



DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL  
DES INTERVENANTS DU RÉSEAU DE  
LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
DANS LE CADRE DE  
L'APPROCHE ÉCOLE EN SANTÉ

BRANCHÉS  
SUR LA RÉUSSITE  
DES JEUNES



Ce document est largement inspiré des travaux des équipes Petite enfance<sup>1</sup> et Pratiques cliniques préventives<sup>2</sup> de la Direction de santé publique de la Montérégie (DSP). Les orientations présentées dans ce cadre de référence s'inscrivent dans celles des secteurs Promotion-Prévention de la DSP visant à mettre en place les meilleures pratiques pour le développement des compétences des professionnels des équipes des secteurs. Le contenu a été adapté au contexte de l'approche *École en santé*.

**Auteure :**

**Andrée Brunet**, agente de planification, programmation et recherche, équipe Jeunesse, DSP de la Montérégie

**Collaborateurs :**

**Daniel Côté**, consultant en éducation

**Diane Martel**, agente de planification, programmation et recherche, équipe Jeunesse, DSP de la Montérégie

**Mary McCowan**, agente de planification, programmation et recherche, DSP de la Montérégie

**Comité de validation pour l'identification des rôles et des compétences :**

**Dominique Bertrand**, chef d'administration de programme Famille-jeunesse, CSSS Pierre-Boucher et membre du comité d'orientation régionale *École en santé*

**Anne-Marie Cadieux**, intervenante pivot *École en santé* du CSSS de la Haute-Yamaska

**Gaétane Lemire**, assistante au supérieur immédiat (ASI), programme Famille-jeunesse, CSSS Pierre-Boucher

**Shirley Lussier**, intervenante pivot *École en santé*, CSSS du Haut-Saint-Laurent

**Danièle Moore**, agente de planification, programmation et recherche, responsable de la coordination professionnelle, équipe jeunesse, DSP de la Montérégie

**Dominique Pilon**, directeur des services généraux et spécifiques (1<sup>re</sup> ligne et santé publique), CSSS Vaudreuil-Soulanges

**Suzanne Tardif**, assistante au supérieur immédiat (ASI), CSSS Richelieu-Yamaska

**Comité de lecture pour ce cadre de référence :**

**Luce Bordeleau**, agente de planification, programmation et recherche, équipe petite enfance, DSP de la Montérégie

**Anne-Marie Cadieux**, intervenante pivot *École en santé* du CSSS de la Haute-Yamaska

**Nancy Chouinard**, agente de planification, programmation et recherche, équipe jeunesse, DSP de la Montérégie

**Shirley Lussier**, intervenante pivot *École en santé* du CSSS du Haut-Saint-Laurent

**Danièle Moore**, agente de planification, programmation et recherche, responsable de la coordination professionnelle, équipe jeunesse, DSP de la Montérégie

**Yolaine Noël**, agente de planification, programmation et recherche, responsable de la coordination professionnelle inter-secteurs, secteurs promotion-prévention, DSP de la Montérégie

**Ginette Pariseault**, directrice réseau famille, services généraux et santé publique, CSSS du Suroît

**Dominique Pilon**, directeur des services généraux et spécifiques (1<sup>re</sup> ligne et santé publique) du CSSS Vaudreuil-Soulanges

**JoAnne Themens**, chef d'administration de programmes Famille-Jeunesse, CSSS du Haut Saint-Laurent

**Guylaine Vachon**, intervenante pivot *École en santé*, CSSS Richelieu-Yamaska

**Mise en page et révision des textes :**

**Sylvie Bouthillier**, agente administrative

**Geneviève L'Écuyer**, agente administrative

## **Présentation**

Ce document pose des balises permettant de guider les actions visant le développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants scolaires des CSSS, appelés à contribuer au déploiement des interventions de promotion et prévention en milieu scolaire. Dans ce document, les intervenants scolaires des CSSS regroupent les infirmières scolaires, les travailleurs sociaux, les hygiénistes dentaires, les psychoéducateurs ou tout autre professionnel du CSSS intervenant dans les écoles.

Ce cadre de référence s'adresse aux gestionnaires et intervenants pivots des CSSS ainsi qu'aux membres de l'équipe jeunesse de la DSP interpellés par le développement continu des compétences.

Le document présente, dans un premier temps, le contexte dans lequel s'inscrit ce cadre de référence. Suivra une définition de quelques concepts théoriques et la description des facteurs associés à l'efficacité du développement continu des compétences. La dernière partie sera consacrée aux responsabilités que la DSP et les CSSS se partageront pour favoriser le développement continu des compétences des intervenants des CSSS.

## **Sommaire**

- Le travail des intervenants scolaires du réseau de la santé s'inscrit dans une phase de transformation significative de la pratique en raison de l'évolution des contextes scolaires et de la santé et de l'état d'avancement des connaissances quant aux meilleures pratiques de promotion et de prévention en contexte scolaire.
- La mise en œuvre des meilleures pratiques de promotion et de prévention exige de la part des intervenants d'avoir des connaissances, des outils, des méthodes d'analyse, des habiletés spécifiques, etc. Toutefois, l'intervenant doit savoir les combiner et les utiliser en contexte de travail en réseau pour agir avec compétence.
- Le 14 juin 2010, lors d'une rencontre de réflexion organisée par la DSP et regroupant intervenants et gestionnaires des CSSS, l'équipe jeunesse de la DSP s'est engagée à ajuster son offre de services en matière de développement des compétences des intervenants pivots et des intervenants scolaires des CSSS.
- Au printemps 2011, les CSSS ont validé les rôles, actions leviers et actions spécifiques des intervenants pivots et des intervenants scolaires.
- Pour assurer l'efficacité du développement continu des compétences et le transfert des apprentissages dans la pratique des professionnels, il importe de tenir compte des conditions de succès suivantes : le bon moyen, à la bonne personne, au bon moment, conçu dans une perspective de transfert des apprentissages dans un projet d'action, élaboré selon l'approche socioconstructiviste et en lien avec un plan de développement des compétences convenu entre le local et le régional.
- Les caractéristiques de l'environnement de travail sont déterminantes pour favoriser les apprentissages et leur transfert dans la pratique.
- Parmi les moyens possibles pour soutenir le développement professionnel des intervenants, l'équipe jeunesse de la DSP retient les activités de formation, l'accompagnement individualisé et la production d'outils.
- Le développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants scolaires nécessite un engagement de la part des gestionnaires et des intervenants de la DSP et des 11 CSSS de la Montérégie.

## Table des matières

<b>PRÉSENTATION .....</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>4</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>5</b>
<b>1. MISE EN CONTEXTE .....</b>	<b>6</b>
<b>2. UN PEU DE THÉORIE .....</b>	<b>8</b>
2.1 Le concept de compétences .....	8
2.2 Le développement continu des compétences .....	9
2.3 L'accompagnement socioconstructiviste .....	9
<b>3. UN MODÈLE D'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT CONTINU DES COMPÉTENCES.....</b>	<b>10</b>
<b>4. LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ENTRE LA DSP ET LES CSSS .....</b>	<b>14</b>
4.1 La Direction de santé publique .....	14
4.2 Centres de santé et de services sociaux (CSSS).....	15
<b>ANNEXES</b>	
<b>1 – COMITÉ DE VALIDATION POUR LE DÉVELOPPEMENT CONTINU DES COMPÉTENCES DES INTERVENANTS DES CSSS DANS LE CADRE DE L'APPROCHE ÉCOLE EN SANTÉ.....</b>	<b>17</b>
<b>2 - LA RÉVISION DE L'OFFRE DE SERVICE DE LA DSP : UNE DÉMARCHE PLANIFIÉE .....</b>	<b>18</b>
<b>3 - RÔLES, ACTIONS LEVIERS ET ACTIONS SPÉCIFIQUES DES INTERVENANTS PIVOTS ET DES INTERVENANTS SCOLAIRES DANS LE CADRE DE L'APPROCHE ÉCOLE EN SANTÉ... ..</b>	<b>19</b>
<b>4 - PROFIL DES INTERVENANTS DES CSSS ENGAGÉS DANS L'IMPLANTATION DE L'APPROCHE ÉCOLE EN SANTÉ : RÔLES, ACTIONS LEVIERS, ACTIONS SPÉCIFIQUES ET COMPÉTENCES .....</b>	<b>23</b>
<b>5 - COMPÉTENCES DES INTERVENANTS PIVOTS ET DES INTERVENANTS SCOLAIRES DES CSSS À DÉVELOPPER EN PRIORITÉ.....</b>	<b>29</b>
<b>6 - SYNTHÈSE DES RÔLES ET COMPÉTENCES DES INTERVENANTS PIVOTS.....</b>	<b>32</b>
<b>SYNTHÈSE DES RÔLES ET COMPÉTENCES DES INTERVENANTS SCOLAIRES.....</b>	<b>33</b>
<b>7 - EXEMPLE D'UNE MATRICE AVANT-PENDANT-APRÈS POUR LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES.....</b>	<b>34</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>36</b>

## 1. MISE EN CONTEXTE

### Un contexte en évolution

L'implantation de l'approche *École en santé* (AÉS) a débuté au cours de l'année 2005<sup>a</sup>. Depuis, le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'éducation ont vécu plusieurs changements, notamment par le déploiement de mesures structurantes telles que :

- *La Stratégie d'intervention agir autrement (SIAA);*
- La Politique-cadre pour une saine alimentation et un mode de vie physiquement actif-*Pour un virage santé à l'école;*
- Le Plan d'action La violence à l'école : *Ça vaut le coup d'agir ensemble!*
- Le Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids 2006-2012-*Investir pour l'avenir.*

De plus, depuis 2010, un nouveau mode de gouvernance a été établi entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et les commissions scolaires (convention de partenariat) et entre les commissions scolaires et leurs établissements (convention de gestion et de réussite éducative). Ces conventions sont composées de cinq buts à atteindre dont l'un porte sur l'amélioration de l'environnement sain et sécuritaire.

### L'évolution des connaissances

L'expérience, la littérature et les projets de recherche menés par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) permettent de mieux comprendre les facteurs influençant l'adoption et la mise en œuvre de l'AÉS dans nos écoles ainsi que les défis à relever.

Les connaissances quant aux conditions d'efficacité des pratiques de promotion/prévention en contexte scolaire et la production par l'INSPQ de la synthèse des recommandations *Réussite éducative, santé, bien-être : agir efficacement en contexte scolaire*<sup>3</sup> sont des bases théoriques fiables. Ces connaissances laissent supposer que les interventions de promotion/prévention réalisées dans les écoles doivent être revues afin de s'assurer qu'elles répondent aux conditions d'efficacité.

### Une vision actualisée de l'approche *École en santé*

L'expérience, les changements des contextes scolaires et de la santé et l'évolution des connaissances ont amené, en cours d'année 2010, à actualiser la vision de l'AÉS. Cette vision se traduit ainsi :

- *La finalité de l'AÉS est le déploiement des meilleures pratiques de promotion/prévention en contexte scolaire. Elle propose de les intégrer à la planification de l'école.*
  - *L'accent est moins mis sur une unique démarche (étapes 1 à 5);*

---

<sup>a</sup> Depuis 2005, la DSP et la direction régionale du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (DR MELS) élaborent conjointement un plan d'action régional incluant une offre de formation. Cette offre d'activités régionales de formation est destinée aux intervenants pivots des CSSS et aux personnes ressources des commissions scolaires, responsables de la mise en œuvre de l'approche *École en santé* dans les écoles de leur territoire. En ce qui a trait spécifiquement au réseau de la santé, chacune des professionnelles de l'équipe jeunesse de la DSP soutient les intervenants pivots de l'AÉS par un accompagnement personnalisé.

- *La souplesse est de mise (différentes modalités, différents points de départ et un accompagnement différencié);*
  - *Les outils proposés sont au service de l'école pour actualiser l'une ou l'autre des mesures structurantes.*
- *L'AÉS est ancrée dans la réalité de l'école :*
- *Elle peut être directement en lien avec le projet éducatif/plan de réussite ou l'une ou l'autre des mesures structurantes du milieu scolaire (ex. : SIAA);*
  - *Elle tient compte de la mission, des valeurs et du contexte de l'école;*
  - *Elle respecte la capacité et le rythme des milieux.*
- *L'AÉS influence l'offre de services du CSSS*

### **Un engagement de la Direction de santé publique de la Montérégie**

Le 14 juin 2010, des gestionnaires, intervenants pivots et intervenants scolaires des 11 CSSS ont participé à une journée d'échanges et de réflexion organisée par l'équipe Jeunesse de la DSP. Le but de cette journée était de s'approprier la vision actualisée de l'AÉS et d'identifier les conditions nécessaires à la contribution spécifique des CSSS pour l'implantation de l'AÉS. Voici plusieurs des conditions prioritaires mentionnées par les participants :

- Les principaux acteurs des CSSS interpellés par la vision actualisée de l'AÉS, c'est-à-dire le déploiement des meilleures pratiques de promotion et de prévention sont les intervenants scolaires et les intervenants pivots;
- L'ensemble des intervenants scolaires du CSSS doivent connaître le contexte scolaire (ex. : projet éducatif) et les meilleures pratiques de promotion/prévention en contexte scolaire;
- L'ensemble des intervenants scolaires du CSSS doivent contribuer à déployer les meilleures pratiques, à faire connaître les données et les connaissances spécifiques à la santé et à leur expérience;
- L'expertise P/P des intervenants du CSSS doit être reconnue;
- Il faut développer une expertise systématique des intervenants du CSSS et conserver de la formation continue et du coaching individuel et de groupe auprès des intervenants scolaires et des intervenants pivots;
- Il faut des intervenants pivots compétents, mobilisateurs et motivés.

En conclusion à cette journée, la DSP de la Montérégie s'est engagée à favoriser le développement des compétences et les meilleures pratiques des CSSS par les actions suivantes :

- Ajuster son accompagnement en produisant et diffusant des outils qui répondent aux besoins des CSSS;
- Identifier les compétences nécessaires et faire un plan de développement des compétences;
- Ajuster son offre de service<sup>b</sup>.

---

<sup>b</sup> L'offre de service de la DSP inclut les activités régionales de formation organisées ou non conjointement avec la DR-MELS, l'accompagnement individualisé auprès des CSSS, la réalisation d'activités de communication et la production d'outils.

Cet engagement s'est actualisé par la réalisation des travaux suivants<sup>c</sup> :

- Mise sur pied d'un comité composé de gestionnaires et de professionnels des CSSS (voir annexe 1) dont le mandat est de valider les différents travaux du comité de travail de la DSP menant à la révision de l'offre de services.
- Identification des rôles, actions leviers et actions spécifiques des intervenants pivots et des intervenants scolaires des CSSS (Annexe 3).
- Identification des compétences essentielles des intervenants pivots et des intervenants scolaires des CSSS et détermination des compétences à développer en priorité par le comité de validation (Annexes 4 et 5).
- Proposition d'un cadre de référence.
- Proposition d'une offre de services révisée en matière de développement des compétences des intervenants des CSSS engagés dans l'AÉS.

## **2. UN PEU DE THÉORIE**

### **2.1 Le concept de compétences**

Le travail des intervenants de la santé en promotion/prévention dans le réseau scolaire s'avère complexe en raison du contexte (ressources limitées, diversité des besoins de l'école et des jeunes, multiplicité des mesures, etc.) et de l'évolution des connaissances. Dans son document *L'approche par compétences. Un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec*,<sup>4</sup> l'INSPQ décrit bien le contexte de travail de ces professionnels :

*« Compte tenu, de la montée de la complexité et de l'imprévisibilité des situations professionnelles, l'auteur (Le Boterf) explique qu'on ne peut exiger du professionnel d'exécuter des plans préconçus. Celui-ci doit plutôt résoudre des problèmes complexes, prendre des initiatives et avoir un certain degré d'autonomie. »*

La mise en œuvre de l'AÉS exige de la part des intervenants d'avoir des connaissances, des outils, des méthodes d'analyse, des habiletés spécifiques, etc. Par ailleurs, Guy Le Boterf fait une distinction entre avoir des compétences (connaissances et capacités) et agir avec compétence.<sup>5</sup> Pour cet auteur, une personne peut avoir acquis des compétences, mais elle doit surtout savoir les combiner et les utiliser en contexte de travail pour agir avec compétence.<sup>1</sup>

Ainsi, en se référant à la définition de Le Boterf et en l'adaptant au contexte du déploiement des meilleures pratiques selon l'AÉS, pour agir avec compétence :

Il faut :

- combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, outils, savoir-faire, savoir-être, réseaux de ressources, etc.). Les termes compétences techniques et compétences comportementales, utilisés dans le tableau des compétences présenté en annexe, font référence à ces ressources.
- vouloir agir, c'est-à-dire être motivé et s'engager personnellement.
- pouvoir agir, c'est-à-dire que le contexte et l'organisation du travail rendent possibles la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu.

---

<sup>c</sup> La démarche plus détaillée est présentée à l'annexe 2.



Dans le but : de produire des résultats (ex. : choix des actions, portrait de la situation, conception d'outils) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (ex. : direction d'école, comité).

Pour illustrer concrètement les propos de ce spécialiste du développement des compétences, voici un exemple dans le cadre de l'AÉS :

L'intervenant social de l'école primaire X est invité à participer à un comité de prévention de la violence mis en place par cette école. Cet intervenant devra d'abord discuter de sa contribution avec son gestionnaire et la direction de l'école. Cette contribution peut prendre différentes formes, par exemple, soutenir l'école pour faire le portrait des manifestations de la violence à l'école, proposer des interventions prometteuses en lien avec les objectifs poursuivis par l'école, participer à la mise en œuvre de ces interventions. Pour réaliser ces différentes contributions et agir de façon appropriée, l'intervenant social pourra utiliser ces différentes connaissances (ex : ses observations quant aux manifestations de la violence à l'école, les conditions d'efficacité des pratiques de prévention de la violence), référer le comité aux outils proposés par l'AÉS, contribuer à l'analyse du portrait, faire connaître les organismes en prévention de la violence, etc.

En bref :

- L'AÉS ne réfère pas à l'exécution de tâches uniques, répétitives et procédurales.
- Agir avec compétence dans un univers de travail complexe nécessite de travailler avec les connaissances et les compétences des autres professionnels.<sup>6</sup> Dans le contexte de l'AÉS, ceci peut signifier que les intervenants des CSSS en promotion/prévention, dans le réseau scolaire, sont amenés à partager leurs connaissances et à intervenir selon leur champ de compétence et leur expertise au regard d'une problématique sur laquelle l'école veut travailler.

## **2.2 Le développement continu des compétences**

Le développement des compétences est un processus dynamique et continu tout au long de la vie professionnelle permettant de maintenir et/ou développer un haut niveau de compétences. Les compétences se développent dans le temps, à travers les acquis et la pratique.

## **2.3 L'accompagnement socioconstructiviste**

Le développement de compétences nécessite des approches pédagogiques participatives où l'apprenant est engagé dans ses apprentissages. Ainsi, une personne active cognitivement construit ses nouvelles connaissances à partir de ses connaissances antérieures, de ses expériences, de son vécu et en interaction avec les autres

Le renouvellement de pratiques qu'amène l'AÉS s'appuie sur le modèle d'accompagnement de type socioconstructiviste.

Dans cette perspective, l'accompagnement socioconstructiviste renvoie au soutien apporté aux intervenants afin qu'ils cheminent dans la construction de leurs connaissances.<sup>7</sup> Le rôle d'expert généralement attribué à la personne accompagnatrice devrait se transformer en un rôle de guide.<sup>8</sup>

Un chapitre traitant du renouvellement de pratiques dans la publication, *Référentiel de bonnes pratiques. Comportements à risque et santé : agir en milieu scolaire*<sup>7</sup> décrit plusieurs

caractéristiques propres à l'accompagnement de type socioconstructiviste. Voici celles sur lesquelles, nous voulons attirer l'attention.

L'accompagnement de type socioconstructiviste :

- s'éloigne du modèle d'expert qui sait et qui transmet pour s'orienter vers une nouvelle façon de concevoir le développement des compétences professionnelles où la logique est celle de partenaire plutôt que d'expert.
- est basé sur les acquis professionnels. Il ne s'agit pas d'être en rupture avec ce qui se fait déjà, mais bien d'adapter, de faire évoluer les pratiques en lien avec l'évolution des connaissances.

L'accompagnement s'inscrit dans la durée, repose sur différentes activités de formation, des modalités de soutien et de suivi. Seules, les activités de formation sont insuffisantes. Le niveau de transfert résultant d'une formation est faible et le manque de suivi engendre le retour aux pratiques antérieures. L'une des conditions importantes pour que le transfert ait lieu est d'offrir un suivi sous forme d'accompagnement continu et efficace.

Toujours dans cette même publication, il est recommandé que l'accompagnement comporte :

- Du temps de travail individuel
- Du temps pour l'expérimentation
- Des moments d'échanges entre les professionnels d'un même réseau
- Des rencontres régulières avec les partenaires pour effectuer une pratique réflexive collective
- Des activités de formation communes entre les professionnels de l'éducation et de la santé et des activités de formation spécifique pour chaque réseau
- Du temps récurrent de supervision avec un accompagnateur

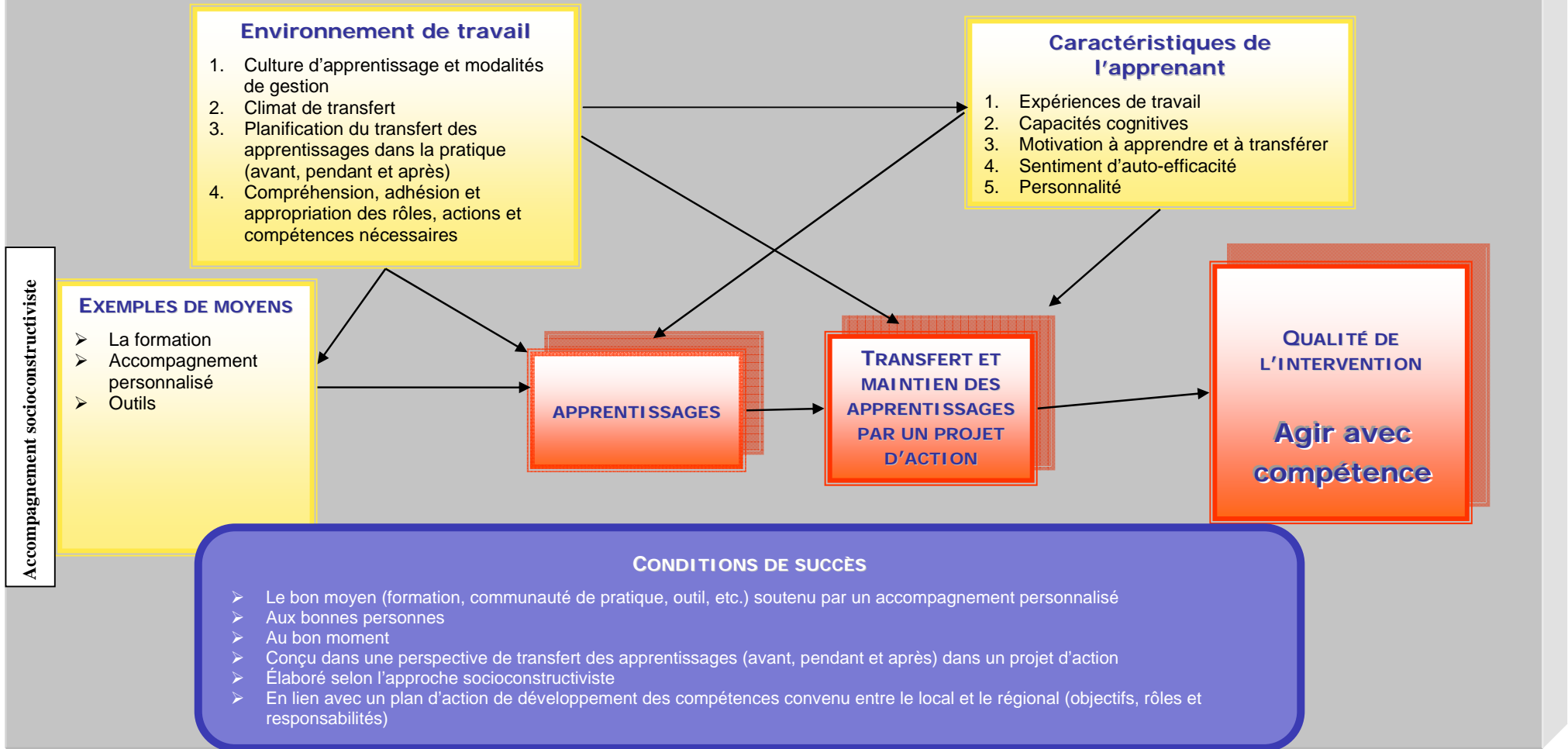
Il est essentiel d'associer les intervenants à la planification des activités de suivi et à l'élaboration des moyens qui seront utilisés.

### **3. UN MODÈLE D'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT CONTINU DES COMPÉTENCES**

L'équipe Petite enfance de la DSP de la Montérégie a adopté et adapté un modèle théorique<sup>1</sup> dans lequel sont énumérés les facteurs exerçant une influence sur l'efficacité du développement continu des compétences. L'équipe jeunesse retient aussi ce modèle après l'avoir ajusté au contexte de l'approche *École en santé*.

**FIGURE 1 : MODÈLE D'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT CONTINU DES COMPÉTENCES**

Adapté de Bordeleau L., <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/depot/document/2386/N3-PE-OrientationsRegionales2011.pdf>



### 3.1 L'environnement de travail

Les caractéristiques de l'environnement de travail sont déterminantes pour favoriser les apprentissages et leur transfert dans la pratique<sup>9</sup>. Plusieurs freins ou barrières au transfert des apprentissages concernent d'ailleurs l'environnement de travail. Voici les quatre principales barrières<sup>1</sup>:

- le supérieur immédiat ou le superviseur ne soutient pas le nouvel apprentissage;
- l'absence d'une culture d'apprentissage dans l'équipe de travail ou au sein de l'organisation (faible tolérance au risque et peu de droits à l'erreur);
- pas ou peu d'opportunités de mise en pratique des nouveaux apprentissages;
- pas ou peu de temps pour mettre en pratique les nouveaux apprentissages.

Parmi les caractéristiques importantes favorisant les apprentissages, mentionnons d'entrée de jeu, l'importance d'avoir une vision claire des rôles des intervenants dans le déploiement des meilleures pratiques de promotion/prévention en contexte scolaire. Les autres caractéristiques concernent la culture d'apprentissage et les modalités de gestion, le climat de transfert et enfin la planification du transfert dans la pratique :

- *Une compréhension, adhésion et appropriation des rôles* : Une vision claire et une compréhension des rôles de la part des gestionnaires et des intervenants sont essentielles pour atteindre les résultats souhaités. L'adhésion et l'appropriation des rôles devraient permettre la mise en place des conditions organisationnelles nécessaires pour l'exercice de ces rôles. Cette compréhension permet aussi de cibler les compétences à développer en priorité.
- *Culture d'apprentissage et modalités de gestion*, c'est-à-dire un environnement de travail qui valorise et encourage le développement continu des compétences de tous. Apprendre fait partie intégrante de la tâche de tous les employés et les conditions organisationnelles nécessaires sont mises en place. Un tel environnement de travail permet d'anticiper, d'innover et de mettre en place les meilleures pratiques pour accomplir sa mission. Le développement continu des compétences implique d'*apprendre ensemble*.
- *Climat de transfert*, c'est-à-dire un climat propice aux nouvelles expérimentations. On fait référence ici au droit à l'erreur, aux incitations au transfert de la part du supérieur immédiat, au renforcement des nouveaux comportements, etc.
- *Planification du transfert des apprentissages dans la pratique*. Broad & Newstrom<sup>1</sup> ont élaboré une matrice pour optimiser et planifier le transfert des apprentissages dans la pratique. Cette matrice expose une série d'actions à effectuer **avant, pendant et après** un nouvel apprentissage en fonction de la responsabilité de chacun des acteurs impliqués (ex. : la direction, les coordonnateurs, les professionnels, etc.). Un exemple de cette matrice est illustré à l'annexe 7.

### 3.2 Les caractéristiques de l'apprenant

Les caractéristiques de l'apprenant (expérience de travail, capacités cognitives, motivation à apprendre et à transférer, sentiment d'auto-efficacité et personnalité) ont une influence sur les apprentissages et leur transfert dans la pratique. Par exemple, les apprenants avec de bonnes capacités cognitives, une motivation à apprendre et à intégrer les nouveaux savoirs dans leur pratique, un bon sentiment d'auto-efficacité (perception quant à sa capacité d'intégrer ces nouveaux apprentissages) et la capacité de faire des liens avec leur

expérience professionnelle sont ceux qui intègrent davantage les nouveaux apprentissages dans leur travail.

Bien que la motivation et le sentiment d'auto-efficacité soient des caractéristiques individuelles, Le Boterf<sup>5</sup> mentionne que celles-ci sont grandement influencées par l'environnement de travail.

### **3.3 La sélection des moyens**

Divers moyens peuvent être mis en place pour soutenir le développement continu des compétences : formation, séminaires, lectures dirigées, autoformation, « coaching », mentorat, communautés de pratique, etc.

L'offre de service de la DSP proposera différents moyens. Le tableau ci-dessous en expose quelques-uns. D'autres pourront s'ajouter selon les besoins identifiés.

	Description
<b>La formation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dans une perspective de développement continu, la formation demeure un moyen efficace pour favoriser l'acquisition de connaissances et de compétences. Les activités de formation seront préparées rigoureusement. Différentes actions peuvent être faites avant l'activité telles que la préparation de plans général et détaillé, l'invitation des participants à se préparer avant la rencontre (ex. : lecture dirigée, questionnaires à compléter), l'anticipation à des réponses ou questionnements soulevés lors de la formation, l'élaboration de fiches de travail, etc.<sup>10</sup>. Différentes stratégies pédagogiques appropriées seront utilisées (ex. : mise en situation, lecture dirigée, travail en dyade ou en équipe, questionnement réflexif). Cependant, les activités de formation ne doivent pas être le seul moyen envisagé. Elles doivent être complétées par d'autres moyens pour assurer le transfert et le maintien des apprentissages dans la pratique des professionnels tels que l'envoi de documents demandés, la production d'outils, l'accompagnement personnalisé, etc.</li></ul>
<b>L'accompagnement personnalisé</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Une professionnelle de la DSP est associée à chaque CSSS. Son rôle est de soutenir les intervenants pivots et les gestionnaires, notamment au plan des contenus (orientations de santé publique, meilleures pratiques) et au plan du processus (mobilisation, analyse des milieux, évaluation)</li></ul>
<b>Outils</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Différents outils seront produits afin de faciliter le transfert des connaissances.</li></ul>

### **3.4 Les conditions de succès pour le développement continu des compétences :**

Pour assurer l'efficacité du développement continu des compétences et le transfert des apprentissages dans la pratique des professionnels, il importe de tenir compte des conditions de succès suivantes :

- Le **bon moyen** pour soutenir le développement continu des compétences; c'est-à-dire l'importance, dans un premier temps, de bien cibler le moyen le plus adéquat pour répondre au besoin identifié.
- À la **bonne personne**; c'est-à-dire de bien cibler les personnes qui participent aux activités de développement des compétences.
- Au **bon moment**; c'est-à-dire d'offrir un moyen (ex. : formation) au moment adéquat. À titre d'exemple, si une équipe est actuellement en restructuration, il est préférable d'attendre la fin de cette restructuration avant d'offrir une formation qui exigera des changements de pratique.
- **Conçu dans une perspective de transfert des apprentissages vers un projet d'action.** Le transfert des apprentissages nécessite la planification et la mise sur pied d'actions spécifiques. L'utilisation d'une matrice avant-pendant-après permet de structurer et de planifier le transfert des apprentissages. Les rôles et responsabilités de chacun y sont précisés (voir exemple en annexe 7). De plus, les personnes accompagnées devraient passer rapidement à l'action. La mise en place de projet d'action favorise le processus de changement, le renouvellement des pratiques professionnelles et le développement des compétences.<sup>11</sup> Ce passage à l'action pourra être soutenu par un accompagnement individualisé.
- **Élaboré dans une perspective d'accompagnement socioconstructiviste** : c'est-à-dire de proposer des activités participatives où l'apprenant est engagé dans ses apprentissages et construit ses nouvelles connaissances à partir de ses connaissances antérieures et de ses expériences.
- En lien avec un plan d'action de développement continu des compétences **convenu entre le régional et le local** dans lequel sont identifiés les objectifs ainsi que les rôles et les responsabilités de chacun.

## **4. LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ENTRE LA DSP ET LES CSSS**

Le succès et l'efficacité du développement continu des compétences des intervenants pivots et des intervenants scolaires des CSSS nécessitent un engagement de la part de la Direction de santé publique et des 11 CSSS de la Montérégie.

### **4.1 La Direction de santé publique**

Au niveau régional, la DSP contribue au développement continu des compétences des intervenants pivots et des intervenants scolaires des CSSS par les actions suivantes :

- Élaborer le présent cadre de référence pour le développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants scolaires;
- Proposer et mettre en œuvre un plan d'action régional visant le développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants scolaires qui respecte les orientations du cadre de référence;

- Accompagner les CSSS dans l'élaboration, la réalisation et l'évaluation de leur plan de développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants scolaires;
- Accompagner les intervenants pivots dans le développement de leurs compétences, notamment au regard du rôle de soutien des intervenants scolaires.
- Favoriser l'adhésion des gestionnaires aux orientations du cadre de référence.

#### **4.2 Centres de santé et de services sociaux (CSSS)**

Le CSSS contribue au développement continu des compétences des intervenants pivots et des intervenants scolaires par les actions suivantes :

- Contribuer à l'élaboration du cadre de référence du développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants scolaires;
- Favoriser l'adhésion des gestionnaires, des intervenants pivots et des intervenants scolaires de son CSSS aux orientations du cadre de référence;
- Favoriser la participation aux activités de développement offertes par la DSP ;
- Identifier les besoins de développement des compétences des intervenants pivots et des intervenants scolaires;
- Élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan d'action visant le développement continu professionnel des intervenants pivots et intervenants scolaires.
- Mettre en place les conditions organisationnelles nécessaires au développement des compétences des intervenants pivots et des intervenants scolaires.

# **ANNEXES**



## **Annexe 1 – Comité de validation pour le développement continu des compétences des intervenants des CSSS dans le cadre de l'approche *École en santé***

### **Mandat :**

Valider les résultats des travaux produits par le comité de travail de la Direction de santé publique, c'est-à-dire :

- Valider les rôles, actions leviers et actions spécifiques;
- Identifier les compétences à développer en priorité;
- Valider le plan de développement des compétences.

### **Membres :**

Dominique Bertrand, chef d'administration de programme Famille-jeunesse du CSSS Pierre-Boucher et membre du comité d'orientation régionale École en santé

Anne-Marie Cadieux, intervenante pivot École en santé du CSSS de la Haute-Yamaska

Gaétane Lemire, assistante au supérieur immédiat (ASI), programme Famille-jeunesse, CSSS Pierre-Boucher

Shirley Lussier, intervenante pivot École en santé du CSSS du Haut-Saint-Laurent

Danièle Moore, agente de planification, programmation et recherche, responsable de la coordination professionnelle, équipe jeunesse, DSP de la Montérégie

**Yolaine Noël**, agente de planification, programmation et recherche, responsable de la coordination professionnelle inter-secteurs, secteurs promotion-prévention, DSP de la Montérégie

Dominique Pilon, directeur des services généraux et spécifiques (1<sup>re</sup> ligne et santé publique) du CSSS Vaudreuil-Soulanges

Suzanne Tardif, assistante au supérieur immédiat (ASI) du CSSS Richelieu-Yamaska

## **Annexe 2 - La révision de l'offre de service de la DSP : une démarche planifiée**

La première étape du processus visant l'ajustement de l'offre de service de la DSP a consisté à convier des représentants de CSSS à faire partie d'un comité dont le mandat est de valider les différents travaux réalisés par un comité de travail de la DSP.

La première tâche du comité de travail a été d'identifier les rôles, actions leviers et actions spécifiques des intervenants pivots et intervenants scolaires. Ceux-ci ont été déterminés à partir de différents documents, rapports et rencontres (Annexe 3). Cette liste de rôles et actions a été bonifiée et entérinée par le comité de validation et les gestionnaires des CSSS de la Montérégie associés au programme Famille Enfance Jeunesse. Il est important de préciser que les rôles ne sont pas prescriptifs, mais doivent être vus comme des balises pour convenir de la contribution des intervenants pivots et intervenants scolaires à la promotion/prévention en milieu scolaire.

L'étape suivante visait à déterminer les compétences essentielles des intervenants pivots et des intervenants scolaires des CSSS afin que ceux-ci puissent jouer les rôles attribués (Annexe 4). Le comité de validation a par la suite été convié à participer à un exercice de priorisation visant à identifier les compétences à développer en priorité (Annexe 5).

Par la suite, nous nous sommes penchés sur les différents fondements théoriques et conditions d'efficacité associés au développement des compétences. Les travaux réalisés par les équipes Petite enfance<sup>1</sup> et pratiques cliniques préventives<sup>2</sup> ont été la source d'information première pour le choix, la définition de certains concepts et des conditions d'efficacité. Le document *L'approche par compétences. Un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec*<sup>4</sup> produit par l'INSPQ et le chapitre *Accompagner le renouvellement des pratiques* de la publication *Comportements à risque et santé : agir en milieu scolaire*. Référentiel de bonnes pratiques<sup>8</sup> sont aussi des références importantes.

Ces travaux permettront de guider les prochains plans de développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants scolaires.

### Annexe 3 - Rôles, actions leviers et actions spécifiques des intervenants pivots et des intervenants scolaires dans le cadre de l'approche École en santé.

Les deux tableaux suivants énoncent respectivement les rôles, actions leviers et actions spécifiques des intervenants des CSSS : intervenants pivots *École en santé* et intervenants scolaires. Les intervenants scolaires peuvent être des infirmières, des travailleurs sociaux, des hygiénistes dentaires, des psychoéducateurs ou tout autre professionnel du CSSS intervenant en milieu scolaire.

Afin de distinguer les notions de rôles, actions leviers et actions spécifiques, voici une courte définition de chacun de ces termes :

- Les **rôles** ont trait aux fonctions principales des intervenants, à leurs responsabilités;
  - Les **actions leviers** sont les activités prioritaires qui permettent aux intervenants d'actualiser les différents rôles;
  - Les **actions spécifiques** sont plus opérationnelles que les actions leviers. Elles s'apparentent aux tâches que doivent réaliser les intervenants dans l'exercice de leurs rôles.
- 
- Ces rôles, actions leviers et actions spécifiques ont été déterminés à partir des documents, rapports et rencontres suivants :
  - *Balises régionales des services de santé des CSSS en milieu scolaire*. Ce document a été produit en avril 2010 par la Table des gestionnaires Famille-Enfance-Jeunesse (FEJ) des CSSS de la Montérégie en collaboration avec la Direction de santé publique de la Montérégie.
  - *La pratique infirmière de promotion de la santé et de prévention en CSSS, mission CLSC. De la volonté à la réalité*. Il s'agit du rapport synthèse d'une étude réalisée entre juillet 2006 et janvier 2007 par la Direction de santé publique de Montréal, l'Université de Montréal et de quatre CSSS de Montréal.
  - *Le développement continu des compétences en petite enfance : une responsabilité partagée entre la DSP et le CSSS*. Ce document produit en mars 2010 par la Direction de santé publique de la Montérégie propose des orientations régionales.
  - Le chapitre *Accompagner le renouvellement des pratiques* de la publication *Comportements à risque et santé : agir en milieu scolaire*. Référentiel de bonnes pratiques (publication non datée).
  - Les différentes rencontres régionales réalisées depuis janvier 2009 telles que les activités régionales d'accompagnement *École en santé*, celles du comité d'orientation régional *École en santé*, la rencontre du 14 juin 2010 portant sur la vision actualisée de l'approche *École en santé*. Ces rencontres ont traité notamment du rôle et de la contribution des intervenants du réseau de la santé dans le déploiement des pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire.
  - Il est important de mentionner que ces rôles ne sont pas prescriptifs, mais doivent être vus comme des balises pour convenir de leurs contributions.

Lorsqu'il est question de « **démarche de planification de l'école** » (rôle *Planification concertée École-CSSS*) dans les tableaux, ceci fait référence à une démarche qui peut être spécifique à l'approche *École en santé*, au projet éducatif/plan de réussite, à la stratégie d'intervention *Agir autrement*, au Plan d'action pour prévenir et traiter la violence à l'école 2008-2011 : *La violence à l'école : ça vaut le coup d'agir ensemble!*, à la Politique-cadre pour une saine alimentation et un mode de vie physiquement actif. *Pour un virage santé à l'école*, à *Québec en forme* ou à une toute autre démarche visant une priorisation d'orientations liées à la réussite, la santé et au bien-être que l'école souhaite réaliser.

Plusieurs rôles, actions leviers et actions spécifiques font référence tantôt à des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire, tantôt à des pratiques de promotion et de prévention. Nous avons choisi d'utiliser distinctement ces deux termes qui semblent synonymes. Pour éviter un risque de confusion et distinguer chacun de ces termes, voici à quoi ceux-ci font référence.

Le terme « **intervention de promotion et de prévention** » fait référence à des activités, des moyens, des mesures, des programmes, des services, des règles, etc. Le terme « **moyen** » est davantage utilisé par le réseau scolaire dans le cadre, notamment du plan de réussite. Les interventions de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire :

- sont planifiées, globales et concertées;
- proposent un contenu approprié et adapté;
- engagent activement les jeunes;
- sont intenses et continues;
- sont souples et réalisables.

La notion de « **pratique de promotion et de prévention** » est plus globale que le terme « **intervention** ». Les pratiques de promotion et de prévention, en plus d'inclure les interventions, font référence aux attitudes (savoir-être), aux approches et méthodes pédagogiques, aux valeurs, etc. Elles peuvent, par exemple, concerner directement l'intervenant qui devra revoir ses attitudes, ses perceptions, son approche pédagogique, etc.

Afin d'alléger le contenu des tableaux et d'en faciliter la lecture, plusieurs acronymes sont utilisés. Voici un lexique :

<b>AES</b>	Approche <i>École en santé</i>	<b>PE</b>	Projet éducatif
<b>CS</b>	Commission scolaire	<b>PFEQ</b>	Programme de formation de l'école québécoise
<b>CSSS</b>	Centre de santé et des services sociaux	<b>PNSP</b>	Programme national de santé publique
<b>DSP</b>	Direction de santé publique	<b>Politique-cadre</b>	Politique-cadre pour une saine alimentation et un mode de vie physiquement actif. <i>Pour un virage santé à l'école</i>
<b>PAL</b>	Plan d'action local de santé publique	<b>PR</b>	Plan de réussite
<b>PAR</b>	Plan d'action régional de santé publique	<b>SIAA</b>	Stratégie d'intervention <i>Agir autrement</i>
<b>PAV</b>	Plan d'action pour traiter et prévenir la violence à l'école 2008-2011 : <i>La violence à l'école : ça vaut le coup d'agir ensemble!</i>		

**TABLEAU 1 - RÔLES, ACTIONS LEVIERS ET ACTIONS SPÉCIFIQUES DES INTERVENANTS PIVOTS ÉCOLE EN SANTÉ DU CSSS**

	Rôles	Actions leviers	Actions spécifiques
<b>EXPERTISE EN CONTENU ET EN PROCESSUS</b>	<p>Agir comme personne-ressource pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <u>planification</u> d'interventions de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire;</li> <li>- les <u>pratiques de promotion et de prévention</u> les plus efficaces pour favoriser la réussite, la santé et le bien-être des jeunes en contexte scolaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intervenant pivot maintient et développe son expertise quant à la planification d'interventions de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire.</li> <li>▪ L'intervenant pivot maintient et développe son expertise quant aux pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces pour favoriser la réussite, la santé et le bien-être des jeunes en contexte scolaire.</li> <li>▪ L'intervenant pivot développe sa connaissance de l'état de santé des jeunes, des mesures et services les visant.</li> <li>▪ L'intervenant pivot maintient et développe ses connaissances et ses habiletés quant aux stratégies et outils pour faire connaître les pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participe aux activités de développement des compétences offertes par la DSP.</li> <li>▪ S'approprie la démarche de planification de l'approche École en santé et ses outils.</li> <li>▪ Se familiarise avec différentes démarches de planification du milieu scolaire (ex. : PE/PR, PAV, Convention de gestion et de réussite éducative).</li> <li>▪ S'approprie les conditions d'efficacité des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire.</li> <li>▪ Tient à jour ses connaissances entre autres grâce aux outils de référence mis à sa disposition.</li> <li>▪ Apporte une contribution significative aux lieux d'échanges régionaux.</li> <li>▪ Prend connaissance des données disponibles sur l'état de santé des jeunes de 5 à 17 ans pour son territoire.</li> <li>▪ Se familiarise avec les différentes mesures structurantes du milieu scolaire (PE/PR, PAV, Politique-cadre, etc.), du milieu de la santé (PAL, PNSP, etc.) et d'autres mesures qui interpellent le milieu scolaire (ex. : <i>Québec en forme</i>).</li> <li>▪ Est à l'affût des nouvelles mesures qui entrent en vigueur.</li> <li>▪ Prend connaissance de l'offre de service du CSSS et des organismes du milieu.</li> <li>▪ S'approprie des stratégies diversifiées pour son approche auprès du milieu scolaire et auprès des partenaires de la communauté (ex. : influence stratégique, marketing social, orientation centrée sur les besoins du client, conception d'outils, etc.).</li> <li>▪ S'approprie des méthodes de transfert des connaissances appropriées.</li> <li>▪ S'approprie les outils disponibles.</li> </ul>
<b>PLANIFICATION CONJOINTE CS-CSSS</b>	<p>Collaborer à planifier conjointement (CS-CSSS) le déploiement des interventions de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire et l'accompagnement des écoles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intervenant pivot, sous la responsabilité de son gestionnaire, participe à la planification conjointe CS-CSSS (au sein, par exemple, d'un comité CS-CSSS<sup>1</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convient avec son gestionnaire de son rôle par rapport à la planification conjointe et à l'accompagnement des écoles.</li> <li>▪ Collabore à la détermination des orientations et des priorités liées à la santé et au bien-être des jeunes à partir du plan stratégique de la CS, du PAL, des PE/PR des écoles, etc.</li> <li>▪ Collabore à la révision de l'offre de service du CSSS.</li> <li>▪ Fait connaître la contribution possible du CSSS et des organismes de son milieu et fait la liaison.</li> </ul>
<b>PLANIFICATION CONCERTÉE ÉCOLE-CSSS</b>	<p>Contribuer à la démarche de planification de l'école visant à identifier des orientations, des objectifs et des interventions qui favorisent la réussite, la santé et le bien-être des jeunes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intervenant pivot, sous la responsabilité de son gestionnaire, selon la contribution convenue avec la direction de l'école et les besoins spécifiques de l'école apporte une perspective de santé publique à la démarche de planification de l'école.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribue à la réalisation des différentes étapes de la démarche de planification en collaboration avec la personne ressource de la CS (ou tout autre intervenant du milieu scolaire), le personnel de l'école et les intervenants du CSSS. En fonction des besoins de l'école, l'intervenant pivot peut : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Favoriser l'appropriation et l'utilisation des outils disponibles.</li> <li>○ Fournir des données de santé et de bien-être en lien avec les besoins des jeunes du territoire.</li> <li>○ Collaborer à l'analyse des situations ou problématiques présentes ou anticipées.</li> <li>○ Collaborer au choix des priorités de l'école.</li> <li>○ Collaborer aux choix des interventions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- émet des recommandations quant à des pistes possibles d'intervention qui tiennent compte des conditions d'efficacité reconnues;</li> <li>- fait connaître l'offre de service (ajustée s'il y a lieu) et la contribution du CSSS;</li> <li>- fait connaître la contribution possible des organismes du milieu et fait la liaison.</li> </ul> </li> <li>○ Collaborer à l'évaluation des interventions de promotion et de prévention, c'est-à-dire effectuer un bilan de mise en œuvre et poser un regard critique sur les interventions.</li> </ul> </li> </ul>
<b>SOUTIEN AUX INTERVENANTS SCOLAIRES DU CSSS</b>	<p>Soutenir, outiller et accompagner les intervenants scolaires du CSSS concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la démarche de planification de l'école;</li> <li>- les pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces pour favoriser la réussite, la santé et le bien-être des jeunes en contexte scolaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intervenant pivot, sous la responsabilité de son gestionnaire, soutient le développement des compétences des intervenants scolaires par rapport à l'AES et aux différentes mesures touchant le milieu scolaire (PE/PR, PFEQ, SIIA, PAV, etc.), ainsi qu'aux pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire.</li> <li>▪ L'intervenant pivot soutient les intervenants scolaires afin de maximiser le potentiel d'efficacité de leurs interventions pour mieux répondre aux priorités de l'école et aux besoins des jeunes de 5 à 17 ans de leur territoire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prend connaissance des orientations régionales en termes de développement des compétences.</li> <li>▪ Analyse les besoins de développement des compétences des intervenants scolaires du CSSS.</li> <li>▪ Convient avec tous les gestionnaires concernés du CSSS d'un plan d'action visant le développement des compétences des intervenants scolaires.</li> <li>▪ Offre des activités de transfert des connaissances et de développement des compétences en collaboration avec des ressources internes ou externes au besoin.</li> <li>▪ Utilise des méthodes pédagogiques appropriées.</li> <li>▪ Élabore des outils pédagogiques si nécessaire.</li> <li>▪ Assure le transfert des connaissances.</li> <li>▪ Aide à analyser leurs interventions selon les priorités de l'école, les besoins des jeunes de 5 à 17 ans et les conditions d'efficacité reconnues.</li> <li>▪ Collabore avec les intervenants scolaires du CSSS à la conception d'outils d'intervention si nécessaire.</li> </ul>

<sup>1</sup> Ce comité peut être composé des gestionnaires des deux réseaux, de l'intervenant pivot du CSSS, de la personne-ressource de la CS et d'autres partenaires concernés.

**TABLEAU 2 - RÔLES, ACTIONS LEVIERS ET ACTIONS SPÉCIFIQUES DES INTERVENANTS SCOLAIRES DU CSSS ŒUVRANT DANS LES ÉCOLES**

	Rôles	Actions leviers	Actions spécifiques
<b>EXPERTISE EN CONTENU ET EN PROCESSUS</b>	<p>Agir comme personne-ressource pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <u>planification</u> d'interventions de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire;</li> <li>- les <u>pratiques de promotion et de prévention</u> les plus efficaces pour favoriser la réussite, la santé et le bien-être des jeunes en contexte scolaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intervenant scolaire maintient et développe son expertise quant à la planification d'interventions de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire.</li> <li>▪ L'intervenant scolaire maintient et développe son expertise quant aux conditions d'efficacité et aux pratiques de promotion-prévention les plus efficaces pour favoriser la réussite, la santé et le bien-être des jeunes en contexte scolaire.</li> <li>▪ L'intervenant scolaire développe sa connaissance de l'état de santé des jeunes, des mesures et services les visant.</li> <li>▪ L'intervenant scolaire maintient et développe ses connaissances et ses habiletés quant aux stratégies et outils pour faire connaître les pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participe aux activités de développement des compétences offertes par son CSSS.</li> <li>▪ S'approprie la démarche de planification de l'approche École en santé et ses outils.</li> <li>▪ Se familiarise avec différentes démarches de planification du milieu scolaire (ex. : PE/PR, PAV, Convention de gestion et de réussite éducative).</li> <li>▪ S'approprie les conditions d'efficacité des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire.</li> <li>▪ Tient à jour ses connaissances entre autres grâce aux outils de référence mis à sa disposition.</li> <li>▪ Prend connaissance des données disponibles sur l'état de santé des jeunes de 5 à 17 ans pour son territoire.</li> <li>▪ Se familiarise avec les différentes mesures structurantes du milieu scolaire (PE/PR, PAV, Politique-cadre, etc.), du milieu de la santé (PAL, PNSP, etc.) et d'autres mesures qui interpellent le milieu scolaire (ex. : <i>Québec en forme</i>).</li> <li>▪ Prend connaissance de l'offre de service du CSSS et des organismes du milieu.</li> <li>▪ S'approprie des stratégies diversifiées pour son approche auprès du milieu scolaire et auprès des partenaires de la communauté (ex. : influence stratégique, marketing social, orientation centrée sur les besoins du client, conception d'outils, etc.).</li> <li>▪ S'approprie les outils disponibles.</li> </ul>
<b>PLANIFICATION CONCERTÉE ÉCOLE-CSSS</b>	<p>Contribuer à la démarche de planification de l'école visant à identifier des orientations, des objectifs et des interventions qui favorisent la réussite, la santé et le bien-être des jeunes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intervenant scolaire, sous la responsabilité de son gestionnaire et avec le soutien de l'intervenant pivot, et selon la contribution convenue avec la direction de l'école et les besoins spécifiques de l'école, collabore à différentes étapes de la démarche de planification de l'école.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participe aux travaux du comité responsable de la démarche. En fonction des besoins de l'école, l'intervenant scolaire peut : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Favoriser l'appropriation et l'utilisation des outils disponibles.</li> <li>○ Fournir des données de santé et de bien-être en lien avec les besoins des jeunes du territoire.</li> <li>○ Collaborer à l'analyse des situations ou problématiques présentes ou anticipées.</li> <li>○ Collaborer au choix des priorités de l'école.</li> <li>○ Collaborer aux choix des interventions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- émet des recommandations quant à des pistes possibles d'intervention qui tiennent compte des conditions d'efficacité reconnues;</li> <li>- fait connaître l'offre de service (ajusté s'il y a lieu) et la contribution du CSSS;</li> <li>- fait connaître la contribution possible des organismes du milieu et fait la liaison.</li> </ul> </li> <li>○ Collaborer à l'évaluation des interventions de promotion et de prévention, c'est-à-dire effectuer un bilan de mise en œuvre et poser un regard critique sur les interventions.</li> </ul> </li> </ul>
<b>MISE EN ŒUVRE DES INTERVENTIONS</b>	<p>Collaborer, selon son champ d'expertise, à la mise en œuvre des interventions de promotion et de prévention qui découlent des priorités de santé et de bien-être retenues par l'école.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intervenant scolaire ajuste ses interventions en fonction des priorités de l'école et des besoins des jeunes de son territoire.</li> <li>▪ L'intervenant scolaire travaille en collégialité et en partenariat avec le personnel scolaire, les intervenants du CSSS et les organismes du milieu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prend connaissance des priorités de santé et de bien-être de l'école.</li> <li>▪ Pose un regard critique et revoit ses interventions en tenant compte des conditions d'efficacité reconnues en promotion et en prévention en contexte scolaire.</li> <li>▪ Sous la responsabilité de son gestionnaire, convient avec la direction de l'école et le personnel concerné de sa contribution pour la mise en œuvre des interventions de promotion-prévention en accord avec l'offre de service du CSSS.</li> <li>▪ Fait la liaison avec les autres professionnels du CSSS et les ressources du milieu afin d'assurer la continuité et la cohérence des interventions de promotion-prévention.</li> <li>▪ Élabore et applique un plan de mise en œuvre des interventions de promotion et de prévention.</li> </ul>

## **Annexe 4 - Profil des intervenants des CSSS engagés dans l'implantation de l'approche École en santé : rôles, actions leviers, actions spécifiques et compétences**

Les tableaux suivants présentent les compétences essentielles des intervenants pivots et des intervenants scolaires des CSSS afin que ceux-ci puissent jouer les différents rôles qui leur sont attribués.

Les compétences essentielles des intervenants pivots et des intervenants scolaires des CSSS figurant dans les prochains tableaux ont été déterminées à partir des documents suivants :

- *Dictionnaire des compétences. Responsables locaux de santé publique.* Document présenté au Dre Jocelyne Sauvé dans le cadre de son projet FORCES/EXTRA par Julie Dufort, RV santé communautaire. Mars 2006.
- *Synthèse de la journée de réflexion et de travail avec les CSSS de la Montérégie (14 juin 2010).* Direction de santé publique de la Montérégie. Août 2010.
- *Guide pour l'accompagnement professionnel d'un changement.* Louise Lafortune avec la collaboration de Chantale Lepage. 2009.
- *Définition des compétences. Professionnel (les) Secteur Promotion-Prévention. Direction de santé publique.* Document remis lors d'une rencontre de secteur en juin 2005.
- *Compétences essentielles en santé publique au Canada.* Version 2005. Agence de la santé publique du Canada.

Les compétences techniques font référence à des savoirs ou à des connaissances et les compétences comportementales à des savoirs être et savoir faire.

Les compétences associées au rôle d'expertise ne sont pas précisées puisque les actions leviers et spécifiques font référence directement à des savoirs ou connaissances.

**INTERVENANTS PIVOTS ÉCOLE EN SANTÉ DU CSSS – RÔLE 2**  
**RÔLES, ACTIONS LEVIERS, ACTIONS SPÉCIFIQUES ET COMPÉTENCES**

Rôles	Actions leviers	Actions spécifiques
<b>PLANIFICATION CONJOINTE CS-CSSS</b> Collaborer à planifier conjointement (CS-CSSS) le déploiement des interventions de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire et l'accompagnement des écoles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intervenant pivot, sous la responsabilité de son gestionnaire, participe à la planification conjointe CS-CSSS (au sein par exemple d'un comité CS-CSSS<sup>1</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convient avec son gestionnaire de son rôle par rapport à la planification conjointe et à l'accompagnement des écoles.</li> <li>Collabore à la détermination des orientations et des priorités liées à la santé et au bien-être des jeunes à partir du plan stratégique de la CS, du PAL, des PE/PR des écoles, etc.</li> <li>Collabore à la révision de l'offre de service du CSSS.</li> <li>Fait connaître la contribution possible du CSSS et des organismes de son milieu et fait la liaison.</li> </ul>

Compétences techniques (L'intervenant connaît...)	Compétences comportementales (L'intervenant est capable de ...)
<p><b>Connaissances de l'état de santé des jeunes de 5 à 17 ans du territoire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les données disponibles sur l'état de santé des jeunes</li> <li>Les situations ou problématiques vécues par les jeunes entre autres à partir des informations détenues par les intervenants du CSSS (ex. : nb et type de consultations)</li> </ul> <p><b>Connaissances générales des interventions efficaces et des stratégies gagnantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les déterminants de la santé, du bien-être et de la réussite en contexte scolaire</li> <li>Les conditions d'efficacité des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire</li> <li>Les recommandations d'experts</li> </ul> <p><b>Connaissances des orientations, priorités et objectifs liés à la santé et au bien-être des jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de la commission scolaire (plan stratégique)</li> <li>du CSSS (PAL)</li> <li>des projets éducatifs et des plans de réussite des écoles du territoire</li> <li>des autres mesures structurantes du réseau scolaire (PAV, Politique cadre, etc.)</li> <li>des autres mesures qui interpellent le milieu scolaire</li> </ul> <p><b>Connaissances des partenaires de l'école</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'offre de service du CSSS (interventions, ressources, etc.)</li> <li>L'offre de service des partenaires (organismes communautaires, municipalité, etc.)</li> </ul>	<p><b>Raisonnement analytique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser l'information pertinente et établir des liens pour appuyer la prise de décisions judicieuses concernant les priorités, les objectifs, la contribution de chacun des réseaux, les écoles ciblées, etc.</li> </ul> <p><b>Compréhension des organisations et du contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de son organisation</li> <li>Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux du réseau scolaire</li> </ul> <p><b>Orientation client</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir les besoins du milieu scolaire en termes d'accompagnement et de collaboration et trouver les moyens d'y répondre</li> </ul> <p><b>Influence stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser différentes stratégies pour influencer la commission scolaire quant aux besoins des jeunes du territoire</li> <li>Utiliser différentes stratégies pour faire adhérer la commission scolaire aux pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces</li> </ul> <p><b>Travail d'équipe et de collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un partenariat avec le personnel concerné de la commission scolaire</li> <li>S'engager dans un esprit de collaboration professionnelle, de coopération et de concertation</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer efficacement et stratégiquement avec le personnel concerné de la commission scolaire</li> </ul> <p><b>Écoute active, compréhension et réponse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir et comprendre avec justesse les pensées, les sentiments et les préoccupations des autres</li> </ul> <p><b>Souplesse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter ses stratégies et travailler efficacement avec le personnel concerné de la commission scolaire en tenant compte de ses enjeux</li> </ul>



**INTERVENANTS PIVOTS ÉCOLE EN SANTÉ DU CSSS – RÔLE 3**

**RÔLES, ACTIONS LEVIERS, ACTIONS SPÉCIFIQUES ET COMPÉTENCES**

Rôles	Actions leviers	Actions spécifiques
<p><b>PLANIFICATION CONCERTÉE ÉCOLE-CSSS</b></p> <p>Contribuer à la démarche de planification de l'école visant à identifier des orientations, des objectifs et des interventions qui favorisent la réussite, la santé et le bien-être des jeunes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intervenant pivot, sous la responsabilité de son gestionnaire, selon la contribution convenue avec la direction de l'école et les besoins spécifiques de l'école apporte une perspective de santé publique à la démarche de planification de l'école.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribue à la réalisation des différentes étapes de la démarche de planification en collaboration avec la personne ressource de la CS (ou tout autre intervenant du milieu scolaire), le personnel de l'école et les intervenants du CSSS. En fonction des besoins de l'école, l'intervenant pivot peut :             <ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'appropriation et l'utilisation des outils disponibles.</li> <li>Fournir des données de santé et de bien-être en lien avec les besoins des jeunes du territoire.</li> <li>Collaborer à l'analyse des situations ou problématiques présentes ou anticipées.</li> <li>Collaborer au choix des priorités de l'école.</li> <li>Collaborer aux choix des interventions :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>émet des recommandations quant à des pistes possibles d'interventions qui tiennent compte des conditions d'efficacité reconnues;</li> <li>fait connaître l'offre de service (ajustée s'il y a lieu) et la contribution du CSSS;</li> <li>fait connaître la contribution possible des organismes du milieu et fait la liaison;</li> </ul> </li> <li>Collaborer à l'évaluation des interventions de promotion et de prévention, c'est-à-dire effectuer un bilan de mise en œuvre et poser un regard critique sur les interventions.</li> </ul> </li> </ul>

Compétences techniques (L'intervenant connaît...)	Compétences comportementales (L'intervenant est capable de ...)
<p><b>Connaissances de l'état de santé des jeunes de 5 à 17 ans du territoire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les données disponibles sur l'état de santé des jeunes</li> <li>Les situations ou problématiques vécues par les jeunes entre autres à partir des informations détenues par les intervenants du CSSS (ex. : nb et type de consultations)</li> </ul> <p><b>Connaissances générales des interventions efficaces et des stratégies gagnantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les déterminants de la santé, du bien-être et de la réussite en contexte scolaire</li> <li>Les conditions d'efficacité des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire</li> <li>Les recommandations d'experts</li> </ul> <p><b>Connaissances de l'approche École en santé et les outils disponibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les étapes de la démarche de planification de l'approche AES</li> <li>Les différents outils d'analyse : OAS, Macroscope, ...</li> <li>Des critères d'ordonnement et des méthodes de priorisation</li> <li>Divers instruments de mesure pour l'évaluation</li> </ul> <p><b>Connaissances des orientations, priorités et objectifs liés à la santé et au bien-être des jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>du CSSS (PAL)</li> <li>du projet éducatif et du plan de réussite de l'école du territoire</li> <li>des autres mesures structurantes du réseau scolaire (PAV, Politique cadre, etc.)</li> <li>des autres mesures qui interpellent le milieu scolaire (ex. : Québec en forme)</li> </ul> <p><b>Connaissances des partenaires de l'école</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'offre de service du CSSS (interventions, ressources)</li> <li>L'offre de service des partenaires (organismes communautaires, municipalité, etc.)</li> </ul>	<p><b>Raisonnement analytique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser l'information pertinente (données de santé, portrait des actions, priorités de l'école, conditions d'efficacité, etc.) et établir des liens afin de prendre des décisions judicieuses concernant l'une des étapes de la démarche (ex. : choix des priorités, choix des actions, etc.)</li> </ul> <p><b>Compréhension des organisations et du contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de son organisation</li> <li>Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de l'école</li> </ul> <p><b>Orientation client</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir les besoins de l'école en termes d'accompagnement et de collaboration et trouver les moyens d'y répondre</li> </ul> <p><b>Influence stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser différentes stratégies pour influencer l'école quant aux besoins des jeunes du territoire</li> <li>Utiliser différentes stratégies pour faire adopter les pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces par l'école et ses partenaires</li> </ul> <p><b>Travail d'équipe et de collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un partenariat avec l'école et ses partenaires</li> <li>S'engager dans un esprit de collaboration professionnelle, de coopération et de concertation</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer efficacement et stratégiquement avec la direction et le personnel concerné de l'école, les collègues, les partenaires</li> </ul> <p><b>Écoute active, compréhension et réponse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir et comprendre avec justesse les pensées, les sentiments et les préoccupations des autres</li> </ul> <p><b>Souplesse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter ses stratégies et travailler efficacement avec l'école en tenant compte de sa structure, de sa culture et de ses enjeux</li> </ul>

**INTERVENANTS PIVOTS ÉCOLE EN SANTÉ DU CSSS – RÔLE 4**

**RÔLES, ACTIONS LEVIERS, ACTIONS SPÉCIFIQUES ET COMPÉTENCES**

Rôles	Actions leviers	Actions spécifiques
<b>SOUTIEN AUX INTERVENANTS SCOLAIRES DU CSSS</b> Soutenir, outiller et accompagner les intervenants scolaires du CSSS concernant : - la démarche de planification de l'école; - les pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces pour favoriser la réussite, la santé et le bien-être des jeunes en contexte scolaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intervenant pivot, sous la responsabilité de son gestionnaire, soutient le développement des compétences des intervenants scolaires par rapport à l'AES et aux différentes mesures touchant le milieu scolaire (PE/PR, PFEQ, SIIA, PAV, etc.), ainsi qu'aux pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces en contexte scolaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prend connaissance des orientations régionales en termes de développement des compétences.</li> <li>Analyse les besoins de développement des compétences des intervenants scolaires du CSSS.</li> <li>Convient avec tous les gestionnaires concernés du CSSS d'un plan de développement des compétences des intervenants scolaires.</li> <li>Offre des activités de transfert des connaissances et de développement des compétences en collaboration avec des ressources internes ou externes au besoin.</li> <li>Utilise des méthodes pédagogiques appropriées.</li> <li>Élabore des outils pédagogiques si nécessaire.</li> <li>Assure le transfert des connaissances.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intervenant pivot soutient les intervenants scolaires afin de maximiser le potentiel d'efficacité de leurs interventions pour mieux répondre aux priorités de l'école et aux besoins des jeunes de 5 à 17 ans de leur territoire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à analyser leurs interventions selon les priorités de l'école, les besoins des jeunes de 5 à 17 ans et les conditions d'efficacité reconnues.</li> <li>Collabore avec les intervenants scolaires du CSSS à la conception d'outils d'intervention si nécessaire.</li> </ul>

Compétences techniques (L'intervenant connaît...)	Compétences comportementales (L'intervenant est capable de ...)
<p><b>Connaissances de l'état de santé des jeunes de 5 à 17 ans du territoire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les données disponibles sur l'état de santé des jeunes</li> <li>Les situations ou problématiques vécues par les jeunes entre autres à partir des informations détenues par les intervenants du CSSS (ex. : nb et type de consultations)</li> </ul> <p><b>Connaissances générales des interventions efficaces et des stratégies gagnantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les déterminants de la santé, du bien-être et de la réussite en contexte scolaire</li> <li>Les conditions d'efficacité des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire</li> <li>Les recommandations d'experts</li> </ul> <p><b>Connaissances de l'approche École en santé et les outils disponibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les étapes de la démarche de planification de l'approche AES</li> <li>Les différents outils d'analyse : OAS, Macroscopie, ...</li> <li>Des critères d'ordonnement et des méthodes de priorisation</li> <li>Divers instruments de mesure pour l'évaluation</li> </ul> <p><b>Connaissances des orientations, priorités et objectifs liés à la santé et au bien-être des jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de la planification conjointe CS-CSSS</li> <li>du CSSS (PAL)</li> <li>du projet éducatif et du plan de réussite de l'école du territoire</li> <li>des autres mesures structurantes du réseau scolaire (PAV, Politique cadre, etc.)</li> <li>des autres mesures qui interpellent le milieu scolaire (ex. : Québec en forme).</li> </ul> <p><b>Connaissances des partenaires de l'école</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'offre de service du CSSS (interventions, ressources)</li> <li>L'offre de service des partenaires (organismes communautaires, municipalité, etc.)</li> </ul> <p><b>Connaissances liées au développement des compétences des intervenants scolaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les orientations régionales en termes de développement des compétences.</li> <li>Les rôles, actions leviers et actions spécifiques des intervenants scolaires dans le cadre de l'approche École en santé</li> <li>Les compétences requises par les intervenants scolaires du CSSS pour jouer leurs rôles dans le cadre de l'approche École en santé</li> </ul>	<p><b>Raisonnement analytique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser l'information pertinente (rôles des intervenants scolaires des CSSS, orientation régionale, compétences techniques et comportementales actuelles et à développer, etc.) et établir des liens pour appuyer la prise de décisions concernant le développement des compétences des intervenants scolaires.</li> <li>Poser un regard critique sur les interventions du CSSS, c'est-à-dire apprécier la cohérence des actions avec les conditions d'efficacité en promotion-prévention et les recommandations d'experts et proposer les ajustements nécessaires.</li> </ul> <p><b>Compréhension des organisations et du contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de son organisation</li> <li>Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de l'école</li> </ul> <p><b>Orientation client :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir les besoins des intervenants scolaires en termes d'accompagnement et de soutien pour le développement de leurs compétences et trouver les moyens d'y répondre</li> </ul> <p><b>Leadership en matière de changement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre et expliciter la vision du renouvellement des pratiques qu'entraîne l'approche École en santé pour les intervenants scolaires des CSSS</li> <li>Faire ressortir le caractère positif du changement</li> </ul> <p><b>Développement des autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier, concevoir et animer des activités pédagogiques variées facilitant le renouvellement des pratiques</li> </ul> <p><b>Travail d'équipe et collaboration :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un partenariat avec les intervenants scolaires des CSSS</li> <li>S'engager dans un esprit de collaboration professionnelle, de coopération et de concertation dans un processus de changement</li> </ul> <p><b>Communication :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer efficacement avec les intervenants scolaires et les gestionnaires du CSSS</li> </ul> <p><b>Écoute active, compréhension et réponse :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir et comprendre avec justesse les pensées, les sentiments et les préoccupations des autres</li> <li>Prendre en compte la dimension affective associée au renouvellement des pratiques</li> </ul> <p><b>Souplesse :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter ses stratégies et travailler efficacement avec les intervenants scolaires en tenant compte de leur contexte de travail et leurs compétences actuelles</li> </ul> <p><b>Initiative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agir et entreprendre les actions nécessaires et au moment opportun</li> <li>Encourager l'esprit d'initiative des intervenants scolaires des CSSS en les invitant à réfléchir et à mettre en œuvre des moyens pour collaborer avec l'école</li> </ul>

**INTERVENANTS SCOLAIRES ÉCOLE EN SANTÉ DU CSSS – RÔLE 2**  
**RÔLES, ACTIONS LEVIERS, ACTIONS SPÉCIFIQUES ET COMPÉTENCES**

Rôles		Actions leviers	Actions spécifiques
<b>PLANIFICATION CONCERTÉE ÉCOLE-CSSS</b>	Contribuer à la démarche de planification de l'école visant à identifier des orientations, des objectifs et des interventions qui favorisent la réussite, la santé et le bien-être des jeunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intervenant scolaire, sous la responsabilité de son gestionnaire et avec le soutien de l'intervenant pivot, et selon la contribution convenue avec la direction de l'école et les besoins spécifiques de l'école, collabore à différentes étapes de la démarche de planification de l'école.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participe aux travaux du comité responsable de la démarche. En fonction des besoins de l'école, l'intervenant scolaire peut : <ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'appropriation et l'utilisation des outils disponibles.</li> <li>Fournir des données de santé et de bien-être en lien avec les besoins des jeunes du territoire.</li> <li>Collaborer à l'analyse des situations ou problématiques présentes ou anticipées.</li> <li>Collaborer au choix des priorités de l'école.</li> <li>Collaborer aux choix des interventions : <ul style="list-style-type: none"> <li>émet des recommandations quant à des pistes possibles d'interventions qui tiennent compte des conditions d'efficacité reconnues;</li> <li>fait connaître l'offre de service (ajusté s'il y a lieu) et la contribution du CSSS;</li> <li>fait connaître la contribution possible des organismes du milieu et fait la liaison.</li> </ul> </li> <li>Collaborer à l'évaluation des interventions de promotion et de prévention, c'est-à-dire effectuer un bilan de mise en œuvre et poser regard critique sur les interventions.</li> </ul> </li> </ul>

Compétences techniques (L'intervenant connaît...)	Compétences comportementales (L'intervenant est capable de ...)
<p>Connaissances de l'état de santé des jeunes de 5 à 17 ans du territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les données disponibles sur l'état de santé des jeunes</li> <li>Les situations ou problématiques vécues par les jeunes entre autres à partir des informations détenues par les intervenants du CSSS (ex. : nb et type de consultations)</li> </ul> <p>Connaissances générales des interventions efficaces et des stratégies gagnantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les déterminants de la santé, du bien-être et de la réussite en contexte scolaire</li> <li>Les conditions d'efficacité des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire</li> <li>Les recommandations d'experts</li> </ul> <p>Connaissances de l'approche École en santé et les outils disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les étapes de la démarche de planification de l'approche AES</li> <li>Les différents outils d'analyse : OAS, Macroscopie, ...</li> <li>Des critères d'ordonnement et des méthodes de priorisation</li> <li>Divers instruments de mesure pour l'évaluation</li> </ul> <p>Connaissances des mesures structurantes du milieu scolaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projet éducatif/Plan de réussite, PAV, SIAA, Politique-cadre, Convention de gestion et de réussite éducative</li> </ul> <p>Connaissances des orientations, priorités et objectifs liés à la santé et au bien-être des jeunes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>du CSSS (PAL)</li> <li>du projet éducatif et du plan de réussite de l'école du territoire</li> <li>des autres mesures structurantes du réseau scolaire (PAV, Politique cadre, etc.)</li> <li>des autres mesures qui interpellent le milieu scolaire (ex. : Québec en forme)</li> </ul> <p>Connaissances des partenaires de l'école</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'offre de service du CSSS (interventions, ressources)</li> <li>L'offre de service des partenaires (organismes communautaires, municipalité, etc.)</li> </ul>	<p>Raisonnement analytique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser l'information pertinente (données de santé, portrait des actions, priorités de l'école, conditions d'efficacité, etc.) et établir des liens afin de prendre des décisions judicieuses concernant l'une des étapes de la démarche (ex. : choix des priorités, choix des actions, etc.)</li> </ul> <p>Compréhension des organisations et du contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de son organisation</li> <li>Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de l'école</li> </ul> <p>Orientation client</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir les besoins de l'école en termes d'accompagnement et de collaboration et trouver les moyens d'y répondre</li> </ul> <p>Influence stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser différentes stratégies pour influencer l'école quant aux besoins des jeunes du territoire</li> <li>Utiliser différentes stratégies pour faire adopter les pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces par l'école et ses partenaires</li> </ul> <p>Travail d'équipe et de collaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un partenariat avec l'école et ses partenaires</li> <li>S'engager dans un esprit de collaboration professionnelle, de coopération et de concertation</li> </ul> <p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer efficacement et stratégiquement avec la direction et le personnel concerné de l'école, les collègues, les partenaires</li> </ul> <p>Écoute active, compréhension et réponse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir et comprendre avec justesse les pensées, les sentiments et les préoccupations des autres</li> </ul> <p>Souplesse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter ses stratégies et travailler efficacement avec l'école en tenant compte de sa structure, de sa culture et de ses enjeux.</li> </ul>

**INTERVENANTS SCOLAIRES ÉCOLE EN SANTÉ DU CSSS – RÔLE 3**  
**RÔLES, ACTIONS LEVIERS, ACTIONS SPÉCIFIQUES ET COMPÉTENCES**

Rôles	Actions leviers	Actions spécifiques
<b>MISE EN ŒUVRE DES INTERVENTIONS</b>	Collaborer, selon son champ d'expertise, à la mise en œuvre des interventions de promotion et de prévention qui découlent des priorités de santé et de bien-être retenues par l'école.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prend connaissance des priorités de santé et de bien-être de l'école.</li> <li>Pose un regard critique et revoit ses interventions en tenant compte des conditions d'efficacité reconnues en promotion et en prévention en contexte scolaire.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intervenant scolaire ajuste ses interventions en fonction des priorités de l'école et des besoins des jeunes de son territoire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sous la responsabilité de son gestionnaire, convient avec la direction de l'école et le personnel concerné de sa contribution pour la mise en œuvre des interventions de promotion-prévention en accord avec l'offre de service du CSSS.</li> <li>Fait la liaison avec les autres professionnels du CSSS et les ressources du milieu afin d'assurer la continuité et la cohérence des interventions de promotion-prévention.</li> <li>Élabore et applique un plan de mise en œuvre des interventions de promotion et de prévention.</li> </ul>

<b>Compétences techniques (L'intervenant connaît...)</b>	<b>Compétences comportementales (L'intervenant est capable de ...)</b>
<p><b>Connaissances de l'état de santé des jeunes de 5 à 17 ans du territoire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les données disponibles sur l'état de santé des jeunes.</li> <li>Les situations ou problématiques vécues par les jeunes à partir des informations détenues par les intervenants du CSSS (ex. : nb et type de consultations)</li> </ul> <p><b>Connaissances générales des interventions efficaces et des stratégies gagnantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les déterminants de la santé, du bien-être et de la réussite en contexte scolaire</li> <li>Les conditions d'efficacité des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire</li> <li>Les recommandations d'experts</li> </ul> <p><b>Connaissances des orientations, priorités et objectifs liés à la santé et au bien-être des jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>du CSSS (PAL)</li> <li>du projet éducatif et du plan de réussite de l'école</li> </ul> <p><b>Connaissances des partenaires de l'école</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'offre de service du CSSS (interventions, ressources)</li> <li>L'offre de service des partenaires (organismes communautaires, municipalité, etc.)</li> </ul>	<p><b>Raisonnement analytique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poser un regard critique sur les interventions du CSSS, c'est-à-dire apprécier la cohérence des actions avec les conditions d'efficacité en promotion-prévention et les recommandations d'experts et proposer les ajustements nécessaires.</li> </ul> <p><b>Orientation client</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir les besoins de l'école en termes de promotion/prévention et trouver les moyens d'y répondre</li> </ul> <p><b>Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Innover, créer ou adapter des interventions qui respectent les conditions d'efficacité et les recommandations d'experts</li> </ul> <p><b>Travail d'équipe et collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un partenariat avec l'équipe école, ses collègues du CSSS et les partenaires du milieu</li> <li>S'engager dans un esprit de collaboration professionnelle, de coopération et de concertation</li> </ul> <p><b>Souplesse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter ses stratégies et travailler efficacement avec l'école en tenant compte des priorités de l'école, de sa culture, des points de vue différents, etc.</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer efficacement et stratégiquement avec la direction et le personnel concerné de l'école, les collègues du CSSS, les partenaires du milieu</li> </ul> <p><b>Compréhension des organisations et du contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de l'école</li> </ul> <p><b>Écoute active, compréhension et réponse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisir et comprendre avec justesse les pensées, les sentiments et les préoccupations des autres</li> </ul> <p><b>Initiative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agir et entreprendre les actions nécessaires et au moment opportun</li> </ul>

## Annexe 5 - Compétences des intervenants pivots et des intervenants scolaires des CSSS à développer en priorité

COMPÉTENCES TECHNIQUES DES INTERVENANTS PIVOTS	
A. Nouveaux intervenants pivots	B. Intervenants pivots expérimentés
<p>1. Connaissances des orientations, priorités et objectifs liés à la santé et au bien-être des jeunes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de la commission scolaire (plan stratégique),</li> <li>du CSSS (PAL),</li> <li>des projets éducatifs et des plans de réussite des écoles du territoire,</li> <li>des autres mesures structurantes du réseau scolaire (PAV, Politique-cadre, etc.),</li> <li>des autres mesures qui interpellent le milieu scolaire (ex. : Québec en forme).</li> </ul> <p>2. Connaissances de l'approche École en santé et des outils disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les étapes de la démarche de planification de l'approche AES</li> <li>Les différents outils en soutien à l'analyse de la situation : OAS, Macroscopie...</li> <li>Des critères d'ordonnement et des méthodes de priorisation</li> <li>Divers instruments de mesure pour l'évaluation</li> </ul> <p>3. Connaissances générales des interventions efficaces et des stratégies gagnantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les déterminants de la santé, du bien-être et de la réussite en contexte scolaire</li> <li>Les conditions d'efficacité des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire</li> <li>Les recommandations d'experts</li> </ul> <p>4. Connaissances de l'état de santé des jeunes de 5 à 17 ans du territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les données disponibles sur l'état de santé des jeunes</li> <li>Les situations ou problématiques vécues par les jeunes entre autres à partir des informations détenues par les intervenants du CSSS (ex. : nb et type de consultations)</li> </ul>	<p>1. Connaissances liées au développement des compétences des intervenants scolaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les orientations régionales en termes de développement des compétences.</li> <li>Les rôles, actions leviers et actions spécifiques des intervenants scolaires dans le cadre de l'approche École en santé</li> <li>Les compétences requises par les intervenants scolaires du CSSS pour jouer leurs rôles dans le cadre de l'approche École en santé</li> </ul> <p>2. Connaissances générales des interventions efficaces et des stratégies gagnantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les déterminants de la santé, du bien-être et de la réussite en contexte scolaire</li> <li>Les conditions d'efficacité des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire</li> <li>Les recommandations d'experts</li> </ul> <p>3. Connaissances des orientations, priorités et objectifs liés à la santé et au bien-être des jeunes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de la planification conjointe CS-CSSS,</li> <li>du CSSS (PAL),</li> <li>du projet éducatif et du plan de réussite de l'école du territoire,</li> <li>des autres mesures structurantes du réseau scolaire (PAV, Politique-cadre, etc.),</li> <li>des autres mesures qui interpellent le milieu scolaire (ex. : Québec en forme).</li> </ul> <p>4. Connaissances de l'approche École en santé et les outils disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les étapes de la démarche de planification de l'approche AES</li> <li>Les différents outils en soutien à l'analyse de la situation : OAs, Macroscopie...</li> <li>Des critères d'ordonnement et des méthodes de priorisation</li> <li>Divers instruments de mesure pour l'évaluation</li> </ul> <p>5. Connaissances de l'état de santé des jeunes de 5 à 17 ans du territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les données disponibles sur l'état de santé des jeunes</li> <li>Les situations ou problématiques vécues par les jeunes entre autres à partir des informations détenues par les intervenants du CSSS (ex. : nb et type de consultations)</li> </ul>

**COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES DES INTERVENANTS PIVOTS**

A. Nouveaux intervenants pivots	B. Intervenants pivots expérimentés
<p><b>1. Leadership en matière de changement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre et expliciter la vision du renouvellement des pratiques qu'entraîne l'approche École en santé pour les intervenants scolaires des CSSS</li> <li>• Faire ressortir le caractère positif du changement</li> </ul> <p><b>2. Communication :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer efficacement avec les intervenants scolaires et les gestionnaires du CSSS</li> </ul> <p><b>3. Influence stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser différentes stratégies pour influencer l'école quant aux besoins des jeunes du territoire</li> <li>• Utiliser différentes stratégies pour faire adopter les pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces par l'école et ses partenaires</li> </ul> <p><b>4. Compréhension des organisations et du contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de son organisation</li> <li>• Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de l'école</li> </ul>	<p><b>1. Développement des autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier, concevoir et animer des activités pédagogiques variées facilitant le renouvellement des pratiques</li> </ul> <p><b>2. Leadership en matière de changement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre et expliciter la vision du renouvellement des pratiques qu'entraîne l'approche École en santé pour les intervenants scolaires des CSSS</li> <li>• Faire ressortir le caractère positif du changement</li> </ul> <p><b>3. Communication :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer efficacement avec les intervenants scolaires et les gestionnaires du CSSS</li> </ul> <p><b>4. Influence stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser différentes stratégies pour influencer l'école quant aux besoins des jeunes du territoire</li> <li>• Utiliser différentes stratégies pour faire adopter les pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces par l'école et ses partenaires</li> </ul> <p><b>5. Compréhension des organisations et du contexte :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de son organisation</li> <li>• Comprendre la structure (formelle et informelle), la culture et les enjeux de l'école</li> </ul>

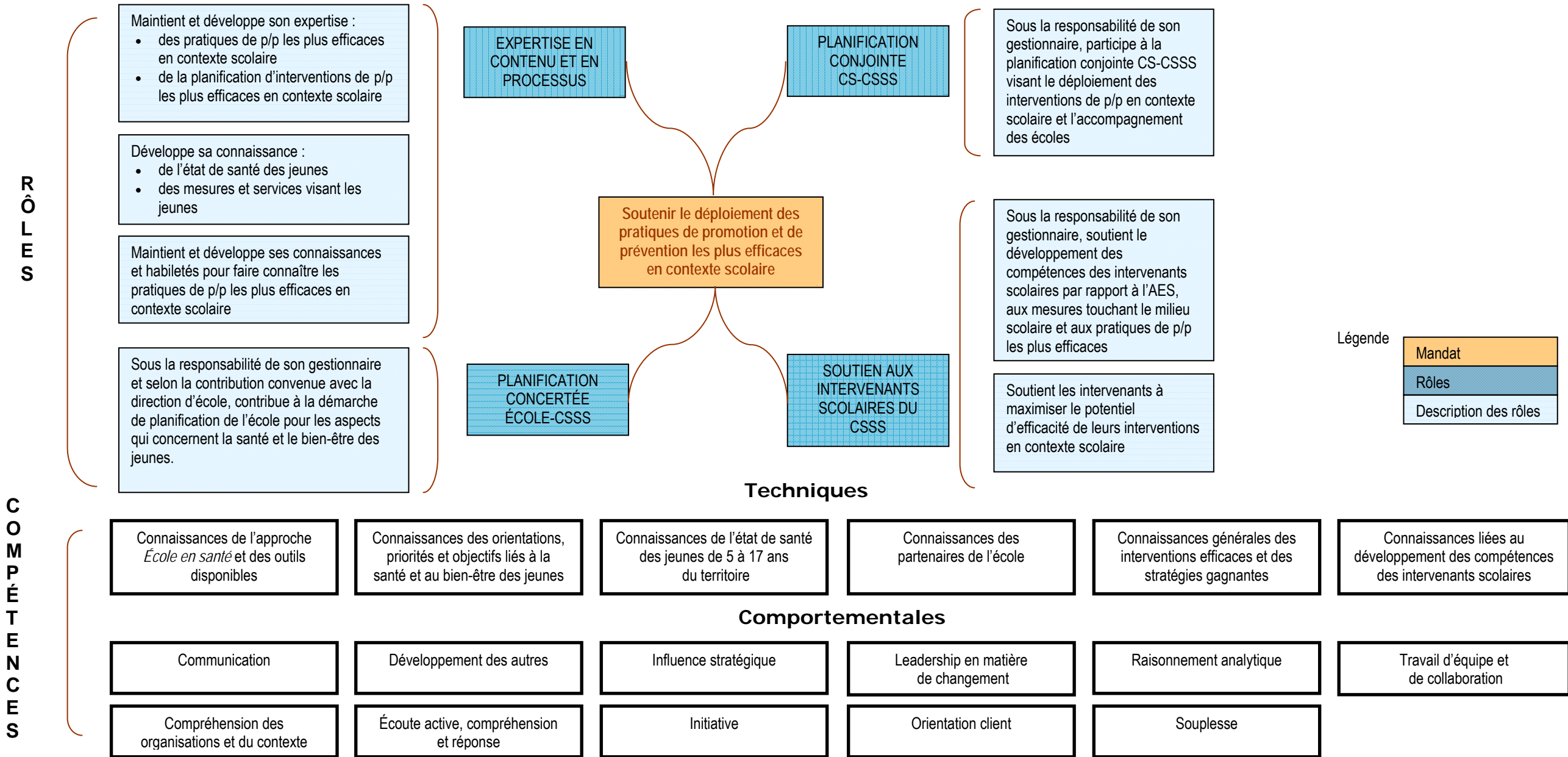
### COMPÉTENCES TECHNIQUES DES INTERVENANTS SCOLAIRES

1. Connaissances générales des interventions efficaces et des stratégies gagnantes
  - Les déterminants de la santé, du bien-être et de la réussite en contexte scolaire
  - Les conditions d'efficacité des interventions de promotion et de prévention en contexte scolaire
  - Les recommandations d'experts
2. Connaissances de l'approche École en santé et des outils disponibles
  - Les étapes de la démarche de planification de l'approche AES
  - Les différents outils en soutien à l'analyse de la situation : OAS, Macroscopie...
  - Des critères d'ordonnement et des méthodes de priorisation
  - Divers instruments de mesure pour l'évaluation
3. Connaissances des orientations, priorités et objectifs liés à la santé et au bien-être des jeunes
  - du CSSS (PAL),
  - du projet éducatif et du plan de réussite de l'école du territoire,
  - des autres mesures structurantes du réseau scolaire (PAV, Politique-cadre, etc.),
  - des autres mesures qui interpellent le milieu scolaire (ex. : Québec en forme).

### COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES DES INTERVENANTS SCOLAIRES

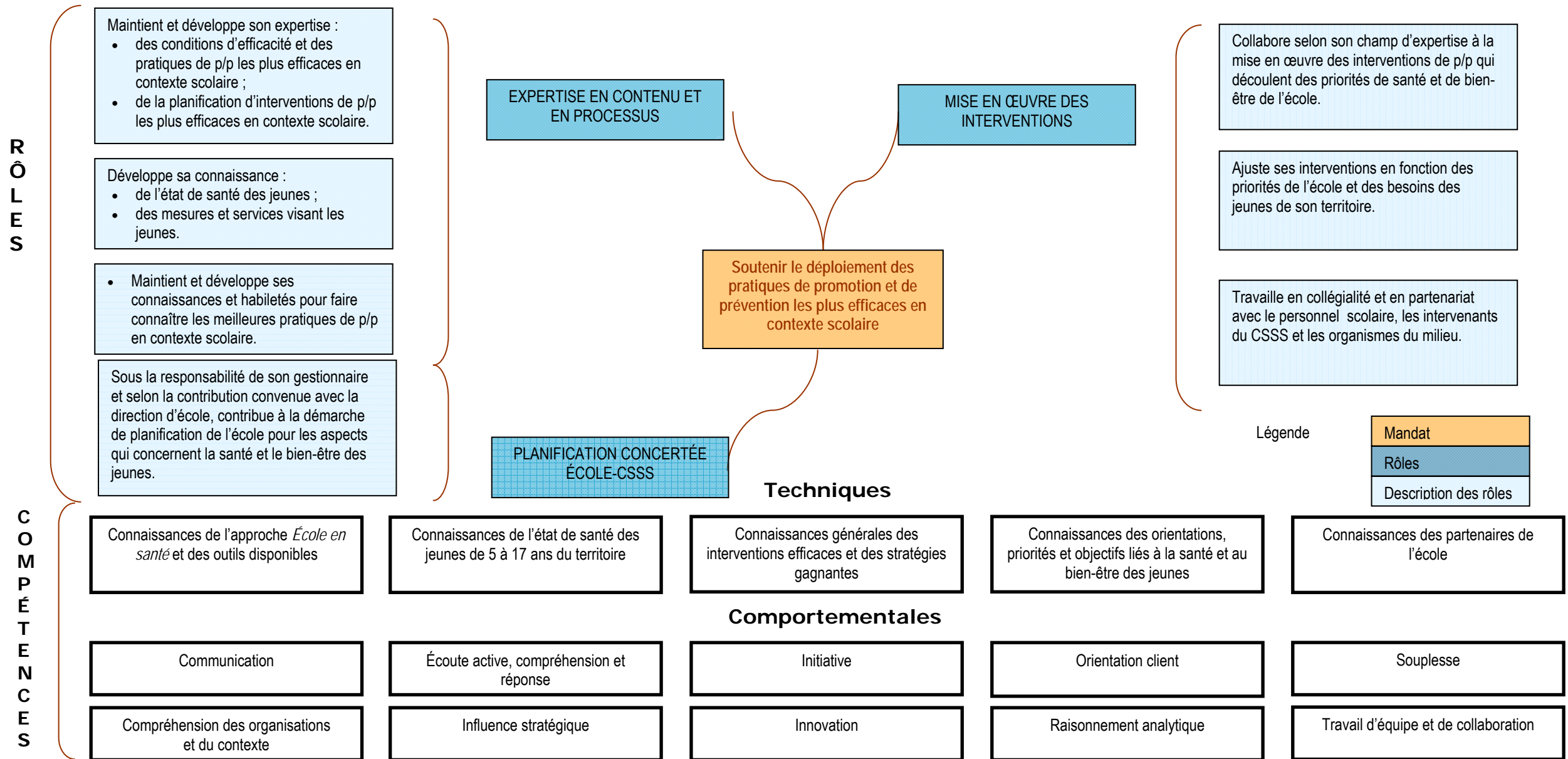
1. Initiative
  - Agir et entreprendre les actions nécessaires et au moment opportun
2. Orientation client
  - Saisir les besoins de l'école en termes d'accompagnement et de collaboration et trouver les moyens d'y répondre
3. Influence stratégique
  - Utiliser différentes stratégies pour influencer l'école quant aux besoins des jeunes du territoire
  - Utiliser différentes stratégies pour faire adopter les pratiques de promotion et de prévention les plus efficaces par l'école et ses partenaires

## Annexe 6 - Synthèse des rôles et compétences des intervenants pivots





## Annexe 6 - Synthèse des rôles et compétences des intervenants scolaires



## Annexe 7 - Exemple d'une matrice Avant-Pendant-Après pour le transfert des apprentissages

**Activité de formation :** Atelier d'appropriation de l'approche École en santé pour les nouveaux intervenants pivots des CSSS et personnes ressources des commissions scolaires.

CIBLES	AVANT	PENDANT	APRÈS
<b>Cadres intermédiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec les compétences identifiées :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencer la sélection d'une intervenante pivot en fonction du profil de compétences professionnelles retenu au niveau régional et prévoir les modalités de soutien organisationnel lui permettant d'exercer son rôle et ses tâches;</li> <li>- Identifier avec l'intervenante pivot les enjeux et défis associés à ses rôles et au développement de ses compétences professionnelles</li> </ul> </li> <li>• Prendre connaissance de l'ordre du jour de l'atelier d'appropriation</li> <li>• Libérer l'intervenante pivot pour qu'elle participe à l'atelier d'appropriation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affirmer à nouveau auprès de l'intervenante pivot l'importance accordée à l'acquisition des compétences pour l'exercice de ses rôles en matière de promotion/prévention en contexte scolaire</li> <li>• Encourager et permettre à l'intervenante pivot de prendre du temps pour s'approprier les nouvelles connaissances présentées lors de l'atelier.</li> <li>• Encourager l'intervenante pivot à passer à l'action rapidement et mettre en place les conditions organisationnelles favorisant le passage à l'action</li> </ul>
<b>Formateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les objectifs et contenu de l'atelier en fonction des personnes qui participeront à la rencontre</li> <li>• Préparer l'ordre du jour de l'atelier (plan général)</li> <li>• Faire parvenir aux participants l'ordre du jour et quelques exercices préparatoires à cette journée (ex : questions les invitant à réfléchir, documents à lire)</li> <li>• Produire un plan de travail détaillé (déroulement, activités, animation, questions, etc.)</li> <li>• Anticiper les réactions et les réponses des participants aux questions qui leur sont posées.</li> <li>• Élaborer un support visuel (ex. : PowerPoint)</li> <li>• Élaborer des fiches d'exercices et la fiche bilan</li> <li>• Identifier, produire ou reproduire la documentation à remettre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir chaleureusement les participants</li> <li>• Animer l'atelier</li> <li>• Favoriser l'engagement actif des participants dans leurs apprentissages</li> <li>• Apporter, au besoin, des ajustements au contenu de l'atelier, aux activités d'apprentissage, à la répartition du temps</li> <li>• Donner du feedback immédiat et clair</li> <li>• Faire des synthèses</li> <li>• Demander aux participants d'identifier les apprentissages réalisés lors de l'atelier</li> <li>• Inviter les participants à faire part de leurs besoins de développement des compétences suite à cet atelier</li> <li>• Informer les participants du soutien offert par la DSP en termes de développement continu des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer les accompagnatrices de la DSP quant à la participation des intervenants qui sont associés à leur territoire d'accompagnement et les inviter à faire des liens si nécessaire</li> <li>• Faire parvenir, s'il y a lieu, la documentation demandée ou en suivi à l'atelier</li> <li>• Évaluer la formation (auto-évaluation par les animateurs et lectures des fiches d'évaluation)</li> <li>• Prendre en considération l'évaluation de cet atelier pour la préparation des prochaines activités régionales</li> <li>• Donner un feedback aux cadres intermédiaires</li> </ul>

<p><b>Participants</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre connaissance des rôles des intervenants pivots et des compétences à développer et en discuter avec son gestionnaire.</li> <li>• Prendre connaissance de l'ordre du jour de l'atelier</li> <li>• Se préparer à l'atelier en répondant aux questions envoyées par les animateurs ou en lisant les documents demandés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à l'atelier d'appropriation</li> <li>• S'engager activement dans les activités d'apprentissage (ex. : travail d'équipe, fiches de travail, participation aux discussions, questionnement pour mieux comprendre)</li> <li>• Participer à l'évaluation de la rencontre et compléter la fiche bilan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si nécessaire, revoir les fiches de travail et les documents remis lors de l'atelier.</li> <li>• Identifier avec son gestionnaire les projets d'action qui lui permettront de mettre en œuvre ses nouveaux apprentissages</li> <li>• Faire appel à son accompagnatrice de la DSP pour approfondir certaines notions, discuter de ses nouveaux rôles, travailler sur un projet d'action, etc.</li> </ul>
----------------------------	--	---	--

## RÉFÉRENCES

- <sup>1</sup> BORDELEAU, L., et autres (2010). *Soutien à l'implantation du plan d'action régional de santé publique en Montérégie. Le développement continu des compétences en petite enfance : une responsabilité partagée entre la DSP et les CSSS*. Orientations régionales, Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, Direction de santé publique.
- <sup>2</sup> DUFORT, J., J. LESSARD, C. RISI (2011). *Cadre de référence, Rôles et développement professionnel des infirmières-conseils en prévention clinique*, Longueuil, Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie.
- <sup>3</sup> PALLUY, J. L. ARCAND, C. CHOINIÈRE et M.-C. ROBERGE (2010). *Réussite éducative, santé et bien-être : agir efficacement en contexte scolaire. Synthèse de recommandations*, Montréal, Institut national de santé publique du Québec.
- <sup>4</sup> BRAHIMI, C., C. FARLEY, P. JOUBERT et autres (2011). *L'approche par compétences. Un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec*. Institut national de santé publique du Québec.
- <sup>5</sup> LE BOTERF, G. (2008). *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*. Paris : Éditions d'organisation, Groupe Eyrolles.
- <sup>6</sup> LE BOTERF, G. (2000). *La mise en place d'une démarche compétente : quelques conditions de réussite*. Personnel no 412.
- <sup>7</sup> ARCAND, L., M. BANTUELLE, P. BOUVIER et autres [s.d.]. *Référentiel de bonnes pratiques. Comportements à risque et santé : Agir en milieu scolaire*. Sous la direction de Martine Bantuelle et René Demeulemeester. Réseau francophone international de prévention des traumatismes et de promotion de la sécurité INPES.
- <sup>8</sup> LAFORTUNE L., DEAUDELIN, C. (2001). *Accompagnement socioconstructiviste : pour s'approprier une réforme en éducation*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- <sup>9</sup> GRENIER, G. et C. BÉLANGER. (2008). Le plan de développement de service, un levier stratégique pour le conseiller en formation. *Effectif*, avril/mai :56-60. dans Bordeleau, L. et autres (2010).
- <sup>10</sup> LAFORTUNE, L, C. LEPAGE, F.PERSECHINO et K. BÉLANGER (2008). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement pour un leadership novateur*. Collection Fusion, Presses de l'Université du Québec.
- <sup>11</sup> LAFORTUNE, L, C. LEPAGE, F. PERSECHINO (2008). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement. Un référentiel*. Collection Fusion. Presses de l'Université du Québec.