidats non retenus ayant répondu aux sondages. Inévitablement, ce genre d'analyse comporte un risque de parti pris, car elle porte exclusivement sur des jeunes ayant un penchant pour Katimavik (par opposition à des jeunes que le programme n'intéresse pas). Par conséquent, les constatations qui s'en inspirent ne sauraient être généralisées sans discernement à l'ensemble de la jeunesse canadienne.

- Ayant reçu tardivement certaines informations nécessaires à l'évaluation, les experts-conseils n'ont pu analyser l'ensemble des renseignements disponibles à propos de Katimavik. Au fil des ans, le programme a inspiré de très nombreux documents et rapports qui ne sont pas tous utilisés à leur pleine valeur par la Direction de la participation jeunesse de PCH et/ou Katimavik-OPCAN. En outre, au delà de l'information véhiculée par le portail Internet qu'exploite actuellement Katimavik-OPCAN[11], les données plus anciennes s'avèrent difficiles d'accès et peu conviviales, ce qui limite la portée des statistiques qui sous-tendent les observations formulées pour les années-programmes 2005-2006 et 2006-2007.

- Les sources consultées ne s'entendent pas sur certains éléments liés à la conception et à la mise en œuvre du programme. De fait, Katimavik alimente des débats philosophiques entre tenants du statu quo, qui tendent à invoquer le legs d'une longue tradition, et les partisans du changement, qui n'hésitent pas à remettre en cause les assises du programme. Dans une grande mesure, cette polarisation des opinions explique les divergences de vues qui transparaissent au travers des résultats de la présente évaluation.

[11] Introduit en 2007-2008, ce système, nommé Katimaroute, s'avère aussi utile qu'ingénieux.

- Enfin, bien qu'il aborde les répercussions possibles des changements qu'ont connus le programme et Katimavik-OPCAN depuis 2009-2010, le rapport ne propose aucune analyse rigoureuse ou documentée à ce sujet. En effet, les événements survenus au delà de l'année-programme 2008-2009 ne sont pas du ressort de la présente évaluation. De plus, en date de rédaction du rapport, les renseignements nécessaires à l'étude des retombées des réformes entreprises depuis 2009-2010 se faisaient encore trop rares ou trop fragmentés pour poser un jugement éclairé sur la question.

3. Constatations

Ce chapitre expose les principales constatations qui se dégagent de l'évaluation. Il aborde en détail les trois grands axes en fonction desquels s'articule l'analyse, soit la pertinence de Katimavik, la conception et l'exécution du programme de même que le rendement de ce dernier (efficacité, efficience, économie). Les constatations énoncées dans le texte sont issues de la triangulation de l'information recueillie par le biais des quatre lignes d'enquête, décrites à la section 2.2.

3.1 Pertinence de Katimavik

3.1.1 Adéquation du programme avec les priorités gouvernementales et les résultats stratégiques de PCH

3.1.1.1 Adéquation avec les priorités gouvernementales

Comme le confirme la recherche effectuée en vue de la présente évaluation, les jeunes se retrouvent au cœur des priorités énoncées par le gouvernement du Canada. À preuve, ce dernier finance ou déploie un large éventail de programmes[12] qui ciblent directement les jeunes ou qui s'adressent à différents acteurs sociaux contribuant au développement de la jeunesse. Si bon nombre des programmes s'inscrivent dans la Stratégie emploi jeunesse (SEJ), une initiative horizontale à laquelle participent onze ministères fédéraux[13], d'autres, comme Katimavik, ne relèvent pas directement de cette initiative. Les entrevues menées dans le cadre de l'évaluation révèlent qu'en agençant ainsi toutes ses interventions, le gouvernement fédéral cherche non seulement à aider les jeunes à intégrer le marché du travail, mais aussi à valoriser les expériences d'apprentissage pour les jeunes tout en permettant à ces derniers de voyager au pays ou à l'étranger, de partager différentes cultures et de créer une différence dans la vie d'autrui. Ce faisant, le gouvernement s'efforce de favoriser la promotion et l'appartenance au Canada, la dualité linguistique, la compréhension interculturelle ainsi que l'engagement citoyen.

Dans ce contexte, les objectifs de Katimavik cadrent avec les priorités gouvernementales tout en s'harmonisant avec ces dernières. Selon les représentants gouvernementaux interrogés aux fins de l'évaluation, le programme Katimavik s'inscrit bien dans la programmation jeunesse du gouvernement du Canada. De plus, il s'arrime aux autres programmes fédéraux tout en leur servant de complément. Certains programmes destinés aux jeunes sont de courte durée et répondent à un besoin particulier. Notamment en ce qui touche l'apprentissage de la langue seconde, la connaissance du système parlementaire et l'acquisition de compétences et ou d'habiletés favorisant l'employabilité. Katimavik, pour sa part, intègre plus ou moins les mêmes éléments, mais sur une plus longue durée. Ainsi, comme l'affirment les intervenants-clés consultés aux

[12] Par exemple, un inventaire partiel dressé en juillet 2009 et fourni par PCH recense 47 programmes jeunesse distincts mettant en cause 22 ministères et organismes du gouvernement fédéral.
[13] À elle seule, la SEJ a donné lieu à des dépenses de 309,7 millions CAD au cours de l'année financière 2008-2009. Source : RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA, *Rapport ministériel sur le rendement 2008-2009*.

fins de l'évaluation, le programme permet aux jeunes de vivre une expérience de bénévolat (élément important pour encourager l'engagement citoyen), leur donne un sens de ce qu'est la communauté et les aide à acquérir des compétences afin de jouer, s'ils le désirent, un rôle actif au sein de leur propre collectivité et, éventuellement, cultiver un intérêt pour participer activement à la vie de la société canadienne.

Par ailleurs, les priorités gouvernementales accordent une grande importance aux collectivités et à leur participation au façonnement de l'identité canadienne. La revue documentaire et les entrevues démontrent que Katimavik cadre parfaitement avec ces orientations. Étant fondé sur le concept d'apprentissage par le service communautaire, le programme offre à des milliers de jeunes la possibilité de développer des compétences personnelles, sociales et professionnelles en participant à la réalisation de projets communautaires qui se déploient dans des communautés francophones ou anglophones. Selon les intervenants-clés consultés en vue de l'évaluation, le fait de vivre dans différentes communautés permet aux jeunes d'élargir leur vision du Canada, par la voie d'échanges culturels avec les milieux où s'effectue le bénévolat. Katimavik contribue ainsi au développement d'une compréhension et d'un respect à l'égard des différences culturelles. De plus, cette sensibilisation interculturelle est renforcée par le fait que chaque participant cohabite avec des jeunes issus de différentes régions du Canada, qui apportent et partagent leur propre bagage culturel. L'attention apportée à la constitution des groupes permet donc de reproduire le multiculturalisme canadien à l'échelle des maisons Katimavik. Comme l'a si justement mentionné un intervenant, Katimavik constitue une sorte de « pépinière du secteur social ».

Les personnes interrogées aux fins de l'évaluation font valoir que Katimavik est tout à fait unique en son genre. En plus d'offrir la possibilité de vivre une expérience en profondeur de travail bénévole et d'échanges avec la communauté, le programme permet de tisser des liens et de mieux comprendre les enjeux du bénévolat ainsi que les contraintes et les défis avec lesquels doivent composer les organismes partenaires en région. Qui plus est, la participation au programme permet aux jeunes de passer d'une façon de voir le monde à une autre. D'affirmer l'une des sources consultées, le programme offre « un moment propice pour avoir un impact en profondeur sur la conception de la société que se font les jeunes et sur le rôle qu'exercent les jeunes au sein de cette société ».

Enfin, questionnés à propos de la valeur ajoutée de Katimavik par rapport à d'autres programmes jeunesse du gouvernement fédéral, les représentants gouvernementaux et les autres intervenants-clés consultés dans le cadre de l'évaluation ont fait valoir que, dans sa conception actuelle, le programme contribuait de façon holistique à l'atteinte des objectifs du gouvernement, notamment sur le plan de la dualité linguistique, de la participation communautaire et citoyenne et de l'acquisition de compétences par les jeunes. Cette constatation fait écho à l'évaluation sommative de 2006, qui notait que Katimavik semble s'accorder avec les priorités du gouvernement, notamment celles liées au bilinguisme, à la sensibilisation à l'environnement ainsi qu'à la diversité culturelle et à la responsabilité civique.

3.1.1.2 Adéquation avec les objectifs stratégiques de PCH

De 2005 à 2010, l'architecture des activités de programmes (AAP) de PCH a subi différentes transformations. Conformément à la plus récente version, en vigueur depuis le 1er avril 2010, Katimavik est l'un de quatre programmes jeunesse[14] que parraine le ministère et qui relèvent de l'activité de programme (AP) « Promotion et appartenance au Canada », laquelle renvoie au résultat stratégique « Les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne ». De tels programmes s'inscrivent dans une vision d'ensemble qui s'est forgée au fil des ans, en fonction de la capacité du ministère de soutenir les initiatives axées sur la jeunesse[15].

Comme l'indique la revue documentaire effectuée dans le cadre de l'évaluation, les modifications apportées à l'AAP de PCH ont inspiré une refonte du modèle logique du programme, dont la plus récente version, datée de juin 2009, constitue une évolution par rapport à la version précédente, datée de 2006 (voir l'annexe 1). Par ailleurs, lorsqu'interrogés en vue de l'évaluation, les porte-parole de l'opérateur ont souligné les efforts constants déployés pour tenter d'ajuster le programme aux priorités du gouvernement. Par exemple, l'introduction du programme court, dont l'une des thématiques cible la découverte culturelle et l'engagement citoyen, s'inscrit directement dans le nouveau résultat stratégique de PCH qui veut que les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité. Selon les représentants gouvernementaux consultés aux fins de l'évaluation, Katimavik devra continuer d'emprunter la voie de l'adaptation afin d'assurer la pertinence constante des interventions qui sont proposées aux jeunes canadiens.

La revue documentaire et les entrevues auprès des intervenants-clés donnent à penser que l'arrimage de Katimavik aux objectifs et aux priorités de PCH s'avère réussi. En effet, en permettant aux jeunes de participer à la vie de communautés situées dans différentes provinces où ils travaillent bénévolement à des projets communautaires et où ils échangent avec d'autres jeunes, Katimavik contribue à l'atteinte d'objectifs stratégiques majeurs liés à l'apprentissage de la langue officielle seconde, à l'appréciation de la diversité géographique et culturelle du Canada ainsi qu'au renforcement du sentiment d'appartenance au pays. En outre, Katimavik soutient la démarche qui vise à appuyer le développement d'une société inclusive, fondée sur la compréhension interculturelle et la participation des citoyens. Par ailleurs, en plus d'inculquer une volonté et une capacité de contribuer à la collectivité, le programme permet aux jeunes d'acquérir des habiletés qui contribuent à renforcer leur employabilité, ce qui les aidera à se réaliser et à devenir des éléments productifs de la société.

[14] Les autres étant le programme des Études canadiennes, le programme Échanges Canada et le programme Les jeunes s'engagent.

[15] C'est dans cette optique que le ministre du Patrimoine canadien a fait l'annonce, en 2009, d'un investissement de 60,0 millions CAD, dont 45,0 millions CAD à l'appui du financement pluriannuel de Katimavik, Source : PATRIMOINE CANADIEN, *Le ministre Moore annonce le renouvellement du financement des programmes pour la jeunesse*, communiqué de presse, 14 octobre 2009.

Les représentants gouvernementaux consultés aux fins de l'évaluation ne perçoivent aucune dichotomie entre les objectifs de Katimavik et les priorités de PCH. Cependant, une minorité d'entre eux croient que certains volets du programme — notamment le volet communautaire — mériteraient de faire l'objet d'une révision approfondie, axée sur la pertinence par rapport aux besoins du milieu. Selon eux, il y aurait lieu d'amorcer des discussions avec les jeunes bénévoles de Katimavik afin de bien cerner leurs attentes et afin de vérifier si ces dernières s'arriment avec les besoins des communautés. Ainsi, pour que l'expérience du bénévolat stimule un réel engagement social chez les jeunes, il serait essentiel que Katimavik s'assure de proposer des stages de travail ayant des retombées concrètes et durable sur les bénéficiaires.

Enfin, lors des groupes de discussion organisés à l'appui de l'évaluation, les participants ont émis des réserves au sujet de la pertinence de certains volets de Katimavik. Par exemple, les jeunes engagés qui ont pris part aux discussions estiment qu'un programme comme Katimavik ne saurait stimuler l'engagement civique ou insuffler le désir de faire du bénévolat, car ces comportements surgissent en réaction à des injustices ou en réponse au besoin d'aider autrui à surmonter des obstacles[16]. Pour leur part, tout en reconnaissant sans contredit la pertinence du programme au regard de l'engagement des jeunes à moyen terme, les citoyens qui ont pris part aux discussions s'interrogent sur la contribution possible de Katimavik au développement d'un véritable sentiment de fierté civique chez les jeunes.

3.1.2 Besoins auxquels tente de satisfaire le programme

3.1.2.1 Besoin des jeunes en matière d'engagement citoyen

Comme l'ont fait valoir les porte-parole interrogés dans le cadre de l'évaluation, Katimavik-OPCAN croit que Katimavik répond clairement à un besoin démontrable pour l'engagement citoyen chez les jeunes, car il s'appuie sur une démarche éducative qui prône le service communautaire et le perfectionnement de compétences essentielles, de nature à aider les jeunes à mieux se connaître, à assumer des responsabilités dans la communauté et à cultiver des habiletés propices à l'exercice d'une vie active en société. Les résultats d'une analyse des données des sondages administrés aux jeunes, avant et après leur expérience au sein du programme (sondages « pré-post »), tendent à valider cette conviction. Menée en 2007-2008, cette analyse révèle que, pour six des huit questions portant sur l'engagement citoyen, un changement positif, statistiquement démontrable, s'observe dans l'attitude des jeunes mesurée avant et après le programme. L'analyse précise que l'attitude des jeunes francophones ne progresse pas autant que celle des anglophones en ce qui touche les causes de justice sociale. Par ailleurs, de façon générale, les jeunes qui parviennent à améliorer leurs compétences en communication affichent un sens plus aigu des responsabilités, savent plus facilement s'adapter à de nouvelles situations et améliorent leur maîtrise de la langue officielle seconde.[17]

[16] L'affirmation suivante, faite par un jeune engagé, résume bien ce point de vue : « L'engagement communautaire ne s'apprend pas par l'entremise d'un programme comme Katimavik! »

[17] Source : HARRY CUMMINGS AND ASSOCIATES INC., *Pre and Post Program Questionnaire Comparison Report 2007-2008*, janvier 2009. 48 p.

Selon les intervenants-clés consultés aux fins de l'évaluation, l'éventail des tâches qu'exercent les jeunes dans le cadre des activités de bénévolat de Katimavik leur permet d'acquérir une expérience de travail diversifiée, de se sensibiliser à l'importance de l'engagement communautaire et de s'éveiller à leur contribution possible comme citoyens. D'expliquer l'une de ces sources, « les jeunes qui intègrent le programme veulent d'abord sauver des vies ou changer le monde. Puis, ils prennent progressivement conscience du rôle qu'ils peuvent jouer dans la société et de leur fonction d'agents de changement. Ils découvrent qu'ils ne changeront pas le monde, mais en viennent à comprendre qu'ils peuvent agir au quotidien sur la communauté. »

Quant aux principaux intéressés (c.-à-d. les jeunes), leurs opinions s'avèrent moins tranchées. Ainsi, le sondage mené auprès des anciens de Katimavik révèle que la perspective de faire du bénévolat dans différentes communautés canadiennes compte parmi les dimensions à l'égard desquelles les répondants nourrissaient des attentes élevées avant de s'inscrire au programme. En outre, selon 98 % des 590 anciens sondés à ce sujet, le programme a réussi à satisfaire à cette attente, en tout ou en partie. Par contre, dans le cadre des groupes de discussion réunissant d'anciens participants, les jeunes ont indiqué que Katimavik représentait une occasion de vivre une expérience différente, mais sans nécessairement répondre à un besoin clairement identifié d'engagement civique[18]. Aux yeux des jeunes, Katimavik constituerait plutôt une plate-forme d'exposition à divers types de possibilités d'engagement. Cela dit, le programme répondrait à un besoin clairement perçu par les jeunes en ce qui touche l'employabilité et l'acquisition d'habiletés et de comportements professionnels. En effet, à en croire des informations recueillies auprès des bureaux régionaux de Katimavik-OPCAN, le fait d'avoir participé à Katimavik représenterait un atout pour les jeunes lors de la recherche d'emploi. Réparties sur plusieurs mois, les activités de bénévolat permettraient aux participants de vivre différentes expériences de travail et d'enrichir leur profil d'emploi par rapport à des jeunes du même âge qui n'ont pas connu les mêmes expériences. Ainsi, les jeunes de Katimavik disposeraient d'un avantage auprès d'employeurs éventuels.

3.1.2.2 Besoins des organismes partenaires en ce qui touche les jeunes bénévoles

Selon les intervenants consultés dans le cadre de l'évaluation, les organismes partenaires accueillent avec enthousiasme la perspective de recevoir des jeunes qui, par leur travail, contribuent à bonifier l'offre de services. À l'image des services qu'ils offrent, les organismes partenaires de Katimavik sont très diversifiés. Le sondage mené auprès des partenaires communautaires révèle que ces derniers se répartissent dans une quinzaine de catégories, les plus fréquemment citées étant : « organisation caritative » (13 % des répondants); « organisme de culture ou de loisirs » (11 %); « école primaire ou secondaire » (9 %); « musée » (9 %); « municipalité » (6 %); et « organisme

[18] Cette observation concorde avec les conclusions d'une « conversation nationale », organisée en 2009 par PCH et portant sur l'engagement citoyen chez les jeunes. Fondée sur une série de tables rondes réunissant 100 organismes jeunesse canadiens et 40 jeunes participants du programme Rencontres du Canada, cette activité a conclu que les jeunes n'étaient pas tant attirés par le résultat des programmes jeunesse que par l'expérience offerte par ces derniers. Ainsi, les jeunes cherchent à vivre des échanges avec d'autres jeunes, des adultes et des organismes. Les jeunes ont également exprimé la nécessité d'offrir un éventail de possibilités qui susciteraient divers degrés d'engagement et différentes options (ou « points d'entrée ») pour s'engager.

environnemental » (6 %). Les bénévoles de Katimavik participent à des travaux communautaires qui leur permettent d'acquérir une expérience tout en offrant une aide aux organismes qui servent le public ou des bénéficiaires particuliers. En facilitant la mise en œuvre de projets existants ou en favorisant le lancement de nouveaux projets, cet apport permet aux organismes de rehausser leurs interventions, ce qui contribue en dernier lieu au bien-être des communautés. Ainsi, le bénévolat pratiqué par Katimavik renforce l'engagement civique des organismes tout en valorisant le travail des jeunes.

En règle générale, Katimavik n'a aucun mal à recruter des organismes partenaires pour accueillir des jeunes dans les communautés. Certains organismes sont des bénéficiaires réguliers du programme ou expriment le désir d'y participer tous les ans. Aux yeux des intervenants-clés interrogés aux fins de l'évaluation, ces simples faits suffisent à démontrer que Katimavik répond à un réel besoin chez les organismes. Le sondage auprès des partenaires communautaires tend également à confirmer la justesse de cette hypothèse. En effet, selon 29 % des répondants, les projets auxquels ont travaillé les jeunes n'auraient pas vu le jour sans la participation des bénévoles de Katimavik. De plus, 72 % des répondants croient que les projets n'auraient jamais été complétés ou auraient connu des retards sans l'apport du programme, et 57 % des répondants jugent que les projets auraient été d'ampleur réduite si leur organisme n'avait pu compter sur l'aide de Katimavik. Dans certains cas, le soutien proposé par le programme s'avère même capital. Ainsi, priés de décrire l'impact que subiraient leurs services communautaires s'il fallait que Katimavik disparaisse, 16 % des répondants ont indiqué qu'il s'agirait là d'une nouvelle qui pourrait remettre en cause l'existence même de leur organisme.

3.1.2.3 Perceptions des Canadiens à l'égard des besoins que pourrait combler le programme

Il est difficile de cerner les besoins qu'un programme comme Katimavik saurait combler parmi l'ensemble de la population. Cependant, les groupes de discussion organisés à l'appui de l'évaluation procurent des indices qui laissent croire que Katimavik correspond, dans une certaine mesure, aux attentes générales que la population nourrit à l'endroit de l'État. Ainsi, les citoyens qui ont pris part aux discussions réagissent favorablement à l'idée qu'un programme comme Katimavik puisse offrir des expériences de service communautaire aux jeunes de tout le pays[19]. À leur avis, il importe d'offrir ce type d'expérience aux jeunes, soit par souci de miser sur la jeunesse pour former de meilleurs citoyens, soit par crainte que, laissés à eux-mêmes, certains jeunes sombrent dans la violence ou la délinquance. Qui plus est, les citoyens se disent d'accord pour que le gouvernement canadien finance un programme de service communautaire comme Katimavik, à condition que sa gestion soit confiée à un organisme indépendant. La plupart des citoyens consultés ont affirmé qu'ils inciteraient leur enfant à s'inscrire à un tel programme[20].

[19] Notons que Katimavik jouit d'une bonne notoriété auprès du public canadien. En 2005, un sondage téléphonique réalisé auprès de 2 000 personnes, à l'appui de l'évaluation sommative de 2006, a révélé que 42 % des répondants avaient déjà entendu parler du programme. De même, en 2010, la majorité des citoyens participant aux groupes de discussion ont déclaré connaître Katimavik ou savoir de façon plus ou moins précise en quoi consistait le programme.
[20] À l'instar de 77 % des répondants du sondage téléphonique de 2005.

3.1.3 Résumé des constatations – pertinence

Dans l'ensemble, les sources consultées en vue de la présente évaluation fournissent des renseignements concordants qui tendent à confirmer la pertinence de Katimavik. Le programme s'avère conforme aux grandes priorités du gouvernement du Canada dans le domaine de la jeunesse et soutient l'atteinte des résultats et d'un des objectifs stratégiques de PCH. Katimavik répond à un besoin d'engagement citoyen exprimé par les jeunes, bien que ce ne soit pas la seule — ni même la principale — motivation qui pousse ces derniers à vouloir s'inscrire. Les organismes partenaires adhèrent avec enthousiasme à Katimavik, qui les aide à combler un grand besoin de bénévoles pour offrir des services à la communauté. Quant au public canadien, il reconnaît le bien-fondé du programme et y voit une initiative louable pour développer la jeunesse ou contrer la violence et la délinquance. La participation financière du gouvernement fédéral à une telle initiative parait donc justifiée. Prise en 2009, la décision de PCH d'octroyer un financement pluriannuel à Katimavik envoie un message de reconnaissance, de la pertinence du programme.

3.2 Conception et exécution de Katimavik

3.2.1 Structure et mécanismes d'exécution du programme

3.2.1.1 Nature et complémentarité des volets du programme

Par la voie de ses différents volets, Katimavik vise à remplir une mission éducative qui cible l'acquisition de compétences personnelles, sociales et professionnelles par les participants au programme à travers différents contextes : situation de travail, vie de groupe ou en communauté[21]. À cette fin, Katimavik souscrit à deux principes fondamentaux : l'apprentissage expérientiel par le service volontaire, qui repose sur trois composantes centrales (travail volontaire, intégration dans la communauté et vie de groupe); et l'approche par compétences, qui prévoit le perfectionnement de huit compétences distinctes[22] par le biais de deux démarches complémentaires, axées respectivement sur l'apprentissage en groupe et l'apprentissage individuel.

L'approche par compétences a été introduite au début de l'année programme 2009-2010 (voir la section 3.2.2), et ses résultats ne peuvent encore être établis avec certitude. La présente évaluation sommative n'a donc pu se prononcer à son sujet. Par contre, l'approche éducative ayant prévalu pendant toute la période à l'étude (années 2005-2006

[21] Source : KATIMAVIK-OPCAN, *Manuel du programme, Katimavik classique 2009-2010*, 2009, 156 p.
[22] Les compétences s'énoncent comme suit : interagir avec les autres dans des situations variées; adopter une ouverture à la diversité des réalités sociales et multiculturelles; communiquer dans les deux langues officielles en groupe ou dans la communauté; s'engager dans des expériences de travail diversifiées; mettre en application des habitudes favorisant un mode de vie sain; développer une vision intégrée de la protection de l'environnement et du développement durable; s'engager en tant que citoyen; et préparer son intégration vers le marché du travail, un retour aux études ou autre projet de vie.

à 2008-2009) a fait l'objet de questions dans le sondage réalisé auprès des anciens[23]. Ainsi, conviés à préciser laquelle des six principales activités d'apprentissage proposées par Katimavik influencerait le plus leurs choix professionnels et personnels à venir, 571 anciens ont donné des réponses assez uniformément distribuées, soient, les aptitudes au leadership (29 %), les compétences dans la langue officielle seconde (19 %), la découverte de nouvelles cultures (17 %), les compétences professionnelles et activités portant sur le perfectionnement professionnel (15 %), les questions environnementales (11 %) et l'adoption d'un mode de vie sain (9 %). Par ailleurs, dans le cadre du même sondage, 570 anciens ont accepté de classer, selon leur ordre d'importance, six éléments liés à la conception du programme[24]. Parmi eux, un élément s'est clairement distingué, le modèle de vie en groupe proposé par Katimavik, suivi de la possibilité de faire des stages dans trois différentes communautés, de l'expérience de travail acquise via le programme et, assez loin derrière, des programmes et activités d'apprentissage. De tels résultats donnent à penser que, tel qu'articulé au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009, Katimavik présentait une conception équilibrée qui reposait notamment sur la prestation d'activités d'apprentissage passablement complémentaires. À l'avenir, il sera intéressant de mesurer les réactions des participants à la nouvelle approche par compétences afin de déterminer si cette dernière change l'équilibre entre les volets du programme, tel que perçu par les jeunes.

3.2.1.2 Adéquation des mécanismes de gestion et d'exécution

La gestion et l'exécution de Katimavik reposent sur un cycle annuel comptant cinq grandes étapes : la promotion du programme et les relations communautaires; le recrutement et la sélection des jeunes participants; l'identification et la sélection des projets communautaires; la mise en place des stages et l'orientation et l'encadrement des participants; ainsi que la gestion courante des opérations et la mesure des résultats. Toutes les étapes supposent des efforts concertés de la part du bureau central et des bureaux régionaux de Katimavik-OPCAN.

À la lumière des résultats des sondages réalisés, à cinq années d'intervalle, à l'appui des deux dernières évaluations sommatives, il y a lieu de penser que les mécanismes de gestion et d'exécution de Katimavik sont bien rodés et savent soutenir efficacement l'atteinte des objectifs du programme. Ainsi, deux sondages menés en 2010 auprès de quelque 600 à 610 anciens (93 à 98%) et 85 à 90 (78 à 97%) candidats non retenus révèlent de forts taux de satisfaction à l'égard des échanges administratifs qu'ont eus les répondants avec le bureau central de Katimavik-OPCAN. En 2005, en réponse aux mêmes questions, les anciens et les candidats non retenus avaient exprimé des opinions semblables. Par ailleurs, les sondages menés en 2010 auprès de 100 à 125 partenaires communautaires montrent que ces derniers se déclarent généralement satisfaits des

[23] Déjà solidement établie à l'époque, cette approche ciblait cinq domaines d'apprentissage particuliers, soit le leadership, les langues officielles, le mode de vie sain, l'environnement et la découverte culturelle. Source : KATIMAVIK-OPCAN, *Manuel du programme 2006-2007*, 2006, 86 p.

[24] Vie en groupe (2,17); vie dans trois différentes communautés (2,42); expérience de travail acquise via le programme (2,54); programmes et activités d'apprentissage (3,45); supervision exercée par le personnel de Katimavik (5,04); utilisation d'un plan d'apprentissage (5,28). Les indices traduisent le degré d'importance mesuré sur une échelle croissante de 1 (élément le plus important) à 6 (élément le moins important).

mécanismes de gestion et d'exécution du programme, ce qui était également le cas en 2005.

L'envergure et la constance des taux de satisfaction mesurés par le biais des sondages masquent une réalité que dévoilent les entrevues menées auprès des intervenants-clés de Katimavik-OPCAN : les difficultés qu'a connues l'opérateur à la suite de la décision du gouvernement fédéral, en 2006, de ne plus accorder automatiquement son soutien au programme, mais bien de reconsidérer annuellement la décision de verser ou non sa contribution. Les porte-parole consultés aux fins de l'évaluation ont tous insisté sur le caractère néfaste de cette prise de position de la part du gouvernement, qui constitue de loin le principal bailleur de fonds de Katimavik-OPCAN. En effet, contraint de devoir attendre à la dernière minute pour savoir s'il obtiendrait les crédits nécessaires pour lancer chaque nouvelle année-programme, l'opérateur a subitement vu se rétrécir l'horizon sur lequel il avait l'habitude de planifier ses décisions et ses activités, à l'appui de la gestion du cycle annuel du programme. Cette situation, qui a prévalu de 2006 à 2009, a eu d'importantes répercussions sur l'ensemble du cycle, limitant notamment la capacité de promouvoir le programme et de recruter des participants conformément aux cibles fixées par PCH. En outre, l'interruption du financement pluriannuel a contribué à désorganiser la gestion des ressources, obligeant l'opérateur à mobiliser tout son personnel pour organiser au pied levé les opérations de chaque nouvelle année, dès l'obtention du feu vert du bailleur de fonds gouvernemental. Les personnes interrogées affirment que les épreuves subies entre 2006 et octobre 2009 — date d'annonce du rétablissement du financement pluriannuel — ont laissé Katimavik-OPCAN dans un piètre état (personnel miné et démoralisé, confiance ébranlée face à l'avenir). Comme le confirment les renseignements obtenus et les observations faites lors des visites dans les bureaux régionaux, organisées dans le cadre de l'évaluation, le fait que ces épreuves ne se soient pas répercutées sur les taux de satisfaction exprimés par les anciens, les candidats non retenus et les partenaires communautaires constitue une forte indication du professionnalisme et du dévouement remarquables qu'a dû démontrer, au cours de la période, le personnel de Katimavik-OPCAN en poste au bureau central et dans les régions, notamment les coordonnateurs de projet et les agents de projet (APR) à l'œuvre sur le terrain ou dans les maisons Katimavik.

Depuis le début de 2010, Katimavik-OPCAN est confronté à de nouveaux défis administratifs et opérationnels qui découlent entre autres des restrictions budgétaires imposées par le gouvernement fédéral. Il sera intéressant d'observer l'effet qu'auront, au cours des prochaines années, ces défis sur les taux de satisfaction exprimés par les bénéficiaires à l'égard des mécanismes de gestion et d'exécution du programme. Malgré ces défis, les représentants gouvernementaux et les autres observateurs consultés considèrent d'un bon œil la phase de transition qui s'amorce, car ils y voient l'occasion d'apporter des ajustements aux méthodes et à la structure de gestion de l'opérateur, lesquelles auraient été longtemps imperméables à toute remise en question. Par exemple, les entretiens qu'ont eus les experts-conseils chargés de l'évaluation révèlent que les gestionnaires de Katimavik-OPCAN souhaiteraient que les membres du conseil d'administration s'investissent pleinement dans le devenir de l'organisation et qu'ils mettent à profit leur réseau de contacts, pour le bien du programme, ce qui n'aurait pas

été le cas il y a encore quelques mois. De même, d'aucuns croient que l'entrée en fonction du nouveau président du conseil pourrait ouvrir de nouveaux débouchés, car son profil cadre avec un besoin de plus en plus pressant de diversifier les sources de revenu de l'opérateur.

3.2.1.3 Nombre, type et qualité des mécanismes et outils instaurés

Au fil des ans, Katimavik a mis au point de nombreux mécanismes et outils qui visent à soutenir la mission éducative du programme. Ces ressources facilitent notamment l'encadrement des apprentissages en groupe et des apprentissages individuels qu'effectuent les participants. Certains mécanismes et outils s'adressent directement aux jeunes alors que d'autres sont plutôt destinés aux agents de projet, qui exercent un rôle capital de suivi et d'accompagnement auprès des participants. Les ressources qui sont mises à la disposition des agents de projet servent de complément au manuel du programme[25], qui réunit toutes les politiques et procédures pertinentes et propose des gabarits de fiches et de rapports, conçus pour faciliter le suivi des activités d'apprentissage et le contrôle des dépenses. Quant aux jeunes, les ressources qui leur sont offertes servent de complément aux guides régissant la vie de groupe et les normes de comportement dans les maisons Katimavik.

À en croire les résultats du sondage réalisé auprès des anciens, les outils d'apprentissage comptent parmi les aspects les moins prisés de l'expérience Katimavik, encore que l'évaluation générale qu'en font les participants soit positive. Ainsi, parmi six éléments que 570 anciens ont accepté de répartir selon leur ordre d'importance, l'utilisation d'un plan d'apprentissage s'est classée au dernier rang. En outre, parmi toutes les suggestions faites par les anciens sondés en vue d'améliorer Katimavik, 17 % ont porté expressément sur les procédures et outils liés au programme[26].

Les commentaires recueillis auprès des anciens ayant pris part aux groupes de discussion organisés dans le cadre de l'évaluation permettent de cerner plus précisément l'attitude des jeunes à l'égard des outils. Par exemple, si certains participants disent ne pas avoir utilisé tous les outils mis à leur disposition, d'autres y ont vu des ressources pratiques et enrichissantes. Dans l'ensemble, les mécanismes et outils fondés sur la conversation et l'interaction collective (rencontres hebdomadaires, planification de groupe, ateliers) ont été mieux reçus que ceux fondés sur l'écrit ou l'introspection personnelle. Par ailleurs, abordant avec du recul les documents produits quelques années plus tôt pendant leurs stages (journal de bord, portfolio et autres), les plus anciens ont dit constater tout le chemin parcouru à Katimavik, qui a fait d'eux des personnes transformées. Certains participants ont même affirmé avoir appris à mieux structurer leur pensée grâce aux outils d'apprentissage et aux pratiques acquises dans les maisons Katimavik.

Au delà de tels témoignages, deux constantes se dégagent des discussions avec les anciens. D'une part, pour que les outils proposés par le programme demeurent pertinents,

[25] KATIMAVIK-OPCAN, *Manuel du programme, Katimavik classique 2009-2010*, 2009, 156 p.
[26] Soit 79 des 460 suggestions formulées au total par 432 répondants.

il faut que les participants puissent les utiliser de leur plein gré. D'autre part, l'application des outils d'apprentissage proposés par Katimavik dépend de la façon dont ils sont présentés et exploités par les agents de projet[27].

3.2.1.4 Structures et mécanismes qui soutiennent la gestion du programme

Circulation de l'information

Selon les représentants gouvernementaux et les autres intervenants-clés interrogés aux fins de l'évaluation, l'information circule efficacement entre Katimavik-OPCAN et la Direction de la participation jeunesse de PCH. De l'avis presque général, les mécanismes de gestion actuels s'avèrent adéquats. Depuis 2008-2009, Katimavik-OPCAN a changé sa façon d'aborder les dossiers, ce qui lui permet de réagir et de s'adapter plus facilement aux exigences formulées par la Direction de la participation jeunesse. Cette évolution coïncide avec une amélioration notable des relations entre les parties. Les tensions qui prévalaient au début de la période d'évaluation ont fait place à des échanges cordiaux et à une communication ouverte et transparente de part et d'autre[28].

La mise sur pied de *Katimaroute* — un portail intranet que peuvent consulter, de façon sécurisée et via Internet, le personnel de Katimavik-OPCAN, le personnel de la Direction de la participation jeunesse de PCH, les organismes partenaires qui participent au programme ainsi que les jeunes qui veulent s'inscrire ou qui ont été admis — a également contribué à une meilleure diffusion de l'information entre les parties. Ainsi, la Direction de la participation jeunesse a moins souvent à soumettre des demandes ponctuelles de renseignements à Katimavik-OPCAN, ce qui, de l'avis des intervenants-clés consultés aux fins de l'évaluation, accélère sensiblement la prise de décision. Selon les sources interrogées dans le cadre de l'évaluation, la lenteur avec laquelle l'information pouvait être obtenue posait auparavant un problème, tant pour les gestionnaires de la Direction de la participation jeunesse que pour leurs homologues de Katimavik-OPCAN.

Gestion de l'information

La gestion de Katimavik est tributaire de la qualité des systèmes d'information qui permettent à Katimavik-OPCAN de colliger les données nécessaires pour rendre des comptes à la Direction de la participation jeunesse de PCH. Parmi les innovations et améliorations apportées sur ce plan figure le développement de Katimaroute, en 2007-

[27] De fait, à en croire les propos des anciens, le recours aux mécanismes et outils établis par Katimavik serait directement fonction de la rigueur avec laquelle les APR se conforment aux directives du programme. Ainsi, l'attitude et les compétences de l'APR seraient au cœur de l'expérience vécue par le jeune dans la maison Katimavik.

[28] Dans cette optique, Katimavik-OPCAN a récemment convié le personnel chargé du programme à la Direction de la participation jeunesse de PCH à assister comme observateur à une prochaine réunion de son conseil d'administration. Ce dernier ne compte aucun membre de PCH, et les deux parties semblent s'accommoder de cette formule. L'idée d'une représentation de PCH au conseil suscite des réactions partagées. Les uns avancent qu'une telle formule permettrait de prendre facilement le pouls de l'organisme, tant sur le plan financier qu'organisationnel. Les autres répliquent que, n'étant pas une agence du gouvernement fédéral, Katimavik-OPCAN n'a pas à se soumettre à un suivi régulier de la part de ce dernier. L'opérateur est imputable du financement qu'il reçoit et rend des comptes par le biais de rapports narratifs et financiers qui suffisent à l'État pour suivre l'évolution du programme et jauger le degré d'atteinte des résultats.

2008. À l'heure actuelle, Katimaroute donne accès à des bases de données conviviales et très complètes[29]. Il s'agit là d'une nette amélioration par rapport aux bases de données qu'exploitait auparavant Katimavik-OPCAN, lesquelles étaient beaucoup moins faciles à opérer pour faire des analyses. En ce qui touche la qualité de l'information nécessaire à la gestion du programme, les entrevues menées aux fins de l'évaluation confirment le relèvement notable observé depuis l'introduction de Katimaroute, qui s'inscrit dans la vague des changements mis en œuvre par l'opérateur pour resserrer la gestion de Katimavik et répondre aux exigences de reddition de comptes.

Cela dit, il est loin d'être assuré que les responsables de Katimavik-OPCAN tirent pleinement parti de toute l'information disponible à propos du programme et de ses résultats. Par exemple, dans le cadre du cycle annuel de gestion et d'exécution du programme, Katimavik-OPCAN demande à tous les organismes partenaires de remplir un sondage portant sur la qualité de la collaboration établie avec l'opérateur, la qualité du travail des jeunes bénévoles et l'étendue du rayonnement exercé dans les communautés. La revue documentaire effectuée aux fins de l'évaluation révèle que les données extraites de ce sondage annuel ne font pas l'objet d'analyses systématiques. En conséquence, la rétroaction fournie par les partenaires ne peut pleinement éclairer la réflexion stratégique susceptible de contribuer à l'amélioration constante de Katimavik.

Rapports

Selon les représentants gouvernementaux interrogés aux fins de l'évaluation, le système de production de rapports de Katimavik-OPCAN s'est uniformisé tout au long de la période couverte par l'évaluation, tout particulièrement depuis 2008-2009. Les rapports annuels, les rapports d'étape, les rapports sur le nombre de participants et les rapports sur les stages sont soumis régulièrement, et les documents sont de bonne qualité. Cependant, les délais de remise des rapports ne sont pas toujours respectés, les projections et les flux de trésorerie tardent parfois à être mis à jour, et les données sur le recrutement accusent souvent un retard. Les intervenants-clés consultés aux fins de l'évaluation reconnaissent que des progrès ont été réalisés depuis 2008-2009, mais jugent que les pratiques en ces matières présentent encore des lacunes.

L'amélioration observée depuis peu résulterait notamment des efforts déployés par Katimavik-OPCAN pour normaliser ses méthodes. Selon les porte-parole de l'opérateur, l'introduction de gabarits — appuyée par la formation offerte par la Direction de la participation jeunesse de PCH[30] — a permis de normaliser la structure des rapports

[29] Ces bases abordent différents éléments (phases, communautés, groupes, inscriptions, volontaires, statistiques, documents et apprentissage de la langue seconde) pour les années-programmes 2008-2009, 2009-2010 et 2010-2011.
[30] En 2008, la Direction de la participation jeunesse a offert à Katimavik-OPCAN des formations portant sur la façon d'uniformiser le mode de création des rapports à l'échelon régional et sur l'utilisation des technologies de l'information dans le cadre du programme. À la suite de ces formations, l'opérateur a bonifié les sections du manuel du programme visant la production de rapports, afin d'assurer un suivi uniforme dans toutes les régions. La liste des outils d'évaluation utilisés par le programme comprend désormais : un formulaire de planification, suivi et évaluation à l'intention de l'agent de projet; une fiche de suivi individuel à l'intention du superviseur en milieu de travail; une description des habiletés professionnelles; une évaluation du travail volontaire à l'intention du participant; et un rapport des déboursés (uniforme), exigé à l'échelle des projets pour chaque bureau régional.

mensuels fournis par les coordonnateurs de projet, rendant d'autant plus facile l'agrégation des données à l'échelon national. Les cadres de Katimavik-OPCAN prévoient poursuivre leur démarche de normalisation et procéder à d'autres changements, notamment en ce qui touche le système de gestion financière exploité par l'organisme.

3.2.2 Modifications apportées à la conception du programme

La structure et les mécanismes de gestion de Katimavik ont évolué depuis 2005-2006, dans la foulée des observations et recommandations de l'évaluation sommative de 2006, des visites de suivi et du contrôle financier exercés par PCH ainsi que des formations, réflexions et échanges ayant ponctué la période. Ainsi, Katimavik-OPCAN a entrepris de réexaminer les orientations et les volets du programme et de revoir certains éléments connexes, dans le but de consolider la mission éducative de Katimavik et de concevoir des outils susceptibles d'accentuer les retombées des stages. Plus précisément, après avoir soumis à PCH, en 2007, une série de plans démontrant sa volonté d'améliorer l'efficience et l'efficacité administrative de Katimavik, l'opérateur a entrepris de mettre en œuvre certaines des mesures annoncées. Ces efforts ont notamment débouché sur la création de nouveaux outils (comme Katimaroute et le manuel du programme 2009-2010), l'introduction de l'approche par compétences et la mise en place du programme court.

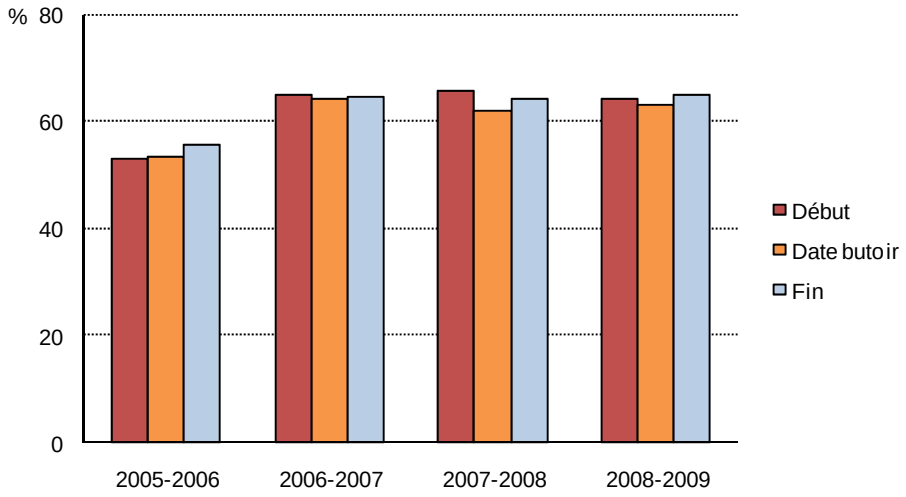
L'un des objectifs des modifications apportées à la conception du programme consistait à améliorer les taux de rétention observés chez les jeunes participants, lesquels paraissent trop faibles aux yeux de nombreux observateurs, notamment à PCH. En plus d'aborder certaines questions techniques liées à l'utilisation de cet indicateur, l'annexe 5 se penche sur l'évolution des taux de rétention calculés au cours des dernières années. Il sera intéressant de continuer de suivre la progression des taux au cours des prochaines années afin de voir si les changements apportés à la conception auront l'effet souhaité sur le degré de persévérance des jeunes qui acceptent de se lancer dans l'aventure Katimavik.

3.2.3 Accessibilité du programme

L'accord de contribution conclu entre PCH et Katimavik-OPCAN prévoit l'atteinte de cibles qui visent à favoriser l'accessibilité du programme pour certaines clientèles particulières, dont les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les groupes de jeunes marginalisés. Le diagramme 1 suivant présente, pour les années 2005-2006 à 2008-2009, le pourcentage de participants de sexe féminin recensés à trois étapes de Katimavik, soit au début du premier stage, à la date butoir et à la fin du dernier stage[31].

[31] Source : calculs établis à partir de bases de données fournies par Katimavik-OPCAN.

Diagramme 1 : Répartition des participants de sexe féminin recensés à trois étapes du programme Katimavik
(pourcentages)



Katimavik attire sensiblement plus de participants de sexe féminin que de sexe masculin. Ainsi, selon l'année et l'étape du programme, les filles constituent entre 55 % et 65 % de l'effectif total. Comme l'indique la revue documentaire effectuée dans le cadre de l'évaluation, le phénomène de sous-représentation des garçons n'est pas propre à Katimavik, mais s'observe également dans d'autres programmes jeunesse en Europe et aux États-Unis. En 2007, Katimavik-OPCAN a soumis un plan prévoyant des activités de sensibilisation auprès des jeunes hommes. Cependant, ces activités n'ont pas encore suffi à donner des résultats concrets. En introduisant le programme court, en septembre 2009, Katimavik-OPCAN souhaitait notamment vérifier si le fait de proposer une telle formule pourrait inciter plus de jeunes hommes à participer. Une fois disponibles, les statistiques sur les effectifs enregistrés pour le programme court permettront à l'opérateur de savoir si cette hypothèse tend à se confirmer.

Selon les renseignements disponibles pour la période de 2005-2006 à 2007-2008 , Katimavik parvient à respecter les cibles fixées pour le recrutement des jeunes autochtones, mais a du mal à intéresser autant de jeunes ayant un handicap et de jeunes provenant de minorités visibles qu'il ne le devrait. Par contre, le programme dépasse largement les cibles fixées en ce qui touche les jeunes issus de régions rurales et éloignées et les jeunes issus de ménages à faible revenu. Le tableau 2 ci-dessous compare le nombre d'effectifs faisant partie des groupes cibles sur deux périodes, soient au début du premier stage et à la fin du dernier stage, avec les données des groupes cibles des recensements de 2001 et 2006[32].

[32] Source : PCH, *Accord de contribution*, signé en octobre 2006; amendement n° 1, signé en octobre 2007; amendement n° 2, signé en septembre 2008; et amendement n° 3, signé en septembre 2009.

Tableau 2 : Comparaison des groupes cibles du programme aux données des recensements de 2001 et 2006
(pourcentages)

Groupes cibles	Katimavik (2005-2006 à 2007-2008)	Recensements (2001 et 2006)
Femmes	De 55 et 65%	Environ 49%
Jeunes ayant un handicap	De 3% à 5%	5,9 et 7,5%
Jeunes issus de régions rurales et éloignées	De 25% à 33%	19,2 et 20,0%
Jeunes issus de ménages à faible revenu	De 20 à 46%	11,9 et 12,5%
Jeunes autochtones	De 3 à 5%	4,2 et 5,0%
Jeunes provenant de minorités visibles	De 8 à 11%	16,0 et 18,5%

La forte représentation de jeunes provenant de milieux défavorisés n'est sans doute pas étrangère au fait que Katimavik n'impose aucun frais d'inscription. À cet égard, la décision de Katimavik-OPCAN, annoncée au printemps 2010, de mettre fin à la gratuité du programme et d'exiger des frais à compter de septembre 2010[33] risque de réduire l'accessibilité du programme pour les jeunes de milieux défavorisés. Cette possibilité a fait l'objet de débats lors des groupes de discussion organisés dans le cadre de l'évaluation. À cette occasion, de nombreux anciens ont indiqué qu'ils n'auraient pu participer à Katimavik si des frais avaient été exigés lors de leur inscription. Interrogés à ce propos, les intervenants de Katimavik-OPCAN ont fait valoir que les barrières à l'accès associées à d'éventuels frais pourraient être contournées via l'établissement d'un programme de bourses à l'intention des jeunes de milieux défavorisés.

3.2.4 Accords de financement avec Katimavik-OPCAN

Les activités de Katimavik-OPCAN sont financées par le biais d'un accord de contribution qui définit les résultats escomptés ainsi que les exigences de reddition de comptes et de rapports imposées par le gouvernement fédéral, qui constitue le principal bailleur de fonds de l'organisme. Cet accord : explique la raison d'être de la contribution et en fixe le montant maximal et la durée; décrit les objectifs et les activités de Katimavik ainsi que les exigences de gestion et le budget connexes; précise les modalités financières et les modalités générales d'octroi de la contribution; fixe les exigences en matière de rapports, y compris les dates auxquels ceux-ci doivent être remis; et fournit des statistiques pertinentes relatives au programme, y compris des cibles de recrutement à atteindre pour différents groupes cibles.

À la suite de la décision du gouvernement fédéral de revoir annuellement la décision d'accorder un financement à Katimavik, l'accord de contribution conclu en octobre 2006 a fait l'objet de trois amendements annuels, signés respectivement en octobre 2007, septembre 2008 et septembre 2009. Chaque amendement précise le montant de la

[33] Les frais envisagés s'élèveront à 535 CAD, soit 35 CAD à l'inscription, 150 CAD sur acceptation des candidatures et 350 CAD de dépôt remboursable destiné au transport. En outre, la prime de 1 000 CAD (500 CAD pour le programme court) qui était auparavant versée aux finissants sera abolie.

contribution consentie par PCH pour l'année financière à venir. Par ailleurs, l'amendement signé en septembre 2009 décrit les huit compétences introduites en vertu de l'approche par compétences et fait état de la création du programme court, en complément du programme long déjà offert par Katimavik.

À la lumière d'un examen détaillé du contenu et de la structure de l'accord de contribution, l'évaluation estime que les accords de financement conclus entre PCH et Katimavik-OPCAN sont appropriés et assurent la présentation de rapports efficaces portant sur la mesure et les résultats des activités du programme. Les rapports actuels n'en demeurent pas moins perfectibles, surtout en ce qui touche le mode de calcul d'indicateurs importants de l'efficacité et de la rentabilité du programme (voir la section 3.3.8).

3.2.5 Résumé des constatations – conception et exécution

La nouvelle mission éducative de Katimavik repose sur l'apprentissage expérientiel par le service volontaire et sur l'approche par compétences. Ces éléments sous-tendent un programme dont la conception présente un bel équilibre. La prestation du programme repose sur des mécanismes de gestion et d'exécution efficaces et rodés, qui ont connu certaines améliorations au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009. Dans l'ensemble, les outils d'apprentissage que propose le programme s'avèrent utiles et pertinents. Par ailleurs, Katimavik-OPCAN a réalisé des progrès notables sur le plan de la gestion de l'information, de la présentation de rapports et de la circulation de l'information, tant à l'interne qu'avec la Direction de la participation jeunesse de PCH. Katimavik-OPCAN a aussi déployé des efforts en vue d'améliorer le taux de rétention des participants, mais sans succès notable au cours de la période que couvre cette évaluation. Cependant, les plus récentes données laissent entrevoir une augmentation notable du taux de rétention pour l'année-programme 2009-2010. Toutefois, il s'agit là de données encore préliminaires et incomplètes. Le programme est dans l'ensemble facile d'accès, mais les cibles fixées pour la moitié des groupes ne sont pas toujours atteintes. Les accords de financement qui régissent la contribution versée par PCH s'avèrent adéquats. Cela dit, de 2006 à 2009, Katimavik-OPCAN a été durement éprouvé par la décision du gouvernement fédéral de revoir annuellement le versement de sa contribution au programme. Cette épreuve n'a pas eu d'incidence visible sur les taux de satisfaction exprimés par les bénéficiaires de Katimavik. Cependant, alors que le financement pluriannuel du programme vient tout juste d'être rétabli pour trois ans, Katimavik-OPCAN fait face à des restrictions budgétaires qui commandent la prise de mesures énergiques.

3.3 Rendement de Katimavik

Cette section se penche sur une série de questions d'évaluation qui permettent de jeter un éclairage sur le rendement de Katimavik. Les thèmes abordés ont trait : aux jumelages et au processus de placement; aux activités d'apprentissage et de développement du leadership; à la satisfaction de la demande observée chez les jeunes et les organismes d'accueil; à l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et à long terme du

programme; aux effets inattendus du programme; à l'efficacité et à la rentabilité du programme; de même qu'au positionnement de Katimavik par rapport à d'autres programmes apparentés.

3.3.1 Jumelages et processus de placement

Les sondages auprès des anciens et des candidats non retenus révèlent que la possibilité de voyager au Canada et la perspective de faire du bénévolat dans différentes communautés comptent parmi les dimensions à l'égard desquelles les jeunes nourrissaient des attentes élevées avant de s'inscrire à Katimavik. Sur ces deux plans, Katimavik s'est montré à la hauteur, comme en témoignent les consultations auprès des anciens (sondage et groupes de discussion) organisées aux fins de l'évaluation. Selon 98 % des quelque 590 anciens sondés, le programme a su répondre en tout ou en partie à ces attentes — un résultat identique à celui observé lors du sondage réalisé en 2005. De même, lorsqu'interrogés à propos des facteurs les incitant à se déclarer satisfaits de Katimavik, 581 anciens sondés ont spontanément donné 800 réponses, dont 8 % (64 réponses) avaient trait à la possibilité de voyager au Canada ou de découvrir le pays et 6 % (49 réponses) avaient trait aux expériences de travail, de bénévolat ou d'emploi. Les opinions recueillies lors des groupes de discussion confirment ces observations. Ainsi, parmi les principales raisons justifiant leur désir de participer au programme, les anciens ont mentionné la possibilité de voyager dans tout le pays (volonté de sortir du nid familial et de la province de résidence) ainsi que la possibilité de faire bouger les choses dans la société.

Cela dit, tout en se montrant généralement satisfaits des jumelages et du processus de placement assurés par Katimavik, les anciens ont, lors des groupes de discussion, fait part de problèmes occasionnels liés aux compétences linguistiques des participants. Par exemple, certains participants anglophones se sont plaints d'avoir dû s'acquitter, lors de leur stage dans une communauté francophone, de tâches nécessitant une trop grande maîtrise du français par rapport à leurs aptitudes personnelles — une situation qui a compliqué les échanges entre ces jeunes et les superviseurs des organismes d'accueil. Bien que marginale, cette problématique a trouvé écho dans les réponses fournies par les partenaires communautaires consultés par le biais du sondage réalisé pour l'évaluation. Ainsi, parmi les facteurs invoqués pour expliquer les résultats décevants obtenus par certains projets réalisés par les jeunes bénévoles de Katimavik[34], les questions linguistiques ont été évoquées nettement plus souvent par les répondants français que les répondants anglais (7,4 % contre 2,1 %), ce qui donne à penser que les compétences linguistiques limitées de certains jeunes anglophones appelés à travailler ou offrir des services en français aient pu, à l'occasion, constituer une contrainte pour la réussite des projets mis sur pied par des organismes d'accueil francophones.

[34] Dans l'ensemble, les partenaires communautaires se sont déclarés très satisfaits des projets réalisés par les jeunes bénévoles de Katimavik. En tout, seuls 14,4 % des répondants ont indiqué que les objectifs des projets avaient été assez peu ou pas atteints.

Tout comme les anciens, les représentants des organismes partenaires sondés dans le cadre de l'évaluation ont exprimé des opinions généralement favorables à l'égard des jumelages et du processus de placement de Katimavik. Ainsi, priés d'évaluer douze facettes précises de l'administration du programme[35], dont certaines avaient trait à l'organisation des stages, quelque 110 à 125 répondants se sont déclarés tout à fait ou plutôt satisfaits dans une proportion variant entre 84 % et 98 %. Les deux facettes ayant obtenu les moins bons résultats ont été les préparatifs de voyage pour les bénévoles et les préparatifs d'hébergement des bénévoles — une observation est en partie validée par la revue documentaire effectuée dans le cadre de l'évaluation. L'analyse d'un rapport portant sur les résultats d'un sondage effectué en 2008 par Katimavik-OPCAN auprès de ses partenaires communautaires révèle que, pour certains organismes (surtout ceux de petite taille), le transport des bénévoles de Katimavik pose un problème. De même, invités à évaluer cinq aspects reflétant la qualité du processus de sélection des bénévoles de Katimavik[36], quelque 120 à 125 répondants se sont dits tout à fait ou plutôt satisfaits dans une proportion variant entre 89 % et 97 %, les réactions des répondants en anglais étant dans l'ensemble plus favorables que celles des répondants en français. Le jugement moins favorable posé par les répondants en français pourrait s'expliquer par les carences linguistiques des participants anglophones, comme mentionné au paragraphe précédent. Par ailleurs, comme l'indique la revue documentaire effectuée dans le cadre de l'évaluation, certains organismes ont exprimé le souhait que Katimavik s'investisse davantage dans la sélection de candidats fortement motivés à travailler. D'aucuns proposeraient même de revoir le profil des candidats et de leur faire passer une entrevue en profondeur au préalable, de façon à s'assurer que toutes les parties trouvent leur compte dans les stages (jeunes *et* organismes partenaires).

3.3.2 Activités d'apprentissage et de développement du leadership

Le leadership a été l'un des cinq domaines d'apprentissage privilégiés par Katimavik pendant toute la période de 2005-2006 à 2008-2009[37]. Comme cet élément avait fait l'objet d'une mention dans les recommandations de l'évaluation sommative de 2006, l'évaluation de 2010 y a porté un intérêt particulier. Ainsi, par le biais du sondage réalisé auprès des anciens participants, l'évaluation a recueilli le point de vue de ces derniers au sujet de l'activité d'apprentissage qui, à leurs yeux, influencerait le plus leurs futurs choix professionnels et personnels. À cette question, 571 anciens sondés ont répondu les

[35] Description du programme sur le site Internet (1,45); information fournie pour bien préparer la participation (1,39); degré d'appui du programme pour bien préparer la proposition (1,35); rapidité du processus de demande et d'approbation (1,47); durée totale du projet (1,27); rotations faites par les bénévoles de Katimavik (1,30); composition des groupes selon le sexe (1,52); composition des groupes selon la langue parlée (1,32); travail effectué par l'APR du programme (1,24); efficacité du comité Katimavik local (1,23); préparatifs de voyage pour les bénévoles (1,03); préparatifs d'hébergement des bénévoles (1,10). Les indices traduisent le degré de satisfaction mesuré sur une échelle symétrique centrée sur zéro et variant de +2 (tout à fait satisfait) à -2 (tout à fait insatisfait).

[36] Attitude des bénévoles au travail (1,37); attitude des bénévoles dans la communauté (1,50); qualité du travail des bénévoles (1,26); niveau de supervision requis par les bénévoles (1,14); capacité des bénévoles de bien travailler ou interagir avec les employés rémunérés et de bien s'intégrer dans l'organisation (1,43). Les indices traduisent le degré de satisfaction mesuré sur une échelle symétrique centrée sur zéro et variant de +2 (tout à fait satisfait) à -2 (tout à fait insatisfait).

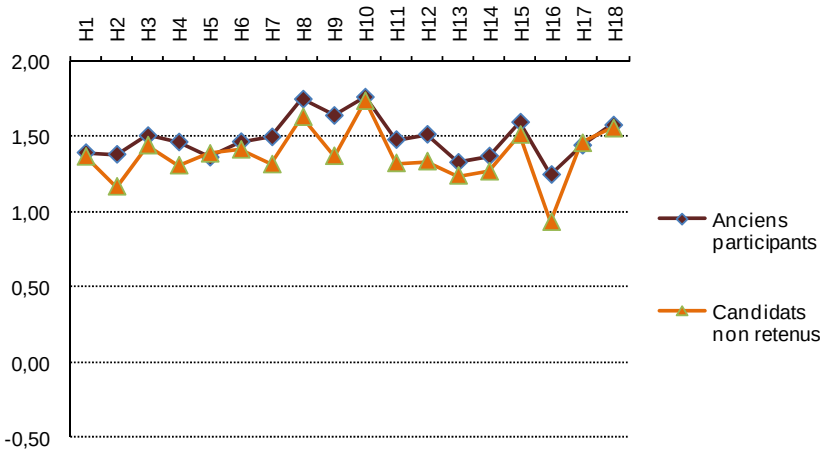
[37] Conformément à l'approche par compétences, introduite par Katimavik-OPCAN au début de l'année programme 2009-2010, le leadership ne constitue pas l'une des huit compétences que tente désormais de développer Katimavik.

aptitudes au leadership (29 %), loin devant toutes les autres activités d'apprentissage prévues par Katimavik[38]. Les aptitudes au leadership occupaient également le premier rang du classement des activités établi par les anciens sondés en 2005. Par ailleurs, selon les sondages liés à l'évaluation de 2010, 91 % des anciens et 97 % des candidats non retenus accordaient de l'importance au développement des aptitudes au leadership avant leur inscription à Katimavik. Sur ce plan, les réalisations du programme ont été jugées satisfaisantes par 95 % des 586 anciens sondés qui ont accepté de se prononcer sur le sujet en 2010 (comparativement à 97 % en 2005).

Avant l'adoption de l'approche par compétences, la vision du développement du leadership préconisée par Katimavik reposait sur le perfectionnement de compétences portant sur une série d'éléments : communication; travail en équipe; résolution de problèmes; planification et organisation; résolution de conflits entre individus; capacité d'adaptation; sens des responsabilités; capacité d'apprendre; tolérance et appréciation des différences; attitudes au travail[39]. Afin de jauger les réalisations de Katimavik en ces matières, des questions précises ont été posées aux anciens et aux candidats non retenus, dans le cadre des sondages réalisés à l'appui de l'évaluation. Le diagramme 2 ci-dessous compare les réponses fournies par ces deux groupes, sur le plan des habiletés liées au leadership, les anciens se comparent avantageusement aux candidats non retenus. Autrement dit, toujours concernant le plan du leadership, en plus de se dire satisfaits des apprentissages offerts par Katimavik, les anciens font état d'habiletés supérieures à celles déclarées par les jeunes qui n'ont pas eu la chance de participer au programme, ce qui constitue un indice probant de l'efficacité présumée des activités d'apprentissage proposées par Katimavik en matière de développement du leadership.

Diagramme 2 : Auto-évaluation des habiletés des répondants par ces derniers

(Question : Dirais-tu que tu es ... de faire ce qui suit; Échelle : +2,00 (fortement capable) à -2,00 (fortement incapable))



[38] Soit les compétences dans la langue officielle seconde (19 %), la découverte de nouvelles cultures (17 %), les compétences professionnelles et sur le perfectionnement professionnel (15 %), les questions environnementales (11 %) et l'adoption d'un mode de vie sain (9 %).

[39] Source : KATIMAVIK-OPCAN, *Manuel du programme 2006-2007*, 2006, 86 p.

Code	Habileté	Nombre de répondants	
		Anciens participants	Candidats non retenus
H1	Exprimer tes idées de façon claire et concise	571	85
H2	Accepter des commentaires constructifs	572	85
H3	Proposer de nouvelles idées pour chercher des solutions	571	84
H4	Résoudre des problèmes dans le cadre d'un groupe	570	85
H5	Reconnaître les éléments essentiels d'un conflit entre des personnes	567	83
H6	Aborder les conflits en toute honnêteté et avec l'esprit ouvert	570	85
H7	Prendre l'initiative	569	83
H8	Travailler avec un minimum de supervision	570	84
H9	Reconnaître et apprécier des idées et des opinions différentes au sein d'un groupe	570	84
H10	Traiter les autres avec respect	568	84
H11	Jouer un rôle actif pour favoriser l'esprit d'équipe et la coopération entre les membres d'un groupe	570	84
H12	Faire des compromis pour le bien-être d'un groupe	570	84
H13	Évaluer ce que tu peux faire ou ce que tu souhaites réaliser	570	84
H14	Organiser des activités de manière logique et efficace	565	83
H15	Maintenir une ouverture d'esprit et réagir positivement aux changements	569	84
H16	Faire face aux incertitudes	568	83
H17	Prendre les mesures nécessaires afin d'acquérir les connaissances souhaitées pour réussir à apprendre	568	79
H18	Réfléchir à tes expériences afin d'en tirer des leçons	564	83

3.3.3 Satisfaction de la demande observée chez les jeunes et les organismes d'accueil

Afin d'éclairer l'analyse, les cibles de recrutement fixées par PCH ont été mises en relation avec le nombre de participants recensés, à la date du début du premier stage ou à la date butoir. L'analyse des données révèle que, de 2005-2006 à 2008-2009, le nombre de jeunes recrutés par Katimavik s'est progressivement éloigné des cibles établies par PCH. De fait, le taux d'atteinte des cibles a diminué tout au long de la période, passant d'environ 95 % à plus ou moins 85 %, selon la date et la source considérées. Le fait que ces difficultés coïncident avec la période au cours de laquelle le gouvernement a revu annuellement sa décision d'octroyer une contribution au programme donne à penser que cette conjoncture pourrait être en cause. Ainsi, la baisse du taux d'atteinte des cibles serait imputable non pas à un essoufflement de la demande pour le programme, mais bien aux contraintes de planification et d'organisation associées à la formule de financement annuel. Si cette hypothèse s'avère fondée, le rétablissement du financement pluriannuel, à compter de 2009, devrait coïncider avec une remontée du taux d'atteinte des cibles annuelles fixées par PCH, et ce, sans égard à l'incidence de l'introduction du programme court sur les statistiques sur le recrutement.

Un autre facteur qui pourrait avoir joué sur les statistiques sur le recrutement a trait aux efforts de promotion déployés par le programme. Lors des groupes de discussion organisés à l'appui de l'évaluation, les anciens, jeunes engagés et citoyens ont débattu la question de la visibilité de Katimavik. Plusieurs voix se sont élevées pour préconiser le lancement de campagnes de marketing plus agressives et le maintien d'une plus grande présence du programme dans les écoles, de façon à intéresser davantage de candidats. Cet appel semble en voie d'être entendu. En effet, sur le terrain, l'évaluation a été témoin d'initiatives de promotion intéressantes déployées par les bureaux régionaux de Katimavik-OPCAN. Par ailleurs, la récente campagne de marketing ayant pour thème

Dégage/Get a life a, semble-t-il, connu un vif succès. Il sera intéressant d'observer les retombées possibles de cette initiative sur les fruits des efforts de recrutement pour l'année-programme 2009-2010.

Du côté des partenaires communautaires, la demande pour le programme ne fait aucun doute. Au cours de la période 2005-2006 à 2008-2009, d'après les calculs établis aux fins de l'évaluation à partir de bases de données fournies par Katimavik-OPCAN, le nombre d'organismes partenaires qui ont accueilli des jeunes participants dans les communautés a oscillé entre 760 et 860 par année. Les entrevues menées dans le cadre de l'évaluation confirment que Katimavik n'a aucun mal à recruter des organismes partenaires. Par contre, le démarchage auprès de ces derniers tend à se faire en fonction de la demande et des besoins du programme et du nombre de jeunes à placer, plutôt que selon une demande spécifique émanant des communautés[40]. Selon les intervenants-clés de Katimavik-OPCAN interrogés aux fins de l'évaluation, le programme songerait à adopter une nouvelle approche de démarchage communautaire, fondée sur des rencontres avec des acteurs-clés des communautés (maires, conseillers municipaux) ayant une vision des besoins locaux. Une telle approche permettrait d'identifier les travaux bénévoles les plus susceptibles de parer à de tels besoins. Ainsi, les jeunes bénévoles seraient affectés à des tâches qui contribuent au maximum au développement global de la communauté d'accueil[41].

3.3.4 Atteinte des résultats immédiats du programme

Comme le montre le modèle logique en l'annexe 1, les résultats immédiats de Katimavik s'énoncent comme suit : les participants sont davantage sensibilisés à la diversité canadienne; les jeunes ont l'occasion de participer à des projets communautaires; les participants apportent une contribution appréciable aux communautés; et les participants ont l'occasion de mettre en pratique leurs compétences en leadership et de perfectionner leurs capacités personnelles, sociales et professionnelles

3.3.4.1 Sensibilisation à la diversité canadienne

Au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009, tous les anciens participants au programme long de Katimavik, le programme court n'étant pas encore en place, ont fait parti d'au moins deux stages dans une région du Canada différente de leur région de résidence. Qui plus est, une proportion notable de participants (entre 28 % et 57 %, selon la région et l'année) ont connu leurs trois stages à l'extérieur de leur région de résidence. De toute évidence, Katimavik a réussi à donner à tous ces jeunes l'occasion de découvrir

[40] Les critères de sélection des communautés portent entre autres sur la proximité géographique et la capacité d'accueil (logement et possibilités de travail diversifié). À cela s'ajoute l'exigence de superviser les jeunes pendant la durée du séjour. La sélection des communautés doit également répondre à des ratios sectoriels. Par exemple, jusqu'à tout récemment, Katimavik tâchait de recruter 30 % d'organismes œuvrant dans le domaine environnemental. Depuis l'introduction des programmes courts thématiques, de nouveaux ratios ont été établis : 19 % pour découverte culturelle et engagement citoyen; 17 % pour langue seconde et diversité culturelle; et 13 % pour écocitoyenneté et vie active.

[41] Notons que quelques-uns des représentants gouvernementaux interrogés dans le cadre de l'évaluation ont fait part de leurs préoccupations au sujet de la nature et de la qualité des travaux bénévoles effectués par les jeunes de Katimavik.

des coins du pays fort éloignés de leur lieu de résidence — point de départ de l'éveil à la diversité canadienne.

Dans le cadre de l'évaluation, les sondages auprès des anciens et des candidats non retenus ont révélé qu'avant de s'inscrire à Katimavik, les jeunes nourrissaient des attentes assez élevées à l'égard de la possibilité d'améliorer leur appréciation du Canada et de sa diversité. Dans une proportion de 98 %, 589 anciens sondés ont indiqué que le programme avait su répondre entièrement ou partiellement à ces attentes, un résultat identique à celui observé lors du sondage réalisé auprès des anciens en 2005. Détail intéressant, là où, avant l'inscription, l'appréciation du Canada et de sa diversité semblait davantage intéresser les jeunes ayant répondu aux sondages en anglais que les jeunes ayant répondu en français, ce sont tous les anciens, peu importe la langue, qui, au terme de l'aventure, se sont dits satisfaits de la contribution du programme à leur appréciation de ces éléments.

3.3.4.2 Participation à des projets communautaires

Selon les données fournies par Katimavik-OPCAN, chaque année au cours de la période d'évaluation, le programme a donné l'occasion aux participants de contribuer à des centaines de projets communautaires réalisés par les organismes d'accueil de tout le pays. Le tableau 3 ci-après présente la répartition de ces projets selon le secteur d'activité. De 2005-2006 à 2008-2009, les secteurs les plus populaires pour la conduite des projets ont été les services communautaires, la santé et les services sociaux ainsi que l'éducation.

En ce qui touche la localisation, Katimavik a déployé des jeunes dans toutes les provinces canadiennes. Par contre, au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009, le programme n'a organisé aucun stage dans les Territoires du Nord-Ouest, au Yukon ou au Nunavut, bien qu'il ait recruté une vingtaine de participants provenant de ces territoires[42]. Il est intéressant de souligner qu'une majorité de stages ont eu lieu dans des communautés rurales, par opposition à de grandes villes. Selon les intervenants-clés interrogés dans le cadre de l'évaluation, cette caractéristique tient au fait qu'habituellement, les villes et les villages de petite taille présentent une cohésion sociale plus forte. Les citoyens sont mieux informés de la vie de la communauté et y participent davantage. Ainsi, les organismes présents dans de telles localités sont plus en mesure de répondre aux besoins et aux exigences de placement de Katimavik.

[42] Notons cependant que des stages ont eu lieu à Iqaluit, au Nunavut, en 2009-2010.

Tableau 3 : Répartition des projets par secteur d'activité pour la période de 2005-2006 à 2008-2009
(pourcentages)

Secteurs d'activité	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Arts et patrimoine culturel	7,0	12,0	10,0	10,0
Communication et médias	1,8	0,5	1,0	1,0
Développement économique et emploi	3,2	5,0	2,0	3,0
Éducation	18,5	20,0	20,0	18,0
Environnement	21,6	18,0	7,0	11,0
Santé et services sociaux	17,4	15,0	17,0	18,0
Services communautaires	22,8	25,0	32,0	31,0
Sports et loisirs	3,7	3,0	5,0	5,0
Autres	4,0	1,5	6,0	3,0

Source : rapports annuels de Katimavik-OPCAN.

3.3.4.3 Contribution aux communautés

Le nombre d'heures de bénévolat constitue l'un des indicateurs-clés de la contribution des jeunes de Katimavik aux communautés qui les accueillent et où ils travaillent. À cet égard, la revue documentaire effectuée dans le cadre de l'évaluation démontre que les jeunes participants ont investi, au total, quelque 650 000 à 740 000 heures par année, ce qui correspond à une moyenne d'environ 660 à 770 heures par bénévole.

Interrogés dans le cadre du sondage réalisé aux fins de l'évaluation, les représentants des partenaires communautaires ont évalué favorablement (dans une proportion variant entre 89 % et 99 %) l'apport des bénévoles à l'égard de huit dimensions distinctes liées aux activités de leur organisme[43]. Par exemple, 94 % des répondants ont jugé que les participants de Katimavik avaient eu une incidence positive sur la disposition de leur organisme à employer des jeunes, des étudiants ou des bénévoles (comparativement à 79 % en 2005), et 99 % des répondants ont exprimé l'avis que les participants avaient contribué favorablement au développement de l'esprit communautaire au sein de leur organisme (comparativement à 72 % en 2005). En outre, 98 % des répondants (74 % en 2005) ont affirmé que les jeunes de Katimavik avaient, par leur travail, contribué à accroitre la visibilité de leur organisme au sein de la communauté[44].

[43] Soit le niveau de production de biens ou services, la rapidité de la production des biens ou de la prestation des services, la qualité des résultats du projet, la charge de travail des employés rémunérés, les relations dans le milieu de travail au sein de l'organisme, la disposition de l'organisme à employer des jeunes ou des étudiants ou des bénévoles, le sens communautaire au sein de l'organisme ainsi que la visibilité de l'organisme au sein de la communauté.
[44] En ce qui a trait à la disposition des organismes partenaires à employer des jeunes, les perceptions favorables mises au jour par le sondage ne se sont pas nécessairement traduites en résultats concrets. En effet, selon les réponses fournies par 105 répondants, depuis leur plus récente participation à Katimavik, 60 % des organismes ont maintenu leurs effectifs de bénévoles alors que 26 % les ont augmentés, dont à peine 5 % en raison directement de leur participation au programme. Par ailleurs, priés d'indiquer combien d'anciens bénévoles de Katimavik avaient été embauchés par leur organisme à la suite du programme, 96 % des répondants ont répondu aucun.

Selon les renseignements fournis par 77 représentants d'organismes partenaires sondés dans le cadre de l'évaluation, le projet et les bénévoles de Katimavik ont eu, dans l'ensemble, des répercussions variées sur les bénéficiaires des activités des organismes. Ces répercussions ont eu trait, dans 25 % des cas, à la charge ou aux conditions de travail du personnel (28 des 113 réponses fournies), dans 15 % des cas à la qualité des programmes et services (17 réponses), dans 14 % des cas à l'impact dans la collectivité ou auprès des clients (16 réponses), dans 13 % des cas à l'étendue des programmes et des services (15 réponses) et dans 12 % des cas aux idées nouvelles, à l'énergie ou à l'enthousiasme insufflés par les jeunes (13 réponses).

Par le biais du sondage, l'évaluation a demandé aux représentants des organismes partenaires d'évaluer, d'une part, la valeur monétaire des économies réalisées du fait que leur organisme n'ait pas eu à rémunérer le travail des bénévoles de Katimavik et, d'autre part, la valeur monétaire des biens et services facturés auxquels ont contribué ces bénévoles. En déduisant de la somme de ces deux chiffres la valeur monétaire estimée du temps consacré à la supervision des bénévoles, on obtient la valeur monétaire nette de l'apport des jeunes de Katimavik pour les organismes partenaires. Fondé sur une méthode de calcul sommaire, le chiffre obtenu s'établit en moyenne à 7 051 CAD par organisme pour la période de 2005-2006 à 2007-2008, et à titre de référence le montant correspondant aux calculs produits dans le cadre de l'évaluation de 2006, s'établit à 7 037 CAD en 2005[45,46].

Lors des consultations associées à l'évaluation, le personnel des bureaux régionaux de Katimavik-OPCAN a souligné l'importance de documenter plus rigoureusement les retombées qu'a, sur les organismes, le travail bénévole des jeunes, à l'échelon individuel autant que collectif (projet de groupe). Pour l'instant, ces retombées ne sont pas comptabilisées. Le sondage auprès des partenaires communautaires révèle que certains organismes se plaignent de devoir investir passablement de temps ou d'efforts (notamment sur le plan de la supervision) pour accueillir les bénévoles du programme. Toutefois, ces organismes continuent de vouloir travailler en partenariat avec Katimavik, car ils sont sensibilisés à la cause des jeunes et sentent qu'ils rendent service à leur communauté en participant au programme. Les résultats d'un sondage auprès des partenaires, réalisé en 2008 par Katimavik-OPCAN[47], confirment le degré de satisfaction des organismes à l'endroit de l'apport des jeunes bénévoles du programme. Ainsi, 90 % des répondants ont déclaré qu'ils accepteraient de renouveler leur partenariat avec

[45] Ce chiffre représente la moyenne des valeurs nettes calculées pour 68 répondants ayant fourni les renseignements demandés. Cependant, la fourchette est immense — d'une valeur nette négative de 6 900 CAD à une valeur nette positive de 162 000 CAD) —, ce qui laisse planer un sérieux doute sur la validité des résultats obtenus selon cette méthode, reprise de l'évaluation sommative de 2006.

[46] Notons qu'une étude commandée par Katimavik-OPCAN et publiée en 2006 a conclu, à la suite d'entrevues menées auprès de 64 partenaires communautaires, que la valeur du travail communautaire lié au programme s'élevait en moyenne à 17 661 CAD par organisme. Cependant, ce chiffre se prête difficilement à des comparaisons, car il a été établi *avant* déduction du temps consacré à la supervision. Source : R.A. MALATEST & ASSOCIATES LTD., *Étude de l'impact socio-économique du programme Katimavik*, juin 2006.

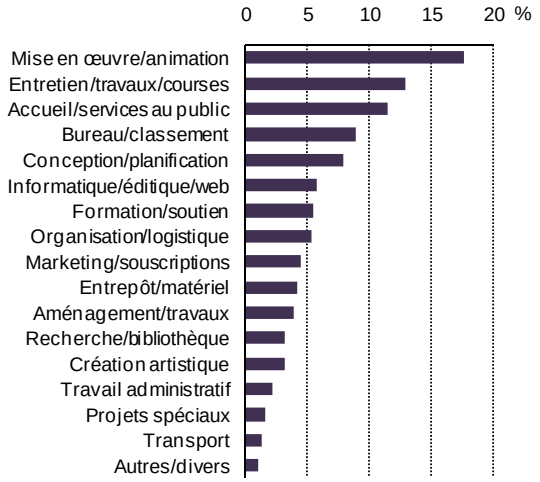
[47] Source : CHAUMONT, Isabelle. *Évaluation du programme par les organismes partenaires – Sommaire et recommandations*, Katimavik-OPCAN, septembre 2008.

Katimavik. En outre, 94 % des répondants ont affirmé qu'ils accepteraient de recommander Katimavik à d'autres organismes communautaires.

3.3.4.4 Occasions d'apprentissage et de perfectionnement

Selon les renseignements recueillis auprès de 133 représentants d'organismes partenaires sondés dans le cadre de l'évaluation, les tâches déléguées aux bénévoles de Katimavik visaient souvent la prestation directe ou indirecte de services aux bénéficiaires des activités des organismes. Tel qu'illustré dans le diagramme ci-dessous, les bénévoles se sont affairés dans 18 % des cas à la mise en œuvre ou à l'animation d'activités (67 des 382 réponses fournies), dans 12 % des cas à l'accueil ou à la prestation de services aux clients et au public (44 réponses) et dans 8 % des cas à la création ou à la planification d'activités (30 réponses). Cela dit, plus fréquemment encore, les bénévoles de Katimavik se sont vus confier des fonctions d'entretien ou de soutien administratif, qu'il s'agisse par exemple de veiller à l'entretien, aux travaux ménagers ou aux courses (13 %, 49 réponses), de faire du travail de bureau ou du classement (9 %, 34 réponses), de s'occuper d'informatique, d'éditique ou de sites Internet (6 %, 22 réponses) ou encore d'offrir une formation ou un soutien au personnel des organismes (5 %, 21 réponses).

Diagramme 3 : Répartition des tâches confiées aux bénévoles de Katimavik



Les groupes de discussion organisés aux fins de l'évaluation confirment, pour leur part, que les anciens ont globalement apprécié les tâches qu'ils ont dû effectuer dans le cadre du programme. Cependant, une majorité de répondants ont affirmé que les tâches les plus répétitives leur semblaient plus agréables après qu'on leur en ait expliqué le bien-fondé, du point de vue de l'apport à la communauté. Par ailleurs, les anciens ont indiqué que leur degré de satisfaction à l'égard des stages était souvent fonction des rapports avec le superviseur ainsi que de l'adéquation entre la nature du travail et les préférences exprimées au préalable en ce qui touche le choix du secteur d'activité. Certains jeunes qui n'avaient pas pu travailler dans leur secteur de prédilection ont dit avoir pris plaisir à vivre leur expérience de bénévolat, affirmant même parfois avoir été agréablement surpris.

3.3.5 Atteinte des résultats intermédiaires du programme

Comme le montre l'annexe 1, les résultats intermédiaires recherchés ou souhaités de Katimavik s'énoncent comme suit : les participants apprécient le Canada et sa diversité; les organismes partenaires de la communauté d'accueil améliorent leur capacité de servir leur communauté; les participants accordent de la valeur au service communautaire; les participants améliorent leurs capacités personnelles, sociales et professionnelles.

3.3.5.1 Appréciation du Canada et de sa diversité

Dans le cadre de l'évaluation, le sondage réalisé auprès des anciens participants et des candidats non retenus fournit certains indices au sujet de la réussite de Katimavik sur le plan de l'appréciation de la diversité canadienne. Ainsi, un examen comparatif des réponses fournies par quelque 515 à 585 anciens participants et quelque 75 à 80 candidats non retenus révèle que, sur une échelle de +2 (accord) à -2 (désaccord), les premiers se sont davantage accordés que les seconds à dire qu'ils n'avaient aucun mal à échanger ouvertement avec des personnes de cultures différentes (+1,47 contre +1,23) et à affirmer que les différences culturelles favorisaient la croissance mutuelle des individus (+1,29 contre +1,16). Par contre, les anciens n'ont pas été plus enclins que les candidats non retenus à contester l'affirmation voulant que les différences culturelles favorisent la mésentente (-0,20 contre -0,28)[48]. En outre, sur une échelle de 0 (pas du tout) à 3 (fortement), aucune différence notable n'a été relevée entre les anciens et les candidats non retenus quant à savoir s'il était opportun d'affirmer que leur connaissance des communautés culturelles se limitait à quelques informations sommaires (1,49 contre 1,50) ou à quelques contacts occasionnels (1,49 contre 1,51). Tous ces chiffres donnent à penser que les participants de Katimavik sont plus sensibilisés que les autres jeunes aux différences culturelles, mais que cet éveil ne se traduit pas nécessairement par une meilleure connaissance des autres cultures.

Au delà de l'éveil aux différences culturelles, l'appréciation de la diversité canadienne se trouve favorisée, à Katimavik, par les échanges directs que peuvent avoir les jeunes avec des personnes vivant dans d'autres régions du Canada (voir la section 3.3.4.1) ou provenant de ces régions ainsi qu'avec des personnes qui s'expriment dans une langue différente de la leur. À cet égard, comme l'illustre le tableau 4 ci-dessous, relatif à l'année 2008-2009[49], le programme recrute des participants de toutes les régions du Canada ainsi que des participants issus des deux grands groupes linguistiques du pays. Ces jeunes sont systématiquement répartis en groupes hétérogènes, constitués selon des critères rigoureux qui assurent une grande diversité au sein des maisons Katimavik. Ainsi, chaque maison tente de reproduire, à petite échelle, la diversité de la mosaïque canadienne.

[48] En général, les anciens ou les candidats non retenus ayant choisi de répondre au sondage en anglais ont été nettement plus portés à souscrire à cette affirmation que leurs homologues ayant choisi de répondre au sondage en français.
[49] Par rapport aux données fournies par Katimavik-OPCAN pour les années 2005-2006 à 2007-2008, les données relatives à 2008-2009 s'avèrent plus complètes en ce qui touche la langue maternelle des participants.

Tableau 4 : Répartition des participants selon la région de résidence et la langue maternelle, 2008-2009

Critère	Participants recensés au début du premier stage		Participants recensés à la date butoir		Participants recensés à la fin du dernier stage	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Région de résidence						
Atlantique	84	9,0	75	8,2	53	7,8
Québec	319	34,2	306	33,3	211	31,0
Ontario	237	25,4	245	26,7	194	28,5
Prairies, T. N.-O. et Nunavut	145	15,6	145	15,8	117	17,2
Colombie-Britannique et Yukon	147	15,8	147	16,0	106	15,6
Total	932	100,0	918	100,0	681	100,0
Langue maternelle						
Anglais	608	65,2	608	66,2	464	68,1
Français	294	31,5	280	30,5	196	28,8
Anglais et français	20	2,1	20	2,2	16	2,3
Autre	10	1,1	10	1,1	5	0,7
Total	932	100,0	918	100,0	681	100,0

Source : données tirées de Katimaroute.

3.3.5.2 Amélioration des capacités de service des organismes partenaires

Parmi les éléments qui conditionnent la capacité des organismes partenaires de servir leur communauté, quatre ont fait l'objet de questions précises dans le cadre du sondage réalisé, aux fins de l'évaluation, auprès des représentants de ces organismes : le niveau de production de biens ou services; la rapidité de production de biens ou de la prestation de services; la qualité des résultats des projets; et la visibilité des organismes au sein des communautés. Ainsi, quelque 110 répondants du sondage ont jugé, dans une proportion de 92 %, 90 %, 92 % et 98 % respectivement, que les bénévoles de Katimavik avaient eu une incidence très positive ou positive à l'égard de ces quatre éléments[50].

Par ailleurs, l'une des questions du sondage demandait aux représentants des organismes partenaires de décrire l'impact que subiraient leurs services communautaires s'il fallait que Katimavik disparaisse. À cela, 89 représentants ont fourni 113 réponses, dont la majorité attestent les répercussions néfastes qu'aurait la perte du programme sur les capacités des organismes de servir leur communauté, qu'il s'agisse par exemple de la réduction, du ralentissement ou de l'appauvrissement des services (28 mentions, soit 19 % du total), de l'obligation de recruter du personnel ou des bénévoles additionnels (14 mentions, 10 %) ou encore de l'obligation d'engager des coûts ou des efforts supplémentaires (13 mentions, 10 %).

[50] Ces résultats sont notablement supérieurs à ceux observés en 2005 (67 %, 55 %, 64 % et 74 %). Ces écarts sont sûrement dû à l'échelle de mesure utilisée en 2005 qui était différente. Ceci limite donc la validité de la comparaison avec les résultats de 2010.

3.3.5.3 Valeur accordée au service communautaire

Les sondages menés auprès des anciens et des candidats non retenus, dans le cadre de cette évaluation, révèlent que la possibilité de faire du bénévolat dans différentes communautés compte parmi les dimensions à l'égard desquelles les jeunes nourrissaient des attentes élevées avant de s'inscrire à Katimavik. Selon 98 % des 590 anciens sondés à ce sujet (un chiffre identique à celui observé en 2005), le programme a su satisfaire à cette attente, en tout ou en partie. Par ailleurs, dans une proportion de 99 % et 98 % respectivement, quelque 550 anciens sondés ont fortement ou moyennement souscrit à l'affirmation voulant qu'ils reconnaissent le rôle joué par le bénévolat dans le soutien à la communauté ainsi que le rôle joué par le bénévolat au niveau du perfectionnement personnel et professionnel. Ces résultats sont supérieurs à ceux obtenus dans le cadre des sondages équivalents réalisés en 2005.

L'évaluation constate que la valeur accordée au service communautaire ne se traduit pas nécessairement par des gestes concrets au quotidien. De fait, si les résultats de l'analyse des données tirées des sondages « pré-post » que Katimavik-OPCAN administre aux jeunes mettent en lumière la volonté des jeunes de vouloir continuer à faire du bénévolat à la suite du programme, les groupes de discussion révèlent que la plupart des anciens ne se déclarent pas plus engagés pour autant[51]. Au contraire, certains anciens se disent *moins* engagés en raison des contraintes imposées par les circonstances de la vie « normale » (école, travail, vie de famille, amis, etc.). Ces jeunes s'empressent cependant de rappeler qu'ils se sentent davantage sensibilisés à l'importance du travail communautaire.

3.3.5.4 Amélioration des capacités personnelles, sociales et professionnelles des jeunes

Les fruits d'une comparaison des renseignements fournis, dans le cadre de l'évaluation, par les anciens et les candidats non retenus en réponse à une série de questions de sondage portant sur les compétences personnelles, sociales et professionnelles associées à Katimavik montrent que, les données relatives aux habiletés, attitudes, comportements et connaissances des répondants sont systématiquement équivalentes ou meilleures pour les anciens que pour les candidats non retenus. L'écart est particulièrement notable pour les questions abordant les habiletés à l'égard des groupes, la capacité de faire face aux incertitudes, les attitudes relatives à la santé et à l'alimentation, l'ouverture aux différences culturelles ainsi que la connaissance et l'utilisation de la langue officielle seconde[52,53]. Pour toutes ces dimensions, les jeunes ayant participé au programme

[51] Les résultats des sondages menés dans le cadre de l'évaluation vont dans le même sens. Ainsi, priés d'indiquer la fréquence à laquelle ils se portent bénévoles pour soutenir une cause ou un organisme quand l'occasion se présente, 546 anciens sondés ont répondu toujours à 19 %, souvent à 30 %, parfois à 41 % et jamais à 9 %. Pour leur part, à la même question, 80 candidats non retenus sondés ont répondu à peu près la même chose : toujours à 19 %, souvent à 26 %, parfois à 44 % et jamais à 11 %. Par ailleurs, conviés à décrire leurs principales activités depuis leur participation à Katimavik, 496 anciens sondés ont fourni 1 047 réponses dont à peine 9 % s'inscrivent dans la catégorie du bénévolat, du militantisme et de l'aide internationale. Quant à eux, priés de décrire leurs principales activités depuis leur toute première demande de participation à Katimavik, 65 candidats non retenus sondés ont fourni 133 réponses dont 7 % s'inscrivent dans cette même catégorie.

[52] L'examen des données des sondages réalisés en 2005 met en lumière des tendances semblables, mais moins prononcées.

Katimavik semblent mieux disposés ou mieux outillés que ceux qui n'ont pas connu la même expérience.

En soi, cette constatation ne constitue pas une preuve suffisante pour attribuer l'atteinte de tels résultats au seul programme, bien qu'elle soit validée jusqu'à un certain point par les résultats de l'analyse des données tirées des sondages « pré-post » que Katimavik-OPCAN administre aux jeunes. Cependant, il s'agit d'un indice révélateur qui donne à penser que Katimavik aide les jeunes à développer des compétences personnelles, sociales et professionnelles utiles qui contribuent à faire d'eux de bons citoyens et des membres productifs de la société. Les opinions recueillies lors des groupes de discussion organisés aux fins de l'évaluation tendent d'ailleurs à confirmer cette observation. Par exemple, en ce qui a trait au développement des compétences sociales, certains anciens ont associé leur décision de participer au programme à une tentative de surmonter leur timidité ou d'apprendre à mieux fonctionner en société, ajoutant que Katimavik avait eu l'effet désiré en ces matières. De même, sur le plan des compétences personnelles, quelques anciens ont déclaré avoir appris à mieux planifier, élaborer et gérer des budgets, à prendre des initiatives et à gérer des tâches ménagères — bref, à devenir plus autonomes et plus responsables grâce à Katimavik. Enfin, certains anciens ont expliqué qu'en plus de rehausser leur employabilité aux yeux de futurs employeurs, l'expérience du programme avait favorisé le développement de compétences utiles à leur cheminement professionnel, notamment en ce qui touche la conception et la mise en œuvre de projets.

3.3.6 Atteinte des résultats à long terme du programme

Selon le modèle logique de 2009, Katimavik vise un seul résultat à long terme qui s'énonce comme suit : promotion et appartenance au Canada. Auparavant, le modèle logique de 2006 prévoyait deux résultats à long terme, formulés comme suit : les jeunes ont le désir et la capacité de contribuer aux communautés du Canada; et les Canadiens partagent un sentiment de fierté civique et sont actifs au sein des communautés canadiennes et dans la vie civique (voir l'annexe 1). Il est difficile de démontrer l'atteinte de tels résultats, car Katimavik-OPCAN n'effectue guère de suivi systématique auprès des anciens participants et des communautés. Ainsi, au cours de la période d'évaluation, seules deux études abordant expressément la question ont été produites pour le compte de l'opérateur[54]. L'une d'elles ne porte pas directement sur les résultats du programme tandis que l'autre mentionne que « [...] l'information recueillie durant les sondages suggère qu'il est trop tôt pour évaluer les impacts économiques du programme sur ses participants en ce qui concerne l'éducation ou, plus précisément, leur niveau de revenu [...][55] ». Par ailleurs, aucune information sur les résultats à long terme dans les communautés n'est disponible.

[53] Les réponses aux questions touchant la connaissance et l'utilisation de la langue officielle seconde varient grandement selon que la personne a choisi de répondre au sondage en anglais ou en français.
[54] R.A. MALATEST & ASSOCIATES LTD., *Idem*; EKOS, *Canadian Views on Volunteer Service and a National Youth Service Policy*, mars 2008, 57 p.
[55] R.A. MALATEST & ASSOCIATES LTD., *Idem*. p. 1.

Au delà de la contrainte que pose l'absence de suivi systématique, Katimavik-OPCAN ne peut en aucun temps être tenue pour *seul et ultime* responsable de l'atteinte des résultats à long terme. Ces derniers se définissent comme des résultats qui peuvent être attribués à une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante et qui sont la conséquence d'un ou de plusieurs résultats déjà atteints. Ils représentent ainsi généralement la raison d'être d'une politique, d'un programme ou d'une initiative[56]. À PCH, les résultats de chaque initiative financée par le programme jeunesse du ministère contribuent à l'atteinte de résultats stratégiques globaux qui sont, à vrai dire, la responsabilité des différents programmes jeunesse mis en œuvre (dont Katimavik), lesquels ont une incidence qui souvent dépasse la durée de telle ou telle initiative. De toute façon, selon la théorie de gestion axée sur les résultats, le niveau d'imputabilité d'organismes d'exécution comme Katimavik-OPCAN devrait s'établir avant tout au niveau des résultats intermédiaires, qui se définissent comme les résultats à atteindre à la fin du projet — ou, dans le cas présent, d'un accord de contribution[57].

Tout ceci étant dit, l'évaluation s'est quand même penchée sur le degré d'atteinte des résultats à long terme du programme, considérant pour ce faire les trois indicateurs suivants :

- *Perceptions des participants concernant leur participation citoyenne et leur intention de s'impliquer dans leur communauté* – Comme mentionné à la section 3.3.5.3, à en juger par les réponses aux questions du sondage mené dans le cadre de l'évaluation, les anciens participants du programme nourrissaient de grandes attentes à l'égard de la possibilité de faire du bénévolat avant de vivre l'aventure Katimavik, et le programme a su se montrer à la hauteur de leurs attentes sur ce plan.

- *Taux de participation au service bénévole ou communautaire à la suite du programme* – Les résultats des sondages réalisés à l'appui de l'évaluation indique qu'en dépit de l'intérêt manifesté par les anciens pour le service bénévole ou communautaire, leur participation à des activités concrètes en cette matière est demeurée modeste au terme du programme.

- *Taux d'engagement civique à la suite du programme* – Pour examiner l'engagement civique des anciens participants de Katimavik, l'évaluation s'est penchée sur une facette qui suscite un engouement particulier chez les jeunes de nos jours : la sensibilisation et l'action des citoyens en matière de protection de l'environnement. Cette thématique a fait l'objet de questions précises dans les sondages réalisés auprès des anciens et des candidats non retenus. Il en ressort que les jeunes de Katimavik sont particulièrement sensibilisés aux problèmes environnementaux et qu'ils ont acquis des compétences susceptibles de les aider

[56] Source : Site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor, <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex_f.asp>.
[57] Les résultats intermédiaires correspondent à des changements qui s'anticipent logiquement à la suite de l'atteinte d'un ou plusieurs résultats immédiats. En termes d'échéance et de niveau, il s'agit de résultats à moyen terme. Les résultats intermédiaires sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou d'un programme, et l'imputabilité à leur égard revient à l'organisme d'exécution.

à cerner leur rôle et leur apport au règlement de ces problèmes[58]. Par contre, ici comme pour la valeur accordée au service communautaire (voir la section 3.3.5.3), la sensibilisation des anciens ne se traduit pas nécessairement par des actions concrètes[59].

De toute évidence, il faudra pousser la réflexion et multiplier les efforts afin d'établir plus clairement la contribution aux résultats à long terme de Katimavik. Les intervenants-clés interrogés dans le cadre de l'évaluation ont mentionné que, plus de 30 ans après sa création, le programme a fait ses preuves au niveau des résultats à court et moyen terme, mais tarde encore à faire la démonstration de progrès importants au niveau des résultats à long terme. Certes, comme l'ont fait valoir de nombreux interlocuteurs à Katimavik-OPCAN et à PCH — mais aussi des jeunes engagés et des citoyens ordinaires consultés lors des groupes de discussion —, il est difficile de quantifier les résultats à long terme d'un programme à caractère social comme Katimavik. De plus, certaines sources ont souligné la perte de précieux renseignements sur les participants de la première phase du programme, qui a précédé l'interruption du soutien financier du gouvernement fédéral, de 1986 à 1994. De tels obstacles ne devraient cependant pas décourager les autorités de Katimavik-OPCAN ou les convaincre de ne pas s'investir dans la recherche de méthodes pratiques pour entreprendre un examen rigoureux des résultats à long terme du programme, de concert avec la Direction de la participation jeunesse de PCH. L'évaluation juge que l'opérateur dispose déjà d'outils intéressants qui, exploités judicieusement, pourraient servir à faire avancer le dossier.

3.3.7 Effets inattendus du programme

Au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009, les rapports d'étape soumis par Katimavik-OPCAN à la Direction de la participation jeunesse de PCH n'ont fait état d'aucun effet inattendu découlant de la participation des jeunes ou des organismes partenaires au programme. Pour leur part, les lignes d'enquête associées à l'évaluation ont mis en lumière quelques éléments qui, sans être majeurs, ne figuraient peut-être pas dans la planification initiale du programme.

[58] Dans une proportion de 87 %, 583 anciens sondés se sont accordés à dire, avec du recul, que l'expérience de Katimavik les avait rendus beaucoup plus sensibles aux questions environnementales (en 2005, le chiffre s'établissait à 91 %). Ce résultat est cohérent avec le fait que 84 % des 606 anciens jugeaient cet élément important avant de s'inscrire (comparativement à 94 % en 2005) et que 92 % des 588 anciens ont indiqué que les réalisations du programme en cette matière avaient été à la hauteur de leurs attentes. Par ailleurs, au-delà des perceptions des premiers intéressés, les efforts déployés par Katimavik pour sensibiliser les jeunes bénéficiaires aux questions environnementales semblent avoir porté des fruits. En effet, priés d'indiquer la fréquence à laquelle ils se tiennent informés des enjeux environnementaux quand l'occasion se présente, 549 anciens sondés ont répondu toujours dans une proportion de 25 %, comparativement à 18 % pour 79 candidats non retenus sondés. D'autre part, sur une échelle de 0 (pas du tout) à 3 (fortement), par rapport à 82 candidats non retenus, 560 anciens ont fait état d'une meilleure connaissance du concept environnemental des « 3R » (2,84 contre 2,71) et d'une meilleure capacité de distinguer les conséquences positives ou négatives de leurs gestes quotidiens sur l'environnement (2,67 contre 2,52).

[59] Priés d'indiquer la fréquence à laquelle ils participent directement, quand l'occasion se présente, à des activités relatives à l'environnement ayant lieu dans leur communauté, 547 anciens sondés ont répondu « toujours » à 11 %, « souvent » à 19 %, « parfois » à 50 % et « jamais » à 21 % À cette même question, 80 candidats non retenus sondés ont fourni des réponses dont la répartition est presque identique, soit 8 %, 21 %, 50 % et 21 % respectivement.

Une étude commandée par Katimavik-OPCAN[60] révèle que, faute de recevoir l'aide des jeunes bénévoles du programme, certains organismes partenaires auraient eu à embaucher des employés à plein temps et à temps partiel. Le sondage auprès des représentants d'organismes confirme cette observation, ajoutant que la disparition du programme causerait de graves ennuis à plusieurs organismes, au point de menacer leur survie. Ces faits donnent à penser que Katimavik a favorisé la culture d'une dépendance auprès d'un sous-ensemble restreint d'organismes, et ce, bien que — comme l'indique le personnel chargé du programme à la Direction de la participation jeunesse de PCH — Katimavik évite normalement de s'établir dans une collectivité pour une période qui se prolonge au delà de cinq ans.

Les anciens ayant pris part aux groupes de discussion se sont étonnés de la difficulté qu'ils ont eue à réintégrer leur milieu à la suite du programme. Plusieurs jeunes ont déclaré que leur entourage ne les reconnaissait plus ou qu'eux-mêmes ne reconnaissaient plus leurs amis, par exemple. Par ailleurs, les anciens ont été stupéfaits de constater à quel point Katimavik les poussait à une plus grande interaction sociale. Certains jeunes ont fait état d'un besoin nouveau de s'entourer, de discuter, de faire des activités en groupe. De même, quelques anciens ont été surpris par la force des liens qui s'étaient tissés entre les membres de leur groupe. D'ailleurs, bon nombre ont dit recourir à la technologie Internet 2.0 (Facebook, Twitter, blogues) pour rester en contact, contribuant ainsi à façonner un « univers » Katimavik virtuel qui se distingue par son dynamisme.

3.3.8 Efficacité et rentabilité du programme

L'efficacité et la rentabilité de Katimavik sont des préoccupations centrales des parties prenantes du programme. Ainsi, Katimavik-OPCAN déploie des efforts notables pour assurer une saine gestion financière de ses activités, tant au bureau national que dans les régions. Par ailleurs, en plus de faire l'objet de visites de suivi financier régulières de la part de PCH, Katimavik-OPCAN se prête périodiquement à des vérifications financières et vérifications de conformité des bénéficiaires[61].

L'évaluation sommative de 2006 a formulé des recommandations visant à resserrer la gestion financière du programme, ce qui a poussé Katimavik-OPCAN à soumettre des plans conçus pour corriger les lacunes identifiées.Ces plans prévoyaient un examen des économies et de la rationalisation possible, une analyse comparative des coûts totaux et quotidiens par participant pour les quatre dernières années du programme, une définition des coûts fixes par opposition aux coûts variables, un examen de l'utilisation de la flotte de véhicules de Katimavik, une révision des systèmes comptables et budgétaires, un examen du cadre de reddition financière ainsi qu'une révision des besoins en équipement informatique. Interrogés à ce sujet dans le cadre de l'évaluation de 2010, les intervenants-clés ont formulé des opinions partagées à propos des pratiques de gestion financière, du système de gestion de l'information financière et de la mise en œuvre des plans proposés

[60] R.A. MALATEST & ASSOCIATES LTD., *Idem*.
[61] Ces dernières années, Katimavik-OPCAN a participé à une vérification de conformité de l'accord de contribution (janvier 2007) et subi une vérification financière interne (printemps 2010).

par l'opérateur. Ainsi, les réformes amorcées par Katimavik-OPCAN n'ont pas toutes progressé au même rythme. En outre, certains changements ont tardé à être introduits et commencent à peine à donner des résultats concrets. Cela dit, les sources consultées s'entendent à dire que la gestion financière des activités de l'opérateur s'est grandement améliorée depuis 2008-2009, notamment en raison de l'instauration, avec la Direction de la participation jeunesse de PCH, d'une relation constructive fondée sur la collaboration et la transparence. Malgré tout, les pratiques de gestion financière gagneraient encore à être améliorées, entre autres au niveau de l'informatisation des systèmes et de la normalisation des méthodes comptables au sein de l'organisation. La direction de Katimavik-OPCAN est consciente des besoins et prévoit s'y attaquer en priorité, ce qui s'avère plus facilement envisageable maintenant que le financement pluriannuel du programme a été rétabli.

En ce qui touche l'efficacité et la rentabilité de Katimavik, l'évaluation sommative de 2006 a formulé des recommandations qui visaient à accroître la rentabilité du programme, par la voie d'une réduction du coût par participant et d'une baisse de la part des salaires et des charges sociales par rapport au budget total. L'analyse des données financières permet d'examiner les progrès accomplis à cet égard au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009. Bien que l'analyse comporte des lacunes qui en limitent la portée[62], elle permet de dégager quelques observations intéressantes :

- Calculé selon la méthode préconisée par l'évaluation de 2010, le coût par participant a diminué au cours de la période, passant d'environ 16 000 CAD en 2005-2006 à un peu plus de 14 200 CAD en 2008-2009.

- Calculé selon la méthode préconisée par l'évaluation de 2006, le coût par participant a *augmenté* tout au long de la période. Pour chaque participant inscrit à la date butoir, ce chiffre, qui s'établissait à environ 18 400 CAD en 2004-2005, est passé de plus ou moins 18 700 CAD en 2005-2006 à un peu moins de 19 800 CAD en 2008-2009.

La différence entre les deux méthodes s'énonce comme suit : La méthode préconisée par l'évaluation de 2010 considère le nombre total de jeunes impliqués à un moment ou l'autre dans le programme, le nombre total de jours passés par les jeunes dans le programme ainsi que le coût par jour par participant, calculé de façon détaillée par Katimavik-OPCAN afin d'éclairer tout spécialement l'exercice d'évaluation. Pour sa part, la méthode utilisée en 2006 tient compte du nombre de participants (jeunes inscrits à la date butoir ou finissants) et du montant accordé au programme selon l'accord de contribution.

[62] À la suite des nombreux changements survenus depuis le début de 2010 et en raison d'une conjoncture défavorable, Katimavik-OPCAN n'a pu soumettre rapidement l'ensemble des renseignements financiers demandés, ce qui a rendu impossible la conduite d'un examen approfondi. Par ailleurs, le manque d'uniformité des données provenant de différentes sources a compliqué les calculs et l'analyse. Enfin, l'évaluation de 2010 a proposé des améliorations aux méthodes d'analyse adoptées par l'évaluation de 2006, ce qui a donné lieu à deux séries de calculs : les premiers selon les nouvelles méthodes proposées, les seconds selon les méthodes utilisées en 2006 (à des fins comparatives).

- Calculée selon la méthode préconisée par l'évaluation de 2010, la part des salaires et des charges sociales par rapport au budget total est demeurée stable (à environ 33 %) pour le budget des projets, mais a diminué pour le budget de fonctionnement du bureau central et des régions, passant de 66,1 % en 2005-2006 à 63,3 % en 2008-2009.

- Calculée selon la méthode préconisée par l'évaluation de 2006, la part des salaires et des charges sociales par rapport au budget total (qui s'établissait à 40 % en 2004-2005) a légèrement diminué, passant de 40,2 % en 2005-2006 à 39,5 % en 2008-2009.

La méthode préconisée par l'évaluation de 2010 considère séparément les frais et budgets affectés aux projets et au fonctionnement du bureau central et des bureaux régionaux. Pour sa part, la méthode utilisée en 2006 tient compte du montant total des salaires et des charges sociales et du montant total des contributions pour les activités. Notons que Katimavik-OPCAN applique un modèle détaillé d'affectation des charges entre les projets et le fonctionnement du bureau central et des régions. Selon les données fournies par l'opérateur pour l'année 2009-2010, la part des frais imputée aux projets[63] s'établit comme suit : conseil d'administration et direction générale – 0 %; frais de fonctionnement du programme – 100 %; ressources humaines – 48 %; communications et développement – 71 %; finances et administration – 57 %; services informatiques – 50 %; frais de fonctionnement des bureaux régionaux – 65 %.

3.3.9 Positionnement de Katimavik par rapport à d'autres programmes

Dans le cadre de l'évaluation, les représentants des organismes partenaires ont été invités à faire un parallèle entre Katimavik et d'autres programmes jeunesse avec lesquels ils avaient déjà transigé par le passé. Selon les renseignements fournis par 125 répondants, 50 % des organismes ont eu des expériences antérieures de travail avec des organisations étudiantes ou des organisations jeunesse autres que Katimavik[64]. Dans la moitié des cas, il s'agissait d'organisations offrant des services apparentés ou passablement apparentés à ceux proposés par Katimavik. Priés de faire une comparaison, 39 répondants ont estimé que Katimavik s'était avéré nettement meilleur (44 %) ou meilleur (46 %) que les autres programmes. En outre, conviés à préciser leur évaluation pour dix facettes distinctes des programmes[65], quelque 40 répondants ont jugé, dans une proportion variant entre 79 % et

[63] La différence représente la part imputée au fonctionnement. Cette répartition est largement répandue dans l'univers des organisations.

[64] Notamment les programmes offerts par des écoles ou des commissions scolaires (35 % des cas), le programme Jeunesse Canada monde (11 %), les programmes d'emplois d'été du gouvernement fédéral ou des provinces (10 %), les programmes offerts par des organisations non gouvernementales (8 %) et différents programmes de justice réparatrice ou programmes pour jeunes contrevenants (8 %).

[65] Soit l'attitude des bénévoles au travail, la qualité du travail des bénévoles, le niveau de supervision requis par les bénévoles, le niveau de formation requis par les bénévoles, l'information fournie pour préparer le projet de l'organisme, le degré d'appui du programme pour bien préparer la proposition de l'organisme, la rapidité du processus de demande et d'approbation, le travail effectué par l'agent de projet du programme, l'empressement du personnel à régler des problèmes et la durée totale du projet.

90 %, que l'expérience offerte par Katimavik avait surpassé celle offerte par les autres programmes.

La revue documentaire effectuée dans le cadre de l'évaluation s'est également intéressée au positionnement de Katimavik par rapport à d'autres programmes similaires. Celle-ci révèle que, sans être radicalement dissemblable par son contenu, Katimavik se distingue des autres programmes considérés par son ampleur et par son budget. Cette différence tient à la portée de Katimavik (nombre de participants, durée des stages et gamme des activités) et, surtout, à la possibilité de voyager qui est offerte aux jeunes du Canada — un pays immense et très diversifié. À elle seule, cette dimension explique les coûts que peuvent engendrer un programme tel que Katimavik.

3.3.10 Résumé des constatations – rendement

Le processus de placement des participants de Katimavik est bien rodé et donne l'occasion aux jeunes de visiter différents coins du Canada, dans les communautés où ils contribuent à des jumelages avec des organismes partenaires qui apprécient leur travail bénévole. Dans l'ensemble, l'organisation des stages s'avère efficace. Par ailleurs, les participants se disent satisfaits des aptitudes en leadership que Katimavik leur permet de cultiver. Depuis la réforme de sa mission éducative, le programme accorde moins d'importance à cette dimension, qui continue néanmoins de figurer parmi les compétences ciblées par les apprentissages. Katimavik répond clairement à une demande observée parmi les organismes d'accueil dans les communautés. Au cours de la période d'évaluation, le programme a connu des difficultés croissantes pour atteindre les cibles de recrutement fixées par PCH, mais cette situation traduit sans doute davantage les difficultés de planification et d'organisation découlant de l'interruption du financement pluriannuel qu'un essoufflement de la demande pour le programme chez les jeunes.

Dans l'ensemble, au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009, Katimavik a réussi à atteindre les objectifs immédiats attendus, notamment ceux visant la sensibilisation des jeunes à la diversité canadienne, la participation des jeunes à des projets communautaires, la contribution aux communautés et la possibilité de développer des compétences et des capacités diverses. Le programme a aussi réussi à atteindre les résultats intermédiaires visés, entre autres au niveau de l'appréciation du Canada et de sa diversité, de l'amélioration de la capacité de service des organismes partenaires, de la valeur accordée au service communautaire et de l'amélioration des capacités des participants. Pour l'instant, il est difficile de statuer sur le degré d'atteinte des résultats à long terme du programme. Katimavik-OPCAN ne saurait être tenu pour seul et ultime responsable de ces résultats, mais doit songer à pousser la réflexion et multiplier les efforts afin d'établir plus clairement les incidences à long terme du programme.

Katimavik n'a pas eu d'effets inattendus majeurs. Sur le plan de l'efficacité et de la rentabilité, le programme a réalisé d'intéressants progrès au cours de la période d'évaluation, encore qu'il y ait place à amélioration sur certains plans. Le suivi de l'évolution de deux indicateurs-clés donne des résultats parfois contradictoires, selon la

méthode de calcul utilisée. L'évaluation juge cependant que des progrès notables ont été enregistrés sur ces deux plans.

4. Conclusions

4.1 Bilan des réalisations de la période de 2005-2006 à 2008-2009

Katimavik s'appuie sur une démarche éducative holistique qui prône le service communautaire dans tout le Canada (régions francophones et anglophones) tout en intégrant le perfectionnement de compétences personnelles, sociales et professionnelles essentielles, de nature à aider les jeunes visés à mieux se connaître, à assumer des responsabilités dans la communauté et à cultiver des habiletés propices à l'exercice d'une vie active en société. En ce sens, Katimavik s'inscrit harmonieusement dans la programmation jeunesse du gouvernement du Canada, dont il constitue une composante spéciale, fort différente des programmes axés exclusivement sur l'instruction ou l'employabilité. Parce qu'il privilégie l'engagement des jeunes bénéficiaires pour en faire de meilleurs citoyens, Katimavik favorise l'atteinte des objectifs stratégiques de PCH, notamment ceux liés à l'apprentissage de la langue officielle seconde, à l'appréciation de la diversité géographique et culturelle du Canada de même qu'au renforcement du sentiment d'appartenance au pays. La présente évaluation a réuni de nombreux indices qui soulignent le caractère positif de la contribution du programme à cet égard.

De façon générale, les principaux bénéficiaires de Katimavik s'en disent très satisfaits. Les jeunes qui s'inscrivent nourrissent diverses attentes à l'endroit du programme et sont animés par une gamme de motifs, dont un besoin d'engagement citoyen que le programme parvient à combler. Les organismes partenaires qui accueillent les jeunes sont à la recherche de bénévoles pour offrir des services à la communauté, et l'apport des jeunes de Katimavik leur permet de rehausser leurs interventions et, ainsi, soutenir le bien-être des populations desservies. Enfin, le programme répond indirectement aux attentes du public canadien, qui y voit une initiative louable pour développer la jeunesse. La participation financière du gouvernement fédéral à Katimavik est donc justifiée.

Katimavik repose sur des mécanismes de gestion et d'exécution qui se sont améliorés au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009. Des progrès notables ont été faits sur le plan de la présentation des rapports et de la gestion et de la circulation de l'information. L'opérateur (Katimavik-OPCAN) a aussi déployé des efforts en vue d'améliorer le taux de rétention des participants, mais sans encore obtenir tous les résultats souhaités — encore que certains signes encourageants se dessinent pour 2009-2010 (voir l'annexe 5). Le programme a su attirer de très nombreux candidats, notamment parmi les jeunes provenant de régions rurales éloignées, les jeunes issus de ménages à faible revenu et, dans une moindre mesure, les jeunes autochtones. Par contre, Katimavik n'a pas réussi à atteindre les cibles fixées pour le recrutement de jeunes hommes, de jeunes ayant un handicap et de jeunes membres de minorités visibles.

Katimavik a entrepris, en 2009, de repenser sa mission éducative et sa démarche d'apprentissage. L'introduction du programme court (en complément du programme long classique) et l'adoption de l'approche par compétences — en remplacement de l'approche fondée sur cinq domaines d'apprentissage — témoignent d'une volonté de

moderniser le programme, de le rendre plus efficace et de l'adapter aux nouveaux besoins d'une jeunesse qui a beaucoup changé depuis l'époque de la création de Katimavik, il y a plus de 30 ans.

Dans l'ensemble, les activités et les extrants de Katimavik contribuent à l'atteinte des résultats escomptés. D'après les nombreux indices fournis par les lignes d'enquête (revue documentaire, entrevues, sondages et groupes de discussion), le programme a réussi à atteindre l'ensemble des résultats immédiats et intermédiaires prévus. Les participants du programme sont davantage sensibilisés à la diversité canadienne, mais l'étendue des répercussions du travail bénévole des jeunes sur les communautés reste à démontrer au moyen d'outils dont dispose déjà Katimavik-OPCAN, mais qui n'ont pas encore été exploités à leur pleine valeur. En plus de permettre à des jeunes de participer à des projets communautaires, Katimavik a su les aider à développer et mettre en pratique des compétences et des capacités personnelles, sociales et professionnelles qui leur permettront d'intégrer le marché du travail ou de poursuivre leurs études. Le programme a contribué à sensibiliser les jeunes bénéficiaires à la richesse de la diversité canadienne et à la valeur du service communautaire, bien que ces résultats ne se traduisent pas toujours par des changements tangibles dans le quotidien des anciens du programme (pratique du bénévolat, protection de l'environnement, découverte d'autres cultures ou communautés, utilisation de la langue officielle seconde). Pour les organismes partenaires, par contre, les retombées de Katimavik sont très visibles, surtout à court terme (amélioration des capacités de servir la communauté via le travail bénévole des jeunes). À long terme, l'impact du programme peut difficilement être mesuré de façon scientifique, encore qu'il soit envisageable de réunir des indices probants qui, une fois recoupés, permettront d'étayer des conclusions éclairées au sujet des répercussions tangibles observées à différents niveaux. À cet égard, Katimavik-OPCAN dispose d'outils qui pourraient servir à documenter, dans une perspective à plus long terme, l'apport du programme sur la vie des personnes qui en ont fait l'expérience. L'exemple d'Americorps, qui s'est livré récemment à un tel exercice[66], pourrait fournir des pistes intéressantes à cette fin.

Les accords de financement qui régissent la contribution de l'État, gérée par PCH, s'avèrent adéquats. Le passage d'ententes négociées annuellement (entre 2006 et 2009) à un engagement pluriannuel de trois ans (pour la période de 2010-2011 à 2012-2013) est perçu comme un développement bénéfique, tant pour PCH que pour Katimavik-OPCAN. En effet, comme l'a démontré l'expérience vécue entre 2006 et 2009, le financement pluriannuel assure une stabilité financière sans laquelle les parties peinent à planifier et à gérer leurs activités dans le cadre du programme.

Katimavik nécessite une contribution annuelle assez élevée de la part du gouvernement canadien. En règle générale, les membres du public y voient cependant un investissement raisonnable, comme l'indiquent les consultations menées aux fins de l'évaluation.

---

[66] ABT ASSOCIATES INC. *Serving Country and Community:A Longitudinal Study of Service in AmeriCorps – Early Findings*, produit pour la Corporation for National and Community Service, Washington (DC), December 2004, mise à jour en août 2006. Sur Internet : <http://www.americorps.gov/pdf/06_1223_longstudy_report.pdf>.

L'envergure du programme, le nombre de jeunes et d'organismes qui y prennent part et qui en bénéficient ainsi que la nature des coûts qui s'y rattachent (transport et hébergement des jeunes) sont autant d'éléments à considérer. Katimavik-OPCAN pourrait songer à documenter le positionnement du programme par rapport à d'autres initiatives jeunesse. Un examen préliminaire, réalisé dans le cadre de l'évaluation, révèle que Katimavik se compare assez bien à d'autres programmes jeunesse déployés au Canada et à l'étranger.

L'évaluation de 2010 n'a pu poser un jugement éclairé sur l'évolution et le bien-fondé des coûts de Katimavik. L'évaluation sommative de 2006 s'interrogeait sur l'efficience de Katimavik, citant des coûts salariaux élevés par rapport à l'enveloppe budgétaire totale. À cet égard, les progrès réalisés au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009 s'avèrent plus ou moins encourageants, selon la méthode de calcul utilisée. Il en va de même de l'évolution du coût par participant, un indicateur dont le calcul repose sur des critères qui manquent de précision et d'uniformité. En ces matières, la normalisation des méthodes est une condition essentielle pour permettre un suivi et dresser des comparaisons valables d'une année à l'autre.

Parce qu'elle se penche sur les dernières années de mise en œuvre de l'ancienne conception de Katimavik (mission éducative et démarche d'apprentissage), la présente évaluation fournit des balises en vue de l'examen futur des résultats atteints selon la nouvelle conception. En effet, comme l'ont révélé les entrevues et les groupes de discussion organisés dans le cadre de l'évaluation, l'un des défis qui attend le programme consiste à poursuivre la réflexion engagée depuis 2009 afin de trouver une conception moderne, adaptée aux besoins multiples et complexes des bénéficiaires — qu'il s'agisse de jeunes qui évoluent en mode multitâches et exploitent de façon novatrice les nouvelles technologies (Twitter, Facebook), d'organismes partenaires qui sont confrontés à la transformation des valeurs de la société (montée de l'individualisme, désintérêt pour la participation citoyenne, déclin du bénévolat) ou encore de citoyens qui s'interrogent sur leurs institutions et exigent une meilleure reddition de comptes de la part des décideurs publics. Pour intégrer ces nouvelles réalités, Katimavik devra continuer d'améliorer ses outils d'apprentissage afin de les rendre plus attrayants et de s'assurer qu'ils appuient les jeunes participants dans le processus d'acquisition de compétences. De plus, sachant que l'attitude et les compétences de l'agent de projet sont au cœur de l'expérience vécue par les jeunes participants, il faudra porter une attention particulière au rôle que joue cette ressource en vue d'assurer la réussite du programme, notamment en ce qui touche le déploiement des activités et l'utilisation des outils d'apprentissage dans les maisons Katimavik.

Pour Katimavik-OPCAN, l'annonce d'un financement pluriannuel s'est traduite par d'importantes compressions budgétaires (de l'ordre de 25 %) qui ont débouché sur l'annonce de restrictions, tant sur le plan du personnel que de la programmation de Katimavik. Parmi les mesures annoncées, la décision de surseoir au programme long illustre le genre de dilemme qui risque de se poser à l'avenir. De nombreuses voix se sont élevées, dans le cadre de l'évaluation, pour faire valoir que le remplacement du programme long par le programme court nuirait à l'atteinte des résultats prévus et

minerait la crédibilité de Katimavik auprès des jeunes, des organismes partenaires et des institutions d'enseignement qui acceptent d'octroyer des crédits scolaires aux participants. Il est donc possible que le changement de mode d'exécution du programme ait un effet sur la qualité du programme.

4.2 Suivi des recommandations de l'évaluation de 2006

Au sujet des recommandations formulées dans l'évaluation sommative de 2006, si certains progrès ont été enregistrés au cours de la période de 2005-2006 à 2008-2009, plusieurs des recommandations énoncées en 2006 n'ont pas été mises en oeuvre ou ne l'ont été que partiellement. Les améliorations portent essentiellement sur la conception et l'efficacité du programme, les outils de gestion ainsi que la mesure du rendement à court terme. Pour leur part, les aspects ayant le moins progressé sont ceux qui ont trait à la mesure des incidences à long terme du programme, à la diversification des sources de financement et au ciblage des participants. Faute de méthodes de calcul uniformes, l'évaluation de 2010 jette un regard nuancé sur le suivi des recommandations visant les frais administratifs, les coûts par participant et les coûts salariaux.

Katimavik-OPCAN a déployé des efforts notables en vue de donner suite aux recommandations de l'évaluation de 2006. Ainsi, dès mars 2007, l'opérateur a soumis à la Direction de la participation jeunesse de PCH une série de plans conçus pour améliorer l'efficience et l'efficacité administrative du programme. Quelques-uns de ces plans ont débouché sur d'importants changements, surtout au niveau de la conception du programme. D'autres ont connu moins de succès, en raison notamment des contraintes imposées par la décision du gouvernement de surseoir au financement pluriannuel, de 2006 à 2009. Par ailleurs, les mesures adoptées à compter de 2010 pour réduire les dépenses du programme contribueront sans doute à corriger quelques lacunes mises au jour dans l'évaluation de 2006.

4.3 Perspectives d'avenir

Avec le départ de membres de l'équipe de direction en poste depuis des années et l'arrivée d'une nouvelle équipe soucieuse d'optimiser l'efficacité et l'efficience d'un programme financé par le gouvernement fédéral, Katimavik-OPCAN vit actuellement une profonde restructuration organisationnelle. L'opérateur fait face à un double défi qu'il devra relever avec l'aide du personnel chargé du programme à la Direction de la participation jeunesse de PCH, soit la réduction de son financement et l'adaptation de sa programmation afin de mieux répondre aux besoins d'une clientèle cible dont les attentes ont évolué. L'épisode de financement annuel qui a prévalu de 2006 à 2009 a en quelque sorte rétréci l'horizon de planification des activités du programme. L'ensemble du cycle de programmation s'en est ressenti, notamment au niveau de la promotion de Katimavik auprès des jeunes et du recrutement de candidats en fonction des cibles fixées par PCH. Bien que le rétablissement du financement pluriannuel en 2009 facilite la planification à long terme, il s'accompagne de restrictions budgétaires qui obligent le programme à revoir ses frais de fonctionnement et ses activités de programmation — d'où l'annonce en 2010, par Katimavik-OPCAN, de mesures énergiques visant à contrôler les coûts.

Les nouvelles mesures de contrôle des coûts s'inscrivent dans un enchaînement d'événements plus ou moins interdépendants qui, ces dernières années, ont facilité la révision de la programmation éducative et des objectifs de Katimavik et permis l'introduction de nouveaux concepts liés à l'apprentissage (approche par compétences, programme court portant sur des thématiques qui reflètent l'intérêt des jeunes pour des sujets spécifiques tels que l'environnement et l'écocitoyenneté). Cette démarche se poursuivra vraisemblablement à l'avenir, sous l'impulsion de restrictions budgétaires qui pousseront Katimavik-OPCAN à repenser ses méthodes et à revoir les résultats à atteindre de manière réaliste, en étroite consultation avec la Direction de la participation jeunesse de PCH.

Depuis 2009, Katimavik a amorcé un véritable changement de paradigme qui donne l'occasion de réfléchir aux fondements mêmes du programme et de reconsidérer des éléments qui pourraient paraître moins pertinents. Plus que des travailleurs, Katimavik vise à former des citoyens à qui il donne l'occasion d'apprendre une langue seconde et de se sensibiliser à la diversité culturelle du Canada, ce qui suppose une stratégie particulière de conception et de mise en œuvre des volets du programme. À l'instar d'autres initiatives jeunesse qui ont pour objectif de favoriser l'employabilité, Katimavik propose aux jeunes des activités (apprentissage et travail) propices à l'acquisition de compétences utiles sur le marché du travail. Toutefois, contrairement à ces autres initiatives, Katimavik offre des expériences qui élargissent les horizons des participants et leur permettent de mieux saisir leur rôle de citoyen tout en les sensibilisant à l'importance de l'engagement personnel pour la construction d'une société canadienne ouverte à tous.

À l'instar de toute entité qui connaît un changement de paradigme, Katimavik subit des transformations majeures qui attisent inévitablement une tension interne entre les héritiers du passé et les partisans d'un nouvel ordre. Bien gérée, cette tension pourrait être canalisée à des fins créatrices, à l'appui de la refonte de la programmation. Mal gérée, elle pourrait devenir une force qui entrave la réussite du programme. Par exemple, l'évaluation a observé que les anciens participants de Katimavik formaient une communauté unie qui exploite la technologie pour échanger et garder le contact. Or, les anciens sondés et interviewés dans le cadre de l'évaluation ont insisté sur l'importance de conserver le programme long, qui leur semble indispensable pour atteindre les résultats attendus. De même, de nombreux anciens ont exprimé la crainte que l'introduction de frais d'inscription limite l'accès au programme pour les jeunes issus de milieux défavorisés, ce qui irait à l'encontre du principe d'égalité des chances que tente de défendre Katimavik. De telles réactions ne sont pas négligeables, sachant que Katimavik devra compter sur ses anciens pour se promouvoir et conseiller de futurs participants. L'exemple des anciens porte à réfléchir. Il serait regrettable qu'en redéfinissant son avenir, Katimavik se prive de la grande force qu'il peut tirer de son passé.

L'avenir de Katimavik passe assurément par une refonte et/ou une meilleure utilisation des outils et des mécanismes de gestion du programme, mais ne pourra se limiter à cela. Aborder la question de l'avenir comme une simple question de mise en œuvre et de reddition de comptes ne suffirait pas. Il faudra aussi réfléchir aux fondements du

programme, en gardant toujours à l'esprit le souci de cohérence interne et d'adéquation entre les besoins à combler pour les jeunes, les objectifs à atteindre ainsi que les moyens financiers disponibles pour mesurer et atteindre les résultats. À cet égard, la Direction de la participation jeunesse de PCH aura à travailler étroitement avec l'opérateur pour l'accompagner et l'aider à relever les défis qui se dessinent pour l'avenir.

Bien qu'il s'inscrive dans une logique normale de coûts et de rendement, Katimavik doit aussi veiller à la qualité de sa mission éducative. Le programme existe depuis trente ans, et tout en ayant fait ses preuves au niveau des résultats immédiats et intermédiaires, il tarde encore à démontrer ses résultats à long terme. L'heure est maintenant venue de faire un examen pour savoir s'il serait faisable de passer de l'actuel modèle « expérimental » (microcosme) à un modèle opérationnel, capable de soutenir une augmentation du nombre de participants et un élargissement de la portée qui permettent d'accroître le rayonnement du programme ainsi que ses incidences sur les jeunes et sur le secteur communautaire tout entier. Ainsi, Katimavik pourra aspirer à devenir un véritable projet de société pour le Canada.

5. Recommandations, réponse de la direction et plan d'action

Résultats à long terme

L'atteinte des résultats à long terme du programme est une responsabilité conjointe de la Direction de la participation jeunesse de PCH et de Katimavik-OPCAN. Ces derniers ne colligent pas, auprès des participants qui terminent le programme, de données permettant de jauger les retombées à plus long terme.[67] Outre les questionnaires pré et post programme, l'opérateur possède maintenant les outils nécessaires tels que le système Katimaroute et la base sur les anciens, pour procéder à ce genre d'analyse. De plus, les outils Internet 2.0 qu'utilise déjà Katimavik-OPCAN faciliteraient la prise de contact avec les anciens en vue de mener des études sur l'impact du programme. À cet effet, lors de la dernière évaluation, deux approches ont été proposées. Tout en se servant des outils existants comme complément, la Direction de la participation jeunesse et Katimavik-OPCAN devraient s'inspirer de ces approches ou en concevoir une autre plus appropriée à leur réalité actuelle.

Recommandation 1 : Il est recommandé d'instaurer un mécanisme permettant de colliger l'information auprès des anciens participants afin de pouvoir mesurer les effets à long terme du programme.

La valeur ajoutée de Katimavik consiste non seulement à permettre la croissance personnelle, sociale et professionnelle des participants, mais aussi à favoriser le rayonnement de leurs interventions dans le secteur communautaire. Bien que Katimavik-OPCAN sonde régulièrement ses partenaires communautaires pour obtenir leur appréciation du partenariat avec Katimavik, la nature et la portée des activités entreprises dans le cadre des projets communautaires et le rayonnement de leurs actions au sein des communautés ne font pas encore l'objet d'analyses systématiques.

Réponse de la direction — Acceptée

Responsabilité : Directrice, Participation jeunesse	**Date cible**
Katimavik-OPCAN a maintenant en place les éléments nécessaires leur permettant de colliger l'information auprès des anciens participants qui servira à mesurer le niveau d'atteinte des effets à long terme du programme. De fait, Katimavik-OPCAN a instauré en 2009 une base de données des anciens participants du programme Katimavik (le répertoire des anciens). La Direction de la participation jeunesse a un haut niveau d'assurance en ce qui concerne la qualité des données saisies par Katimavik-OPCAN.	Complété à l'automne 2010

[67] Le rapport annuel 2008-2009 de Katimavik-OPCAN présente, en quelques paragraphes, le cheminement de cinq anciens — quatre ayant participé au début des années 1980 et un cinquième en 1999-2000. Toutefois, ces présentations ne font pas mention d'études approfondies.

En outre, le répertoire permettra de constituer une liste d'anciens participants du programme Katimavik qui sera utilisée pour diverses méthodes de collecte de données, pour faciliter des recherches sur les effets à long terme du programme lors des évaluations sommatives du programme (par exemple des groupes de discussion et/ou des entrevues et/ou des sondages). La Direction de la participation jeunesse assurera, par le biais d'une exigence dans l'accord de contribution, que Katimavik-OPCAN s'engage à fournir annuellement un rapport de progrès sur le degré de fiabilité des données recherchées dans le répertoire des anciens.	Avril 2011

Recommandation 2 : Il est recommandé que Katimavik-OPCAN adapte les sondages distribués aux partenaires communautaires afin que ces derniers mesurent l'impact du passage des jeunes dans les communautés, et non seulement l'appréciation de leur expérience au sein du programme. De plus, Katimavik devrait procéder à l'analyse des sondages effectués auprès des partenaires afin de répertorier systématiquement, si possible par secteur d'activité, les effets concrets du travail des jeunes dans les communautés.

Une fois les analyses produites, les conclusions et recommandations gagneraient à être diffusées parmi les intervenants-clés de Katimavik-OPCAN et de PCH, qui pourraient en discuter et s'en inspirer en vue d'améliorer et d'adapter sans cesse le programme, en fonction des conditions qui prévalent dans les communautés et au sein des organismes partenaires.

Réponse de la direction — Acceptée

Responsabilité : Directrice, Participation jeunesse	**Date cible**
La Direction de la participation jeunesse assurera que Katimavik-OPCAN révise les questionnaires des partenaires communautaires pour mesurer l'impact qu'a eu le travail des jeunes dans les diverses communautés.	Complété à l'automne 2010
La Direction de la participation jeunesse assurera, par le biais d'une exigence dans l'accord de contribution, que Katimavik-OPCAN s'engage à fournir les résultats bruts des questionnaires des partenaires communautaires sur une base annuelle.	Avril 2011
La Direction de la participation jeunesse assurera, par le biais d'une exigence dans l'accord de contribution, que Katimavik-OPCAN s'engage à faire une analyse en profondeur des questionnaires des partenaires communautaires. Une analyse est prévue en 2012-2013 pour couvrir les années de programmation de 2009-2010 à 2011-2012. En raison de restrictions financières, les prochaines analyses seront anticipées sur une base triennale.	Avril 2011

Financement pluriannuel

En plus de compliquer la tâche de l'équipe responsable à la Direction de la participation jeunesse de PCH, la décision de reconsidérer annuellement l'octroi de la contribution gouvernementale à Katimavik a eu d'importantes répercussions sur l'opérateur Katimavik-OPCAN. Étant donné la nature du programme de même que la complexité du cycle annuel qui sous-tend ses opérations, l'octroi d'un financement pluriannuel constitue une importante condition de réussite pour Katimavik.

Recommandation 3 : Il est recommandé que, dès qu'auront été implantés les changements en cours touchant la structure de l'opérateur, l'équipe de direction de Katimavik-OPCAN amorce le processus de réflexion et de planification stratégique devant préparer, avec la Direction de la participation jeunesse de PCH, la conclusion d'une nouvelle entente de financement pluriannuel consécutive à celle qui a été annoncée en octobre 2009.

Réponse de la direction — Acceptée

Responsabilité : Directrice, Participation jeunesse	**Date cible**
La Direction de la participation jeunesse mettra en place avec Katimavik-OPCAN, un accord de contribution de deux ans et cherchera à confirmer un financement continu pour le programme	Avril 2011

Mode de calcul des coûts salariaux et du coût par participant

Dans le but d'éviter les interprétations fautives, de simplifier le contrôle des coûts et de faciliter l'évaluation du programme, il serait judicieux de documenter le mode de calcul de ces coûts et des autres charges qui sont affectées soit aux projets, soit aux frais administratifs. Par ailleurs, qualifié d'élevé par l'évaluation de 2006, le coût par participant demeure un sujet de préoccupation. Les mesures d'austérité annoncées par Katimavik-OPCAN vont probablement se traduire par une baisse de cette statistique. Celle-ci devrait néanmoins faire l'objet d'une analyse plus approfondie, car son mode de calcul repose sur des critères qui manquent de précision et d'uniformité. Le tout gagnerait à être normalisé, documenté et validé par les parties prenantes, de façon à simplifier le suivi des coûts et à fournir des assises valables pour comparer les résultats d'une année à l'autre.

Recommandation 4 : Il est recommandé que la Direction de la participation jeunesse de PCH et Katimavik-OPCAN s'entendent sur le mode de calcul des coûts salariaux et des coûts par participant et documentent les formules retenues dans les accords de contribution conclus entre les parties.

Réponse de la direction — Acceptée

Responsabilité : Directrice, Participation jeunesse	**Date cible**
La Direction de la participation jeunesse continuera les discussions déjà entamées avec Katimavik-OPCAN pour arriver à une entente sur le mode de calcul des coûts salariaux et des coûts par participant. Les formules de calcul retenues feront partie intégrante de l'accord de contribution entre Katimavik-OPCAN et PCH.	Avril 2011

Outils d'apprentissage

L'un des défis qui attend le programme consiste à poursuivre la démarche engagée depuis 2009 afin de trouver une conception éducative moderne, adaptée aux besoins multiples et complexes des bénéficiaires. Pour intégrer ces nouvelles réalités, Katimavik devra continuer d'améliorer ses outils d'apprentissage afin de les rendre plus attrayants tout en veillant à appuyer les jeunes participants dans le processus d'acquisition des compétences. Parmi les outils et mécanismes permettant déjà de suivre l'acquisition des compétences, il s'en trouve qui pourraient servir à documenter les retombées du travail des jeunes dans les communautés. C'est le cas notamment des débriefings de fin de stage et des sondages « pré-post » réalisés auprès des participants. Pour ce faire, l'Agent de projet en tant que superviseur et guide auprès des participants est la personne-clé en mesure d'influencer le plein déploiement des activités et l'utilisation des outils mis à la disposition des jeunes, à l'appui de l'acquisition des compétences. Un de ces moyens pourrait être de renforcer auprès des Agents de projet l'importance de ces outils lors des séances de formation déjà prévues en leur proposant diverses approches pour la promotion de ces outils auprès des participants.

Recommandation 5 : Il est recommandé que Katimavik-OPCAN poursuive la modernisation des outils d'apprentissage entamée depuis 2009 afin de les rendre plus attrayants et trouve des moyens d'inciter les participants à les utiliser de leur plein gré.

Réponse de la direction — Acceptée

Responsabilité : Directrice, Participation jeunesse	**Date cible**
La Direction de la participation jeunesse assurera, par le biais d'une exigence dans l'accord de contribution, que Katimavik-OPCAN s'engage à moderniser les outils d'apprentissage pour les participants afin de les encourager à les utiliser et enrichir leur expérience, et de fournir un rapport de progrès annuel répertoriant les différentes solutions pour encourager l'utilisation de ses outils ainsi que les progrès réalisés à cet égard (via les questionnaires post-participation).	Avril 2011

Diversification des sources de financement

L'évaluation de 2006 recommandait à Katimavik-OPCAN de diversifier ses sources de financement. Quelques démarches ont été entreprises en ce sens[68], mais, dans un contexte de financement annuel, les progrès sont restés minimes. L'opérateur a tout intérêt à agir rapidement pour réduire sa dépendance envers le financement octroyé par le gouvernement du Canada. L'introduction des frais d'inscription, applicables dès 2011, contribuera jusqu'à un certain point à la diversification des revenus. Cependant, par respect du principe d'égalité des chances, Katimavik-OPCAN devrait penser à un mécanisme alternatif pour faire contrepoids à cette mesure, qui risque de limiter l'accès du programme aux jeunes moins nantis ou d'imposer à leur famille des dépenses qu'elles ne peuvent absorber. Par exemple, Katimavik-OPCAN pourrait songer à des mesures compensatoires qui facilitent l'accès au programme des jeunes issus de milieux défavorisés.

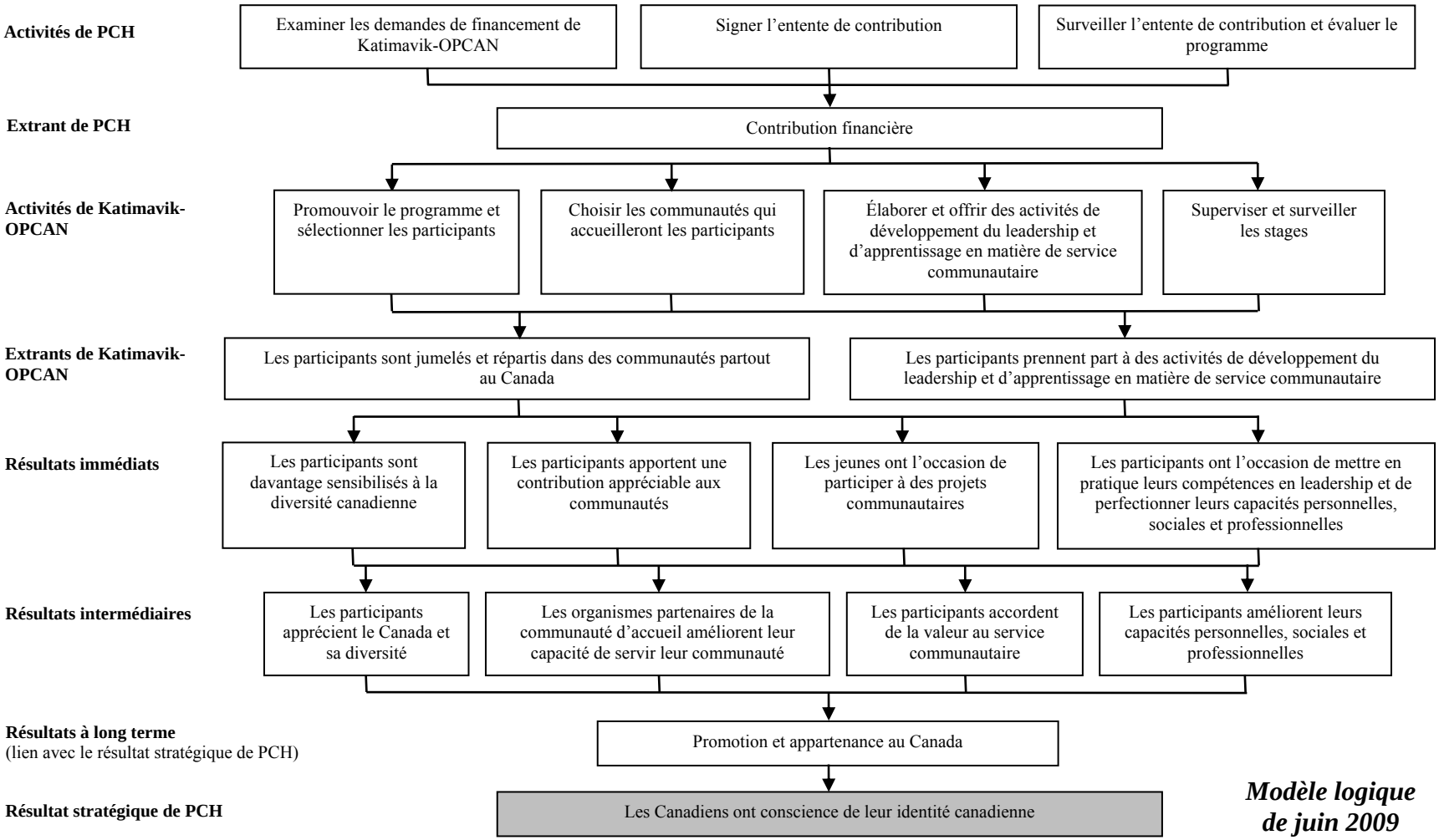
Recommandation 6 : Il est recommandé que Katimavik-OPCAN poursuive les efforts de recherche en vue de recueillir des fonds auprès de commanditaires privés et d'anciens participants, de façon à réduire sa dépendance à l'égard du financement octroyé par le gouvernement fédéral.

Réponse de la direction — Acceptée

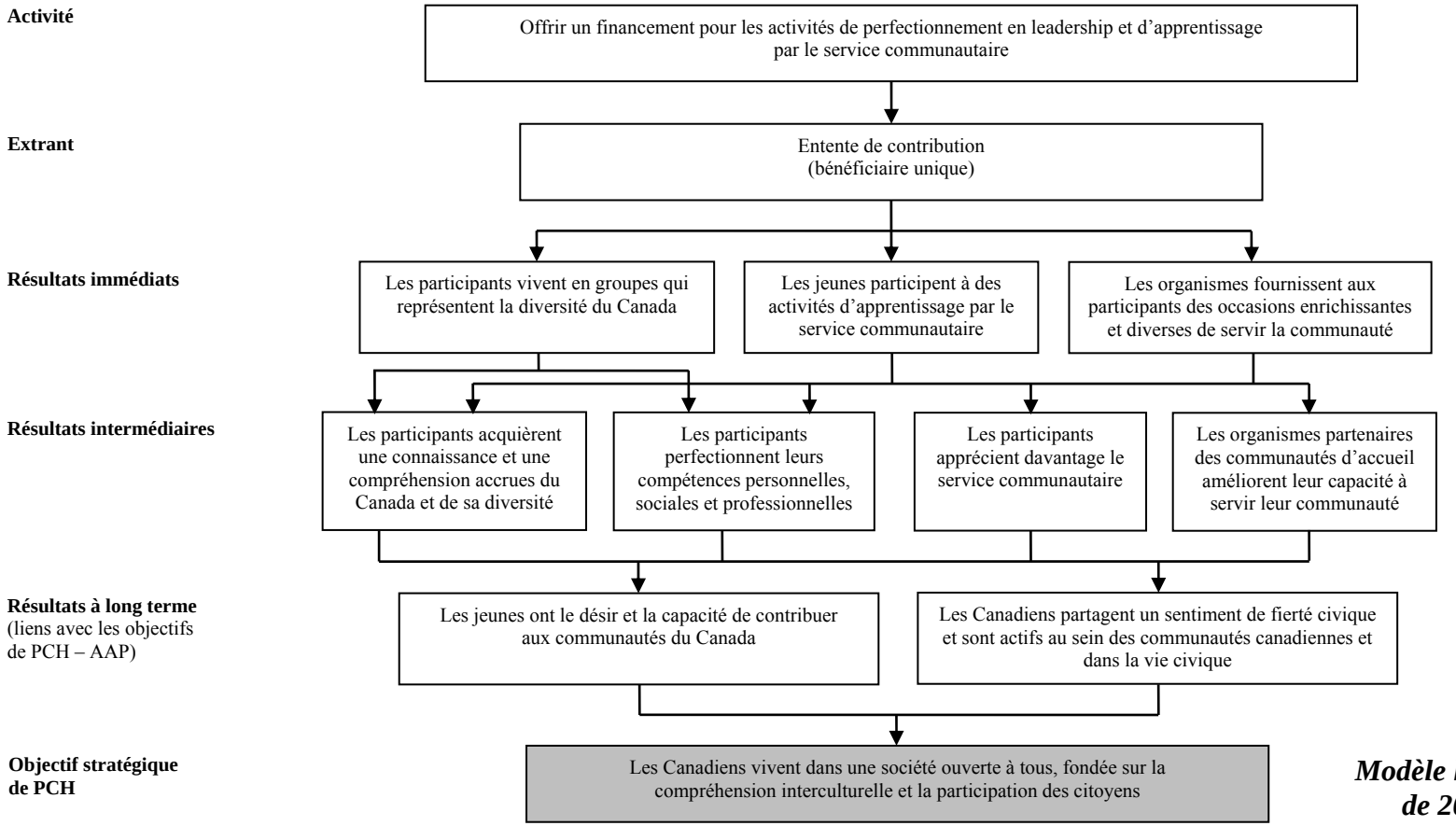
Responsabilité : Directrice, Participation jeunesse	**Date cible**
La Direction de la participation jeunesse exigera dans l'accord de contribution que Katimavik-OPCAN fournisse, deux fois par année, une mise à jour de ses efforts et résultats en termes de diversification de ses revenus.	Avril 2011

[68] Notamment le choix, comme nouveau président du conseil d'administration de Katimavik-OPCAN, d'une personne ayant une expérience des campagnes de souscription ainsi que l'embauche d'une entreprise spécialisée en la matière pour conseiller l'opérateur.

Annexe 1 – Modèles logiques du programme (juin 2009 et 2006)



Modèle logique de juin 2009



Modèle logique de 2006

Annexe 2 – Statistiques sur la participation pour la période de 2005-2006 à 2008-2009

Le tableau suivant décrit le nombre de jeunes et d'organismes partenaires ayant pris part au programme Katimavik au cours des années-programme 2005-2006, 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009. Durant cette période, seul le programme long était disponible, lequel prévoyait pour chaque jeune trois stages (ou « rotations ») de trois mois dans trois communautés canadiennes différentes.

En ce qui concerne les jeunes, le tableau considère cinq jalons importants, soit : la date de début (lancement du premier stage); la date butoir (date jusqu'à laquelle il est possible de remplacer des jeunes qui décident de quitter prématurément le programme); la date de début du deuxième stage; la date de début du troisième stage; et la date de fin (conclusion du troisième stage). La date butoir — qui d'ordinaire suit de six semaines la date de début — sert notamment à Katimavik-OPCAN pour le calcul du taux de rétention, soit le pourcentage de jeunes qui persévèrent jusqu'à la fin du programme à compter de la date butoir.

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Jeunes participants				
Nombre au début du premier stage (a)	1 046	895	947	932
Moins : départs	111	73	99	66
Plus : arrivées (b)	120	74	124	52
Nombre à la date butoir (c)	1 055	896	972	918
Moins : départs	79	68	75	89
Nombre au début du deuxième stage	976	828	897	829
Moins : départs	134	120	150	99
Nombre au début du troisième stage	842	708	747	730
Moins : départs	44	78	57	49
Nombre à la fin du troisième stage (d)	798	630	690	681
Jeunes impliqués à un moment ou l'autre dans le programme (e = a + b)	1 166	969	1 071	984
Proportion du nombre de jeunes à la date butoir qui persévèrent jusqu'à la fin du troisième stage (d ÷ c)	*75,6 %*	*70,3 %*	*71,0 %*	*74,2 %*
Proportion du nombre de jeunes impliqués à un moment ou l'autre dans le programme qui persévèrent jusqu'à la fin du troisième stage (d ÷ e)	*68,4 %*	*65,0 %*	*64,4 %*	*69,2 %*
Organismes partenaires				
Nombre au début du premier stage	n.d.	n.d.	725	771
Nombre au début du deuxième stage	n.d.	n.d.	678	752
Nombre au début du troisième stage	n.d.	n.d.	696	751
Nombre d'organismes impliqués à un moment ou l'autre dans le programme	846	760	783	862

n.d. = renseignements non disponibles.
Source : calculs établis à partir de bases de données fournies par Katimavik-OPCAN.

Annexe 3 – Chronologie des points saillants de l'évolution de Katimavik

1977	Katimavik est créé à l'initiative de Jacques Hébert, qui avait fondé quelques années plus tôt Jeunesse Canada monde. Dès la première année, 1 000 jeunes s'engagent dans des projets de travail réalisés dans 80 communautés. La charge de gérer la contribution financière du gouvernement fédéral est confiée d'abord au ministère de la Défense nationale, puis au Secrétariat d'État.
1977 à 1986	Quelque 15 000 Canadiens vivent l'expérience du programme. Le budget total de ce dernier atteint un sommet en 1985-1986, année où 5 000 jeunes participent à Katimavik.
1986	Le gouvernement fédéral décide d'annuler le financement public octroyé au programme. En guise de protestation, Jacques Hébert entreprend un jeûne de 21 jours dans le foyer du Sénat, sans toutefois influencer la décision du gouvernement.
1986 à 1994	Une fondation est créée pour soutenir minimalement Katimavik. La portée du programme est radicalement réduite. Au plus creux de cette phase de son existence, Katimavik se limite essentiellement à une base de plein air et un centre de formation situés à L'Île-Perrot, au Québec.
1994	Le gouvernement fédéral recommence à octroyer des crédits à Katimavik, sous l'égide du ministère du Développement des ressources humaines. Dès la première année de cette nouvelle phase, six projets sont organisés dans six communautés, accueillant 66 participants de l'Ontario, du Québec et du Nouveau-Brunswick.
1995	Le nombre de projets et de participants triple.
1997	La responsabilité de gérer la contribution financière du gouvernement fédéral est confiée à PCH. Cette contribution atteint 9,0 millions CAD.
2004	Le programme reçoit plus de 10 000 demandes de la part de jeunes canadiens qui manifestent un intérêt pour s'inscrire. Le financement du programme se stabilise à 20,6 millions CAD par année.

2006	Katimavik fait l'objet d'une évaluation sommative dont les résultats sont publiés en mai. Le gouvernement fédéral décide de revoir annuellement la décision d'accorder ou non des crédits à Katimavik-OPCAN. En octobre, l'organisme signe avec PCH un accord de contribution qui prévoit le versement d'une contribution maximale d'environ 19,7 millions CAD pour l'année-programme 2006-2007.
2007	En octobre, un premier amendement à l'accord de contribution est signé afin de permettre l'octroi d'un financement pour l'année-programme 2007-2008. Le montant de la contribution reste à peu près le même.
2008	En septembre, un deuxième amendement à l'accord de contribution est signé afin de permettre l'octroi d'un financement pour l'année-programme 2008-2009. Encore une fois, le montant de la contribution varie peu.
2009	En juin, Katimavik se dote d'un nouveau modèle logique qui remplace le modèle précédent, datant de 2006. En septembre, Katimavik introduit le programme de six mois, qui s'ajoute au programme classique de neuf mois. Le même mois, un troisième amendement à l'accord de contribution est signé afin de permettre l'octroi d'un financement pour l'année-programme 2009-2010. Le montant de la contribution reste plus ou moins inchangé. En octobre, le ministre de PCH annonce l'intention du gouvernement fédéral d'offrir à Katimavik une stabilité financière afin de lui permettre de rehausser son financement provenant d'individus et d'organismes privés. Ainsi, PCH consent une contribution totale de 45,0 millions CAD répartie sur une période de trois ans prenant fin le 31 mars 2013.
2010	En janvier, après avoir exercé ses fonctions pendant dix ans, le directeur général de Katimavik annonce son départ. Il est remplacé par une directrice générale intérimaire, extérieure au programme, dont le mandat consiste à assurer la relève pour une période de quatre à six mois, le temps de recruter un(e) titulaire permanent(e).

En février, le conseil d'administration de Katimavik-OPCAN accueille un nouveau président pour un mandat de deux ans. Il s'agit d'un candidat possédant une solide expérience des affaires et des finances.

À compter de mars, Katimavik-OPCAN entreprend de réviser sa structure organisationnelle. L'organisme éliminera dix-huit postes par érosion des effectifs. Le nombre de cadres sera réduit, et certaines fonctions de gestion seront fusionnées (finance et administration, ressources humaines et gestion de l'information).

Au printemps, afin de mettre en œuvre la nouvelle enveloppe budgétaire annoncée par le ministre en octobre 2009, Katimavik-OPCAN décrète une série de mesures visant à contrôler les coûts du programme : réduction de 25 % du nombre de projets Katimavik à travers le Canada; suppression graduelle de dix-huit postes au sein de l'organisation; réorganisation des opérations sur le terrain pour porter de cinq à trois le nombre de bureaux régionaux; fin de la gratuité du programme et introduction de frais d'inscription à compter de septembre 2010; annulation d'une prime traditionnellement versée aux participants qui suivent les stages jusqu'à la toute fin; remplacement de tous les projets de neuf mois par des projets de six mois; autres mesures administratives visant à limiter les dépenses.

Annexe 4 – Liste des intervenants-clés consultés

Intervenants-clés de PCH

Michel Lemay, directeur général, Direction générale de la participation des citoyens
Claudette Gauthier-Gorley, gestionnaire, Forums jeunesse Canada et Katimavik, Direction de la participation jeunesse
Bonnie Lee Lacey, gestionnaire par intérim, Politiques stratégiques et recherche, Direction générale de la participation des citoyens
Mona Lee, agente principale de programmes, Forums jeunesse Canada et Katimavik, Direction de la participation jeunesse

Intervenants-clés du bureau central de Katimavik-OPCAN

Katherine Morton, directrice générale par intérim
Nadine Pirotte, directrice nationale du programme
Isabelle Brisebois, gestionnaire des partenariats et projets spéciaux
Claude Papineau, directeur des finances par intérim
Victoria Salvador, directrice des communications
Marc Meilleur, gestionnaire du bureau des participants
Éric Sweeny, développeur Internet
Ric Charron, président désigné du conseil d'administration
Robert Giroux, ancien président du conseil d'administration

Intervenants-clés du bureau régional de l'Atlantique de Katimavik-OPCAN

Charmaine Lee, directrice régionale
Heather Sinclair, gestionnaire du programme d'apprentissage
Janet Belliveau, gestionnaire des ressources humaines
Angela Chilsholm, gestionnaire des finances et de l'administration

Intervenants-clés du bureau régional des Prairies de Katimavik-OPCAN

Ann Boiteau, directrice régionale
Robert McPhee, gestionnaire du programme d'apprentissage
Sophia Shelkh, gestionnaire des ressources humaines
Céline Bossé, gestionnaire des finances et de l'administration
Adim Hebert, gestionnaire des communications et du développement

Intervenants-clés du bureau régional du Québec de Katimavik-OPCAN

Thérèse Piette, directrice régionale
Virginie Thibeault, gestionnaire du programme d'apprentissage
Cynthia Bazinet, technicienne-recruteuse des ressources humaines
Josée Carrière, gestionnaire des finances et de l'administration
Isabel Chaumont, gestionnaire des communications et du développement

Mathieu Foran, agent régional

Intervenants-clés du secteur communautaire

John Cawley, Fondation J.W. McConnell

Anciens intervenants-clés du programme

Brian Gilhuly, conseiller spécial, Direction du programme de la citoyenneté et du multiculturalisme, Citoyenneté et Immigration Canada (ancien directeur général chargé de Katimavik)

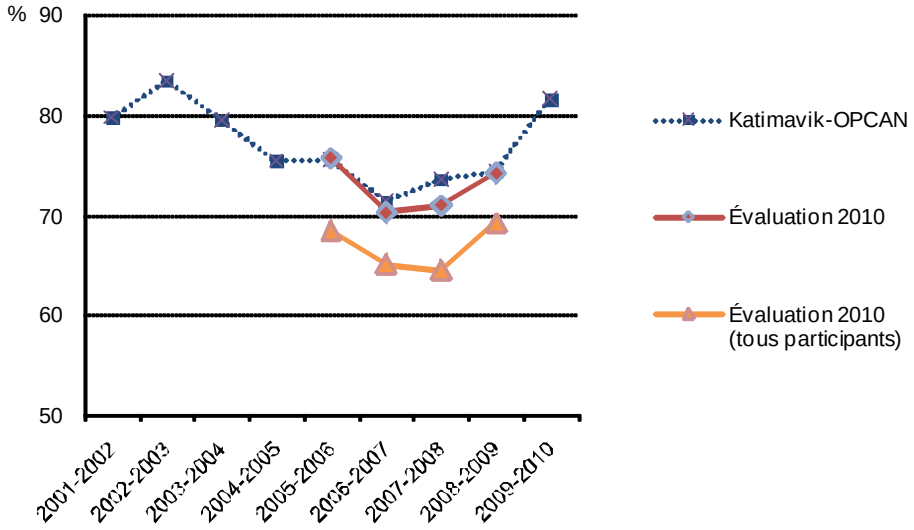
François Gagnon, directeur, Direction du changement stratégique, École de la fonction publique du Canada (ancien directeur chargé de Katimavik)

Ben Copp, analyste principal, Direction des opérations et des services gouvernementaux, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (ancien analyste affecté au dossier Katimavik)

Annexe 5 – Taux de rétention des participants

Le taux de rétention revêt une importance particulière pour Katimavik, car il fait l'objet de cibles précises dans l'accord de contribution conclu entre PCH et Katimavik-OPCAN. Défini par l'opérateur comme le pourcentage de jeunes qui persévèrent jusqu'à la fin du programme à compter de la date butoir, cet indicateur repose sur un calcul et un mode d'interprétation qui soulèvent trois questions techniques particulières.

La première question a trait à la fiabilité des données servant au calcul. Le diagramme ci-dessous illustre l'évolution du taux de rétention au cours de la période de 2001-2002 à 2009-2010, tel que déclaré par Katimavik-OPCAN[69]. On y trouve également les fruits d'un calcul identique, fait pour la période de 2005-2006 à 2008-2009 à partir des statistiques sur la participation produites aux fins de l'évaluation (voir l'annexe 2)[70]. Comme on le voit, certains écarts se dessinent entre les deux séries de chiffres. Bien que modestes, ces écarts mettent en doute la fiabilité des données ayant pu servi, par le passé, à éclairer les décisions des intervenants fondées sur l'évolution du taux de rétention.



La deuxième question concerne la définition du taux de rétention. Ce dernier représente le quotient du nombre de finissants par le nombre de jeunes inscrits à la date butoir. Le choix d'un tel dénominateur s'explique par le fait qu'il est impossible pour Katimavik-OPCAN de remplacer les jeunes qui décident de quitter prématurément le programme au delà de la date butoir. Cependant, ce dénominateur fait abstraction de tous les jeunes qui quittent le programme *avant* la date butoir. Le fait que ces jeunes aient pu être remplacés

[69] Sources : PCH, *Accord de contribution*, amendement n° 3, signé en septembre 2009; KATIMAVIK-OPCAN, *Rapport final intérimaire à Patrimoine canadien*, juillet 2010. Les données pour 2009-2010 sont préliminaires et portent exclusivement sur les quatre premières phases de l'année-programme. Englobant le programme long et le programme court, elles ont été fournies par Katimavik-OPCAN tout juste avant la présentation de la version définitive du présent rapport d'évaluation. L'information devra donc encore être confirmée et validée.

[70] Comme mentionné à la section 2.4 (note 10), Katimavik-OPCAN n'a pas trouvé le temps de valider la justesse des statistiques qui sous-tendent ces calculs.

avant la date butoir ne modifie en rien la nature de leur départ. Il serait donc plus juste d'utiliser, comme dénominateur, le nombre de participants impliqués à un moment ou l'autre dans le programme, que ce soit avant ou après la date butoir. Le diagramme montre que, s'il était calculé ainsi, le taux de rétention serait nettement inférieur à celui indiqué par Katimavik-OPCAN — par exemple, 69,2 % plutôt que 74,2 % en 2008-2009 (voir le détail des calculs à l'annexe 2).

Enfin, la troisième question porte sur l'interprétation du taux de rétention. Dans sa forme actuelle, l'indicateur reflète la proportion de participants qui quittent Katimavik *sans égard au motif de leur départ*. Cette façon de faire ne permet pas de distinguer les départs évitables (attribuables à un renvoi ou à la décision d'un jeune de quitter le programme de son plein gré) des départ inévitables (attribuables à un problème de santé ou à des circonstances échappant au contrôle des intéressés). Le tableau suivant précise, pour la période de 2005-2006 à 2008-2009, la nature des motifs ayant poussé les jeunes à quitter le programme avant d'avoir terminé tous leurs stages. On y constate que, d'une année à l'autre, les départs volontaires représentent à eux seuls environ 70 % de tous les départs. Cette statistique donne à penser que, pour améliorer son taux de rétention, Katimavik aurait avantage à envisager des mesures particulières en vue de prévenir les départs volontaires des jeunes, et ce, dès l'étape du recrutement[71].

Motif	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Maladie	8	2,2	19	5,6	16	4,2	29	9,6
Circonstanciel	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	1,0
Volontaire	273	74,2	235	69,3	271	71,1	210	69,3
Renvoi	84	22,8	64	18,9	69	18,1	61	20,1
Non indiqué	3	0,8	21	6,2	25	6,6	0	0,0
Total	368	100,0	339	100,0	381	100,0	303	100,0

Source : calculs établis à partir de bases de données fournies par Katimavik-OPCAN.

[71] De fait, en 2010, Katimavik-OPCAN a décidé d'instaurer un nouveau mécanisme pour joindre les candidats intéressés avant leur inscription et discuter en profondeur du programme dans lequel ils veulent s'engager. Ainsi, une équipe d'anciens participants a été mise sur pied pour communiquer par téléphone avec les candidats, échanger avec eux à propos du programme et répondre à toutes leurs questions. En principe, un tel dialogue entre anciens et nouveaux participants devrait faciliter la prise de décision des candidats qui doutent peut-être de leur véritable intérêt pour le programme. À terme, cette initiative pourrait contribuer à réduire le taux d'abandon observé chez les participants, notamment à l'étape du premier stage.

Annexe 6 – Analyse des données financières

Le tableau suivant présente les résultats d'une analyse des données financières relatives au programme Katimavik, à l'appui de l'examen du coût par participant et de la part des salaires et des charges sociales. Le tableau expose les différences entre les méthodes de calcul utilisées respectivement par l'évaluation de 2010 et l'évaluation de 2006.

Rubrique	Unité	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Coût par participant selon la méthode de l'évaluation de 2010 (note 1)					
Nombre de jeunes participants impliqués à un moment ou l'autre dans le programme (a)	Personnes	1 166	969	1 071	984
Nombre total de jours passés dans le programme (b)	Jours	251 332	211 707	215 273	218 678
Nombre de jours/participant (c = b ÷ a)	Jours/personne	215,6	218,5	201,0	222,2
Coût par jour/participant (d)	CAD/jour-personne	74,03	60,95	66,09	64,01
Coût par participant (c x d)	CAD/personne	15 957,21	13 316,78	13 283,96	14 225,45
Coût par participant selon la méthode de l'évaluation de 2006 (note 2)					
Nombre de participants inscrits à la date butoir (a)	Personnes	1 055	896	972	918
Nombre de finissants (b)	Personnes	798	630	690	681
Montant accordé selon l'accord de contribution (c)	CAD	19 776 000	17 326 324	18 284 908	19 776 000
Coût par participant inscrit à la date butoir (c ÷ a)	CAD/personne	18 745,02	19 337,42	18 811,63	21 542,48
Coût par finissant (c ÷ b)	CAD/personne	24 781,95	27 502,10	26 499,87	29 039,65
Part des salaires et des charges sociales selon la méthode de l'évaluation de 2010 (note 3)					
Salaires et charges sociales – projets (a)	CAD	5 151 823	4 628 402	4 890 032	5 399 986
Budget total des projets (b)	CAD	15 784 992	14 069 524	14 565 476	16 143 540
Part des salaires et charges sociales – projets (b ÷ a)	%	32,6	32,9	33,6	33,4
Salaires et charges sociales – bureau central et régions (d)	CAD	2 643 956	2 630 284	2 333 613	2 461 353
Budget total du bureau central et des régions (e)	CAD	3 997 297	3 975 809	3 728 778	3 889 810
Part des salaires et charges sociales – bureau central et régions (e ÷ d)	%	66,1	66,2	62,6	63,3
Part des salaires et des charges sociales selon la méthode de l'évaluation de 2006 (note 2)					
Salaires et charges sociales (a)	CAD	7 795 779	7 256 126	7 224 041	7 861 338
Contributions pour les activités (b)	CAD	19 377 885	17 702 464	18 095 508	19 897 421
Part des salaires et charges sociales (b ÷ a)	%	40,2	41,0	39,9	39,5

Notes :
1. Calculs établis à partir de données financières et de bases de données fournies par Katimavik-OPCAN.
2. Source : MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN, *Évaluation sommative du programme Katimavik*, Direction des services d'évaluation, Direction générale des examens ministériels, 19 mai 2006.
3. Calculs établis à partir de données financières et de bases de données fournies par Katimavik-OPCAN. Les montants ne tiennent pas compte des amortissements.