



**cosmoss**  
COMMUNAUTÉ OUVERTE ET SOLIDAIRE POUR  
UN MONDE OUTILLÉ, SCOLARISÉ ET EN SANTÉ

Agir ensemble pour améliorer le parcours de vie  
des jeunes exposés à plusieurs facteurs de risques  
ou vivant en situation de pauvreté au Bas-Saint-Laurent.

**Mémoire déposé par**

**Le Comité Régional de Coordination  
de la Démarche COSMOSS**

Dans le cadre de la consultation publique  
« Pour une politique de la réussite éducative »

12 octobre 2016

### *Renseignements généraux*

**Nom** : Savard

**Prénom** : Emma

**Titre** : Directrice générale

**Organisme** : Démarche COSMOSS (Communauté Ouverte et Solidaire pour un Monde Outillé Scolarisé et en Santé)

**Description de l'organisme** : Démarche bas-laurentienne de concertation intersectorielle et de mobilisation régionale et locale visant l'amélioration de la santé et le bien-être des jeunes et de leur famille, de leur conception jusqu'à l'âge de 30 ans. COSMOSS agit sur quatre enjeux : l'entrée scolaire réussie, la persévérance scolaire et la réussite éducative, l'adoption de saines habitudes de vie et une intégration socioprofessionnelle réussie. Le Comité Régional de Coordination (CRC) COSMOSS est l'Instance Régionale de Concertation (IRC) en persévérance scolaire et réussite éducative du Bas-Saint-Laurent.

**Numéro de téléphone** : 418-724-6440, poste 237

**Adresse courriel** : [esavard@cosmoss.qc.ca](mailto:esavard@cosmoss.qc.ca)

**Site Web** : [www.cosmoss.qc.ca](http://www.cosmoss.qc.ca)

## Introduction

---

Depuis déjà 12 ans, les partenaires régionaux et locaux se sont engagés à bras le corps dans cette idée folle de devenir une Communauté Ouverte et Solidaire pour un Monde Outillé, Scolarisé et en Santé, notre Démarche COSMOSS. Engagés dans une perspective de prévention de la pauvreté et de réduction des inégalités sociales et de santé, plus de 150 partenaires s'impliquent activement dans cette Démarche.

Appuyés à l'époque presque exclusivement sur les énoncés de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), nous nous sommes lancés dans l'idée d'un continuum de services visant l'égalité des chances de la conception à l'âge adulte (ce que nous appelons notre 0-30 ans). Peu répandu à l'époque, nous avons tout de même persisté à croire à la portée de notre modèle et à y intégrer les programmes et mesures visant des objectifs semblables (Engagement Jeunesse, Réunir Réussir, Avenir d'enfants, Québec en Forme). Cette vision globale semble maintenant devenue une force qui nous a permis, malgré la grande défavorisation de notre territoire<sup>1</sup>, d'atteindre le meilleur taux de diplomation au Québec en 2015 et le plus faible taux de décrochage scolaire<sup>2</sup>.

Nous sommes donc ravis de constater que l'on nous propose aujourd'hui une politique visionnaire, qui s'ancre dans un souci de complémentarité des services, de la petite enfance au marché du travail, tout en positionnant clairement les grandes priorités et les défis qui nous attendent.

Notre démarche étant collective, nous nous exprimerons dans le présent mémoire que sur les pistes d'action sur lesquelles nous avons effectivement eu des réflexions ensemble et sur lesquelles nous avons consensus. Nous n'aborderons donc pas ce que fait ou pense chacun des réseaux partenaires, et nous ne nous positionnerons pas non plus sur qui devrait ou non offrir tel ou tel service.

Le point de vue ici exprimé s'appuie sur nos douze années d'expérience intersectorielle ainsi que sur les connaissances auxquelles nous avons eu accès et qui guident nos pratiques. Enfin, mentionnons qu'actuellement les partenaires de nos huit territoires de MRC sont en exercice de planifications stratégiques intégrées 0-30 ans. Les communautés viennent tout juste de terminer d'importants portraits-diagnostic de la situation des jeunes et de l'offre de services. Elles ont également identifié, par des processus consensuels, leurs priorités de travail collectives. C'est donc avec tout ce beau bagage en tête que nous espérons contribuer à cette réflexion primordiale sur les défis à relever en matière de persévérance scolaire et de réussite éducative. Merci de votre écoute.

---

<sup>1</sup> Les données de recensement de 2006 révèlent que près de 70 % des enfants bas-laurentiens âgés de 17 ans et moins vivent en situation de grande (25 %) ou de très grande (42 %) défavorisation matérielle. <https://www.inspq.qc.ca/santescope/indice-de-defavorisation>

<sup>2</sup> Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, *Rapport annuel de diplomation et de qualification 2015*.

## Axe I : L'atteinte du plein potentiel de tous les élèves

---

### 1.1 Une intervention dès la petite enfance

Nous sommes heureux que le renforcement de **l'éveil à la lecture, à l'écriture et aux mathématiques pendant la petite enfance** soit bien positionné à l'intérieur du projet de politique. La lecture, l'écriture et les mathématiques sont au cœur du parcours scolaire et il est nécessaire d'agir en prévention, par le jeu, avant l'enseignement formel. Il est essentiel de renforcer les pratiques d'éveil à la littératie et à la numératie, tant dans les services de garde éducatifs à la petite enfance, dans les bibliothèques que dans la communauté en général. L'important n'est toutefois pas d'instaurer un nouveau programme mur à mur au Québec. Il s'agit plutôt de s'assurer que les différents réseaux concernés puissent **avoir accès à du transfert de connaissances** sur ce sujet, et ce, dans une approche concertée intersectorielle qui favorise une vision commune de l'émergence de l'écrit, des pratiques cohérentes ainsi qu'une capacité partagée à reconnaître les difficultés potentielles et à agir rapidement. De même, c'est d'abord à la maison que commence cet apprentissage. Il faut donc développer des stratégies qui outillent et valorisent l'engagement des parents. Nous y reviendrons à l'Axe III.

Toujours en lien avec cette piste d'action, nous suggérons d'y **ajouter la dimension du développement langagier**. Les chercheurs<sup>3</sup> semblent assez unanimes à dire que le langage oral est le fondement sur lequel repose l'apprentissage de la lecture et de l'écriture. Or, ce déterminant est presque toujours abordé isolément, sans lien avec l'acquisition de la lecture. Il serait important que les interventions soutenues dès la petite enfance incluent le développement langagier dans une optique de prévention et dans une vision de continuum du développement global de l'enfant. En effet, les résultats de l'Instrument de Mesure du Développement de la Petite Enfance (IMDPE) de 2009 démontraient une vulnérabilité des enfants au plan du développement cognitif et langagier. Dans la MRC La Matapédia, nous avons expérimenté et documenté le déploiement intersectoriel d'un programme de stimulation langagière (voir Annexe I). Grâce au repérage précoce de difficultés langagières et aux interventions de prévention, la liste d'attente des enfants requérant les services d'orthophonie du CISSS a fondu comme neige au soleil. Le travail en amont de l'entrée scolaire peut réellement changer le parcours de vie d'un enfant et contribuer à une meilleure confiance en soi.

Selon nos connaissances, **l'identification des enfants qui pourraient éprouver des difficultés sur le plan du développement global** est une pratique déjà assez bien appliquée dans notre région. Cette piste d'action rejoint également l'Axe I du nouveau Programme national de santé publique 2015-2025 intitulé « Développement global des enfants et des jeunes ». Dans le réseau de la santé, la grille d'observation Ballon, recommandée par l'INSPQ, est utilisée dans son programme régional d'intervention précoce en milieu vulnérable, soit lors des visites régulières à domicile. De même, les

---

<sup>3</sup> Godin, Godard, Chapleau et Gagné, 2015; Giasson, 2011.

éducatrices en service de garde en installation utilisent cette même grille d'observation deux fois par année avec chaque enfant. Celle-ci sert immédiatement pour ajuster les interventions et pour discuter avec les parents. On remarque d'ailleurs que les parents réagissent très bien quand les observations leur sont présentées, et dans une forte majorité de cas, les parents collaborent aux renforcements identifiés. Les responsables en service de garde en milieu familial subventionné sont toutefois libres d'utiliser ou non une grille d'observation. Dans une perspective d'application plus systématique, l'utilisation d'une méthode d'observation du développement de chaque enfant pourrait par exemple faire partie des obligations d'un service de garde en milieu familial. Cette obligation pourrait être vérifiée lors du renouvellement de reconnaissance (permis d'exercice). De même, nous ne détenons aucun portrait de l'utilisation de grilles d'observation dans les garderies privées. Celles-ci sont actuellement totalement libres de s'attarder ou non au suivi du développement des enfants qui leur sont confiés. Enfin, outre l'obligation, il faut aussi que les services de garde se sentent supportés pour être en mesure de recommander les parents aux ressources pouvant les aider et que de la formation soit offerte pour s'assurer d'une utilisation adéquate de cette grille.

L'amélioration de la **complémentarité et de la concertation entre les services de garde éducatifs à l'enfance et le milieu scolaire au moment de l'entrée à l'école** est également une piste d'action porteuse. Notre expérience, avec des passerelles formelles (qui communique par écrit à l'école le développement de l'enfant) dans plusieurs territoires de MRC, nous révèle qu'un tel processus de communication permet de gagner du temps au moment de l'entrée scolaire puisque le développement et les besoins des enfants ont été partagés avec l'équipe-école avant l'arrivée de nouveaux jeunes en maternelle. Les services nécessaires peuvent ainsi être mieux planifiés et les enseignants peuvent adapter leur approche dès l'entrée à l'école. Des passerelles convenues formellement, non seulement entre les services de garde éducatifs et les écoles primaires, mais aussi avec le réseau de la santé permettent de concrétiser une communication centrée sur les besoins de chaque enfant. Comme dans tout processus, celui-ci doit être mis par écrit et un bilan doit être fait chaque année en intersectoriel pour s'assurer que la passerelle est utilisée de façon optimale et rencontre bien les objectifs visés. Il ne faut toutefois pas passer à côté de l'opportunité **d'inclure les parents dans ce processus**. Leur inclusion dès l'étape d'évaluation du développement de leur enfant contribue à les engager dans le cheminement de celui-ci et dans une communication avec l'école. Il s'agit également d'une belle occasion de les informer, par des outils simples, des stades de développement et de routines quotidiennes gagnantes à mettre en place à la maison.

## 1.2 Une réponse adaptée aux élèves ayant des besoins particuliers

En plus des passerelles universelles entre les services de garde éducatifs à l'enfance et les écoles évoquées un peu plus haut, nous avons développé au Bas-Saint-Laurent le « Parcours d'intégration en service de garde des jeunes de 0 à 21 ans ayant des besoins particuliers ». Ce guide met à la disposition des gestionnaires, des intervenants et des parents une panoplie de moyens axés sur la continuité des services et la fluidité des

processus, de la naissance à l'âge adulte. Des séances d'information ont été données dans l'ensemble de nos territoires pour encourager l'utilisation de ce guide et faciliter la vie des parents d'enfants ayant des besoins particuliers. Donc oui, nous croyons à la **nécessité de repérer tôt les élèves ayant des besoins particuliers et à l'importance d'améliorer les transitions entre les différents niveaux et parcours scolaires**. Ce qui a peut-être manqué dans le déploiement de ce parcours (et qui serait un apprentissage à retenir en général), c'est peut-être l'importance d'aller chercher d'abord l'adhésion des hautes directions régionales et locales et de s'assurer que les équipes de chaque réseau concerné reconnaissent la nécessité de mettre en œuvre un tel parcours. Il faut **toujours s'assurer d'avoir de bons ancrages décisionnels et terrains avant d'amorcer un déploiement**, que ce soit pour la petite enfance, les enfants ayant des besoins particuliers ou pour l'intégration socioprofessionnelle. Aussi, il faut encore une fois faire des suivis par réseau et documenter l'utilisation de ces moyens, pour être en mesure de lever les obstacles et s'assurer que ces initiatives parviennent à prendre vie dans nos pratiques. Autrement, c'est presque toujours voué à l'échec.

Si le taux de **diplômation des garçons** s'est grandement amélioré au cours des dernières années, l'écart avec les filles et surtout les conséquences qui en découlent demeure inacceptable. Il nous faut poursuivre nos efforts de sensibilisation des gestionnaires, des intervenants et des parents sur cette situation. Cet objectif doit faire partie d'un travail de transfert de connaissances et d'influence. Des stratégies régionales et locales devraient pouvoir être minimalement soutenues à cet effet. Par exemple, nous savons que le chercheur Égide Royer parvient à sensibiliser les gens sur cette question. Nous l'avons d'ailleurs invité à rencontrer des gestionnaires locaux prochainement. De telles stratégies d'influence s'avèrent gagnantes. Nous l'avons vécu lorsque l'athlète olympique Sylvie Bernier est venue rencontrer chacun des conseils des maires du Bas-Saint-Laurent pour les sensibiliser à leur rôle envers les saines habitudes de vie et nous sommes maintenant témoins des décisions et gestes qui ont suivi ces visites. Par exemple, des choix d'urbanisme ont été faits pour favoriser les déplacements à pied ou à vélo et sept des huit MRC ont adopté le programme Accès-Loisirs pour réserver des places gratuites, dans les cours et clubs sportifs, aux enfants provenant de familles défavorisées. De telles stratégies nécessitent cependant un travail de préparation du terrain, une coordination, du budget et des suivis. Bref, nous avons toujours la possibilité de changer des situations problématiques. Pour y arriver, il faut toutefois en faire une priorité et se donner des stratégies adaptées, soutenues et adoptées par l'ensemble des réseaux concernés.

Aussi, nous devrions, tant localement que régionalement, nous assurer d'une **analyse différenciée selon les sexes** dans l'élaboration et l'analyse de nos stratégies d'action, et ce, afin d'augmenter l'efficacité de nos interventions et la réduction des écarts, tant pour les garçons que pour les filles. De tels réflexes ne vont toutefois pas encore de soi. C'est un changement de pratiques qu'il faut ici installer.

Enfin, quand on parle des besoins des garçons, on pense tout de suite à deux facteurs bien concrets et reconnus de tous, soit l'importance d'avoir des modèles masculins (ceci peut

se planifier dans certaines stratégies complémentaires aux heures de classe, plutôt que de tenter d'obtenir plus d'inscriptions masculines pour la formation en éducation) et aussi, le besoin fondamental des garçons de simplement bouger plus. Or, l'importance de **la place de l'activité physique** est totalement absente du présent projet de politique éducative. Pourtant, tous reconnaissent en 2016 l'effet direct bénéfique de l'activité physique sur la concentration en classe, et ce, tant pour les garçons que pour les filles. Il s'agit d'ailleurs de l'un des déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative qui furent communiqués par Réunir Réussir. Une politique québécoise de la réussite éducative pour les dix prochaines années, qui veut s'ancrer dans une perspective de développement global de la personne, se doit d'inclure des pistes d'action qui positionnent également l'importance de l'activité physique et des saines habitudes de vie dans la réussite éducative des jeunes. Nos partenaires sont unanimes sur cette question. D'ailleurs, nous espérons que la future politique de la réussite éducative prendra en compte la prochaine politique du sport, du loisir et de l'activité physique. Pour les enfants et les adolescents, l'école est un lieu d'initiation et de convergence où apprendre, jouer et bouger peuvent être valorisés tant sous le signe du plaisir que de la réussite. La littérature démontre aussi clairement que la participation à des activités de loisir a un impact important et indirect sur plusieurs facettes contribuant à la persévérance scolaire et à la réussite éducative.

De même, il nous faut porter à votre attention que l'ensemble de nos partenaires est très préoccupé de constater que beaucoup de jeunes, et même de jeunes enfants, ainsi que les membres de leurs familles souffrent d'anxiété. En effet, à la suite de nos récents exercices de portraits-diagnostic de la situation des jeunes, nous constatons que **la gestion du stress et de l'anxiété est une priorité** qui a été retenue dans l'ensemble des planifications stratégiques locales intersectorielles. Il est ici question d'un phénomène qui nous interpelle comme société et qu'il faut considérer dans une politique sur la réussite éducative. D'ailleurs, le bilan de santé des Québécois, publié le 5 octobre dernier par l'Institut de la statistique du Québec révèle que : « Pas moins de 36 % des jeunes de 15 à 24 ans et pas moins de 45 % des femmes de cet âge atteignent le niveau élevé de l'échelle de détresse psychologique de l'enquête<sup>4</sup> ». Le bien-être des enfants est à la base de leur capacité à accueillir des connaissances et à s'engager pleinement et librement dans leur développement. Si l'on veut réellement considérer les nouveaux défis de notre époque et s'y préparer, alors il faut absolument faire place à l'importance du développement socioaffectif des enfants et des jeunes. Nous savons que la force de notre société résidera dans la capacité d'adaptation, de créativité, d'apprentissage continu et d'innovation des individus. Cette force ne sera toutefois possible que si elle peut s'appuyer sur un bon équilibre psychologique. Une société d'avant-garde se doit de consolider cette dimension. **La beauté de la présente politique est justement qu'elle est porteuse d'une vision, vision d'avenir, vision de cohérence et de développement global. Les signaux nous disent dès maintenant que nous devons nous attarder à cette dimension. Intégrons-la tout de suite à la présente politique, en collaboration avec la santé et nos partenaires du milieu communautaire.**

---

<sup>4</sup> La Presse +, *Alerte à la sédentarité, à l'obésité et à la détresse psychologique*, 6 octobre 2016, p. 9.

## Axe II : Un contexte propice au développement, à l'apprentissage et à la réussite

---

### 2.1 L'importance de la littératie et de la numératie

Dans le discours populaire, l'analphabétisme est souvent associé à la population de 60 ans et plus. Pourtant, des adolescents continuent d'entrer au secondaire en écrivant à peine aux sons. Cela existe et c'est tabou. N'y aurait-il pas moyen de donner à ces jeunes un temps d'arrêt, pour développer leurs compétences de base plutôt que de les laisser continuer à foncer dans un mur? **Le développement des compétences de base en lecture, en écriture et en calcul doit effectivement être assuré tout au long de la vie**, pas seulement en début de parcours scolaire. Développons une vigilance et entraïdons-nous, avec les écoles et la communauté, pour nous assurer que chaque jeune possède bien les habiletés nécessaires à une vie quotidienne autonome.

Les enfants aident leurs parents à cheminer, c'est bien connu. En ce sens, nous aimerions vous partager un moyen développé au début de la Démarche COSMOSS et qui a donné à l'époque des résultats très positifs. Il s'agit du projet « **Jeunes Parents aux études** ». Visant principalement la rétention aux études de jeunes parents (souvent de jeunes chefs de famille monoparentale) ayant moins de 25 ans et ne pouvant compter sur un bon réseau de soutien, « Jeunes Parents aux études » a été une réussite. Les bilans font état d'une rétention aux études de près de 100 %. Réalisé à l'école, soit en formation des adultes, professionnelle ou au cégep, « Jeunes Parents aux études » consistait simplement à réaliser des activités de contacts et d'entraide entre jeunes parents (sortie à la cabane à sucre, ateliers sur la discipline parentale, le budget ou l'alimentation, échange de vêtements et de jouets, etc.). Une entente de partenariat régionale fournissait un montant de 4000 \$ par école, dont 2 800 \$ pour de l'intervention et 1 200 \$ pour des activités. En contrepartie, les institutions scolaires participantes engageaient 1 000 \$. C'était donc très peu coûteux. Après quelques années, cette entente s'est terminée en prenant pour acquis que les écoles seraient en mesure de poursuivre d'elles-mêmes ce soutien. Malheureusement, nous constatons actuellement qu'avec les changements de personnel et les restrictions budgétaires des dernières années, ces groupes de support et d'entraide ont disparu. Pourtant, ces petits groupes auraient été de formidables points de départ pour augmenter les compétences des parents en littératie et en numératie ainsi que les renforcer dans leur rôle de modèle auprès de leurs enfants. Ce projet a fait l'objet d'une évaluation externe que nous serions heureux de vous partager, si vous le souhaitez.

### 2.3 Une préparation adéquate à la transition au marché du travail ou aux études supérieures

Afin de rendre possible la réussite de tous les élèves et faciliter leur intégration sociale et professionnelle, nous proposons l'ajout d'une piste d'action, soit de s'assurer que chaque

adolescent ou jeune adulte se préparant à quitter l'école secondaire aille accès à un **accompagnement personnalisé visant à l'aider à définir son projet de vie** pour les prochaines années et/ou à identifier ses besoins préalables et les ressources pouvant l'épauler.

En outre, s'il est maintenant clairement reconnu qu'il faut identifier tôt les jeunes enfants pouvant éprouver des difficultés, il est également incontournable de **repérer les jeunes à risque de décrocher** avant l'obtention d'une formation qualifiante. Aussi, un jeune à risque de décrocher devrait pouvoir bénéficier d'un filet de sécurité, tel qu'un Plan de Services Individualisé Intersectoriel (PSII), au même titre qu'un jeune ayant des besoins particuliers. Ce qui n'est pas le cas actuellement.

La **Trousse d'évaluation des décrocheurs potentiels**, conçue par Michel Janosz, est un outil intéressant à cet effet. Elle permet de porter un regard à la fois sur le rendement scolaire de l'élève, le retard accumulé ainsi que sur son engagement dans ses études. Utilisée par certaines écoles, cette trousse permet de planifier des interventions adaptées. En effet, M. Janosz mentionne que « le dépistage n'est pas une fin en soi : il s'intègre dans une démarche stratégique de prévention ou d'intervention ». Les partenaires COSMOSS d'une école secondaire de Rimouski et du milieu communautaire expérimentent présentement son utilisation en vue de doter les jeunes à risque de PSII (justement grâce au récent soutien financier du MEES aux IRC).

De même, un moyen intéressant pour aider l'adolescent ou le jeune adulte à faire le point sur sa situation (à l'école, au travail, dans sa vie quotidienne, etc.), ses besoins et son projet de vie est le **Plan de cheminement vers l'autonomie (PCA)**. Le PCA a été construit par un comité intersectoriel national, réunissant, entre autres, le ministère de l'Éducation, la défunte Association des centres jeunesse et l'École nationale d'administration publique. Cette approche vise à aider le jeune à identifier ses besoins et projets prioritaires. L'idée est que les différents services qui œuvrent auprès des jeunes adultes vulnérables reconnaissent le PCA et évitent de créer d'autres plans d'intervention parallèles sans vue globale. Au Bas-Saint-Laurent, le déploiement du PCA a été adopté par le Comité régional de coordination de la démarche COSMOSS en octobre 2012. Depuis, ce sont 150 intervenants des différents réseaux (formation des adultes, Carrefours Jeunesse-emploi, Centre Jeunesse, Centres locaux d'emploi, réseau de la santé, etc.) qui ont participé à des activités intersectorielles d'appropriation et de réseautage. Un travail de suivi est toutefois toujours nécessaire pour ne pas que cette approche tombe dans l'oubli. Les changements de pratiques nécessitent du temps et de la persévérance ainsi que de fermes volontés de gestion à tous les paliers décisionnels.

Enfin, **les stages en milieu de travail**, tant pour explorer les perspectives de carrière que pour se préparer à l'emploi, demeurent des occasions significatives dans le parcours d'un jeune. Cependant, tant les écoles que les organismes en employabilité déplorent une grande difficulté à trouver des milieux de stage. Ce serait un plus que de se mobiliser à nouveau, avec les employeurs, pour offrir ces possibilités aux jeunes. Les stages

sensibilisent les jeunes à la réalité des emplois et encouragent leur persévérance scolaire. Il serait opportun que la politique de la réussite éducative comprenne une orientation à cet effet.

## Axe III : Des acteurs et des partenaires mobilisés autour de la réussite

---

### 3.1 L'engagement parental

Pour renforcer le rôle et l'engagement des parents, il faut penser à eux à chaque occasion, dans le développement de chaque action. Qu'il s'agisse du développement langagier, de la gestion des émotions, des aspirations scolaires et professionnelles, les parents doivent toujours faire partie des cibles à rejoindre et à engager dans le changement souhaité. Penser à eux veut aussi dire d'avoir le souci de s'adapter en les rejoignant là où ils sont dans leur routine (au service de garde, lors d'une fête de quartier ou au vaccin de 18 mois), avec des outils simples, concis et visuels, et avec des attentes réalistes et respectueuses de leurs disponibilités, aisances et capacités. **L'engagement parental, des mamans et des papas, devrait être un axe transversal de la politique sur la réussite éducative de la petite enfance à l'âge adulte**, une lunette à porter dans chacune des réflexions qui précéderont la réalisation des actions et particulièrement lors de chaque étape de transition.

Plusieurs organismes communautaires ont su développer une réputation de ressources non seulement utiles pour les familles, mais aussi s'inscrivant dans une approche de non-jugement. Il s'agit d'excellents alliés pour rejoindre les parents et pour les accompagner dans leur rôle de soutien à la maison. Ces ressources complémentaires à l'école et aux services publics sont sur le terrain, des collaborateurs de premier ordre pour sensibiliser et favoriser l'engagement des parents.

### 3.2 L'appui des partenaires de la communauté

Au Bas-Saint-Laurent, nous sommes convaincus de la force d'impact de la volonté collective. À la blague, on dit parfois que notre approche pourrait se résumer par l'adage qui dit que « Quand on veut, on peut ». Ainsi, la **volonté collective**, et donc partagée par un maximum d'organisations, de décideurs, de gestionnaires, d'intervenants et par les parents, est au cœur de cette capacité à relever les défis. Cette volonté doit se traduire par un engagement, à être présent, à collaborer, à communiquer, à revoir ses pratiques, à faire sa part d'efforts, à faire ses suivis, à mobiliser ses ressources. C'est d'abord une question d'engagement de chaque personne concernée. C'est exigeant, mais stimulant et énergisant, car les efforts sont récompensés et nous sommes tous témoins des changements atteints collectivement.

Tout cela ne se fait toutefois pas par magie. C'est un véritable travail de moine que d'aller chercher et ensuite nourrir l'engagement de chacun et l'encourager à revoir ses pratiques. Notre action s'appuie sur des exercices consciencieux et véritablement collectifs, de portraits-diagnostic et de planifications stratégiques (à l'échelle de chacune des MRC) allant jusqu'à l'évaluation des changements souhaités. En arrière-scène, des équipes d'accompagnement locales et régionale s'activent à assurer le transfert de connaissances nécessaires (au niveau des processus et des contenus), à insuffler les changements, à soutenir les gouvernances, les réflexions et décisions, le suivi de la mise en œuvre, la reddition de comptes et le rayonnement.

Tout au long de ce mémoire, vous avez sans doute pu détecter que toutes les pistes d'action sur lesquelles nous nous sommes exprimées nous apparaissent non seulement pertinentes, mais aussi possibles. Nous croyons que portés collectivement, les défis proposés auraient plus de chance d'atteindre les effets escomptés. Chacun de ces défis ou pistes d'action nécessiterait toutefois d'être bien planifié, que chaque étape nécessaire puisse être bien réalisée (sensibilisation, transfert de connaissances, identification de stratégies et de porteurs d'actions, etc.) et qu'un bon suivi soit assuré pendant la mise en œuvre et pour les années suivantes, jusqu'à ce que les bilans démontrent une intégration durable de la pratique.

Votre introduction fait référence au fait qu'un partenariat efficace est aussi une **stratégie de gouvernance qui mise sur l'engagement des parties** pour atteindre les résultats visés. Nous nous retrouvons tout à fait dans cet énoncé, **car si nous sommes capables actuellement de relever plusieurs défis avec succès, c'est que nous nous sommes donnés une gouvernance régionale et locale claire**. Il est ici question d'exercer vigilance et leadership.

En outre, par notre connaissance fine de nos réseaux, des réalités, des capacités et limites de nos communautés, nous sommes en mesure d'adapter nos stratégies de déploiement afin d'atteindre les cibles exactes au moment le plus opportun. Ainsi, nous croyons pouvoir affirmer être une excellente piste d'atterrissage pour toute orientation visant la réussite éducative par l'effort concerté de différents réseaux et organismes. Pourvu que l'on nous fasse confiance et que l'on nous donne les marges de manœuvre décisionnelles et les ressources nécessaires.

## En conclusion

---

Et finalement, quelle école voulons-nous? Nous dirions une école qui prépare pleinement les enfants et les jeunes à vivre une vie adulte et citoyenne stimulante et engagée, une école vigilante et bienveillante pour chacun d'eux et aussi ancrée et ouverte à sa communauté. Enseigner et œuvrer auprès des enfants a toujours été une vocation, car il faut aimer profondément contribuer à l'épanouissement de chacun.

*Consultation publique pour une politique de la réussite éducative*  
*Mémoire*

Nous exigeons de chacun de nous, à la fois beaucoup d'efficacité, d'innovation et d'adaptation. Tout va vite. Mais pour faire face à ce rythme et à ces exigences, il faut également prioriser notre humanité puisqu'il n'y aura pas de société performante et innovante sans citoyens équilibrés et enracinés. Solidifions donc nos enfants, le meilleur de chaque individu et de notre société en émergera et rayonnera, naturellement!

## ANNEXE I

---

Fiche rapport de l'évaluation de l'initiative Stella pour le développement langagier des 0-5 ans

## **Changement dans La Matapédia : favoriser le développement langagier**

En 2008, les partenaires du comité -9 mois / 5 ans de La Matapédia constataient l'importance de se mobiliser autour du développement langagier. Le dépistage se faisait tardivement, souvent après l'entrée à la maternelle et le temps d'attente pour avoir accès au service d'orthophonie avoisinait les deux ans. Huit ans après, en 2016, seulement deux références ont été réalisées en janvier, au lieu de 40 habituellement à cette période de l'année. Il n'y a pas moins de suivi en orthophonie, ils commencent plus tôt dans la vie de l'enfant. Le temps d'attente a également diminué à trois mois environ. La révision de la trajectoire de service en orthophonie a grandement contribué à cette amélioration impressionnante, en particulier au niveau de la diminution de la liste d'attente. Une action concertée du comité -9 mois / 5 ans a également contribué à ce changement : STELLA.

STELLA s'incarne tout d'abord dans une trousse adressée aux éducatrices et professionnelles travaillant auprès des enfants. Elle contient un matériel florissant pour stimuler le développement langagier, simple et adaptable à la réalité de divers milieux. Les éducatrices la considèrent « *facile d'utilisation, les enfants comprennent bien, c'est facile à expliquer* ».

Le déploiement de cette trousse est accompagné par une formation que plus de 130 personnes ont suivie entre 2012 et 2015. L'orthophoniste du réseau de la santé y présente du contenu théorique sur le développement langagier. Elle est assistée par la ressource STELLA et l'agente COSMOSS. Ensemble, elles favorisent des mises en situation pour outiller les participants à stimuler des enfants et ouvrir la discussion à ce sujet avec les parents. Ainsi, quand il est nécessaire de partager une observation en vue de référer l'enfant en orthophonie, les éducatrices ne partent pas de zéro : « *Le fait que les éducatrices soient plus habilitées leur donne de l'assurance auprès des parents, elles osent plus parler aux parents et suggérer des activités ou des références au besoin* ». Que toutes ces personnes aient suivi la même formation a également contribué à développer un vocabulaire commun dans La Matapédia.

À la suite de cette formation, des relances régulières et un accompagnement en lien avec STELLA sont offerts permettant ainsi de garder actif le thème du développement langagier dans les milieux de garde.

Les méthodes andragogiques utilisées lors de la formation ont favorisé un changement de pratique chez les éducatrices en leur permettant de mieux comprendre le développement du langage et d'être plus outillées pour le faire dans leur milieu. La consultation de 26 d'entre elles informe que pas moins de 130 outils, activités et techniques ont été mis

en place par le biais de la trousse ou de la créativité des personnes. De plus, les éducatrices sont définitivement plus sensibilisées au retard de développement : « *Je suis plus attentive à décoder quand je vois tranquillement des indices se pointer chez l'enfant* ». Ceci leur permet de transmettre des outils aux parents et de les influencer à se référer à l'orthophoniste. Une éducatrice confie à ce sujet utiliser son « *outil d'observation du développement de l'enfant afin de démontrer aux parents que l'enfant a des difficultés langagières* ». L'influence semble fonctionner dans certains cas, puisque l'orthophoniste témoigne que « *le parent arrive avec l'enfant et me donne un message en disant que c'est de la part de sa garderie* ».

Un souci d'intégrer le parent est également présent, en l'outillant et le sensibilisant dans son rôle au niveau du développement langagier. Ainsi, des activités simples et des astuces lui sont transmises par le biais des milieux de garde. Des kiosques d'information ont également pour but de démystifier la méthode de référence au CISSS.

Par son intensité, son approche respectueuse des particularités de chaque éducatrice et ses méthodes favorisant la mise en pratique, STELLA a grandement contribué à mettre en place une communauté autour du développement langagier des enfants de moins de cinq ans, comme en témoigne la ressource d'accompagnement : « *Dans les milieux familiaux, dans les garderies, dans les CPE, les filles voient vraiment l'importance d'en parler aux parents et de ne pas attendre qu'ils s'en rendent compte eux-mêmes* ». Il est évident que cela favorise un dépistage précoce et une meilleure prise en charge avant le début de l'école, pour une entrée scolaire réussie.

## ANNEXE II

---

Cadre de référence de la Démarche de planification stratégique intégrée  
COSMOSS



*Agir ensemble pour améliorer le parcours de vie  
des jeunes exposés à plusieurs facteurs de risques  
ou vivant en situation de pauvreté au Bas-Saint-Laurent.*

## Cadre de référence

# Démarche de planification stratégique intégrée COSMOSS 2015-2020

Adopté le 2 décembre 2015 par le  
Comité régional de coordination COSMOSS

## Les objectifs de ce cadre de référence

Ce cadre de référence sert de support à la démarche de planification stratégique intégrée dans le cadre du projet de cohésion COSMOSS. Il s'adresse à chaque communauté locale du Bas-Saint-Laurent qui souhaite vivre la démarche.

Ce cadre permet d'affirmer les visées et l'orientation escomptée de nos efforts collectifs à déployer pour la période 2015-2020. Il regroupe les grandes étapes de la démarche, le soutien offert, les éléments d'appréciation et les balises de financement. Il fait référence aux concepts clés et aux conditions gagnantes à garder en tête pour maximiser nos chances de réussite et notre impact.

Le présent cadre s'appuie sur différents documents de référence, particulièrement :

- Réunir Réussir, *Pour agir efficacement sur les déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative – Document de référence*, 2013.
- Avenir d'enfants, *Démarche partenariale écosystémique, Guide à l'intention des regroupements locaux de partenaires*, 2014.
- Québec en Forme, *Cadre de référence en mobilisation des communautés locales*, 2012.
- Conférence régionale des éluEs du Bas-Saint-Laurent, *Alliance Bas-Saint-Laurent 2010-2015, Agir de manière concertée en faveur de la solidarité et de l'inclusion sociale*, 2011.
- La plateforme Web de Communagir.

Rédaction : Alysson Bourgault et Caroline Thibodeau

Nous tenons à remercier tous nos collaborateurs qui ont partagé généreusement leur opinion sur le cadre de référence.

## Historique de l'approche COSMOSS

En 2004, des **partenaires régionaux multisectoriels du Bas-Saint-Laurent**, réunis sous l'acronyme COSMOSS (Communauté Ouverte et Solidaire pour un Monde Outillé, Scolarisé et en Santé) ont convenu d'unir leurs forces pour améliorer la santé et le bien-être des jeunes et de leur famille, de leur conception jusqu'à l'âge de 30 ans.

Cette initiative, unique au Québec, s'inscrit dans une perspective globale de prévention des inégalités sociales et de santé. Les efforts sont centrés sur l'action en prévention, le réseautage intersectoriel, la continuité et la complémentarité des services.

COSMOSS permet de mobiliser les communautés autour des enjeux liés au parcours de vie des jeunes : une entrée scolaire réussie, le développement de saines habitudes de vie, la persévérance scolaire et une intégration sociale et professionnelle durable.

COSMOSS s'appuie sur l'engagement des réseaux de la santé, du municipal, de l'éducation, de l'emploi et du communautaire; et donc de différentes organisations qui dispensent des services aux jeunes et à leur famille.

En 2009, le Comité régional de coordination COSMOSS (CRC) a invité les directions de Québec en Forme, d'Avenir d'enfants et de Réunir Réussir à se joindre au CRC, et ainsi adhérer formellement à COSMOSS, et reconnaître les Comités locaux de coordination (CLC) comme étant les leaders locaux de la démarche.

En 2012, une évaluation de la démarche COSMOSS a été réalisée. 93 % des répondants souhaitent la poursuite de la démarche. Ils aspirent toutefois à une harmonisation complète avec Québec en Forme, Avenir d'Enfants et Réunir Réussir.

Un modèle de cohésion est alors coconstruit. Ce modèle, qui rassemble les différentes organisations, vise à simplifier les approches et à favoriser une vision intégrée des défis sur lesquels les communautés souhaitent agir pour maximiser les chances des jeunes vulnérables de vivre un parcours de vie harmonieux et leur éviter de se retrouver en situation de difficulté ou de pauvreté.

En juin 2015, les directions générales de Québec en Forme et d'Avenir d'enfants, ainsi que le président du CRC, annoncent formellement, dans une correspondance conjointe, qu'ils réunissent leurs leviers financiers dans une nouvelle **Entente de partenariat régionale COSMOSS 2015-2020**. Un cadre de référence, réaffirmant les visées de COSMOSS, et les balises de financement des plans d'action stratégiques locaux sont annoncés.

# 1. La démarche de planification

## Pourquoi?

La présente démarche vise à :

- **Obtenir l'engagement des différents réseaux et organisations du Bas-Saint-Laurent** : santé, municipal, éducation, emploi, petite enfance et communautaire.
- Inviter ceux-ci à travailler ensemble vers une **vision commune**, à l'échelle de la MRC.
- **Déterminer précisément les changements à opérer** pour améliorer le parcours de vie des jeunes, et les moyens à mettre en œuvre ensemble pour les réaliser.
- Passer d'une offre de services et d'actions dispersées (travail en silo) à **un plan global et concerté**, qui suscitera des changements durables dans la communauté.
- Saisir les diverses opportunités de financement liées à la mobilisation des communautés locales, tout **en simplifiant la reddition de compte**.

« L'action intersectorielle est pertinente si elle permet de trouver des solutions à des situations qui dépassent les capacités et les responsabilités d'un seul secteur. » OMS, 1997.

## Pour Qui?

La démarche vise les **jeunes** de leur conception jusqu'à l'âge de 30 ans, et leur famille, **exposés à plusieurs facteurs de risques ou vivant en situation de pauvreté**.



## Par Qui?

La démarche repose sur le potentiel de chaque **communauté locale, à l'échelle d'une MRC**, dans laquelle s'engagent les **acteurs clés** qui ont à la fois des compétences et la capacité d'agir pour susciter, de façon concertée, des changements durables dans leur communauté.

Les acteurs clés se dotent d'un portrait qui leur permet de partager une même compréhension des difficultés rencontrées par les jeunes et leur famille, et des priorités d'action. Ils s'engagent à concrétiser une démarche de changement pour améliorer le parcours de vie des jeunes de la grossesse jusqu'à 30 ans.

Chaque communauté locale, à l'échelle d'une MRC, détermine son mode de gouvernance, incluant un Comité local de coordination (CLC) et des comités thématiques. Chaque communauté peut aussi compter sur l'engagement et le leadership des décideurs régionaux, rassemblés au sein d'un Comité régional de coordination (CRC) COSMOSS.

## Quoi?

La démarche est un processus collectif d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation d'un plan d'action stratégique (PAS) qui répond aux questions suivantes pour les quatre grands enjeux COSMOSS :

- Quelle est la situation de nos jeunes?
- Que faisons-nous déjà?
- Que voulons-nous améliorer?
- Comment comptons-nous y arriver?

## Comment faire?

La communauté locale choisit la méthode de planification qui lui convient le mieux, tout en s'assurant de réaliser les grandes étapes ci-dessous, et ce, avec les acteurs de la santé, du municipal, de l'éducation, de la petite enfance, de l'emploi et du communautaire. Certaines étapes peuvent être regroupées et des allers-retours entre les étapes sont à prévoir.

L'élaboration et le dépôt d'un document « **plan d'action stratégique** » (PAS) permettent de témoigner de la démarche et d'obtenir un soutien financier sur une période de trois ans.

Les grandes étapes de la démarche :

### VOIR ensemble

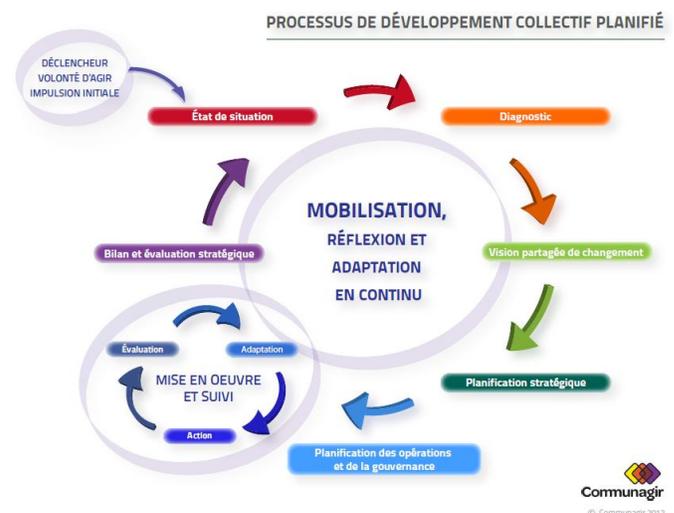
- Consolider la mobilisation et l'engagement des acteurs clés
- Compléter, partager et analyser collectivement un état de situation

### VOULOIR ensemble

- Partager une vision commune de changement durable
- Choisir des priorités (orientations, thèmes, axes d'intervention)
- Identifier nos objectifs et nos indicateurs de changement

### AGIR ensemble

- Planifier les actions et les opérations
- Actualiser le mode de gouvernance
- Mettre en œuvre, suivre, évaluer et ajuster son plan en cours de route
- Actualiser le PAS et son budget, annuellement, en fonction du bilan



## Accompagné par qui?

Depuis 2005, chaque communauté locale a pu bénéficier d'agents locaux qui ont soutenu le CLC dans son rôle de coordination de la démarche COSMOSS et l'action collective des comités thématiques.

Dans le cadre du projet de cohésion 2015-2020, chaque communauté locale bénéficie maintenant d'une **équipe locale d'accompagnement**, en soutien au CLC. **Des agents régionaux d'accompagnement** sont aussi présents en soutien à la planification et à la mise en œuvre du PAS.

Les différentes ressources régionales et locales peuvent, en fonction des besoins des communautés locales :

- assurer un rôle de liaison et de réseautage avec les acteurs clés;
- agir en soutien-conseil sur le processus collectif de changement;
- alimenter le collectif sur les balises dont il convient de tenir compte, ainsi que les connaissances, expériences ou programmes dont la communauté pourrait tirer avantage;
- soutenir la capacité d'analyse et l'appropriation des contenus par les acteurs clés;
- soutenir la recherche et la création de conditions favorables à la participation, à l'engagement, à l'évaluation et à l'apprentissage collectif.

Dans le cadre du projet de cohésion COSMOSS 2015-2020, la communauté bénéficie aussi d'un **accompagnement plus spécifique sur l'évaluation** pour l'aider à bien cerner et formuler ses objectifs ainsi que ses résultats attendus. Chaque communauté convient des objets d'évaluation et du soutien qui lui est nécessaire. Les objets d'évaluation touchent :

- le processus d'élaboration du PAS;
- l'auto-évaluation de l'ensemble du PAS;
- et l'évaluation approfondie d'un objectif du PAS.

Le PAS est bonifié d'un cadre logique et d'un plan d'évaluation faisant état des questions d'évaluation, de la collecte de données prévues et des rôles de chacun.

L'accompagnement en évaluation permettra donc à chaque communauté d'évaluer la mise en œuvre et les effets de ses actions stratégiques, lui permettant ainsi de s'ajuster en cours de route, et de partager ses apprentissages.

## 2. Concepts clés guidant l'élaboration d'un PAS

Pour améliorer réellement le parcours de vie des jeunes exposés à plusieurs facteurs de risques ou vivant en situation de pauvreté, quelques **concepts clés** sont à **garder en tête dans l'élaboration d'un PAS** :

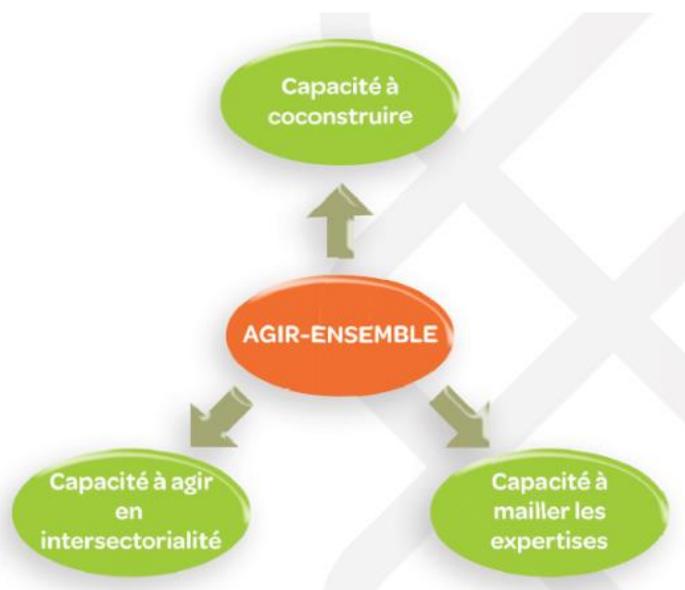
- Agir ensemble
- Agir tôt
- Agir sur les phases de transition
- Agir en cohérence et en continuité des services
- Agir pour des changements durables
- Agir pour réduire les inégalités sociales

Voici une brève description de ces concepts clés.

### Agir ensemble

« L'agir-ensemble a été défini comme étant la capacité collective de coconstruire, de mailler les expertises et d'agir en intersectorialité, tel que le montre la figure suivante. »<sup>1</sup>

Agir ensemble et de façon concertée comporte de multiples défis. Pour les relever, certaines compétences sont essentielles et devraient idéalement être renforcées ou développées (voir en annexe).



Source : Chantier sur le développement des compétences

<sup>1</sup> [http://www.communagir.org/system/uploads/2014/06/DTE\\_VFinale\\_juin\\_2014.pdf](http://www.communagir.org/system/uploads/2014/06/DTE_VFinale_juin_2014.pdf)

## Agir tôt

**Agir tôt** c'est d'abord « prévenir », agir avant qu'un problème apparaisse ou réduire au maximum ses conséquences.<sup>2</sup>

**Agir tôt** c'est aussi « agir rapidement », dès qu'un problème apparaît, pour empêcher l'escalade de problèmes graves pouvant nécessiter une intervention plus intensive, donc forcément plus onéreuse, et possiblement moins efficace. C'est aussi agir au moment opportun.

**Agir tôt** c'est également profiter au maximum des plus grandes « fenêtres d'opportunité » que le développement humain nous donne, soit pendant la grossesse et la petite enfance. Cela permet d'influencer positivement le développement optimal des bébés et des bambins.

**Agir tôt** permet de limiter les effets causés par les facteurs de risque ou leur cumul chez l'enfant, le jeune, sa famille et sa communauté. Ainsi, des parents valorisés et outillés ainsi que des milieux de vie favorables au développement des enfants, dès leur plus jeune âge et tout au long de leur parcours jusqu'à l'âge adulte, représentent un gage de prévention de la pauvreté.



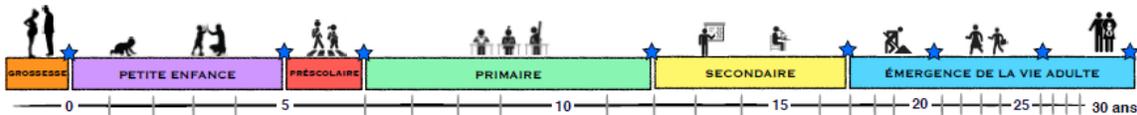
---

<sup>2</sup> <http://www.avenirdefants.org/le-parc/thematiques/agir-tot/labc-de-lagir-tot.aspx>

## Agir sur les périodes de transition

Tout au long du parcours de vie du jeune, les périodes de transition doivent bénéficier d'une attention particulière. Il importe d'offrir le meilleur soutien aux jeunes et aux familles à risque aux moments les plus critiques. Voici certaines de ces périodes :

- L'entrée au service de garde
- L'entrée scolaire
- La transition préscolaire/primaire
- La transition primaire/secondaire
- Les transitions associées au passage à la vie adulte



Le succès d'une transition repose notamment sur la capacité des enfants et des jeunes à demeurer résilients, à faire face aux défis et à gérer le changement, ainsi qu'au support que leur apporte leur réseau social et familial<sup>3</sup>. Le succès d'une transition repose aussi sur la capacité des différents milieux de vie du jeune à lui offrir un environnement sécurisant, adapté à ses besoins.

Malheureusement, les jeunes adultes en situation de vulnérabilité vivent parfois plusieurs défis en même temps (école, travail, parentalité, premier logement). Les défis se vivent en simultanément, et parfois avec des retours en arrière. Les services d'intégration socioprofessionnelle, visant le retour aux études ou le placement en emploi, ont donc avantage à permettre l'accompagnement global du jeune.

<sup>3</sup> Ensemble, mobiliser pour agir, *Cahier de recherche – Le défi des transitions scolaires*, 2013

## Agir en cohérence et en continuité des services

Pour faciliter le parcours de vie des jeunes, les organisations ne peuvent pas travailler en vase clos. Ils doivent unir leurs efforts et leurs expertises, et faciliter un passage harmonieux et cohérent d'un service à un autre.

Une approche intersectorielle efficace s'incarne généralement dans les pratiques par :

- le réseautage des intervenants qui ne peuvent pas affronter seuls certaines problématiques complexes que vivent les jeunes;
- les références personnalisées;
- la répartition concertée du soutien à donner (plan d'intervention);
- l'identification d'un intervenant pivot;
- le consentement de partage d'information;
- les ententes formelles de collaboration entre les organisations;
- l'adhésion à un outil commun d'état de situation et de suivi.

En ce sens, les actions concertées s'inscrivent dans un esprit de cohérence, de continuité et de complémentarité de services et visent une même finalité, soit l'amélioration des conditions de vie des familles.

## Agir pour des changements durables

La pérennité doit se planifier collectivement dès le début d'un projet<sup>4</sup>. Il est donc important de bien réfléchir ensemble aux changements que nous voulons produire et aux objets à faire durer dans le temps tels que : des services, des activités, des politiques, des pratiques, des changements de normes de la communauté, des partenariats ou la structure de mobilisation. Cette réflexion va guider le choix des stratégies qui seront utilisées. En voici certaines :

- Le maintien dans le temps des bénéfices obtenus (nouvelles pratiques, politiques et mesures);
- L'intégration des activités à l'intérieur de l'offre régulière d'une organisation;
- Le développement des capacités et des compétences d'une communauté;
- La transformation de normes au sein de la communauté;
- Le maintien d'une gouvernance locale soucieuse d'améliorer le parcours de vie des jeunes.

Agir pour des changements durables sous-tend également que la communauté évalue l'atteinte de ses objectifs et ajuste ses stratégies en cours même de réalisation.

---

<sup>4</sup> Tom Wolff, Tools for Sustainability, Global Journal of Community Psychology Practice, 2010.

## Agir pour réduire les inégalités sociales

La loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale<sup>5</sup> définit **la pauvreté** comme étant *la condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé des ressources, des moyens, des choix et du pouvoir nécessaires pour acquérir et maintenir son autonomie économique ou pour favoriser son intégration et sa participation à la société.*

De plus en plus de recherches tendent à montrer qu'il serait beaucoup plus efficace – et beaucoup moins coûteux – de **prévenir la pauvreté** que de tenter de corriger la situation une fois celle-ci bien enracinée. Le terme « prévention » traduit un désir de ne pas travailler uniquement sur l'allègement de la pauvreté ou le traitement des problèmes isolés de certains enfants en difficulté, mais d'**agir sur les causes, de viser le long terme et d'induire des effets durables**. De la sorte, on réduit les probabilités que les enfants d'aujourd'hui deviennent, par la suite, des adultes vivant dans la pauvreté et l'exclusion<sup>6</sup>.

Si la pauvreté relève davantage du manque, **les inégalités**, elles, indiquent des différences de conditions entre des personnes. L'inégalité et la pauvreté sont deux phénomènes différents, mais un niveau élevé d'inégalités va généralement de pair avec un niveau élevé de pauvreté.

Les milieux défavorisés sont plus susceptibles d'exposer les enfants, les jeunes et leur famille à des environnements peu favorables à un sain développement, favorisant ainsi le cumul de plusieurs **facteurs de risque** pour ces derniers. Le rapport *Un Québec fou de ses enfants* mentionne qu'un enfant exposé à quatre facteurs de risque et plus peut mettre en péril sa capacité de jouer pleinement à son tour son rôle de parent lorsqu'il sera à l'âge adulte.

Facteurs de risque liés aux enfants : retards de développement, prématurité et petit poids, carences alimentaires, etc.

Facteurs de risque dans la famille : conditions de travail, éducation, pratiques parentales, violence conjugale, stress toxique, etc.

Facteurs de risque sur le plan social : logements insalubres, absence d'espaces verts, absence ou déficience du réseau d'entraide, criminalité, accès plus difficile à des services, etc.



<sup>5</sup> [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/L\\_7/L7.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/L_7/L7.html)

<sup>6</sup> <http://fondationchagnon.org/media/93525/feuilleton-no-1-ppre-2014-03-13.pdf>

Pour réduire les inégalités sociales de santé, il est possible d'agir selon les principes de **l'universalisme proportionné**. En bref, cela consiste à intervenir en :

- **Adaptant les interventions universelles** : Offrir des interventions universelles tout en éliminant :
  - les barrières d'accès aux services (coût, accessibilité, horaire, réponses aux besoins),
  - les barrières liées aux intervenants (distance sociale, attitude de jugement, etc.) et
  - les barrières liées aux familles (manque de temps, langue, peur d'être jugé, manque d'informations sur les services offerts, etc.)
- **Ciblant les efforts** : Accroître le soutien (modalité ou intensité) selon les besoins des différents sous-groupes de la population.

*L'universalisme proportionné est une combinaison de l'approche universelle et une approche ciblée.*

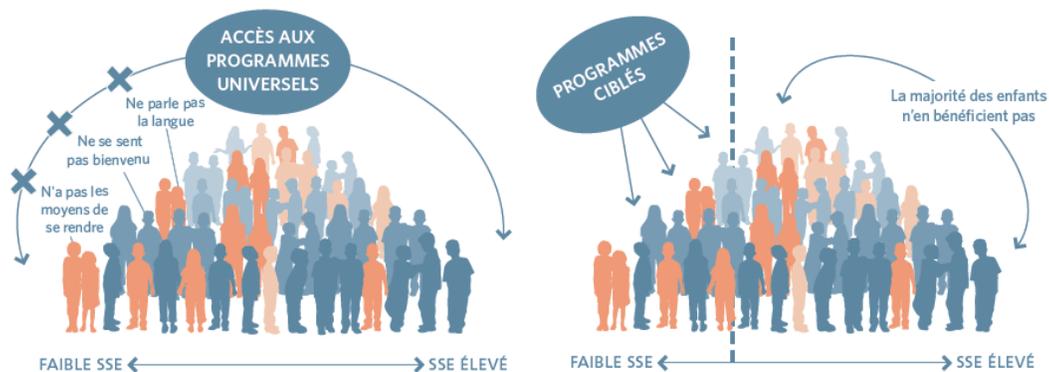


FIGURE 4 : PROGRAMMES UNIVERSELS COMPARATIVEMENT AUX PROGRAMMES CIBLÉS

Source : HumanEarly Learning Partnership, 2011  
SSE : statut socioéconomique

La notion de **facteurs de protection** est aussi importante dans ce contexte. Lorsqu'ils sont présents dans l'environnement familial ou social d'un individu, ils favorisent son adaptation sociale et contribuent à réduire l'impact des facteurs de risque ou même leur apparition. Les facteurs de risque ou de protection relèvent à la fois de l'enfant, de sa famille ou de la communauté. Il est plausible de penser que plus l'enfant est exposé à des facteurs de protection, plus il augmente ses chances de se développer à son plein potentiel, de vivre une trajectoire scolaire positive et, éventuellement, de jouer pleinement son rôle de parent à l'âge adulte.

## 3. Appréciation et financement d'un PAS

### 3.1 Les éléments d'appréciation

Au moment de l'analyse d'un PAS, une attention particulière est accordée à la démarche et à l'existence d'une réelle mobilisation, de même qu'à la cohérence entre l'état de situation, les priorités, les objectifs et les actions stratégiques, ainsi qu'au potentiel de changement durable qu'offre la combinaison des actions.

Comme le financement associé à la démarche COSMOSS sera moindre que ce que nous avons connu au cours des dernières années, il importe de l'utiliser **pour agir de façon intégrée sur les éléments les plus déterminants dans le parcours de vie des jeunes et là où on a le plus d'impact.**

Les éléments suivants, considérés comme des conditions gagnantes pour atteindre un changement durable, serviront de guide pour apprécier un PAS :

#### **Éléments liés à la mobilisation :**

- Les partenaires concernés (santé, municipal, éducation, emploi, petite enfance et communautaire) sont présents et mettent à profit leurs compétences et leur capacité d'agir.
- Les partenaires font consensus sur les objectifs de changement, les indicateurs, les diverses stratégies et actions à mettre en œuvre, les mécanismes de suivi et d'évaluation.
- Les partenaires font consensus sur un mode de gouvernance ouvert et inclusif.
- Les partenaires s'engagent et mobilisent les ressources et expertises de la communauté dans la mise en œuvre du PAS.

### Éléments liés au PAS :

- Est **complémentaire** aux autres planifications stratégiques de la communauté.
- **Permet de façon concertée de créer des changements significatifs et durables dans la communauté.**
- Permet de déployer des **actions stratégiques en cohérence avec l'état de la situation** de la communauté.
- Témoigne d'une **réflexion stratégique** et de **choix collectifs**, où les partenaires définissent ensemble les **actions stratégiques et collectives** à mettre en œuvre, et non d'un appel de projets.
- Est **réaliste** et proportionnel à la capacité de mise en œuvre de la communauté.
- Traduit une **séquence logique** des différentes étapes pour atteindre le changement, sur une période de trois ans.
- À une visée populationnelle, donc elle vise à rejoindre l'ensemble des jeunes du territoire, accompagnée d'une approche ciblée pour les jeunes exposés à plusieurs facteurs de risques ou vivant en situation de pauvreté (universalisme proportionné).
- Permet de **comprendre** et d'**agir** sur les facteurs de la réussite éducative et de la persévérance scolaire, du développement de la petite enfance, de l'adoption et du maintien de saines habitudes de vie ainsi que de l'intégration socioprofessionnelle (voir les annexes).
- Prévoit documenter, partager et réinvestir les **apprentissages** réalisés dans un objectif d'adaptation en continu.
- Est **accessible et clair**, ce qui permet aux acteurs de se l'approprier, de voir le rôle qu'ils peuvent y jouer et de suivre l'évolution du changement.

### Éléments liés aux actions :

- Des actions qui permettent de bonifier l'offre de services afin que les services soient :
  - **en continuité** pendant le parcours de vie;
  - **de proximité**; tout près du jeune et de sa famille;
  - **en fréquence, durée et intensité** suffisante et significative.
- Des actions **précoces** dans une optique préventive; le plus tôt possible dans le parcours du jeune.
- Des pratiques **efficaces** fondées sur des données probantes, des **pratiques prometteuses** ou novatrices.
- Des actions qui contribuent directement aux priorités et stratégies identifiées.
- Des actions qui permettent d'agir directement auprès de l'enfant, du jeune, combinées à des actions qui soutiennent les milieux où ils vivent, grandissent et apprennent.
- Des actions **complémentaires** entre elles et coordonnées de manière efficace et efficiente.

## 3.2 Balises liées au financement

La démarche administrative pour l'obtention du soutien financier est simple :

1. Le CLC dépose au CRC le PAS, incluant les besoins financiers sur 3 ans.
2. Le CRC analyse et prend les décisions quant au financement.
3. La signature d'un protocole entre l'instance régionale fiduciaire de COSMOSS, soit le Collectif régional de développement du Bas-Saint-Laurent, le CLC et son fiduciaire.

Le PAS peut être déposé à tout moment au CRC, en respect du rythme de chaque communauté. Bien que le PAS puisse être soutenu financièrement pour une durée de trois ans, la date limite pour l'utilisation des fonds, ainsi que la reddition de compte, est toutefois convenue dans l'Entente de partenariat régionale COSMOSS 2015-2020, soit le 31 mars 2020.

Le budget triennal déposé avec le PAS inclut l'évaluation des besoins financiers liés à :

- la mise en œuvre des actions stratégiques;
- la coordination et la gestion du PAS.

En milieu d'année, le milieu local dépose un rapport financier. Puis à la fin de chaque année, le milieu local dépose son bilan des actions et son rapport financier final, ainsi que l'actualisation de son PAS et de son budget. Dans la perspective d'un budget accordé pour trois ans, les « sommes non investies » en fin de première ou de deuxième année d'activités peuvent être transférées dans l'année suivante, à la suite de l'analyse du CRC.

Les modifications au budget annuel sont possibles pour permettre le transfert entre postes budgétaires, si elles sont inférieures à 500 \$ et qu'elles ne dépassent pas le montant total autorisé. Les modifications supérieures à 500 \$ doivent faire l'objet d'une demande écrite, à l'aide du formulaire prévu à cet effet.

Certains éléments ne sont pas admissibles au financement :

- Les dépenses d'immobilisations (*les dépenses liées à l'acquisition, à la construction ou à l'aménagement de terrains, de bâtiments, d'infrastructures ou d'autres éléments d'immobilisation, incluant les améliorations locatives. Des frais d'achat d'équipement non fixe pourraient être approuvés si ces frais apparaissent justifiés et indispensables pour la réalisation des objectifs visés.*);
- Le soutien financier en appui à la mission de base d'un organisme;
- Les dépenses faisant en sorte que COSMOSS se substituerait aux mesures et aux programmes réguliers des ministères et des organismes gouvernementaux ou aux ressources existantes;
- Les dépenses engagées avant la signature du protocole avec le CRC;
- Le déficit budgétaire.

## Conclusion

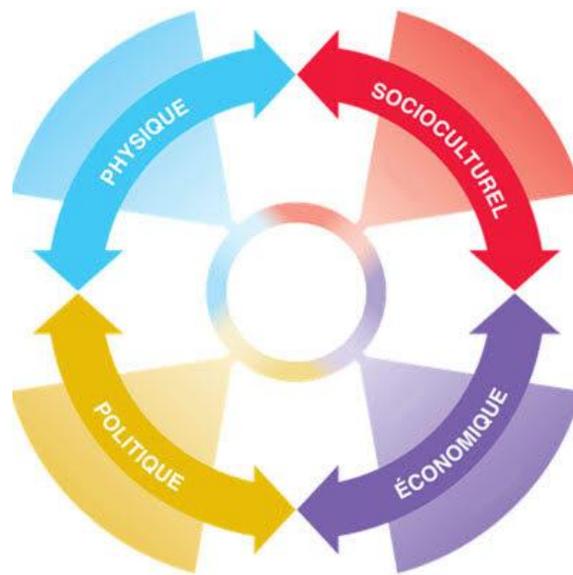
Riches de notre expérience, de notre mobilisation et des connaissances maintenant disponibles, toutes les conditions sont rassemblées pour nous permettre de faire une réelle différence dans le parcours de vie des jeunes et de leurs familles.

Le Bas-Saint-Laurent poursuit aujourd'hui sa démarche d'innovation sociale et son engagement à donner à chaque enfant une chance égale dans la vie. Et d'ici quelques années, nous pourrons témoigner des changements réalisés ensemble.

## ANNEXE 1

### Environnement favorable à la saine alimentation, à un mode de vie physiquement actif et à la prévention des problèmes reliés au poids

Un « environnement favorable à la santé » présente des **caractéristiques propices à la santé**. Dans le cas des saines habitudes de vie et de la prévention des problèmes reliés au poids, un environnement favorable signifie que ces caractéristiques faciliteront les choix sains, l'adoption de comportements alimentaires meilleurs pour la santé et d'un mode de vie physiquement actif. Elles contribueront aussi à développer et à maintenir l'estime de soi et une bonne image corporelle.



**Environnement physique** : Comprend les éléments naturels et artificiels de l'environnement (ex. parcs accessibles à pied et à vélo, aliments disponibles, aménagements des quartiers).

**Environnement socioculturel** : Comprend les éléments relatifs aux structures et aux modes de fonctionnement des individus ou des groupes d'individus ainsi qu'à la culture qui en est issue (ex. attitudes, valeurs et croyances, publicité, réseau de soutien, qualité de l'intervention, promotion des lieux de plein air).

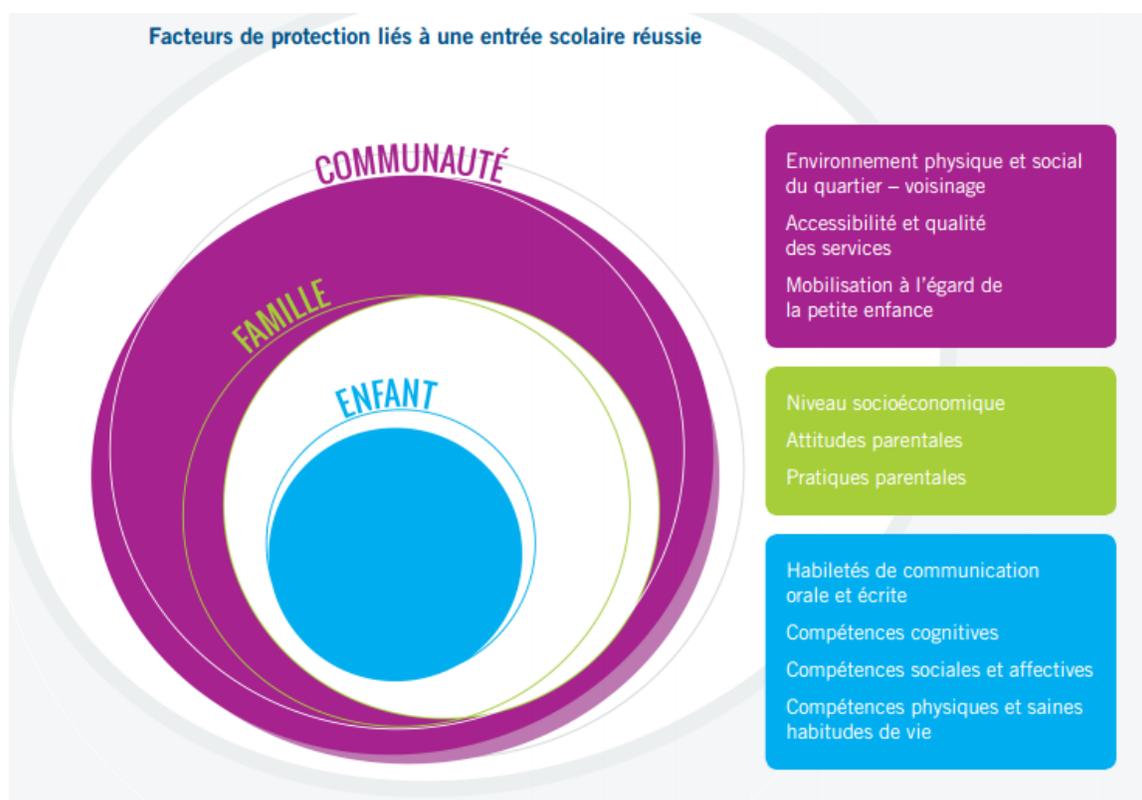
**Environnement politique** : Comprend les structures et les modes de fonctionnement liés à l'organisation et à l'exercice du pouvoir (ex. modèle de gouvernance, règlements de zonage, règles entourant le repas, politique scolaire active).

**Environnement économique** : Comprend les structures et les modes de fonctionnement liés aux activités de production, de consommation et d'utilisation de la richesse ainsi que les valeurs et les motivations qui servent de fondement aux décisions économiques (ex. prix des aliments, coût des activités, mesures d'accès pour tous, ententes de prêts de locaux).

## ANNEXE 2

### Facteurs de protection liés à une entrée scolaire réussie

Facteurs de protection liés à une entrée scolaire réussie



## ANNEXE 3

### Déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative des jeunes

On retrouve ici les déterminants pouvant être modifiés par des actions de type sociocommunautaire déployées dans le cadre de mobilisations régionales et locales complémentaires aux actions de l'école. Ces déterminants ont fait l'objet d'une évaluation rigoureuse et montrent des effets mesurés plus importants sur le décrochage ou la persévérance scolaire.

→ Déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative<sup>4</sup>

**Facteurs familiaux – enfance et adolescence**

1. Valorisation de l'éducation et encadrement parental

**Facteurs personnels**

2. Autocontrôle et conduites sociales et comportementales—enfance et adolescence
3. Association avec des pairs—adolescence
4. Alimentation et activités physiques—enfance et adolescence
5. Tabac-alcool-drogues—adolescence
6. Conciliation études-travail—adolescence
7. Sentiment dépressif—enfance et adolescence
8. Estime de soi—enfance et adolescence
9. Rendement scolaire en lecture, écriture et mathématiques—enfance et adolescence
10. Motivation et engagement—enfance et adolescence
11. Aspirations scolaires et professionnelles—adolescence

**Facteurs scolaires – enfance et adolescence**

12. Relation maître-élèves
13. Pratiques pédagogiques et éducatives
14. Pratiques de gestion
15. Soutien aux élèves en difficulté
16. Climat scolaire

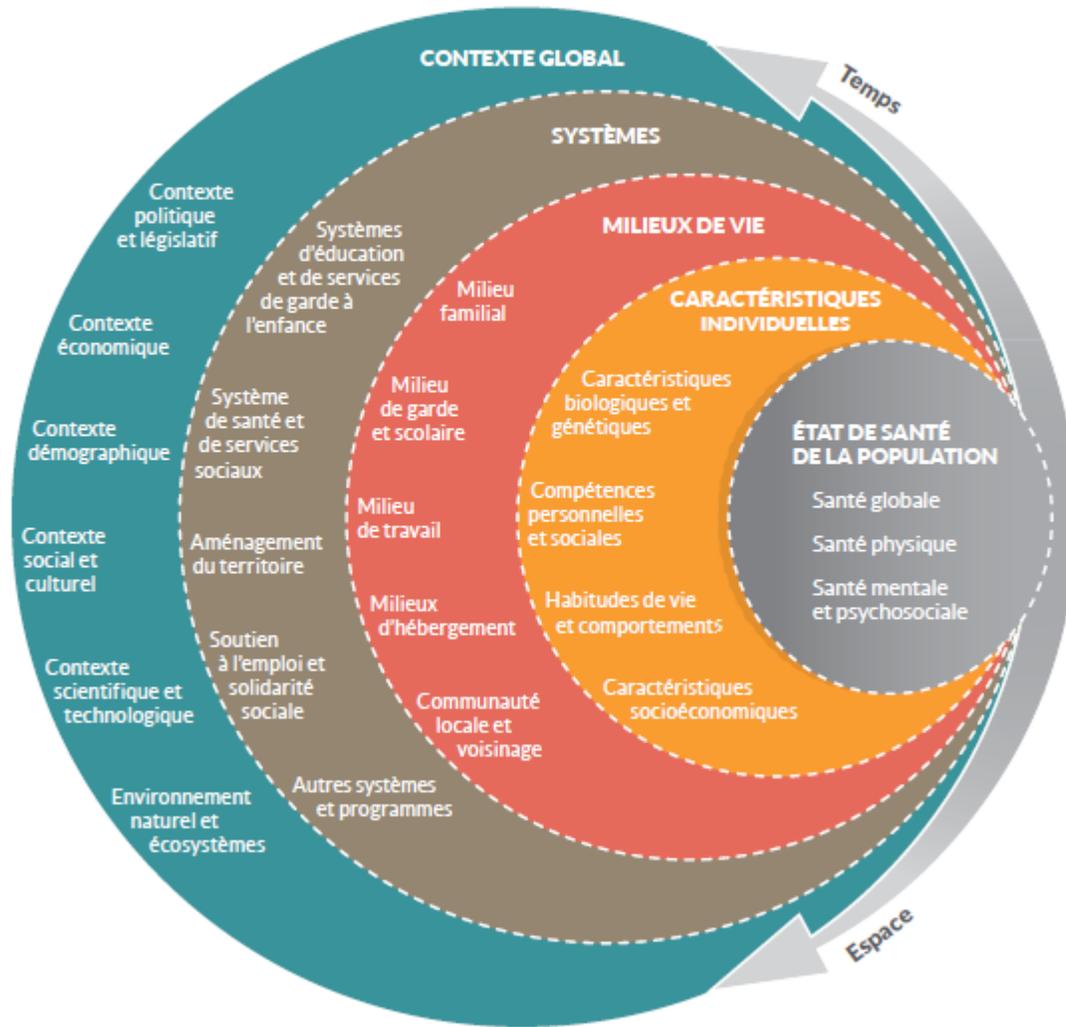
**Facteurs sociaux (communauté) – enfance et adolescence**

17. Quartier de résidence et voisinage
18. Ressources du milieu

Une fiche pratique détaillée traitant de chacun des déterminants accompagne ce document.

# ANNEXE 4

## CARTE DE LA SANTÉ ET DE SES DÉTERMINANTS



11-2022-09F

## ANNEXE 5

### Agir pour une intégration sociale et professionnelle (ISP) durable

Bien que l'intégration socioprofessionnelle soit souvent considérée comme une finalité dans un parcours de vie, la recherche a largement démontré que celle-ci fait partie d'un continuum initié dès le début de la grossesse. Toute action visant la **valorisation des facteurs de protection** et la **diminution des facteurs de risque** présents dans la vie de l'enfant, du jeune et de sa famille favorise à long terme son intégration socioprofessionnelle.

À ce titre, les facteurs de protection associés au capital social compris comme le « réseau de soutien » du jeune sont de première importance. La composition de son réseau, la disponibilité des membres ainsi que la qualité des relations qui y sont vécues, notamment au plan parental, ont un impact considérable sur la trajectoire d'intégration du jeune qui peut s'avérer constructive ou vulnérabilisante.

D'autre part, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) déclarait en 1994 que l'opportunité de pouvoir développer sa compétence psychosociale était un droit fondamental au même titre que le droit à l'éducation. Regroupant « les 10 compétences de la vie quotidienne », la compétence psychosociale se développe tout au long de l'existence. Elle permet aux individus d'assumer pleinement leur rôle d'un point de vue social, politique et culturel.

#### Les 10 compétences de la vie quotidienne (*life skills*)

Adapté de l'OMS (1994)



« La **COMPÉTENCE PSYCHOSOCIALE** est la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. C'est l'aptitude d'une personne à maintenir un état de bien-être mental, en adoptant un comportement approprié et positif à l'occasion des relations avec les autres, sa propre culture et son environnement. »

(OMS, 1994 : 1, traduction libre)

Agir pour une intégration sociale et professionnelle durable implique des interventions favorisant le développement des compétences de la vie quotidienne dans une perspective d'accompagnement global du passage à la vie adulte. L'ISP est un des maillons de la chaîne, puisqu'un adulte ayant développé sa compétence psychosociale aura de plus fortes chances d'offrir à ses enfants des conditions de vie favorisant leur plein épanouissement.

## ANNEXE 6

### Compétences jugées essentielles à l'agir-ensemble pour l'ensemble des participants à un système d'action concertée (SAC)<sup>7</sup>

<b>COMPOSER AVEC LA DIVERSITÉ ET SORTIR DE SA SPÉCIFICITÉ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre et composer avec les cadres de référence des acteurs (individus et organisations) : valeurs, principes, intérêts, etc.</li><li>• Composer avec des intérêts variés, parfois divergents, et avec des cultures et des hiérarchies différentes</li><li>• Respecter et reconnaître les autres acteurs et la diversité des savoirs, expériences, expertises, compétences, etc.</li><li>• Assumer les chocs culturels inhérents à la rencontre d'acteurs de tous horizons</li><li>• Mettre en commun ses perceptions, idées et intérêts pour trouver l'intérêt commun</li><li>• Dégager des terrains communs pour bâtir des consensus</li><li>• Pouvoir faire des compromis et se rallier aux décisions communes au besoin</li><li>• Pouvoir mettre de l'avant les décisions prises collectivement</li></ul>	<b>COMMUNIQUER ET ÊTRE EN RELATION</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Savoir écouter</li><li>• Savoir dialoguer</li><li>• Exprimer son point de vue de façon constructive</li><li>• Présenter des situations délicates pour les mettre au jeu afin qu'elles soient discutées de façon constructive</li><li>• Savoir identifier les informations en sa possession qui sont nécessaires au travail du SAC et les faire circuler</li></ul> <div><b>Compétences spécifiques à la participation organisationnelle</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer une liaison constante entre le SAC et son organisation</li><li>• Connaître et utiliser les mécanismes pour synthétiser et vulgariser l'information issue du SAC et la faire circuler dans son organisation</li><li>• Démontrer au sein de son SAC la pertinence et les avantages pour l'organisation de déléguer un participant au sein du SAC</li></ul></div>
<b>COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DE L'AGIR-ENSEMBLE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assumer les implications de l'agir-ensemble : temps, remise en question, ajustements, etc.</li><li>• Analyser et discerner ce qui doit absolument être fait ensemble de ce qui ne le doit pas</li><li>• Composer avec l'ambiguïté, l'inconnu et la complexité</li></ul>	<b>SE SITUER ET SE POSITIONNER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre et assumer sa fonction</li><li>• Comprendre les fonctions des autres acteurs dans le SAC et à l'intérieur de la collectivité</li><li>• Assumer sa part de leadership</li><li>• Comprendre la répartition et les dynamiques de pouvoir et y trouver sa place</li><li>• Savoir mettre ses limites</li></ul>
<b>PRENDRE PART À L'ANALYSE ET S'APPROPRIER LES CONTENUS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• S'approprier l'essentiel des contenus et leur analyse portant sur le territoire : ses acteurs et leurs relations, sa dynamique, ses grands enjeux de développement, ses atouts, son potentiel et son environnement</li></ul>	<b>JOUER SON RÔLE DANS L'ÉVALUATION ET L'APPRENTISSAGE COLLECTIFS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Partager ses apprentissages et ses défis</li><li>• Se poser des questions</li><li>• Se remettre en question</li><li>• Incorporer, s'approprier et appliquer les résultats issus de l'évaluation et/ou les apprentissages collectifs</li></ul>

<sup>7</sup> Tiré des travaux du chantier partenarial sur le développement des compétences, Communagir, avril 2014.

## Références

Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ), *Guide d'accompagnement pour la mise-en-œuvre du Plan de cheminement vers l'autonomie*, 2014, 58 p.

[www.toilejeunesse.centre-du-quebec.qc.ca/client/uploads/2250/891568179112113.pdf](http://www.toilejeunesse.centre-du-quebec.qc.ca/client/uploads/2250/891568179112113.pdf)

Avenir d'enfants, *Démarche partenariale écosystémique, Guide à l'intention des regroupements locaux de partenaires*, Mai 2014, 99 p.

[www.avenirdenfants.org/media/110937/guide\\_implantation.pdf](http://www.avenirdenfants.org/media/110937/guide_implantation.pdf)

Avenir d'enfants, *Des facteurs de protection pour soutenir le développement optimal des enfants en vue d'une entrée scolaire réussie*, 24 p.

[www.avenirdenfants.org/media/98502/Facteurs-de-protection-AE.pdf](http://www.avenirdenfants.org/media/98502/Facteurs-de-protection-AE.pdf)

BOUCHARD, Camille, « Lutter contre la pauvreté ou ses effets? Les programmes d'intervention précoce ». [www.erudit.org/revue/smq/1989/v14/n2/031523ar.pdf](http://www.erudit.org/revue/smq/1989/v14/n2/031523ar.pdf)

BOURQUE, Denis *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*, 2008, 152 p.

[www.puq.ca/catalogue/livres/concertation-partenariat-1689.html](http://www.puq.ca/catalogue/livres/concertation-partenariat-1689.html)

Chantier sur le développement des compétences, *Les compétences essentielles à l'agir-ensemble*, 2014, 14 p.

[www.communagir.org/system/wp-content/uploads/2014/05/Les\\_compences\\_essentielles\\_a\\_lagir-ensemble.pdf](http://www.communagir.org/system/wp-content/uploads/2014/05/Les_compences_essentielles_a_lagir-ensemble.pdf)

Ensemble, mobiliser pour agir, *Cahier de recherche – Le défi des transitions scolaires*, 2013, 4 p.

[www.ensemblemobiliserpouragir.com/axes/approche-orientante/orientante-recherche/Cahier-de-recherche---Le-defi-des-transitions-scolaires/](http://www.ensemblemobiliserpouragir.com/axes/approche-orientante/orientante-recherche/Cahier-de-recherche---Le-defi-des-transitions-scolaires/)

Fondation Lucie et André Chagnon, *La prévention de la pauvreté par la réussite éducative*, issue des feuillets sur les orientations de la Fondation Chagnon, 2014.

<http://fondationchagnon.org/media/93525/feuille-no-1-ppre-2014-03-13.pdf>

GAUDET, Stéphanie, *L'émergence de l'âge adulte, une nouvelle étape du parcours de vie, implications pour le développement de politiques*. Document de discussion, Gouvernement du Canada, 2007.

[www.horizons.gc.ca/sites/default/files/Publication-alt-format/dp\\_youth\\_gaudet\\_200712\\_f.pdf](http://www.horizons.gc.ca/sites/default/files/Publication-alt-format/dp_youth_gaudet_200712_f.pdf)

Gouvernement du Québec, *Un Québec fou de ses enfants. Rapport du groupe de travail pour les jeunes*. 1998.

<http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/1994/94-849.pdf>

GOYETTE, Martin, *Dynamiques relationnelles des transitions à la vie adulte. Complémentarité entre réseaux, soutiens et supports*, École nationale d'administration publique, 2009.

[http://crevaj.ca/wp-content/uploads/2015/08/dynamiques\\_relationnelles\\_transitions.pdf](http://crevaj.ca/wp-content/uploads/2015/08/dynamiques_relationnelles_transitions.pdf)

Human Early Learning Partnership, Universalisme proportionné. Synthèse, 2011, 4 p.  
[http://earlylearning.ubc.ca/media/publications/proportionate\\_universality\\_brief\\_fr\\_4pgs\\_-\\_29apr2013.pdf](http://earlylearning.ubc.ca/media/publications/proportionate_universality_brief_fr_4pgs_-_29apr2013.pdf)

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *Guide pour soutenir une première transition scolaire de qualité, Services de garde-École*, 2010, 16 p.  
[www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/GuideSoutenirPremiereTransScolQualite\\_f.pdf](http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/GuideSoutenirPremiereTransScolQualite_f.pdf)

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *Guide pour soutenir une transition scolaire de qualité vers le secondaire*, 2012, 20 p.  
[www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/adaptation\\_serv\\_compl/Guide\\_SoutenirTransitionScolaireQualiteVersSec.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/adaptation_serv_compl/Guide_SoutenirTransitionScolaireQualiteVersSec.pdf)

Ministère de la Santé et des Services sociaux, *La santé et ses déterminants, Mieux comprendre pour mieux agir*, 2012, 24 p.  
<http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2011/11-202-06.pdf>

Ministère de la Santé et des Services sociaux, *Pour une vision commune des environnements favorables à la saine alimentation, à un mode de vie physiquement actif et à la prévention des problèmes reliés au poids*, 2012, 24 p.  
<http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2012/12-289-03.pdf>

Québec en Forme, *Plateforme : Informations, idées et pistes d'action*, 2012, 39 p.  
[www.quebecenforme.org/media/103509/qef-049\\_plateforme\\_fra\\_vfinale.pdf](http://www.quebecenforme.org/media/103509/qef-049_plateforme_fra_vfinale.pdf)

Réseau des IRC/Réunir Réussir/Communagir, *Le processus de mobilisation*, 12 p.  
[www.reunirreussir.org/media/8259/document-8-pages-final-print.pdf](http://www.reunirreussir.org/media/8259/document-8-pages-final-print.pdf)

Réunir Réussir, *Pour agir efficacement sur les déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative – Document de référence*, 2013, 22 p.  
[www.reunirreussir.org/pdf/doc\\_reference\\_determinants.pdf](http://www.reunirreussir.org/pdf/doc_reference_determinants.pdf)

Réunir Réussir, *Pour agir efficacement sur les déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative – Fiches pratiques*, 2013, 20 fiches.  
[www.reunirreussir.org/pdf/doc\\_fiches\\_pratiques\\_determinants.pdf](http://www.reunirreussir.org/pdf/doc_fiches_pratiques_determinants.pdf)

Tom Wolff, Tools for Sustainability, *Global Journal of Community Psychology Practice*, 2010.  
[www.gjcpp.org/pdfs/2009-0017-Final%20Version-011410.pdf](http://www.gjcpp.org/pdfs/2009-0017-Final%20Version-011410.pdf)