

COUP D'OEIL

Créer des liens avec les jeunes : *Pour un quartier en santé*



BORDEAUX-CARTIERVILLE

En bref

Problématique à l'origine

Prise de conscience par les organisations jeunesse des changements survenus dans les types de besoins des jeunes du territoire.

Constat des mêmes organisations que les ressources existantes doivent s'adapter rapidement et se regrouper pour faire face aux problèmes d'adaptation sociale et scolaire pouvant compromettre le développement et l'intégration des jeunes du territoire (échec scolaire, décrochage, isolement, problèmes comportementaux ou problèmes de santé physique/ mentale).

Populations ciblées

Cette initiative s'adresse aux jeunes de 4 à 21 ans fréquentant les écoles publiques du territoire de Bordeaux-Cartierville ainsi que leurs familles. Les jeunes qui présentent des difficultés plus importantes et leurs familles sont particulièrement ciblés par l'un des volets du MOÉ.

Principaux partenaires du RLS

Table de concertation jeunesse de Bordeaux-Cartierville (TCJBC) (regroupement de ± 40 partenaires issus des domaines scolaire-pré-scolaire, socio-sanitaire, municipal, communautaire, politique, sécurité publique, etc.)

CSSS de Bordeaux-Cartierville - Saint-Laurent (CSSS-BCSTL)

Arrondissement Ahuntsic-Cartierville de Montréal

Commission scolaire de Montréal (CSDM)

Directions des écoles primaires et secondaires de Bordeaux-Cartierville

Territoires

Région administrative : Montréal

Territoire du RLS : RLS du Nord de l'île - Saint-Laurent

Nom donné à l'initiative par le terrain

Un milieu ouvert sur ses écoles (MOÉ)

Personne-ressource terrain

Michel Chalifour, Directeur des grands projets
Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville
514 336-5554, poste 205
direction@tcjbc.com

LA RÉPONSE DU TERRAIN

Les partenaires jeunesse du territoire de Bordeaux-Cartierville ont développé un *Milieu ouvert sur ses écoles* (MOÉ) dont l'objectif principal est l'intégration sociale et la réussite éducative des jeunes.

MOÉ est une intervention intersectorielle globale et intégrée planifiée par l'ensemble des partenaires. Pour répondre aux besoins des jeunes, des intervenants communautaires-scolaires (ICS) assurent une présence significative, une écoute active, un accompagnement parfois individualisé ou de groupe et proposent des activités parascolaires aux jeunes, et parfois aux parents et aux familles.

L'offre de services est déployée de manière spécifique dans chaque école publique du territoire durant la période scolaire, et dans les espaces publics au cours de l'été et des congés scolaires.

Les stratégies déployées visent à resserrer les liens sociaux entre les jeunes, les familles, les organisations et la communauté.

COMMENT L'INITIATIVE A-T-ELLE PRIS FORME?

En 2001, les représentants de la Table de concertation jeunesse de Bordeaux-Cartierville, du CSSS de Bordeaux-Cartierville - Saint-Laurent, de la ville de Montréal, du service de loisirs de l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville et de la Commission scolaire de Montréal (CSDM) partagent les mêmes constats sur la situation des jeunes du territoire.

Ces partenaires, regroupés en comité, cherchent alors une réponse adaptée à la situation identifiée et au contexte du territoire de Bordeaux-Cartierville. Le MOÉ est né.

Au cours de la même période, le comité entreprend la recherche de financement dans un contexte favorable; la réforme de l'éducation appelle les établissements scolaires à établir davantage de liens avec leurs partenaires locaux et communautaires, et le Fonds Jeunesse du gouvernement québécois et Québec en forme sont déployés.

La mobilisation des écoles primaires et secondaires du territoire et l'organisation des structures de concertation et de cogestion du MOÉ, dans le cadre de la TCJBC, facilitent la recherche de financement et la mise en œuvre du MOÉ, qui débute par l'embauche des ICS.

Après la période initiale d'implantation et au terme de la première période de financement, la création en 2004 de la Table des bailleurs de fonds répond à la nécessité de structurer le montage financier et d'assurer la pérennité du MOÉ.

En 2006-2007, des chercheurs du centre de recherche du CSSS-BCSTL¹ documentent la pratique des ICS et la collaboration école-famille-communauté.

À partir de 2010-2011, le Centre national de prévention du crime (CNPC) finance le MOÉ. L'intervention auprès des jeunes en difficulté s'accroît. Une équipe de chercheurs du centre de recherche et de partage des savoirs InterActions du CSSS-BCSTL² évalue ce volet en 2012-2014.

En 2014, le MOÉ contribue à une démarche régionale engagée dans la reconnaissance et la pérennisation de la pratique ICS.

COMMENT LA COLLABORATION SE VIT-ELLE?

Habitudes et culture de collaboration déjà existantes

Il est important de préciser qu'avant de collaborer dans le cadre du MOÉ, les organisations jeunesse du territoire avaient déjà produit des actions conjointes, par exemple, la Maison des jeunes de Bordeaux-Cartierville, le travail de rue pour les jeunes et FestiBlues. En ce sens, une culture de concertation était ancrée dans le territoire, et la reconnaissance du partenariat en tant que principe d'action était déjà acquise.

Avant la mise en place des structures du partenariat et du déploiement des actions du MOÉ, les partenaires, responsabilisés lors des discussions sur l'évolution des besoins des jeunes avec les autres ressources, étaient motivés à plus d'un égard à contribuer à la réussite éducative et à l'intégration des jeunes à l'école et à la communauté. Chacun y voyant, devant la complexité de la problématique, les gains d'efficacité générés par une meilleure coordination territoriale des activités et des services.

1. Bilodeau, A., C. Lefebvre, Y. Couturier, C. Cassan et R. Bastien (2009). Modélisation de la pratique de l'intervenant communautaire-scolaire dans l'initiative « Un milieu ouvert sur ses écoles » de Bordeaux-Cartierville à Montréal. Rapport de recherche. Montréal : CSSS de Bordeaux-Cartierville – Saint-Laurent - CAU.

Bilodeau, A., C. Lefebvre, J. Bélanger, S. Deshaies et F. Gagnon (2010). La collaboration école famille communauté et les mesures qui en sont issues dans quatre communautés montréalaises pluriethniques et défavorisées. Direction de la qualité et de la mission universitaire du CSSS de Bordeaux-Cartierville – Saint-Laurent.

2. Le rapport de cette recherche sera déposé au printemps 2015 par l'unité d'évaluation d'InterActions, centre de recherche et de partage des connaissances du CSSS de Bordeaux-Cartierville.

Convergences

Le MOÉ, en plus d'être profondément ancré dans la réalité du territoire, s'inscrit dans un bouillonnement d'idées et de changements de paradigmes conséquents à de nouvelles politiques publiques des domaines scolaire et communautaire. L'équipe de recherche qui a documenté l'implantation de la pratique ICS précise que :

« Au cœur de l'action conjointe mise en place, il y a une volonté de changer la situation. Du côté des écoles, c'est un moyen de sortir de leur impasse concernant leur mission, convenant qu'elles ne peuvent y arriver seules et voyant que la collaboration avec la communauté renforce l'action auprès des jeunes [...] du côté communautaire, cette action conjointe est une façon d'intégrer les sollicitations des programmes et politiques publics de contribuer à l'atteinte d'objectifs d'intégration sociale et scolaire des jeunes et de santé et bien-être des communautés. p.8³ »

Mécanismes de collaboration du MOÉ

De manière générale, le partenariat du MOÉ est décrit dans les termes suivants : chacun y a un rôle différencié et le leadership est partagé. Il y a une égalité des rapports entre les partenaires communautaires et institutionnels. L'effet de synergie entraîne une interdépendance accrue entre les différents acteurs, alimente et maintient leur implication.

Comité de partenariat du MOÉ

Ce comité est un espace de planification collective; il détermine les orientations du MOÉ. Ce comité, mandaté par la TCJBC, rassemble des représentants du CSSS-BCSTL (organismes communautaires et chercheurs du centre de recherche), de l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville (développement social et loisirs), de la Commission scolaire de Montréal - CSDM (Réseau administratif Nord), des écoles primaires et secondaires (directions) participantes, de Québec en forme (Fondation Chagnon, depuis 2007), un représentant communautaire et de la coordination du MOÉ.

Chaque représentant est nommé par son organisation, sauf celui du milieu communautaire qui est nommé par la TCJBC pour y représenter les intérêts du milieu communautaire. Et chaque représentant agit à titre d'ambassadeur. Il a donc la responsabilité d'assurer la liaison avec sa propre organisation (entre autres, informer les professionnels, collègues, supérieurs, décideurs) et le MOÉ.

Équipe de coordination du MOÉ

L'équipe de coordination veille à la concrétisation des orientations et voit au fonctionnement du MOÉ au quotidien, au respect de la programmation et au suivi des activités des ICS dans les 7 écoles. Cette instance regroupe les ICS et les partenaires de l'action MOÉ chaque semaine pour discuter les dossiers courants.

3 Bilodeau, A. Lefebvre, Couturier, Y., Cassan, C. et Bastien, R. (2009). Modélisation de la pratique de l'intervenant communautaire-scolaire dans l'initiative « Un milieu ouvert sur ses écoles » de Bordeaux- Cartierville à Montréal. Rapport de recherche. Montréal : CSSS de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent-CAU.

Comités de cogestion par milieu-école

Cette instance de cogestion assure l'encadrement du travail des ICS avec la direction de l'école concernée et la coordination du MOÉ. Elle sélectionne les ICS et élabore un plan d'action adapté aux caractéristiques de l'école et du milieu concerné tout en restant conforme aux grandes orientations du MOÉ.

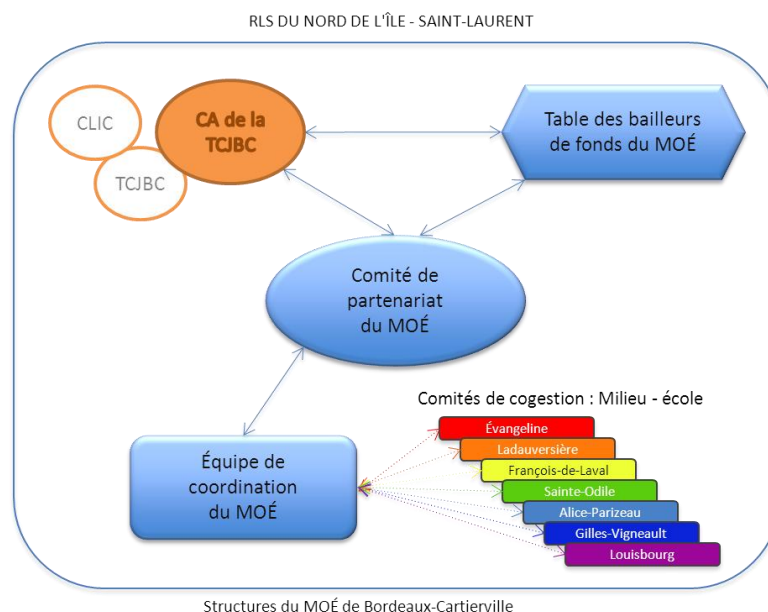
Table des bailleurs de fonds du MOÉ

Cette instance travaille à structurer le montage financier du MOÉ et à consolider son financement en maintenant l'engagement des partenaires actuels. Les principaux partenaires financiers (CNPC; DSP-MTL; CSDM; Ville de Montréal; ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport-direction des services aux communautés culturelles du Québec - MELS-DSCC) participent à cette instance.

Gouvernance du MOÉ

Le schéma suivant illustre les mécanismes du MOÉ. Cette représentation, validée par les représentants du MOÉ n'est pas parfaitement fidèle à la structure de concertation jeunesse du territoire, pas plus qu'à la structure de gestion de la TCJBC, dans lesquelles le MOÉ s'insère. Elle est plutôt descriptive de l'organisation du MOÉ.

Il est également important de préciser que le RLS du Nord de l'Île - Saint-Laurent a deux projets MOÉ. Seule la structure de gouvernance du MOÉ de Bordeaux-Cartierville est représentée dans le schéma.



Investissements des partenaires

MOÉ se déploie dans les infrastructures scolaires et communautaires existantes. Les sept directions d'écoles fournissent une partie des ressources logistiques essentielles aux ICS qui œuvrent directement dans leurs locaux.

Plusieurs organismes du secteur communautaire sont interpellés de par leur vocation et leur intérêt à rejoindre les jeunes et leurs familles. Les contributions des partenaires communautaires comprennent des ressources matérielles (locaux) et humaines (accompagnateurs pour l'aide aux devoirs, travailleurs de rue, sexologues, etc.).

MOÉ ne bénéficie pas d'un financement stable, et le nombre des contributeurs fluctue. Les contributions publiques proviennent entre autres du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), du ministère de l'Éducation, Loisir et Sport (MELS), de la CSDM et du CNPC. Parmi les principaux contributeurs privés et caritatifs, on compte Centraide du grand Montréal et la fondation Chagnon. Le CSSS-BCSTL, en plus de contribuer via les programmes de santé publique, fournit des locaux, téléphones, matériel de bureau et ordinateurs. Au fil des années, le budget annuel total du MOÉ s'est situé entre 360 000 \$ et 465 000 \$ par année. Il est important de préciser que plusieurs sources de financement sont sur le point de se tarir.

MOÉ est intégré à la TCJBC qui, elle-même, fait partie intégrante de la table de quartier multiréseaux et intersectorielle, le Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC-BC). Ce réseau, qui est composé de 75 organisations publiques, privées et communautaires et de nombreux citoyens fournit au MOÉ des ressources logistiques et informationnelles importantes. Le CLIC-BC favorise, par ses structures et ses valeurs, l'échange d'information et le réseautage.

COMMENT LA RÉPONSE COLLECTIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE?

Le faire ensemble... en deux temps :

L'objectif du MOÉ est de favoriser la réussite éducative et l'intégration sociale des jeunes du primaire et du secondaire. Cette finalité autant que les orientations et les valeurs sous-jacentes sont partagées par les partenaires du MOÉ. Mais les gestes, les conduites et le langage des ICS autant que les activités et le type de liens développés avec les acteurs de l'action sont spécifiques à

chaque milieu de vie - école. En apparence, ces deux « faire ensemble » pourraient s'opposer, mais dans les faits, ils sont intégrés parce que les partenaires et les ICS adhèrent aux valeurs véhiculées par le MOÉ tout en respectant les processus adaptés à chacun des sept milieux de vie-écoles.

Intégration de nouveaux partenariats et de nouvelles manières de faire :

Une autre innovation du MOÉ se situe au plan de l'organisation des services. La culture de concertation jeunesse sur le territoire et les structures et les mécanismes de gouvernance favorisent un continuum de services aux jeunes et aux familles. Cette forme d'intégration est courante dans la mise en œuvre d'actions conjointes. Le MOÉ a le mérite d'avoir intégré les organisations du domaine scolaire (directions d'école et commissions scolaires) et d'avoir invité les bailleurs de fonds à la cogestion et la responsabilisation d'une action conjointe déployée localement.

différents acteurs fait par les ICS favorise l'arrimage des ressources pour le plus grand bénéfice des jeunes et de leurs familles, particulièrement ceux qui ont des besoins particuliers.

La pratique des ICS est intégrée à celle des autres intervenants qui interviennent auprès des jeunes de chaque milieu de vie - école. La manière dont cette intégration est faite dépend des besoins et des caractéristiques de chaque milieu de vie - école. Le comité de cogestion milieu de vie - école est un espace qui favorise ce type d'intégration.

Le MOÉ intègre les services dans chaque milieu de vie - école. Le travail de communication et de liaison entre les

Une action conjointe mature :

L'évolution des dernières années témoigne des tensions générées par le financement et les exigences qui y sont associées. Les porteurs du MOÉ sont plus que jamais conscients de l'équilibre à garder entre les développements et les fondements du projet

initial. Pour favoriser cet équilibre, des espaces d'échanges et des mécanismes d'intégration ont été mis en place et ont été préservés. Ces espaces, autant que la volonté de maintenir les échanges, ont sans doute contribué à la longévité du MOÉ.

Intégrer les bailleurs de fonds dans la planification et la mise en œuvre des actions :

Une instance regroupant les bailleurs de fonds, publics ou caritatifs, fait partie intégrante de la structure de gouvernance du MOÉ. Cette stratégie assure une communication directe et un échange en

continu, ce qui facilite à la fois les étapes de planification et de reddition de comptes.

Modes de collaboration novateurs :

Le leadership d'ensemble du MOÉ est assuré par la TCJBC. Mais les mécanismes de cogestion avec les directions d'école et la présence des bailleurs au sein même de la structure de gouvernance révèlent une participation active, mais différenciée des partenaires, de même qu'une responsabilité partagée.

L'organisation des services est novatrice parce qu'il y a un décloisonnement de l'organisation et de la fonction. À titre d'exemple, les ICS travaillent dans les écoles sans être des employés; les écoles travaillent dans le même espace que les organismes communautaires et leurs activités s'y inscrivent en complémentarité.

Approches combinées pour une action conjointe adaptée :

Le MOÉ est complexe et il se déploie sur plusieurs plans : individuel, familial, organisationnel, milieu de vie, quartier. Il vise également un large éventail de situations et de besoins à combler. Les objectifs des actions sont très variés, allant de la promotion de la santé, à la réduction des méfaits.

En ce sens, il est difficile de parler d'une seule approche qui caractérise le MOÉ. Il y a plutôt juxtaposition de plusieurs approches. Ainsi, des approches globales comme l'approche

milieu et le développement social local sont le creuset dans lequel les partenaires puisent pour soutenir la définition des orientations de l'action conjointe et de la gouvernance. Les approches comme le travail de rue ou l'animation sociale donnent, entre autres, à l'ICS des stratégies d'intervention individuelle ou de groupe. Le recours à plusieurs approches est justifié par le fait que le MOÉ touche plusieurs cibles et se déploie dans des contextes variés.

Modes d'intervention :

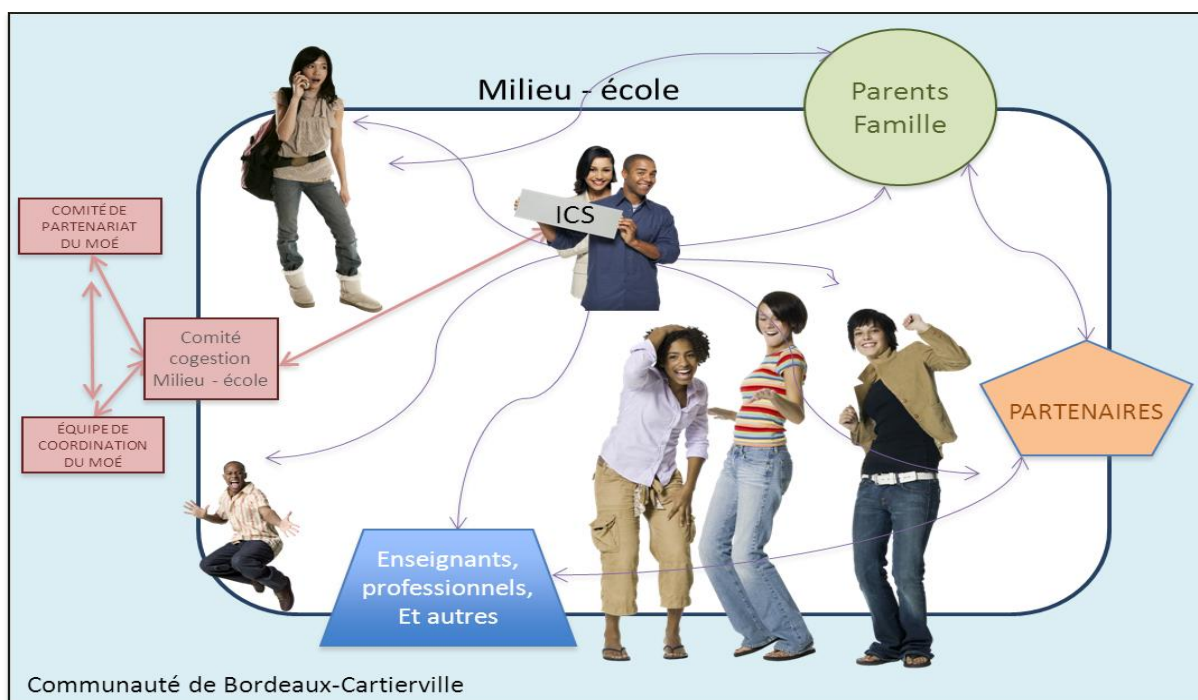
Un des principes directeurs du MOÉ est l'établissement ou le rétablissement du lien social.

Au plan macrosystémique, le mode d'intervention se déploie entre les partenaires pour assurer une continuité et une cohérence dans l'ensemble des relations, des normes, des valeurs et des règles communes qui relient les partenaires, les organisations et les citoyens du territoire.

Au plan microsystémique, le mode d'intervention de l'ICS passe avant tout par la création de liens de confiance avec les jeunes et les familles, et également entre ceux-ci et les organisations. La fonction de liaison est centrale à la pratique ICS. La flexibilité de l'ICS permet d'intervenir de façon adaptée au contexte de chaque école et selon les besoins individuels. De plus, la relative indépendance de l'ICS par rapport à l'organisation scolaire dans lequel il intervient favorise une relation plus informelle et moins autoritaire avec les jeunes et leur famille.

Au plan communautaire, le travail des ICS est d'être en lien avec les jeunes par l'écoute et par l'accompagnement, et à intervenir en les référant aux ressources institutionnelles ou communautaires.

Modèle Intervention - MOÉ



QU'EST-CE QUE L'INITIATIVE A PERMIS DE CHANGER?

Évaluation :

Le MOÉ a fait l'objet de quelques travaux d'évaluation qui ont déjà été mentionnés. Une autre évaluation est actuellement en cours. Elle vise à analyser l'implantation de cette intervention intersectorielle globale et concertée de type « école, famille et communauté » sous l'angle des

variations temporelles et spatiales et des facteurs organisationnels et environnementaux qui l'influencent⁴.

Sondage :

Voici quelques éléments d'un sondage⁵ qui rendent compte du changement que le MOÉ a permis :

La satisfaction des jeunes à l'égard du MOÉ :

- ▶ Les ICS leur proposent des activités satisfaisantes qui les font bouger, sortir, faire autre chose que jouer aux jeux vidéo et regarder la télévision.
- ▶ Ils ont accès à un adulte - ICS qui a une attitude bienveillante envers eux, qui les comprend, et en qui ils ont confiance.
- ▶ Au contact de l'ICS, les jeunes ont l'impression d'être acceptés comme ils sont, quoi qu'ils disent ou qu'ils fassent.
- ▶ La présence de l'ICS leur procure un sentiment de sécurité, d'importance et d'estime de soi.

Aux yeux des directeurs d'écoles, l'ICS parvient à rejoindre les jeunes en difficulté, ce qui contribue :

- ▶ À prévenir la violence et la délinquance.
- ▶ À réduire les problèmes sociaux et autres problèmes sociosanitaires.
- ▶ À maintenir la motivation et l'implication scolaire.
- ▶ À limiter les abus de drogues, le décrochage.

Qu'est-ce qui a changé selon les personnes rencontrées dans le cadre de la présente documentation ?

Pour Michel Chalifour, directeur des grands projets à la Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville, la principale visée du MOÉ est de renforcer la capacité d'agir du milieu et des partenaires.

«
Même si le partenariat est parfois compliqué et ardu, le MOÉ a permis de parler ouvertement de complémentarité et du respect du champ spécifique de chacun des partenaires. Le MOÉ a aménagé un espace de dialogue entre les partenaires dans sa structure de gouvernance qui a privilégié l'émergence des valeurs de coconstruction et de collégialité.
»

4 À paraître : Leclerc, B.S, A. Bilodeau, R. Pineault, Y. Couturier, M. Cantinotti, L.-P. Sarrazin et S. Lessard (2015). Évaluation des effets d'une intervention intersectorielle en milieu scolaire sur l'intégration sociale des jeunes de milieux pluriethniques et défavorisés. InterActions, centre de recherche et de partage des savoirs du CSSS de Bordeaux-Cartierville – Saint-Laurent – CAU.

5. Résultats du sondage réalisé par l'unité d'évaluation du CSSS de BCSTL en 2013 auprès de 144 jeunes des écoles dont 38 provenant du volet spécifique aux jeunes en difficulté – Source : Bulletin 2.

Selon Georges Fournier, chef d'administration des programmes scolaires et clinique jeunesse au CSSS-BCSTL, la retombée la plus significative est de voir l'efficacité et l'efficience de l'organisation de chaque partenaire être bonifiées par la mise en commun :

« En amassant toutes ces enveloppes, et en développant un grand projet, on arrive à voir plus de retombées que si chaque petite enveloppe finance un petit projet séparé [...] Travailler en concertation, c'est plus compliqué. Il faut négocier entre les acteurs. En revanche, la portée du projet est augmentée. C'est plus efficient et efficace. [...] »

Il poursuit en précisant que le MOÉ, en développant une vision commune et en développant un projet conjoint fort, contribue à renforcer la culture de concertation dans Bordeaux-Cartierville :

« La beauté du projet, c'est aussi de mettre en commun les écoles d'un même quartier. Une école, c'est une communauté en soi. De mettre le pied à l'extérieur de l'école, ce n'est pas toujours évident. L'école a parfois tendance à se refermer sur elle-même. Il faut développer une notion de quartier. Notre distinction a été de mettre en réseau les écoles, et ce, dans la communauté, dans le quartier. »

Pour Manon Boily, organisatrice communautaire au CSSS-BCSTL, le MOÉ permet de faire ressortir les liens entre la réussite scolaire et les conditions de vie du jeune. Pour illustrer ce point, elle aborde l'effet de l'insalubrité des logements sur la réussite scolaire :

« Quand les jeunes ne dorment pas bien parce qu'ils sont piqués par les punaises, parce qu'ils font de l'asthme à cause des coquerelles, la moisissure [...] Quand des coquerelles dans leurs boîtes à lunch, ou que les punaises se ramassent dans la boîte de linge perdu, alors ça devient le problème de l'école [...]. Ces conditions ne sont pas optimales pour la réussite scolaire [...]. Les ICS deviennent très importants pour nous renseigner sur les édifices qui ont des problèmes de salubrité publique, sur les parents qui ne connaissent pas leurs droits de locataires. Et là, le Comité logement Ahuntsic-Cartierville fait venir les parents à l'école pour les informer de leurs droits, des démarches qu'ils doivent faire. Il arrive que ces parents-là deviennent aussi des diffuseurs dans leur milieu [...] qu'ils écrivent une lettre aux propriétaires [...] qui lui n'a pas le choix de réagir sinon l'inspecteur de la ville va arriver par la suite [...] »

QU'AVONS-NOUS APPRIS DE CETTE EXPÉRIENCE COLLECTIVE?

Une entreprise comme MOÉ comporte des défis de différents ordres. À l'instar de toute action conjointe réalisée en partenariat, le MOÉ rapporte des défis comme la mobilisation des partenaires, la participation de la population ciblée, la conciliation des logiques des organisations engagées dans la mise en œuvre ou encore le partage égalitaire des rapports de pouvoir entre les partenaires.

Au terme d'un premier cycle de 13 années, les partenaires se concentrent sur deux enjeux spécifiques au MOÉ : la reconnaissance de la pratique des ICS⁶ et le financement. Ils considèrent par ailleurs que la structure de gouvernance mise en place a été un important levier pour garder le cap,

6. Identifié lors de la Journée de réflexion sur la pratique des ICS tenue le 19 février 2013 au centre communautaire de Côte-des-Neiges

malgré les vents à la proue et les courants de travers.

Vers la reconnaissance de la pratique ICS

Lors de la planification du MOÉ, l'une des idées maîtresses a été la présence d'un ICS dans chaque milieu de vie - école du territoire avec des fonctions de liaison et de communication permettant de favoriser la création ou la restauration de liens sociaux nécessaires à la réussite éducative et à l'intégration sociale des jeunes.

Les ICS ont développé au fil des années des stratégies et des moyens dont plusieurs relevaient de l'expérimentation alors que d'autres émergeaient d'approches reconnues. Ces démarches étaient souvent individuelles. Les stratégies et les moyens déployés par les ICS diffèrent donc d'un milieu de vie - école à l'autre. Dans le même ordre d'idées, l'exercice de la fonction d'ICS et la délimitation de leur rôle et de leur mandat par rapport aux autres intervenants ont parfois été l'objet de processus d'exploration et de négociation faits sur une base individuelle et circonscrits à un contexte. Or, cette manière de faire prend beaucoup de temps et d'énergie.

À Bordeaux-Cartierville, des périodes de questionnements et de réajustements ont permis de faire évoluer cette pratique tout au long des treize dernières années. Les différentes démarches de documentation du MOÉ ont cerné la manière dont les individus derrière les ICS contribuent par leur créativité, leur savoir-faire et leur savoir-être à développer cette pratique.

À ce stade-ci, les partenaires et les ICS s'entendent pour dire qu'une documentation plus structurée de cette pratique est un enjeu important pour le financement et la continuité du MOÉ. L'élaboration d'un cadre de référence est également souhaitée par les représentants des autres territoires où cette pratique est maintenant implantée.

Ce cadre de référence faciliterait l'exercice de la pratique, le positionnement par rapport aux autres acteurs et l'évaluation des effets de la pratique ICS. Mais tous s'entendent pour dire que ce cadre de référence devra être souple afin d'intégrer l'essence même de la pratique ICS. La participation des ICS aux démarches

de reconnaissance de la pratique confirme leur intérêt et leur motivation à poursuivre la documentation et la structuration de la pratique. Un comité régional montréalais regroupant un ensemble de territoires où cette pratique est implantée travaille actuellement à modéliser le travail de l'ICS.

Les enjeux liés à la précarité du financement

Malgré le fait que les principaux organismes subventionnaires et les bailleurs de fonds du MOÉ participent depuis longtemps aux principales étapes de planification, de mise en œuvre, de reddition de comptes et qu'ils sont pleinement intégrés à la structure de gouvernance du MOÉ, le maintien et la stabilité du financement demeure l'enjeu le plus important du MOÉ.

Plusieurs conséquences de la précarité du financement sur le MOÉ ont été formulées par les personnes rencontrées ou lors des exercices d'analyse faits par les partenaires. À titre d'exemple, mentionnons le travail des ICS, qui est fondé sur la relation et la création de liens avec les élèves, l'école, les familles et la communauté, et qui demande du temps pour s'établir. Il apparaît donc primordial de faire en sorte que la précarité du financement n'entraîne pas un roulement de personnel trop important.

Dans un autre ordre d'idée, le MOÉ est à un stade de son développement où son impact doit être mesuré et documenté en dehors de l'exercice d'une reddition de comptes. Cette documentation permettrait de consolider l'approche et le modèle développés. Or, l'offre de financement actuelle est souvent dédiée à l'innovation (nouveaux projets) et au démarrage de projets ciblés. Elle vise plus rarement la consolidation des actions conjointes déployées en partenariat.

La structure de gouvernance du MOÉ

Les mécanismes et les dispositifs mis en place semblent permettre à chaque partenaire de jouer un rôle significatif dans une sphère déterminée et d'assumer des fonctions qui soutiennent son engagement. La constance de la mobilisation et la responsabilisation de chacun dans le MOÉ qui perdurent au fil des années en témoignent.

De plus, chaque instance de la structure du MOÉ est un espace d'échanges; ce qui semble avoir un effet sur la répartition du pouvoir et conséquemment, sur le sentiment d'appartenance au MOÉ. À elle seule, cette structure de gouvernance ne peut pas venir à bout de toutes les difficultés qui émergent d'une telle entreprise collective, mais force est de constater qu'elle a soutenu la recherche de solutions constructives au fil des années.

Il est important de rapporter ici les valeurs de respect et de collégialité ainsi que la passion qui animent les partenaires du MOÉ. La flexibilité qui en découle permet l'adaptation

constante du MOÉ aux exigences de nouveaux contributeurs et des nouveaux programmes, tout en rendant possible les réorientations nécessaires suite à des différends entre les acteurs.

L'équilibre entre la vision commune initiale et l'évolution est une quête constante du MOÉ qui semble se traduire plus souvent par l'intégration ou le compromis que par le dédoublement ou la confrontation.

Il semble que seule l'absence de ressources puisse menacer cette entreprise collective.

LES SUITES

- ▶ Terminer l'exercice de planification stratégique de la TCJBC : entre autres, la révision des rôles, mandat et objectifs de la structure de gouvernance du MOÉ.
- ▶ Assurer la pérennité du MOÉ dans le respect de l'intention initiale et des objectifs définis collectivement par les partenaires du MOÉ, et supportés par la TCJBC et le CLIC-BC. La reconnaissance du travail d'ICS vise également à obtenir un financement de base plus stable afin d'assurer une plus grande cohérence d'ensemble en limitant les contraintes nécessaires au maintien du financement à court terme ou par projet.
- ▶ Faire reconnaître la pratique d'ICS en définissant un cadre général d'intervention précisant les principaux fondements et les modes d'intervention des ICS. Ce cadre devra cependant demeurer suffisamment flexible pour permettre une adaptabilité locale.
- ▶ Poursuivre l'évaluation des impacts du volet CNPC sur les jeunes en difficulté. Diffuser et intégrer les résultats à la démarche du MOÉ.

REMERCIEMENTS

L'OQRLS documente les initiatives à partir de différents points de vue par le biais d'entrevues. L'expérience et la perception des acteurs locaux sont au cœur des travaux de l'OQRLS. Ce récit a été rédigé à partir des sources suivantes :

- ▶ Michel Chalifour, directeur des grands projets, Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville
- ▶ Manon Boily, organisatrice communautaire, CSSS de Bordeaux-Cartierville - St-Laurent - CAU
- ▶ George Fournier, chef d'administration des programmes scolaires et clinique jeunesse, CSSS de Bordeaux-Cartierville - St-Laurent - CAU
- ▶ Documents :

AUDET, G., et al. (2013). Les intervenants communautaires-scolaires dans des quartiers défavorisés et pluriethniques de Montréal : synthèse comparée des initiatives et état de la situation. CSSS de Bordeaux-Cartierville - Saint-Laurent. Rapport de recherche. InterActions,

Centre de recherche et de partage des savoirs du CSSS de Bordeaux-Cartierville - Saint-Laurent.

BILODEAU, A., et al. (2009). Modélisation de la pratique de l'intervenant communautaire-scolaire dans l'initiative « Un milieu ouvert sur ses écoles » de Bordeaux-Cartierville à Montréal. Rapport de recherche. Montréal : CSSS de Bordeaux-Cartierville - Saint-Laurent - CAU.

BILODEAU, A., et al. (2010). La collaboration école, famille, communauté et les mesures qui en sont issues dans quatre communautés montréalaises pluriethniques et défavorisées. Direction de la qualité et de la mission universitaire du CSSS de Bordeaux-Cartierville - Saint-Laurent.

COUTURIER, Y., et al. (2010). Modélisation d'un métier du lien social dans le cadre d'un programme d'intervention nutritionnelle en contexte scolaire défavorisé. Nouvelles pratiques sociales, vol. 22, n° 2, p. 145-158. <http://id.erudit.org/iderudit/044225a>.

LECLERC, B.-S., et S. Lessard (2014). Un milieu ouvert sur ses écoles : évaluation des processus - la satisfaction des jeunes. InterActions, Centre de recherche et de partage des connaissances du CSSS de Bordeaux-Cartierville - Saint-Laurent, vol.1, n. 2.

Rédaction

Suzanne Deshaies, courtière de connaissances, CSSS de Bordeaux-Cartierville - Saint-Laurent - CAU
Thymothé Lauzon, courtier de connaissances, CSSS de Bordeaux-Cartierville - Saint-Laurent - CAU

Relecture

Marie-Ève Nadeau, responsable des communications, CSSS-IUGS (Sherbrooke)
Hugo Pollender, courtier de connaissances, CSSS de la Vieille-Capitale

Mise en pages et révision linguistique

Valérie Plante, technicienne en administration, CSSS-IUGS (Sherbrooke)
Sylviane Fumas, technicienne en administration, CSSS-IUGS (Sherbrooke)

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES RLS



Observatoire québécois
des réseaux locaux de services

Une initiative des CSSS-CAU

Pour communiquer avec nous : 819 780-2220, poste 45700

Site Web : www.csss-iugs.ca/observatoire-quebecois-des-rls

La reproduction des textes est autorisée et même encouragée, pourvu que la source soit mentionnée.

Citation suggérée : DESHAIES, S., T. Lauzon, H. Pollender (2014). Quand mobiliser veut dire établir des liens : pour des jeunes et un quartier en santé. Coup d'œil, Observatoire québécois des réseaux locaux de services, 5 novembre 2014, 11 pages.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015
ISSN : 1923-5895 (version imprimée)
ISSN : 1923-5909 (version PDF)

© Centre de santé et de services sociaux — Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke
Observatoire québécois des réseaux locaux de services, 2015