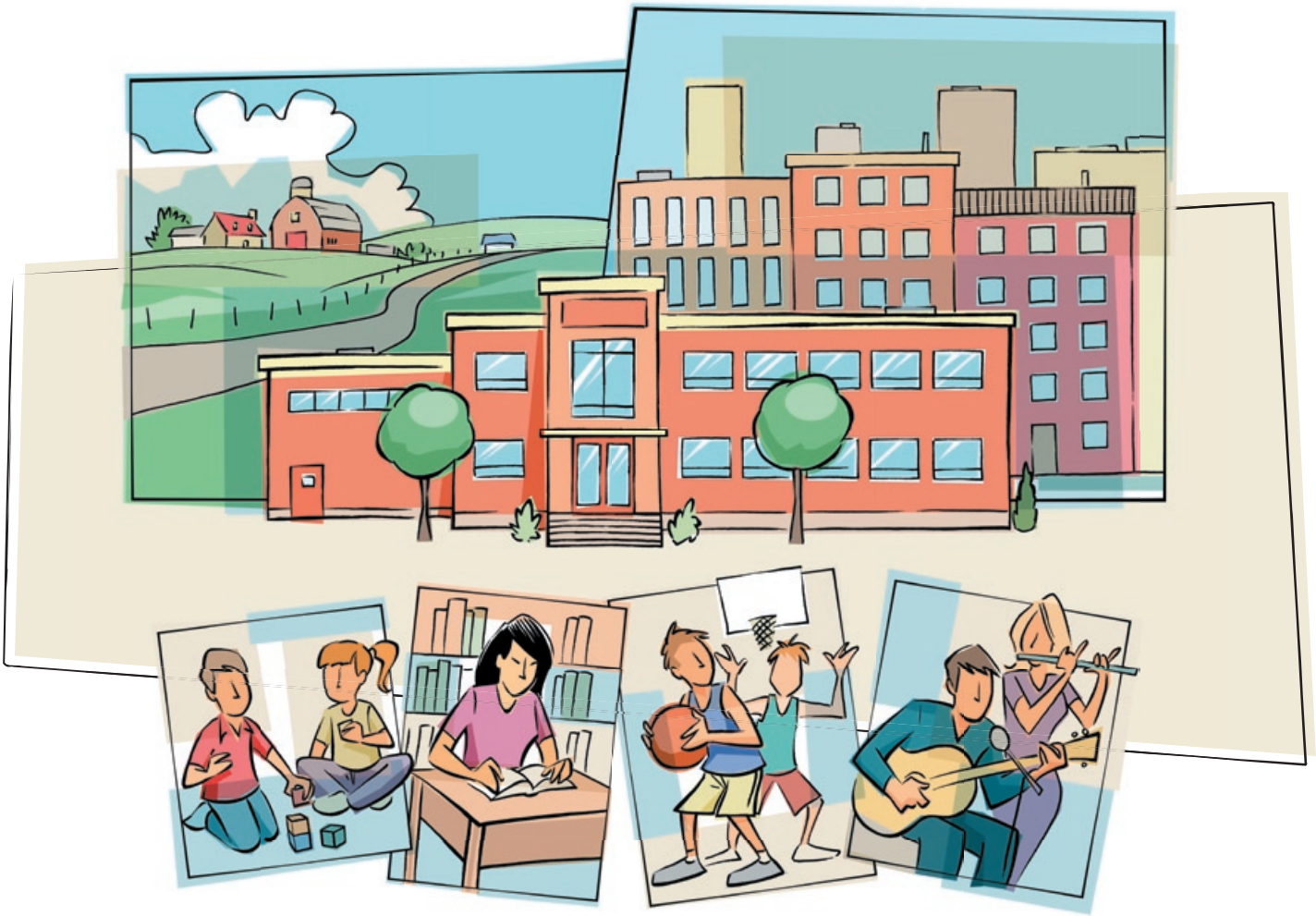


L'école en partenariat avec sa communauté

Synthèse d'une étude exploratoire

Québec

Ce document constitue une synthèse d'un rapport de recherche rédigé par une équipe de l'Université de Sherbrooke sous la direction de Paul Prévost. Pour une réflexion plus approfondie, veuillez vous référer au rapport intégral, que vous trouverez sur le site Internet suivant : http://www.usherbrooke.ca/adm/grecus.

Coordination

Valérie Saysset
Service de la recherche
Direction de la recherche, de la statistique et des indicateurs, MELS

Rédaction

Marie-Christine Boyer
Consultante

Révision linguistique

Sous la responsabilité de la
Direction des communications, MELS

Graphisme

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, – 06-00135

ISBN 2-550-47098-2 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006

L'école en partenariat avec sa communauté

Synthèse d'une étude exploratoire

Introduction

Conclusion

L'émergence du lien école-communauté

L'organisation du lien école-communauté

La pérennité des liens

Trois modèles d'écoles en partenariat

Dix études de cas vécus dans les écoles

Introduction

À l'occasion du Forum des générations, organisé par le gouvernement du Québec en 2004, certaines préoccupations ont été soulevées quant à l'évolution du rôle de l'école dans les communautés locales et régionales. La question était de savoir si l'école pouvait devenir un lieu intégrateur de services aux élèves et à la communauté, et si elle pouvait, en tant que lieu physique, servir de structure d'accueil à un ensemble de services offerts à la population, tout en donnant la priorité aux élèves.

Il existe au Québec une variété d'expériences de collaboration école-communauté. C'est pourquoi il a été convenu d'étudier un certain nombre d'exemples de ces regroupements de services afin de mieux connaître les défis à relever, les problèmes éprouvés et les solutions apportées aux différents acteurs lors de leur intégration. Pour mener à bien cette étude, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) a mandaté une équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke, qui a travaillé sous la direction de M. Paul Prévost.

Le présent document vise à mettre en relief l'émergence de liens entre l'école et sa communauté, la façon dont ces liens s'organisent et les éléments qui favorisent la pérennité de ces liens. Les trois modèles conceptuels d'écoles en partenariat mis en évidence par l'étude permettent de mieux comprendre la grande mobilité d'une école en devenir cherchant, avec la communauté qui l'entoure, à relever des défis présents et futurs.

Méthodologie de l'étude

Au total, dix cas ont été documentés. L'ensemble de cet échantillon devait couvrir des milieux aux caractéristiques variées (communauté urbaine ou rurale, niveau d'enseignement, taille de l'effectif, région géographique, milieu linguistique et difficultés socioéconomiques scolaires et locales) ainsi que des situations différentes de regroupement des services, en ce qui concerne tant la dynamique des partenaires que la formalisation des ententes.

Pour mener à bien la collecte de l'information, l'équipe de recherche a procédé à des entrevues semi-dirigées avec, en moyenne, huit informateurs clés par cas. Ces personnes étaient issues du réseau scolaire (les dirigeants des commissions scolaires et des écoles, les enseignants et autres membres du personnel) et de la communauté (les élus, les dirigeants municipaux et autres représentants d'organismes publics et privés présents sur le territoire). Les informations fournies par ces personnes ont ensuite été complétées et validées par l'analyse de certains documents pertinents pour la compréhension des situations et des initiatives d'intégration (plans stratégiques, projets éducatifs, documents relatifs aux projets, etc.).

L'étude comporte deux volets : la documentation de cinq cas existants ainsi que la documentation et le suivi de cinq projets pilotes. Chaque projet pilote a été appuyé financièrement durant l'année 2004-2005 par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport à raison d'un montant non récurrent de 30 000 $, dans le but d'encourager, dans un court laps de temps, la conclusion d'ententes entre le milieu scolaire et des partenaires locaux. La collecte des données s'est déroulée de mars à juin 2005 dans les deux groupes d'écoles. Les informations ont été colligées sous la forme de cas qui ont ensuite été validés par certaines personnes interviewées. Les cas ont été analysés de façon transversale de manière à faire ressortir, dans chacun d'eux, les éléments récurrents ainsi que les éléments ayant un degré de pertinence élevé pour les personnes interrogées. De multiples rencontres d'équipe ont facilité le consensus par une interprétation plurielle des résultats. Cette analyse a finalement été approfondie à la lumière des concepts et des modèles tirés de la littérature sur le sujet.

L'émergence du lien école-communauté

Une communauté est constituée de personnes issues du milieu scolaire, du secteur municipal ou du milieu des affaires, d'organismes communautaires et de simples citoyens. C'est un tissu vivant en perpétuelle évolution. Les différents acteurs qui la composent peuvent se rapprocher pour faire face ensemble aux changements inéluctables qui se présentent. Ce rapprochement peut se faire progressivement avec le temps ou de manière plus intensive et ponctuelle.

Les dix écoles étudiées ont dû faire face à des changements plus ou moins majeurs et ont été amenées à prendre position par rapport au reste de la communauté. Elles ont dû aussi évaluer leurs besoins et leurs enjeux.

Reconnaître les changements

Diverses situations sont à l'origine des changements observés dans les façons de faire des dix écoles étudiées.

Des situations liées à la démographie :

- Une augmentation d'effectif nécessitant de nouveaux services ou de nouveaux locaux.
- Une baisse d'effectif menaçant l'école de fermeture (*voir l'encadré 1*).
- La présence de nouvelles populations immigrantes.
- Le déclin d'une population rurale anglophone.

Des situations liées à des problématiques sociales ou à des projets scolaires et municipaux :

- Le besoin d'apporter des ressources aux élèves vivant une problématique sociale particulière.
- Le nouvel aménagement d'un ancien bâtiment scolaire.
- La création d'un auditorium destiné aux élèves et à la communauté.

Encadré 1

Les effets de la décroissance démographique

Depuis plus de dix ans, la décroissance des effectifs est d'actualité dans la communauté de l'*école de Sainte-Famille (Commission scolaire des Premières-Seigneuries)*. Cette école a fait l'objet d'une première réorganisation des activités de la Commission scolaire en 1994, perdant du même coup ses actes d'établissement. La décision de la Commission scolaire a soulevé maintes protestations au sein de la communauté. À l'initiative de l'ancien organisme de participation des parents (OPP), un comité de survie de l'école s'est formé.

Les enjeux pouvant entraîner un rapprochement entre l'école et la communauté

Les différents enjeux portés par les acteurs constituent les déclencheurs de l'action collective. Ils déterminent l'intérêt des acteurs pour la collaboration; ils développent aussi leur sentiment de l'urgence d'agir ensemble pour résoudre un problème.

La portée de cette collaboration est donc conditionnée par la nature des enjeux.

Trois types d'enjeux émergent des dix études de cas :

- Les **enjeux administratifs** sont principalement d'ordre financier et visent la bonne gestion des ressources et des biens de chacun.
- Les **enjeux éducatifs** portent, de façon exclusive, sur l'amélioration des services visant la réussite éducative des élèves.
- À travers les **enjeux sociaux**, l'école se préoccupe, en concertation avec les autres acteurs de la communauté, des problématiques qui concernent une population commune.

Selon le cas, un type d'enjeux prédomine et détermine la **vision** que les acteurs ont adoptée dans le développement du partenariat. Deux types de visions, donc deux façons d'aborder les problèmes et les solutions, se distinguent.

- Les acteurs ayant adopté une **vision corporative**[1] abordent le développement d'un partenariat dans la perspective de leurs propres objectifs et de leur environnement organisationnel. Par exemple, dans le cas de l'école, l'objectif est de mener à bien son projet éducatif (*voir l'encadré 2*).
- Les acteurs dont la **vision** est **développementale** portent leur attention sur des problématiques concernant une population commune; ils partagent alors une même approche globale des problèmes à résoudre. Ces acteurs prennent en considération les interrelations entre les problématiques des populations de chacun et de la communauté dans son ensemble (*voir l'encadré 2*).

Toutefois, lorsque les enjeux du milieu scolaire sont strictement éducatifs, strictement administratifs ou prioritairement administratifs, nous sommes en présence d'une vision corporative. Face à une situation complexe impliquant des enjeux et des acteurs variés, la vision adoptée semble plutôt développementale.

1 Bien que le terme exact soit « vision d'organisme », le terme « vision corporative » est conservé pour garder la cohérence avec le texte initial.

Encadré 2

Deux visions

Vision corporative

Les deux établissements suivants ont adopté une vision corporative et visent à répondre à leurs préoccupations organisationnelles immédiates. L'*école Laval (Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais)* a établi un lien avec sa municipalité, car le maintien de cette école est conditionnel à un engagement financier du milieu municipal. Pour l'*école Marguerite-Bourgeoys (Commission scolaire de Kamouraska–Rivière-du-Loup)*, c'est l'occupation et la rentabilisation du bâtiment qui motivent le projet de partenariat.

Vision développementale

L'*école Barthélémy-Vimont (Commission scolaire de Montréal)*, située en milieu multiethnique et urbain, cohabite avec des organismes communautaires et entretient des liens avec des organismes de la santé et des services sociaux. Elle se préoccupe principalement d'enjeux éducatifs et sociaux. Sa vision intègre clairement un aspect développemental.

Les dimensions du rapprochement

Plusieurs facteurs importants présentant des dimensions humaines, sociales, financières, matérielles et organisationnelles contribuent à préparer le terrain.

La dimension humaine

Dans toutes les initiatives étudiées, une personne ou un petit groupe de personnes conçoivent des projets et en font la promotion. Ces personnes doivent posséder d'abord une légitimité au sein de leur organisation et avoir une certaine crédibilité auprès de leurs interlocuteurs. Si l'idée vient de la base, ces personnes doivent pouvoir influencer la haute direction pour que celle-ci s'approprie le projet et devienne ensuite un moteur de changement dans l'organisation.

Les réseaux et la communication

C'est par la communication que l'information s'échange, que la vision peut se développer, que les enjeux peuvent être expliqués et compris par les partenaires. Cette communication est influencée par les réseaux de relations qui sont activés ou nouvellement développés. Ces relations peuvent être de nature personnelle ou professionnelle. Le choix des partenaires relève souvent de relations existantes que l'on privilégie en fonction d'affinités avec certaines personnes ou de la contribution potentielle du partenaire. Plus une expérience de partenariat est positive, plus les chances de choisir de nouveau le même partenaire pour d'autres projets semblent grandes.

Les dimensions matérielles et financières

La disponibilité d'espace pour l'offre des services et l'accès à un équipement apparaissent comme des facteurs essentiels de rapprochement entre l'école et la communauté. D'autres facteurs, reliés aux restrictions budgétaires des commissions scolaires et des écoles, peuvent déterminer ce rapprochement, par exemple les ressources disponibles pour les services nécessaires aux élèves en difficulté. Cette situation est d'ailleurs à l'origine de rapprochements entre le milieu scolaire et le réseau de la santé et des services sociaux.

L'organisation
du lien école-communauté

Les premières initiatives ont un impact sur la nature des relations et sur les ententes subséquentes. L'organisation des liens implique le partage des responsabilités et des tâches de même que la mise en forme d'une organisation minimale qui soutient la coordination des activités. Les formes de partenariat qui s'installent comportent toutes des particularités quant aux premières démarches entamées, aux ententes officielles et non officielles ainsi qu'aux moyens mis en œuvre pour la réalisation des objectifs communs. Diverses facettes de l'organisation du lien école-communauté sont présentées ci-après.

Les premières initiatives

Dans cinq des dix cas étudiés, le milieu scolaire, c'est-à-dire la commission scolaire ou la direction d'école, a pris l'initiative des démarches. Dans les autres cas, l'initiative relève de la communauté, à travers les organismes communautaires ou les individus (*voir l'encadré 3*).

Encadré 3

Un exemple d'initiative de la commission scolaire et de l'école

En 2004, la direction de l'*école St. Willibrord (Commission scolaire New Frontiers)* propose un thème scolaire prônant un rapprochement avec la communauté. La mise sur pied de ce projet peut être facilitée grâce au financement du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Cet apport financier et le statut de projet pilote donnent la possibilité au directeur général de l'école et au directeur des services éducatifs de la Commission scolaire de planifier le projet sous la forme d'un centre communautaire axé sur l'apprentissage. Ce projet conçu par la direction devra mobiliser toutes les parties prenantes pour être actualisé.

Un exemple d'initiative de la communauté

Le contexte de croissance démographique de la population locale et la sollicitation de la municipalité amènent l'*école L'Horizon (Commission scolaire des Affluents)* à s'ouvrir au milieu. La direction accueille dans ce bâtiment des organismes comme le Club de l'âge d'or, la Maison des jeunes et un comptoir de services de la Caisse populaire Desjardins. Elle partage son équipement et ses locaux pour certaines activités de sport et certains loisirs municipaux. La municipalité est à l'origine de cette démarche et finance un projet d'agrandissement pour permettre l'aménagement de locaux destinés à l'Université du troisième âge. Plus tard, à la suite de changements de directions d'école, la construction de la bibliothèque municipale (sans financement de l'établissement scolaire) ravive les liens avec la municipalité. Prochainement, un projet municipal de construction d'un centre communautaire amènera des possibilités de partenariat entre l'école et le milieu.

Le rôle du milieu scolaire dans l'organisation des liens, l'orientation et la portée des premières démarches varie selon l'acteur scolaire principal. Lorsqu'une direction d'école prend l'initiative ou est sollicitée par le milieu, les liens qu'elle entretient avec les organismes de sa communauté paraissent correspondre de façon plus spécifique à la réalité locale et engendrer une démarche plus rapide de partenariat. Dans les cas où la direction d'une commission scolaire s'engage initialement, les démarches semblent plutôt d'ordre général et tendent à instaurer un cadre d'action à l'intérieur duquel la direction d'école pourra initier des partenariats avec le milieu. La participation directe de la direction d'école est donc un facteur essentiel à l'organisation des projets de partenariat, autant que l'encadrement de la commission scolaire.

De ces premières initiatives, différents types de relations émergent.

Les relations

Les relations qui s'établissent entre l'école et la communauté dépendent largement de la nature du projet et des enjeux qui les rassemblent. Chacun des cas étudiés présente une situation complexe comportant différents types de relations qui continuent d'évoluer au fil du temps (*voir l'encadré 4*) :

- des relations d'usage ;
- des relations de complémentarité ;
- des relations de type politique et de codéveloppement.

Les enjeux administratifs génèrent des relations d'usage qui concernent le partage de biens matériels entre la commission scolaire et les partenaires

La relation d'usage comporte trois sous-types : partenariat, relation propriétaire-locataire et cohabitation.

- Dans **une relation de partenariat**, la commission scolaire négocie avec une autre partie pour que les élèves puissent utiliser ses locaux et son équipement et qu'en retour, la population de cette autre partie (ou partenaire) puisse utiliser les infrastructures scolaires.
- Dans **une relation propriétaire-locataire**, un organisme loue des locaux dans un bâtiment de la commission scolaire pour ses propres besoins. À l'inverse, la commission scolaire peut aussi louer des espaces dans un bâtiment appartenant à un autre propriétaire.
- **La cohabitation** est une relation qui existe entre les occupants d'un même bâtiment, normalement le personnel de l'école, les élèves et les organismes occupant les lieux. Ils acceptent de vivre ensemble, car ils partagent un sort commun ou expriment des besoins communs (difficultés financières, besoin d'appartenance à une communauté locale, etc.). Le milieu scolaire considère parfois la communauté comme un client, parfois comme un « voisin », et l'école agit comme structure d'accueil.

Les enjeux éducatifs engendrent des relations de complémentarité

Ces relations donnent lieu à des échanges qui permettent de confronter des approches mises en œuvre auprès des populations (enfants, jeunes, parents). Les collaborateurs ont un effectif commun même si leurs objectifs diffèrent. Chaque organisation possède son propre projet mais s'associe à d'autres pour « faire mieux ». Le mode de concertation est valorisé.

Les relations de type politique et de codéveloppement sont issues d'enjeux sociaux

- **Les relations de type politique** s'établissent entre les parents et la commission scolaire ainsi qu'entre les parents et la direction d'école. Les trois cas de fermeture et de réouverture d'écoles font état de ces relations.
- **Les relations de codéveloppement** prennent place entre différents intervenants du milieu qui s'associent sans perdre de vue le développement de la communauté, ce qui dépasse l'unique perspective de l'éducation. L'école considère alors la revitalisation ou le développement de la communauté comme le déterminant principal du maintien ou du développement des services éducatifs.

Encadré 4

Des relations qui évoluent avec le temps

À l'*école de Saint-Romain (Commission scolaire des Hauts-Cantons)*, l'effectif scolaire oscillait autour de 40 élèves à la fin des années 90. L'école était menacée de fermeture. Cela a entraîné une mobilisation de la part du milieu, qui a constaté l'importance de maintenir une de ses principales institutions. Cette mobilisation a engendré une **relation de type politique** (négociation entre la Commission scolaire et la municipalité) qui a abouti, en 1997, à une première entente permettant de réduire les coûts de fonctionnement de l'école et ainsi de la maintenir ouverte. Par la suite, la relation de type politique s'est transformée en **relation de partenariat** quand la Maison familiale rurale (MFR) est devenue partenaire pour une meilleure utilisation des infrastructures.

Depuis 2001, il n'est plus question de fermeture de l'école. Cela est attribuable aux partenariats qui ont été établis et aussi au fait que le nombre d'élèves s'est accru. Depuis deux ans, un centre de la petite enfance s'est implanté dans l'école pour répondre à la demande des parents. En 2005, d'autres projets, dont un projet d'agrandissement, ont modifié encore le portrait de l'école.

Les ententes

Les relations entre partenaires, quel que soit leur type, sont toujours régies par une forme d'entente qui varie en fonction de la formalité et de la durée. En effet, des ententes peuvent être officielles ou non officielles, selon le degré de partage des ressources et des responsabilités et selon les règles de gouverne et de gestion définies entre les parties. De plus, elles peuvent être de courte ou de longue durée, tout dépendant du niveau d'engagement des parties.

Les cas étudiés présentent trois types d'ententes qui lient le milieu scolaire à ses partenaires : **des ententes d'utilisation, des ententes de services et des ententes de type politique**. Les premières ententes portent sur l'utilisation des locaux et de l'équipement. Les deuxièmes visent la complémentarité dans l'intervention. Les troisièmes portent sur la répartition des ressources sur un territoire administratif.

Les ententes d'utilisation encadrent le partage d'équipement et de locaux. Ces ententes comportent généralement un engagement financier des parties et sont gérées par les commissions scolaires en raison de leur caractère juridique. Elles sont généralement bien structurées et prévoient un partage financier, soit selon une superficie d'utilisation (dans le cas des locations) soit selon un

prorata d'utilisation (dans le cas du partage d'équipement). Ces ententes comportent habituellement deux types d'engagement financier : un prix global et des critères pour les frais supplémentaires. Elles comprennent les locaux et l'équipement scolaire. Certaines ententes spécifient les heures d'utilisation pour chaque type d'équipement et chaque local ainsi que les rôles et les responsabilités de chaque partenaire. Les ententes d'utilisation ont généralement une durée de dix à quinze ans (*voir l'encadré 5*).

Encadré 5

Des exemples d'ententes d'utilisation

À l'*école Le Carrefour (Commission scolaire de l'Or-et-des-Bois)*, le projet d'aménagement de la salle de spectacles a amené la Commission scolaire et la Ville à renouveler le protocole d'entente déjà existant pour couvrir dorénavant l'utilisation d'un plus large éventail de locaux et d'équipement de la Commission scolaire et de la municipalité servant à des fins communautaires, culturelles ou sportives ou encore pour les loisirs.

L'*école Sunnyside (Commission scolaire Eastern Townships)* héberge un point de service du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de Magog à Stanstead. Cette entente existe depuis de nombreuses années. L'initiative citoyenne qui en est à l'origine résulte de la constatation d'une carence concernant l'accès aux soins de santé de base et aux services sociaux. Le partenariat avec la Commission scolaire, qui régit la location des lieux, n'a pas d'abord été conclu dans le but d'intégrer des services aux élèves et à la communauté. À l'époque, l'école Sunnyside avait des locaux vacants et l'intervenante locale avait mis en contact la direction du CSSS et la Commission scolaire. Par la suite, un bail de location a été signé.

Les ententes de services sont également gérées par les commissions scolaires mais impliquent peu d'engagements financiers. Il s'agit d'un partage d'expertises. On verra plutôt un échange gratuit de locaux et d'équipement avec l'offre de certains services, comme la présence à l'école de policiers, de travailleurs sociaux ou d'infirmiers (*voir l'encadré 6*).

Encadré 6

Un exemple d'entente de services

À l'*école Saint-Georges (Commission scolaire de la Beauce-Etchemin)*, les échanges de services avec le centre jeunesse et le CSSS datent de plus de vingt ans. Ces services sont intégrés à différents égards et prennent souvent la forme de projets communs. Par exemple, les intervenants (infirmières, travailleurs sociaux, enseignants) se mobilisent et organisent des services en fonction de « projets » ou de « thèmes », tels que la prévention du tabagisme, l'organisation d'un colloque école-famille ou le programme « Je pars en appartement » pour les élèves qui présentent une déficience intellectuelle. Les centres jeunesse peuvent également être présents au regard de problématiques spécifiques ainsi que le service externe de main-d'œuvre (SEMO).

Les ententes de type politique encadrent évidemment les relations politiques et sont plutôt officielles, voire légales et réglementaires. C'est le cas d'une politique de maintien ou de fermeture d'école. La formulation d'une telle politique nécessite obligatoirement une consultation de la population et permet d'établir une entente entre les membres d'une communauté (élus et non-élus) et les instances administratives de la commission scolaire (*voir l'encadré 7*).

Encadré 7

Un exemple d'entente de type politique

Le partenariat entre l'*école Laval (Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais)* et la communauté locale date de quelques années. En 1993, la Commission scolaire procède à la fermeture de l'école en raison de contraintes financières attribuées directement à la baisse de l'effectif. Quelques années plus tard, les parents présentent, avec l'appui de certains organismes du milieu, une pétition au Conseil des commissaires pour la réouverture de leur école. La municipalité s'engage alors à une contribution financière pour la relance de l'école, qui rouvre ses portes en septembre 1999.

Actuellement, il existe une entente écrite entre la municipalité, l'établissement et la Commission scolaire. Toutefois, ce document n'a jamais été signé par les parties. Il s'agit d'une « formalité » qui ne dérange aucunement le fonctionnement, chacun assumant ses responsabilités financières. L'existence d'un document écrit semble donc favoriser la bonne entente.

Enfin, il existe un autre type d'engagement, d'ordre moral, entre les parties : **les accords**. Ceux-ci sont fondés sur une promesse d'engagement des interlocuteurs dans une action future. Par les accords, les parties se promettent une collaboration ou décident d'un lieu d'échange comme un comité ou une table de concertation à l'échelle locale ou régionale (*voir l'encadré 8*).

Encadré 8

Un exemple d'accord

Dans un quartier multiethnique de Montréal, l'*école Barthélémy-Vimont (Commission scolaire de Montréal)* intègre un réseau local composé de plus de 25 acteurs qui se concertent et s'attaquent, de façon conjointe, à des problématiques jeunesse par l'entremise de différents comités de travail. Ce réseau se nomme la Table jeunesse de Parc-Extension.

La pérennité des liens

Que les ententes soient officielles ou non, il est essentiel qu'elles reposent sur de saines relations entre les acteurs et qu'elles maintiennent un mode d'adaptation au changement, quelles que soient les circonstances. Dans les cas étudiés, les trois conditions suivantes peuvent stabiliser les projets de partenariat, les ententes et les bonnes relations entre acteurs.

Les facteurs de pérennité

Renouveler une vision commune

Il semble que plus l'enjeu est élevé, plus l'engagement est fort et plus le partenariat a des chances de réussite. Toutefois, advenant l'arrivée de nouveaux acteurs, ceux-ci doivent endosser la vision commune qui est portée par le partenariat en début de projet. Si le projet est relativement flexible, ils pourront alors renouveler la vision avec les autres partenaires en fonction des nouveaux enjeux qui se présentent. Cela semble se faire d'autant plus facilement que chaque organisation a entamé une transformation interne de façon à mieux s'adapter au nouveau mode de fonctionnement partenarial.

Maintenir la communication et la confiance

Le partenariat peut durer à condition que les personnes en place maintiennent un niveau élevé de communication et de confiance. Dans certains cas, les répondants ont clairement mentionné qu'il était primordial pour eux d'élargir et de multiplier les échanges, car la communication est essentielle pour un partenariat basé sur la confiance. Cela implique généralement de déterminer des lieux possibles d'échange comme des comités, des conseils d'établissement ou des organismes de participation des parents. Il n'est d'ailleurs pas surprenant que plus les personnes « s'entendent bien », plus les projets de partenariat ont des chances de réussite. Les personnes étant enracinées dans le milieu peuvent accroître la communication et la confiance, car elles adoptent un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements pouvant mieux s'arrimer avec la culture locale.

Prendre conscience des avantages que chacun tire du partenariat

Pour s'investir dans une démarche collective, chacun des participants doit y trouver son compte. Pour assurer la pérennité du lien ainsi créé, ces avantages doivent s'avérer justes et profitables pour chacune des organisations et des personnes impliquées. De plus, ils doivent dépasser l'investissement en temps, en argent et en efforts que chacun doit fournir pour développer des solutions avec d'autres partenaires.

Dans le cas d'un partage de biens, les premiers avantages visés impliquent habituellement la réduction des coûts de fonctionnement et des investissements initiaux pour la construction ou la rénovation de l'équipement ou des locaux. Cela avantage évidemment les organisations tant scolaires que locales. Le partage de locaux au sein du bâtiment où est située l'école permet de créer un lieu commun significatif pour les élèves, leurs familles et la communauté en général. Cette situation permet également de rapprocher certains services des élèves et de leur famille.

Les avantages reliés à l'échange de services touchent à la qualité des interventions auprès des élèves, à la complémentarité des ressources mises à la disposition des élèves et de leurs familles ainsi qu'à une plus grande facilité d'intervention. On anticipe une amélioration des interventions, car les divers professionnels sont plus en mesure de coordonner leurs actions et chaque intervenant possède une meilleure information sur l'ensemble des problématiques de sa population.

Les activités d'échange et de concertation permettent aux partenaires de mieux comprendre l'ensemble des problématiques, d'acquérir une compréhension commune des enjeux de la communauté, de voir émerger des possibilités de partenariat, d'identifier et de mieux connaître les partenaires potentiels, de partager des projets et de développer une vision commune au regard de certains enjeux.

Trois modèles
d'écoles en partenariat

L'étude définit trois modèles conceptuels qui permettent de situer les écoles selon la nature de la collaboration qu'elles développent avec la communauté. Elle montre par ailleurs qu'il n'existe pas de modèle unique permettant de décrire l'ensemble des relations entre les acteurs et l'organisation en place. Malgré tout, les trois modèles conceptuels présentés, soit **l'école partagée**, **l'école élargie** et **l'école réseautée**, tout en n'étant pas mutuellement exclusifs, permettent d'appréhender les expériences particulières d'écoles ayant établi un partenariat et même d'entrevoir le déplacement d'un modèle dominant à un autre, illustrant ainsi l'évolution de l'école vers un modèle de partenariat durable.

L'école partagée est animée par une vision corporative et vise à répondre à des enjeux administratifs avant tout. Ces enjeux touchent à la fois le milieu scolaire et des organismes de la communauté. Les relations sont basées sur un partage de biens (équipement ou locaux) et reposent sur des ententes officielles de longue durée visant à définir les règles d'utilisation des biens et en vertu desquelles les partenaires s'engagent à une responsabilité matérielle, financière ou non. Dans ce cas, le milieu scolaire entretient des liens avec des organismes qui n'ont pas nécessairement l'éducation comme mission prioritaire.

L'école élargie repose aussi sur une vision corporative mais, cette fois-ci, ce sont des enjeux éducatifs qui poussent le milieu scolaire à collaborer avec d'autres organisations. Ces enjeux reposent généralement sur les services pouvant faciliter la réussite éducative. Les relations sont basées sur un esprit de complémentarité des services. Les ententes, habituellement officielles et de courte ou de moyenne durée, portent sur les besoins à combler chez les élèves et leurs familles. La contribution des parties, qui consiste principalement en un échange d'expertise (ressources humaines), peut s'accompagner d'un partage de biens visant à faciliter l'harmonisation des interventions.

L'école réseautée est portée par une vision développementale répondant à des enjeux sociaux. L'école est partie prenante de l'action collective et le regroupement d'acteurs est vu comme un projet de la communauté. Le milieu scolaire et les organismes de la communauté s'y engagent de façon consensuelle, car le projet contribuera à leurs missions respectives. On y entretient des relations de type politique et de codéveloppement pouvant faciliter l'harmonisation des stratégies de chacun des partenaires.

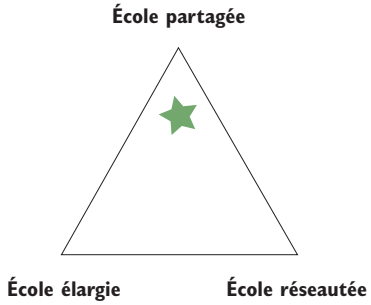
Parmi les écoles étudiées, certaines correspondent aux caractéristiques de l'école partagée : l'école de **Sainte-Famille** (Commission scolaire des Premières-Seigneuries), l'école **Sunnyside** (Commission scolaire Eastern Townships), l'école **L'Horizon** (Commission scolaire des Affluents), l'école **Marguerite-Bourgeoys** (Commission scolaire de Kamouraska–Rivière-du-Loup), l'école **St. Willibrord** (Commission scolaire New Frontiers), l'école de **Saint-Romain** (Commission scolaire des Hauts-Cantons) (*voir le graphique 1*).

L'une d'elles comporte des caractéristiques de l'école partagée et de l'école élargie : l'école **Saint-Georges** (Commission scolaire de la Beauce-Etchemin) (*voir le graphique 2*).

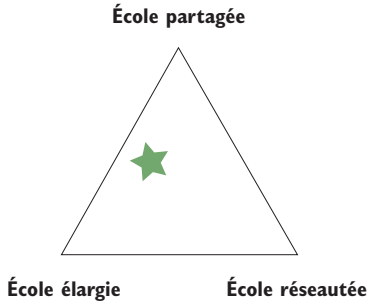
Enfin, certaines ont les caractéristiques des trois modèles d'école (partagée, élargie et réseautée) : l'école **Barthélémy-Vimont** (Commission scolaire de Montréal), l'école **Laval** (Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais), l'école **Le Carrefour** (Commission scolaire de l'Or-et-des-Bois) (*voir le graphique 3*).

Les écoles qui développent des partenariats sont, à l'image des communautés dans lesquelles elles évoluent, des tissus vivants et en constante évolution. Les tendances observées peuvent tout de même être représentées graphiquement.

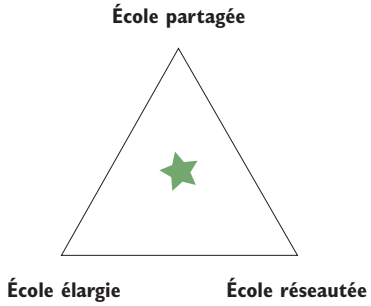
Graphique 1 : *Une école partagée*



Graphique 2 : *Une école partagée et élargie*



Graphique 3 : *Une école partagée, élargie et réseautée*



Les défis du développement de l'école en partenariat

Plusieurs défis se dressent en ce qui a trait au développement de l'école en partenariat au Québec.

Le défi de l'ouverture du milieu scolaire à la communauté

La capacité du milieu scolaire à s'ouvrir à la communauté dépend des personnes en place et de certaines conditions facilitantes. Tout d'abord, la vision préconisée par les dirigeants de la commission scolaire, notamment par l'entremise de son plan stratégique, peut représenter une poussée significative en faveur de cette ouverture. De plus, la présence de directions d'école qui s'engagent à mettre en place une école ouverte à la communauté est un facteur déterminant. Toutefois, pour agir dans les différents milieux et acquérir un leadership nécessaire pour promouvoir des projets, ces personnes doivent posséder une confiance et une certaine crédibilité auprès des autres leaders locaux. Cette crédibilité s'acquiert par la réalisation de petits et de grands projets et nécessite du temps.

Le défi de la disponibilité des ressources humaines

Dans les communautés locales où il existe un appauvrissement sur le plan social, économique et même culturel, et où parfois la population est en déclin, il s'avère difficile d'élargir la participation à plusieurs acteurs, car les ressources sociales ou matérielles sont plus rares. La capacité de la communauté à participer au projet scolaire peut alors s'en trouver affaiblie. Toutefois, devant cette problématique, l'école peut entreprendre des actions sur les leviers sociaux, humains et économiques de la communauté en proposant, par exemple, de nouveaux services aux élèves et à la population.

Le défi de l'organisation du partenariat

Le développement du partenariat demande un important travail de coordination et représente un défi d'organisation dans lequel la bonne communication est un élément essentiel. Les relations de travail de même que le partage des rôles et des responsabilités nécessitent une ouverture d'esprit et une volonté réelle de collaborer. Pour soutenir et animer des relations et des négociations d'ententes, il faut y investir du temps et des efforts, c'est-à-dire multiplier les rencontres et les échanges.

Les défis de la gestion du partage des ressources matérielles

Le partage de l'équipement et des infrastructures, particulièrement sur le plan de la reconnaissance et de la gestion des frais supplémentaires, peut être un sujet de tensions entre les différentes parties. La reconnaissance commune et l'application du principe d'utilisateur-payeur dans le partage des biens, plus particulièrement, semblent constituer une bonne pratique pouvant pallier ces controverses.

Par exemple, dans le cas d'une entente signée entre une commission scolaire et une ville pour le partage d'équipement et de locaux, la communication entre les instances supérieures et les instances inférieures de la commission scolaire semble parfois inadéquate et nécessite une meilleure adhésion de tous à l'entente.

Le défi de la sécurité et du climat général

D'autres défis touchent des aspects de l'implantation et de la mise en activité de l'école en partenariat avec la communauté. Dans une école qui accueille différents partenaires, la sécurité et le climat général sont des dimensions importantes à considérer. Toutefois, les répondants ont tous résolu les difficultés éprouvées en instaurant des contrôles (par exemple des serrures automatiques) et des règles de circulation qui permettent de vérifier et de minimiser les allées et venues des élèves et des membres externes.

En somme, les défis exposés illustrent la variété des éléments à prendre en compte pour développer un partenariat avec la communauté. Certaines conditions ont été identifiées pour l'établissement de partenariats durables : partager des objectifs, être coresponsable à l'égard du projet commun, respecter les prérogatives et la mission de chacun, mettre en commun des ressources complémentaires.

Conclusion

La présente étude illustre la variété des situations qui peuvent amener l'école à changer ses façons de faire et à entamer un processus de construction d'un partenariat avec la communauté. Elle met aussi en relief l'importance de la dimension humaine dans l'émergence et l'organisation des projets de partenariat.

Les enjeux de la communauté dans son ensemble varient selon les milieux; ils déterminent la portée de la collaboration et des relations qui s'établiront par la suite. Certains éléments favorisent la durabilité des liens établis. Par exemple, les ententes semblent avoir plus de chances de réussite si le partenariat s'appuie sur une vision commune et sur une lecture partagée des enjeux. D'autre part, une structure souple qui s'adapte aux différents acteurs et aux missions de chacun facilite le développement de partenariats durables. La forme du lien école-communauté dépend des caractéristiques des élèves et de la population locale mais aussi du dynamisme des acteurs de la communauté, dont l'école.

Il n'existe pas de modèle unique permettant de décrire l'ensemble des relations et la façon dont les milieux s'organisent entre eux. Les trois modèles présentés, soit l'école partagée, l'école élargie et l'école réseautée, montrent que les écoles en partenariat évoluent dans le temps, se transforment et s'adaptent.

Il est important que les différents acteurs disposent de la flexibilité nécessaire pour apporter leurs couleurs locales en investissant les ressources pertinentes, dont leur créativité, pour relever les défis d'une école en partenariat au Québec et pour développer de nouvelles initiatives.

Dix études

de cas vécus dans les écoles

Cas 1

École Barthélémy-Vimont

Commission scolaire de Montréal (CSDM)
Montréal, quartier Parc-Extension

L'école Barthélémy-Vimont est un établissement d'éducation préscolaire et d'enseignement primaire de près de 900 élèves, situé dans le quartier Parc-Extension de la ville de Montréal. En raison de la particularité pluriethnique du quartier, une quarantaine de langues maternelles sont parlées dans cette école. Cette caractéristique en soi représente un grand défi quand on pense à la communication entre l'école, les parents et les élèves, ainsi qu'à la fragilité du tissu social sur ce petit territoire densément peuplé.

Le bâtiment principal de l'école, situé dans le complexe William-Hingston, appartient à la Commission scolaire de Montréal (CSDM). Ce complexe offre la particularité de regrouper plusieurs organismes de la communauté dont un centre d'éducation des adultes (CEA), un centre de la petite enfance (CPE), une bibliothèque municipale, un centre de loisirs et un centre communautaire regroupant plusieurs organismes du quartier. Avec la Ville de Montréal, les organismes partenaires présents dans le complexe forment un comité de gestion chargé d'encadrer le fonctionnement du bâtiment et de faciliter la cohabitation. Le complexe est habité par le centre de loisirs et quelques organismes communautaires depuis 2000, tandis que l'école a intégré l'édifice en 2001. En plus de gérer la bibliothèque, la Ville loue des locaux à la CSDM pour héberger des organismes communautaires. Le centre de loisirs bénéficie également d'une entente financière avec la Ville pour gérer des activités et coordonner l'utilisation de l'équipement et des locaux.

La direction de l'école, en place depuis 2002, s'affaire à mettre sur pied, en collaboration avec l'équipe du Programme de soutien à l'école montréalaise du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), une dynamique pouvant rassembler différents acteurs autour du concept d'école communautaire. Ce concept reste toutefois à définir et demeure encore ambigu pour la majorité des partenaires concernés. Le réseautage entre l'école et la communauté se réalise également, entre autres, par le truchement de deux comités de la Table jeunesse de Parc-Extension : Réussite scolaire et Intervention auprès des parents.

La complexité et la variété des interactions entre les partenaires présents dans le complexe William-Hingston reflètent bien la volonté partagée de réaliser des interventions concertées auprès de populations dont les besoins sont criants. Pour l'école, la proximité des intervenants, la proximité des parents et la complémentarité de certains services constituent les avantages de la cohabitation et du partage. Toutefois, il semble plus ardu pour l'école et les autres organismes de passer d'une série de collaborations distinctes à une vision commune axée sur le développement d'une offre de services commune rassemblant les partenaires de manière plus efficiente et efficace.

Cas 2

École de Sainte-Famille[2]

Commission scolaire des Premières-Seigneuries (CSDPS)
Sainte-Famille (île d'Orléans)

L'école de Sainte-Famille est l'un des trois établissements scolaires de l'île d'Orléans. Offrant l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire, tout comme les deux autres écoles de l'île, elle dessert la paroisse de Sainte-Famille de même que la partie nord de la municipalité de Saint-François. Située en milieu rural, elle est au cœur de la municipalité la plus agricole de l'île d'Orléans. Plus petite que ses voisines, soit les écoles de Saint-Pierre et de Saint-Laurent, elle accueillait 54 élèves en 2004-2005. Comme la majorité des écoles de la Commission scolaire des Premières-Seigneuries, l'école de Sainte-Famille fait face à une décroissance de ses effectifs.

La décroissance des effectifs est en effet d'actualité dans la communauté de Sainte-Famille depuis plus de dix ans. Cette école a fait l'objet d'une première réorganisation des activités de la Commission scolaire en 1994, perdant du même coup ses actes d'établissement. L'école de Sainte-Famille étant alors annexée à l'école de Saint-Pierre, la décision de la Commission scolaire a soulevé maintes protestations au sein de la communauté. À l'initiative de l'ancien organisme de participation des parents (OPP), un comité de survie de l'école s'est formé. Avec l'appui incontestable de la population en général et de la municipalité, le comité a présenté son dossier au ministère de l'Éducation. Après de longues négociations entre la municipalité (et la communauté), la Commission scolaire et le Ministère, la municipalité et la Commission scolaire ont conclu une entente visant le rachat du bâtiment par la municipalité. Depuis, l'école de Sainte-Famille appartient à la municipalité. Cette dernière couvre les charges reliées au bâtiment, alors que la Commission scolaire ne fait qu'assumer les frais des services éducatifs. Aucun problème majeur n'est venu nuire au bon fonctionnement de l'école, au grand bonheur de la communauté.

La forte mobilisation des parents et la prise en charge du problème par la communauté en général illustrent à quel point la population de Sainte-Famille partage une vision au regard du développement. Cette solution, pour le moins innovatrice, est le résultat de la concertation de tous les acteurs de la communauté et d'une prise de décision collective qui fait foi d'un sentiment d'appartenance particulier aux habitants de l'île d'Orléans. L'école de Sainte-Famille partage ses locaux avec trois autres organismes. La bibliothèque municipale s'y trouve depuis 1984, alors que l'arrivée du centre local de développement (CLD) et du service de garde est survenue après la conclusion de l'entente entre la municipalité et la Commission scolaire. Le service de garde est privé. Il provient d'une initiative de parents qui ont pris en charge un service jugé difficilement viable par la Commission scolaire en raison des faibles effectifs scolaires. De son côté, le CLD se trouve ainsi adjacent au bâtiment occupé par la municipalité de Sainte-Famille et la MRC de L'île d'Orléans. Une entente officielle régit l'allocation des espaces pour chacun des organismes, alors que les relations de travail et l'échange de services se font de façon informelle. La cohabitation nécessite la participation de chacun des acteurs. La communication, le respect et l'ouverture d'esprit sont autant de facteurs contribuant aux bonnes relations de travail et au climat détendu et agréable que l'on trouve à l'école de Sainte-Famille.

2 Depuis la réalisation de cette étude, la situation de l'école de Saint-Famille a changé.

Cas 3

École Laval

Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais (CSHBO)
Sainte-Thérèse-de-la-Gatineau

L'école Laval est un petit établissement d'enseignement primaire de 28 élèves situé sur le territoire de la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais (CSHBO). Cette école, comportant deux groupes d'élèves, dessert la population de la municipalité de Sainte-Thérèse-de-la-Gatineau et de ses environs. Il s'agit d'une localité rurale située dans la MRC de La Vallée-de-la-Gatineau et à proximité de Maniwaki, un centre régional de services. Cette localité constitue un lieu de villégiature en raison de ses attraits, dont les plans d'eau.

La réouverture de l'école Laval en 1999, fermée depuis 1993, était nécessaire pour revitaliser le milieu. En effet, l'école constitue, encore aujourd'hui, un endroit privilégié par la population pour l'organisation d'activités communautaires et municipales. Elle abrite d'ailleurs la bibliothèque municipale. La réouverture de l'école a été orchestrée par des parents ainsi que des élus municipaux qui ont influencé la décision des élus scolaires et ont mobilisé la communauté en vue d'un réaménagement des lieux et d'un engagement de la population pour la relance des activités éducatives à l'école.

Le partenariat consiste principalement en une entente officielle entre la Commission scolaire, l'établissement et la municipalité et des ententes non officielles entre la municipalité et les organismes du milieu. Toutes ces ententes portent sur l'utilisation des locaux. La Ville paie des frais annuels pour l'utilisation d'espaces représentant environ le tiers de la superficie totale de l'école. Elle offre gratuitement ces locaux aux organismes de la communauté et assume tous les frais reliés à la bibliothèque.

La volonté des acteurs du milieu scolaire de maintenir des services à l'école du village, de favoriser des partenariats comme celui de l'école Laval et de développer des partenariats régionaux traduit une vision relative au maintien et au développement du patrimoine humain et social du territoire. Le défi important pour les acteurs de la région demeure celui d'assurer une dynamique économique suffisante pour soutenir les efforts de rétention et d'attraction de la population et, surtout, des enfants sur le territoire.

Cas 4

École L'Horizon

Commission scolaire des Affluents (CSA)
Repentigny

L'école secondaire L'Horizon accueillait, en 2004-2005, 1 300 élèves répartis dans des programmes ordinaires ainsi que des programmes d'adaptation scolaire et de concentration. Située en plein cœur du secteur de Le Gardeur dans la nouvelle ville de Repentigny, elle est rattachée à la Commission scolaire des Affluents. Elle fonctionne dans un contexte urbain de la banlieue de Montréal. Il s'agit d'un milieu moyennement aisé qui comporte peu de défavorisation et qui a profité de la ville de Montréal pour se développer. Il est à noter que son développement s'est fait essentiellement en ce qui a trait aux services à la population.

Les infrastructures municipales ne suffisent pas pour accueillir tous les services locaux et toutes les activités locales. Par conséquent, l'école secondaire L'Horizon s'est avérée une option intéressante pour permettre à certains organismes, associations ou activités culturelles et sportives de fonctionner. D'autres organismes sont intégrés à l'école et offrent des services aux élèves. On y trouve en effet un comptoir de services de la Caisse populaire Desjardins, un intervenant en travail social, un policier jeunesse ainsi qu'une bibliothèque scolaire et municipale d'une grande qualité. Issue d'une initiative de l'ancien conseil municipal de la Ville de Le Gardeur, cette bibliothèque est érigée à côté de l'école, à laquelle elle est reliée par un corridor. La particularité de la bibliothèque est qu'elle est mise à la disposition non seulement des élèves, mais aussi de l'ensemble de la population de Repentigny.

La plupart des ententes conclues entre les partenaires sont gérées par la Ville et la Commission scolaire des Affluents. Elles sont officielles même si quelques-unes demeurent informelles. Concernant les ententes officielles, chaque lien d'usage entre l'école et un partenaire a son protocole. Celui-ci concerne l'usage des locaux, les coûts de location et le partage d'autres frais excédentaires. Bien qu'ils soient en application, les protocoles ne sont pas signés par les autorités de la Ville de Repentigny, car il y a mésentente à propos des façons de facturer les coûts excédentaires par la Commission scolaire. Les deux parties prennent tout de même des arrangements pour fonctionner et souhaitent régler le dossier sous peu. Quant aux ententes informelles, elles concernent l'aréna, la Caisse populaire et les intervenants jeunesse. Elles sont gérées dans la bonne entente.

Après une période quelque peu difficile où certains liens ont failli se rompre, les relations entre les partenaires et l'école sont harmonieuses depuis deux ans. Cela coïncide avec l'arrivée d'une nouvelle direction à l'école. L'ouverture d'esprit, la communication et la volonté de s'entendre demeurent les principales forces et les facteurs clés de succès de l'école. Tout porte à croire que les partenariats vont continuer puisqu'ils sont profitables à chacun des partenaires. D'ailleurs, la Ville fait construire un nouveau centre communautaire voisin de l'école qui mettra à la disposition du milieu des locaux et une salle pouvant accueillir 400 personnes. Cela consolidera le site de l'école comme un lieu de convergence de services communautaires pour le secteur de Le Gardeur.

Cas 5

École Sunnyside

Commission scolaire Eastern Townships (CSET)
Stanstead

Stanstead est une petite communauté de l'Estrie située à la frontière du Québec et du Vermont. Elle compte près de 3 100 habitants, dont plus de la moitié sont anglophones. De par sa situation géographique stratégique, son industrie du granit, ses attraits naturels et sa qualité de vie, Stanstead fut jadis une communauté des plus prospères. Aujourd'hui, plusieurs de ses industries ont fermé leurs portes, faisant de Stanstead une communauté en difficulté sur le plan socioéconomique.

L'école Sunnyside est l'un des deux établissements d'enseignement primaire de la communauté, l'autre étant une école francophone. Elle accueillait, en 2004-2005, 135 élèves du préscolaire et du primaire et desservait une population majoritairement issue d'un milieu défavorisé. Près de la moitié de ses élèves faisaient l'objet d'un plan d'intervention. L'école a conclu de nombreuses ententes avec des organismes du milieu, notamment le Musée Colby-Curtis, le Groupe des jeunes chrétiens, la Maison des jeunes de Beebe/Stanstead, la bibliothèque Haskell ou encore Héma-Québec. Ces ententes portent sur la collaboration, la réalisation d'activités pour les élèves ou encore l'utilisation de locaux en dehors des heures d'enseignement. De plus, on trouve dans l'école un point de service du Centre de santé et de services sociaux de Magog, et ce, depuis plusieurs années.

Une initiative citoyenne est à l'origine de l'installation d'un point de service du CSSS de Magog à Stanstead, à la suite de la constatation d'une carence concernant l'accès aux soins de santé de base et aux services sociaux. Cependant, le partenariat avec la Commission scolaire, qui régit la location des lieux, ne fut pas conclu dans le but d'intégrer des services aux élèves et à la communauté. À l'époque, l'école Sunnyside avait des locaux vacants. Une intervenante locale a mis en contact la direction du CSSS et la Commission scolaire et un bail de location a été signé. Le choix de l'emplacement ne dépendait pas de l'organisme avec lequel le CSSS aurait à partager ces locaux. Le CSSS œuvre à Sunnyside comme il le ferait dans un bâtiment quelconque.

Aujourd'hui, les locaux de l'école ont été réaménagés afin de bien séparer les deux entités. Aucun problème majeur de cohabitation n'a été signalé de part et d'autre. Cette cohabitation n'entraîne pas de tâche de gestion supplémentaire ni pour la direction de l'école ni pour le secrétariat du CSSS. Les questions de gestion sont prises en charge par le Département des ressources matérielles de la Commission scolaire Eastern Townships et par le même département concernant le CSSS de Magog. Cette excellente relation interorganisationnelle est basée sur une bonne communication. La collaboration entre le CSSS et l'école Sunnyside n'est pas différente de celle qui existe avec les autres écoles primaires desservies par le CSSS de Magog. Les programmes offerts à l'école Sunnyside sont aussi offerts à d'autres écoles. L'avantage que peut apporter la proximité se situe au regard de la visibilité accrue des services offerts aux familles. Les enseignants peuvent aussi jouer un rôle de sensibilisation auprès des parents en invitant un intervenant du CSSS à une réunion de parents, par exemple.

Cas 6

École Marguerite-Bourgeoys

Commission scolaire de Kamouraska–Rivière-du-Loup Saint-Pascal

L'école Marguerite-Bourgeoys, érigée dans les années 50, est un bâtiment presque entièrement occupé par divers organismes. Toutefois, à l'exception du Centre de formation en entreprise et récupération (CFER), on n'y trouve aucun élève. Deux organismes se partageaient d'anciennes salles de classe, soit un centre de la petite enfance (CPE) et un centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI). Ces deux organismes constituaient les locataires les plus importants de l'école. Elle abritait également, dans son sous-sol entièrement aménagé, le Quartier jeunesse (Maison des jeunes), la Maison de la famille du Kamouraska, le Cercle des fermières de Saint-Pascal, le Groupe Scouts Saint-Pascal et l'unité Domrémy de Saint-Pascal.

La question de l'avenir de l'école Marguerite-Bourgeoys s'est vraiment posée lorsque certains faits sont devenus incontournables. En effet, l'état physique du bâtiment et les besoins en aménagement des locataires, ainsi que l'incapacité de la Commission scolaire de trouver un acheteur pour le bâtiment, sont à l'origine de l'instauration d'un projet pilote pour cette école. La négociation de nouvelles ententes avec les locataires devenait une solution incontournable. Ces ententes ont permis le financement des travaux d'aménagement et assureront l'amélioration de l'immeuble pour les dix prochaines années. Ce projet s'inscrit bien dans les orientations de la Commission scolaire de Kamouraska–Rivière-du-Loup, pour qui l'implantation de nouvelles formules d'organisation est une priorité.

Lors des travaux d'aménagement, des espaces ont été prévus pour abriter des classes et les bureaux de l'éducation des adultes du secteur Saint-Pascal. L'école Marguerite-Bourgeoys a donc bénéficié d'une cure jeunesse et est devenue un centre multivocationnel puisque, sous un même toit, on trouve des services pour les tout-petits, les familles, les jeunes, les personnes atteintes de déficience intellectuelle ainsi que pour des jeunes et des adultes en formation. Chacun des organismes présents dans l'ancienne école primaire présente un volet éducatif qui constitue un avantage pour la communauté de Saint-Pascal. Toutefois, il ne s'agit pas d'une école au sens où on l'entend habituellement puisqu'on n'y trouve aucun élève suivant un programme ordinaire.

Sur le plan local, on doit se demander si la communauté de Saint-Pascal considère toujours ce bâtiment comme une école. Il ne semble pas y avoir eu de mobilisation de la population lors du transfert des élèves dans une autre école. Selon les propos de la mairesse de Saint-Pascal, la municipalité n'a pas vraiment participé au projet de réaménagement de l'école. Ce projet semble avant tout celui de la Commission scolaire. Il a permis de donner une seconde vie au bâtiment de qualité situé au cœur de la ville. L'occupation de l'école par différents organismes crée une synergie dans la ville de Saint-Pascal.

Cas 7

École Saint-Georges

Commission scolaire de la Beauce-Etchemin (CSBE)
Saint-Georges

L'école secondaire Saint-Georges regroupe des élèves de 2e cycle, soit de la 3e, de la 4e et de la 5e secondaire. Tout comme la Ville de Saint-Georges, l'école secondaire sert une population régionale. En effet, plusieurs municipalités rurales avoisinantes bénéficient des services offerts à Saint-Georges. Cet aspect caractérise la région de la Chaudière-Appalaches, un territoire qui renferme plusieurs petites localités rurales desservies par quelques grands centres urbains comme Lévis, Thetford Mines, Montmagny et Saint-Georges.

Située sur le territoire de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin, l'école accueillait, en 2004-2005, 1 272 élèves répartis selon plusieurs types de cheminement scolaire. Une majorité d'élèves étaient inscrits au programme ordinaire, tandis que 271 élèves suivaient des programmes spécialisés en adaptation scolaire. En ce qui concerne ce type d'élèves, le personnel de l'école constate que ses ressources sont limitées par rapport à ce qu'il peut offrir pour favoriser la réussite scolaire. C'est pourquoi, depuis 2003, l'école a entrepris une démarche pour aller chercher des expertises externes. De cette manière, elle espère favoriser l'éducation et la socialisation de ses élèves en difficulté.

Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre il y a deux ans, alors que des démarches de partenariat ont été entamées avec le milieu. Toutefois, les partenariats avec le CSSS de Beauce-Sartigan et le Centre jeunesse de Chaudière-Appalaches datent de près de vingt ans. Cela a mis à la disposition de l'école un intervenant en travail social présent trois jours par semaine et aussi une personne-ressource pouvant intervenir auprès des jeunes dans des comités de relation d'aide ou par un service individuel. Au cours de l'année 2004-2005, d'autres partenariats se sont ajoutés avec le CRDI, qui partage un appartement avec l'école, la Maison des jeunes, qui permet à une travailleuse de rue d'être présente à l'école deux midis par semaine et le Centre de réadaptation en alcoolisme, toxicomanie et jeux compulsifs, qui offre un programme de soutien aux parents d'enfants en difficulté. En somme, ces partenariats se sont développés grâce à la vision et à la volonté de l'école. Toutefois, les démarches nécessaires pour y arriver demandent beaucoup d'énergie. Les partenaires doivent en retirer aussi certains avantages pour leur organisme. Néanmoins, ces démarches auront permis à l'école de se démarquer en tant qu'institution au sein de la Commission scolaire. C'est d'ailleurs pourquoi l'école a bénéficié de l'aide financière octroyée par le MELS dans le cadre de ses projets pilotes. Cela lui a permis de couvrir, pendant quelques mois, une partie du salaire d'un coordonnateur pour le projet d'école communautaire. En poste depuis février 2005, ce coordonnateur travaille à favoriser la concertation des organismes potentiellement intéressants pour former des ententes d'échange de services. Grâce à cette personne, en l'espace de quelques mois, l'école a pu faire des avancements aussi importants que ceux réalisés au cours des deux dernières années, où des efforts sporadiques ont été consacrés à son projet d'école communautaire. De nouvelles ententes permettant notamment à 24 organismes communautaires de rencontrer les élèves sur différents sujets, ont d'ailleurs été concrétisées et sont en vigueur depuis l'année scolaire 2005-2006.

Cas 8

École St. Willibrord

Commission scolaire New Frontiers
Châteauguay

L'école St. Willibrord est l'une des quatre écoles primaires anglophones de Châteauguay. Elle accueillait 412 élèves en 2004-2005, dont 25 % étaient d'origine autochtone. Elle se situe au 5e rang décile pour ce qui est de son niveau socioéconomique et accueille donc la population la plus défavorisée de ces quatre écoles primaires.

Soucieuse de son image, la direction de l'école a proposé, en 2004-2005, un thème scolaire prônant un rapprochement avec la communauté. Lorsque des projets pilotes du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) ont été mis sur pied en 2004, le président des Services à la communauté anglophone en a parlé aux neuf directeurs généraux des commissions scolaires anglophones. Le directeur général de la Commission scolaire New Frontiers a envisagé la candidature de l'école St. Willibrord. La direction de l'école s'est montrée très enthousiaste puisqu'il s'agissait là d'un moyen concret de réaliser le thème scolaire proposé.

Le statut de projet pilote a également donné l'occasion au directeur général et au directeur des services éducatifs de la Commission scolaire de formuler un projet de centre communautaire axé sur l'apprentissage. À cet effet, une planification stratégique a déjà été élaborée. Ce processus s'est toutefois produit avant l'acceptation de l'idée par les principales parties prenantes, soit le conseil d'établissement, l'organisme de participation des parents et le personnel de l'école. Ce projet est mis en place par les instances supérieures; il n'est donc pas concocté par la base. La tâche de mobilisation des parties prenantes a nécessité temps et énergie.

Afin de mener le projet à terme, une coordonnatrice a été embauchée grâce à l'aide financière du Ministère pour les projets pilotes. Cette personne était essentielle puisque la tâche ne pouvait être assumée par la direction de l'école ou de la commission scolaire. Jusqu'ici, les démarches entreprises ont été de documenter le sujet, d'évaluer les partenaires potentiels de la communauté, de sonder cette dernière afin de connaître ses besoins et d'organiser des séances d'information. Une bonne partie des tâches est reliée aux communications, aux relations publiques et à l'organisation communautaire. Étant donné l'avancement des travaux, le non-renouvellement du contrat de la coordonnatrice pourrait mettre en péril la pérennité du projet.

L'école St. Willibrord travaille déjà en partenariat avec une école de Montréal spécialisée auprès des enfants ayant des troubles envahissants du développement. Des ressources humaines et matérielles telles une ergothérapeute à temps partiel et une salle d'ergothérapie sont à la disposition de l'école. Un service est donc déjà intégré à même l'école, bien qu'il soit uniquement offert aux élèves inscrits au centre *Giant Step*. Or, ce partenariat est à la base d'une vision élargie du partage de services entre la communauté scolaire et la communauté en général.

Cas 9

École de Saint-Romain

Commission scolaire des Hauts-Cantons (CSHC)
Saint-Romain

L'école primaire de Saint-Romain accueillait, en 2004-2005, 57 élèves du préscolaire à la 6e année. Son enseignement est divisé en trois classes : une classe du préscolaire, une classe qui regroupe des élèves de 1re, de 2e et de 3e année et une autre pour les 4e, 5e et 6e années. Les élèves sont majoritairement originaires de Saint-Romain. L'école dessert un territoire rural et peu peuplé. Depuis 1998, elle est rattachée à la Commission scolaire des Hauts-Cantons.

À la fin des années 90, avec des effectifs scolaires oscillant autour de 40 élèves, l'école a été menacée de fermeture. Cette nouvelle a entraîné une véritable mobilisation dans le milieu, qui constatait l'importance de maintenir une de ses principales institutions. Cette mobilisation est à l'origine des premiers partenariats conclus entre le milieu scolaire et la communauté. En 1997, une première entente entre la Commission scolaire et la municipalité permettait de réduire certains coûts de fonctionnement de l'école pour ainsi la maintenir ouverte. Par la suite, la création d'un partenariat avec la Maison familiale rurale (MFR) a permis une meilleure utilisation des infrastructures. Ainsi, depuis l'année scolaire 2000-2001, les élèves du secondaire de la MFR cohabitent avec les élèves du primaire de l'école.

Depuis l'année 2001, il n'est plus question de fermeture de l'école. Cela est attribuable aux partenariats qui ont été établis mais aussi à plusieurs autres facteurs. Le nombre d'élèves s'est accru et se maintient aux alentours de 60. Aussi, depuis deux ans, un service de garde parascolaire s'est implanté à l'école pour répondre à la demande des parents. Pour l'année 2005, d'autres changements étaient prévus en vue de modifier le portrait de l'école. Le projet d'agrandissement de l'école achevé en février 2005 permet aux élèves de la MFR d'avoir à leur disposition des salles de classe plus adaptées à leurs besoins. Cela permet aussi aux élèves du primaire de récupérer l'espace auquel ils n'avaient plus accès. À l'automne 2005, un centre de la petite enfance a été inauguré ce qui permet de recevoir des enfants de 18 mois à 18 ans. De plus, la Commission scolaire a décidé de réunir les deux organismes sous une même direction. La personne désignée sera présente en permanence à l'école. Cela entraînera de nouvelles façons de fonctionner d'autant plus que la personne désignée est le directeur actuel de la MFR. Cette situation coïncide avec le départ de la directrice actuelle de l'école primaire, une personne appréciée et très impliquée dans le milieu. En somme, ces changements permettront d'avoir une cohérence dans la gestion des différents secteurs d'enseignement.

Cas 10

École Le Carrefour

Commission scolaire de l'Or-et-des-Bois (CSOB)
Val-d'Or

L'école Le Carrefour est située sur le territoire de la ville de Val-d'Or et au sein de la Commission scolaire de l'Or-et-des-Bois (CSOB). On y dénombrait, en 2004-2005, un peu plus de 1 600 élèves. L'indice de défavorisation de huit sur une échelle de dix dénote une certaine hétérogénéité sur le plan économique. Cette caractéristique reflète en partie la fragile situation socioéconomique du milieu, malgré la présence significative d'industries de première transformation en relation étroite avec les domaines miniers et forestiers.

Depuis une dizaine d'années, la polyvalente et la Commission scolaire ont connu plusieurs avancements intéressants en collaboration avec le milieu. D'abord, quelques projets pédagogiques ont contribué à ouvrir l'école sur le milieu, comme c'est le cas du Programme d'éducation internationale (PEI) et du projet de la Serre des tournesols. C'est toutefois le projet d'aménagement de la salle de spectacles, à l'origine un souhait de la municipalité de Val-d'Or, qui amena la Commission scolaire et la Ville à renouveler le protocole d'entente déjà existant. Ce dernier couvre dorénavant l'utilisation d'un plus large éventail de locaux et d'équipement de la Commission scolaire et de la municipalité servant à des fins communautaires, culturelles ou sportives ou encore pour les loisirs. Finalement, l'instauration du projet pilote d'école communautaire du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) a incité les partenaires à poursuivre leur collaboration sur la voie d'une intégration des bibliothèques scolaire et municipale.

L'apport d'une nouvelle vision du partenariat des directions (Commission scolaire et municipalité), basé sur un esprit de partage et d'ouverture, semble être à l'origine du succès de toutes ces entreprises. La légitimation des principes de la clientèle commune (les jeunes) et de l'utilisateur-payeur semble être la clé de ce succès.

Ministère
de l'Éducation,
du Loisir et du Sport
Québec

20-2029-01