

RAP

Restorative Action Program

Le programme d'action réparatrice
des Clubs Rotary de Saskatoon

Trousse d'information

Août 2014

Table des matières

Introduction	3
Modèle du RAP	21
Préparation	23
Argumentaire	24
Soutien communautaire.....	26
Forum pour les partenaires.....	28
Communications	28
Mise en œuvre	29
Modèle de prestation	30
Profil de l'intervenant	34
Locaux d'intervention.....	35
Affectation des intervenants	35
Partenariats de prestation de services.....	36
Évaluation	36
Collecte de données	37
Gouvernance	38
Gestion financière	39
Des leçons apprises à la vraie école	40
Mode d'affectation préconisé : un intervenant du RAP par école	40
Employeur de l'intervenant du RAP	40
Partenariats	40
Évaluation du programme.....	41
Maintien du cap	41
Avertissement	42
Remerciements	43
Annexe 1 : Stades de planification	44
Annexe 2 : Partenaires du RAP	46
Annexe 3 : 40 atouts développementaux des adolescents	47
Annexe 4 : Incidence des atouts développementaux	50
Annexe 5 : Ressources de développement des jeunes	51
Annexe 6 : Description de poste de l'intervenant en action réparatrice	52
Annexe 7 : Schéma du processus d'action réparatrice	31
Annexe 8 : Collecte de données sur les aiguillages en médiation au RAP	32
Annexe 9 : Ressources mises à disposition par le RAP de Saskatoon	33
Annexe 10 : Structure de gouvernance du RAP de Saskatoon	34

Introduction

Le Programme d'action réparatrice (*Restorative Action Program* ou « RAP ») est en train de transformer le cycle de harcèlement, de conflit et de criminalité qui frappe la jeunesse en autant de possibilités d'évolution, d'apprentissage et d'épanouissement personnels. Le RAP est un projet communautaire novateur qui propose des modes relationnels nouveaux pour la résolution de conflit, le développement du leadership et l'acquisition des compétences et habiletés qui aideront les jeunes à devenir des citoyens en santé et responsables. Le RAP a à cœur les intérêts de toute la jeunesse, pour qu'elle soit à même de vivre dans une communauté plus sûre.

*Il en va de l'intérêt de toute la communauté!
C'est l'affaire de tout un chacun!*

Constatant une augmentation des problèmes liés à la jeunesse dans la communauté et les limites évidentes du système disciplinaire actuel – essentiellement punitif –, le Club Rotary de Saskatoon et le Mount Royal Collegiate se sont associés à diverses autorités scolaires locales dans une démarche visant à trouver de meilleurs moyens d'aider les jeunes à résoudre leurs problèmes et à régler leurs conflits. Avec les années, ce partenariat a gagné en âge et en maturité et, après maints tâtonnements, son programme d'action réparatrice a finalement vu le jour.

Depuis les premiers balbutiements du projet-pilote au Mount Royal Collegiate en 2003, le Club Rotary de Saskatoon est d'avis qu'il appartient à la communauté d'aider ses jeunes à acquérir les compétences qui leur permettront de bien vivre dans la société d'aujourd'hui. Il incombe à chacun et à chacune d'entre nous, dans la communauté, de veiller à ce que notre jeunesse s'épanouisse dans un milieu sûr et bienveillant.

En tablant sur nos forces, en collaborant et en nous rassemblant pour répondre aux besoins de la communauté, le mouvement ainsi engagé peut être très percutant.

Le Programme d'action réparatrice a été élaboré par les Clubs Rotary de Saskatoon en partenariat avec la Division scolaire publique de Saskatoon, la Division scolaire catholique du Grand Saskatoon, la Ville de Saskatoon, le Service de police de Saskatoon, le gouvernement de la Saskatchewan et diverses sociétés et fondations.

Le programme repose sur des bases de partenariat communautaire – bases qui prennent elles-mêmes appui sur les forces et atouts des communautés locales, de leurs populations et des liens solides qui s'y sont tissés au fil des ans.

Modèle du RAP

Le RAP est un programme mené en milieu scolaire qui part d'une démarche de développement social pour trouver réponse aux problèmes d'ordre conflictuel (notamment en matière de harcèlement scolaire et de violence), rehausser le sens civique des jeunes et contribuer à la création d'une communauté où ils se sentiront en sécurité et sauront qu'on veille à leur bien-être. Le programme compte trois grands volets, à savoir la prévention, l'intervention et la reconnexion sociale.

PRÉVENTION	<ul style="list-style-type: none"> • Activités d'éducation et de sensibilisation à l'importance de développer des modes relationnels sains et un sens du leadership. • Exemple : Formations ÉduRespect et Principes de base de gestion des conflits
INTERVENTION	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien et défense des intérêts des jeunes victimes, pour les aider à réparer les torts causés à leur rencontre par les conflits, le harcèlement, la violence et la criminalité en milieu scolaire. • Exemple : Pratiques de médiation et d'action réparatrice
RECONNEXION	<ul style="list-style-type: none"> • Aide et soutien aux jeunes visant à leur permettre de renouer avec l'école, leur famille et leur communauté. • Exemple : Aide à l'établissement d'un plan d'action et élaboration de ressources scolaires et communautaires

Le RAP est un système de réparation non punitif visant le règlement de situations conflictuelles selon une approche préventive – donc proactive – de développement personnel. Cette approche forme le cadre à l'intérieur duquel viennent s'insérer les activités de prévention du RAP, dont le but est d'aider les jeunes à devenir des adultes responsables, productifs et soucieux de leurs congénères.

Le RAP aide à valoriser les milieux scolaires en apportant du soutien aux élèves, ainsi qu'en proposant des modes de résolution de conflits et de développement personnel qui libéreront les administrations, les enseignants et le personnel de soutien pour qu'ils puissent mieux se concentrer sur les programmes scolaires. Le RAP se veut une solution de rechange aux sanctions administratives ou pénales et encourage

les jeunes à rester bien engagés dans leur milieu scolaire tout en gérant adéquatement les conflits.

Chaque expérience est une occasion d'apprendre et de grandir. Le RAP reconnaît que les difficultés scolaires et les relations conflictuelles avec des pairs, des proches ou des enseignants sont souvent la cause de désarroi pour les jeunes, chez qui elles entraînent une perte d'estime de soi par rapport à leur capacité de répondre aux attentes entretenues à leur endroit. Les comportements qui en résultent peuvent aller du repli sur soi à l'éclatement d'un comportement perturbateur, voire violent. Ces jeunes ont besoin qu'on les comprenne et qu'on les aide.

L'un des piliers de la réussite du programme est la présence dans chaque école d'un intervenant professionnel formé aux mécanismes de l'action réparatrice. L'intervenant du RAP aide à créer un environnement où les jeunes se sentent en sécurité, bien entourés et suffisamment à l'aise pour faire entendre leurs problèmes et participer au processus de leur règlement. L'intervenant aide aussi les élèves à développer des stratégies de résolution de conflits, il assure les éventuels processus de médiation et le suivi des cas, il donne des conférences en classe et il anime des programmes de développement du leadership chez les élèves.

À la base du programme se trouve la valeur fondamentale que chaque élève a son importance.

L'école fournit à l'intervenant en action réparatrice un bureau privé et accueillant où les jeunes se sentent les bienvenus et en sécurité. L'intervenant rayonne aussi un peu partout dans l'école pour apprendre à mieux connaître les élèves et bâtir avec eux une relation d'amitié et de confiance.

Le RAP produit tout son effet lorsque l'intervenant a su gagner la confiance des élèves.

Même si c'est l'intervenant du RAP qui assure directement la plupart des services, d'autres prestations relèvent d'une collaboration avec des partenaires communautaires comme la Croix-Rouge, le Service de police de Saskatoon et le Conseil tribal de Saskatoon.

Les intervenants du RAP entretiennent par ailleurs des rapports avec d'autres partenaires communautaires, comme les services d'aide aux toxicomanes, les services de santé et les services de justice. Ces rapports mettent à leur disposition un réseau de ressources vers lesquelles ils peuvent à leur tour aiguiller les jeunes ayant des besoins plus aigus. En retour, ce réseau bien développé permet aux organismes communautaires de puiser à même le savoir et le savoir-faire des intervenants du RAP.

Préparation

La préparation d'un projet d'action réparatrice demande de la recherche et de la planification, tout particulièrement pour ce qui est d'acquérir une compréhension approfondie des difficultés auxquelles la communauté est confrontée – outre les répercussions que pourrait avoir sur elle une quelconque intervention ou absence d'intervention.

L'expérience a appris aux intervenants du RAP que, pour bien mesurer la problématique et délimiter les secteurs de responsabilité, il est essentiel d'avoir d'abord bien compris l'état de la situation. La logique qui se cache derrière cette opinion est la suivante :

- si l'on ne comprend pas bien la situation courante, il est difficile de voir ce qui cloche;
- si l'on ne comprend pas bien la situation courante, il est difficile de mesurer l'ampleur de ce qu'il y a à y changer pour la corriger;
- si l'on ignore ce qui doit changer pour corriger la situation, il est difficile de voir clairement ce à quoi on devrait tendre comme résultats ;
- si l'on ne définit pas clairement les résultats qu'on souhaite atteindre, comment pourra-t-on évaluer l'efficacité réelle des moyens déployés après coup?

Nombreux sont les projets à passer immédiatement à la formulation et à la mise en œuvre d'un plan d'action aussitôt que le problème a été circonscrit. D'où l'importance de bien considérer au préalable les questions d'attributions de responsabilité et de mesure et d'évaluation de la réussite d'un projet avant d'arrêter définitivement la raison d'être et les motivations d'un programme.

Autant il importe de bien prévoir les ressources dont on a besoin au moment de rechercher et de pressentir des soutiens financiers, autant il est essentiel de pouvoir bien démontrer que chaque stade de planification (*voir l'annexe 1*) a été longuement documenté et mûri – d'où un bon argumentaire.

Une communauté engagée est le fondement de la durabilité.

Argumentaire

Voici la démarche préconisée quant à la façon de passer d'une problématique qui cause un souci réel dans la communauté à la création d'un argumentaire en faveur de la réalisation des changements souhaités et, à terme, de l'atteinte de résultats concluants :

- a) Définition du problème de fond – Cette définition doit être telle que les membres de la communauté s'y reconnaissent, et qu'on puisse s'en servir pour des débats publics et solliciter l'adhésion de partenaires. Dans certains cas, cette étape peut être le résumé d'informations recueillies au cours d'autres étapes.
- b) Détermination de la portée du problème – Plus la portée du problème est limitée, plus il est facile pour les gens de la comprendre, de s'y associer et de vouloir rechercher des solutions. On doit donc penser à ceux et celles qui sont les plus touchés par le problème (les enfants, les ados, les parents, les familles, les quartiers particulièrement concernés ou un segment donné de la population).
- c) Détermination du niveau de gravité du problème – Que se passe-t-il dans la localité qui fasse ressentir une pareille urgence à trouver une solution au problème? Que se passerait-il à plus long terme si on laissait le problème à lui-même? L'intention, ici, est de communiquer l'urgence du problème, de façon qu'on puisse jeter le plus tôt possible les bases d'un plan d'action.
- d) Recension des parties prenantes au problème – comme les personnes ou organismes touchés directement ou indirectement, les décideurs, les organismes de défense d'intérêts et les personnes qui ne demandent pas mieux que d'apporter leur aide ou leur concours.
- e) Bilan des services existants par la recension de l'ensemble des services couramment offerts et de leurs prestataires, en prenant bien soin de distinguer ceux qui cherchent à répondre aux situations de crise de ceux qui visent l'intervention à titre préventif seulement. Les deux catégories de prestataires sauront bien décrire l'état courant de la situation, les raisons pour lesquelles elle a atteint un niveau critique et les moyens éventuels de redresser les choses. Ces prestataires disposeront vraisemblablement d'informations qui permettront de faire le point sur la situation courante et de servir de point de référence pour des évaluations ultérieures.

- f) Description de la situation ayant cours dans d'autres communautés, à partir de recherches et d'informations publiées ou mises en commun. Il y a lieu de se mettre en rapport avec plusieurs autres localités en vue de leur demander si elles connaissent des problèmes du même ordre et comment elles s'y prennent pour les résoudre. Entre autres questions utiles à leur poser :
- Votre communauté a-t-elle mis en place des politiques ou projets en la matière?
 - Quels sont les programmes ou services de votre communauté qui s'attaquent à ce problème, et qui en est responsable?
 - Vous êtes-vous donné des points de référence à partir desquels suivre l'évolution de la situation?
- g) Retour sur les causes premières du problème, comme un manque d'information sur le problème existant, un manque d'accessibilité ou de fonds, le gaspillage de ressources ou le manque de coordination, de communication ou de priorités à suivre. Il peut être particulièrement utile de bien chercher à circonscrire les causes premières dans chaque domaine d'intervention préconisé. Y a-t-il des facteurs qui ont causé ou exacerbé le problème? Les plans d'action qui ne s'attaquent qu'aux symptômes ne seront pas rentables dans la durée.
- h) Formulation de ce qui doit changer pour que le problème soit réglé. Il importe à ce stade de ne pas se précipiter sur ce qui doit être fait ni sur la manière de le faire. Le débat doit plutôt porter sur les raisons pour lesquelles ce changement est nécessaire et sur les éléments à partir desquels on reconnaîtra qu'il y a eu changement. Cette étape est d'autant plus utile qu'elle permet de délimiter les sphères de responsabilité et de développer une vision de l'avenir. Les personnes qui acceptent de prendre la charge et d'assumer le leadership d'une quelconque action doivent aussi être prêtes à assumer, à terme, la responsabilité des résultats qu'on cherchera ici à atteindre.
- i) Détermination de l'utilité et de l'opportunité de la démarche. Pour accéder aux ressources de partenaires, il est essentiel de leur montrer ce qu'ils retireront de ce qu'ils y auront investi. Les estimations de l'ampleur des ressources à engager (notamment sur le plan des heures de bénévolat) doivent pouvoir être ultérieurement comparées aux résultats qu'elles rapporteront dans les faits en termes notamment de réduction des ressources qui y sont actuellement affectées, de l'amélioration de la santé physique et mentale des résidents, de l'amélioration des chances pour le groupe cible, de l'amélioration de l'image de la communauté, etc. Tous les partenaires dont il est attendu du financement pour le projet exigeront d'en connaître les retombées promises avant de s'y engager.

L'argumentaire doit aussi être assorti d'un plan de ressources durables qui en présentera les sources fiables et les affectations prévisibles. Les soutiens et

engagements communautaires doivent faire partie intégrante de la documentation du plan de ressources et de sa réalisation.

Même si le plan de ressources n'est qu'un élément parmi d'autres de l'argumentaire, il vient chiffrer les activités du RAP et les résultats qui en sont attendus. Il jouera aussi un rôle déterminant sur le plan des responsabilités lorsque viendra le temps de comparer les projections aux résultats réels.

Soutien communautaire

La communauté voit dans le programme d'action réparatrice un service nécessaire et utile pour notre jeunesse. C'est par des partenariats et l'engagement de la communauté environnante que le RAP est à même de faire évoluer la société au quotidien (*voir à l'annexe 2 la liste des partenaires du RAP*).

Le RAP s'est notamment associé à des divisions scolaires, à des autorités locales et provinciales, au Service de police de Saskatoon, aux cinq Clubs Rotary de Saskatoon, à des organismes communautaires, à des entreprises privées, à des fondations ainsi qu'à des particuliers.

La force du RAP réside dans ses partenariats.

Ces partenaires communautaires apportent leur soutien à la gouvernance, au leadership, au budget et à la prestation du RAP. Alors que certains partenaires y contribuent financièrement, d'autres s'acquittent d'une diversité de rôles au sein du programme. Chaque partenaire apporte une contribution précieuse et singulière et, ensemble, ils donnent au RAP toute sa synergie.

Le Club Rotary de Saskatoon a été le premier à s'allier au programme. Depuis, les quatre autres Clubs Rotary de la ville s'y sont aussi ralliés pour contribuer à la pérennité du programme. Rotary est un organisme communautaire qui a décidé d'œuvrer auprès des jeunes et de partager sa vision à leur égard en invitant d'autres membres intéressés de la communauté à lui emboîter le pas. Il fait le lien entre tous les partenaires selon un modèle de communauté de leadership, d'appartenance et de responsabilité. Tous ces intervenants continuent de faire entendre leur voix et de maintenir un engagement significatif au programme et une volonté de collaborer à l'atteinte des objectifs convenus.

Les rotariens mettent leur esprit d'initiative et leur savoir-faire au service du RAP et ils siègent à tous les grands comités. Selon des évaluations très raisonnables, cette contribution « en nature » au RAP se chiffrerait à 200 000 \$ par année – contribution à laquelle s'ajoute l'apport bénévole important de membres de la communauté sous forme de leadership et de divers services professionnels.

Les partenariats avec les commissions scolaires sont à la fois uniques et complexes. Un protocole d'entente contenant les dispositions dont ils avaient convenu a d'abord été signé par toutes les parties. Ce protocole est revu tous les deux ans pour s'assurer qu'il continue de répondre aux besoins du RAP et de ses partenaires.

Les partenaires jouent également un rôle dans l'éducation du public. Les citoyens doivent d'abord avoir été sensibilisés à l'existence du RAP avant d'envisager d'y faire une quelconque contribution déductible d'impôt.

Par l'entremise du RAP, la communauté fournit des services à la jeunesse depuis 2003. Elle prête assistance au RAP pour atteindre son but, qui est de desservir chaque école secondaire et collège à Saskatoon.

Ce lien avec la communauté passe par :

- l'invitation de particuliers et de partenaires à participer à la recension des besoins, à la planification ou à la prise de décisions communautaires;
- la communication rapide d'information à toute personne y détenant ou manifestant un intérêt;
- la transparence, le plus possible, du processus de changement proposé;
- la présentation de rapports d'étape à intervalles réguliers;
- la célébration en commun des réussites;
- la revue et la correction du plan par les particuliers et partenaires.

Nouer des rapports solides prend du temps. Les partenariats du RAP s'étendent à mesure que des organismes en entendent parler, et entendent parler de ses bienfaits pour la communauté. Le RAP met ses partenariats et contacts au service de la recherche de nouveaux partenaires et du soutien aux besoins croissants de la communauté.

Ce sont des dons en espèces et en nature d'entreprises partenaires qui ont notamment permis de retenir les talents de Donny Parenteau et de Michelle Dubois, lesquels ont offert gracieusement au RAP la possibilité d'utiliser leur chanson populaire, *Imagine a World*. Cette chanson traite du harcèlement scolaire et évoque son existence dans presque toutes les dimensions de la vie scolaire. Le message porte fort et propose une solution du même ordre que le RAP.

Forum pour les partenaires

Une fois l'argumentaire arrêté, il est généralement utile de réunir les partenaires dans le but de recueillir le consensus sur un programme de changement.

Ce programme de changement doit être assemblé à partir des diverses questions typiquement posées pour trouver une solution à un problème, à savoir :

- Que cherche-t-on à accomplir (quels sont les résultats qu'on souhaite atteindre)?
- Qui en seront les bénéficiaires, les populations cibles?
- Quand le changement devra-t-il s'opérer?
- Sur quoi les efforts de changement devront-ils porter?
- Comment parviendra-t-on à changer les choses (à grande échelle)?
- Comment mesurera-t-on les résultats obtenus aux efforts de changement?
- Le jeu en vaut-il la chandelle?

Le changement ne finira par aboutir que si quelqu'un monte au créneau, s'approprie le processus et s'engage à le mener à bien. Dès lors, il faut se demander :

- Y a-t-il un intérêt suffisant dans la communauté pour s'engager dans le programme et y consacrer les efforts voulus?
- Y a-t-il quelqu'un pour s'en faire le champion et en prendre la direction?

Communications

Les communications sont à la base du maintien de l'engagement des partenaires pour la cause. Elles demandent une fréquence et une structure qui permettent aux partenaires de comprendre comment fonctionne le RAP et ce que la communauté est susceptible de retirer de son investissement.

Aussi est-il recommandé que des professionnels de la communication soient mis à contribution au tout début du processus et qu'ils participent à sa planification et à sa gouvernance future. Leur expérience se révélera précieuse pour ce qui est de la collecte d'information, de la création des messages fondamentaux et du ciblage des communications sur les bons partenaires.

Un public qui est aussi, au départ, plus intéressé par cette cause communautaire a aussi plus de chances de participer aux prises de décisions et à leur exécution. C'est ce qui fera, à terme, la différence entre une diffusion indifférenciée de l'information dans le public et une communication bien ciblée sur des groupes d'intérêt.

Des communications professionnelles continues et opportunes forment le ciment qui permet de tout lier ensemble.

Bailleurs de fonds, partenaires et bénévoles entretiendront tous de grandes attentes quant à l'usage qui est fait de leurs ressources. Ils voudront l'assurance que ces ressources sont employées à bon escient et que les services produisent des retombées importantes en valeur ajoutée pour les citoyens. Ils attendront notamment qu'on rende compte, dans un rapport annuel, des états financiers du projet, des activités réalisées et des résultats auxquels elles ont abouti.

Les activités de communication du RAP comprennent :

- un comité des partenariats au sein du conseil d'administration, réunissant tous les bailleurs de fonds;
- une assemblée générale annuelle et un rapport annuel;
- la diffusion des évaluations du RAP;
- la formation d'un comité des communications chargé de tenir le public informé, par des bulletins mensuels, des messages d'intérêt public, un site Web et d'autres instruments;
- l'information des élèves par les intervenants du RAP quant à l'existence du programme et l'organisation de tribunes étudiantes où ils pourront s'en enquérir davantage;
- la tenue, une fois par année, d'une séance de « remue-méninges » où il est discuté de la vision du programme pour l'avenir et de ses entreprises futures.

Mise en œuvre

Une fois la planification arrêtée et les partenaires recrutés, la prochaine étape est celle de la mise en œuvre. La formule du projet-pilote est l'occasion de mettre le programme à l'essai et de corriger le tir au besoin.

L'une des mesures les plus fondamentales d'une mise en œuvre réussie est le nombre de personnes qui se sont tournées vers un intervenant du RAP ou qui y ont été aiguillées. Dès lors que le RAP s'implante dans une communauté scolaire, la majeure partie des personnes y sont adressées par l'administration ou des enseignants. Notre expérience révèle qu'à la longue le nombre d'élèves à se tourner d'eux-mêmes vers un intervenant pour des conseils va croissant.

Modèle de prestation

Le modèle de prestation du RAP est dérivé de la formation en médiation par les pairs du Peer Mediation And Skills Training (PMAST) à Calgary, en Alberta. Ce modèle compte trois grands volets : Prévention, Intervention et Reconnexion (le modèle PIR).

Au cœur du modèle de prestation PIR se trouvent les 40 atouts favorables au développement préconisés par le Search Institute (*voir l'annexe 3*). Le modèle rejoint la volonté du RAP de faire de la prévention en recherchant proactivement des solutions aux difficultés qui perturbent de nos jours la vie des jeunes. Intégré au modèle PIR, le RAP s'attaque directement aux problèmes de harcèlement, de ruptures relationnelles, de violence, de criminalité et de santé mentale qui affligent la jeunesse.

Le RAP apporte aux jeunes un soutien, en ce qu'il leur apprend les habiletés essentielles de la vie, qui les aideront à leur tour à acquérir les compétences essentielles à leur bon développement, en l'occurrence les « atouts favorables au développement ». Les études du Search Institute ont révélé que plus les jeunes détenaient des atouts favorables au développement, plus ils se prenaient en main, plus ils étaient conscients de leur santé et mieux ils réussissaient à l'école. À l'inverse, moins ils disposaient d'atouts pour se développer, plus ils risquaient de consommer de la drogue, d'adopter des comportements violents ou de se mettre à boire avant l'âge (*voir l'annexe 4*). Mieux un jeune est équipé sur le plan développemental, plus il a de chances de réussir bien des aspects de sa vie. En l'occurrence, le RAP cible 15 de ces atouts favorables au développement.

Modèle PIR

Prévention

La dimension prévention crée des possibilités de changement, d'apprentissage et d'épanouissement. Nous estimons que plus le RAP expose les jeunes à des contacts d'ordre préventif en leur fournissant des possibilités de se former, de développer leur leadership et d'acquérir des connaissances, moins ces jeunes auront de conflits à l'école. Les contacts et rapports établis avec les jeunes avant qu'ils ne deviennent partie à un différend ou soient mêlés à un conflit sont un élément fondamental du RAP, qui a ainsi permis de prévenir bien des incidents graves.

La dimension prévention du RAP équipe les jeunes des compétences dont ils ont besoin pour résoudre leurs conflits d'eux-mêmes, pour prendre des décisions éclairées et pour prévenir le harcèlement. Ce qui signifie qu'en définitive l'intervenant du RAP aura moins à intervenir ou à faire pour reconnecter les jeunes avec leur environnement, et que ces derniers adopteront des comportements plus sains tant sur le plan mental que sur le plan social. Le plus gros temps passé par

l'intervenant du RAP va à la prévention, suivie des interventions correctives proprement dites, puis de la reconnexion.

PLUS DE CONTACTS = MOINS DE CONFLITS

MOINS DE CONFLITS = PLUS LES JEUNES SONT EN SANTÉ

Les actions préventives sont menées avant que n'éclate une crise ou un conflit majeur, dont elles cherchent à éviter la survenue ou l'escalade. Ces actions sont principalement de nature éducative, elles visent à sensibiliser les jeunes au programme et à leur prodiguer des informations et enseignements sur une diversité de sujets liés à la gestion des conflits. Dans leur forme la plus organisée, ces actions préventives peuvent être des exposés en classe ou des conférences en milieu scolaire sur des thèmes comme l'intimidation, le harcèlement et les relations humaines, ou encore de séances de leadership où l'on encourage les élèves à adopter des modes de vie sains. Des exposés préventifs peuvent être organisés à la demande d'enseignants qui ont repéré un problème de fond qui semble directement concerner leurs élèves.

D'un point de vue moins formel, les actions préventives cherchent à créer un climat de confiance où les élèves se sentent à l'aise d'approcher d'eux-mêmes l'intervenant du RAP pour qu'il les aide à désamorcer une crise avant qu'elle ne se produise. L'intervenant du RAP met en place ce climat de confiance en allant au-devant des élèves, en bâtissant des rapports avec eux, en communiquant avec d'autres membres du personnel relativement aux élèves qui pourraient avoir besoin de son aide et en prenant part aux divers aspects de la vie scolaire, comme en prêtant mainforte aux équipes sportives pour accentuer sa présence et sa disponibilité auprès des élèves.

Intervention

Les interventions du programme d'action réparatrice se veulent une solution de rechange aux suspensions et autres sanctions disciplinaires, et la plus courante que soit à même de proposer l'intervenant du RAP est la médiation.

La médiation est un service d'action réparatrice qu'assure l'intervenant du RAP en cas de conflit, d'intimidation, de violence, de harcèlement, de rupture de relation ou de criminalité en milieu scolaire. N'importe quel conflit personnel ou interpersonnel vécu par des élèves peut être pris en charge par un intervenant en action réparatrice, comme des conflits avec des pairs, des enseignants ou des proches ou des conflits par rapport à soi-même, à la communauté environnante ou à la justice. L'intervention, selon la complexité du problème, peut nécessiter une assistance de l'extérieur.

Les demandes de services d'intervention peuvent provenir d'enseignants, de

l'administration scolaire, du personnel scolaire, des élèves eux-mêmes ou de leurs pairs.

Il n'y a intervention proprement dite qu'une fois l'incident survenu ou qu'il s'est aggravé au point où les élèves ne sont plus à même de le résoudre d'eux-mêmes – l'objectif étant alors de régler le conflit sans recourir à des sanctions comme une suspension. La médiation encourage la compréhension de l'autre, l'empathie et le respect mutuel, avec les bienfaits que cela peut avoir pour tous les intéressés. Par la médiation, les jeunes se voient donner la possibilité d'assumer la responsabilité de leurs gestes. Généralement, après une médiation, la nécessité de sanctionner des formes de harcèlement ou de conflits ne s'impose souvent plus. Les administrations scolaires ont ainsi vu dans cette capacité du RAP de nouer ou réparer le tissu relationnel comme ayant joué un rôle fondamental dans le maintien de bien des jeunes à l'école.

Dans le cadre des interventions, les jeunes reçoivent assistance, services, soutiens ainsi que l'accès aux ressources qui leur permettront de composer avec leurs difficultés. Les interventions aident les jeunes à s'épanouir et viennent combler une lacune où les élèves apprennent et intègrent des techniques de résolution de conflit et de médiation, et acquièrent des modes relationnels plus sains.

Reconnexion

Le programme d'action réparatrice favorise la reconnexion des jeunes avec leur milieu scolaire, familial et communautaire. L'intervenant œuvre de concert avec l'administration scolaire, le personnel scolaire et les services aux élèves à la reconnexion des jeunes avec leur école une fois qu'ils en ont été suspendus ou que d'autres mesures disciplinaires ont été prises à leur encontre. Il aide aussi les jeunes à acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour réussir le passage de l'école secondaire à l'enseignement postsecondaire ou à la main-d'œuvre active.

Les services de reconnexion sont assurés une fois que l'incident a eu lieu ou qu'il a été réglé, de manière à aider les élèves à réintégrer leurs réseaux de soutien social et à modifier leurs modes passés de règlement de situations conflictuelles. Ces services sont tout particulièrement utiles après une suspension ou une absence prolongée de l'école, ou pour les élèves qui ont du mal à s'insérer et à trouver leur place dans le milieu scolaire. Les services de reconnexion sont hautement individualisés; ils sont adaptés au cas de chaque élève, mais ils nécessitent souvent de multiples suivis et démarches de rétablissement des relations. Selon l'élève, il pourra s'agir de rebrancher l'élève sur son environnement scolaire, sur ses pairs, sur sa famille ou sur le cadre plus vaste de la communauté (intervenants auprès de la jeunesse, services d'aide aux toxicomanies, etc.).

Le programme d'action réparatrice collabore avec le Service de police de Saskatoon à « raccrocher » au milieu scolaire les jeunes à risque ou sur le bord de l'activité criminelle. Le Service de police favorise les services de médiation du RAP pour aider à réparer les torts et les relations plutôt que de recourir aux mécanismes de sanction formels.

Aider les jeunes à se préparer à intégrer la main-d'œuvre active ou l'enseignement postsecondaire forme une partie importante de la reconnexion. L'intervenant du RAP travaille de près avec des conseillers en orientation et des programmes de stages à la conception de présentations et à la formation des élèves à leur transition vers le milieu de travail ou la poursuite de leurs études postsecondaires.

L'intervenant prépare également les élèves à l'enseignement postsecondaire en les formant à la gestion des conflits. Cet élément fondamental du RAP se double souvent d'une autre retombée, à savoir de connecter ou reconnecter les élèves sur leur communauté, comme dans le cadre plus vaste de possibilités bénévoles et d'action directe dans la communauté. Ces services visent à amener les élèves à nouer des liens hors de leur cadre scolaire.

Leadership

Tout au long de l'année, l'intervenant en action réparatrice organise des rencontres au cours desquelles on cherche à resserrer le lien entre les valeurs du programme et la culture scolaire. L'adhésion du personnel scolaire est essentielle à la réussite de ces rencontres.

Les séances sont animées par l'intervenant du RAP et peuvent mettre à contribution un petit groupe d'élèves, voire une année complète ou toute une école.

Le leadership est au cœur du modèle d'action réparatrice.

Les activités encouragent l'esprit d'équipe et la croissance personnelle, et comprennent des activités parascolaires, des exposés et des ateliers de développement des habiletés.

Toutes les séances de leadership visent à développer chez les élèves le sens de l'empathie, le respect de soi et de la communauté, et le maintien de modes relationnels sains. On y enseigne aux jeunes comment faire des choix surs et responsables, et se faire les champions d'une culture de non-violence, d'unité et de bienveillance.

De même, les intervenants du RAP coordonnent toute une variété de rencontres visant à aider les jeunes à développer leurs atouts (*voir l'annexe 5*). Chaque intervenant organise et réalise ses séances dans le but de répondre du mieux possible aux besoins de son milieu scolaire.

Profil de l'intervenant

L'intervenant en action réparatrice peut provenir de multiples horizons, dont le service social, le système de justice pénale, la psychologie, les sciences sociales, l'éducation, les services à la personne et le système de justice réparatrice. L'intervenant doit absolument avoir le sens de l'initiative et posséder une expérience pertinente dans l'animation et la formation de groupes, ainsi que de grandes qualités organisationnelles et habiletés au réseautage et un minimum de deux ans d'expérience dans un domaine connexe. Il doit aussi avoir une compétence reconnue de travail auprès des jeunes et, dès son embauche, il doit obtenir une accréditation en médiation de conflits.

L'intervenant du RAP est appelé à assurer des services tant pendant les heures d'école qu'après, et à nouer des relations avec les élèves et le personnel de l'école ainsi qu'avec les partenaires communautaires, comme les services d'aide aux toxicomanes, les intervenants auprès de la jeunesse et les professionnels de la santé.

L'intervenant en action réparatrice évolue en milieu scolaire et s'intègre à sa culture, sans pour autant relever ni de l'administration scolaire ni du personnel enseignant. Il entretient des relations avec tous les membres de la communauté scolaire et fait la liaison avec d'autres organismes et partenaires en réponse aux besoins du programme.

L'intervenant du RAP rend compte de ses activités au directeur de l'école ainsi qu'au directeur général du RAP. L'annexe 6 en présente la description d'emploi.

Locaux d'intervention

La disponibilité, à l'école, de locaux exclusivement dédiés au programme est un important facteur de réussite. L'intervenant du RAP doit y créer une ambiance sécurisante et accueillante pour les élèves, qui doivent percevoir ces bureaux comme étant distincts et séparés de ceux de l'administration scolaire et du personnel enseignant.



Comme le précise le *Plan de lutte contre le harcèlement scolaire et le cyberharcèlement en Saskatchewan*, « les enfants comme les adolescents doivent disposer d'un lieu où pouvoir dénoncer les actes d'intimidation, de façon qu'on puisse intervenir rapidement ». L'intervenant du RAP doit donc élire domicile dans un coin de l'école qui est à la fois accessible, privé, sécurisant et accueillant pour les jeunes.

L'école doit aussi prévoir des locaux pour la prestation des programmes et le soutien des activités, comme les exposés en classe ou les conférences à l'école. Certaines rencontres se tiennent aussi hors site, comme dans le cadre de « camps de jour » ou d'évènements communautaires.

Affectation des intervenants

Nous avons expérimenté plusieurs modèles d'affectation des intervenants ces dix dernières années.

Un intervenant par école

Nous avons trouvé que le programme donne sa pleine mesure lorsqu'on affecte un intervenant par école. Les jeunes doivent pouvoir accéder à du soutien en temps réel, à savoir lorsqu'ils traversent un épisode de conflit ou de harcèlement, et non pas à la faveur de la visite d'un professionnel à l'école. L'objectif est en l'occurrence d'intégrer l'intervenant du RAP à la communauté scolaire.



Un intervenant pour deux écoles

Toutes les écoles ne sont pas de la même taille et, à Saskatoon, la population varie, selon l'établissement, de 400 à 1400 élèves. Il est moins rentable d'avoir un intervenant du RAP dans une école de 400 élèves qu'un intervenant dans une école de 850 élèves ou plus. Le meilleur ratio d'élèves par intervenant reste encore à

déterminer. Nous avons réalisé un essai de trois ans où un même intervenant était chargé de deux écoles. Ce dispositif n'a pas été aussi concluant que nous l'espérions, étant donné que l'intervenant ne pouvait pas se montrer aussi disponible auprès des élèves dans un établissement que dans l'autre.

Une troisième voie : un intervenant du RAP par école, deux portefeuilles

Aussi, pour un financement rentable du RAP, sommes-nous en train d'explorer de nouveaux modes d'affectation. Nous envisageons actuellement le modèle d'un intervenant responsable simultanément, dans une école, de deux portefeuilles distincts devant être compatibles avec le bagage de compétences de l'intervenant du RAP et pouvant être assurés à tour de rôle par celui-ci en fonction des besoins. Cet intervenant serait ainsi présent à l'école à plein temps et disponible lorsque des élèves auraient besoin de faire appel à ses services.

Partenariats de prestation de services

L'accès et le service à la population scolaire passent par des partenariats capables d'assurer la prestation du programme d'action réparatrice.

La prestation des services du RAP dépend de la coopération et du soutien de l'administration, du personnel enseignant, du personnel de soutien et des services communautaires. Des partenariats solides au sein desquels règne une bonne communication facilitent l'intégration des services à la jeunesse grâce à l'orientation des individus et la mise en commun de l'information qu'ils permettent.

Les partenaires sont à même de fournir des locaux et des soutiens au programme, des services communautaires, de la médiation culturelle, de la formation et de la facilitation.

Évaluation

Le processus d'évaluation nous amène à recueillir systématiquement de l'information dans le but d'approfondir notre compréhension du programme, d'en favoriser le développement et de prendre des décisions éclairées pour l'avenir. Il s'impose non seulement du point de vue des comptes à rendre, mais aussi pour en favoriser la croissance.

Même si les données qualitatives ont leur importance, ce sont les données statistiques qui viennent valider les activités du RAP, sa pertinence et l'importance qu'il revêt pour les diverses parties prenantes. Les partenaires sont ainsi mieux à même d'évaluer la qualité de leur soutien au nombre de prestations assurées, à la valeur des ressources engagées et aux résultats atteints.

Le processus d'évaluation laisse une grande place à la collaboration, à la prise en compte des avis des administrateurs du programme, des intervenants, des partenaires, de l'administration scolaire, des enseignants et des élèves. Entre autres retombées du processus d'évaluation figurent la mise au point et la normalisation des buts visés par le programme et son mode de fonctionnement, l'appropriation accrue du programme par les parties prenantes et la collecte systématique de données détaillées sur ce fonctionnement. Ces données forment la base sur laquelle on pourra prendre des décisions éclairées sur l'avenir du RAP, repérer les lacunes sur le plan des services et les sphères d'activité susceptibles d'être améliorées, et établir les points de référence à partir desquels il sera possible de vérifier la bonne application du programme d'un site à l'autre.

Le programme d'action réparatrice a toujours considéré la collecte et l'interprétation de données utiles comme essentielles à sa réussite. Bien que nos premiers sondages aient révélé que le RAP semblait répondre aux attentes, il nous manque encore l'appréciation et la validation de ces résultats par des tiers.

Si de nombreuses choses sont mesurables, il en est, comme les retombées du programme, qu'il est en revanche plus difficile de quantifier – notamment l'effet d'entraînement qu'il a pu avoir sur la population scolaire du fait de l'amélioration du sens civique individuel ou sur le plan de l'amélioration des résultats scolaires. Les données qualitatives ont aussi leur place et doivent servir à étayer et expliquer les données quantitatives.

Jusqu'à présent, l'évaluation du RAP a porté plus particulièrement sur l'appréciation de sa mise en œuvre, sur la détermination du mode de fonctionnement souhaité et sur la confirmation de son application uniforme à chaque site d'intervention. Le prochain stade d'évaluation se concentrera sur la capacité du programme à atteindre les résultats souhaités auprès des élèves et du milieu scolaire considérés.

Collecte des données

En 2011, le RAP a retenu les services du centre de criminalistique et d'études judiciaires de l'Université de la Saskatchewan (Saskatchewan Centre for Forensic Behavioural Science and Justice Studies) pour la création d'un système de suivi permettant de renseigner sur les activités du programme et les caractéristiques de sa clientèle. Dans la foulée d'une étude d'évaluabilité réalisée en 2011, il a été décidé de développer davantage la fonction de collecte de données du système pour en augmenter le niveau de précision et de détail.

Le conseil d'administration du RAP s'est donc associé avec le centre de criminalistique dans une démarche d'intégration au programme de principes et pratiques d'évaluation (*voir l'annexe 7*). À ce jour, cette démarche a porté notamment sur la mesure de

l'évaluabilité du programme et la mise au point d'un système de suivi des résultats du programme au quotidien.

Au cœur de ce système de suivi se trouve une base de données informatiques sur mesure. Chaque intervenant du RAP y consigne ses activités au jour le jour à l'aide de formulaires normalisés de saisie des données (*voir l'annexe 8*). De ces données, il peut alors extraire des rapports sommaires et anonymes sur sa charge de travail et ses interactions avec des élèves individuels, pour l'aider dans son travail.

La collecte et l'évaluation de données sont essentielles à l'efficacité du RAP.

Le système de suivi du RAP permet notamment de préciser :

- le nombre total d'élèves touchés et leurs caractéristiques démographiques (comme l'année scolaire, le sexe, etc.);
- les services particuliers assurés à chaque élève (comme des entretiens individuels ou une médiation);
- la fréquence et la nature des conflits;
- la nature des problèmes soulevés, l'identité des collaborateurs de l'intervenant du RAP, la provenance des cas qui lui sont référés, les résultats que l'intervenant cherche à atteindre, les services supplémentaires ou complémentaires auxquels il fait appel, les activités de prévention, etc.

Le système renseigne en temps réel l'intervenant du RAP et les administrateurs du programme. Il permet de comparer les données recueillies d'un site à un autre et d'une année à l'autre pour mieux suivre l'évolution des tendances et les modifications apportées aux mécanismes de prestation du programme. Il aide aussi à inscrire dans son contexte le rôle que joue le programme au sein du système scolaire.

Le conseil d'administration du RAP a approuvé la reconduction pour trois autres années du mandat confié à l'Université de la Saskatchewan. Les outils de collecte des données seront évalués pour assurer qu'on continue de prélever toutes les données utiles à la validation des résultats du programme.

Gouvernance

Comme en témoigne son mode de gouvernance (*voir l'annexe 10*), le RAP est un programme de partenariats communautaires, où les diverses parties prenantes sont représentées tant au conseil d'administration qu'au comité des partenariats.

À son lancement, le RAP fonctionnait sous les auspices des Saskatoon Rotary Club

Projects Inc., organe financier indépendant du Rotary Club of Saskatoon. À mesure que le programme a atteint sa vitesse de croisière et que ce partenariat a complété les divers stades de planification (*voir l'annexe 1*), il a été décidé que le meilleur mode de gouvernance serait la création d'un nouvel organisme regroupant les cinq clubs Rotary de Saskatoon.

En 2011, le *Saskatoon Restorative Action Program* a été officiellement inscrit à titre d'organisme sans but lucratif de compétence provinciale et d'organisme de bienfaisance de compétence fédérale.

La structure de gouvernance retenue pour le RAP a donné lieu à la création d'un organisme indépendant du Rotary, même si ce dernier en reste le principal associé. Il a été déterminé que cette structure serait le mieux à même de représenter les intérêts des partenariats communautaires et d'en respecter les principes de communauté du leadership, de la propriété et de la responsabilité.

Gestion financière

Le RAP est responsable de la gestion de ses propres finances. Initialement confiée à la fiducie du Rotary, la gestion financière a depuis été rapatriée au RAP du fait de son identité juridique actuelle.

Le plan financier du RAP vise à solliciter des fonds et des soutiens en nature à l'échelle de la communauté et, notamment, auprès des pouvoirs publics, des sociétés, des fondations, des commissions scolaires, des organismes communautaires et de particuliers. Quelle qu'en soit l'importance, toutes les contributions sont les bienvenues et sont essentielles à la pérennité du RAP.

Outre les contributions en nature du Rotary, l'objectif financier est de couvrir tous les frais communs (administration, communications, etc.) – si bien que toutes les sommes reçues sous forme de subventions ou réunies dans le cadre de campagnes de financement ou de dons servent intégralement à la prise en charge des coûts de prestation du programme.

Les honoraires perçus par le programme proviennent des services de formation à la gestion des conflits qu'il assure auprès d'organismes externes. Le RAP a ainsi retiré 9 000 \$ d'honoraires au cours de son premier exercice financier, l'objectif étant de tirer chaque année subséquente quelque 80 000 \$ d'honoraires de ses services. En tant qu'organisme de bienfaisance enregistré, le RAP peut assurer la prestation de services liés à son domaine d'activité à condition que les fonds qu'il reçoit soient appliqués à l'exécution de son mandat premier.

Pour plus de facilité dans leur administration et dans l'intérêt de toutes les parties

prenantes, les salaires des intervenants du RAP sont payés par la commission scolaire, la quote-part revenant au RAP étant remboursée par le programme.

Le statut d'organisme de bienfaisance du RAP rend les dons qui lui sont faits déductibles d'impôt.

Des leçons apprises à la vraie école

Mode d'affectation préconisé : un intervenant du RAP par école

Le programme d'action réparatrice donne les meilleurs résultats lorsque chaque école a son propre intervenant. À vrai dire, il est le plus efficace lorsque l'intervenant du RAP s'intègre à l'école et que les élèves le perçoivent comme étant séparé de l'administration scolaire et du personnel enseignant. Le RAP atteint toute efficacité lorsque l'intervenant du RAP sait gagner la confiance et les confidences des élèves.

Même si l'affectation d'un intervenant du RAP pour deux écoles reste possible, le manque de disponibilité de l'intervenant auprès des élèves fait souvent alors problème.

Employeur de l'intervenant du RAP

La coordination du mode de gouvernance communautaire du RAP a nécessité qu'on tranche à savoir qui du RAP ou de l'école serait l'employeur officiel de l'intervenant.

Au moment de prendre la décision, il a été pris soigneusement en compte des facteurs comme la gestion du rendement, les classifications d'emploi, les obligations syndicales, la responsabilité professionnelle, la gestion des salaires et du personnel et le contrôle du programme et, après avoir rapidement écarté les risques que cela posait, il a été décidé que l'établissement hôte rémunérerait l'intervenant.

Le RAP rembourse à l'école le salaire de l'intervenant.

Partenariats

Le RAP est affaire de collaboration, de communauté des ressources, du savoir-faire et des objectifs, et de respect mutuel. On ne doit pas oublier que tout ce que nous faisons, tous les frais que nous engageons vont à aider les jeunes à grandir et à s'épanouir dans la communauté pour devenir des citoyens heureux et responsables.

La communauté s'est rassemblée pour soutenir sa



jeunesse et assumer la responsabilité de son bien-être et de son développement. Même si l'apport des pouvoirs publics est indispensable au succès d'une entreprise comme le RAP, c'est de la communauté que doivent provenir l'initiative et la volonté de maintenir le programme au quotidien.

Évaluation du programme

Depuis sa création en 2003, le RAP n'a pas cessé d'évoluer. Une évaluation du projet-pilote initial de trois ans réalisée en 2006 a révélé un large soutien théorique et anecdotique au programme, mais en revanche peu d'informations quantitatives issues de recherches empiriques sur son efficacité.

Le RAP a toujours considéré que la collecte et l'interprétation de données utiles étaient essentielles à sa réussite. Même si les données initialement recueillies nous ont confortés dans l'idée que le RAP répondait aux attentes, ni notre vision ni les besoins de notre jeunesse n'ont jamais été validés par un tiers. Nous estimons donc qu'un programme de suivi et d'évaluation du programme par un organe externe donnerait encore plus de valeur au programme en ce qu'il montrerait aux multiples parties prenantes que ce que nous faisons est important et que nous atteignons nos objectifs.

Maintien du cap

Au moment d'élaborer un programme de la nature du RAP, il importe de ne pas se laisser décourager par le négativisme et les obstacles à abattre. Le programme d'action réparatrice de Saskatoon n'a pas été sans écueil. Pendant la dizaine d'années de notre parcours, les progrès ont été nombreux, mais les échecs et reculs l'ont été tout autant.

Au début, on nous a objecté que le problème de la jeunesse dans les écoles était en fait un « problème scolaire » et qu'on ne devait pas s'attendre à ce qu'on y contribue davantage vu qu'on « payait déjà suffisamment en taxes scolaires », qu'on ne recueillerait jamais les fonds voulus et qu'on n'arriverait jamais à convaincre les écoles, les pouvoirs publics et le milieu des affaires de confier la gestion de leurs fonds au Rotary. Alors que les associations de services et les entreprises et sociétés commerciales n'hésitent pas à contribuer financièrement à la construction de nouveaux immeubles ou à l'organisation de diners-bénéfices et d'événements spéciaux, elles s'abstiennent souvent de le faire lorsqu'il est question de s'attaquer à des problèmes chroniques, qu'ils soient sociaux ou communautaires.

***Pensez que tout problème a sa solution.
Maintenez le cap!***

On nous a aussi objecté que nous intervenions auprès du mauvais groupe d'âge et qu'il nous faudrait agir bien avant – alors que c'est pourtant le Mount Royal Collegiate qui nous avait sollicités pour les aider. Bien entendu, on nous a aussi répliqué que c'était au gouvernement d'absorber la facture. Cependant, en 2006, la Saskatoon Community Foundation nous a octroyé une subvention pour mener une recherche globale visant à recenser les autres programmes d'action réparatrice qui semblaient réussir, tout particulièrement auprès des jeunes. Nous avons effectivement trouvé des programmes très intéressants, quoiqu'ils se soient révélés pour la quasi-totalité d'entre eux exploités suivant une démarche descendante (c'est-à-dire exploités par le gouvernement) et pour la totalité d'entre eux, en quête d'appuis communautaires. Qui plus est, le cout d'un programme assuré par l'État s'est révélé sensiblement supérieur à celui du modèle que nous préconisons.

Nous nous sommes heurtés à une bonne dose de négativisme et de scepticisme, et avons toujours maintenu le cap malgré tout. Nous ne détenons pas les solutions magiques qui nous permettraient de « changer la situation ». Nous n'avions pas de garanties non plus. Tout ce dont nous étions certains est que nous nous attelions à un problème de taille. À mesure que nous avons progressé et que les succès se sont mis à s'accumuler, nous avons été capables d'attirer des dirigeants communautaires à l'esprit plus positif, qui ont aussi accepté comme nous de relever le défi.

La leçon à retenir est de faire ce en quoi on croit et d'apprendre à distinguer le négativisme de la critique constructive.

Avertissement

La présente trousse d'information rend compte des dix années d'expérience de Saskatoon Restorative Action Program Inc. Ce périple a débuté à Saskatoon et s'y est déroulé au fil du temps. Rien ne garantit que ce périple aboutisse aux mêmes résultats dans votre communauté. Chaque communauté est unique en soi, dans son contexte, sa culture et les valeurs qu'elle chérit. Aussi un plan d'action doit-il être créé et alimenté pour ce cadre unique.

Les suggestions qu'elle renferme ont été formulées à partir des leçons apprises, des bons coups réalisés et de certaines actions qu'il nous reste encore à mettre en œuvre.

Remerciements

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont bien voulu consacrer de leur temps et de leurs talents à la constitution de la présente trousse d'information sur le programme d'action réparatrice, et notamment :

- les administrateurs du RAP Betty Ann Arscott, Bill Baker, Jack Brodsky, Carol Cisecki, Dave Derksen, Paul Gauthier, Scott Gay, Clare Heagy, Heike Heimann, Michael LeClaire, Murray McArthur, Murray Scharf, Don Somers, Clive Weighill et Peter Whitenect,
- le directeur général du RAP Winston Blake,
- les intervenants du RAP à Saskatoon Darren Bohmann, Jill Flath, Shauna Kennon, Megan Mitchell, Carter Munday, Dean Rutten et Stephanie Vause,
- ainsi que les ministères de l'Éducation et de la Justice du gouvernement de la Saskatchewan.

Annexe 1 : Stades de planification

Stade de planification	Description	Documentation
Stratégie	<p>Quelle direction prendre?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi? Où et comment nous situons-nous par rapport au plan collectif plus vaste d'amélioration de la qualité de vie de chacun? 	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncé de vision • Énoncé de mission • Valeurs communautaires • Mandat de l'entreprise
Objectifs	<p>Faire ce qui doit être fait!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les intentions visées ou les retombées recherchées à l'égard de certaines personnes, de certains lieux ou de certaines choses. Les objectifs doivent être clairs, mesurables et tels qu'on puisse agir sur eux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du problème de fond • Énoncé sur les résultats visés : <i>Qu'est-ce qui changera?</i> • Résultats souhaités - indicateurs d'efficacité • Modèle de gestion
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Partager la tâche de travail en unités plus gérables, chaque unité étant chargée d'un rôle ou d'une fonction spécifique dans l'atteinte du but ou la réalisation de la mission d'ensemble. • Comme une bonne part des ressources de gouvernance vient du bénévolat, proposer un profil des compétences recherchées pour les bénévoles au conseil et à la direction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de l'organisme • Mandat • Organigrammes • Mode de gouvernance
Plan d'action	<p>Bien faire ce qui doit être fait!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les services à assurer qui, si on y a recours, mèneront aux résultats recherchés. • Élaborer la nature des tâches à accomplir et l'ordre dans lequel elles doivent être abordées pour produire les résultats escomptés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Livrables • Plan du programme et des services offerts - indicateurs d'efficacité

Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer la quantité, la qualité et la composition des ressources nécessaires pour mener à bien les tâches requises de la façon la plus efficace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget d'immobilisations • Budget de fonctionnement • Budget du personnel • Reconnaissance des dons et du bénévolat
Finances	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher de multiples sources de revenus et autres ressources. Arrêter les dispositions des ententes sous la forme la plus étoffée possible. • Arrêter sous forme officielle toutes les ententes avec le personnel, les partenaires, les propriétaires d'immeubles, les détenteurs de droits de propriété intellectuelle (dont le conseil d'administration) de manière à assurer la clarté des conditions des ententes et à protéger les intérêts des parties. • Entreprendre une évaluation des risques (notamment liés à des tiers) et rechercher les services d'un courtier d'assurance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats d'emploi • Contrats de société • Politique d'honoraires professionnels • Accords de licences

Annexe 2 : Partenaires du RAP

Voici la liste des partenaires du RAP en date de mai 2014. Cette liste est régulièrement mise à jour sous la rubrique *Funding Partners* du site Web du RAP au www.rapsaskatoon.org.

Affinity Credit Union
Banque Scotia
Clubs Rotary de Saskatoon
Commissionaires, North Saskatchewan Division
Community Initiatives Fund
Croix-Rouge de la Saskatchewan
David Paslawski
Dispute Resolution Office
Écoles catholiques du Grand Saskatoon
Écoles publiques de Saskatoon
Gouvernement de la Saskatchewan
Groupe Investors
Jack and Shirley Brodsky RAP Fund PotashCorp
Prairieaction Foundation Raymond James Ltd
Saskatoon Blades
Saskatoon Community Foundation
Saskatoon Firefighters - Local 80
Saskatoon Media Group
Saskatoon Open Door Society
Saskatoon Tribal Council
SaskTel, I Am Stronger
Service de police de Saskatoon
Sherwood Chevrolet
Star Phoenix
Université de la Saskatchewan
Vaughn Wyant Automotive Group
Ville de Saskatoon

Annexe 3 : 40 atouts favorables au développement des adolescents

Le *Search Institute* a établi que le développement des jeunes pour en faire des adultes en santé, attentionnés et responsables passait par leur appropriation de certains « atouts favorables au développement ». La liste qui suit concerne plus particulièrement les adolescents (de 12 à 18 ans).

Les 15 atouts favorables au développement visés par le Programme d'action réparatrice de Saskatoon sont indiqués en rouge.

Atouts externes



APPUI

1. **Soutien familial** | La vie de famille comporte des niveaux élevés d'amour et de soutien.
2. **Communication familiale positive** | Le jeune et ses parents communiquent de façon positive. Le jeune se sent à l'aise de demander conseil aux parents.
3. **Relations avec d'autres adultes** | Le jeune est appuyé par des adultes autres que ses parents.
4. **Communauté bienveillante** | Le jeune fait l'expérience de la bienveillance des voisins.
5. **Climat scolaire bienveillant** | L'école procure un environnement encourageant et bienveillant.
6. **Participation parentale à la scolarisation** | Les parents s'engagent activement dans la progression de l'enfant vers la réussite scolaire.



AUTONOMISATION

7. **Communauté valorisant sa jeunesse** | Le jeune se sent valorisé et apprécié par les adultes de sa communauté.
8. **Enfants comme ressources** | Le jeune se voit confier un rôle utile dans la communauté.
9. **Rendre service aux autres** | Le jeune rend des services à la communauté une heure ou plus par semaine.
10. **Sécurité** | Le jeune se sent en sécurité chez lui, à l'école et dans son quartier.

Atouts externes



LIMITES ET ATTENTES

11. **Limites familiales** | La famille a établi des règles claires et des conséquences faciles à comprendre, et elle suit les déplacements du jeune.
12. **Limites scolaires** | L'école a établi des règles de conduite claires et des conséquences faciles à comprendre.
13. **Limites communautaires** | Les voisins acceptent la responsabilité de surveiller le comportement des jeunes.
14. **Modèles de comportement adultes** | Les parents et autres adultes de l'entourage montrent l'exemple de comportements positifs et responsables.
15. **Influence positive des pairs** | Les meilleurs amis du jeune montrent l'exemple de comportements responsables.
16. **Attentes élevées** | Parents et enseignants encouragent le jeune à faire de son mieux.



UTILISATION CONSTRUCTIVE DU TEMPS

17. **Activités créatives** | Le jeune consacre au moins trois heures par semaine à des leçons ou activités musicales, théâtrales ou artistiques.
18. **programmes pour la jeunesse** | Le jeune consacre au moins trois heures par semaine à des activités sportives, associatives ou structurées à l'école ou dans la communauté.
19. **Communauté de foi** | Le jeune consacre au moins une heure par semaine à des programmes ou services religieux.
20. **Temps au foyer** | Le jeune sort au maximum deux fois par semaine en soirée pour trainer avec des amis « sans plan véritable ».

Atouts internes



ENGAGEMENT ENVERS L'APPRENTISSAGE

21. **Motivation pour réussir** | Le jeune est motivé et s'efforce d'exceller à l'école.
22. **Engagement à l'école** | Le jeune participe activement à son apprentissage.
23. **Devoirs** | Le jeune consacre au moins une heure par jour d'école à ses devoirs.
24. **Attachement à l'école** | Le jeune s'attache à son école.
25. **Lire pour le plaisir** | Le jeune s'adonne à au moins trois heures de lecture par semaine pour le plaisir.



BONNES VALEURS

26. **Sollicitude** | Le jeune accorde une grande valeur à aider les autres.
27. **Égalité et justice sociale** | Le jeune accorde une grande valeur à la promotion de l'égalité et à la lutte contre la faim et la pauvreté.
28. **Intégrité** | Le jeune agit en conformité avec ses convictions et défend ses idées et opinions.
29. **Honnêteté** | Le jeune dit la vérité même quand ça n'est pas facile.
30. **Responsabilité** | Le jeune assume la responsabilité de ses gestes.
31. **Modération** | Le jeune considère qu'il est important de ne pas être actif sexuellement ni de consommer de l'alcool ou de la drogue.



COMPÉTENCES SOCIALES

32. **Prévoyance et prise de décision** | Le jeune sait prévoir et faire des choix.
33. **Habilités interpersonnelles** | Le jeune fait preuve d'empathie et de sensibilité et possède les habiletés nécessaires pour l'amitié.
34. **Compétence culturelle** | Le jeune connaît des personnes aux origines culturelles, raciales et ethniques diverses et se sent à l'aise avec elles.
35. **Résistance** | Le jeune sait résister à la pression des pairs et se tenir loin des situations dangereuses.
36. **Résolution pacifique de conflits** | Le jeune cherche à résoudre les conflits sans recourir à la violence.

Atouts internes



IDENTITÉ POSITIVE

37. **Pouvoir sur sa vie** | Le jeune sent qu'il a une influence sur ce qui se passe dans sa vie.
38. **Estime de soi** | Le jeune indique avoir une bonne opinion de lui-même.
39. **Sens d'utilité** | Le jeune indique que sa vie a un sens.
40. **Perspectives d'avenir positives** | Le jeune est optimiste quant à son avenir personnel.

Cette liste est un outil pédagogique et ne saurait se substituer à une quelconque mesure scientifique des atouts favorables au développement des individus.

Tous droits réservés © 1997, 2007 par Search Institute. Cette grille ne peut être reproduite qu'à des fins éducatives et non commerciales (avec mention de la présente réserve sur les droits d'auteur). Aucun autre usage n'est autorisé sans l'accord préalable du Search Institute, 615 First Avenue N.E., Suite 125, Minneapolis, MN 55413; 800-888-7828. [Voir Search Institute's Permissions Guidelines and Request Form](#). Les marques déposées du Search Institute sont : *Search Institute*®, *Developmental Assets*® and *Healthy Communities* • *Healthy Youth*®.

Annexe 4 : Incidence des atouts favorables au développement

Tableau 1
Incidence des atouts favorables au développement sur les comportements négatifs

Comportement négatif	0-10 atouts	11-20 atouts	21-30 atouts	31-40 atouts
Alcoolisme	45 %	26 %	11 %	3 %
Violence (harcèlement ou autre)	62 %	38 %	18 %	6 %
Consommation de drogue	38 %	18 %	6 %	1 %
Activités sexuelles	34 %	23 %	11 %	3 %

Tableau 2
Incidence des atouts favorables au développement sur les comportements positifs

Comportement positif	0-10 atouts	11-20 atouts	21-30 atouts	31-40 atouts
Montre du leadership	48 %	66 %	78 %	87 %
Se tient en bonne santé	27 %	48 %	69 %	88 %
Valorise la diversité	39 %	60 %	76 %	89 %
Réussit à l'école	9 %	19 %	34 %	54 %

Annexe 5 : Ressources en matière de développement des jeunes

Il existe plusieurs ressources susceptibles d'aider les jeunes à développer leurs atouts. Chaque école les combine à sa façon pour répondre le mieux aux besoins de sa communauté.

Principes de base de gestion des conflits

Programme de formation explorant la nature des conflits et aidant les élèves à développer leurs habiletés et stratégies de communication pour mieux régler les différends.

Groupes de filles

Des intervenants du RAP rassemblent des jeunes filles pour discuter de harcèlement relationnel, de conflits, de pouvoir, d'empathie, de techniques de communication, d'image de soi, et de pression des pairs ou des médias, entre autres thèmes.

Formation ÉduRespect

Les intervenants du RAP forment des élèves au programme ÉduRespect de prévention de la violence et de l'intimidation de la Croix-Rouge canadienne, dans le cadre de conférences données dans les écoles et les localités. ÉduRespect part du principe que ce sont, à terme, les jeunes eux-mêmes qui doivent être les agents du changement parmi leurs pairs et au sein de leur communauté. La formation est assurée de concert avec le Service de police de Saskatoon et des élèves.

Déjeuners-causeries *Chick Flick* (films de filles)

Cette activité donne aux jeunes filles l'occasion de visionner, à l'heure du lunch, des bandes-annonces de films et de discuter de relations saines.

Sensibilisation à l'élémentaire

Des intervenants du RAP font œuvre de sensibilisation auprès des écoles élémentaires rattachées à leur école secondaire. Les intervenants répondent aussi aux demandes de médiation et de conférences de la part de ces écoles.

Citoyenneté numérique

Nous entretenons des rapports étroits avec le Service de police de Saskatoon, ainsi qu'avec le programme *I am Stronger* de SaskTel. De concert avec nos partenaires, nous organisons des conférences sur la sécurité sur Internet et sur le bon usage des réseaux sociaux.

Conférences devant le personnel scolaire et les parents

Des conférences de sensibilisation au RAP sont présentées au personnel scolaire et aux parents.

Annexe 6 : Description de poste de l'intervenant en action réparatrice

Poste : Intervenant en action réparatrice Supérieur immédiat : directeur de l'école

Fonction principale

Assurer la coordination et la prestation du Programme d'action réparatrice par un travail de proximité avec les élèves, le personnel scolaire, les parents, les membres de la communauté et le comité directeur du programme. Le programme propose aux jeunes en situation conflictuelle formation, assistance, soutiens et services liés à l'acquisition d'habiletés relationnelles utiles pour la résolution de conflits, la connaissance de soi et le respect d'autrui et de la communauté.

Attributions

1. Donner de la formation sur la résolution de conflits, la violence et les techniques de prévention du harcèlement.
2. Comprendre les problèmes complexes, recenser, évaluer et mettre en œuvre les soutiens aux élèves, et assurer un bon suivi.
3. Concevoir et mettre en œuvre des mécanismes de prévention susceptibles d'aider les élèves à gérer leurs propres situations conflictuelles (p. ex. prévention du harcèlement, gestion des conflits, prévention du suicide, gestion du stress, maîtrise de la colère et techniques de communication).
4. Assurer une collaboration interprofessionnelle avec des intervenants scolaires et communautaires.
5. Fournir du soutien et aiguiller les élèves vers des ressources adaptées, comme des services aux élèves, des services de santé mentale ou des services de conseil en toxicomanie.
6. Assurer des interventions de résolution de conflits, comme l'encadrement d'élèves, la médiation et d'autres techniques réparatrices.
7. Axer la prestation des soutiens et services sur les priorités de l'école. Se conformer au code de conduite en matière de protection des renseignements personnels, de confidentialité et autre devant entrer en ligne de compte dans le processus décisionnel.
8. Renseigner l'école et la communauté scolaire sur le Programme d'action réparatrice par l'animation d'ateliers et de conférences.
9. Organiser et mener des médiations, des conférences communautaires et des cercles de paix.
10. Aider au développement du leadership et du sens civique chez les jeunes.
11. Favoriser des partenariats avec d'autres écoles et mobiliser l'action communautaire par des programmes de sensibilisation.
12. Prêter assistance à des écoles élémentaires de la région à leur demande et moyennant accord de la direction de l'école et du surintendant.
13. Exécuter toute autre tâche requise dans le respect des délais et objectifs organisationnels.

Qualification requise

1. Diplôme universitaire, préférablement en service social, en justice, en éducation ou dans une discipline connexe, ou combinaison équivalente de formation et d'expérience.
2. Expérience dans les interventions communautaires dans les domaines de la fixation et de l'atteinte d'objectifs.
3. Connaissance des cultures des Premières Nations, des Métis et d'autres communautés ethniques.
4. Expérience avérée en résolution de conflits et de médiation au sein d'un organisme.
5. Expérience de problèmes de conflit, de violence, de maltraitance, de suicide, de crise, de toxicomanie et de santé mentale et de l'évaluation du risque de violence et de menace (pour soi ou pour autrui).
6. Excellentes habiletés de communication à l'oral comme à l'écrit.
7. Qualités interpersonnelles et bon sens de l'organisation.
8. Expérience de l'organisation et de la prestation de programmes de formation destinés à la jeunesse, au milieu scolaire et à la communauté.
9. Permis de conduire valide et moyen de transport fiable.
10. Formation complémentaire en prévention du suicide, en médiation et en évaluation du risque de violence et de menace, un atout.

Annexe 7 : Schéma du processus d'action réparatrice

Apport	Participants	Activités	Court terme	Résultats	Long terme
Personnel du programme	Élèves	Soutien individuel	Les conflits sont réglés de manière constructive	Maintien des élèves à l'école et évitement de sanctions administratives	
Locaux		Médiation de conflits	Les élèves acquièrent des techniques et des attributs	Atténuation du conflit réduisant le besoin d'intervention d'autre personnel	Milieu scolaire plus sain et sûr
Temps		Cas (référés)	Les jeunes ont l'occasion d'exercer leurs habiletés de leadership.	Prévention de nouveaux conflits et règlement plus efficace des conflits existants	
Sensibilisation au programme		Conférences et ateliers		Développement par les élèves de modes relationnels plus sains	Amélioration du sens civique des élèves
Cas (reçus)		Programmes et manifestations de groupe			
Partenariats					
Soutiens financiers et en nature					
Modèle PIR					

Annexe 8 : La collecte des données de médiation au RAP

		L'élève visite l'intervenant sans avoir pris de rendez-vous	
		On remplit un formulaire d'entretien individuel	
Cocher « Élève déjà rencontré(e) »	L'élève a-t-il ou elle déjà été rencontré(e)?	On recueille des renseignements sur l'élève	<ul style="list-style-type: none"> • Date du premier entretien • Nom • Carte d'identité • Identité de genre • Année scolaire • Âge • Origine ethnique • Services déjà rendus
On saisit les données dans le système		Entretien individuel	<ul style="list-style-type: none"> • Motif de la rencontre • Besoins de l'élève • Qui a recommandé l'élève? • Activités lors de l'entretien (reconnexion, atouts favorables au développement) • Issue de la rencontre (renvoi à une autre personne ou un autre service, organisation d'une médiation, planification d'un suivi)
		Médiation	Les élèves visitent l'intervenant sans avoir pris de rendez-vous
		On remplit un formulaire de séance de médiation	
Sauter le processus d'admission	Tous les renseignements ont-ils été recueillis?	On recueille des renseignements sur les élèves	
On saisit les données dans le système		Séance de médiation	<ul style="list-style-type: none"> • Motif de la médiation • Nombre d'élèves • Qui a recommandé les élèves • Activités de la séance (atouts favorables au développement) • Issue de la séance (réaction des élèves, renvoi à une autre personne ou un autre service ou collaboration, suivi)

Annexe 9 : Ressources offertes par le RAP de Saskatoon

Formation de base en gestion de conflits – assurée contre rémunération

Les employeurs vivent aussi des conflits et des problèmes de harcèlement et d'intimidation au sein de leur organisation, auxquels ils souhaiteraient sensibiliser et former leur personnel de manière qu'il soit mieux à même de comprendre ces situations et d'aider les personnes qui y sont aux prises. Ayant eu connaissance du RAP, certains employeurs lui ont demandé d'assurer de la formation dans leur milieu de travail.

Le RAP propose donc maintenant, contre rémunération, une formation de base en gestion de conflits. Nos honoraires sont de 150 \$ par personne pour une séance de trois heures, pour un minimum de 20 personnes et un maximum de 30 personnes.

Le succès de cette formation a entraîné dans la foulée d'autres demandes de formation pratique, notamment par jeux de rôles, visant à aider les participants à mieux passer de la théorie à la pratique. Il nous a également été demandé d'assurer la formation des futurs formateurs, de manière que les employeurs et leur organisation soient à même d'assurer des formations analogues.

Outil de collecte des données

Le RAP a toujours considéré que la collecte de données pertinentes et leur interprétation étaient essentielles à sa réussite. Notre association avec le centre de criminalistique de l'Université de la Saskatchewan a donné lieu à la création d'un système d'information et de suivi capable de fournir des données précises, détaillées et uniformes sur les activités du programme et les caractéristiques de la clientèle. Ce système d'évaluation et de suivi a son importance, en ce qu'il renseigne les multiples parties prenantes sur l'importance de notre mandat et sur les objectifs qu'il nous permet d'atteindre.

Même si le Programme d'action réparatrice de Saskatoon met ce système à la disposition d'autres prestataires de services, son utilisation est assortie de coûts et fait l'objet d'un contrat de licence négocié.

Modèle PIR

Le modèle normalisé de prestation du RAP découle de notre partenariat avec Peer Mediation And Skills Training de Calgary, en Alberta, et repose sur les trois piliers que sont la prévention, l'intervention et la reconnexion (PIR). Le modèle PIR part de la conviction du RAP que la formation, les services et les possibilités ne devraient pas être offerts qu'aux seuls jeunes identifiés comme étant à risque, mais à tous les jeunes.

Le RAP collaborera volontiers à la mise en place du processus PIR et à encadrer sa mise en œuvre dans d'autres communautés.

Annexe 10 : Structure de gouvernance du RAP de Saskatoon

Parlementaires

Présidence du conseil d'administration	
Vice-présidence	Président sortant
Présidence du Comité des finances	Présidence du Comité de financement
Présidence du Comité de fonctionnement	Présidence du Comité des communications
Secrétariat	Direction générale

COMITÉ EXÉCUTIF

Recherche et évaluation

Administrateur (président)
Membres du RAP (3 ou 4) Directeur général

COMITÉ DE FONCTIONNEMENT

Rotariens Directeur d'école
Intervenant du RAP Directeur général du RAP

COMITÉ DE GESTION SCOLAIRE

(UN PAR ÉCOLE)

- Supervision du fonctionnement du programme dans toutes les écoles
- Supervision du bon fonctionnement des comités de gestion
- Soutien aux comités de gestion pour assurer la prestation uniforme des éléments du programme dans toutes les écoles
- Vérification que le RAP répond bien aux besoins particuliers des élèves de chaque école
- Élaboration, de concert avec les comités de gestion, d'un plan d'action global annuel à partir des besoins recensés et des recommandations des intervenants du RAP et des participants
- Recrutement et formation de tous les membres des comités de gestion

Équipes de direction des programmes ad hoc

- Mise en commun de l'information, des résultats et des problèmes recensés
- Échange d'idées
- Participation à des rencontres annuelles de planification où sont établis les priorités et secteurs du programme à aborder

- Exploration des possibilités de mettre des idées à exécution et des secteurs d'intervention prioritaires
- Exploration des possibilités d'accroître la notoriété du RAP au sein de la communauté dans son ensemble

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conseiller juridique

TRÉSORIER

Personnes ayant un solide bagage financier (2)

COMITÉ DES FINANCES

- Examen annuel et mise à jour du plan d'entreprise
- Préparation du rapport annuel et recommandation d'approbation
- Examen des états financiers à chaque séance du conseil
- Préparation des déclarations de revenus provinciales et fédérales
- Production d'états financiers audités pour au plus tard le 21 octobre de chaque exercice financier
- Examen du rapport de la direction soumis par l'auditeur, analyse des points soulevés et préparation de recommandations à soumettre à l'approbation du conseil d'administration
- Examen annuel de la politique en matière d'assurances
- Organisation, coordination et gestion du budget à l'égard des services assurés contre rémunération, avec d'autres comités et le directeur général
- Soumission du plan d'action annuel au comité exécutif et au conseil.

PRÉSIDENCE DU COMITÉ DES COMMUNICATIONS

Personnes ayant un solide bagage en communications (5)

COMITÉ DES COMMUNICATIONS

PRÉSIDENCE DU COMITÉ DE FINANCEMENT

Personnes ayant un solide bagage en financement (5)

- Gestion des relations avec les bailleurs de fonds
- Recherche de nouveaux bailleurs de fonds et de nouvelles sources de financement

COMITÉ DE FINANCEMENT

PRÉSIDENCE DU COMITÉ DES PARTENARIATS

COMITÉ DES PARTENARIATS

Conseillers auprès des entreprises subventionnaires

PRÉSIDENCE DU COMITÉ DE GOUVERNANCE

COMITÉ DE GOUVERNANCE

- Suivi du règlement intérieur et des politiques et proposition de modifications
- Établissement de la politique en matière de conflits d'intérêts
- Vérifications de casiers judiciaires
- Protection et sauvegarde des renseignements personnels

PRÉSIDENCE DU COMITÉ DES NOMINATIONS

COMITÉ DES NOMINATIONS

- Établissement des règles de procédure pour la sélection des administrateurs au conseil
- Formulation de recommandations portant sur la nomination des administrateurs, sur la ventilation du nombre de postes au conseil par catégorie de membres, sur la planification de la relève, ainsi que sur la sollicitation de candidatures et la formation et le perfectionnement des administrateurs
- Recommandation de candidatures d'administrateurs à l'assemblée générale annuelle