



# RAPPORT FINAL

Portrait diagnostic des ressources  
et services en petite enfance

Mai 2016

PORTRAIT DIAGNOSTIC DES RESSOURCES ET SERVICES  
EN PETITE ENFANCE  
TERRITOIRE DU RESEAU LOCAL DE SERVICES DE JONQUIERE

Présenté à Commun'Enfant

Paul Girard, organisateur communautaire au CIUSSS  
Josée Thibeault, coordonnatrice Commun'Enfant

Rapport final

Mai 2016

Analyse et rédaction : Isabel Brochu

Révision linguistique : Shirley Claveau, révision et correction

Révision des contenus et commentaires : Paul Girard  
Organisateur Communautaire  
CIUSSS du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Josée Thibeault  
Coordonnatrice de Commun'Enfant  
Regroupement de partenaires – Jonquière

Claudie Bédard Tardif  
Intervenante chez Aide-Parents Plus  
Plan d'action Commun'Enfant

Production des cartes : Jean-Guillaume Simard

Photos : Meryll B. Lavoie  
[meryll@meryllb.com](mailto:meryll@meryllb.com)

## **AVIS AUX LECTEURS**

Ce rapport présente les résultats recueillis dans le cadre d'entrevues semi-dirigées auprès de différents intervenants. Les propos et commentaires rassemblés et présentés ne doivent pas être considérés comme des faits. Il faut être prudent sur l'interprétation et l'utilisation des résultats. Nous n'avons pas toutes les données pour appuyer ou infirmer tous les commentaires et affirmations exprimés et ce n'est pas non plus l'objectif de ce rapport. Toutefois, il est important de laisser parler les intervenants car il s'agit d'informations qui donnent des indications sur les perceptions (à corriger ou non). Certaines d'entre elles peuvent devenir des opportunités pour l'un ou l'autre des partenaires.

## Table des matières

1. Rappel du mandat.....	5
2. Contexte du mandat.....	5
3. Méthode .....	6
4. Présentation des résultats .....	8
4.1. Le profil des organisations.....	8
4.2. L'organisation .....	13
4.3. Les familles en situation de vulnérabilité .....	15
4.4. La collaboration avec les autres organisations.....	21
5. Forces, faiblesses, opportunités et menaces.....	26
5.1. Les forces .....	26
5.2. Les faiblesses .....	28
5.3. Les opportunités .....	30
5.4. Les menaces .....	32
6. Analyse et pistes de solutions.....	33
6.1. Le portrait des organisations .....	33
6.2. La formation.....	34
6.3. Le territoire d'intervention .....	34
6.4. La psychomotricité.....	35
6.5. La transition avec le scolaire .....	36
7. Une approche globale en deux temps .....	36

## **1. Rappel du mandat**

Le mandat était de réaliser un portrait diagnostique des ressources et services en petite enfance sur le territoire du réseau local de services de Jonquière (RLS Jonquière) qui comprend l'arrondissement de Jonquière (Arvida, Kénogami, Shipshaw, Jonquière centre-ville), Bégin, Larouche, Saint-Charles-de-Bourget et Saint-Ambroise. L'élaboration de ce portrait est l'une des neuf actions du plan d'action de Commun'Enfant qui est un Regroupement local de partenaires de Jonquière.

La réalisation du portrait diagnostique s'inspire de l'utilisation du modèle FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces). La collecte des données et l'analyse sont en lien avec la mission et la vision du programme *Avenir d'enfants* tout en considérant la réalité du territoire de Jonquière. L'analyse du portrait diagnostique s'inspire des grilles et contenus développés dans le cadre de *l'Initiative concertée d'intervention pour le développement des jeunes enfants*.

## **2. Contexte du mandat**

Bien que le projet de loi 10 sur l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux fut déposé en septembre 2014, les impacts sur le milieu sont encore présents au sein des différentes organisations et génère de l'incertitude face à l'avenir. Il faut ajouter à cela les différentes coupures budgétaires dans plusieurs ministères (ex. : santé, éducation et famille) et la fin de programmes qui font en sorte que certains réseaux sont désorganisés notamment le Regroupement des CPE du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

### 3. Méthode

Nous avons choisi de réaliser les entrevues en direct avec les participants pour mieux préciser le sens des questions, approfondir certains éléments de l'enquête et laisser la place aux participants qui souhaitent aborder des sujets qui n'étaient pas couverts par le questionnaire. Nous avons réalisé des portraits organisationnels avant les rencontres à partir des informations disponibles sur les sites Internet ou autres documents. Ceux-ci ont été expédiés aux participants avant la rencontre et corrigés lors des entrevues. Le questionnaire est présenté dans l'annexe A.

#### Liste des organisations qui ont participé à l'enquête

Dates	Organisations	Intervenants	Lieu
Jeudi 18 février	Aide-Parents Plus	Patricia Côté, directrice générale	Jonquière
	Centre de services Mieux-Vivre	Diane Tétreault, directrice générale	Saint-Ambroise
Vendredi 19 février	Bureau coordonnateur de Jonquière	Sylvie Veilleux, agente de soutien technique et pédagogique	Jonquière
	CEGEP de Jonquière. Éducation à l'enfance	Gaétan Gagnon, responsable de la coordination départementale, Techniques d'éducation à l'Enfance	Jonquière
	Patro de Jonquière	Émilie Caron, coordonnatrice à l'animation	Jonquière
Lundi 22 février	Consortium québécois de développement des pratiques psychomotrices	Suzanne Leblanc, enseignante, chercheure et formatrice accrédité Aucouturier	Jonquière
Vendredi 26 février	B-Carbure	Nathalie Poirier, coordonnatrice	Jonquière
	Commission scolaire De La Jonquière	Caroline Tremblay, directrice adjointe services éducatifs (EHDA) <sup>1</sup>	Jonquière
	CIUSSS-CLSC Jonquière	Lisa Richard, Coordonnatrice Clinique. Équipe 0-5ans	Jonquière
Lundi 14 mars	Garderie Gari-Gatou Regroupement des CPE du Saguenay-Lac-Saint-Jean	Linda Lapointe, directrice Gari-Gatou et vice-présidente du RRCPE	Jonquière
Mercredi 16 mars	Les Jardins du Coin	Nadine Bérubé, directrice	Chicoutimi
Lundi 4 avril	CIUSSS-CLSC Jonquière	Sandra Bourassa, orthophoniste	Jonquière
	Commission scolaire De La Jonquière	Jacynthe Bond, directrice des services éducatifs (jeunes et adultes)	Par courriel
Mardi 26 avril	B-Carbure (2 <sup>ième</sup> entrevue)*	Nathalie Poirier, coordonnatrice	Téléphonique

\* Cette entrevue visait à préciser certaines informations sur l'intervention dans les milieux périphériques.

<sup>1</sup> Élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

### **Quelques considérations méthodologiques**

- La diversité des modèles d'organisations fait en sorte qu'il est difficile de dresser des portraits comparables pour certaines données (nombre d'employés, mission, objectifs).
- Le questionnaire de base a été modifié pour s'adapter au profil de certaines organisations dont la Commission scolaire De La Jonquière, le CEGEP de Jonquière, le Consortium québécois de développement des pratiques psychomotrices (ci-après Consortium).
- Deux entrevues ont été réalisées pour compléter les informations relativement à la concertation et la collaboration entre les organisations ou encore pour obtenir des précisions sur la situation d'un secteur particulier (Linda Lapointe pour le Regroupement des CPE du Saguenay–Lac-Saint-Jean et Jacynthe Bond pour les garderies scolaires).
- Pour des raisons méthodologiques et logistiques, nous n'avons pas fait des entrevues avec tous les CPE. Nous avons retenu l'option de faire une entrevue avec un CPE et la responsable des garderies en milieu scolaire. Il a été impossible de faire une entrevue avec une garderie privée. Il ne faut pas extrapoler les perceptions du seul CPE rencontré aux autres établissements (autonomie de gestion, spécificités territoriales, etc.).
- Les commentaires des participants sont présentés dans un objectif de partage d'informations. Il est possible que les intervenants fassent des énoncés qui ne représentent pas la réalité ou qui sont différents de la perception des autres intervenants. Le cas échéant, il s'agit d'une information qui indique la nécessité de faire la lumière sur le problème de perception.
- Nous avons écarté le sujet du financement dans les questions sur les menaces et les freins pour identifier des pistes de solution en dehors des questions budgétaires. Toutefois, ce choix ne signifie pas que le financement n'est pas un problème central. La plupart des intervenants ont souligné qu'il était la source de plusieurs problèmes.
- Pour les entrevues, nous avons fait des choix pour les organisations sur la base de différents critères (ex. : localisation, mission auprès des 0-5 ans) et en respect du nombre maximal de rencontres prévues au mandat. Nous avons complété l'information par certains ajouts informatifs dans le texte lorsque nécessaire (ex. Centre d'action bénévole).

#### **4. Présentation des résultats**

Cette partie consiste à présenter l'ensemble des résultats avec l'ajout de certaines précisions et commentaires. Nous présenterons l'analyse et les pistes de solutions dans la section suivante.

La diversité des organisations autant dans leur forme, que leur capacité financière et organisationnelle complique la présentation des résultats puisque certaines d'entre elles ne pouvaient pas répondre à toutes les questions. Par exemple, la question sur les moyens de faire connaître les services ne s'appliquait pas à la Commission scolaire De La Jonquière, la présence de bénévoles au CEGEP de Jonquière et au Consortium. Pour faciliter la lecture, les tableaux indiquent le nombre de répondants (ceux qui ont répondu) ainsi que le nombre d'organisations pour qui la réponse ne s'applique pas.

Finalement, les répondants ont émis divers commentaires en lien avec les questions. Ceux-ci sont indiqués à la suite des tableaux concernés et ne proviennent pas nécessairement de la même personne. Il est donc possible que certains commentaires soient contradictoires. Cela indique simplement que les participants ne partagent pas le même point de vue. L'organisation est identifiée seulement lorsque nécessaire, pertinent et en respect de la confidentialité des participants.

##### **4.1. Le profil des organisations**

La mission et les objectifs des organisations sont diversifiés et très peu d'entre elles visent exclusivement la clientèle des 0 à 5 ans. Éducation, santé, services sociaux ou loisirs, les enfants sont rejoints à travers des activités qui visent les parents, femmes, éducatrices et population en général (tableau 1).

Tableau 1. Résumé des missions et clientèles des organisations

Organisations	Résumés des missions	Clientèle (âge)	Autres clientèles
Bureau coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éducation des enfants par l'entremise des responsables de service de garde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0-5 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RSG</li> </ul>
CEGEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation des éducateurs (trices) à l'enfance</li> <li>Formation continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0-5 ans par le Jardin d'enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éducateurs</li> <li>Intervenants</li> </ul>
Jardins du Coin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers de stimulation pour enfants</li> <li>Briser isolement des parents</li> <li>Prévention auprès des enfants</li> <li>Soutenir le parent dans le rôle d'éducateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfants 0-5 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parents</li> </ul>
Aide-Parents Plus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Briser isolement, créer des réseaux d'entraide et augmenter les compétences parentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0-5 ans</li> <li>Parents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Femmes enceintes</li> <li>Parents</li> </ul>
Centre de services du Mieux-Vivre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la qualité de vie</li> <li>Services et activités communautaires (social et santé)</li> </ul>	Toute la population avec certains services et programmes pour 0-5 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mères</li> <li>Parents</li> </ul>
Patro de Jonquière	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre communautaire offrant un milieu de vie, un lieu de rencontre, accompagnement de jeunes, un accueil pour les adultes et les aînés.</li> <li>Service à la communauté (démunis)</li> </ul>	Toute la population avec deux programmes qui ciblent 0-5 ans	
Commission scolaire De La Jonquière	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission d'État pour l'éducation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De 4 ans à éducation des adultes</li> <li>Prématornelle 4 ans et maternelle 5 ans.</li> <li>Garderie scolaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parents</li> </ul>
Consortium	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervention, formation et recherche centrées sur les pratiques psychomotrices en soutien au développement global des enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 à 107 ans</li> <li>Services/programmes qui touchent les 0-5 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éducateurs (trices), intervenants, professionnels qui travaillent à la petite enfance</li> </ul>
CIUSSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission d'État pour la santé et services sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Population en général</li> <li>Plusieurs programmes et services pour 0-5 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parents</li> <li>Mères</li> <li>Pères</li> <li>Femmes enceintes</li> </ul>
Centre d'action bénévole	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir l'action bénévole dans différents secteurs d'activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 à 60 ans</li> <li>Répit dépannage et transport pour les familles vulnérables qui ont un enfant 0-5 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parents</li> </ul>

### Programmes, activités et services

Cette partie concerne les programmes, activités et services offerts sur le territoire. Nous porterons surtout un regard sur l'offre et l'accessibilité, puisque l'enquête ne visant pas la qualité. À titre informatif, le lecteur trouvera dans l'annexe B des tableaux qui donnent des informations plus précises sur la présence de certains services sur le territoire (écoles primaires, services de garde, prématornelle 4 ans et origine des

familles dans les services de garde en milieu familial). Ces données peuvent évidemment inspirer des pistes de solution visant à rejoindre la clientèle notamment dans les milieux périphériques.

On retrouve des services de garde en CPE et garderies privées sur presque tout le territoire, dont 15 installations dans l'arrondissement de Jonquière. Il n'y a aucune installation à Saint-Charles-de-Bourget. S'ajoute à cela le réseau de garde en milieu familial qui compte 125 garderies et accueille près de 686 familles de tout le territoire (et même à l'extérieur du RLS de Jonquière). Il n'y a aucune garderie familiale à Bégin et Saint-Charles-de-Bourget. Le réseau scolaire se compose de 17 écoles primaires et chacune d'entre elles aura un service de garde scolaire dès septembre 2016 (Saint-Charles-de-Bourget n'avait pas d'installation à ce jour). Il y a six groupes de maternelle 4 ans, dont cinq à demi-temps dans les territoires suivants : Saint-Ambroise, Saint-Charles-de-Bourget, Bégin ainsi que trois groupes dans Jonquière.

### **Mission**

Il y a deux organisations dont la mission vise uniquement les 0 à 5 ans (Jardins du Coin et Aide-Parents Plus). Les autres offrent des services, activités ou programmes qui visent parfois cette clientèle. Nous avons fait une compilation des principaux programmes offerts par les organisations qui ont participé à l'enquête en essayant de les diviser selon les cinq grands domaines de l'EQDEM.<sup>2</sup> L'exercice n'est pas simple, et certainement incomplet, mais il permet de constater qu'il y a beaucoup de programmes dans la santé physique et le bien-être (le tableau est présenté en C) et beaucoup moins dans les catégories du développement cognitif et langagier et du développement global. Une majorité des programmes et activités visent les parents et leurs enfants ou encore uniquement les parents.

Parmi les organismes qui ont participé à l'enquête, on dénote peu de programmes dans la catégorie *Habiletés de communication et connaissances générales*. Notons toutefois que le Programme d'éveil à la lecture et à l'écriture (PAÉLÉ), qui n'a pas été cité par les participants, s'inscrit directement dans cette compétence. Sous la direction du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, il est sous la supervision d'un comité régional qui comprend le ministère de la Famille et des Aînés, de la Culture et des Communications et de la Condition féminine, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, de la Santé et des Services sociaux. Le programme se déploie sur tout le territoire régional à travers six comités locaux attachés aux réseaux locaux de services. De plus, deux actions du plan de Commun'Enfant visent le prêt de Bac du langage et de sacs à dos de lecture. Une journée de mobilisation des intervenant-e-s sur le langage et la mobilisation régionale famille a eu lieu sur le territoire de Jonquière le 24 février 2016.

Il y a très peu de programmes qui sont dédiés uniquement aux enfants, mises à part des interventions par les spécialistes. La plupart des programmes offerts sont gratuits ou adaptés au revenu des parents et ne sont pas offerts pendant la période estivale. Outre les services de garde, le Patro de Jonquière est certainement l'organisation qui a le plus d'activités pendant l'été.

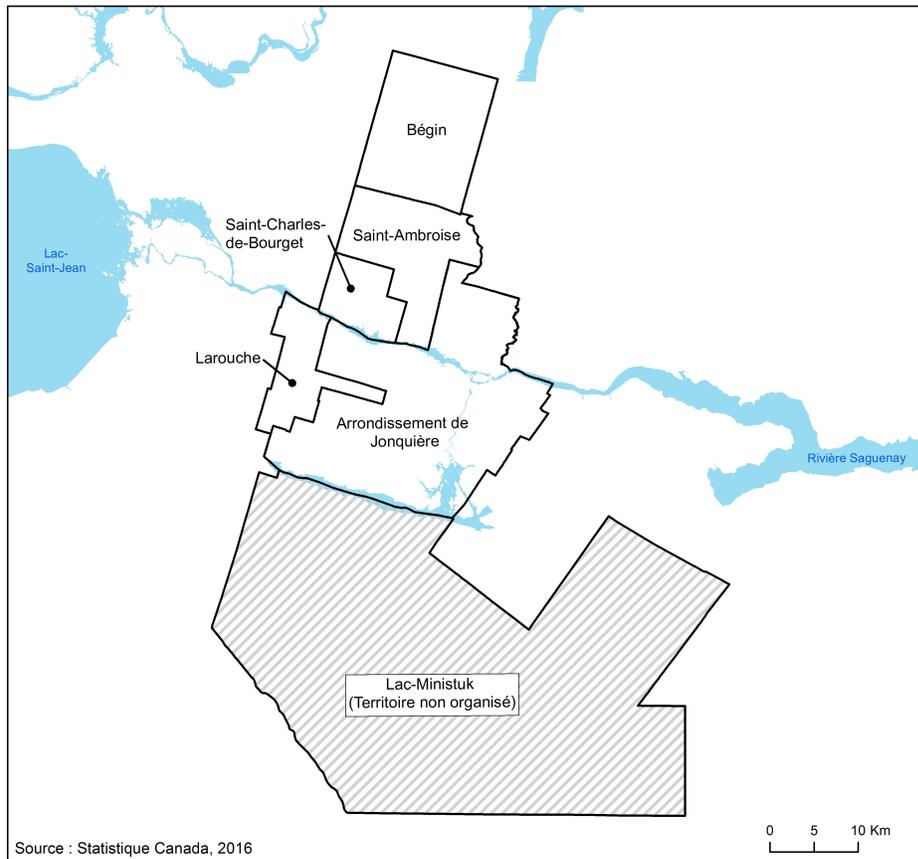
### **Le territoire d'intervention**

Le territoire de l'enquête couvre le territoire du réseau local de services de Jonquière c'est-à-dire l'arrondissement de Jonquière et les municipalités de Bégin, Saint-Charles-de-Bourget, Saint-Ambroise et Larouche (carte 1).

---

<sup>2</sup> Santé physique et bien-être, compétences sociales, maturité affective, développement cognitif et langagier, habiletés de communication et connaissances générales.

Carte 1. Territoire du réseau local de services de Jonquière



Crédit Jean-Guillaume Simard.

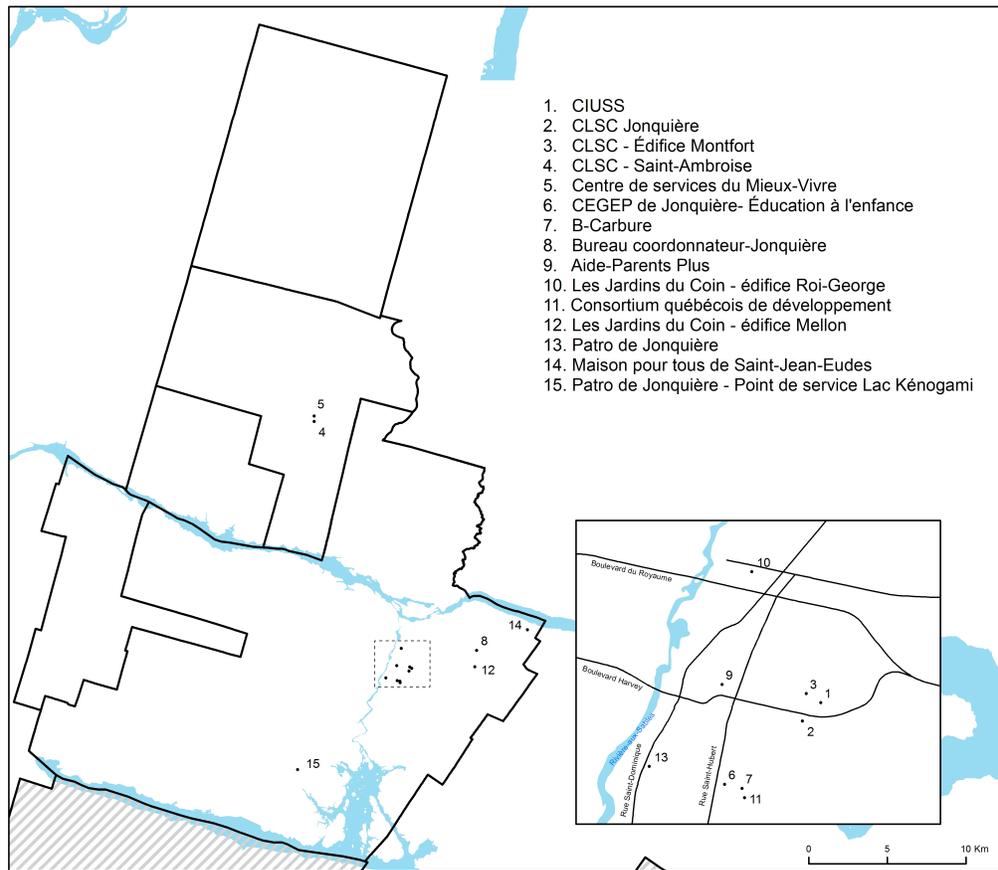
Au départ, nous souhaitions faire un parallèle entre le territoire visé par la mission et l'origine de la clientèle qui fréquente les organisations. La diversité des territoires couverts (tableau 2) et le fait que très peu d'organisations sont en mesure d'identifier avec précision l'origine de la clientèle pour les 0 à 5 ans ont rendu impossible cet objectif. La raison la plus fréquente est tout simplement que les données n'existent pas ou ne sont pas compilées pour la clientèle 0 à 5 ans. Il arrive aussi que l'âge des clientèles se confond dans une même activité ou que la question ne s'applique pas au type de mission (ex. : concertation, éducation). Il est donc très difficile de faire une analyse entre le territoire visé (théorique) et l'origine des clientèles. Les organisations qui ont répondu l'ont fait de façon instinctive.

Tableau 2. Territoire visé par les organisations

	Québec	Région	RLS-Jonquière	Jonquière	Autres
Patro de Jonquière		X	X		
Jardins du Coin			X	X	Laterrière Chicoutimi
Commission scolaire De La Jonquière			X		
Consortium	X et plus	X	X		
CIUSSS- CLSC		X	X		
Centre de services du Mieux-vivre					Bégin Shipshaw Saint-Charles-de-Bourget Saint-Ambroise
CEGEP de Jonquière	X et plus	X	X		
B-Carbure			X		
Bureau coordonnateur			X		
Aide-Parents Plus			X (Saguenay pour Relevailles)		

Nous pouvons quand même constater qu'à l'exception des organisations qui se déplacent vers les municipalités, il y a très peu de clientèles en provenance de la périphérie de Jonquière. La carte 2 présente la localisation des sièges sociaux et des points de services des organisations qui ont participé à l'enquête. Le tableau est dans l'annexe B. On constate la concentration des points dans une partie de l'arrondissement de Jonquière ainsi que l'absence de points dans trois municipalités (Bégin, Saint-Charles-de-Bourget et Larouche). Notons que le Centre d'action bénévole de Jonquière offre un service de transport à faible coût pour les familles vulnérables.

Carte 2. Localisation des sièges sociaux et points de services des organismes



Source des données géographiques : Statistique Canada, 2016

Crédit Jean-Guillaume Simard.

## 4.2. L'organisation

Cette partie présente différentes questions relatives à l'organisation : ressources humaines, exigences scolaires, publicité et réponse aux services.

### Ressources humaines

Les trois premières questions concernant les employés, bénévoles et exigences sur la scolarité se limiteront à quelques points descriptifs en raison de la diversité des structures. Il est difficile et peu pertinent de comparer le CIUSS ou la Commission scolaire De La Jonquière avec un organisme communautaire.

Concernant les membres du personnel, sauf pour les grandes organisations, on compte entre 4 et 6 employés à temps complet en plus de quelques postes à temps partiel. Il faut considérer que les emplois ne sont pas nécessairement consacrés à la clientèle 0-5 ans. Dans le cas particulier du Consortium, tous les employés travaillent à temps partiel et sont prêtés par d'autres organisations. Il y a une vingtaine de personnes qui gravitent dans cette organisation mais elles ont un lien d'emploi avec d'autres organisations.

Les conseils d'administration des organisations communautaires sont composés, sans surprise, de bénévoles. Pour le reste, les parents sont souvent considérés comme bénévoles, car ils participent à

l'organisation de plusieurs activités. On constate que les bénévoles interviennent peu ou pas du tout auprès des enfants. On les retrouve surtout dans les services de répit, transport et autres activités spécifiques aux organisations (tri de vêtements, accueil, logistique, etc.).

### Exigences scolaires

Les organismes communautaires exigent le niveau collégial pour les intervenants qui travaillent auprès des enfants. On retrouve toutefois des employés de niveau universitaire. Le Patro, qui ne vise pas spécifiquement la clientèle 0-5 ans, donne des formations d'appoint pour les étudiants qui travaillent dans les camps de jour. Les garderies en milieu scolaire exigent minimalement une Attestation d'études professionnelles (AEP). Toutefois, d'autres formations sont acceptées si les personnes acceptent de suivre un cours d'appoint pour se conformer aux spécificités du programme AEP. On exige aussi la qualification RCR et premiers soins. Il n'y a pas d'exigence de scolarité pour les bénévoles dans les organisations. Il y a trois domaines d'étude qui ressortent de l'enquête (en ordre d'importance) : éducation spécialisée, petite enfance et travail social. Pour le reste, les employés proviennent de sciences humaines ou de l'enseignement.

### Publicité

Les organisations utilisent plusieurs moyens pour faire connaître leurs services. Toutefois, ce sont les réseaux sociaux et le bouche-à-oreille qui sont les plus importants (tableau 4) et qui s'avèrent évidemment les moyens moins coûteux. Ce ne sont pas, par contre, toutes les familles qui sont branchées sur Internet, surtout les familles plus vulnérables économiquement. Les outils promotionnels maison complètent l'éventail. La situation est un peu différente pour des institutions comme le CEGEP, le CIUSS ou encore la Commission scolaire De La Jonquière qui sont attachées à un plan de communication organisationnel.

Tableau 4. Publicité et promotion des services

	Moyens utilisés	Trois plus importants*
Dépliant, affiche, outil promotionnel maison	6	3 <sup>ème</sup>
Médias écrits (journaux, revues, etc.)	5	
Médias électroniques (télévision et radio)	4	
Site Web	7	
<b>Réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.)</b>	<b>8</b>	<b>2<sup>ème</sup></b>
<b>Bouche-à-oreille</b>	<b>8</b>	<b>1<sup>er</sup></b>
Participation à des événements	7	
Achat de publicité	4	
Nombre de réponses	9	
Non applicable	1	
* Il est normal que les trois plus importants ne correspondent pas nécessairement avec le nombre de réponses. La première question visait à identifier les moyens utilisés et la deuxième question les trois plus importants (ou utilisés).		

La moitié des organisations estiment ne pas être connues de la population visée par leur mission. La plupart des commentaires nuancent pour dire que le nom de l'organisation est connu, mais beaucoup moins les activités et services qui y sont offerts (tableau 5). On questionne aussi la nécessité d'être connue

du grand public et la pertinence de se faire connaître davantage, considérant que la clientèle augmente, mais que la les capacités organisationnelle et financière des organisations sont limitées, sinon réduites. Pourquoi susciter une demande s'il est difficile d'y répondre ?

Tableau 5. L'organisation est-elle connue ou non de la population visée ?

Oui	4
Non	5
Nombre de réponses	9
Non applicable	1

### Réponse à la demande

Les organisations considèrent qu'elles répondent assez bien à la demande (tableau 6). Une seule affirme refuser des demandes. Ces réponses semblent un peu surprenantes relativement à la perception que nous avons sur la surcharge des organisations communautaires.

Tableau 6. Réponse des organisations à la demande

Nous répondons totalement à la demande	4
Nous répondons assez bien à la demande	4
Nous devons refuser certaines demandes	1
Nous devons refuser beaucoup de demandes	0
Nombre de réponses	9
Non applicable	1

On compte quelques listes d'attente dans des organisations que ce soit pour des programmes, camps d'été ou services spécialisés (tableau 7).

Tableau 7. Liste d'attente dans les organisations

Oui	4
Non	3
Nombre de réponses	7
Non applicable	3

### 4.3. Les familles en situation de vulnérabilité

Cette partie vise à évaluer le niveau d'information disponible au sein des organisations sur les familles vulnérables du territoire ainsi que leur intervention plus ciblée auprès d'elles.

Toutes les organisations participantes interviennent auprès des familles vulnérables de façon plus ou moins ciblée (tableau 8). Certaines familles et/ou enfants sont ciblés par des programmes alors que d'autres se retrouvent dans des groupes sans cible particulière. Il faut souligner que certains programmes ont des

critères qui obligent les organisations bénéficiaires à rejoindre des familles vulnérables (ex. : SIPPE, PACE). Des organismes comme Aide-Parents Plus, Centre d'action bénévole et Jardins du Coin reçoivent des montants pour ces programmes.

Tableau 8. Intervention auprès des familles vulnérables

Oui	10
Non	0
Nombre de réponses	10

Une question visait à évaluer si les organisations étaient en mesure d'identifier, d'une manière ou d'une autre, les familles en situation de vulnérabilité. La majorité des intervenants rencontrés répondent positivement à cette question (tableau 9).

Tableau 9. Capacité à identifier les familles en situation de vulnérabilité

Oui	6
Non	3
Nombre de réponses	9
Non applicable	1

Le tableau suivant illustre que les intervenants utilisent plusieurs moyens pour identifier les familles vulnérables :

Tableau 10. Moyens pour identifier les familles en situation de vulnérabilité

Moyens utilisés		Les trois plus importants
Lecture sur le sujet	4	3 <sup>ème</sup>
Collaboration et concertation avec d'autres organisations	5	1 <sup>er</sup>
Analyse de la clientèle qui fréquente l'organisation	5	
Consultation sur votre territoire (ex. : auprès des parents)	2	2 <sup>ème</sup>
Participation à des événements (formation, forum, colloque)	3	
Les RSG	1	
Expérience	2	
Nombre de réponses	9	
Non applicable	1	
* Il est normal que les trois plus importants ne correspondent pas nécessairement avec le nombre de réponses. La première question visait à identifier les moyens utilisés et la deuxième question les trois plus importants (ou utilisés).		

À la question sur les trois moyens les plus importants, nous retrouvons, en ordre d'importance : la collaboration avec les organismes, la consultation sur le territoire (ex. : les parents) et les lectures. Les deux autres sont l'analyse de la clientèle qui fréquente l'organisation et la participation à des événements.

### Commentaires

- Le territoire de Jonquière est déjà identifié comme un territoire ayant un taux élevé de défavorisation.
- Pour certaines organisations, la majorité de la clientèle est déjà en situation de vulnérabilité.
- Une garderie située en milieu favorisé aura moins de familles vulnérables. Toutefois, il y a, en général, des places réservées et pour lesquelles les enfants sont référés par le CIUSS (CLSC).

Une organisation publique comme le CIUSSS-CLS a des exigences d'intensité considérant le nombre de familles vulnérables. C'est aussi une organisation où les personnes téléphonent directement lorsqu'elles ont des problèmes. Sinon, les autres organisations n'ont pas un objectif organisationnel sur le nombre de familles vulnérables à rejoindre.

Comme l'enquête vise à faire le portrait des services pour les enfants de 0-5 ans, nous avons questionné les organisations sur l'évaluation des besoins des enfants. Le tableau 11 montre que la majorité des organisations évaluent les besoins des enfants.

Tableau 11. Évaluation des besoins des enfants

Oui	7
Non	2
Nombre de réponses	9
Non applicable	1

Plusieurs moyens sont utilisés pour évaluer les besoins des enfants comme le montre le tableau 12. À la question sur les trois moyens les plus utilisés, les intervenants répondent :

- utilisation d'outils d'évaluation ;
- observation par les intervenants de l'équipe ;
- collaboration avec les autres organisations.

Tableau 12. Moyens utilisés pour évaluer les besoins des enfants

		Les trois plus importants
Utilisation d'outils d'évaluation (préciser)	3	1 <sup>er</sup>
Observation par les intervenants de l'équipe	7	2 <sup>ième</sup>
Consultation d'experts externes	3	
Collaboration avec d'autres organisations	7	3 <sup>ième</sup>
Autre : Consultation des parents	1	
Nombre de réponses	7	
* Il est normal que les trois plus importants ne correspondent pas nécessairement avec le nombre de réponses. La première question visait à identifier les moyens utilisés et la deuxième question les trois plus importants (ou utilisés).		

### Commentaires

- En plus des critères qui obligent à rejoindre des familles vulnérables, certains programmes exigent une évaluation.
- Une mesure informelle est possible à travers les rapports des intervenants.
- Une organisation souligne qu'il ne faut pas que les outils d'évaluation soient trop complexes pour les intervenants. Il faut s'assurer qu'ils soient vulgarisés et adaptés à la réalité.
- Pour certaines organisations, les enfants vulnérables sont référés par le CIUSS, alors il y a déjà une évaluation et un plan d'intervention.
- Le CEGEP a un jardin d'enfants. Lorsqu'il y a des places disponibles, elles sont offertes dans les organisations pour les enfants qui ont des besoins particuliers qui ou vivent dans une famille vulnérable. Le CEGEP est à la fine pointe et compte un réseau d'experts à l'interne (en raison du programme d'éducation à l'enfance) pour évaluer et répondre aux besoins.
- Pour les garderies en milieu scolaire, les responsables de garde, de par leur expérience, sont en mesure d'identifier des enfants en situation de vulnérabilité et les référer, le cas échéant.

Une organisation publique comme le CIUSS-CLSC a davantage d'obligation, mais aussi de moyens et d'outils, pour mesurer la satisfaction et les effets des programmes sur leur clientèle. Il en est de même du Bureau coordonnateur de Jonquière qui a des exigences d'évaluation des services et un service de plainte. Pour les organisations communautaires, l'évaluation passe davantage par les programmes.

Outre le financement, nous avons demandé de cibler les autres éléments qui nuisent à la capacité des organisations de bien répondre aux besoins des familles vulnérables. Parmi les réponses suggérées, on remarque que les critères des programmes et les contraintes organisationnelles sont les deux facteurs qui sont cités le plus souvent (tableau 13). Toutefois, les deux premiers facteurs les plus importants (à égalité) sont les contraintes organisationnelles et la complexité des cas (multiproblématiques) et, en deuxième, le manque d'expertise à l'interne. Les deux autres plus importants sont les contraintes géographiques et le refus des familles.

Tableau 13. Facteurs qui nuisent à la capacité de répondre aux familles vulnérables

	Moyens	Les trois plus importants
Manque d'expertise à l'interne	2	2 <sup>ème</sup>
<b>Contraintes organisationnelles</b>	<b>5</b>	<b>1<sup>er</sup> (égalité)</b>
Contraintes géographiques	3	
Refus des familles	4	
<b>Critères des programmes</b>	<b>6</b>	
Complexité des cas (multiproblématiques)	3	1 <sup>er</sup> (égalité)
Autre : financement	1	
Nombre de réponses	10	
* Il est normal que les trois plus importants ne correspondent pas nécessairement avec le nombre de réponses. La première question visait à identifier les moyens utilisés et la deuxième question les trois plus importants (ou utilisés).		

### Commentaires

- Quelques organisations ont souligné déployer divers moyens pour faciliter la participation des familles qui sont en vulnérabilité économique (fonds d'aide, organismes de charité, etc.).
- Les contraintes organisationnelles sont liées au problème de financement. Il est impossible d'ajouter des employés et il faut respecter les ratios.
- La contrainte géographique est très faible (sinon inexistante) pour le CIUSS (CLSC) puisque les intervenants vont directement au domicile des familles.

Les dernières questions de cette partie visaient à vérifier la mesure du niveau de satisfaction et les impacts des interventions sur les personnes qui fréquentent les organisations. Toutes les organisations mesurent, de diverses manières, la satisfaction de leur clientèle (tableau 14 et 15). La grande majorité le fait de sa propre initiative.

Tableau 14. Moyens de mesurer la satisfaction de la clientèle

Oui	9
Non	0
Nombre de réponses	9
Non applicable	1

Des moyens formels (ex. : questionnaire) et informels (ex. : discussion) sont utilisés pour mesurer la satisfaction (tableau 15).

Tableau 15. Moyens de mesure de satisfaction

	Nombre de réponses
Êtes-vous obligé par un programme ?	2
Est-ce de votre initiative?	7
Évaluation formelle	5
Évaluation informelle	5
** Il ne faut pas considérer le total car la même organisation utilise parfois les deux moyens.	

### Commentaires

- Pour les organisations qui doivent respecter des normes gouvernementales, l'évaluation passe parfois par le système de plaintes (ex. : RSG).
- Le CIUSS collabore avec Agrément Canada pour améliorer les mesures de satisfaction.
- Dans les petites organisations, la proximité des intervenants avec la clientèle fait en sorte que les insatisfactions sont détectées et réglées rapidement.

La mesure des impacts exige des outils et une analyse qui sont plus complexes. Sur ce point, on constate que les organisations sont davantage obligées par un programme (tableaux 16 et 17).

Tableau 16. Moyens pour mesurer les impacts

Oui	8
Non	0
Nombre de réponses	8
Non applicable	2

Tableau 17. Moyens de mesure des impacts

Êtes-vous obligé par un programme ?	4
Est-ce de votre initiative?	3
Formelle	6
Informelle	2
** Il ne faut pas considérer le total car la même organisation utilise parfois les deux moyens.	

#### 4.4. La collaboration avec les autres organisations

Cette partie visait à obtenir des données et informations sur la collaboration et la concertation entre les organisations. Sans surprise, toutes les organisations indiquent collaborer avec les autres pour l'offre de services (tableau 18).

Tableau 18. Travaillez-vous en collaboration avec d'autres organisations pour votre offre de services ?

Oui	10
Non	0
Nombre de réponses	10
Non applicable	0

Il existe plusieurs types de motivations et degrés d'engagement dans le travail de collaboration. Nous avons demandé aux participants de cibler les plus importants. La raison la plus citée est l'échange d'information (tableau 19). Suivent de près la promotion commune d'activités et de services ainsi que l'organisation commune d'activités.

Tableau 19. Types de collaboration<sup>3</sup>

		Les trois plus importants
Échange d'information	10	1 <sup>er</sup>
Promotion commune des activités et/ou services	9	2 <sup>ème</sup>
Organisation commune d'une ou plusieurs activités (ponctuellement)	9	3 <sup>ème</sup>
Offre d'un programme commun	6	
Demande de financement commune	6	
Nombre de réponses	10	

Nous avons demandé quelles étaient les trois organisations avec qui la collaboration est la plus importante. La première organisation est le CIUSSS à travers les installations suivantes : CLSC, Centre jeunesse, CRDITSA. Outre le CIUSSS, il est difficile de faire des regroupements, car les collaborations sont spécifiques aux missions des organisations. Voici les autres organisations citées une seule fois et qui illustrent la diversité :

- Aide-Parents Plus
- Écoles primaires
- CPE
- Transit

<sup>3</sup> Les types de collaboration étaient suggérés dans le questionnaire. Les répondants pouvaient ajouter d'autres thèmes selon leur convenance.

- Comités dans les milieux périphériques
- CEGEP
- Le milieu communautaire en général
- Escale
- B-Carbure
- CREPAS
- Consortium
- Les organisations qui visent 0 à 17 ans

### **Le réseau régional des CPE: un réseau en survie**

Les CPE sont des partenaires importants dans le développement des enfants 0-5 ans. Les différentes coupures ont ébranlé plusieurs réseaux, dont celui du Regroupement des CPE du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cette réalité rend plus difficiles la collaboration et la concertation avec les différentes installations. Avec les coupures, le Regroupement a dû abolir le poste de coordination. Il y a eu un appel d'offre pour maintenir un minimum de services auprès des membres. La meilleure option à court terme était une collaboration avec l'Association québécoise des CPE (deux jours et demi par semaine). Le Regroupement se dit plutôt en mode survie et réfléchit à sa réorganisation, notamment par un échange sur les pratiques de gestion. Il est donc très difficile de se prononcer pour l'instant sur les opportunités de collaboration avec ce Regroupement, ce qui n'empêche pas les collaborations avec les CPE, évidemment. Nous avons considéré qu'il était important de faire la lumière sur la situation du regroupement régional.

Les deux questions suivantes sont liées à la référence entre les organisations. Nous avons d'abord demandé aux intervenants si d'autres organisations réfèrent leurs activités/services aux familles et/ou personnes (tableau 20). Il ne semble pas y avoir de difficultés importantes sur ce point puisque huit organisations ont répondu par l'affirmative.

Tableau 20. Est-ce que les autres organisations réfèrent vos activités

Oui	8
Non	1
Nombre de réponses	9
Non applicable	1

Dans la liste des difficultés qui nuisent à la référence des activités, la méconnaissance des services arrive grande première.

Tableau 21. Freins pour la référence de l'organisation par les autres

<b>Freins</b>	
<b>Méconnaissance des services offerts par votre organisation</b>	<b>8</b>
Confidentialité	1
Compétition (pour le financement ou autre)	3
Absence de certains services	1
Autres (préciser)	0
Nombre de réponses	9
Non applicable	1

### Commentaires

- Une organisation considère que la confidentialité est surtout un problème en sécurité alimentaire, mais qu'elle n'existe pas vraiment dans les dossiers des 0-5 ans. Elle a déjà été un problème par le passé, mais il y a désormais des règles et papiers à remplir qui facilitent la référence et la collaboration entre les organisations.
- Le taux de roulement dans les organisations est une réelle difficulté pour faire connaître les services et cela se passe à deux niveaux. Quand il y a un changement d'intervenant dans une organisation, la personne doit apprendre à connaître les activités et services des autres organisations du territoire. Quand il y a un changement de personne à une table de concertation, il faut aussi recommencer à zéro.
- Le problème de financement entraîne un problème avec le personnel (manque d'employés) et rend difficile la collaboration avec les autres organismes. Le manque de personnel entraîne un manque de temps alors il faut faire des choix.

Dans un deuxième temps, nous avons demandé si l'organisation rencontrée réfère vers les autres organisations. Tous les intervenants ont répondu dans l'affirmative (tableau 22).

Tableau 22. Référence vers d'autres organisations

Oui	9
Non	0
Nombre de réponses	9
Non applicable	1

Encore une fois, la méconnaissance des autres services est la principale difficulté pour la référence.

Tableau 23. Freins pour référer les autres organisations

<b>Freins pour référer les autres organisations</b>	
Méconnaissance des services offerts par votre organisation	4
Confidentialité	1
Compétition (pour le financement ou autre)	0
Absence de certains services	1
Autres : Limites internes relativement aux ressources humaines	1
Nombre de réponses	9
Non applicable	1

### Commentaires

- Le roulement de personnel dans les organisations ne favorise pas la référence.
- Il y a une référence seulement si l'organisation n'est pas en mesure d'aider la personne.
- La méconnaissance se situe surtout au niveau des services spécifiques ou plus pointus des autres organisations.

Les activités de concertation sont importantes et demandent du temps. Il est donc intéressant de vérifier ce qu'elles apportent aux organisations. L'échange d'information, le réseautage et le développement de projets communs sont les deux apports les plus cités, suivis de très près par la formation (tableau 24).

Tableau 24. Les apports des activités de concertation

Apports	
<b>Échange d'information</b>	<b>10</b>
<b>Réseautage (mise en relation avec d'autres personnes)</b>	<b>10</b>
Formation	8
<b>Développement de projets communs</b>	<b>10</b>
J'y vais parce que je suis obligé (c.a., programmes, autre)	1
Nombre de réponses	10

Nous avons demandé aux organisations d'identifier les principaux freins à la collaboration entre les organisations (tableau 25). Le manque de temps et la méconnaissance des services sont les plus cités et identifiés comme étant ceux qui ont le plus de poids. Le financement et la compétition entre les organisations (au niveau régional) sont aussi identifiés comme étant importants.

Tableau 25. Principaux freins à la collaboration

		Les trois plus importants
Méconnaissance des services offerts par les autres organisations	7	2 <sup>ème</sup>
Manque de temps	9	1 <sup>er</sup>
Compétition (pour le financement ou autre)	5	3 <sup>ème</sup>
Mauvaise relation avec certaines personnes	3	
Je ne vois pas d'utilité pour mon organisation	1	
Autres : financement.	1	
Nombre de réponses	10	

### Commentaires

- Il y a de la «surconcertation». Il faut bien admettre que ce sont souvent les mêmes personnes qui sont aux différentes tables de concertation, même si les sujets sont différents.
- L'augmentation du nombre de lieux de concertation demande plus de temps, alors il faut choisir.
- On peut parfois parler de «déconcertation», notamment en raison de la présence de corporatisme.<sup>4</sup>
- Il y a une compétition sur les PPP sociaux. La participation du privé a soulevé de la colère et a créé une compétition entre les organisations.
- La concertation doit d'abord servir à donner un meilleur service à la clientèle. C'est ce qui doit guider les intervenants.

Les commentaires ne sont pas faits par le même participant et peuvent sembler contradictoires. Une synthèse des propos sur la concertation permet d'affirmer que tous les participants considèrent que la collaboration et la concertation sont importantes. Toutefois, on reconnaît qu'il y a déjà beaucoup de tables et de comités où siègent les mêmes organisations et personnes. Comme la concertation demande du temps, il est nécessaire de bien choisir en fonction de la mission de l'organisation (on ne peut pas être partout). Dans le contexte actuel, il est difficile d'ajouter d'autres comités. Les questions sur le niveau d'engagement des organisations, même s'il n'est pas nommé aussi clairement, sont implicites dans certains commentaires. Peut-être que les structures de concertation doivent permettre d'aller plus loin dans le niveau d'engagement et dépasser l'échange d'information et le réseautage ?

Pour terminer cette partie, nous avons demandé aux intervenants s'ils avaient le sentiment de bien répondre à leur mission. Tous les participants ont répondu oui à cette question. Un intervenant précise toutefois qu'il ne faut pas avoir peur de l'auto-critique et un autre croit qu'il y a du potentiel pour en faire beaucoup plus. La formation et l'amélioration continue permettent de toujours faire un peu mieux.

<sup>4</sup> Nous entendons par corporatisme le fait de défendre d'abord les intérêts de son organisation avant ceux d'une clientèle par exemple.

## **5. Forces, faiblesses, opportunités et menaces**

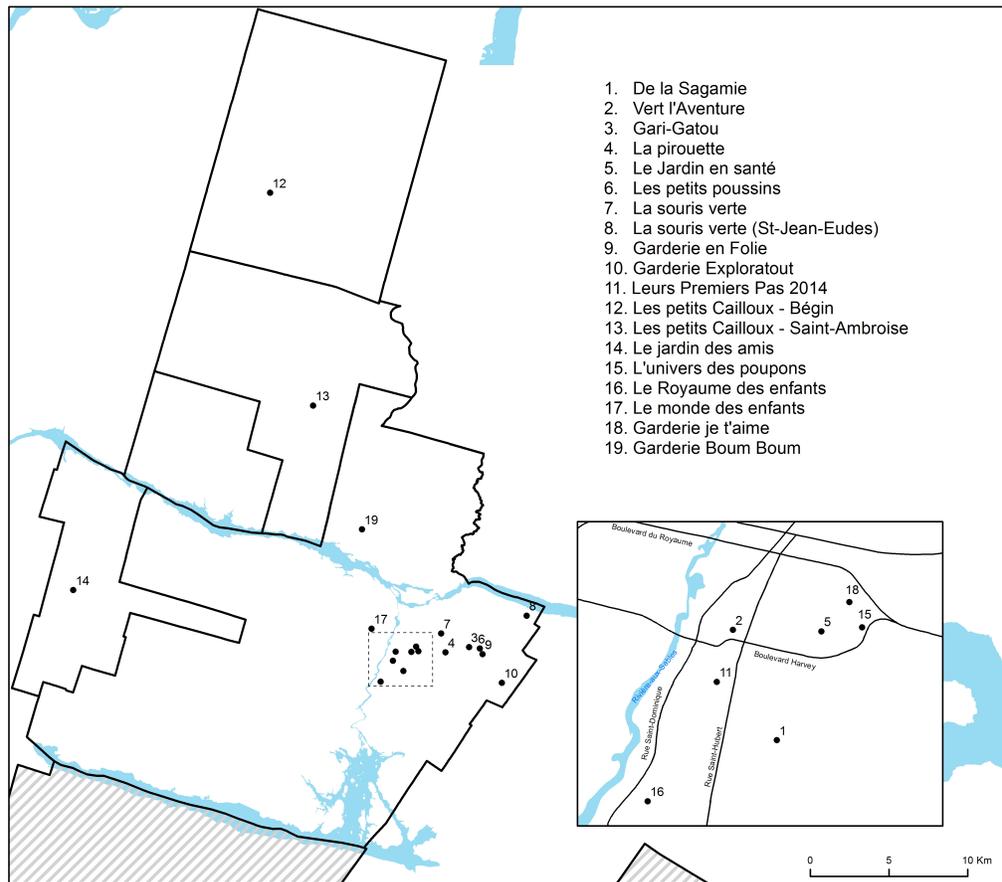
Comme il était prévu dans le mandat, nous avons demandé aux intervenants d'identifier les opportunités et menaces pour leur organisation et l'offre de services à la clientèle des 0-5 ans pour le territoire du RLS Jonquière. Les faiblesses sont tirées d'une classification des réponses à la question sur la collaboration et la concertation ainsi que les différents commentaires des participants recueillis au cours de l'entrevue. Les forces ont été identifiées à travers les commentaires et l'analyse des données.

### **5.1. Les forces**

---

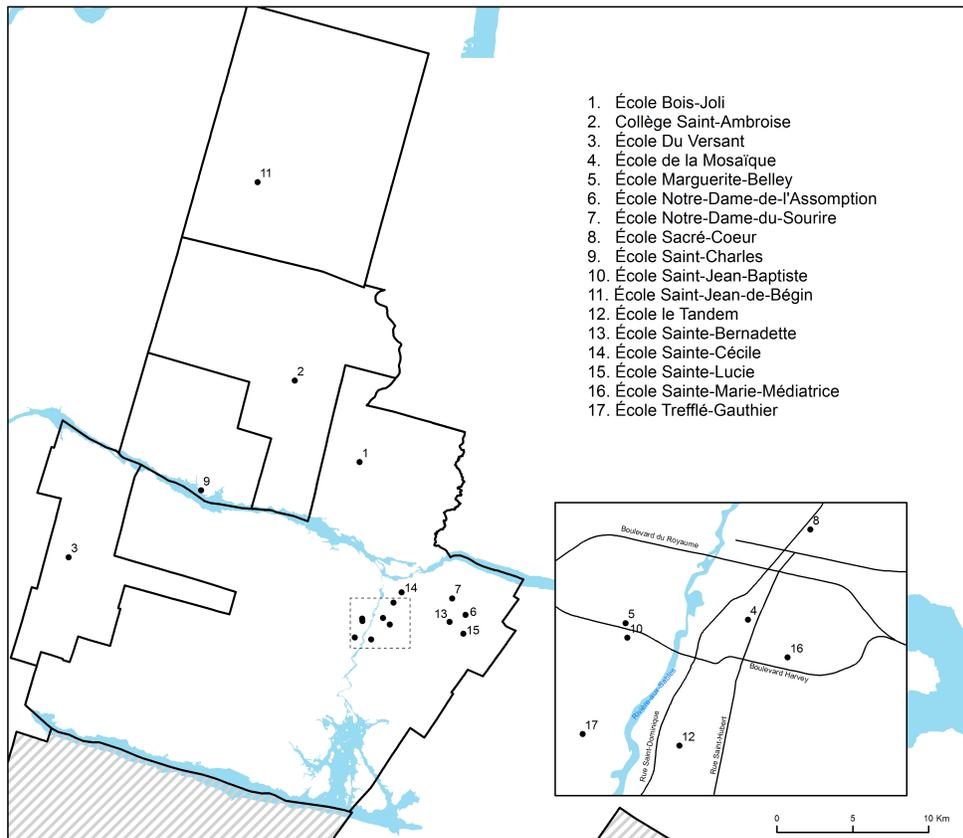
- La diversité des organisations et le bon niveau de collaboration.
- Plusieurs réseaux sur l'ensemble du territoire (CPE, service de garde en milieu familial, scolaire). Les cartes 3 et 4 montrent la dispersion sur le territoire des deux réseaux.
- Des organisations motivées à développer de nouveaux créneaux et qui comptent sur un réseau implanté dans la région et le Québec.
- Des intervenants passionnés et engagés pour répondre aux besoins de leur clientèle.
- Des connaissances et de l'expertise diversifiées à partager davantage.
- Une volonté de travailler en concertation.
- Selon les informations fournies par les intervenants, le dépistage des enfants en situation de vulnérabilité fonctionne assez bien. Outre les parents qui peuvent téléphoner directement au CLSC, plusieurs réseaux et intervenants semblent attentifs pour identifier et référer les enfants lorsque c'est nécessaire (RSG, CPE, professeurs, etc.). La collaboration de spécialistes qui se rendent dans les CPE est un bel exemple.

### Carte 3. Localisation des services de garde (CPE et garderies privées)



Crédit Jean-Guillaume Simard.

Carte 4. Localisation des écoles primaires (garderies scolaires)



Source des données géographiques : Statistique Canada, 2016; MELS, 2016

Crédit Jean-Guillaume Simard.

## 5.2. Les faiblesses

Certaines faiblesses sont liées à des organisations. Toutefois, il y a toujours un lien avec l'offre de services du territoire auprès des 0-5 ans. Nous avons classé les faiblesses en quatre thèmes : concertation et collaboration, développement et intervention auprès des 0-5, formation et faiblesses liées à l'organisation. Voici les faiblesses citées par les participants à l'enquête.

### Concertation et collaboration

- La plupart des intervenants qui sont à la table de concertation et qui représentent de grandes organisations n'ont pas le pouvoir de prendre des décisions. Il faut donc attendre que les informations remontent dans les hiérarchies et cette réalité allonge le temps requis pour mener à bien les initiatives.
- Il y a une dominance du secteur de la santé dans les approches de développement des enfants de 0-5 ans. Les intervenants en santé sont très présents aux comités de concertation et les programmes relèvent en grande majorité du ministère de la Santé et des Services sociaux. Cette réalité laisse peu de place pour les autres secteurs concernés par le développement des 0-5 ans ou ceux qui ont une approche plus globale (psychologie, motricité, éducation, formation continue, etc.).

- Des organisations souhaiteraient avoir plus de collaboration avec la Commission scolaire De La Jonquière, mais il est parfois difficile d'identifier les personnes-ressources dans de si grandes organisations.
- Une organisation en milieu rural souligne qu'il y a un écart entre les outils proposés par Avenir d'enfants et la réalité des familles et des besoins des enfants. Certains outils sont trop théoriques et difficiles à utiliser pour les intervenants. Par exemple, on demande aux parents de lire alors qu'ils sont démunis et manquent de tout. Certains outils renforcent le sentiment d'inaptitude chez les parents qui se sentent jugés.
- Plusieurs projets de Commun'Enfant fonctionnent sur la dyade parent-enfant. Cette approche est plus complexe pour les organisations qui n'ont pas un accès facile aux parents (ex. : garde en milieu familial). Cela crée plus de barrières pour s'engager dans le plan d'action de Commun'Enfant.
- La concertation ne doit pas mener à des réseaux parallèles. Par exemple, pourquoi donner des sacs de livres quand il y a déjà le réseau des bibliothèques ?
- Il y a certaines frustrations relativement au comité régional Avenir d'enfants. Il y a peut-être un déséquilibre entre ce que des organisations apportent au comité versus ce qu'elles reçoivent en retour.
- Les organisations dépassent difficilement les intérêts corporatifs.
- Des intervenants affirment ne pas saisir la mission et les activités du Consortium. On perçoit aussi des difficultés à concilier la pratique terrain et l'approche préconisée par l'organisation. Les coûts relatifs à la mise en place d'une installation conforme à la méthode Aucouturier ainsi que les coûts de formation semblent un frein pour les organisations.

### **Développement et intervention auprès des enfants 0-5 ans**

- Il y a une approche de sur-spécialisation du développement des enfants qui est trop présente. On pense à tort qu'il repose sur le travail des spécialistes alors que les intervenants et les parents peuvent beaucoup aider.
- La prévention n'occupe pas assez de place dans les interventions.
- Il y a des problèmes systémiques qui sont causés par les politiques fédérales et provinciales et on ne peut pas fermer les yeux sur cette réalité qui a des conséquences directes sur les enfants 0-5 ans. Les coupures dans l'éducation et les garderies en sont deux exemples.
- La réglementation excessive dans les centres de la petite enfance nuit au développement de l'enfant.

### **Formation**

- Les enfants vulnérables fréquentent des organisations où les employés n'ont pas nécessairement la formation requise pour répondre aux problèmes. Il faut trouver des façons de mieux intervenir en support et offrir de la formation continue. Il faut agir en complémentarité.
- Les programmes de formation continue et l'expertise offerte par le CEGEP de Jonquière et le Consortium sont méconnus des organisations. Il est anormal de constater que les deux organisations ont plus de contacts à l'extérieur du RLS de Jonquière, que ce soit dans la région ou le Québec.
- Le problème de reconnaissance de la formation pour les services de garde et de la profession d'éducatrice nuit au taux d'inscription des étudiants au CEGEP de Jonquière. Il y a un développement excessif des AEC et AEP, qui sont en fait des exigences minimales, mais qui nuisent à la formation collégiale.

### **Faiblesses liés aux organisations (interne)**

- CIUSS (CLSC) a des problèmes internes pour les porteurs de dossiers, il y a beaucoup d'intervenants et il est difficile de savoir qui est le pivot du dossier. Toutefois, il y a un travail qui se fait pour améliorer la situation à l'interne.
- Les responsables de garde sont autonomes et, en quelque sorte, isolées du réseau de concertation. Cette réalité rend plus difficile les actions auprès des enfants.
- Le Bureau coordonnateur aimerait une reconnaissance du milieu familial ce qui ferait une différence pour la qualité du service. Il y a beaucoup de préjugés sur les responsables de garde par rapport à la qualité des installations et du service (même à l'intérieur du réseau de garderies).

### **5.3. Les opportunités**

Les participants ont identifié diverses opportunités dans l'environnement externe. Une opportunité n'est pas une piste obligatoire. Elle doit être évaluée et analysée afin de vérifier les différentes options. On peut même décider de ne pas saisir une opportunité pour diverses raisons. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte de concertation où plusieurs organisations identifient la même opportunité.

Nous avons classé les opportunités soulignées par les intervenants en cinq catégories pour faciliter la lecture et la compréhension :

pour les enfants 0-5 ans ;  
pour les organisations ;  
pour la formation ;  
pour le territoire ;  
autres.

#### **Opportunités pour les enfants de 0-5 ans**

- Le groupe des 0-5 ans semble demeurer une priorité pour le ministère de la Santé et des Services sociaux alors il s'agit d'une bonne nouvelle. Certains le voient aussi comme une menace du point de vue de la compétition entre les organisations qui cherchent du financement à travers de nouvelles clientèles.
- Les besoins des 0-5 ans sont immenses et il existe un potentiel important pour développer de nouveaux programmes. Une organisation indique que cela doit se faire obligatoirement en concertation.
- Il faut développer de nouvelles avenues pour les petits.
- La Commission scolaire De La Jonquière considère la psychomotricité comme une opportunité pour l'avenir.

#### **Opportunités organisationnelles**

- Il faut profiter du contexte pour revoir les façons de faire à l'interne et l'offre de services. Est-ce qu'il est possible d'organiser le travail d'une meilleure façon pour mieux répondre aux parents et enfants ? Par exemple, la nouvelle génération de parents oblige à questionner les formules, car les besoins sont beaucoup plus axés sur l'individu.
- Il y a des opportunités de nouveaux financements par l'entremise de nouveaux ministères, du privé ou de regroupements sociaux.
- Une organisation souhaite développer des ateliers pour les parents et développer de nouveaux partenariats.

- Le nouveau gymnase offre des opportunités au Patro, qui souhaite aussi répondre à certains besoins chez la clientèle des aînés.
- Le Bureau coordonnateur aimerait améliorer le volet pédagogique pour le volet parents et enfants.

### **Opportunités pour la formation**

- Le développement des compétences est important et le CEGEP souhaite s'impliquer dans le milieu. Il y a une opportunité pour faire des liens avec les besoins des enfants et des organisations.
- Il y a beaucoup de besoins et la formation continue est une option intéressante tout comme l'accompagnement pédagogique.
- Exploration de nouveaux secteurs pour offrir des formations adaptées : camps de jour, terrains de jeu, sport organisé, etc.
- Il y a une zone grise avec les troubles de comportement et cette réalité est exigeante pour les éducatrices. Elles ont besoin d'échanger sur ces questions. Le rêve serait d'avoir une ligne directe 911 pour téléphoner et obtenir des réponses immédiates. Une formule a été implantée avec la Table de concertation en trouble de comportements et elle est prometteuse. Elle s'articule autour d'études de cas (en toute confidentialité et aucun nominatif). Cette initiative aide les éducatrices dans leur pratique.

### **Opportunités pour le territoire**

- Il faut profiter du contexte de réorganisation des services pour mieux répondre ensemble aux besoins des enfants de 0-5 ans.
- Il faut développer les services dans un esprit communautaire et s'ouvrir à de nouvelles solidarités.
- Développer de nouveaux partenariats notamment avec le milieu municipal.
- Il faut travailler la transition des 0-5 ans vers le scolaire.
- Il y a un projet de collaboration avec l'organisation le Transit parce que les familles trouvent difficile de quitter les organisations quand l'enfant a plus de cinq ans (Aide-Parents Plus et Le Transit).
- La concertation est tentaculaire. Chaque nouvelle expérience ouvre de nouvelles voies et de nouveaux réseaux (B-Carbure). Il faut les saisir.
- Il faut plus d'interventions à Shipshaw et Saint-Charles-de-Bourget.
- Une organisation aimerait plus de publicité commune pour les partenaires.

### **Autres opportunités**

- Une organisation donne en exemple le développement de nouvelles utilisations et le partage des équipements et infrastructures comme moyen de mieux s'adapter au nouveau contexte tout en favorisant une approche plus communautaire. Les installations des centres à la petite enfance et des écoles ne sont pas utilisées le soir et la fin de semaine. Est-ce que d'autres organisations pourraient offrir des ateliers ou programmes pendant ces périodes ?
- Il y a des ponts à faire avec certaines pratiques ou spécialités notamment celle de la pédiatrie. Sans être présent à toutes les réunions, on pourrait envisager une ou deux rencontres spécifiques qui permettraient de répondre aux questions des intervenants. D'autres spécialités seraient-elles aussi intéressantes ?
- Il y a des actions à mettre en place pour supporter les responsables des services de garde et répondre à leurs besoins spécifiques. Elles ont besoin de se former, d'échanger et de briser l'isolement. Il y a une expérience pilote qui se déroule avec le Consortium. Un groupe de RSG se rend dans une école. Pendant que les enfants vont en salle de psychomotricité, les responsables participent à des groupes de discussion. Ce serait bien de faire un plan d'action pour les RSG, mais il y a un problème avec le financement, car il faut les remplacer quand elles quittent leur service.

- La collaboration avec le CEGEP est un peu compliquée en raison de l'absence d'un local adapté à la méthode Aucouturier. Toutefois, un nouveau local existe désormais à Chicoutimi-Nord et il sera possible de faire des collaborations.
- Multiplier les expériences qui misent sur des actions concrètes pour solidifier les partenariats.

### **B-Carbure**

Le cas de cette organisation est particulier, car elle termine ses activités en juin 2017. L'approche de ce groupe était la mise en place de comités locaux adaptés à chaque milieu (citoyen, municipalité, organisation, agent de développement ou loisirs, etc.). Il y a donc un travail important qui a été fait dans les milieux périphériques et qui se poursuivra dans la prochaine année. Le retrait de l'organisation est une menace puisque la concertation exige aussi un minimum de support, d'encadrement et de continuité. B-Carbure prépare son départ pour que l'offre de services se poursuive dans le temps. Il y a donc des liens à faire pour améliorer l'offre de services pour les 0-5 ans.

### **5.4. Les menaces**

Nous avons demandé directement aux participants d'identifier des menaces dans leur environnement que ce soit pour leur organisation ou la clientèle 0-5 ans.

#### **Le contexte**

Plusieurs commentaires visent à rappeler que le contexte actuel n'est pas favorable à la concertation. Il y a beaucoup d'incertitude, une fin prévue d'activités et de programmes pour certaines organisations et des problèmes de financement importants. Les organisations se recentrent sur leurs activités et on peut penser qu'elles auront moins de temps et d'argent pour la concertation. Plusieurs organisations sont en mode de survie plutôt qu'en mode développement.

#### **Le financement**

Le problème de financement a des impacts sur les services offerts, le personnel et la pérennité des organisations. Que ce soit à l'interne ou à l'externe, le financement, les différentes restructurations et coupures (santé, services de garde, abolition de programmes, etc.) créent une turbulence importante qui représente la plus grande menace pour les organisations.

Les problèmes de financement entraînent d'autres menaces dans son sillage, que ce soit à l'interne ou à l'externe :

- la qualité des services offerts en raison des coupures de personnel ;
- la difficulté de payer des salaires adéquats amène un roulement de personnel qui crée des cassures dans la relation entre la famille, les enfants et les intervenants ;
- la relève des directions est aussi un problème car il est difficile de faire un transfert d'apprentissage sur l'expérience acquise au niveau de la concertation ;
- le contexte entraîne une démotivation importante du personnel ;
- l'état de restriction et de survie de plusieurs organisations entraîne un repli, un accroissement de la compétition et une désolidarisation entre les groupes ;
- Le problème de financement limite les projets de formation car il faut remplacer les éducatrices lorsqu'elles participent à des sessions ou projets.

## Autres menaces

- La pauvreté augmente sur le territoire de Jonquière et apporte un surcroît de travail dans un contexte de restriction.
- La difficulté de faire de la publicité fait en sorte que certains services ne sont pas connus. Il est alors plus difficile de former des groupes et cette situation menace l'offre (surtout en milieu périphérique).
- Il y a des causes et des activités de levée de fonds qui drainent plus facilement l'argent parce qu'elles sont associées à des gens populaires (On donne Pierre Lavoie en exemple). Certaines de ces causes sont liées à la mission des organismes.

## 6. Analyse et pistes de solutions

L'analyse considère d'abord qu'il s'agit d'une enquête de perceptions des intervenants. Toutefois, la mise en relation des entrevues permet de ressortir des éléments qui sont susceptibles de devenir des pistes de solutions ou des enjeux dans le cadre de la planification de Commun'Enfant ou même qui déborde de l'organisation. C'est dans cet esprit de réflexion que nous proposons 6 grandes pistes de réflexion et l'adoption d'une approche en deux temps aux partenaires de Commun'Enfant. Nous avons utilisé la grille des conditions de succès pour compléter la réflexion.

### 6.1. Le portrait des organisations

Les informations que nous pouvons tirer de ce portrait ne permettent pas d'aller en profondeur sur les programmes et services offerts du point de vue de leur réponse aux besoins de la clientèle 0-5 ans. Nous poserons un regard du point de vue de la concertation pour l'offre de services.

Le portrait permet de supposer que la diversité des organisations pose des problèmes du point de vue de la concertation. Il y a de grandes et petites organisations, des missions qui visent l'éducation, la formation, la santé ou encore les loisirs. S'ajoutent à cela des clientèles différentes (population en général, parents, 0-5 ans) ainsi que des capacités financières et décisionnelles différentes. Même si le dénominateur commun est la clientèle 0-5 ans, il est beaucoup plus exigeant, dans ce contexte, de proposer des projets communs qui vont rejoindre les partenaires où certains se perçoivent complètement autonomes. Certains intervenants ont souligné la présence de corporatisme. Il est probable que la diversité entre les organisations rend plus difficile la recherche du dénominateur commun en raison des barrières organisationnelles. On constate d'ailleurs que les principaux apports identifiés sont l'échange d'information, la promotion et l'organisation commune d'activités pour lesquels le niveau d'engagement est plus faible que la réalisation d'un projet commun. Sur ce point, nous proposons deux pistes de réflexion.

**Piste 1.** Une approche par projet permettrait peut-être de dépasser plus facilement les barrières. Un projet conçu et réalisé en collaboration permet d'apprivoiser plus facilement les différences tout en développant des liens qui auront des retombées à moyen et long terme. Évidemment, les projets doivent se développer autour de l'offre aux enfants de 0-5 ans.

**Piste 2.** Cette diversité est probablement à l'origine du commentaire sur le déséquilibre de pouvoir entre les partenaires qui siègent à Commun'Enfant. Lors de la réflexion et la mise en œuvre de projets, il serait intéressant d'explorer un mode décisionnel différent. Par exemple, une démarche en parallèle auprès des gestionnaires qui ont le pouvoir de décider et de donner une ligne directrice claire dans l'organisation permettrait possiblement de sauver du temps et de sensibiliser les gestionnaires aux réalités du milieu.

Il s'agit de deux pistes qui permettraient de renforcer la première condition de succès autour de la collaboration et de l'engagement des acteurs. Il y a une bonne collaboration sur le territoire mais il semble nécessaire de la consolider par l'entremise de projets réussis qui consolideront des acquis.

## **6.2. La formation**

---

La formation est un sujet complexe qui couvre beaucoup de volets : formation de base, en continue, d'appoint et communauté de pratique. Éducatrices et intervenants font face à des cas complexes et l'intervention auprès des parents comporte aussi ses exigences. On comprend dans les commentaires qu'il y a des besoins pour des formations spécifiques.

Nous avons constaté aussi que le sujet des exigences scolaires est sensible. Il y a des différences importantes entre le réseau de garderies scolaires, les installations en milieu familial, CPE ou encore dans les groupes communautaires. La question ici n'est pas de se prononcer sur la pertinence des exigences mais d'en souligner la diversité pour mettre en évidence les besoins et le fait qu'il faut être souple pour adapter la formation aux besoins. Il faut reconnaître les limites des niveaux de scolarité face aux besoins des enfants et l'offre de qualité. Ajoutons à cela les contraintes organisationnelles ne serait-ce que la nécessité de remplacer les éducatrices pour qu'elles participent à des formations.

Nous n'avons pas une piste précise sur l'enjeu de la formation. Le sujet est complexe est l'enquête ne permet pas d'aller en profondeur. Nous nous permettons seulement d'identifier qu'il y a des besoins et qu'il est nécessaire de s'adapter aux différentes réalités. La formation s'inscrit dans la condition de succès #4 sur les caractéristiques de qualité du personnel et des mesures de suivi.

## **6.3. Le territoire d'intervention**

---

Commun'Enfant couvre le territoire du RLS de Jonquière, ce qui n'est pas le cas de tous les partenaires. De plus, comme nous l'avons mentionné dans la première partie, il n'y a pas de données sur l'origine des clientèles qui nous permettraient d'évaluer si le territoire est bien couvert par l'offre de services. Les cartes permettent de visualiser la concentration des points de services. Est-ce que les milieux périphériques sont couverts adéquatement ? On peut supposer que les familles doivent parcourir une plus grande distance pour accéder aux services. Les organisations qui sont partenaires de Commun'Enfant ont quelques points de services mais très peu dans les milieux périphériques. Le transport permet-il de combler les barrières créées par les distances géographiques ? Même si les spécialistes du CLSC se déplacent dans les milieux, leur mission ne consiste pas à animer les milieux ou à donner des ateliers pour les parents et les enfants. D'ailleurs, il n'est pas évident de former des groupes pour offrir des ateliers. Nous proposons deux pistes concernant le territoire couvert par Commun'Enfant.

**Piste 3.** Il est pertinent d'évaluer certaines pistes sans ajouter de structure. Des réseaux sont tentaculaires et s'étendent aux milieux périphériques notamment ceux des RSG, des CPE, des écoles primaires et garderies scolaires. De plus, il y a des groupes de maternelle 4 ans à Saint-Ambroise, Bégin et Saint-Charles-de-Bourget. Le réseau des garderies scolaires comptera 17 installations à partir de septembre 2016. Il s'agit d'autant de points de service dont il faut explorer les options de collaboration.

**Piste 4.** B-Carbure est probablement l'organisation qui a développé le plus de liens avec les milieux périphériques en raison de leur mission de concertation et de l'approche retenue par les administrateurs. Évidemment, leur clientèle n'est pas spécifiquement les 0-5 ans et leur mission touche les saines habitudes de vie. Le retrait de l'organisation en 2017 est une menace pour les milieux périphériques puisque la concertation exige un minimum de support et d'encadrement. Il y a un intérêt à évaluer la possibilité de développer un partenariat avec cette organisation pour améliorer l'offre de services en milieux périphériques pour les 0-5 ans. L'approche dans les milieux périphériques relève d'une vision territoriale qui exige de la souplesse et le dépassement des missions corporatives.

**Piste 5.** Il serait intéressant d'évaluer la confection d'outils communs qui viserait à encourager les organismes à compiler des données permettant de donner un portrait plus juste de l'origine des clientèles.

Les pistes sur le territoire sont en lien avec les conditions de succès 1, 5 et 10. Une approche vers les territoires périphériques exige une collaboration avec les organisations présentes dans ces milieux. Cela ne signifie pas qu'elles doivent siéger à la table Commun'Enfant, mais qu'elles doivent faire partie de la réflexion et des solutions. Cela renforce la condition de succès sur la collaboration et l'engagement des acteurs. L'universalisme proportionnée (condition de succès #5) vise le soutien des clientèles en s'ajustant à leurs besoins. C'est le cas des parents et enfants qui vivent dans les territoires périphériques où la question des barrières géographiques, la proximité entre les familles et les taux de vulnérabilité s'expriment de façons différentes et limitent l'accès. Cela rejoint aussi les conditions de succès #6 et #10 qui demandent de tenir compte des caractéristiques des enfants et des familles visés et d'agir à tous les niveaux d'influence.

#### **6.4. La psychomotricité**

La psychomotricité est identifiée par quatre intervenants comme étant une opportunité pour l'avenir. Évidemment, du point de vue de la concertation et du développement territorial, la première étape est de vérifier les options avec le Consortium du CEGEP de Jonquière. Il y a actuellement 22 salles de psychomotricité dans la région et une seule sur le territoire RLS de Jonquière (Arvida). Il y a lieu de se pencher sur la question pour mieux comprendre le sous-développement du territoire sur ce point. De plus, les commentaires émis dans les rencontres nous laissent penser qu'il y a à la fois une méconnaissance relativement au travail du Consortium, mais aussi des perceptions négatives de part et d'autre. Considérant les possibilités de partenariat entre le Consortium et les organisations du milieu concernant la clientèle 0-5 ans, nous croyons qu'il est important d'établir un dialogue constructif. Nous proposons donc la piste suivante :

**Piste 6.** Entreprendre une démarche qui visera à comprendre et partager une vision commune de la psychomotricité pour les 0-5 ans comme piste d'action pour le territoire du RLS de Jonquière. Le Consortium est un partenaire incontournable et central dans cette réflexion. Il est essentiel d'arrimer l'expertise et les objectifs de cette organisation avec les besoins et la réalité des organisations du RLS de Jonquière.

Cette piste répond à la condition de succès #6 qui vise à cibler l'enfant à tous les niveaux d'influence. La psychomotricité apparaît comme une faiblesse dans l'offre de services sur le territoire RLS de Jonquière.

## 6.5. La transition avec le scolaire

La transition avec le scolaire a été soulignée à quelques reprises lors des entrevues. L'idée est de s'assurer d'une transition adéquate pour les enfants lors de leur passage au scolaire. Il est important d'approfondir cette question avant d'aller de l'avant avec un ou des projets. En effet, un intervenant souligne qu'il y a déjà des mesures mises en place pour assurer une bonne transition notamment pour les enfants qui éprouvent des difficultés (ex. : maternelle à 4 ans, journées de transition, transfert des dossiers dans les écoles, etc.). Des transferts de dossier se feraient aussi avec les écoles pour les enfants qui ont des problèmes.

Il est impossible de passer sous silence les commentaires concernant certaines difficultés de liaison entre le milieu et la Commission scolaire De La Jonquière. Une commission scolaire est assez autonome dans son mode de fonctionnement, car elle a une mission d'État et plusieurs professionnels à l'interne. De plus, il est possible que l'organisation ne se sente pas interpellée par la clientèle 0-5 ans. Pourtant, elle compte un réseau important sur l'ensemble du territoire où on retrouve la clientèle 4-5 ans. S'ajoute à cela l'idée de la transition scolaire.

La transition scolaire s'inscrit dans la condition de succès #7 qui vise une continuité des actions jusqu'à l'âge de 8 ans. Considérant que plusieurs organisations de la communauté contribuent de façon significative au développement global des enfants avant leur entrée à l'école et qu'elles connaissent le cheminement de plusieurs d'entre eux. Considérant aussi leur volonté de collaborer de façon plus étroite avec la Commission scolaire De La Jonquière qui possède aussi une expertise importante pour le développement des enfants. Nous croyons qu'il est nécessaire d'explorer une piste de solution.

**Piste 7.** S'engager dans une démarche qui vise à s'entendre sur une vision commune sur la transition scolaire. Il semble nécessaire de rencontrer les dirigeants de la Commission scolaire De La Jonquière pour identifier les difficultés de liaison avec le milieu. Comme nous l'avons suggéré plus haut, la réalisation d'un projet commun permet parfois de tisser des liens plus rapidement. Commun'Enfant pourra décider si un projet permettrait de répondre à un besoin en respect de sa mission.

## 7. Une approche globale en deux temps

Deux axes de travail apparaissent transcender l'ensemble des pistes de réflexion et d'action. Ce sont en quelque sorte deux approches qu'il est nécessaire de garder à l'esprit dans le plan d'action.

### Explorer de nouveaux réseaux et élargir les partenaires

Il y a des réseaux qui représentent autant de points de service sur le territoire du RLS de Jonquière (scolaire, services de garde en milieu familial, réseaux dans les milieux périphériques, etc.). Si chacun a sa mission et ses contraintes, il ne faut perdre de vue l'intérêt de les associer à de nouveaux projets ou expériences. Ainsi, explorer et mobiliser de nouveaux réseaux n'est pas un projet en soi, mais une approche globale à adopter dans la réalisation du plan d'action, car il permet le croisement de plusieurs pistes d'action. Par exemple, la formation est une piste d'action qui concerne les intervenants, mais aussi les éducatrices et responsables de garde. Intégrer le réseau de service de garde en milieu familial à un projet de formation concerne à la fois la formation continue et l'offre de services en milieu périphérique. Il est possible de rejoindre des enfants qui ne sont pas dans les réseaux plus fréquentés. La psychomotricité est un autre exemple. Un projet en ce sens permettrait de mobiliser le réseau de la recherche associé au

Consortium et, possiblement, de mettre en place des salles de psychomotricité en collaboration avec les CPE et le scolaire. Élargir à de nouveaux partenaires ne signifie pas nécessairement que ceux-ci doivent être présents au comité Commun'Enfant. La réalisation de projets spécifiques s'avère aussi une voie permettant de créer des liens, répondre aux besoins, tout en évitant la sur-concertation.

Ainsi, l'exploration de nouveaux réseaux et l'élargissement des partenaires s'avère une approche à adopter pour l'ensemble des actions de Commun'Enfant qui répondraient à plusieurs conditions de succès.

### **Identifier des porteurs de projet**

Il est essentiel de considérer le contexte actuel des organisations : restrictions et surconcertation. Dans ce sens, l'idée d'explorer de nouveaux réseaux est pertinente. La diversité des organisations permet peut-être de faire des liens entre les missions et les enjeux pour identifier des porteurs. Il est plus facile pour une organisation de porter un projet en lien avec sa mission, tout en le faisant en concertation avec les autres.

## Bibliographie

Arth, E., *L'Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle, 2012. Les résultats pour la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 2015, 46 p.

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

Girard, P., *Initiative concertée d'intervention pour le développement des jeunes enfants. Rapport du mini-forum du réseau local de services de Jonquière tenu le 23 octobre 2014*, Centre de santé et de services sociaux de Jonquière, Novembre 2014.

Poissant, J., *Les conditions de succès des actions favorisant le développement global des enfants*, présentation faite lors de la journée dédiée à la petite enfance sous le thème « toujours mobilisés pour le développement des enfants », 10 mars 2016

Poissant, J., *Les inégalités sociales de santé et le concept d'universalisme proportionné*, présentation faite lors de la journée dédiée à la petite enfance sous le thème « toujours mobilisés pour le développement des enfants », 10 mars 2016

Tarabulsy, G., *Comprendre le développement pour mieux prévenir et intervenir. Commencer à la base*, présentation faite lors de la journée dédiée à la petite enfance sous le thème « toujours mobilisés pour le développement des enfants », 10 mars 2016.

Tarabulsy, G., *Prévention auprès des familles et des enfants. Pour une utilisation concertée des données de l'EQDEM*, présentation faite lors de la journée dédiée à la petite enfance sous le thème « toujours mobilisés pour le développement des enfants », 10 mars 2016.

Tarabulsy, G., *Améliorer les environnements des enfants. Que faire concrètement*, présentation faite lors de la journée dédiée à la petite enfance sous le thème « toujours mobilisés pour le développement des enfants », 10 mars 2016.

## Sites Internet consultés

Avenir d'enfants

<http://www.avenirdenfants.org>

Ministère de la Santé et des Services sociaux. Initiative concertée d'intervention pour le développement des jeunes enfants.

<http://www.msss.gouv.qc.ca/sujets/groupes/developpement-jeunes-enfants.php>

Tous les sites Internet des organisations qui ont participé l'enquête.

