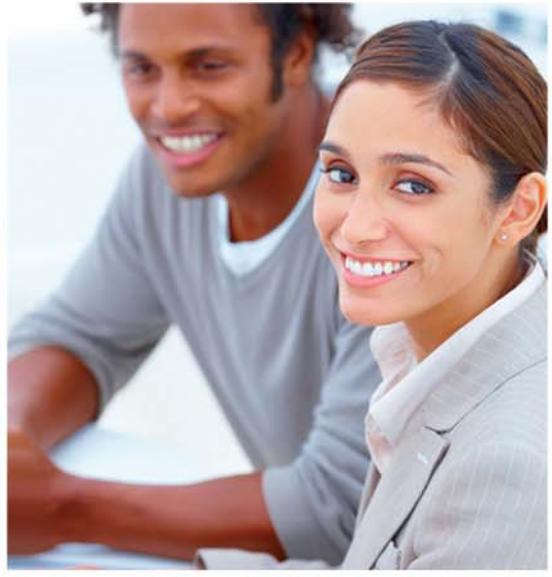


# Rapport d'évaluation intérimaire CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES



Présenté à l'équipe de personnes-ressources du projet  
*Réseau des ressources pour l'éducation anglophone (LEARN)*

Par :

Natalie Lacireno-Paquet

Nancy Hurley

Melissa Kagle

Sarah Guckenburg

Claire Morgan

*Learning Innovations at WestEd*

et

Patricia Lamarre

*Université de Montréal*

ADDENDA PRÉSENTÉ PAR :

Patricia Lamarre

*Université de Montréal*

Graphisme et infographie

Deschamps design

© Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2009-0020

ISBN 978-2-550-55764-7 (imprimé)

ISBN 978-2-550-55765-4 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous les participants au projet, depuis le personnel du Secteur des services à la communauté anglophone du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport en passant par les membres de l'équipe de personnes-ressources du projet, notamment Paule Langevin, Anne-Marie Livingstone, Linton Garner et Benjamin Loomer, jusqu'aux directions, coordonnateurs et coordonnatrice, personnel enseignant, autres membres du personnel, élèves, représentants et représentantes de commission scolaire et partenaires communautaires de chaque centre scolaire et communautaire (CSC) pour leur contribution en temps et en information. S'ils n'avaient pas été si généreux de leur temps et si disposés à faire part de leur expérience de la mise en œuvre du programme, de leurs succès et de leurs difficultés, le présent rapport n'aurait pas été possible. Nous tenons en outre à souligner la contribution d'Elias Abou-Rjeili et de Bill Floch, du ministère du Patrimoine canadien, qui ont compilé les données à partir des variables du recensement sur les caractéristiques des communautés anglophones auxquelles s'adressent les CSC. Enfin, nous ne pouvons passer sous silence la précieuse collaboration du comité d'évaluation du projet<sup>1</sup>, qui nous a fourni des conseils, une orientation et des commentaires judicieux sur la planification de l'évaluation et la rédaction du présent rapport.

---

<sup>1</sup> La liste des membres du comité d'évaluation du projet est présentée à l'annexe E.

## | LISTE DES SIGLES |

CCP	comité consultatif du projet
CD	comité directeur
CEP	comité d'évaluation du projet
CMOP	comité de mise en œuvre du projet
CPR	comité de personnes-ressources
CS	commission scolaire
CSC	centre scolaire et communautaire
EPRP	équipe de personnes-ressources du projet
LEARN	Réseau des ressources pour l'éducation anglophone
MELS	ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
SSCA	Secteur des services à la communauté anglophone

# | RÉSUMÉ |

Le présent rapport intérimaire réunit les constatations faites pendant la première année de collecte de données sur les Centres scolaires et communautaires (CSC), une initiative de la minorité linguistique du Québec. Cette initiative vise à aider les écoles anglophones du Québec à devenir des « centres scolaires et communautaires » (CSC) qui serviront de carrefours de l'éducation et du développement communautaire de même que de modèles de politiques et de pratiques pour l'avenir. Trois principaux résultats sont attendus : 1) établissement de partenariats permanents de collaboration entre les écoles, les familles et les communautés ; 2) amélioration du taux de réussite et de participation des élèves ; 3) accessibilité accrue des services éducatifs et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour les communautés anglophones. À long terme, on souhaite que les CSC contribuent à la revitalisation des communautés de la minorité linguistique du Québec. Le projet a débuté en 2006 par la sélection de quinze écoles, soit les CSC de la phase 1. Au printemps 2007, sept autres écoles ont été retenues, soit les écoles de la phase 2. Les principales constatations présentées ici portent sur les données recueillies au cours de la première année sur les écoles de la phase 1.

## **Contexte**

L'école communautaire est un modèle de réforme scolaire international qui suscite une attention croissante depuis quelques années. Elle représente à la fois un lieu et un ensemble de partenariats entre l'école et la communauté dans son ensemble (Melaville, 2000). Ce modèle repose sur une perspective écologique de l'école et de la communauté, considérées comme une entité intégrée (Smith, 2006). Les écoles communautaires offrent un complément à la fonction d'enseignement traditionnelle en réunissant divers acteurs voués au développement des jeunes, à l'apprentissage tout au long de la vie, à la participation à la communauté, au soutien à la famille ainsi qu'à la santé et à la sécurité des communautés. L'école communautaire a fait ses preuves : elle facilite l'apprentissage des élèves et le fonctionnement des écoles, stimule l'engagement des familles auprès des élèves et des écoles et revitalise les communautés (Blank, Melaville et Shah, 2003 ; Dryfoos, 1994).

Dans le contexte québécois, les écoles au service de la communauté anglophone revêtent une importance particulière. Les élèves qui les fréquentent représentent moins de 10 p. 100 de tout l'effectif scolaire québécois. Ce sont 340 écoles anglophones, dont bon nombre sont petites et éloignées. De plus en plus, ces écoles, bien souvent les derniers établissements anglophones de leur communauté, sont transformées en centres communautaires, dont la responsabilité « ne se limite pas au rendement de l'élève mais aussi à l'épanouissement de sa culture et de sa langue » (Commission de l'éducation de langue anglaise, 2000). La disparition de ces écoles « aurait des répercussions désastreuses sur les communautés déjà aux prises avec un équilibre sociolinguistique fragile » (Berger, 1999, dans Conseil de l'éducation de langue anglaise, 2000). L'initiative des CSC du Secteur des services à la communauté anglophone (SSCA) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) représente de belles possibilités de revitalisation et offre des solutions aux difficultés que doit surmonter le système scolaire anglophone.

En 1997, la ministre de l'Éducation a amorcé la réforme de l'éducation en publiant son plan d'action *Prendre le virage du succès*, qui prévoyait donner plus d'autonomie à l'école pour lui permettre de mieux répondre aux besoins de sa clientèle diversifiée (ministère de l'Éducation, 2000). En 1997, on a également délaissé le modèle des commissions scolaires (CS) confessionnelles en faveur des CS linguistiques (Freeland, 1999). Dans son *Plan stratégique 2000-2003*, le ministère de l'Éducation a souligné qu'il allait accorder une plus grande autonomie aux personnes responsables du rendement des élèves à l'échelle locale et établir des partenariats avec tous les acteurs de la communauté. Les écoles et les CS du Québec se sont vu attribuer de nouveaux mandats récemment en vertu desquels les écoles disposent de responsabilités et de pouvoirs accrus. Elles doivent saisir l'occasion et relever le défi d'adapter les services aux besoins des populations particulières servies et de resserrer les liens entre les écoles et la communauté.

## **Le projet**

Le projet des CSC est financé grâce à l'Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement de la langue seconde (l'Entente), par l'intermédiaire du Secteur des services à la communauté anglophone (SSCA) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Cette initiative est dirigée par l'équipe de personnes-ressources du projet (EPRP), formée de représentants de LEARN et du SSCA, établie dans les bureaux du Réseau des ressources pour l'éducation anglophone (LEARN). Le projet, subventionné pendant trois ans, vise la création de quinze CSC (ce nombre est passé à 22). Les fonds doivent servir à l'embauche d'un coordonnateur ou d'une coordonnatrice sur place, au remplacement des enseignants et des enseignantes et à l'équipement de vidéoconférence. L'EPRP a pour mandat d'offrir une formation et une assistance technique en plus d'élaborer la documentation à l'appui de la création des CSC.

L'EPRP regroupe une gestionnaire de projet, un coordonnateur du développement communautaire, une coordonnatrice de l'évaluation et un coordonnateur de l'apprentissage communautaire. Elle dirige le projet en collaboration avec le SSCA. De plus, une consultante aide les enseignants des CSC à utiliser le réseau de vidéoconférence. En plus d'offrir une formation et une assistance technique, l'EPRP soutient les CSC. L'orientation relative à la mise en œuvre des CSC est définie dans le cadre d'action pour la création d'un CSC et la vision du changement pour l'ensemble du projet. Le cadre d'action de même que la trousse de ressources qui l'accompagne sont des outils conçus pour aider les écoles à faire la transition d'école ordinaire à CSC en cinq étapes : 1) explorer ; 2) amorcer ; 3) planifier ; 4) mettre en œuvre ; 5) évaluer. L'EPRP coordonne les travaux en partenariat avec le SSCA et le comité de mise en œuvre du projet (CMOP). Celui-ci, formé de membres de l'EPRP et de personnel du SSCA, est présidé par le sous-ministre adjoint du SSCA.

Les 22 CSC font partie de toutes les CS anglophones du Québec, de même que de la Commission scolaire du Littoral et de l'Association des écoles juives. En vertu de la vision du changement établie pour l'ensemble du projet, les CSC doivent être dirigés par les directeurs d'école, secondés par un coordonnateur, qui collabore avec divers acteurs à la définition de la vision, de la mission et de l'orientation du CSC. Ils travaillent en partenariat avec d'autres organismes et des entreprises en vue d'atteindre leurs objectifs et d'offrir des services à la communauté anglophone dans laquelle ils se trouvent.

## L'évaluation

On a mandaté Learning Innovations at WestEd pour qu'elle évalue l'initiative des CSC. Cette évaluation vise trois objectifs :

- 1) soutenir la mise en œuvre du projet et de chaque CSC ;
- 2) évaluer l'atteinte des résultats à court et à moyen terme et les effets à plus long terme du projet et des CSC ;
- 3) étudier et déterminer les processus qui influent sur l'atteinte des résultats attendus du projet et des CSC.

L'évaluation de la collecte de données de la première année a porté sur trois questions relatives à la mise en œuvre, qui suivent.

- 1) Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP et le CMOP mettent-ils en œuvre des activités et des processus qui contribuent à doter les CSC des moyens nécessaires pour atteindre leurs résultats à court et à moyen terme, tels l'acquisition de capacités organisationnelles, l'établissement de partenariats et l'instauration d'une culture de collaboration à l'école ?
- 2) Dans quelle mesure et de quelles manières les CSC, sous la gouverne des directeurs et des coordonnateurs de CSC, mettent-ils en œuvre leur plan d'action, y compris en ce qui a trait à la formation de partenariats et à l'engagement à l'échelle communautaire, à l'instauration d'une culture de collaboration et à la transition vers l'apprentissage communautaire ?
- 3) En quoi les commissions scolaires et les comités d'école facilitent-ils (ou entravent-ils) le processus de mise en œuvre des CSC ?

L'évaluation est menée en conformité avec un guide d'évaluation qu'ont élaboré en 2007 Learning Innovations at WestEd et l'EPRP, sous la direction du comité d'évaluation du projet (CEP). Le guide d'évaluation et la vision du changement pour l'ensemble du projet ont servi de cadre à la collecte des données nécessaires à la préparation du présent rapport intérimaire. Le présent rapport porte sur les écoles de la phase 1 et couvre la période de juin 2007 à juin 2008. Diverses activités de collecte de données ont été menées : visites sur le terrain dans les écoles de la phase 1, y compris des entrevues et des groupes de discussion avec des directeurs d'école, des coordonnateurs, des enseignants, des parents et des partenaires communautaires ; groupes de discussion avec des directeurs d'école et des coordonnateurs pendant les séances de formation offertes par l'EPRP ; analyse des données démographiques sur les communautés des CSC de la phase 1 ; examen de documents essentiels des CSC et de l'EPRP, y compris des rapports de fin d'année, des visions du changement, des énoncés de mission, des communications de la liste de diffusion, des documents de formation et le guide.

## Principales constatations

Les principales constatations relatives à la première année de mise en œuvre de l'initiative des CSC peuvent être divisées en trois catégories : le travail de l'EPRP et du CMOP à l'appui de la mise en œuvre ; la mise en œuvre du CSC à l'échelle de l'école et de la communauté ; le rôle des CS dans le processus de mise en œuvre des CSC.

## **Le travail de l'EPRP et du CMOP**

Le rôle de l'EPRP et du CMOP consiste à soutenir la mise en œuvre des CSC et d'aider ces derniers à parvenir aux résultats attendus. Leur défi est de taille, puisqu'ils doivent soutenir la création de 22 CSC sur tout le territoire québécois sur les plans stratégique et politique tout en assurant la formation et l'assistance technique et en élaborant la documentation nécessaire. Selon les données recueillies après une année, le projet semble bien organisé et bien conçu pour ce qui est de l'élaboration de la formation et de la documentation (guide et cadre d'action), et l'EPRP et le CMOP facilitent la création de CSC qui s'efforcent d'instaurer leur propre vision et d'attendre leurs objectifs.

### ***La formation contribue au renforcement des capacités chez les directeurs et les coordonnateurs.***

L'EPRP a mis en œuvre un certain nombre d'activités et de stratégies essentielles qui ont permis aux CSC d'atteindre des résultats à court et à moyen terme tels que l'acquisition de capacités organisationnelles et l'établissement de partenariats communautaires cruciaux.

L'un des principaux secteurs de soutien a été la formation offerte par l'EPRP, qui a permis de réunir les directeurs, les coordonnateurs et les représentants de CS. Ces séances de formation, tout comme l'assistance technique individuelle et organisationnelle fournie par les membres de l'EPRP, ont permis aux coordonnateurs d'utiliser plus efficacement le guide et les outils de planification en plus de resserrer les liens entre les CSC et les CS.

### ***Les coordonnateurs, les directeurs et les représentants de CS apprécient les séances de formation comme séances de travail.***

En leur offrant une formation axée sur leur rôle, on a permis aux enseignants, aux directeurs, aux coordonnateurs des différents CSC et aux représentants de CS d'établir des réseaux et des communautés d'apprentissage. En outre, les équipes-écoles ont pu profiter de ces occasions pour réfléchir ensemble, mettre en commun leurs expériences et planifier la mise en œuvre de leur propre CSC. Les groupes de discussion de mai 2008 ont permis de constater que les coordonnateurs et les directeurs appréciaient avoir du temps pour travailler en équipe à la planification et à la mise en œuvre du projet.

### ***La formation et le soutien en matière d'apprentissage communautaire et d'utilisation de la vidéoconférence ont favorisé le recours à ces derniers à des fins éducatives et communautaires.***

L'EPRP offre également un soutien et une formation en matière d'apprentissage communautaire et d'utilisation de la vidéoconférence. Les données recueillies nous indiquent que le soutien et la formation offerts dans ces domaines aux enseignants commencent à se répercuter sur la façon dont ces derniers utilisent ces ressources pour enrichir le programme d'études.

### ***L'EPRP joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des CSC.***

Selon les commentaires formulés par les coordonnateurs de CSC et les représentants de CS, l'EPRP joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre et la réussite du projet. Parmi les aspects qui ont ressorti particulièrement, soulignons les séances de formation, les temps de rencontre prévus et les documents clés fournis aux équipes de CSC pour leur permettre de planifier leurs

stratégies, ainsi que la communication facilitée avec les CS. L'EPRP a fait preuve d'ouverture et de souplesse à l'égard de la rétroaction formative, surtout en ce qui concerne les modifications au guide et à la diminution du nombre de documents et de rapports à présenter, que les premiers groupes de discussion avec les coordonnateurs et les directeurs avaient soulevés en tant que problèmes. L'EPRP a également donné suite aux constatations des premiers groupes de discussion, qui souhaitaient que les coordonnateurs de CSC puissent travailler ensemble et avec les équipes-écoles pendant des périodes de rencontre prévues au cours des séances de formation subséquentes. Plusieurs préoccupations concernant le travail de l'EPRP et le CMOP subsistent, notamment le manque de clarté des exigences concernant les rapports que doivent soumettre les CSC à l'EPRP et l'établissement d'un plan de viabilité des CSC au terme de la période de financement.

### **La mise en œuvre des CSC**

Les quinze CSC de la phase 1 en sont à différents stades de mise œuvre. Néanmoins, à l'été 2008, ils comptaient tous un coordonnateur et des activités en cours de planification ou de mise en œuvre. La plupart collaboraient également avec des partenaires de l'extérieur pour offrir des activités ou des services aux élèves, aux familles et à la communauté en général. Comme on doit s'y attendre d'une initiative vaste et complexe qui touche à de nombreux milieux communautaires différents, il y a des écarts dans la progression et le succès de la mise en œuvre des CSC. Nous présentons certaines de nos constatations générales dans les paragraphes qui suivent.

***Les CSC qui suivent les étapes du cadre d'action et qui bénéficient d'autres avantages, par exemple d'un directeur dynamique et d'un coordonnateur efficace, sont plus avancés dans la mise en œuvre.***

Toutes les écoles suivent, dans une plus ou moins large mesure, les étapes de leur cadre d'action. Toutefois, les CLC les plus avancés en ont franchi les principales étapes : ils ont dessiné la carte des atouts de leur communauté, choisi des partenaires, élaboré un énoncé de mission et défini et commencé à offrir des programmes et des services. Dans ces CSC, le directeur assume un rôle de leader, le coordonnateur intervient activement, les enseignants offrent leur soutien, le comité directeur (CD) se réunit et les partenaires aident le CSC à atteindre les objectifs fixés. Bien que les CSC ne suivent pas tous les principales étapes du cadre d'action, la plupart ont défini ou sont en train de définir leur vision du changement pour orienter les efforts de mise en œuvre.

***Les CSC en sont à l'un des trois stades suivants de la mise en œuvre : installation, démarrage ou intégration.***

- La majeure partie des CSC de la phase 1 en sont au stade du démarrage, où ils effectuent des changements et mettent en place les composantes de l'école communautaire, mais les pratiques ne se sont pas encore répandues dans toute l'organisation. Le coordonnateur et le directeur collaborent pour trouver des partenaires et instaurer des activités et des services visant à améliorer le taux de réussite des élèves et de participation de la communauté. Cependant, les CSC peuvent éprouver encore des difficultés de mise en œuvre et d'adhésion en ce qui a trait au choix des activités qui correspondent le mieux aux objectifs, au moyen de produire les résultats attendus et à la façon d'articuler les résultats ou d'obtenir le soutien des enseignants et enseignantes, par exemple.

- D'autres en sont à l'étape de l'intégration. Dans ces cas, les différents acteurs ne s'interrogent plus sur le bien-fondé de l'initiative ; l'initiative est pleinement intégrée dans les activités et les pratiques de l'école. Le directeur assume un rôle de leader, le coordonnateur intervient activement, les enseignants offrent leur soutien, le CD se réunit et les partenaires choisis aident le CSC à atteindre les objectifs fixés.
- Au moins deux CSC de phase la 1 semblent encore au début du stade de l'installation. Ils ont engagé un coordonnateur et travaillent à faire des changements organisationnels mais commencent à peine à proposer des partenariats. Dans ces CSC, la mise en œuvre a pu être ralentie par divers facteurs, notamment par le roulement de personnel au poste de directeur, le retard dans l'embauche d'un coordonnateur, les mauvais rapports entre le coordonnateur et le directeur ou le manque de soutien de la part des divers acteurs.

***Les CSC ont créé des CD formés principalement de partenaires communautaires et, dans de nombreux cas, de parents, d'enseignants et d'élèves.***

- La taille des CD peut varier de cinq jusqu'à vingt personnes ou plus. Les CSC n'ont pas tous un CD qui se réunit régulièrement ou qui a un pouvoir décisionnel ; certains comités ont essentiellement une fonction d'information.
- Outre le coordonnateur, le CD est souvent formé du directeur et parfois, d'enseignants, d'un parent et même d'élèves.

***La transformation d'école à CSC est en cours et obtient le soutien des intéressés.***

- Les différents acteurs (coordonnateurs, directeurs, enseignants et partenaires communautaires) ont une même compréhension du concept de CSC et appuient ce concept.
- Tous les CSC de la phase 1 ont formé des partenariats dans le cadre d'ententes officielles ou non. Des CSC ont établi des partenariats avec des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, par exemple avec le Centre de santé et de services sociaux (CSSS), le Comité de l'employabilité et du développement économique communautaire (CEDEC) et d'autres organisations locales, régionales ou provinciales (ex. : Coasters' Association, Association des Townshippers, Centre d'alphabétisation du Québec et Fédération québécoise des associations de foyers-écoles).
- Les partenaires communautaires interviewés pour l'évaluation constatent les possibilités de services supplémentaires ou améliorés pouvant être offerts grâce à leur alliance avec le CSC.
- En règle générale, les CSC démontrent qu'ils peuvent rassembler et soutenir des associations et des fournisseurs de services locaux et régionaux. Parmi les avantages soulevés, les partenaires de certains CSC soutiennent que cette alliance leur permet de mieux remplir leur mandat dans le cadre de relations qui profitent à tous.

***Les CSC démontrent qu'ils peuvent offrir un espace propice à la vie communautaire.***

- En prolongeant les heures d'ouverture de l'école pendant toute l'année, on peut y offrir beaucoup d'activités nouvelles à un coût relativement peu élevé. Par exemple, les écoles peuvent fournir des locaux pour permettre à des organisations d'y offrir leurs services, à des associations communautaires et à des groupes de se rencontrer et aux citoyens d'accéder aux bibliothèques et aux installations pour les loisirs.
- Les loisirs constituent un des points de mire de nombreux CSC, qui ont ouvert leur gymnase à la communauté dans son ensemble pour diverses activités (ex. : danse de groupe, cours d'aérobic, badminton, basketball et cinéma).

***La participation des élèves, des enseignants, des parents et de la communauté en général varie d'un CSC à un autre.***

Au moment de la collecte des données, les élèves ne se sentaient souvent pas d'attaches avec le CSC ou ne voyaient dans ce dernier qu'une salle ou un espace dans l'école doté d'équipement de vidéoconférence. Au début, la majorité des enseignants associaient également CSC et vidéoconférence, et certains ont commencé à utiliser cette technologie pour enrichir leur enseignement. Dans l'ensemble, les enseignants étaient très favorables au concept de CSC, bien que bon nombre d'entre eux ne sachent toujours pas quel y est leur rôle ni dans quelle mesure ce dernier va influencer sur leur travail. Les parents qui participaient le faisaient par l'intermédiaire du CD ou des activités du CSC.

***Les élèves sont la principale clientèle cible des activités, mais la plupart des CSC visent également les parents et la communauté dans son ensemble.***

- Certains CSC semblent entretenir des liens très forts avec la communauté et se concentrent sur la prestation de services à la communauté en général tandis que d'autres se concentrent davantage sur les élèves. Dans certains CSC, le directeur semble avoir de la difficulté à trouver le juste équilibre entre l'établissement d'activités axés sur les élèves et leur réussite et les services à assurer à la communauté dans son ensemble.
- Parmi les programmes et les services destinés aux élèves, citons les clubs de devoirs, les programmes de tutorat, d'alphabétisation, de loisirs et d'arts de même que les cours du samedi. Certains CSC organisent également des activités pour promouvoir l'éducation et la santé, notamment des activités dans le cadre de la Semaine de l'alphabétisation familiale et une semaine de la santé. D'autres organisent également des programmes de bénévolat pour les élèves au sein de la communauté.
- Pour les parents, des CSC offrent, notamment, des ateliers sur l'art d'être parent ou des cours de langue. Certains ont aménagé des salles de parents ou salles familiales.
- Des membres de la communauté profitent d'occasions d'apprentissage tout au long de la vie qui leur sont offertes, par exemple des cours de langue, d'informatique ou de photographie.
- Dans certains cas, les parents et la communauté sont également conviés à assister à des séances d'information sur la santé par vidéoconférence, particulièrement dans les régions rurales.

***Deux modèles de CSC se font jour : le « modèle parallèle » et le « modèle intégré ».***

À la lumière des premières données recueillies, deux modèles d'intégration des CSC en contexte scolaire se font jour. Dans le modèle parallèle, l'école et le CSC coexistent, et celui-ci constitue un « complément » de l'école. Dans le modèle intégré, l'école et le CSC sont plus étroitement liés, et l'école est considérée comme un centre scolaire et communautaire. Nous ignorons encore quelle sera l'incidence de ces deux modèles respectifs sur la viabilité des CSC. Ce sera un point à surveiller de près au fur et à mesure que le projet continuera d'évoluer.

***Les CSC démontrent qu'ils peuvent poursuivre leurs objectifs éducatifs tout en poursuivant ceux de la communauté dans son ensemble, mais le sens de « communauté » varie d'un CSC à un autre.***

L'un des objectifs du projet est de permettre aux CSC de répondre aux besoins des communautés qu'ils servent. La nature du lien entre le CSC et la communauté varie selon l'emplacement de ce dernier. Dans plusieurs communautés rurales, le CSC est devenu un important centre d'activité pour la communauté anglophone. En contexte urbain, les CSC peuvent être actifs et engagés auprès de la communauté, mais il existe souvent d'autres centres communautaires dans leur région. Il est aussi difficile pour certains CSC qui accueillent un effectif diversifié sur le plan linguistique et ethnique de définir précisément qui est cette communauté.

***Le leadership des directeurs est essentiel.***

La création d'un CSC implique un changement important dans la façon de comprendre les écoles et dans leur façon de fonctionner. Elle exige un changement de la culture de l'école, donc une transformation qui est largement tributaire du soutien et du leadership des directeurs d'école. L'évaluation indique que ce changement s'opère à plusieurs emplacements, mais qu'il est encore vulnérable à cette étape-ci, particulièrement en ce qui a trait à deux principaux acteurs, soit le directeur d'école et le coordonnateur. Comme nous le soulignons dans le rapport d'évaluation, la mise en œuvre du CSC est gravement compromise lorsque les directeurs et les coordonnateurs n'en assument pas le leadership et lorsqu'ils n'ont pas établi entre eux une relation de travail viable.

***Les directeurs exercent trois styles de leadership : un rôle de leader, un rôle de soutien ou un rôle passif.***

Dans les CSC où les directeurs agissent comme leaders du CSC, il semble que la mise en œuvre se déroule plus efficacement. Les directeurs qui se voient comme des *leaders* du CSC considèrent souvent celui-ci et l'école comme une même entité. Les directeurs leaders ne participent généralement pas aux décisions et activités courantes, mais se fient à leur coordonnateur. Ces directeurs font savoir à l'école et à la communauté que l'initiative va bon train et qu'ils sont aux commandes. Ce style de leadership, conjugué à la présence d'un coordonnateur efficace, semble constituer une formulation propice à la progression de l'initiative des CSC. D'autres directeurs sont très actifs et n'hésitent pas à se *prononcer en faveur* des CSC, mais ils n'assument pas la direction du mouvement. Le directeur au rôle passif ne mène pas directement le projet et laisse le coordonnateur représenter le CSC auprès de l'école et de la communauté. Le rôle du directeur ne reste pas nécessairement toujours le même. Selon les résultats de l'évaluation, il évolue au gré des circonstances.

***Les coordonnateurs jouent des rôles différents, mais importants.***

Le rôle du coordonnateur n'est pas le même dans tous les CSC, puisqu'il varie en fonction du savoir-faire et de l'expérience de la personne qui occupe le poste, de même des attentes du directeur envers lui. De façon générale, ce rôle peut englober, dans une certaine mesure, la planification stratégique, la collaboration avec l'EPRP, l'établissement de partenariats et la gestion des activités. De plus, d'un emplacement à un autre, la participation du coordonnateur dans l'application de la vision du CSC varie. Dans certains cas, le coordonnateur établit cette vision et cherche des partenaires pour les rallier derrière cette vision. Ailleurs, celle-ci est davantage dictée par les autres acteurs, par exemple par le directeur ou d'autres leaders scolaires ou communautaires. Peu importe la nature exacte de son rôle, le coordonnateur est perçu comme le « moteur » du processus, celui qui maintient le CSC uni et marque le rythme ; en effet, plusieurs directeurs ont affirmé qu'ils ne participeraient pas au projet si le rôle du coordonnateur était supprimé.

***La nature et la structure du poste de coordonnateur de CSC influe sur la mise en œuvre.***

Bien que, selon les constatations établies, le coordonnateur joue un rôle important au sein du CSC, plusieurs facteurs en lien avec la structure et la nature du travail constituent des difficultés pour les coordonnateurs et la mise en œuvre de certains CSC. Il s'agit notamment du manque de temps, de la sécurité d'emploi et du taux de roulement au poste de coordonnateur. La plupart des coordonnateurs ont indiqué s'accomplir dans leur travail, mais éprouver de la difficulté à trouver le temps nécessaire pour s'engager à fond dans la planification et la gestion du CSC. Cette difficulté est encore plus grande dans les nombreux CSC où les coordonnateurs ne travaillent pas à temps plein. Le fait que la plupart des coordonnateurs sont employés comme contractuels et non comme employés permanents de la CS et que leur poste n'est subventionné que pour trois ans peut expliquer le sentiment d'insécurité observé chez certains d'entre eux.

En conclusion, même si la mise en œuvre ne fait que débuter, il semble que les CSC démontrent déjà qu'ils peuvent procurer beaucoup d'avantages aux élèves et à la population dans son ensemble. Toutefois, parmi les difficultés qu'ils devront surmonter pour assurer leur mise en œuvre et planifier leur viabilité, les CSC devront notamment mobiliser ou continuer de mobiliser les différents acteurs de façon plus générale, par exemple les partenaires des CD, les parents et les enseignants, de manière à les rallier au projet et à soutenir davantage la mise en œuvre. Il faudra aussi veiller à ce que tous les directeurs assurent de façon manifeste le leadership des CSC et réduire le taux de roulement chez les coordonnateurs. Le financement nécessaire pour le poste de coordonnateur et les autres activités du CSC, puisque le programme de subvention tire à sa fin, constitue également une source de préoccupation.

**Le rôle des commissions scolaires**

Chacune des CS qui comptent un CSC est représentée par une personne qui assure la liaison entre elle, y compris le directeur général, et ce dernier. Chacun des représentants de CS a été interviewé par téléphone, et la plupart d'entre eux ont aussi participé ultérieurement à un groupe de discussion.

***La mise en œuvre des CSC peut difficilement se faire sans le soutien de la CS.***

Le soutien de la CS linguistique régionale est essentiel à la mise en œuvre et à la viabilité des CSC. Sans ce soutien, les CSC ont de la difficulté à mettre en place les principales composantes des CSC, notamment à effectuer les rénovations nécessaires à l'aménagement de l'équipement de vidéoconférence ou à assumer les frais supplémentaires de garde d'immeuble associés au prolongement des heures d'ouverture de l'école.

***Les CS constatent que les CSC représentent un investissement plus important que prévu en temps et en argent.***

Certains représentants de CS ont indiqué que leur directeur général avait constaté que l'initiative des CS représentait un engagement plus important que prévu au départ en argent et en temps. Bien qu'à des degrés divers, certaines CS appuient fortement les CSC, et l'une d'entre elles envisage même de convertir toutes les écoles de son territoire en CSC. Des représentants de CS ont indiqué que la viabilité des CSC constituait leur principale source d'inquiétude, à l'instar des coordonnateurs et des directeurs.

***Les représentants de CS jouent différents rôles à l'appui de la mise en œuvre des CSC.***

La nature et la portée du soutien offert par les représentants de CS varie. Dans la plupart des cas, les CSC ne font que s'ajouter à leurs nombreuses responsabilités, en sorte que la somme de temps et de ressources dont disposent les représentants est limitée. Certains représentants ont collaboré avec les CSC à l'embauche des coordonnateurs, ont assisté aux rencontres et ont contribué à la planification des rénovations tandis que d'autres ont joué un rôle plus passif et servi davantage à transmettre l'information. Au début du projet, le rôle des représentants de CS n'était pas clair pour bon nombre de coordonnateurs et de directeurs de CS, mais cela a commencé à changer lorsque les représentants ont commencé à assurer aux séances de formation des CSC et à d'autres rencontres.

## **Recommandations**

Après un an de collecte de données et de mise en œuvre, nous constatons que d'importants progrès ont été faits dans l'ensemble et que la création des CSC bénéficie du soutien de l'EPRP. Il s'agit d'un projet d'envergure qui continue d'évoluer sur de nombreux fronts. Comme on doit s'y attendre pour une initiative de cette envergure et de cette complexité, il reste un certain nombre de difficultés que l'EPRP, les CSC et les CS devront surmonter. Pour la suite du projet, voici les recommandations formulées par l'équipe d'évaluation.

### **Recommandations pour l'ensemble du projet**

L'EPRP a mis au point une formule de séances de formation et de rencontres en personne où les équipes-écoles de CSC peuvent se réunir. Ces séances de formation ont été accueillies dans l'ensemble de façon favorable. Les participants ont proposé de prévoir plus de temps pour permettre aux coordonnateurs et aux directeurs des différents CSC d'interagir et de mettre en commun leurs idées et leurs connaissances. De plus, ils apprécieraient de l'on prévoie plus de temps pour permettre aux équipes-écoles de CSC de se rencontrer et de poursuivre leur activités de planification.

- 1) Améliorer la communication entre l'EPRP et les équipes-écoles concernant l'utilisation du guide et des modèles requis dans le cadre du projet.
- 2) Faire participer les équipes-écoles à la planification des séances de formation et des activités à venir des CSC afin de favoriser la collaboration et l'avancement du projet.
- 3) Offrir aux enseignants et à l'ensemble du personnel des CSC une formation axée sur la mise en œuvre de l'apprentissage communautaire. Cette formation contribuerait à renforcer les capacités de l'école de même que les efforts visant à assurer la viabilité des CSC.
- 4) Continuer d'examiner la question de la viabilité, tant en ce qui trait au soutien financier de stratégique.

### **Recommandations pour les CSC**

Il importe que les équipes-écoles prévoient le temps nécessaire à la planification à long terme et à l'élaboration d'un programme cohérent et viable dans le cadre de leur travail soutenu auprès de la communauté.

- 1) Veiller à ce que le directeur assure un leadership manifeste et actif.
- 2) Amener les CSC à envisager divers moyens d'améliorer l'utilité de leur CD. En collaborant étroitement avec les membres du CD et les partenaires communautaires pour les rallier, les CSC seront en meilleure position pour atteindre leurs objectifs et assurer leur propre viabilité à long terme. Les membres du CD peuvent contribuer à la recherche de financement et intervenir auprès de la communauté pour qu'elle soutienne le CSC.
- 3) Mobiliser le personnel enseignant et l'ensemble du personnel scolaire pour assurer le succès de la mise en œuvre à l'échelle de l'école.
- 4) Dans le cas des CSC rattachés à plusieurs établissements, trouver les façons les plus efficaces et les plus efficaces de travailler ensemble et de servir la communauté dans son ensemble.
- 5) Pendant le processus de mise en œuvre, souligner les réussites des CSC et les faire connaître aux divers partenaires, y compris les CS, les directeurs généraux et les commissaires, afin d'obtenir leur soutien et de travailler en vue d'assurer leur viabilité.

### **Recommandations pour les CS**

- 1) Communiquer avec les CSC pour assurer le succès de l'initiative à long terme, et particulièrement au terme de la période de financement. Assurer une communication franche avec les CSC concernant les réussites et les difficultés de ces derniers afin de contribuer aux efforts visant à en assurer la viabilité.
- 2) Encourager les directeurs et les coordonnateurs, qui sont en mesure de déployer beaucoup d'efforts à l'échelle locale en faveur de l'établissement de partenariats et de la prestation d'un plus grand nombre de services auprès de la communauté et, parallèlement, prendre les moyens nécessaires à l'échelon stratégique et interministériel pour favoriser l'atteinte de la gamme complète d'objectifs fixés pour l'initiative des CSC. Chaque CSC existe dans un contexte scolaire et communautaire unique, et les CS peuvent constituer des partenaires de premier plan dans l'orientation et le soutien des efforts des CSC. Il s'agit d'un rapport essentiel qui doit être soutenu dans la poursuite de cette initiative.

### **Limites et travaux à venir**

Le présent rapport intérimaire comporte plusieurs limites. On y présente les caractéristiques de base des écoles de la phase 1 et les données recueillies au cours des visites sur le terrain effectuées au début de la période de mise en œuvre. Les données qui seront recueillies ultérieurement permettront de dresser un tableau de la suite de la mise en œuvre de même que de celle des CSC de la phase 2. En outre, les données présentées dans le présent rapport ont été recueillies entre juin 2007 et juin 2008. Depuis, de nombreux emplacements ont fait des progrès, et quelques-uns aussi ont connu des revers qui ne sont pas relatés dans le présent rapport. Les visites que nous effectuerons et les données que nous recueillerons ultérieurement nous permettront d'en rendre compte. Dans notre rapport final, nous présenterons un portrait global des réussites et des difficultés du processus de mise en œuvre des CSC. De nombreux aspects du projet des CSC évoluent ou se font jour à mesure que les efforts se poursuivent. Mentionnons par exemple la participation de la communauté dans les CSC, la nature des partenariats et le rôle du CMOP et du comité de personnes-ressources (CPR). Nous ne disposons pas de données sur ces aspects du projet au moment de publier notre rapport; ces données seront toutefois recueillies dans le cadre des activités de collecte à venir.

### **Conclusion**

À l'évidence, la plupart des écoles qui ont obtenu une subvention pour créer un CSC souscrivent au concept et avancent à grands pas dans la mise en œuvre de centres qui répondent à leurs besoins et à ceux de leur communauté. Les coordonnateurs et les directeurs apportent une contribution essentielle à l'énergie et à l'orientation de la mise en œuvre. De plus, le soutien qu'apporte l'EPRP aux coordonnateurs, aux directeurs et aux autres acteurs est essentiel à la réussite de ces derniers. Dans les endroits plus éloignés et isolés, le CSC semble en bonne voie de devenir un carrefour communautaire. Dans les communautés urbaines, il n'est peut-être pas le carrefour de la communauté anglophone dans son ensemble, puisqu'il existe d'autres formes d'engagement communautaire, mais il s'efforce de combler les lacunes importantes par rapport aux besoins de cette communauté ou d'une partie de cette communauté. Selon les premières données recueillies, les CSC peuvent avoir des effets positifs sur les écoles et les communautés, et l'on constate que les divers acteurs sont déterminés à surmonter les difficultés et à assurer la viabilité de l'initiative.

# Table des matières

REMERCIEMENTS .....	iii
RÉSUMÉ .....	v
1. INTRODUCTION .....	1
L'initiative des centres scolaires et communautaires .....	1
Description de l'initiative .....	2
Sélection des centres .....	3
L'équipe de personnes-ressources du projet .....	4
Le comité de mise en œuvre du projet .....	4
Le cadre d'action pour la création d'un CSC .....	5
La vision du changement du CSC .....	5
La vision du changement pour l'ensemble du projet .....	5
OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION .....	6
QUESTIONS EXAMINÉES DANS LE PRÉSENT RAPPORT .....	6
2. MÉTHODES .....	7
3. CONSTATATIONS .....	9
3.1. Mise en œuvre du projet .....	9
Réflexions sur la question 1 relative à la mise en œuvre et sommaire .....	18
3.2. Mise en œuvre des centres scolaires et communautaires .....	21
Réflexions sur la question 2 relative à la mise en œuvre et sommaire .....	45
3.3. Soutien des CSC .....	49
Réflexions sur la question 3 relative à la mise en œuvre et sommaire .....	51
3.4. Nouveaux enjeux .....	51
Limites .....	58
4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	59
Recommandations à l'échelle du projet .....	60
Recommandations à l'échelle des CSC .....	61
Conclusion .....	61
ADDENDA, PAR PATRICIA LAMARRE .....	62
ANNEXES .....	71
ANNEXE A : TABLEAUX .....	72
ANNEXE B : VISION DU CHANGEMENT POUR L'ENSEMBLE DU PROJET .....	88
ANNEXE C : PROTOCOLES .....	89
ANNEXE D : CADRE D'ÉVALUATION .....	98
ANNEXE E : COMITÉ D'ÉVALUATION DU PROJET .....	104

# 1 | INTRODUCTION

Le présent rapport intérimaire réunit les constatations faites pendant la première année de collecte de données destinées à l'évaluation de la mise en œuvre de l'initiative Centres scolaires et communautaires (CSC) pour la minorité linguistique du Québec (initiative des CSC). Le projet émane du Réseau des ressources pour l'éducation anglophone (LEARN), établi au Québec, et est financé grâce à l'Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement de la langue seconde (l'Entente), par l'intermédiaire du Secteur des services à la communauté anglophone (SSCA) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Cette initiative est dirigée par une équipe indépendante, l'équipe de personnes-ressources du projet (EPRP), formée de représentants de LEARN et du SSCA. Le rapport comporte les parties suivantes :

- « Introduction », où l'on présente un survol et une description de l'initiative, les objectifs de l'évaluation et les questions d'évaluation ;
- « Méthodes » ;
- « Constatations », où sont consignées les observations faites à l'échelle du projet et des centres, de même que les nouveaux enjeux ;
- « Conclusions et recommandations ».

## **L'initiative des centres scolaires et communautaires**

L'initiative des CSC vise à aider les écoles anglophones du Québec à devenir des « écoles communautaires ». L'école communautaire est un modèle de réforme scolaire qui suscite une attention croissante depuis quelques années. Elle représente à la fois un lieu et un ensemble de partenariats entre l'école et la communauté dans son ensemble (Melaville, 2000). Ce modèle repose sur une conception écologique de l'école et de la communauté, considérées comme une seule et même entité (Smith, 2006). L'école communautaire allie éducation et autres ressources, telles que les services de santé et les services sociaux, pour promouvoir le développement de la communauté. Ces centres réunissent divers partenaires voués au développement des jeunes, à l'apprentissage tout au long de la vie, à la participation à la communauté, au soutien à la famille ainsi qu'à la santé et à la sécurité des communautés. L'école communautaire a fait ses preuves : elle facilite l'apprentissage des élèves et le fonctionnement des écoles, stimule l'engagement des familles auprès des élèves et des écoles et revitalise les communautés (Blank, Melaville et Shah, 2003 ; Dryfoos, 1994).

L'initiative des CSC est la première du genre à être lancée à grande échelle pour les écoles anglophones du Québec, bien que d'autres initiatives destinées à des écoles francophones et anglophones de la province intégrant certains principes de l'école communautaire aient déjà été entreprises. On pense notamment au programme Famille, école, communauté : Réussir ensemble, qui s'adressait aux écoles primaires accueillant des enfants de familles à faible revenu, à Agir autrement, un programme destiné aux écoles secondaires de quartiers défavorisés et au Programme de soutien à l'école montréalaise, qui vise les écoles primaires des quartiers défavorisés de Montréal.

Dans le contexte québécois, les écoles au service de la communauté anglophone revêtent une importance particulière. Les élèves qui les fréquentent représentent moins de 10 p. 100 de tout l'effectif scolaire québécois. Ce sont 340 écoles anglophones, dont bon nombre sont petites et éloignées. De plus en plus, ces écoles, bien souvent les derniers établissements anglophones de leur communauté, sont transformées en centres communautaires, dont la responsabilité « ne se limite pas au rendement de l'élève mais aussi à l'épanouissement de sa culture et de sa langue » (Commission de l'éducation de langue anglaise, 2000). La disparition de ces écoles « aurait des répercussions désastreuses sur les communautés déjà aux prises avec un équilibre sociolinguistique fragile » (Berger, 1999, dans Conseil de l'éducation de langue anglaise, 2000). L'initiative des CSC du Secteur des services à la communauté anglophone (SSCA) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) représente de belles possibilités de revitalisation et offre des solutions aux difficultés que doit surmonter le système scolaire anglophone.

En 1997, le ministre de l'Éducation a amorcé la réforme de l'éducation en publiant son plan d'action *Prendre le virage du succès*, qui prévoyait donner plus d'autonomie à l'école pour lui permettre de mieux répondre aux besoins de sa clientèle diversifiée (ministère de l'Éducation, 2000). En 1997, on a également délaissé le modèle des commissions scolaires (CS) confessionnelles en faveur des CS linguistiques (Freeland, 1999). Dans son *Plan stratégique 2000-2003*, le ministère de l'Éducation a souligné qu'il allait accorder une plus grande autonomie aux personnes responsables du rendement des élèves à l'échelle locale et établir des partenariats avec tous les acteurs de la communauté. Les écoles et les CS du Québec se sont vu attribuer de nouveaux mandats récemment en vertu desquels les écoles disposent de responsabilités et de pouvoirs accrus. Elles doivent saisir l'occasion et relever le défi d'adapter les services aux besoins des populations particulières servies et de resserrer les liens entre les écoles et la communauté.

L'initiative des CSC s'inscrit dans la stratégie d'ensemble qu'a adoptée le MELS pour améliorer les écoles et résoudre les difficultés propres aux écoles anglophones de la province, dont la survie est menacée par le déclin de la population anglophone et de la population d'âge scolaire de même que par l'exode des anglophones vers d'autres provinces et les États-Unis (QCGN, 2007a).

### **Description de l'initiative**

Le projet prévoit la transformation de 22 écoles anglophones de partout au Québec en CSC (LEARN, s.d.1). Les objectifs sont les suivants :

- 1) aider les écoles anglophones à assurer leur avenir dans leur région respective ;
- 2) appuyer et observer la création d'un groupe diversifié de CSC qui constitueront les carrefours de l'éducation *et* du développement communautaire dans les communautés anglophones et serviront de modèles pour l'avenir.

Au cours d'une allocution prononcée à l'occasion du lancement du projet à Montréal, en juin 2006, M. Noël Burke, qui était alors sous-ministre adjoint aux services à la communauté anglophone, a proposé de définir les CSC ainsi :

« Les centres scolaires et communautaires sont des partenariats qui offrent un éventail de services et d'activités, souvent en dehors des heures de classe, afin de mieux répondre aux besoins des élèves, de leur famille et de la communauté dans son ensemble. Ils ont pour but d'appuyer un développement global des citoyens et des communautés. [Traduction] »

L'Entente précise les principaux résultats attendus :

- l'établissement de réseaux permanents de collaboration dans chaque région ;
- l'accessibilité accrue des services éducatifs et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie dans les communautés anglophones ;
- l'amélioration du taux de persévérance et de réussite scolaires chez les élèves.

Le projet, financé pendant trois ans dans le cadre de l'Entente grâce au MELS et à LEARN, fournit aux CSC financement et assistance technique, notamment un budget de 150 000 \$ pour l'embauche d'un coordonnateur ou d'une coordonnatrice sur place pendant trois ans, un budget pour le remplacement des enseignants et des enseignantes et l'équipement de vidéoconférence ; l'assistance technique est assurée par l'EPRP, indépendante, établie à LEARN.

Les constatations présentées dans le présent rapport concernent surtout les quinze premiers CSC, ceux de la phase 1, dont la mise en œuvre a commencé à l'hiver 2007. Plus précisément, les données et constatations présentées se rapportent aux dix-huit premiers mois de mise en œuvre des CSC de la phase 1 et aux travaux menés par l'EPRP pendant cette période. Il est trop tôt actuellement pour présenter des constatations détaillées sur les sept CSC de la phase 2, dont la mise en œuvre a commencé au printemps 2008. Un compte rendu plus détaillé de la mise en œuvre des CSC de la phase 2 sera présenté dans des rapports d'évaluation ultérieurs. Les constatations du présent rapport qui concernent ou englobent les CSC de la phase 2 sont indiquées comme telles.

Les constatations sur la première année de collecte de données sont précédées d'une description de certains aspects du projet des CSC, soit la sélection et une description des CSC de la phase 1 et le passage à la phase 2, l'EPRP, le comité de mise en œuvre du projet (CMOP), puis le cadre d'action et la vision du changement.

### ***Sélection des centres***

Le choix des quinze premiers CSC s'est fait par concours. Un appel de propositions a été envoyé aux écoles et aux commissions scolaires (CS) anglophones de toute la province en juin 2006 (LEARN, 2006). Les écoles ont d'abord présenté les propositions à leur CS, qui les a acheminées au bureau de coordination du projet (LEARN). Les neuf CS anglophones et l'Association des écoles juives devaient retenir les trois meilleures propositions de leur territoire (bien que certaines en aient reçu moins de trois). Un comité de sept personnes, formé de représentants de CS, d'écoles et d'organismes communautaires, notamment, ont ensuite évalué les propositions. Quinze emplacements ont été choisis parmi les 33 propositions reçues, à l'aide d'une grille d'évaluation fondée sur des critères communs.

Les quinze premiers CSC, soit les CSC de la phase 1, diffèrent par leur emplacement, le type d'école, les caractéristiques de la communauté et les populations d'élèves (se reporter à la description des écoles et des communautés à la section 2m). Des CSC sont établis dans chacune des neuf CS anglophones. Il y a deux CSC à la Commission scolaire du Littoral, une CS non linguistique en région éloignée qui accueille des élèves anglophones, francophones et autochtones et un autre qui relève de l'Association des écoles juives. Quatre CSC sont situés sur l'île de Montréal, cinq, en milieu urbain, et six, en milieu rural ou semi-rural. Plusieurs des emplacements retenus sont les derniers établissements anglophones de leur communauté, et quelques-unes des

communautés sont très éloignées, dont certaines qui ne sont pas desservies par le réseau routier de la province. Les emplacements en milieu urbain sont aux prises avec les mêmes difficultés que de nombreuses communautés scolaires urbaines telles que la pauvreté. Enfin, un emplacement se trouve dans une région où la population anglophone est en croissance, et trois servent des familles dont le revenu est supérieur à la moyenne.

La mise en œuvre du projet devrait s'étaler sur trois ans. Au cours de la première année, écourtée pour les CSC de la phase 1 en raison de son départ tardif, on a procédé au lancement du projet, à l'évaluation des besoins, à la préparation du guide (se reporter à la description ci-dessous), puis aux activités de démarrage des CSC, y compris le choix des partenaires ainsi que la formation et le soutien, par l'EPRP, pour ces activités. La deuxième année a été centrée sur la poursuite de la mise en œuvre des services de CSC de même que sur les activités de suivi et d'évaluation. La dernière année sera consacrée à la consolidation des activités et des partenariats et à la planification de la viabilité des CSC.

Au printemps 2007, sept autres CSC, soit les CSC de la phase 2, ont été choisis et financés. Ces emplacements ont entrepris leur planification et leur mise en œuvre à l'automne 2007. Ils sont aussi différents que les quinze premiers. Six font partie de CS anglophones et un, de la Commission scolaire du Littoral. Au moment de la sélection des CSC pour la phase 2, on a demandé à toutes les CS anglophones et à la Commission scolaire du Littoral si elles étaient disposées à soutenir un autre CSC. Sept ont répondu par l'affirmative. Le personnel de Patrimoine canadien a établi le profil des communautés anglophones de la province et désigné les plus vulnérables sur les plans démographique et socioéconomique. Des écoles situées dans les communautés satisfaisant aux critères établis dans les sept CS ont été désignées comme admissibles. Outre les profils des communautés, on a prêté une attention à la répartition géographique des CSC, et plusieurs projets non financés en 2006 ont bénéficié d'une subvention à la phase 2.

### **L'équipe de personnes-ressources du projet**

L'équipe de personnes-ressources du projet (EPRP), formée de quatre membres, mène le projet en collaboration avec le SSCA. Elle réunit quatre professionnels qui jouent des rôles distincts mais connexes : une gestionnaire de projet, un coordonnateur du développement communautaire, une coordonnatrice de l'évaluation et un coordonnateur de l'apprentissage communautaire. L'équipe comprend aussi une consultante à temps partiel ayant pour tâche d'aider les enseignants des CSC à utiliser le réseau de vidéoconférence comme outil pédagogique. L'EPRP assure la formation et le soutien des CSC en conformité avec le cadre d'action pour la création d'un CSC (voir ci-dessous) en plus de répondre aux besoins et aux demandes des différents acteurs, par exemple les coordonnateurs et coordonnatrices, les directeurs et directrices et les représentants et représentantes de CS.

### **Le comité de mise en œuvre du projet**

Le comité de mise en œuvre du projet (CMOP) est dirigé par le sous-ministre adjoint et directeur du SSCA. Il est aussi formé d'une professionnelle associée au SSCA et des membres de l'EPRP. Il assure la liaison entre le projet (y compris l'EPRP et les CSC) et le SSCA, au MELS. Son mandat consiste, entre autres, à : a) faire rapport aux directeurs généraux des CS anglophones et à Patrimoine canadien ; b) organiser le financement des CSC ; c) faciliter la création de réseaux de partenaires à l'échelle provinciale (ex. : création d'un comité consultatif du projet [CPP] et dialogue interministériel).

### ***Le cadre d'action pour la création d'un CSC***

Le cadre d'action pour la création d'un CSC et la trousse de ressources connexe (y compris le guide, les modèles et le cahier) (Smith, 2006 et 2007) ont été conçus comme outils pour aider les écoles participantes à faire la transition d'école traditionnelle à CSC. Le cadre d'action et la trousse de ressources (que beaucoup de participants appellent le « guide ») décrivent les étapes que les écoles doivent franchir pour dresser un plan d'action fondé sur la collaboration entre l'école et les nombreux acteurs dans la communauté. Le cadre d'action repose sur les principes directeurs suivants : les écoles doivent devenir des CSC qui constituent à la fois des « carrefours » de l'éducation et des services et des « communautés apprenantes ». Cinq grandes étapes sont recommandées : 1) explorer ; 2) amorcer ; 3) planifier ; 4) mettre en œuvre ; 5) évaluer.

### ***La vision du changement du CSC***

Chacun des CSC doit formuler sa vision du changement, suivant le processus décrit en détail dans le guide. La vision du changement doit traduire le contexte propre au CSC, les stratégies clés de ce dernier, les résultats attendus et les effets à long terme (se reporter au guide, p. 14 et 51). C'est, selon le guide, la clé de la planification. La vision du changement doit impérativement être définie avant la mise en œuvre. Le guide souligne aussi que cette vision n'est pas statique et doit être rectifiée de temps à autre. Certains CSC ont commencé à définir leur vision du changement et leur plan d'action. Les caractéristiques de ces plans d'actions sont analysées dans la section 2c du présent rapport.

### **La vision du changement pour l'ensemble du projet**

L'EPRP a aussi défini sa vision du changement pour l'ensemble du projet. Elle a entamé ce processus en août 2006. Elle a d'abord élaboré une ébauche de vision du changement, qui a orienté son travail au cours de la première année de mise en œuvre, soit de septembre 2006 à juin 2007 (se reporter à l'annexe B)<sup>2</sup>. L'automne suivant, l'EPRP a sollicité l'avis de divers acteurs, notamment, des membres des communautés et Patrimoine canadien, sur sa vision du changement. Elle s'est penchée sur les effets qui pourraient être observés sur trois ans et, à la lumière des commentaires reçus, elle a élaboré la version finale de sa vision du changement en janvier 2008. Elle continuera de revoir sa vision du changement et de la modifier au besoin tout au long du projet compte tenu des nouvelles données et de l'évolution de la mise en œuvre.

La vision du changement repose sur une série d'hypothèses sur les mesures, stratégies et résultats relatifs au travail de l'EPRP, du CMOP et de chaque CSC et de sa communauté. Essentiellement, la vision repose sur le principe selon lequel l'EPRP soutient les CSC, individuellement et collectivement, en assurant la formation, le soutien technique et la création de réseaux, selon les besoins particuliers (coordonnateurs, directeurs, enseignants et autres acteurs des CSC). Ce soutien vise à permettre aux CSC d'acquérir les capacités organisationnelles nécessaires à l'établissement et, ultérieurement, à la viabilité de leurs efforts et de leurs services (Centres scolaires et communautaires, 2007). Le projet vise également, en conformité avec la vision du changement, à influencer sur le contexte stratégique d'ensemble dans lequel fonctionnent les CSC grâce à la collaboration avec les CS, le gouvernement et les organismes provinciaux.

<sup>2</sup> La version intégrale du document est accessible en ligne à l'adresse suivante (en anglais seulement) : [http://www.learnquebec.ca/en/content/clc/clc\\_res\\_eval.html](http://www.learnquebec.ca/en/content/clc/clc_res_eval.html).

## **OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION**

L'EPRP et l'entrepreneur, Learning Innovations at WestEd, ont convenu de trois grands objectifs pour l'évaluation de l'initiative des CSC :

1. soutenir la mise en œuvre du projet et de chaque CSC ;
2. évaluer l'atteinte des résultats à court et à moyen terme et les effets à plus long terme du projet et des CSC ;
3. étudier et déterminer les processus qui influent sur l'atteinte des résultats attendus du projet et des CSC.

## **QUESTIONS EXAMINÉES DANS LE PRÉSENT RAPPORT**

L'évaluation de la collecte de données de la première année a porté sur trois questions relatives à la mise en œuvre, qui suivent.

1. Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP et le CMOP mettent-ils en œuvre des activités et des processus qui contribuent à doter les CSC des moyens nécessaires pour atteindre leurs résultats à court et à moyen terme, tels l'acquisition de capacités organisationnelles, l'établissement de partenariats et l'instauration d'une culture de collaboration à l'école ?
2. Dans quelle mesure et de quelles manières les CSC, sous la gouverne des directeurs et des coordonnateurs de CSC, mettent-ils en œuvre leur plan d'action, y compris en ce qui a trait à la formation de partenariats et à l'engagement à l'échelle communautaire, à l'instauration d'une culture de collaboration et à la transition vers l'apprentissage communautaire ?
3. En quoi les commissions scolaires et les comités d'école facilitent-ils (ou entravent-ils) le processus de mise en œuvre des CSC ?

## 2 | MÉTHODES

L'évaluation s'effectue à l'aide d'un ensemble de questions et d'activités de collecte de données définis dans un guide d'évaluation préparé à l'été 2007. Ce guide a été préparé par le personnel de WestEd et l'EPRP, en consultation avec le comité d'évaluation du projet (CEP)<sup>3</sup>.

Le document sur la vision du changement a servi à orienter l'évaluation du projet, particulièrement les questions et les effets sur les CSC à examiner. À son tour, l'évaluation permet de valider et d'améliorer la vision du changement, puisqu'elle sert à démontrer dans quelle mesure cette vision correspond bien aux processus et aux résultats les plus importants du projet. Le présent rapport d'évaluation porte surtout sur les résultats à court terme exposés dans la vision du changement pour l'ensemble du projet. Les résultats *attendus* à court terme et énoncés dans la vision du changement pour l'ensemble du projet sont les suivants :

- les directeurs exercent un leadership partagé ;
- les coordonnateurs peuvent travailler efficacement ;
- les CS et les CSC entretiennent des relations constructives ;
- un groupe représentatif d'acteurs (comité directeur) participe à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'action ;
- les enseignants recourent aux ressources de la communauté et à la vidéoconférence pour enrichir le programme d'études ;
- la communauté recourt aux ressources et aux services des CSC ;
- les services et les ressources sont mobilisés en réponse aux besoins des CSC ;
- le CMOP recense les possibilités d'harmonisation stratégique avec les directeurs généraux, les CS, le CCP et le comité de personnes-ressources (CPR) ;
- les CPR déterminent les possibilités de collaboration et élaborent des projets avec les CSC ;
- les résultats d'évaluation sont diffusés et mis à profit.

**Collecte de données.** – La collecte de données en vue de l'évaluation a commencé en juin 2007, à la fin de la première année (écourtée) de mise en œuvre des CSC de la phase 1. Le présent rapport couvre la période de juin 2007 à juin 2008 et porte surtout sur les CSC de la phase 1 et les activités menées par de l'EPRP pendant cette période. Les premières méthodes d'évaluation et activités de collecte étaient principalement de nature qualitative et formative. La nature formative des premières activités d'évaluation a permis à l'EPRP et aux CSC de bénéficier d'une rétroaction pendant toute l'année au lieu d'attendre le rapport sommatif final. Les premières activités d'évaluation ont consisté à effectuer une visite sur le terrain dans les CSC de la phase 1, à assister à des séances de formation et à des rencontres organisées par l'EPRP, à tenir des groupes de discussion réunissant des participants au rôle similaire, à faire des entrevues et à examiner des documents. Plus précisément, les visites sur le terrain ont eu lieu de novembre 2007 à février 2008 dans treize CSC de la phase 1. Il n'y a pas eu de visite dans les deux autres, soit en raison de retards dans la mise en œuvre, soit parce qu'il n'y avait pas de coordonnateur au moment

<sup>3</sup> La guide d'évaluation est accessible en ligne à l'adresse suivante (en anglais seulement) : [http://www.learnquebec.ca/export/sites/learn/en/content/clc/documents/Evaluation\\_Guide\\_CLC\\_Project-WestEd.doc](http://www.learnquebec.ca/export/sites/learn/en/content/clc/documents/Evaluation_Guide_CLC_Project-WestEd.doc).

de la visite. Dans les deux cas, on a parlé au directeur ou au coordonnateur en entrevue téléphonique ou en personne pour recueillir les données nécessaires. Il n'y a pas eu encore de visites sur le terrain ni d'entrevues avec les coordonnateurs des CSC de la phase 2.

**Visites sur le terrain.** – On a mené une entrevue téléphonique avec le coordonnateur de chaque CSC de la phase 1 à l'automne 2007, avant les visites sur le terrain. Une évaluatrice de WestEd ou une consultante, M<sup>me</sup> Patricia Lamarre, s'est rendue dans chaque CSC et y a passé entre un jour et demi et deux jours. Avant chaque visite, les évaluateurs communiquaient avec le coordonnateur ou la coordonnatrice pour convenir d'une date possible et lui demander d'organiser des rencontres et des groupes de discussion avec les enseignants, les élèves, les parents, les directeurs et autres acteurs. Les évaluateurs ont essayé de planifier leur visite pour être en mesure d'assister à une activité en lien avec le CSC, mais cela n'a pas toujours été possible. La capacité du coordonnateur d'organiser les rencontres ou les groupes de discussion a varié d'un emplacement à un autre. À chaque visite, on a pu toutefois s'entretenir longuement avec le coordonnateur et le directeur ; on a pu rencontrer les enseignants, les élèves et autres acteurs individuellement ou en groupes de discussion. Les parents n'étaient pas toujours disponibles ; il n'a donc pas toujours été possible de connaître leur perspective. En moyenne, on a tenu un groupe de discussion formé de parents, un formé de personnel enseignant, un formé d'élèves et un regroupant divers acteurs communautaires à chaque CSC. L'équipe d'évaluation a élaboré des protocoles pour les entrevues et les groupes de discussion qui ont été suivis pour toutes les visites sur le terrain (se reporter à l'annexe C). Les évaluateurs ont transmis leurs premières constatations sur les visites sur le terrain aux coordonnateurs et aux directeurs dans une note confidentielle.

**Observations.** – Outre les visites sur le terrain, les évaluateurs ont assisté aux séances de formation offertes par l'EPRP à titre d'observatrices et animé des groupes de discussion avec les participants :

- juin 2007 : observation de séances de formation sur l'utilisation du guide, tenue de groupes de discussion réunissant des directeurs et des coordonnateurs des CSC de la phase 1 (mixtes ou séparés) ;
- septembre 2007 : observation de la formation sur la vision du changement pour les coordonnateurs des CSC de la phase 1 et rétroaction sur le guide ;
- novembre 2007 : observation de séances de formation pour les coordonnateurs de la phase 2 et tenue de groupes de discussion avec ces derniers ;
- mai 2008 : observation du lancement du projet des CSC de la phase 2, observation d'ateliers présentés aux équipes-écoles des CSC des phases 1 et 2 et groupes de discussion avec des directeurs, des représentants de CS et des coordonnateurs (groupes séparés).

**Examen de documents.** – En plus des visites sur le terrain, des entrevues, des groupes de discussion et du travail d'observation, l'équipe d'évaluation a examiné plusieurs documents essentiels en vue de la collecte de données, notamment :

- rapports de fin d'année de CSC (les cas échéant) ;
- vision du changement et plan d'action (le cas échéant) ;
- énoncé de mission (le cas échéant) ;
- communications de la liste de diffusion ;
- documents de formation ;
- guide ;
- articles de revue (le cas échéant) ;
- bulletins d'information (le cas échéant).

## 3 | CONSTATATIONS

### 3.1. Mise en œuvre du projet

Les constatations présentées dans la présente section prennent appui sur les données recueillies au cours des groupes de discussion et des séances de formation offertes par l'EPRP aux CSC des phases 1 et 2, des entrevues avec les membres de cette équipe et de l'examen des documents, décrits dans la section « Méthodes ». Chaque question relative à la mise en œuvre comporte des sous-questions, qui sont abordées par la suite.

***Question 1 relative à la mise en œuvre.** – Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP et le CMOP mettent-ils en œuvre des activités et des processus qui contribuent à doter les CSC des moyens nécessaires pour atteindre leurs résultats à court et à moyen terme, tels l'acquisition de capacités organisationnelles, l'établissement de partenariats et l'instauration d'une culture de collaboration à l'école ?*

#### 1a. **Quelle est la gamme des services de soutien fournis par l'EPRP et le CMOP aux 22 CSC ?**

L'EPRP fournit une gamme étendue de services aux 22 CSC, répartis en trois catégories : 1) soutien individuel ; 2) guides et documents techniques ; 3) formation de groupe. La majeure partie du soutien est offert en réponse à un besoin ou à une demande d'un CSC donné, et plus précisément, d'un coordonnateur de CSC. Souvent, un membre de l'EPRP doit fournir des renseignements par téléphone ou se rendre sur le terrain pour ce faire ou pour assister à une rencontre. Le degré de soutien offert à chaque école dépend dans une large mesure de la demande d'aide ou d'information formulée par le CSC. Les trois premiers membres de l'EPRP se sont vu assigner des CSC et ont été désignés comme principales personnes-ressources auprès d'eux. Chaque membre de l'EPRP suit sa propre démarche. Certains ont une démarche plus active dans leur façon d'amorcer la relation avec les CSC qui leur ont été assignés et de les soutenir. D'autres ont davantage tendance à répondre aux demandes de soutien des CSC plutôt que d'amorcer la relation avec eux. Le soutien offert par l'EPRP englobe généralement ce qui suit : aide dans la préparation, la mise en œuvre et l'organisation du CSC ; établissement de partenariats, autoévaluation et définition de la vision du changement ; mise en œuvre de l'apprentissage communautaire ; enfin, utilisation de la vidéoconférence. Voici quelques exemples d'interaction entre l'EPRP et les CSC.

- La coordonnatrice de l'évaluation de l'EPRP a collaboré de près avec plusieurs emplacements, individuellement, à l'établissement des plans d'action et à la formulation de la vision du changement.
- Le coordonnateur de l'apprentissage communautaire a organisé et coordonné la tenue de séminaires par vidéoconférence et la distribution de podomètres pour une semaine de la santé dans les CSC.

- Le coordonnateur du développement communautaire a organisé une dégustation de vins et fromages avec des partenaires éventuels, y compris des membres du CPR, pour donner aux coordonnateurs de CSC un aperçu des organisations et du réseau.
- La gestionnaire de projet a rencontré une CS pour contribuer à la résolution d'un problème relatif à l'embauche d'un coordonnateur.

L'EPRP a aussi soutenu les CSC en concevant de la documentation destinée à aider les directeurs et les coordonnateurs de CSC à planifier, à établir et à mettre en œuvre les CSC et à assurer leur viabilité. Il s'agit, entre autres, du guide, du cadre d'action, des modèles de plan d'action et des modèles de rapport financier. Certains de ces documents, dont le guide et les modèles de plan d'action, visent à renseigner et à fournir des exemples à l'intention des coordonnateurs et des directeurs.

Le troisième type de soutien englobe la formation et les ateliers offerts ou animés par l'EPRP à l'intention des directeurs, des coordonnateurs de CSC et, parfois, des représentants de CS. De juin 2007 à juin 2008, l'EPRP a tenu neuf séances de formation et rencontres en personne à Montréal et à Laval à l'intention des leaders de CSC, la plupart pour la formation des coordonnateurs. Les séances de formation portaient généralement en majeure partie sur une section importante du guide, notamment les plans d'action ou la vision du changement. La plupart étaient dirigées par un membre de l'EPRP ou une consultante, et plusieurs prévoyaient une période de travail en petits groupes. Voici l'objet des principales séances tenues :

- février 2007 : formation des coordonnateurs de CSC axée sur le guide (phase 1) ;
- mars 2007 : rencontre avec les directeurs de CSC (phase 1) ;
- juin 2007 : formation sur l'utilisation du guide, dont deux journées pour les directeurs et les coordonnateurs et une journée pour les coordonnateurs seulement (phase 1) ;
- septembre 2007 : formation sur le guide et la vision du changement pour les coordonnateurs (phase 1) ;
- novembre 2007 : formation pour les coordonnateurs des CSC de la phase 2 ;
- décembre 2007 : rencontre avec les représentants de CS ;
- février 2008 : rencontre avec les directeurs à Laval (phases 1 et 2) ;
- avril 2008 : séances de formation pour les coordonnateurs des CSC des phases 1 et 2 ;
- avril et mai 2008 : congrès de la National Coalition of Community Schools (fédération nationale des écoles communautaires) à Portland, en Oregon (États-Unis) (participation d'un grand nombre de directeurs et de coordonnateurs des CSC des phases 1 et 2 et de quelques représentants de CS) ;
- mai 2008 : ateliers avec les équipes-écoles (coordonnateurs, directeurs et représentants de CS) (phases 1 et 2).

L'EPRP a aussi participé à la mise sur pied et au soutien de projets d'apprentissage communautaire et de séances de formation à l'utilisation de la vidéoconférence à l'intention des enseignants. Par exemple, elle a coordonné une série d'activités communautaires dans le cadre de la semaine de la santé en février 2008 et utilisé, pour ce faire, le réseau de vidéoconférence. Bon nombre de CSC ont greffé leurs activités à celles qu'a coordonnées l'EPRP. Ainsi, une école a organisé un marche-o-thon. En ce qui concerne l'utilisation de la vidéoconférence comme outil pédagogique,

L'EPRP a engagé une consultante pour qu'elle offre formation et soutien aux enseignants à cet égard. Un autre membre de l'EPRP a formé un CPR, réunissant des organismes sans but lucratif et autres organisations qui œuvrent à l'échelle provinciale ou dans plus d'une région afin de faciliter l'établissement de liens entre eux et les CSC. L'EPRP a aussi organisé, pour les coordonnateurs et les directeurs de CSC de même que les représentants de CS, des visites dans des écoles communautaires d'autres régions, comme en Saskatchewan, et à l'étranger, soit en Angleterre et aux États-Unis (au Vermont et, en mai 2008, à Portland, en Oregon, pour le congrès de la National Coalition of Community Schools).

Le CMOP a soutenu le projet en mettant sur pied le CCP, composé d'acteurs clés de la communauté et des secteurs de l'éducation anglophones. Ce comité conseille l'EPRP sur la mise en œuvre du projet.

La gamme des services de soutien offerts par l'EPRP et le CMOP aux 22 CSC est exhaustive et comprend une assistance technique, selon les besoins, pour le démarrage et la mise en œuvre des principaux éléments du programme. Des documents d'assistance technique ont été élaborés et sont utilisés. L'EPRP et le CMOP aident les CSC à établir des liens avec des organismes régionaux et provinciaux sans but lucratif.

---

**Quels sont les aspects les plus importants et utiles de la formation  
1b. technique offerte par l'EPRP? Quelles sont les difficultés  
et comment sont-elles résolues?**

---

L'équipe d'évaluation a observé la plupart des séances de formation offertes aux directeurs et aux coordonnateurs et dirigé parallèlement des groupes de discussion pour recueillir des données sur l'utilité de cette formation et la progression de la mise en œuvre. Les évaluatrices ont aussi analysé toute la rétroaction évaluative fournie par les participants à la suite des rencontres et des séances de formation. Les participants ont dit trouver ces activités utiles. Sur une échelle 1 à 5, où 5 est la note la plus élevée, ils leur ont généralement accordé une note de 4 pour « utiles » ou « pratiques ». Dans les formulaires de rétroaction, on demandait aussi aux participants d'indiquer les aspects les plus utiles et les moins utiles et à formuler des suggestions. Voici des exemples d'aspects jugés les plus utiles : l'essai des modèles, les rencontres et les séances de travail avec les équipes-écoles, l'accès à l'EPRP et à WestEd, les groupes de discussion, l'échange d'idées et d'expertise, les conseils sur le financement et les pièges à éviter et, enfin, le partage de connaissances et d'information. Voici un des aspects considérés comme les moins utiles : la surabondance de théorie et de présentations PowerPoint. Dans les commentaires recueillis à la suite des rencontres de 2007, les participants ont indiqué qu'ils aimeraient disposer de plus de temps pour interagir entre eux et mettre en commun leurs connaissances et leurs idées. En 2008, on a donc prévu un plus grand nombre de séances en petits groupes et d'occasions de partage de connaissances et d'expertise entre participants. Ainsi, à la séance de formation de mai 2008, on a laissé du temps aux coordonnateurs, aux directeurs et aux représentants de CS pour qu'ils puissent travailler ensemble à leur plan d'action. Les participants l'ont grandement apprécié, particulièrement les coordonnateurs, qui voulaient profiter de l'expérience et des leçons tirées par les personnes ayant participé à la mise en œuvre de CSC.

Les premières séances de formation avaient un caractère très didactique et offraient peu de possibilités d'interaction entre les participants. Elles portaient sur l'établissement des modèles ou les exigences en matière de production de rapports alors que les participants semblaient avoir hâte d'interagir et de pouvoir se lancer dans l'examen des documents et le travail de planification qu'ils disaient ne pas avoir le temps de faire dans le cadre de leurs fonctions normales. Certains

ont exprimé le souhait de prendre part à une formation davantage axée sur l'expérience propre. Un coordonnateur a dit par exemple vouloir plus de formation sur la mise en œuvre du CSC que sur la façon de remplir des formulaires. Les participants ont dit vouloir employer le temps dont ils disposaient ensemble à des fins pratiques, apprendre les uns des autres et faire progresser leur travail. Pendant l'année, nous avons constaté que l'EPRP demandait davantage l'avis des coordonnateurs et d'autres personnes sur l'orientation et le contenu des séances de formation. Les responsables du projet ont tenu compte de cette rétroaction et, au cours de l'année, ont tenu des séances de formation de plus en plus interactives, prévoyant davantage de périodes de travail en petits groupes et plus de temps pour l'application des concepts vus au profit de la mise en œuvre des CSC.

La plupart des coordonnateurs et des directeurs ont dit avoir trouvé le guide très intéressant, mais lourd et compliqué. Le guide renferme beaucoup d'information, est rigoureux et fondé sur la recherche. Il présente toutefois le processus de mise en œuvre d'un CSC de manière directe et linéaire, ce qui ne correspond pas à l'expérience concrète des coordonnateurs. Ceux-ci ont indiqué qu'ils trouvaient que le démarrage d'un CSC était un processus complexe pas forcément linéaire. Beaucoup ont indiqué avoir été forcés de s'atteler immédiatement à la tâche et de mettre en œuvre les plans proposés avant d'avoir lu le guide. Ils ont senti qu'on exerçait sur eux des pressions pour qu'ils aient quelque chose à montrer aux différents acteurs pour les rallier dès le départ et avaient l'impression que le travail de mise en œuvre laissait peu de temps pour planifier. Il semble que cela ait été particulièrement le cas pour la majorité des coordonnateurs à temps partiel. En plus de cette surabondance d'information, le guide présente de nombreux modèles, dont certains qui sont obligatoires, certains sont fortement recommandés et d'autres servent simplement d'exemples. Certains coordonnateurs et directeurs ont dit estimer difficile de savoir avec certitude lesquels sont obligatoires et lesquels sont facultatifs ou fournis à titre indicatif. Les rapports sur les apports en nature, par exemple, sont obligatoires en vertu de l'Entente et d'autres modèles, comme les ententes de partenariat, sont fortement recommandés. Les coordonnateurs et les directeurs déploraient aussi le surcroît de documents et de rapports à préparer pour le projet, et certains se demandaient même si la quantité de documents à préparer n'était pas disproportionnée par rapport aux avantages attendus.

L'EPRP a fait preuve d'ouverture et de souplesse à l'égard de la rétroaction formative, surtout en ce qui concerne les modifications au guide et à la diminution du nombre de documents et de rapports à présenter. Les premiers groupes de discussion étaient généralement insatisfaits de la structure du guide, qui rendait difficile l'accès à ses abondantes ressources. Ces groupes de discussion ont aussi révélé que les coordonnateurs et les directeurs étaient très mécontents du volume de documents exigés par l'EPRP. Le volume et la complexité des documents à préparer continuent de susciter de l'insatisfaction (budgets et plans d'action, notamment). L'EPRP a également donné suite aux constatations des premiers groupes de discussion, qui souhaitaient que les coordonnateurs de CSC puissent travailler ensemble et avec les équipes-écoles dans un contexte moins encadré que celui des séances structurées de formation. Ils ont suggéré par exemple de prévoir des périodes de rencontre fréquentes au cours des séances de formation et des rencontres subséquentes. Les groupes de discussion de mai 2008 ont permis de constater que les coordonnateurs et les directeurs appréciaient avoir du temps, en marge de l'école, pour travailler en équipe à la planification et à la mise en œuvre du projet.

Les études sur la gestion du changement nous indiquent que les personnes doivent franchir différents stades lorsque qu'elles mettent en œuvre de nouvelles initiatives (Hall et Hord, 2001). D'abord, elles s'inquiètent grandement des incidences que la nouvelle initiative aura sur elles personnellement puis, pendant les premières étapes, elles s'inquiètent de la gestion du projet

lorsqu'elles essaient d'instaurer la nouvelle initiative correctement, de façon qu'elle fonctionne. Les déceptions exprimées dans cette rétroaction relèvent toutes des phases prévisibles du changement. Dans le cadre du projet, on a tenu compte de ces inquiétudes, par exemple en adaptant l'assistance technique pour prévoir plus de temps pour la planification et en modifiant le guide.

---

**1c. De quelles manières la formation et le soutien fournis par l'EPRP contribuent-ils à renforcer les capacités des composants de chaque CSC?**

---

La formation et le soutien offerts par l'EPRP sont destinés principalement aux coordonnateurs, puis aux directeurs et, dans une moindre mesure (mais de plus en plus), aux représentants de CS. Les enseignants ont aussi bénéficié de formation et de soutien, surtout en ce qui concerne l'utilisation du réseau de vidéoconférence comme outil pédagogique et d'apprentissage communautaire. Des membres de l'EPRP participent aux réunions du comité directeur (CD), ce qui peut être considéré comme une contribution au renforcement des capacités. La formation des coordonnateurs portait sur des sujets comme le guide, la définition de la vision du changement et l'établissement du plan d'action. On peut considérer que ces activités contribuent à renforcer la capacité des directeurs et des coordonnateurs de mettre en œuvre et de diriger un CSC. Les coordonnateurs et les directeurs se familiarisent certes à l'établissement d'un plan d'action et au financement mais, compte tenu du taux de roulement du personnel à ces postes, les efforts investis risquent de se perdre à long terme. Toutefois, la création de formulaires et de modèles clairs pourrait contribuer aussi au renforcement des capacités organisationnelles, puisque ces documents laissent une trace écrite de ce qui a été fait, même si un coordonnateur ou un directeur quitte.

Des coordonnateurs et des enseignants pensent que ces derniers et l'ensemble du personnel scolaire bénéficieraient d'une formation sur les écoles communautaires en général et l'apprentissage communautaire en particulier, puisque cela contribuerait au renforcement des capacités. Cette formation pourrait être considérée comme un facteur qui contribue au renforcement des capacités d'autres composantes susceptibles de jouer un rôle de premier plan dans la mise en œuvre et la viabilité des services. Le coordonnateur de l'apprentissage communautaire de l'EPRP s'est employé activement, au cours la dernière année scolaire, à mettre en relation des enseignants intéressés par l'apprentissage communautaire et à sensibiliser les enseignants en général dans les CSC. Entre autres choses, il a organisé des activités pour les CSC et des conférences offertes par le réseau de vidéoconférence dans le cadre d'une semaine de la santé. Il a aussi visité des écoles, dans la région de Montréal surtout, pour rencontrer des enseignants, les encourager à faire appel à l'apprentissage communautaire et les aider à concevoir des projets et des programmes d'études. La recherche montre que les enseignants se tournent vers le directeur d'école pour avoir des conseils sur les questions en lien avec les programmes d'études de sorte que, pour les intéresser à l'apprentissage communautaire et à l'utilisation du réseau de vidéoconférence de même que pour leur fournir le soutien nécessaire, il serait avantageux d'adopter une stratégie qui viserait aussi les directions d'école.

---

**1d. Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP répond-elle aux besoins et aux préoccupations des CSC, notamment à l'étape du démarrage? Dans quelle mesure l'EPRP et les CSC entretiennent-ils des relations de collaboration fructueuses?**

---

Selon les données d'évaluation recueillies, les CSC, et particulièrement les coordonnateurs et les représentants de CS, estiment que l'EPRP joue un rôle crucial dans la mise en œuvre et le succès des CSC, et ce, sur plusieurs plans : 1) elle doit offrir des séances de formation et des ressources structurées en matière de planification, d'élaboration, de mise en œuvre et de viabilité des CSC ; 2) elle doit soutenir les équipes-écoles et les encourager à s'engager activement dans la planification et le soutien au moyen des documents liés au projet (ex. : les plans d'action ; 3) elle doit agir comme facilitateur auprès des CS. Les CSC apprécient également le soutien individuel que l'EPRP leur offre, ainsi qu'aux coordonnateurs. On apprécie que les membres de l'équipe n'hésitent pas à rendre visite aux CSC pour les aider à résoudre une difficulté, prêter main forte à un coordonnateur qui souhaite former un CD ou faciliter les relations entre un directeur et la CS. Ce soutien centralisé est jugé très précieux. Cet enthousiasme à l'égard de l'EPRP tranche avec les résultats des premiers groupes de discussion de juin 2007, qui jugeaient que le soutien ne répondait pas aux besoins des coordonnateurs. Ces premiers groupes de discussion ont eu lieu au début de la mise en œuvre (cinq ou six mois après l'entrée en fonction des coordonnateurs). Il semble que le temps ait facilité les relations entre les coordonnateurs et l'EPRP et que tous comprennent mieux le rôle et l'expérience des différents partenaires. Voici quelques commentaires relevés en ce sens :

« Je sais qu'il suffit d'appeler pour avoir de l'aide. » *Un coordonnateur ou une coordonnatrice (novembre 2007)*

« En cas de problème, je peux faire appel à l'équipe provinciale [EPRP]. » *Un coordonnateur ou une coordonnatrice (novembre 2007)*

« L'EPRP a collaboré très étroitement avec notre personnel, particulièrement en l'absence de soutien de la part de la commission scolaire. C'était inespéré. » *Un directeur ou une directrice (mai 2008)*

« Je tiens à souligner la grande réceptivité de l'EPRP Et la qualité des communications. » *Un coordonnateur ou une coordonnatrice (mai 2008)*

Les évaluatrices ont noté que le travail accompli par l'EPRP et les CSC tient plus d'une relation d'aide que d'une relation de collaboration. Souvent, l'EPRP propose les sujets de formation (et, plus récemment, avec suggestions des coordonnateurs et des directeurs) ou amorce les relations avec le CSC. Les coordonnateurs et les directeurs disent avoir l'impression que l'EPRP est toujours prête à aider et en mesure de le faire en fournissant de l'information, en essayant de résoudre un problème ou en offrant une assistance technique individuelle, notamment à l'établissement d'un plan d'action.

---

**1e. Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP et le CMOP aident-ils les CSC à établir des liens essentiels avec les ressources régionales et provinciales?**

---

Pendant l'année scolaire 2007-2008, l'EPRP a pris des mesures pour établir des liens entre les CSC et les ressources régionales et provinciales éventuelles, par exemple des organismes sans but lucratif, des établissements de services et des associations artistiques. Jusqu'à présent, le

CMOP n'a pas participé à ce volet ni facilité l'établissement des liens évoqués dans la vision du changement avec des organismes gouvernementaux ou interministériels de la province. Grâce à la création du CPR (pour permettre la participation d'organismes sans but lucratif) et du CCP (formé de représentants d'organismes gouvernementaux tels que l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec, les associations de directeurs d'école et les associations d'enseignants), bon nombre d'acteurs du domaine de l'éducation à l'échelle provinciale en sont venus à connaître le projet des CSC, et certains ont établi des liens avec ces derniers. Les CSC mêmes ont jeté des ponts vers de nombreux organismes sans but lucratif et d'autres organisations dans leur région respective. L'EPRP a exercé une influence dans l'établissement d'un certain nombre de relations à l'échelle régionale et provinciale. La liste de diffusion des coordonnateurs permet à l'EPRP et aux coordonnateurs de partager ressources et information sur des partenaires et des activités. Certains des liens dont la création a été facilitée par l'intervention de l'EPRP ont mené à des partenariats ou à des activités ponctuels ou permanents avec un organisme régional ou provincial et un ou plusieurs CSC. Voici certaines des relations facilitées par l'intervention de l'EPRP :

- séances « Télésanté » du Réseau communautaire de santé et de services sociaux (RCSSC), en partenariat avec l'Université McGill, grâce à la vidéoconférence : de nombreux CSC ont participé à des séances sur la ménopause, l'obésité et d'autres sujets en lien avec la santé ;
- Croix-Rouge ;
- Centre d'alphabétisation du Québec : plusieurs CSC ont établi un partenariat avec ce centre pour la création de bibliothèques et de bibliothèques ambulantes ;
- Réseau communautaire du Comité de l'employabilité et du développement économique communautaires (CEDEC) ;
- Fédération d'art dramatique du Québec ;
- Association québécoise d'aide aux personnes souffrant d'anorexie nerveuse et de boulimie (ANEB Québec) ;
- forum jeunesse du Quebec Community Groups Network (QCGN ; réseau des groupes communautaires du Québec) ;
- vidéoconférences pour permettre aux élèves de CSC de connaître un cégep situé à l'extérieur de leur communauté.

---

**1f. Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP et le CMOP s'emploient-ils à établir un réseau d'apprentissage fructueux entre les 22 CSC? En quoi la vidéoconférence et le site Web du projet contribuent-ils à cet objectif ?**

---

L'EPRP applique plusieurs stratégies qui contribuent à la formation d'un réseau d'apprentissage entre les CSC, y compris une liste de diffusion des coordonnateurs. Elle s'en sert pour transmettre de l'information simultanément à tous les coordonnateurs, et les coordonnateurs s'en servent pour communiquer et partager information et ressources entre eux. Pendant la période où les évaluatrices ont suivi les échanges sur la liste (soit de décembre 2007 à juillet 2008), plus de 230 messages ont été envoyés. Ces messages avaient souvent pour but de diffuser de l'information, de faire connaître des ressources, d'annoncer des activités, etc.

Comme autre moyen pour faciliter la constitution d'un réseau d'apprentissage, l'EPRP a tenu des séances de formation, qui sont décrites ci-dessus. Ces séances de formation sont autant d'occasions pour les coordonnateurs (et parfois les directeurs d'école et les représentants de CS) de se réunir et d'en apprendre davantage sur la mise en œuvre des CSC. Elles prévoient souvent une période de travail en petits groupes et des discussions spontanées à l'heure des repas et en soirée. On s'échange information, ressources et idées, et on s'apporte, de façon générale, un soutien moral. Ces rencontres en personne semblent avoir facilité les relations entre les coordonnateurs, ce qui a favorisé la poursuite des échanges d'information et de ressources même après les séances de formation.

La vidéoconférence et la téléconférence servent aussi à l'édification d'un réseau d'apprentissage. Ainsi, un membre de l'EPRP a utilisé la vidéoconférence pour former un réseau d'apprentissage et d'échange entre les CSC dont elle a la principale responsabilité. L'EPRP a trouvé ces rencontres par vidéoconférence fort utiles et en étendra l'usage au cours de l'année scolaire à venir. La vidéoconférence a aussi servi pendant les séances de formation et d'autres rencontres à joindre des participants qui ne pouvaient pas se déplacer.

L'EPRP diffuse aussi dans le site Web ses documents, formulaires et modèles clés, ainsi que le guide dans sa version intégrale. Plusieurs coordonnateurs ont fourni des documents et outils à l'EPRP, tels un formulaire de consentement parental, que celle-ci a ensuite rendu accessibles aux autres coordonnateurs et aux directeurs dans une section réservée du site.

---

**1g. Dans quelle mesure et de quelles manières les activités et processus de mise en œuvre et de soutien permanent de l'EPRP et CMOP contribuent-ils aux stratégies de mise en œuvre de chaque CSC sur les plans suivants :**

---

- partenariats permanents de collaboration entre les écoles, les familles et les communautés ;
- amélioration du taux de réussite et de participation des élèves ;
- accessibilité accrue des services éducatifs et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour les communautés ?

Comme nous l'avons vu, l'EPRP contribue de plusieurs façons au travail des CSC :

- formation et soutien de groupe ;
- soutien à chaque CSC ;
- rôle de courtier en information et de facilitateur de réseaux.

Dans le cas de la formation et des rencontres de groupe, l'EPRP contribue largement à stimuler la réflexion des CSC sur les activités de planification et les partenariats. Par exemple, elle a profité d'au moins une de ces rencontres en personne pour établir des liens entre tous les CSC et des partenaires régionaux ou provinciaux éventuels comme le Centre d'alphabétisation du Québec et la Fédération québécoise des associations de foyers-écoles. De plus, grâce au guide, aux séances de formation et au soutien individuel, elle encourage les CSC à former des partenariats réfléchis, pertinents et stratégiques qui contribueront à l'établissement d'une relation permanente de collaboration. Certains directeurs et coordonnateurs de CSC craignent que le processus officiel d'établissement de partenariats (signature d'accords de partenariat) proposé dans le guide dissuade certains partenaires, mais d'autres n'ont aucune inquiétude à cet égard.

Le coordonnateur de l'apprentissage communautaire et la consultante en services de vidéo-conférence de l'EPRP aident directement les CSC et les enseignants à utiliser ces méthodes pour stimuler la réussite et la participation des élèves. La consultante se rend dans les centres ou communique avec eux pour former les enseignants sur l'utilisation de cette technologie. Le coordonnateur de l'apprentissage communautaire a appliqué une stratégie en trois volets : entrer en communication avec les enseignants ; répondre à leurs demandes et coordonner des activités à l'échelle du projet, comme la semaine de la santé.

Les processus, formulaires et modèles proposés par l'EPRP, qui doivent servir à l'élaboration du plan d'action et de la vision du changement, visent à faciliter la réflexion des leaders de CSC sur ces trois volets. L'utilisation des formulaires et modèles et l'élaboration des plans d'action devraient aider les leaders de CSC à penser à planifier des activités et des partenariats qui favoriseront l'atteinte de chacun de ces résultats. Parallèlement, les CSC devraient réfléchir aux résultats qu'ils souhaitent récolter à long terme. L'analyse de la vision du changement des CSC (tableau 2) révèle que les CSC ne se sont pas tous fixé explicitement comme buts l'établissement de partenariats permanents de collaboration, l'amélioration du taux de réussite et de participation des élèves ni l'accessibilité accrue des services.

Les centres ont besoin d'aide pour élaborer leur plan d'autoévaluation. Jusqu'à présent, une bonne part de la formation, des modèles et des formulaires ont été axés sur les plans d'action et la vision du changement. Le projet arrive à sa troisième et dernière année de financement et peu de CSC, s'il en est, ont amorcé l'autoévaluation. Les résultats de l'autoévaluation et les autres données recueillies sur les activités pourraient aider les CSC à planifier leur avenir et leur viabilité.

---

**Dans quelle mesure et de quelles manières le travail de l'EPRP et du CMOP aide-t-il les CSC à élaborer des processus et une infrastructure susceptibles d'accroître leurs chances de viabilité, par exemple des stratégies visant**

**1h. à susciter une adhésion aux CSC dans les politiques et la pratique, notamment le dialogue et la coopération interministériels, la création de réseaux et de partenariats entre les associations provinciales et les CSC et la communication avec les CS ?**

---

L'EPRP s'efforce activement d'inciter chacun des CSC à planifier pour assurer sa viabilité à court, à moyen et à long terme. Pour ce faire, elle offre par exemple aux CSC une formation, les soutient et les encourage à élaborer leur plan d'action, à définir leur vision du changement et à conclure des ententes de partenariat officielles. Certains se sont engagés plus à fond que d'autres dans ce travail de planification. Un coordonnateur de CSC, notamment, a défini une vision du changement et un plan d'action très détaillés, qui montrent les liens entre les activités et les services d'une part et les résultats et buts à court et à long terme d'autre part. D'autres CSC ont défini une vision du changement sommaire tenant sur une seule page, de nature générale, formulée dans les mêmes termes que les exemples fournis par l'EPRP.

En 2007-2008, l'EPRP a accordé plus de place aux CS et à leurs représentants en tant qu'agents de liaison et de champions des CSC. Elle a convoqué tous les représentants des CS à des rencontres préliminaires pour leur fournir des renseignements sur le projet et leur exposer les attentes à leur égard. Pendant toute cette année scolaire, l'EPRP a orchestré des rencontres entre les représentants de CS et les directeurs et les coordonnateurs de chaque CSC.

L'EPRP a donné des séances de formation sur le financement et la présentation de demandes de subvention à l'appui des efforts visant à assurer la viabilité des CSC. Cette formation a été offerte à la demande des coordonnateurs.

Le SSCA et le sous-ministre adjoint se sont aussi engagés à soutenir les CSC. À titre d'exemple, le CMOP s'est réuni plusieurs fois tout au long de l'année pour résoudre les difficultés de mise en œuvre. Le SSCA a aussi convoqué les coordonnateurs et les directeurs à des rencontres dans ses bureaux. En outre, le sous-ministre adjoint discute des questions relatives aux CSC avec les directeurs généraux des CS anglophones à l'occasion de réunions mensuelles. Enfin, le SSCA a tenu une réunion du CCP en octobre 2007, dans les bureaux du MELS.

### Réflexions sur la question 1 relative à la mise en œuvre et sommaire

Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP et le CMOP mettent-ils en œuvre des activités et des processus qui contribuent à doter les CSC des moyens nécessaires pour atteindre leurs résultats à court et à moyen terme, tels l'acquisition de capacités organisationnelles, l'établissement de partenariats et l'instauration d'une culture de collaboration à l'école?

L'EPRP a mis en œuvre un certain nombre d'activités et de stratégies essentielles qui ont permis aux CSC d'atteindre des résultats à court et à moyen terme tels que l'acquisition de capacités organisationnelles et l'établissement de partenariats communautaires cruciaux. Les données recueillies ne nous permettent pas d'évaluer la question de la culture de collaboration à l'école. Nous savons toutefois que la formation et le soutien offerts par l'EPRP aux coordonnateurs, aux représentants de CS, aux directeurs et aux enseignants ont contribué au renforcement des capacités dans les CSC. Plus précisément, les séances de formation ont donné les résultats suivants :

- la formation et le soutien aident les coordonnateurs à travailler plus efficacement puisqu'ils connaissent mieux le guide et les modèles ;
- la formation, les rencontres et le soutien contribuent à l'établissement de liens constructifs entre la plupart des CS et des CSC. L'année scolaire écoulée a été marquée par une participation et une présence accrues des représentants des CS ;
- grâce à la formation et au soutien qui leur sont offerts, les enseignants commencent à utiliser les ressources communautaires et la vidéoconférence pour enrichir les programmes d'études et à en tirer davantage profit.

L'EPRP a créé un réseau et une communauté d'apprentissage parmi les équipes-écoles des CSC. Par exemple, elle a orchestré la création de réseaux de groupes au rôle similaire comme l'établissement de la liste de diffusion des coordonnateurs et la tenue de rencontres ou de séances de formation réservées aux directeurs, aux coordonnateurs ou aux représentants de CS, en plus de coordonner des sorties permettant aux participants au projet d'apprendre ensemble, telles que le congrès de la National Coalition of Community Schools et les ateliers sur les CSC en mai 2008. De plus, l'EPRP convie de façon continue les coordonnateurs, les directeurs et les représentants de CS à des vidéoconférences et à des téléconférences.

L'EPRP joue un rôle primordial dans la mobilisation des services et des ressources en réponse aux besoins de chaque CSC. Elle a aussi encouragé les coordonnateurs et les directeurs de CSC à mettre en commun leçons apprises, activités et autres renseignements au moyen d'une liste de diffusion pour le projet. Cette liste a été fort sollicitée au cours de l'année, puisque les membres de l'EPRP et les coordonnateurs se sont transmis plus de deux cents messages en sept mois pour faire connaître des ressources ou annoncer des activités.

L'EPRP a fait part des résultats d'évaluation aux différents acteurs et s'en est servie pour modérer sa propre façon de faire, par exemple pour modifier la configuration des séances de formation destinées aux directeurs et aux coordonnateurs en réponse à la rétroaction fournie par les groupes de discussion, ce qui a haussé le degré de satisfaction des participants.

Il lui reste quelques défis à relever : orchestrer les rapprochements interministériels, simplifier les formulaires et modèles obligatoires et offrir des séances de formation axées sur le travail à faire pour assurer le fonctionnement et la viabilité des CCS. Nous formulons des suggestions visant à relever ces défis dans la section « Recommandations » plus loin.

**Récapitulation.** – Nous présentons ci-dessous un résumé des principales constatations établies à la suite de l'évaluation des sous-questions abordées plus haut.

#### Gamme des services de soutien

- L'EPRP et le CMOP appuient les CSC en leur offrant un soutien individuel, des guides et autres documents techniques, ainsi qu'une formation de groupe.
- Ce soutien englobe l'établissement et la mise en œuvre du CSC, la création de partenariats, la définition de la vision du changement, la transition vers l'apprentissage communautaire et l'utilisation de la vidéoconférence.

#### Succès et difficultés de la formation technique

- Les participants considèrent la plupart des séances de formation comme « utiles » ou « pratiques ».
- Les participants ont apprécié particulièrement les aspects suivants de la formation : l'essai des modèles, les rencontres et les séances de travail avec les équipes-écoles, l'accès à l'EPRP et à WestEd, les groupes de discussion avec WestEd, l'échange d'idées et d'expertise et les conseils sur le financement.
- Les participants ont trouvé le guide très intéressant, mais compliqué.

#### Renforcement des capacités des CSC

- L'EPRP a contribué au renforcement des capacités de diverses façons, par exemple en participant aux réunions du CD des CSC, qui veille au renforcement des capacités à l'échelle locale.
- Les séances de formation qui ont porté sur l'utilisation du guide, la définition de la vision du changement et l'établissement du plan d'action ont contribué au renforcement des capacités des coordonnateurs de CSC.
- Le coordonnateur de l'apprentissage communautaire de l'EPRP s'est employé à sensibiliser les enseignants dans les CSC. Ces efforts devront se poursuivre.

### Rôle de l'EPRP et relation avec les CSC

- Les coordonnateurs et les représentants de CS estiment que l'EPRP joue un rôle crucial dans la mise en œuvre et le succès des CSC sur plusieurs plans : en offrant des séances de formation et des ressources en matière de planification, en soutenant les équipes-écoles des CSC dans leur travail de planification, en fournissant de la documentation et en agissant comme facilitateur auprès des CS.
- Les CSC apprécient le soutien individuel offert par l'EPRP aux coordonnateurs, y compris les visites sur le terrain, l'aide dans l'organisation des CD et le soutien dans les relations avec les CS.

### Liens essentiels avec les ressources

- L'EPRP a orchestré l'établissement d'un bon nombre de liens et de ressources à l'échelle régionale et provinciale pour les CSC, notamment avec des organismes sans but lucratif, des établissements de services et des associations artistiques.
- Grâce à la mise sur pied du CCP, bon nombre d'acteurs à l'échelle provinciale en sont venus à connaître le projet des CSC, et certains ont établi des liens avec ces derniers.

### Établissement d'un réseau d'apprentissage

- L'EPRP a créé une liste de diffusion qui permet de diffuser simultanément de l'information à tous les coordonnateurs.
- L'EPRP a créé un réseau d'apprentissage en offrant des séances de formation à Montréal. Ces séances donnent aux coordonnateurs de CSC et aux autres membres des équipes-écoles l'occasion de se rassembler et d'exposer leurs idées et leurs difficultés.
- L'EPRP utilise des technologies telles la vidéoconférence et la téléconférence pour former un réseau d'apprentissage qui relie les équipes de projet et facilite l'apprentissage et le partage avec les CSC. La vidéoconférence sert aussi pendant les séances de formation pour relier les participants et les emplacements de l'extérieur de Montréal.
- L'EPRP tient un site Web qui permet aux coordonnateurs et aux directeurs de CSC d'accéder aux principaux documents, formulaires et modèles.

### Soutien aux stratégies de mise en œuvre des CSC

- L'EPRP contribue largement à promouvoir l'adoption d'une démarche de planification réfléchie par les CSC et l'établissement de partenariats au cours des séances de formation, dans les rencontres et dans les documents du projet.
- Le coordonnateur de l'apprentissage communautaire et la consultante en services de vidéoconférence de l'EPRP aident directement les CSC et les enseignants à utiliser ces méthodes pour stimuler la réussite et la participation des élèves.

### Viabilité

- L'EPRP aide activement les CSC à planifier leurs résultats à court, à moyen et à long terme en leur offrant une formation et en les aidant dans l'élaboration de leur plan d'action, la définition de leur vision du changement et l'établissement d'ententes de partenariat officielles.
- Récemment, l'EPRP a accordé plus de place aux représentants de CS en tant qu'agents de liaison et de champions des CSC.

- Elle a donné des séances de formation sur le financement et la présentation de demandes de subvention à tous les CSC.

**Recommandations.** À la lumière des constatations qui précèdent, nous formulons ci-dessous plusieurs recommandations qui devraient être prises en considération au cours de la prochaine année.

- Envisager d'accorder davantage de temps aux coordonnateurs et aux directeurs de CSC, pendant les séances de formation, pour qu'ils puissent interagir entre eux et mettre en commun leurs idées et leurs connaissances. En outre, accorder plus de temps aux équipes-écoles des CSC, pendant les séances de formation, pour qu'elles puissent travailler en équipe pour faire progresser la mise en œuvre des CSC.
- Indiquer et clarifier les buts et les résultats attendus de toutes les séances de formation aux participants dès le départ.
- Préciser quels modèles du guide sont obligatoires et lesquels sont fortement recommandés.
- Offrir aux enseignants et aux autres membres du personnel scolaire une formation sur le concept des écoles communautaires et la façon d'instaurer l'apprentissage communautaire. Ce type de formation pourrait renforcer les capacités du CSC et influencer sur sa viabilité.
- Continuer de faire participer les équipes-écoles des CSC à la planification en vue des séances de formation et des activités à venir.
- Offrir plus de soutien aux CSC, par exemple une formation et des modèles en lien avec leur plan d'autoévaluation. Clarifier le but de l'autoévaluation peut aussi encourager les CSC à entreprendre cette étape.

### 3.2. Mise en œuvre des centres scolaires et communautaires

**Question 2 relative à la mise en œuvre.** – Dans quelle mesure et de quelles manières les CSC, sous la gouverne des directeurs et des coordonnateurs de CSC, mettent-ils en œuvre leur plan d'action, y compris en ce qui a trait à la formation de partenariats et à la participation à l'échelle communautaire, à l'instauration d'une culture de collaboration et à la transition vers l'apprentissage communautaire ?

2a. **De quelles manières les participants et acteurs des CSC comprennent-ils le concept de centre scolaire et communautaire et le rôle qu'ils jouent dans sa mise en œuvre ? Dans quelle mesure ont-ils une vision claire et commune de ces centres ?**

La présente section porte sur la compréhension qu'a chaque groupe d'acteurs du concept de CSC et de son rôle dans la mise en œuvre de ce dernier. Nous y présentons des données recueillies auprès de coordonnateurs, d'enseignants, de directeurs, de représentants de CS, de parents et d'autres acteurs communautaires. De plus, dans l'encadré 1, est présenté un exemple de vision du changement qui illustre quelques-uns des éléments communs qui ressortent.

*Coordonnateurs.* – Les coordonnateurs ont démontré qu'ils comprennent le concept de CSC présenté dans le guide et les séances de formation données par l'EPRP : c'est un instrument permettant d'amener les communautés dans les écoles et de former des partenariats qui vont renforcer les écoles et les communautés. La façon d'appliquer ce concept dans les écoles varie toutefois énormément d'un emplacement à un autre. Le rôle du coordonnateur à l'école dépend à la fois de la personnalité et de l'expérience professionnelle de ce dernier, ainsi que de la portée du rôle définie par la direction de l'école. Dans certains CSC, c'est le coordonnateur qui applique la vision et qui part en quête de partenaires dans la communauté. Dans d'autres, cette vision est appliquée ou formulée par d'autres moyens ou acteurs (p. ex., au moyen d'une évaluation structurée des besoins ou par la direction ou d'autres leaders de l'école ou de la communauté).

Dans la plupart des CSC, le coordonnateur se charge de la gestion courante et de la mise en œuvre ; c'est lui qui prépare les documents et suggère des activités et des partenariats. Dans certains autres, le coordonnateur est aussi la personne sur le terrain qui dirige les activités. Certains le voient comme le « moteur » du processus, celui qui marque le rythme et est en communication avec les bonnes personnes pour faire avancer les choses de manière cohérente. Toutes les directions d'école comptent énormément sur leur coordonnateur pour faire progresser le projet, et lorsqu'il n'y a pas ou plus de coordonnateur, la mise en œuvre a été interrompue en chemin.

*Directeurs.* – Les directeurs formulent généralement une vision du CSC axée sur une plus grande réussite des élèves, la présence de la communauté à l'école ou la fourniture de services à la communauté. Si ce sont eux souvent qui formulent la vision, c'est néanmoins le coordonnateur qui l'applique. Les directeurs ont été peu nombreux à parler de vitalité d'ensemble de la communauté ou de soutien à la communauté anglophone parmi les buts du CSC. Voici une réponse assez représentative à la question sur la vision du CSC dans l'école :

La vision et le motif de notre demande [de subvention comme CSC] étaient de favoriser la réussite de nos élèves, l'instauration d'une culture d'apprentissage tout au long de la vie : la possibilité, pour nos élèves, de voir l'apprentissage des adultes en action. C'était la principale raison ; ça et les services à la communauté. *Un directeur ou directrice*

Certains directeurs qui ont participé aux premiers groupes de discussion (2007) ont dit être déchirés entre ce qu'ils croient être les objectifs stratégiques des CSC fixés par l'Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement de la langue seconde, qui sont axés sur la vitalité de la communauté anglophone, et ce qu'ils croient être le principal mandat de l'éducation, soit assurer la réussite des élèves. Un autre groupe de discussion tenu en mai 2008 a révélé un grand changement par rapport à cette vision dichotomique. En effet, la plupart des directeurs de ce groupe en sont venus à croire que l'école communautaire est la démarche à privilégier en matière d'éducation. Selon eux, il y a deux façons de faire d'un CSC une école de services complets : 1) accorder aux CSC un soutien concret et du financement à l'échelle interministérielle dans le cadre d'une entente provinciale claire ; 2) innover et assurer la mise en œuvre à l'échelle locale sans égard au soutien ministériel. Une autre personne a suggéré une troisième possibilité alliant les deux.

Le rôle du directeur dans chaque CSC varie, mais trois styles prédominent, selon les premières données recueillies : 1) un rôle de leader ; 2) un rôle de soutien ; 3) un rôle passif. Les directeurs qui se voient comme des *leaders* du CSC considèrent souvent celui-ci et l'école comme une même entité. Les directeurs leaders ne participent généralement pas aux décisions et activités courantes, mais se fient à leur coordonnateur. Ces directeurs font savoir à l'école et à la communauté que l'initiative va bon train et qu'ils sont aux commandes. Non seulement ils offrent un soutien en

définissant l'orientation que doit prendre le CSC, mais ils participent activement au CD et veillent à ce que le CSC figure à l'ordre du jour des réunions du conseil d'établissement. Les CSC où l'on trouvait ce type de directeur *et* un coordonnateur efficace ont semblé les plus avancés dans le processus de mise en œuvre. Ces CSC ont instauré de nombreuses activités pour les élèves et les enseignants et ont créé des partenariats avec des organismes communautaires (se reporter à l'encadré 1, où ce style de direction est illustré).

#### **Encadré 1 : Le directeur comme leader du CSC**

Dans une école secondaire en milieu urbain qui accueille une population de milieux ethniques et économiques diversifiés, le directeur s'est efforcé d'intégrer le CSC et l'école comme une même entité. Il n'y a pas de distinction entre les activités de l'école et celles du CSC. Pour le directeur, ce sont les mêmes. L'école est *un* CSC, comme en témoigne cette absence de distinction. Tout en déléguant la gestion courante des activités et des partenariats au coordonnateur, le directeur *dirige* le CSC. Dans ses communications et ses actions, il fait savoir au personnel de l'école, aux parents et à la communauté dans son ensemble que l'école est un CSC. Il participe aux réunions du CD, contribue à la définition de la mission et de la vision du changement ainsi qu'à l'établissement du plan d'action ; il encourage le personnel enseignant et les élèves à utiliser les ressources du CSC et communique tous les jours avec le coordonnateur. Ce dernier confirme la latitude et le soutien que lui offre le directeur.

D'autres directeurs *soutiennent*, dans la parole et les gestes, leur CSC, mais ils ne prennent pas directement en charge le leadership des projets du CSC, qu'ils ne s'approprient pas, et n'intègrent pas nécessairement l'école et le CSC en une même entité. Pour eux, le CSC est considéré comme un volet ou un programme spécial, qu'ils associent davantage à un modèle coexistant ou parallèle. Ici, c'est le coordonnateur qui représente le CSC, et le directeur lui en délègue le leadership. Dans ces cas, c'est au coordonnateur de dicter le rythme (se reporter à l'encadré 2).

#### **Encadré 2 : Le directeur dans un rôle de soutien**

Dans une assez grande école secondaire en milieu urbain, qui offre plusieurs concentrations et programmes spéciaux, le directeur voit simplement le CSC comme un autre programme spécial. Il a préparé la demande de subvention pour le CSC, soutient et vante verbalement le projet, mais il a peu de temps à consacrer aux activités du CSC. Il délègue non seulement la gestion courante des activités au coordonnateur, mais aussi les tâches fondamentales de définition de la mission et de la vision. Pour lui, les activités du CSC sont distinctes de celles de l'école. Les enseignants connaissent l'existence du CSC mais remarquent que le directeur ne les encourage pas activement à en utiliser les ressources. Le coordonnateur laisse entendre qu'il est très difficile d'amener le directeur à accorder de l'attention au CSC et estime que ce manque manifeste de leadership freine l'implantation du CSC dans l'école.

Il arrive aussi que le directeur ne joue pas un rôle actif de leader ni de soutien à l'égard du CSC. Ces directeurs ont tendance à adopter une approche passive ou à attendre qu'un coordonnateur fasse démarrer le projet. Ils ne participent pas assidûment aux séances de formation et aux activités de l'EPRP, et ce ne sont parfois pas eux qui ont préparé la demande de subvention. Les coordonnateurs en déduisent que leur directeur considère que le CSC n'est pas une priorité. Dans ces écoles, on enregistrait parfois un bon roulement aux postes de direction ou de coordination ou de mauvais rapports entre les deux. Ce sont les cas où la mise en œuvre a été interrompue.

Le rôle du directeur ne reste pas nécessairement le même tout au long de la mise en œuvre du CSC. Selon les résultats de l'évaluation, il évolue au gré des circonstances. Dans un cas particulièrement, une réussite manifeste a incité un directeur, qui avait été jusque-là plutôt passif, à s'investir activement dans le projet. Dans d'autres cas, un changement de coordonnateur a entraîné un regain d'activité, mais une interruption dans d'autres. Cela a été le cas dans une école secondaire en milieu urbain, où le directeur est d'abord resté un peu à l'écart du projet, laissant ce dernier aux mains du coordonnateur. Après quelques réussites manifestes et sur recommandation des évaluatrices, il a assumé un rôle de leadership plus actif dans le CSC. Lui et son coordonnateur ont fait état dernièrement d'une bonne progression de la mise en œuvre et de la planification à long terme. Parallèlement, un autre CSC qui avait démarré en trombe grâce à un leadership déterminé a vu la mise en œuvre et les activités interrompues quand une nouvelle direction a pris les rênes de l'école (se reporter à l'encadré 3).

### **Encadré 3 : Changement de leadership**

Dans une école secondaire en milieu urbain, un nouveau directeur est entré en fonction au bout d'une première année de mise en œuvre active du CSC. Le coordonnateur avait collaboré étroitement avec le directeur précédent et les partenaires de la communauté, et le CSC semblait prendre une orientation particulière convenue par tous les participants. Des partenaires avaient été trouvés, et les activités avaient commencé. Le nouveau directeur a hérité de la responsabilité du CSC à son arrivée à l'école. Il a passé la majeure partie de sa première année à se demander comment diriger l'école. Le CSC ne semblait pas faire partie de ses priorités. Le CD ne se réunissait pas souvent ; les activités ont été mises sur la glace et le coordonnateur ne pouvait pas rencontrer souvent le nouveau directeur. Il s'est senti incapable de faire progresser le plan d'action, et la mise en œuvre a été suspendue.

*Personnel enseignant.* – La plupart des enseignants qui ont participé aux groupes de discussion ou aux entrevues au cours des visites sur le terrain voyaient le CSC comme un moyen d'ouvrir l'école à la communauté et d'amener celle-ci à l'école, bien que peu aient fourni une définition claire du résultat. Certains enseignants considéraient avant tout le CSC comme un projet d'installation d'équipement de vidéoconférence, qui se trouve fréquemment dans une salle donnée de l'école.

En ce qui concerne leur rôle dans le CSC et sa mise en œuvre, les enseignants semblaient un peu confus. Dans beaucoup de CSC, un enseignant siège au CD (parfois appelé « la table des partenaires »). Ces personnes semblent mieux comprendre la vision et l'objectif de leur CSC. La plupart appuient l'idée du CSC, bien que nombre d'entre elles ne connaissent pas bien les objectifs. Beaucoup associent CSC et vidéoconférence et se voient tout simplement responsables de l'intégration de la technologie dans leur enseignement. Il y a généralement un noyau de un à cinq enseignants actifs dans chaque CSC, qui siègent au CD ou participent aux projets d'apprentissage communautaire ou de vidéoconférence avec leurs classes.

*Représentants de CS.* – Il ressort des entrevues menées avec les représentants de CS que ceux-ci considèrent le CSC comme une initiative destinée à amener les communautés à l'école. Des représentants ont en outre indiqué qu'il s'agissait d'efforts pour renforcer les communautés et les écoles, de même que pour fournir des ressources à l'appui de la réussite des élèves et de la communauté. Voici un commentaire représentatif concernant les buts de l'initiative des CSC :

«Je crois que l'objectif est d'ancrer l'école dans la communauté et la communauté dans l'école. Alors que les inscriptions et le financement diminuent, nous pouvons partager les ressources et faire profiter l'école des ressources de la communauté et inversement.»  
*Un représentant ou une représentante de CS*

Pour les représentants de CS, le dossier des CSC ne constitue qu'une de leurs abondantes responsabilités. Certains ont du mal à trouver assez de temps pour s'occuper des questions relatives au CSC, mais ils considèrent qu'il leur incombe de soutenir les directeurs et les coordonnateurs, de faciliter la communication entre les parties et de se faire les champions du CSC auprès de la CS.

*Parents.* – Au cours des entrevues faites avec les parents à l'occasion des visites sur le terrain<sup>4</sup>, nous avons constaté que les parents qui participaient davantage à la vie scolaire, par exemple par l'entremise du conseil d'établissement ou des organismes de participation des parents, connaissaient mieux le CSC et ses objectifs. Beaucoup de CSC, mais pas tous, font siéger un parent ou plus au CD. Les parents croient que le CSC est un moyen d'apporter davantage de ressources à l'école et aux élèves et d'amener plus de parents à l'école. Dans certains CSC, particulièrement dans les petites villes ou les régions éloignées, les parents disent bien connaître le projet de CSC et les activités offertes à leurs enfants. Quelques parents moins proches de l'école n'avaient jamais entendu parler du CSC avant l'entrevue, et d'autres pensaient que le CSC se résumait à la vidéoconférence. Voici des commentaires représentatifs de parents sur les buts de l'initiative des CSC :

«Le projet vise à apporter plus de choses à l'école, à offrir des services plus accessibles.»

«Le projet vise à empêcher la fermeture de l'école.»

«Le CSC, c'est en plein ce dont nous avons besoin, parce que nous sommes tellement éloignés. Les élèves n'ont pas beaucoup de possibilités, par exemple il n'y a pas de musées à visiter. La vidéoconférence va élargir leurs horizons.»

«Le CSC est une sorte de carrefour. Il vise à rapprocher les gens, à les rassembler davantage.»

«Je m'accroche à l'idée d'améliorer l'école et de la rendre accessible à la communauté.»

*Acteurs communautaires.* – Nous avons évalué la compréhension du concept de CSC qu'ont les acteurs communautaires à partir des résultats des entrevues et des groupes de discussion tenus au cours des rencontres sur le terrain avec des membres de la communauté (des membres du CD de différents CSC pour la plupart). À la lumière des données recueillies, la plupart de ces acteurs comprennent que le CSC est un projet qui vise à revitaliser la communauté anglophone. La plupart évoquent aussi le développement communautaire d'ensemble et le développement des jeunes. Les acteurs communautaires perçoivent le CSC comme une tribune d'échange

<sup>4</sup> Il n'y a pas eu d'entrevues et de groupes de discussions avec les parents à tous les emplacements.

d'information, de ressources et de services, de même qu'un moyen pour joindre les communautés et leurs membres. Beaucoup estiment également que le CSC a pour mission de servir les élèves, de même que leurs parents, d'améliorer leur qualité de vie et de favoriser l'apprentissage. D'autres y voient un moyen d'amener la communauté à l'école. Certains disent ne pas saisir tout à fait leur rôle ou fonction au sein du CD. Voici quelques commentaires représentatifs d'acteurs communautaires :

« Le but est de servir les élèves, les parents, la communauté. Renforcer leur autonomie. Maintenir les installations ouvertes toute l'année, comme un carrefour. Permettre à la communauté de se réunir et de partager. »

« Le CSC est un pont naturel entre la communauté et l'école. La vidéoconférence est une fenêtre sur le monde. Le CSC peut aider les parents et les élèves sur les plans de l'apprentissage et de l'activité physique. »

« C'est une valeur ajoutée pour les jeunes. Ils savent qu'il y a d'autres ressources quelque part. Le CSC rapproche les jeunes de la communauté. Ils poursuivront peut-être leurs études ailleurs, mais si nous commençons à forger des liens ici, ils pourraient revenir ; ce dont nous avons désespérément besoin. »

*Énoncés de mission.* – Nous avons étudié l'énoncé de mission de divers CSC et constaté que les buts et les objectifs variaient. Les énoncés étudiés pour les besoins du présent rapport sont tous axés sur la collaboration entre la communauté et l'école. Certains font toutefois une plus large place aux élèves et d'autres, à la communauté en général (se reporter à l'encadré 4).

#### **Encadré 4 : Exemples d'énoncés de mission**

##### **Énoncé de mission 1**

Être une organisation de collaboration formée de partenaires travaillant de concert à l'établissement de possibilités viables propices à l'apprentissage tout au long de la vie. Les partenaires s'efforcent, ensemble, de proposer des services et des activités de qualité en lien avec *l'éducation, l'entrepreneuriat, la vie professionnelle et la santé de même qu'en matière culturelle et linguistique, socioéconomique, récréative et sportive* qui répondent aux besoins divers de la communauté en général. Le CSC tient compte du potentiel d'avenir de la communauté qu'il sert et favorise le recours efficace aux compétences et aux ressources locales, procurant ainsi un sentiment d'enthousiasme et fierté à l'égard de la communauté.

##### **Énoncé de mission 2**

Le CSC est un carrefour pour l'instauration de l'apprentissage tout au long de la vie grâce à l'autonomisation. Son but est d'offrir des chances égales de développement à la communauté du sud-ouest de Montréal, de sorte qu'elle puisse acquérir de l'expérience à l'échelle locale et ailleurs. Il a une nature participative et s'emploie par la collaboration à organiser, à mobiliser et à accroître les chances de réussite des élèves, de leur famille et de la communauté en général.

### Énoncé de mission 3

Le CSC valorisera et encouragera l'apprentissage et il inculquera les valeurs du civisme à chacun. Il doit influencer directement sur la réussite des enfants de la communauté que sert l'école.

### Énoncé de mission 4

Faisant de l'école un carrefour, et en collaboration avec divers partenaires qui partagent notre vision, nous nous sommes donné pour mission de promouvoir la réussite des élèves et de stimuler l'apprentissage tout au long de la vie en participant activement à l'établissement de services éducatifs et en stimulant la vitalité de la communauté par des programmes d'activités culturelles, sportives et récréatives destinés aux élèves, à leur famille et à la communauté dont ils font partie.

---

## **Qui sont les acteurs dans chaque CSC? Dans quelle mesure participent-ils?**

### **2b. Comment se prennent les décisions? Quel est le rôle du CD? Quel est le degré de collaboration entre l'école, ses partenaires et les autres acteurs?**

---

À cette étape-ci de l'évaluation, nous n'avons qu'une réponse partielle. Par exemple, nous parlons du rôle et de l'utilité du CD, mais nous ne disposons que de preuves empiriques sur la façon dont se prennent les décisions dans les CSC. Nous pouvons également présenter des données sur les divers acteurs, les partenaires et les responsables des activités, mais nous ne disposons pas d'information détaillée sur le degré de collaboration pour tous les partenaires. Nous en saurons davantage sur ces questions lorsque les CSC passeront de la phase de démarrage à la phase de mise en œuvre même.

*Comité directeur.* – Le rôle et l'utilité du CD varient beaucoup d'un CSC à un autre. Au moment des visites sur le terrain, de la fin de 2007 au printemps de 2008, plusieurs coordonnateurs ont souligné que leur CD ne se réunissait pas régulièrement, certains ne s'étant pas réunis de toute l'année scolaire écoulée. Certains coordonnateurs ne semblaient pas savoir exactement comment organiser et bien employer le CD. Pour beaucoup, c'est une sorte de tribune permettant à des partenaires de se réunir et d'échanger de l'information, et non pour prendre des décisions. D'autres CSC, en revanche, s'étaient doté d'un CD bien structuré, qui se réunit régulièrement et s'emploie à définir l'orientation, la mission et la vision du CSC ainsi qu'à planifier des activités. Les membres de CD et les coordonnateurs signalent que les comités travaillent efficacement quand les partenaires possèdent des atouts et un savoir-faire différents, dont les leaders de CSC peuvent tirer parti. Certains coordonnateurs peu au fait du fonctionnement d'un organisme sans but lucratif ont ainsi pu profiter du savoir-faire d'un partenaire dans la formulation de l'énoncé de mission.

Outre les coordonnateurs et les directeurs, les CD sont composés de partenaires communautaires essentiels. Au moins six comptent un représentant du personnel enseignant et beaucoup bénéficient aussi de la présence d'un représentant des parents. Dans quelques cas, moins nombreux, les élèves sont représentés. La taille des comités peut varier de cinq jusqu'à vingt personnes ou plus.

*Partenaires.* – Les partenaires et membres du CD de chaque CSC sont présentés au tableau 1. (Cette information a été recueillie pendant les visites sur le terrain et dans les plans d'action et documents.) Les partenariats ne sont pas nécessairement établis de façon officielle au moyen d'une entente signée. Il s'agit plutôt d'organisations que les CSC ont pressenties comme partenaires ou partenaires éventuels et avec lesquelles des activités sont ou seront menées. Dans certains cas, les partenaires collaborent très étroitement avec le CSC à la planification des activités et des services et s'engagent dans des efforts à long terme. Ailleurs, il s'agit d'activités ponctuelles, où le partenariat peut impliquer un don de temps, d'argent ou d'autres ressources. (Cette liste n'est pas nécessairement exhaustive, puisque certains documents consultés étaient peut-être incomplets ou d'autres partenariats ont été conclus depuis les visites sur le terrain et l'examen des documents.)

Au sujet des partenariats avec les CSC, il convient de souligner que beaucoup de CSC considèrent le développement communautaire de façon globale, et une majorité d'entre eux travaillent avec le Comité de l'employabilité et du développement économique communautaire local. Les CSC s'allient aussi aux villes, aux municipalités et à d'autres organismes gouvernementaux. Outre les quatorze partenaires gouvernementaux énumérés, sept CSC ont pris entente avec le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) local, que nous considérons ici comme un partenaire dans le domaine des services de santé et des services gouvernementaux. Sept partenaires du monde culturel ou multiculturel figurent dans les listes, notamment, les Services à la communauté italienne et l'American Hellenic Educational Progressive Association. L'encadré 5 donne une idée du nombre et de la portée des partenariats d'un des CSC.

#### **Encadré 5 : Partenariats**

Une école secondaire anglophone qui accueille un CSC est située dans une ville à majorité francophone. Elle compte près de mille élèves et environ soixante enseignants et enseignantes à temps plein. La plupart des élèves sont nés au Québec et parlent anglais à la maison. Le CSC met l'accent sur l'établissement de partenariats avec des organismes communautaires pour améliorer leur qualité de vie et celle de leur famille. Bon nombre des activités et des partenariats visent à faire participer les élèves et à améliorer leur rendement scolaire.

Le CSC se trouve dans une aile de l'école, ce qui, selon les enseignants, contribue à son utilité et donne aux élèves un endroit où aller. Bon nombre des partenaires du CSC travaillent principalement pour engager les élèves d'origine raciale et ethnique différente. L'un des premiers partenaires a réservé une salle de l'école pour y offrir différents programmes en milieu scolaire, par exemple, des programmes d'intervention, des activités de tutorat et des activités parascolaires. Il offre aussi un programme d'enseignement le samedi auquel sont admis les élèves de l'école mais aussi d'autres personnes, joignant ainsi une plus large part de la communauté. Une salle du CSC sert à un autre partenaire, qui enseigne l'anglais à des membres de la communauté les fins de semaine.

Ce CSC souhaite aussi rehausser les capacités en lecture et en écriture des élèves de l'école. En partenariat avec un organisme communautaire en alphabétisation et une association locale de basketball, dont beaucoup d'élèves du secondaire font partie, le CSC propose une solution unique aux élèves qui éprouvent des difficultés sur ce chapitre. Ces partenaires ont élaboré de concert un programme de mentorat, d'aide aux devoirs et de tutorat pour ces jeunes.

La santé des élèves et de leur famille figurent aussi au nombre des nouveaux enjeux de ce CSC, qui souhaite offrir les services d'une des infirmières de l'école le soir aux membres de la communauté. Le CSC prévoit en outre s'allier à une université locale pour élaborer des programmes d'éducation en matière de santé à l'intention des adolescents.

Sa collaboration avec des partenaires communautaires aide le CSC à proposer un certain nombre de programmes et d'activités qui visent à engager les élèves de même qu'à améliorer leur rendement scolaire et leur état de santé.

---

**2c. Dans quelle mesure et de quelles façons les CSC trouvent-ils le cadre d'action utile et s'en servent-ils dans le processus de mise en œuvre ?**  
**Dans quelle mesure les CSC élaborent-ils et mettent-ils en œuvre les différentes étapes du cadre d'action ?**

---

*Utilisation du cadre d'action.* – Outre l'information et les modèles, on trouve dans le guide un cadre d'action qui décrit en détail chaque étape de la création d'un CSC, qui aboutit à l'élaboration d'un plan d'action pour la collaboration avec l'équipe-école. Malheureusement, nous ne disposons pas de données exhaustives sur la progression de chaque centre parmi les étapes du cadre d'action. En revanche, nous disposons d'information sur les plans d'action et la vision du changement.

En plus des plans d'action, les CSC sont encouragés à définir leur vision du changement, qui énonce le cadre conceptuel global de leur projet. Au cours des visites sur le terrain, nous avons interrogé les coordonnateurs sur l'utilisation qu'ils font du guide et du cadre d'action de même que sur la définition de leur plan d'action et de leur la vision du changement. Nous avons constaté des différences importantes dans la façon de franchir les étapes et d'utiliser ou d'élaborer les différents outils. Certains coordonnateurs et directeurs ont dit ne jamais utiliser le guide et ne pas avoir le temps de le faire. Bon nombre de centres n'y puisent que les éléments qui leur conviennent. Ainsi, certains n'ont pas encore commencé à dessiner une carte des atouts. La plupart des coordonnateurs trouvent toutefois que le guide contient des renseignements utiles et le consultent au besoin. Quelques-uns l'appellent leur « bible ». Beaucoup de coordonnateurs et de directeurs déplorent aussi le surcroît de formulaires à remplir et de documents à préparer, bien que certains estiment que les formulaires les aident à structurer la création et la mise en œuvre du CSC. Quelques coordonnateurs ont trouvé que les documents fournis ne les aidaient pas à conclure des ententes de partenariat, mais d'autres utilisent volontiers les modèles, dont celui de l'entente de partenariat. Peu de CSC en sont à l'étape finale du plan d'action, c'est-à-dire l'évaluation, et même ceux qui disposent déjà d'un plan d'action n'y ont pas toujours décrit cette étape en détail.

*Vision du changement et plan d'action.* – Beaucoup de coordonnateurs emploient, dans les documents qu'ils sont présentés, les expressions « plan d'action » et « vision du changement » de manière interchangeable. Ainsi, quand les CSC ont été invités à soumettre leur vision du changement en juin 2008, plusieurs ont soumis plutôt un plan d'action ou un document résumant les étapes de la création d'un CSC. Les documents présentés allaient de tableaux d'une page présentant des rubriques générales à des documents très étayés décrivant incidences, résultats, activités et partenariats. Dans certains cas, il nous a été difficile de voir quelles étapes du cadre d'action avaient été franchies.

Le plan d'action ou la vision du changement du CSC met en évidence les stratégies et les méthodes à appliquer pour que les activités produisent le maximum d'effets pour les élèves, leur famille et la communauté que sert le CSC. L'un d'eux énonce par exemple comme effet prévu le renforcement de la communauté et du civisme. Il prévoit y parvenir au moyen, notamment, d'un programme d'intervention auprès de la communauté et des familles, d'un programme de prévention de la toxicomanie, d'un groupe de formation sur les aptitudes sociales et des activités de lutte contre l'intimidation. Sa vision du changement énonce que ces activités vont aider les jeunes et les familles à développer leurs aptitudes en résolution de problèmes, ce qui devrait accroître la capacité des membres de la communauté à faire face aux difficultés et, en bout de ligne, renforcer la communauté et le civisme. Autre effet prévu : l'augmentation du nombre d'élèves qui font des études postsecondaires. Pour atteindre cet objectif, le CSC propose des programmes de littératie, de poésie et de théâtre et des programmes pour la petite enfance. Le but est d'améliorer le degré de littératie des élèves et de les aider à répondre aux exigences du secondaire et, en bout de ligne, d'accroître leurs chances de réussite.

Le tableau 2 résume les principales caractéristiques de la vision du changement et du plan d'action disponibles pour les CSC de la phase 1. Tous ont énuméré des effets à long terme, beaucoup reprenant la formulation des trois effets de la vision du changement globale élaborée par l'EPRP (partenariats permanents de collaboration entre les écoles, les familles et les communautés ; amélioration du taux de réussite et de participation des élèves ; accessibilité accrue des services éducatifs et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour la communauté). Tous semblent viser au moins un partenaire non gouvernemental. Beaucoup en énumèrent plusieurs. Huit des douze énoncent des effets, des activités ou des partenariats visant à contribuer à la vitalité de la communauté en général, mais quatre seulement évoquent particulièrement la vitalité de la communauté anglophone. Enfin, le tableau montre clairement que beaucoup de CSC offrent des activités éducatives, parascolaires et d'autre nature aux élèves et à d'autres personnes.

Dans l'encadré 6, on reproduit le plan d'action d'un CSC. Ce CSC vise de nombreux effets, notamment, accroître le taux d'emploi dans la communauté et encourager les jeunes à rester dans la communauté en plus de soutenir le développement économique. Le tableau montre aussi les activités choisies pour chacun et les produits immédiats. Pour hausser le taux d'emploi, encourager les jeunes à rester dans la communauté et soutenir le développement économique de cette dernière, par exemple, le CSC a mis sur pied un cours d'entrepreneuriat coopératif, a ouvert une petite boutique coopérative, offert des ateliers sur la rédaction d'un CV et participé au Concours québécois en entrepreneuriat. Le CSC prévoit que ces activités vont déboucher sur une série de produits, parmi lesquels une meilleure estime de soi, la responsabilisation des participants, la motivation des membres de la communauté, l'augmentation des possibilités d'apprentissage à l'intention des élèves ayant des difficultés d'apprentissage et l'augmentation de la participation à l'économie locale. Ensemble, ces produits vont conduire à l'effet plus général voulu, qui est d'accroître l'emploi, d'encourager les jeunes à rester dans la communauté et de soutenir son développement économique.

### Encadré 6 : Vision du changement (école B111)

Nota : L'astérisque (\*) correspond à un indicateur

EFFET	RÉSULTAT	PRODUIT	ACTIVITÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une communauté en excellente santé économique</li> <li>* Réduction du taux de chômage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement économique durable</li> <li>• Maintien des jeunes dans la communauté</li> <li>• Plein emploi</li> <li>* Partenariats avec des entrepreneurs locaux</li> <li>* Participation</li> <li>* TTFM (sondage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage d'un métier pour les jeunes ayant des difficultés d'apprentissage</li> <li>• Connaissance de la communauté et de l'emploi</li> <li>• Apprentissage des règles de vie de la communauté économique</li> <li>• Amélioration du facteur de motivation</li> <li>• Amélioration de l'estime de soi</li> <li>• Participation active à la communauté économique locale</li> <li>• Amélioration du sens des responsabilités</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cours sur l'entrepreneuriat coopératif</li> <li>2. Boutique coopérative de laminage</li> <li>3. Rédaction de CV</li> <li>4. Participation au « Concours québécois d'entrepreneuriat »</li> </ol>
EFFET	RÉSULTAT	PRODUIT	ACTIVITÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citoyens activement engagés dans la communauté</li> <li>• Communauté anglophone revitalisée</li> <li>• Environnement plus harmonieux et plus sûr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien des jeunes dans la communauté</li> <li>• Sentiment d'appartenance</li> <li>• Participation des parents, des grands-parents et de la communauté à la vie scolaire</li> <li>• Capacité accrue des parents de contribuer à la vie scolaire</li> <li>• Meilleure communication entre les jeunes, les parents et l'école</li> <li>• Rétablissement des liens entre les aînés et la communauté</li> <li>* Partenariats au sein de la communauté</li> <li>* Participation aux activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance accrue de la communauté</li> <li>• Compréhension et liens intergénérationnels et multiculturels</li> <li>• Capacité des parents d'aider les enfants à faire leurs devoirs</li> <li>• Intimidation réduite et capacité de résoudre les problèmes</li> <li>* Nombre d'élèves et d'aînés participants</li> <li>* Sondage auprès des aînés et des élèves</li> <li>* Nombre d'enseignants ou de partenaires utilisant la vidéoconférence</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comité de traducteurs bénévoles</li> <li>2. Cours de grec et d'espagnol en ligne</li> <li>3. Activité intergénérationnelle dans la salle familiale</li> <li>4. Programme « Adopter un grand-parent » Animation dans les résidences pour aînés Rédaction de biographies Conférences multiculturelles</li> <li>5. Programme de civisme : objectif de 100 heures de bénévolat par année pour chaque élève participant</li> </ol>

(Suite)

EFFET	RÉSULTAT	PRODUIT	ACTIVITÉ
			6. Conférences et ateliers sur divers sujets dans la salle familiale 7. Utilisation de la vidéoconférence
EFFET	RÉSULTAT	PRODUIT	ACTIVITÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citoyens activement engagés qui font des choix sains et équilibrés en faveur d'une communauté saine et viable</li> <li>* Recours aux services sociaux</li> <li>* Taux d'absentéisme scolaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Athlètes mieux formés dans la communauté</li> <li>• Allègement des tensions familiales</li> <li>• Un esprit sain dans un corps sain</li> <li>• Citoyens bien adaptés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accent accru sur les études</li> <li>• Préparation d'un repas sain et équilibré</li> <li>• Connaissance des effets de la drogue et de l'alcool sur le corps, l'esprit et la société</li> <li>• Activité physique</li> <li>• Amélioration du moral et réduction de la dépression chez les élèves</li> <li>• Réduction de l'intimidation et amélioration de la capacité de résoudre les problèmes</li> <li>* Participation</li> <li>* Sondage auprès des familles, de la communauté et des parents, avant et après</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Petits-déjeuners pour les élèves de familles dans le besoin Préparation d'un repas équilibré</li> <li>2. Semaine santé et condition physique</li> <li>3. Programme de prévention de toxicomanie</li> <li>4. Clinique de vaccination</li> <li>5. Activités pour les parents et la communauté dans la salle familiale</li> <li>6. Programme Avenir-Viable-École-Communauté (AVEC) : création d'un parc pour la planche à roulettes, d'un passage couvert avec plantes, etc.</li> <li>7. Semaine de l'alimentation santé</li> </ol>

2d.

**Dans quelle mesure les CSC utilisent-ils et apprécient-ils la formation, l'assistance technique et le soutien général de l'EPRP et les rapports de collaboration avec les autres CSC ? Les CSC ont-ils besoin d'aide dans des domaines autres que ceux qu'a prévus l'EPRP ?**

(Se reporter aussi à la section 3.1 [1b et 1c] ci-dessus concernant l'utilité de la formation offerte par l'EPRP.)

Les coordonnateurs de CSC apprécient la formation, l'assistance technique et le soutien fournis par l'EPRP, bien que certains aient indiqué que les séances de formation n'ont pas toutes remporté le même succès chez tous les participants. On leur demande de faire preuve de créativité et de laisser libre cours à leur imagination dans la création de leur CSC et en même

temps de respecter la procédure recommandée pour dresser leur plan d'action, définir la vision du changement et suivre les étapes du cadre d'action, ce qu'ils considèrent comme contradictoire. Les participants trouvent particulièrement utile de se réunir et d'apprendre les uns des autres, d'échanger information et ressources et de disposer d'un peu de temps en marge de leurs journées scolaires très chargées pour planifier avec la direction de l'école et les représentants de CS. Certains coordonnateurs ont dit avoir l'impression d'avoir un peu perdu leur temps au cours des premières séances de formation, qui étaient axées sur l'utilisation du guide et la préparation des documents et des rapports. Quelques-uns ont aussi parlé du caractère trop théorique de la formation offerte par l'EPTP et du fait qu'on n'y abordait pas des questions concrètes comme la recherche de nouveaux partenaires ou la formation des CS. Des coordonnateurs, directeurs et représentants de CS ont signalé que bon nombre des séances de formation étaient axées davantage sur la préparation des formulaires et autres documents que sur la *mise en œuvre et le fonctionnement* mêmes d'un CSC. Voici quelques commentaires des participants aux séances de formation en ce sens :

« Chaque fois que je participe à une séance de formation, surtout quand elle dure trois jours, je me demande ce que j'en retire, ce dont j'ai besoin. Franchement, j'ai fait le tour de tout ce qu'il y avait sur ma liste. Si j'ai des questions, je parlerai à un coordonnateur qui l'a suivie. »  
*Un coordonnateur ou une coordonnatrice, novembre 2007*

« Le principal avantage de la séance de formation est qu'elle m'a permis de parler avec d'autres coordonnateurs, particulièrement de nos expériences. Ce que j'ai apprécié, surtout, c'est d'avoir pu rencontrer le représentant de la CS pour la première fois. » *Un coordonnateur ou une coordonnatrice, mai 2008*

« La formation offerte par l'EPTP n'a rien à voir avec la réalité et la mise en pratique à l'école. On parle de formulaires et de délais. Mes équipes-écoles veulent plus que ça. » *Un représentant ou une représentante de CS, mai 2008*

Pour ce qui est de l'assistance technique et du soutien, les coordonnateurs ont indiqué que l'EPRP était très réceptive et efficace. Les évaluatrices les ont souvent entendu dire qu'il suffisait d'appeler pour obtenir de l'aide. L'EPRP offre un soutien individuel et adapté aux besoins particuliers, donc très pertinent et utile.

Les coordonnateurs établissent des relations de collaboration avec d'autres CSC et semblent édifier un réseau de soutien entre eux. Ils communiquent assez souvent par courriel, par téléphone et par l'intermédiaire de la liste de diffusion des coordonnateurs. Certains collaborent à des projets et agissent à titre de personnes-ressources pour leurs homologues. Ils semblent se renforcer et s'inspirer mutuellement. Les coordonnateurs de la phase 2 sont également heureux de profiter de l'expérience de leurs homologues de la phase 1.

« Je ne me sens plus seul(e); j'ai plus d'assurance. » *Un coordonnateur ou une coordonnatrice (novembre 2007)*

« J'ai particulièrement apprécié pouvoir parler avec d'autres équipes de CSC. » *Un coordonnateur ou une coordonnatrice (novembre 2007)*

« Ces occasions de se rencontrer sont précieuses. Ce sont eux mes collègues, plutôt que les gens de mon école. » *Un coordonnateur ou une coordonnatrice (mai 2008)*

Des coordonnateurs et directeurs, notamment, ont suggéré d'autres domaines dans lesquels ils ont besoin de formation ou d'aide :

- plus de formation pour les enseignants sur le concept des CSC pour stimuler leur adhésion ;
- plus de formation pour les enseignants sur l'intégration de la vidéoconférence et de l'apprentissage communautaire dans le programme d'études et non comme compléments en dehors de la classe ;
- plus de formation et d'information à l'intention des directeurs généraux pour qu'ils connaissent parfaitement les attentes et les besoins supplémentaires des CSC, tout comme les avantages ;
- plus de formation à l'intention des coordonnateurs sur le fonctionnement tels les budgets, la gestion du temps et l'autoévaluation en lien avec la mise en œuvre et les activités des CSC.

---

**2e. Dans quelle mesure et de quelles manières les élèves participent-ils à la création et à la mise en œuvre de chaque CSC ? Pour quelles raisons ?**

---

La participation des élèves varie d'un CSC à un autre. Au cours de nos visites sur le terrain, de novembre 2007 à février 2008, nous avons demandé aux coordonnateurs de nous permettre d'animer des groupes de discussion ou de discuter avec les élèves. Dans la plupart des cas, nous avons pu parler aux élèves. Rares sont les élèves qui ont participé à la création et à la mise en œuvre du CSC. Ils constituent plutôt la clientèle cible des activités des CSC. Par exemple, un des CSC mettra en place des activités de tutorat ou parascolaires à l'intention des élèves. À certains endroits, les élèves ont participé aux premiers groupes de discussion sur l'évaluation des besoins ; certains ont aussi siégé au CD.

Dans un ou deux CSC visités, les élèves n'étaient pas au courant du projet de CSC, ou le coordonnateur n'a pas été capable de former un groupe de discussion en indiquant justement que les élèves ne connaissaient pas encore au courant. Ailleurs, les élèves participent aux activités de mise en œuvre du CSC ou encore on a délimité un espace qui constitue le CSC qu'eux et d'autres personnes peuvent utiliser. Dans certains cas, les activités sont plus axées sur la communauté extérieure à l'école ; le cas échéant, les élèves participent peu. Certains CSC ont su trouver un équilibre entre les activités pour les élèves et les activités pour les membres de la communauté. L'examen des plans d'action et visions du changement donne à penser que les CSC organisent ou accueillent beaucoup d'activités destinées aux élèves tels le programme des petits-déjeuners, des cours populaires ou généraux, des activités parascolaires, de l'aide aux devoirs, des séminaires par vidéoconférence et plus encore. Dans certains cas, on ne voit pas bien si les activités sont menées, organisées ou offertes par le CSC ou si ce sont les activités habituelles de l'école.

Les élèves ont dit croire que les CSC peuvent répondre à bon nombre de leurs besoins mais aussi intégrer l'école dans la communauté et amener la communauté à l'école. Dans certains cas, ils ont tendance à associer les activités du CSC au réseau de vidéoconférence. Parfois, le CSC aide les élèves à créer des liens avec l'école au-delà de la classe. Par exemple, par l'intermédiaire du CSC, des élèves ont été amenés à travailler avec un organisme communautaire sans but lucratif qui recueille des vêtements. Par la suite, ils ont contribué à travailler avec cet organisme pour ouvrir une friperie. Grâce au CSC, donc, les élèves ont pu faire du bénévolat et développer leurs aptitudes d'entrepreneur.

Les élèves ne sont pas toujours conscients de participer à une activité du CSC, particulièrement s'il s'agit d'un projet d'apprentissage communautaire mené par un enseignant ou d'une activité animée par le CSC dans le cadre d'un partenariat. En revanche, d'autres coordonnateurs l'indiquent clairement dans leurs annonces et utilisent le logo du CSC sur les brochures, les dépliants et les affiches. Certains enseignants tentent de faire le lien entre les activités et le CSC. Quelques commentaires sur la connaissance qu'ont les élèves du CSC et sur leur participation :

« Nous avons mené un projet et les élèves savaient que c'était lié au CSC, mais je ne crois pas qu'ils voient un lien en dehors de la vidéoconférence. Ils ne comprennent pas ce que c'est ou ne savent pas que ça existe. » *Un membre du personnel enseignant*

« Il n'y a pas beaucoup d'écoles qui sont des centres scolaires et communautaires. On a un tableau électronique, des activités, des voyages et tout ça. Il y a le club sportif le mercredi, la vidéoconférence, des films, on discute avec des élèves d'autres écoles et d'autres pays... »  
*Un ou une élève*

« La vidéoconférence, c'est spécial : on a regardé une partie de hockey. » *Un ou une élève*

« Je ne connais pas grand-chose sur les activités. » *Un ou une élève*

« Je ne pense pas que beaucoup ici savent ce que c'est. On veut faire interagir communauté et l'école. » *Un ou une élève*

À l'occasion de nos visites sur le terrain dans l'avenir et à l'aide d'autres données, nous comptons évaluer le degré de participation des élèves et leurs motivations.

---

**2f. Dans quelle mesure et de quelles manières les membres de la communauté participent-ils ? Quels partenariats sont établis ou prévus entre l'école et la communauté ?**

---

Partout, les évaluatrices ont demandé aux coordonnateurs de former un groupe de discussion ou de prévoir des entrevues avec des partenaires et des membres de la communauté. Dans dix des douze emplacements visités, nous avons pu tenir des groupes de discussion ou des entrevues avec des représentants de partenaires, de groupes communautaires ou de la communauté en général. La plupart des participants représentaient des partenaires et des membres du CD de chaque CSC. Nous avons constaté que l'opinion des participants immédiats différait souvent de celle des simples membres de la communauté. Quoi qu'il en soit, comme les visites sur le terrain ont eu lieu au début de la phase de mise en œuvre, bon nombre de coordonnateurs ne se sentaient pas à l'aise avec l'idée d'inviter des membres de la communauté qui ne participaient pas de près à la mise en œuvre à parler avec les évaluatrices. Nos entrevues avec les membres de la communauté, les partenaires et le CD ont porté surtout sur la compréhension qu'avaient ces derniers du CSC, sur les difficultés et les réussites ainsi que sur leur participation à la création et à la mise en œuvre du CSC.

Les membres de la communauté et les différents acteurs voient dans le CSC un instrument de collaboration entre la communauté et l'école, une voie d'accès aux ressources de l'école, comme les locaux, pour la communauté et un moyen de servir la population par l'intermédiaire des écoles. Certains partenaires communautaires ont évoqué des difficultés dans l'établissement de partenariats efficaces avec les CSC, notamment le transport sur les territoires souvent vastes que desservent les CSC et les limites en lien avec les horaires des écoles (p. ex., accès aux installations après les heures d'ouverture et services d'entretien). Des partenaires et différents acteurs ont toutefois souligné que la mise en œuvre n'en était encore qu'à ses débuts, mais qu'ils entrevoyaient beaucoup de possibilités d'activités et de services.

La section 2b traite en détail des partenariats avec la communauté et d'autres organismes. De plus, dans le tableau 1, on dresse la liste des communautés et d'autres organisations participant à des partenariats établis de façon officielle ou informelle avec chacun des CSC. La liste est longue, et les organismes communautaires et autres organismes non gouvernementaux y sont nombreux.

L'encadré 7 ci-dessous illustre un exemple de relations solides entre une école et une communauté. L'encadré 8 décrit les caractéristiques que nous avons constatées dans les CSC où les relations entre l'école et la communauté semblaient particulièrement ténues.

#### **Encadré 7 : Relations étroites entre l'école et la communauté**

Un CSC sert un certain nombre de communautés rurales où la population anglophone est en minorité. Les communautés ont une riche tradition agricole. La ville où se trouve ce CSC n'a pas de centre-ville, mais le CSC devient peu à peu un centre d'activité pour la communauté.

Le but est d'utiliser essentiellement l'école et le CSC pour proposer à la communauté des activités qui ne sont pas accessibles dans la région. Bon nombre des activités du CSC qui sont offertes à l'école primaire y attirent la communauté après les heures de classe et en soirée. L'objectif est en général de favoriser de nouveaux apprentissages ou les loisirs. Il y a entre autres un café Internet un soir par semaine, où la communauté peut utiliser des ordinateurs de l'école dotés d'une connexion Internet rapide. Les élèves et les membres de la communauté y sont les bienvenus, et des élèves donnent de leur temps pour aider à résoudre les difficultés informatiques. L'école sert aussi le soir pour offrir des cours aux adultes, notamment un cours en informatique qui a connu beaucoup de succès, un cours de peinture donné par un artiste local et un atelier de couture. Elle propose enfin, dans la salle du CSS, une bibliothèque avec livres et autres documents que les adultes de la communauté peuvent emprunter.

La communauté et les enseignants utilisent le réseau de vidéoconférence bien que cette technique soit très nouvelle pour tous. La capacité de connexion avec des régions éloignées qu'offre la vidéoconférence semble faciliter le dialogue et l'entraide chez les membres de la communauté. La vidéoconférence sert entre autres aux séances mensuelles de Télésanté sur différents sujets, ouvertes à quiconque souhaite y participer. La difficulté semble être de programmer les séances de formation à des heures qui conviennent au plus grand nombre et à faire connaître le programme au public. À mesure qu'elle sera connue des enseignants et de la communauté, cette technologie sera sans doute très utile pour donner à la communauté l'accès à de l'information et à des ressources d'autres régions du Canada et du monde.

Les autres activités offertes à la communauté comprennent un nouveau projet subventionné destiné aux aînés, aux enfants et aux apprenants adultes. Le but est de former des groupes d'apprentissage centrés sur les compétences traditionnelles du monde agricole et rural. Ce projet unique permettra aux élèves et aux membres plus âgés de la communauté de travailler de concert et d'apprendre l'histoire de leur communauté.

À l'échelle communautaire, ce CSC s'efforce d'offrir aux adultes et aux élèves de nouvelles possibilités d'apprendre. L'accès aux cours de formation des adultes, à des activités récréatives et à d'autres types d'information contribue à réduire l'isolement dans ces communautés rurales.

### **Encadré 8 : Des relations plus ténues**

Notre examen des partenariats entre l'école et la communauté nous a fait découvrir certains cas où les relations étaient relativement ténues. Voici des exemples :

- partenariats et interaction avec la communauté limités à l'échange de services, soit généralement des formes élargies de partenariats existants non axés sur la collaboration (ex. : une école fournit les locaux nécessaires pour la tenue d'activités communautaires) ;
- absence de parents ou d'autres acteurs clés de la communauté au CD ;
- absence de lien fort avec la ville ou la municipalité ou de soutien de sa part pour collaborer avec le CSC à la prestation de services à la communauté ;
- absence de fort sentiment d'appartenance à la communauté dans les écoles servant un territoire vaste ou fragmenté où vivent des populations d'élèves diversifiées.

Les activités de collecte de données dans l'avenir viseront davantage les participants aux activités des CSC et non seulement les partenaires et les différents acteurs. Elles permettront aussi d'examiner les types de partenariat et leur nature.

---

### **2g. Quelles autres types de collaboration favorisent la mise en œuvre de chaque CSC ?**

---

Les partenariats, y compris les projets de collaboration, ont été abordés à la section 2b.

---

### **2h. Quelle est la gamme de services offerts par les CSC et comment s'élargit-elle avec le temps ? Dans quelle mesure ces services remplissent-ils les besoins et vides définis ? Quelles sont les contraintes, les difficultés et les possibilités ?**

---

À cette étape-ci de la collecte des données, les CSC et leurs partenaires proposent de nombreuses activités. « Service » est un terme général employé pour désigner une activité, un programme ou un service, qu'il soit offert à court ou à long terme. Fait important, les CSC offrent davantage des activités ponctuelles telles que les cours de cuisine, des soirées dansantes, des festivals, des clubs de devoirs, des activités sportives et d'autres événements spéciaux plutôt que d'offrir ou de coordonner des programmes de santé et de services sociaux. Il s'agit généralement d'activités ponctuelles ou limitées dans le temps, auxquelles peuvent être appelés à s'inscrire les participants, par exemple un club de devoirs, une équipe de basket-ball après l'école, des cours de langue ou d'artisanat la fin de semaine, qui ne font pas nécessairement partie d'un programme d'activités et de services d'ensemble. Les services, souvent offerts par un professionnel, relèvent habituellement du domaine de la santé et des services sociaux, notamment les services d'un psychologue, un groupe de soutien aux personnes souffrant de troubles alimentaires, une clinique de vaccination ou un groupe de soutien pour l'intégration des nouveaux arrivants. Dans les entrevues et les groupes de discussion toutefois, beaucoup de partenaires ont souligné les possibilités de services et de liaison. Au moment des visites sur le terrain, il s'agissait encore d'idées non matérialisées. Le plan d'action et la vision du changement des CSC font également état de services communautaires, de services de santé et de services sociaux prévus ou déjà

offerts. Certains CSC en étaient déjà à l'établissement de partenariats et à la planification d'activités avant même d'avoir évalué les besoins ou formé un CD. L'orientation de ces CSC est dictée davantage par les idées ou la vision du directeur ou du coordonnateur. Certains coordonnateurs ont souligné la nécessité de proposer rapidement des activités bien visibles susceptibles d'être considérées comme des réussites et de rallier les appuis à l'égard du CSC. Ailleurs, les activités et les services sont évalués en fonction des besoins et des atouts de la communauté. Voici quelques exemples de services offerts par le CSC ou par son entremise :

- services de soutien aux familles par l'intermédiaire du Centre de ressources familiales pour les élèves et leurs parents ;
- cours avancés qui ne sont pas offerts à l'école ;
- communication (ex., bulletins d'information locaux) ;
- première visite à l'école du personnel infirmier, d'un dentiste et d'un psychologue du CSSS ;
- aide aux devoirs après l'école.

Le tableau 3 comporte une liste des activités offertes par chaque centre, qui seront examinées de plus près dans la prochaine section.

---

**2i. Quelles sont les activités et pratiques exemplaires appliquées par ces CSC dans les domaines suivants ?**

---

- **Éducation et apprentissage tout au long de la vie**
- **Développement des jeunes**
- **Soutien à la famille et à la communauté**
- **Loisirs (sports, arts et culture, etc.)**
- **Accessibilité des technologies de l'information et des communications (TIC)**
- **Intégration et accessibilité des services**
- **Accessibilité des services de santé**

À la lumière des résultats des visites sur le terrain, des entrevues, des groupes de discussion et de l'examen des documents, nous avons dressé la liste des activités mises en œuvre par les CSC, qui est présentée au tableau 3. Cette liste n'est peut-être pas complète, puisque certains CSC n'ont pas présenté de document décrivant les activités menées. Les activités sont divisées en grandes catégories que voici : éducation et apprentissage tout au long de la vie ; développement des jeunes ; soutien à la famille et à la communauté ; loisirs ; accessibilité des TIC ; intégration et accessibilité des services ; accessibilité des services de santé.

Dans le tableau 3, on voit que les activités d'éducation, d'apprentissage tout au long de la vie et de loisirs sont les plus fréquentes. Il y a peu d'activités dans la catégorie de l'intégration et de l'accessibilité des services. Nous savons par ailleurs que beaucoup de CSC utilisent leurs installations de vidéoconférence pour des activités destinées à la communauté et aux élèves, même si elles ne figurent pas dans la catégorie de l'accessibilité des TIC. Ainsi, certains des ateliers pour les parents ont été offerts par vidéoconférence. La plupart des CSC énumèrent beaucoup d'activités. Certains, en revanche, n'en énumèrent que quelques-unes, ce qui suscite des questions sur la progression de la mise en œuvre à ces emplacements.

---

**2j. Quel est le degré de participation des parents et d'autres membres de la communauté aux activités et aux services du CSC ?**

---

Dans la plupart des CSC, les activités sont principalement destinées aux élèves et moins aux parents ou à d'autres membres de la communauté. Cela dit, les coordonnateurs et directeurs ont indiqué que ces derniers participent en grand nombre aux activités qui leur sont destinées. Par exemple, un CSC offre des activités aux femmes, des séances d'initiation à la lecture pour les enfants d'âge préscolaire et un festival artistique pour toute la communauté. Des parents siègent aussi à un certain nombre de CD. Les CSC et l'EPRP ont fourni aux évaluatrices une liste d'activités sans toutefois en préciser le nombre de participants. Les évaluatrices s'attendent à recueillir plus de données à ce sujet au cours de l'année à venir.

Les observations faites sur le terrain et l'examen des documents donnent à penser que la plupart des communautés commencent à peine à participer aux activités et à utiliser les ressources et les services offerts par le CSC ou à mobiliser ressources et services en réponse aux besoins du CSC. En effet, les données recueillies sur le terrain montrent que beaucoup d'écoles profitent du projet de CSC pour renforcer des partenariats déjà établis. De fait, plusieurs ont indiqué qu'ils entretenaient des partenariats de longue date avec des organismes communautaires et ajouté que le CSC avait permis d'officialiser leurs relations. C'est ainsi que, à l'occasion d'une activité de financement organisée à l'intention d'un organisme d'aide à l'établissement des immigrants, un CSC a conclu un partenariat officiel prévoyant la location de locaux dans l'école par l'organisme en question. Beaucoup d'activités nouvelles sont offertes et beaucoup de nouveaux partenariats sont créés. Quelques écoles n'ont pas beaucoup progressé dans la mise en œuvre du CSC, et l'on y observe peu de collaboration de la part de partenaires et peu d'activités. Nous n'y constatons pas non plus la mobilisation des services ou des ressources.

---

**2k. Quelle est l'attitude des parents, des élèves et des autres acteurs à l'égard de l'école et du centre, au début du projet ? Par exemple, apprécient-ils l'école et le centre et les services offerts, et sont-ils à l'aise avec le concept ? Dans quelle mesure et de quelles manières cette attitude a-t-elle changé avec le temps ?**

---

Les entrevues et les groupes de discussion avec des parents et des membres de la communauté nous fournissent un éclairage sur l'attitude de parents et d'autres acteurs envers le CSC.

*Parents.* – Dans bon nombre de CSC, peu de parents sont au courant du projet de CSC et y participent. Il y a toutefois généralement un noyau de parents prêt à aider et à participer. Certains parents estiment que l'idée du CSC est bonne, mais ils ne savent souvent pas si l'initiative durera. Certains parents souhaitent que personne n'oublie que les CSC sont d'abord des écoles et que l'apprentissage des élèves est la responsabilité première des écoles. Il convient de souligner que, dans certains CSC, particulièrement en région éloignée, les parents connaissent le projet, ses activités et ses possibilités pour les élèves et la valorisation de la communauté et y participent. Quelques parents ont souligné que si le CSC est utile aux enfants, les parents l'appuieront.

*Élèves.* – La participation des élèves aux activités varie d'un centre à un autre ; elle est parfois importante et parfois, faible. Dans les CSC où les activités sont très axées sur les élèves, ceux-ci connaissent mieux le projet et y participent davantage. Il ne semble pas y avoir de profil de participation des élèves qui ressorte selon l'emplacement ou les années visées. En beaucoup d'endroits, les élèves disent être fiers du fait que leur école soit un CSC (se reporter également à la section 2e).

*Acteurs communautaires.* – Beaucoup de nouvelles activités sont offertes par l'intermédiaire des CSC et beaucoup de partenariats sont établis. Certains CSC ont une démarche stratégique et d'autres optent pour une approche plus large, appelant la participation de nombreux partenaires sans se soucier tellement de vérifier si le partenariat correspond à la vision, à la mission et à l'objectif (voir aussi la section 2f).

*Enseignants.* – Partout, les enseignants savent que leur école est un CSC et comprennent le concept. Ils en éprouvent une certaine fierté, mais leur participation n'est pas partout la même. Dans certains CSC, les enseignants utilisent la vidéoconférence et participent à l'apprentissage communautaire. Des enseignants de différentes écoles collaborent avec le coordonnateur de l'apprentissage communautaire de l'EPRP à l'intégration des activités communautaires du CSC dans leur enseignement en classe. Ailleurs, les enseignants connaissent l'existence du CSC, mais n'ont pas interagi avec l'équipe. Dans certains cas, les enseignants n'associent le CSC qu'à la vidéoconférence.

La plupart des enseignants pensent que le CSC peut améliorer l'école et le contexte d'apprentissage, mais certains s'interrogent sur la façon dont ce changement les touchera. Ils s'inquiètent du fait qu'ils manquent de temps pour apprendre comment intégrer les services du CSC dans leur enseignement, qu'il s'agisse de l'apprentissage communautaire ou de la vidéoconférence.

Dans la plupart des CSC, quelques enseignants du moins accueillent favorablement la nouvelle technologie et le concept d'apprentissage communautaire. D'autres aimeraient participer aux initiatives, mais estiment ne pas avoir le temps ni les ressources nécessaires pour en diriger. Le personnel scolaire de plusieurs CSC a indiqué que beaucoup d'enseignants sont déjà dépassés par la réforme en cours et choisissent donc d'attendre pour voir si les réformes associées au CSC peuvent contribuer à leurs objectifs éducatifs. D'autres doutent d'avoir du temps à consacrer au CSC.

---

**2I. Quelle est la nature du lien entre l'école ou le centre et la communauté anglophone qu'ils servent? Dans quelle mesure et de quelles manières ce lien évolue-t-il au fur et à mesure que progresse le projet?**

---

[POUR EN SAVOIR D'AVANTAGE, CONSULTER ÉGALEMENT L'ADDENDA.]

La nature du lien entre un CSC et la communauté anglophone varie dans une certaine mesure selon l'éloignement ou l'isolement relatif de la communauté. Sauf dans les quelques endroits où la mise en œuvre a été interrompue, tous les CSC comptent des partenariats en vigueur avec des organisations, dont bon nombre servent la communauté anglophone. Dans les communautés éloignées surtout, on nous a dit que le CSC revitalisait la communauté ou donnait à la communauté anglophone un lieu où se réunir à proximité. Même en zone plus urbaine, bien que les CSC ne s'attendent pas à constituer le seul carrefour communautaire en raison de la dispersion ou de la diversité de la communauté ou encore de la présence d'autres centres communautaires, les coordonnateurs, les directeurs et les autres acteurs disent constater un effet positif sur les communautés, qui risquent davantage de perdre leurs institutions que de les voir prendre de l'expansion.

Comme nous avons déjà indiqué, l'importance accordée aux services à la communauté anglophone varie d'un CSC à un autre. Voici quelques exemples d'activités et de partenariats établis à l'appui de la communauté anglophone et de sa vitalité :

- création d'un café Internet dans une zone rurale où peu de foyers ont accès à un ordinateur et à Internet ;
- établissement d'un « camp » anglophone à l'occasion de la relâche du printemps organisé dans une école en réponse à un besoin de la communauté ;
- conception de bulletins d'information pour le CSC ou la communauté dans son ensemble pour faciliter la transmission de renseignements d'intérêt en anglais ;
- création de sections locales d'organismes de santé et de services sociaux dans une école (ex. : groupe d'aide aux immigrants, groupe d'aide aux devoirs et clinique de physiothérapie) lorsque ces services sont inaccessibles ou difficiles à obtenir en anglais ;
- établissement de partenariats avec des organismes culturels pour offrir des cours et des locaux pour la tenue des activités ;
- utilisation des installations scolaires par divers groupes et organisations (ex. : locaux de répétition pour les Highland Frasers ou un chœur de chant) ;
- utilisation des installations de vidéoconférence par des groupes, par exemple par un groupe de maires en région rurale, un groupe interculturel et des élèves qui ont pu « visiter » un cégep.

Voici l'exemple d'un CSC établi dans une région éloignée du Québec. On y fournit une description intéressante et inspirante des effets éventuels d'un CSC sur les communautés anglophones.

#### **Encadré 9 : Réponse aux besoins de la communauté anglophone locale**

Un CSC se trouve dans une petite école de moins d'une centaine d'élèves du primaire et du secondaire, dans une région éloignée et isolée du Québec. La plupart des élèves appartiennent à la communauté locale, mais certains, au secondaire, viennent des villages voisins. Au cours des mois d'hiver, bon nombre d'entre eux se rendent à l'école en motoneige. L'école compte neuf enseignants à temps plein.

Le village n'est accessible que par bateau ou par avion pendant la période chaude et par motoneige ou par avion pendant la saison froide. La communauté locale est très liée, et la majorité est anglophone. La communauté compte quelques francophones, qui viennent d'autres villages ou de centres urbains. Ils sont venus dans la région pour fournir des services (c'est le cas d'une infirmière et de sa famille, par exemple). Les familles tirent leurs revenus des ressources premières, du secteur des services (en santé et en éducation) ou d'emplois saisonniers ailleurs au Canada. La population croît au cours des mois d'hiver, quand les gens rentrent d'autres provinces, comme l'Alberta. Malgré son isolement, la communauté est active et éprouve un fort sentiment d'appartenance envers le village et la région, tant les personnes qui y vivent encore que celles qui sont partis. Cela dit, on observe un exode soutenu chez les jeunes, qui partent poursuivre leurs études ailleurs et travailler. Les élèves obtiennent généralement de bonnes notes aux examens d'admission au secondaire et, pour cette raison, sont plus nombreux à partir qu'à rester. La viabilité économique de la communauté et, par conséquent, sa survie, comptent parmi les grandes préoccupations de la population locale et sont la cible du plan d'action de son CSC.

Le CSC a son propre local à l'école. Il est proche de la porte d'entrée et donc très visible. Il dispose aussi en propre d'un babillard sur lequel il annonce ses activités. Il y a le téléphone et un ordinateur, mais pas de connexion Internet indépendante. L'équipement de vidéo-conférence se trouve dans une autre pièce, à l'étage. Le CSC vise un modèle intégré et s'inspire de sa vision du changement pour atteindre cet objectif, alors que les enseignants commencent à en intégrer les objectifs dans les programmes d'études.

Avant le CSC, l'école s'occupait déjà beaucoup d'offrir des activités sportives aux élèves. L'idée de s'ouvrir à la communauté n'a pas demandé un gros effort de la part du directeur et du personnel. On a instauré un système pour permettre l'utilisation du gymnase le soir et la fin de semaine. Ce changement est très apprécié, et l'école est devenue dans les faits le centre d'un grand nombre des activités du village. Dans le même esprit, la bibliothèque scolaire est devenue un service communautaire et s'est dotée de livres pour adultes. Enfin, un groupe de femmes utilise régulièrement les locaux de l'école le soir pour une activité de *scrapbooking*. L'école sert aussi pour le camp d'été des tout-petits et des élèves du primaire. Une personne qui enseigne les sciences au secondaire a participé à l'élaboration du programme du camp d'été, et les adolescents ainsi que les étudiants du cégep qui rentrent au village s'y sont vu offrir un emploi. Tous jugent maintenant l'école plus ouverte au sens physique comme au sens plus général, ce qu'ils considèrent comme une grande réalisation, y compris le directeur et le personnel enseignant.

Les associations et les fournisseurs de services qui sont membres de la table des partenaires sont heureux de leur relation avec le CSC, qu'ils décrivent comme réciproque, utile et pertinente à leur mandat. Ils ont indiqué qu'ils étaient disposés à siéger à la table des partenaires du CSC (et, d'ailleurs, à la table de partenaires de tous les CSC de la région). Voici quelques-uns des commentaires des partenaires concernant leur relation avec le CSC : « C'est un peu comme avoir un prolongement dans la communauté » ; « C'est comme si on avait une personne sur le terrain » ; « Il y a maintenant un lien avec la communauté » ; « Le CSC était le chaînon manquant entre les associations, les services régionaux et la communauté locale ».

L'une des grandes réussites de ce projet particulier, selon bon nombre des personnes interrogées, est l'amélioration remarquable des communications et les réseaux créés dans la communauté et la région grâce à la diffusion d'un nouveau bulletin d'information régional. D'autres efforts ont été tentés par le passé, mais maintenant « chacun sait ce qui se passe grâce au bulletin ». Comme celui-ci est publié à l'échelle régionale, il facilite la communication non seulement avec la communauté locale, mais entre les communautés de la région.

On a décrit le CSC comme un éventuel élément rassembleur, à l'échelle de la communauté locale et aussi de la région. Certains ont également indiqué que le CSC permettrait à la population d'entrer en communication avec le reste du monde. Plus précisément, la vidéo-conférence, qui n'est pas encore pleinement exploitée, est considérée comme une fenêtre sur le monde mais aussi sur la communauté : elle permet de transporter musées, cégeps et spécialistes dans la communauté. En un laps de temps relativement court, on a pu économiser des milliers de dollars en déplacement et en heures de travail grâce à l'utilisation de la vidéo-conférence par des spécialistes en éducation, qui ont pu participer à des réunions sans quitter la communauté. Par ailleurs, des activités qui ne pouvaient pas être offertes aux élèves de la communauté sont maintenant possibles. Pensons à la visite virtuelle d'une station spatiale et à une conversation avec des élèves d'une école « voisine », située à quatre heures de motoneige.

Le plus grand souci est la viabilité du poste de coordonnateur. Tout l'avenir du CSC semble lié à cette question. On s'inquiète aussi réellement du fait que la communauté et le CSC doivent prouver en très peu de temps que l'initiative est viable et valable. La population de cette petite communauté a vu tant de programmes aller et venir qu'elle hésite un peu à investir temps et énergie dans un projet qui pourrait connaître la même fin.

Comme le montre cette brève description, ce CSC, situé dans une région isolée du Québec, a démontré qu'il pouvait être un élément rassembleur et permettre d'offrir plus de services, d'activités et d'information à un coût relativement peu élevé. Il semble logique que dans ce village éloigné où l'école est le seul bâtiment important, offrant gymnase et autres installations, le CSC devienne le carrefour de la communauté. Il convient enfin de souligner que le démarrage de cette initiative a suscité beaucoup d'espoir et d'enthousiasme.

---

**2m. Quels étaient les caractéristiques de base de ces écoles ou communautés avant la mise en œuvre du CSC ou aux premières étapes de mise en œuvre? Dans quelle mesure et de quelles manières ont-elles changé pendant la durée du projet? Ces changements correspondent-ils aux résultats définis dans la vision du changement de chaque CSC? Y a-t-il eu des résultats ou changements imprévus?**

---

La présente section porte essentiellement sur la première partie de la question, soit les caractéristiques de base des écoles et des communautés. Le rapport final présentera les changements survenus par la suite.

Le tableau 4 résume les caractéristiques de base des écoles et des communautés où les CSC sont installés. Il s'agit de données de l'année scolaire 2007-2008, qui viennent de la «fiche-école» ou fiche sommaire de chacune des écoles participant au projet du CSC et soumise à l'examen du MELS. Les données sur les communautés viennent de sources diverses, notamment de Patrimoine canadien, du Réseau communautaire de santé et de services sociaux et d'autres, citées dans le tableau.

Un premier examen des caractéristiques des écoles révèle une grande diversité. Certaines sont petites (l'une d'elle ne compte que 45 élèves), tandis que d'autres sont grandes, avec presque 1 000 élèves. Le personnel enseignant va de 4,7 à 67,2 équivalents temps plein. Certaines servent une majorité d'élèves anglophones, qui parlent anglais à la maison, et d'autres accueillent une majorité de francophones et une minorité d'élèves qui parlent anglais à la maison. Le pourcentage des élèves qui parlent anglais à la maison va de 41 à 100 p. 100. La situation socioéconomique présente aussi de grandes variations. L'indicateur socioéconomique (mères sans diplôme et parents en chômage) va de 9,416 à 29,38. Si l'on considère le rang décile, qui est un indicateur de pauvreté, les rangs 9 et 10 correspondant aux milieux et aux écoles les plus défavorisés, on constate que six des onze écoles sont au 7<sup>e</sup> rang décile ou à un rang supérieur, ce qui signifie que beaucoup de CSC sont, de fait, dans une école en milieu défavorisé.

Le portrait des communautés où se trouve le CSC ou qui sont visées par les services des CSC montre aussi de grandes variations<sup>5</sup>. Les données sont tirées du recensement de 2001, dernière année où des données ont été publiées sur les communautés de langue officielle en situation minoritaire. Nous constatons que certains CSC se trouvent dans des communautés comptant tout juste 520 habitants anglophones et d'autres, comme sur l'île de Montréal, qui en comptent jusqu'à 500 000. Dans ces communautés, la population de la langue officielle en situation minoritaire, soit les anglophones, peut représenter à peine 8,2 p. 100 de la population totale ou jusqu'à 91,2 p. 100. Le taux de chômage dans ces communautés va de 6,9 p. 100 à 35,7 p. 100; six des quinze communautés ont un taux de chômage d'au moins 10 p. 100; il atteint ou dépasse les 20 p. 100 dans quatre d'entre elles. Comme corollaire probable de ce taux de chômage, dans six des communautés où se trouve un CSC, plus de 50 p. 100 des anglophones de 15 ans et plus ont un revenu annuel inférieur à 20 000 \$.

En matière de santé et de caractéristiques sociales aussi les variations sont grandes. Dans quatre communautés, il semble y avoir beaucoup de bénévolat. On estime que plus de 50 p. 100 de la population anglophone adulte avait fait du bénévolat au cours de l'année précédant l'évaluation. Dans trois communautés, plus de 25 p. 100 auraient fait du bénévolat à l'école. Nous observons de grandes variations également dans l'accessibilité de la formation continue, les communautés les mieux desservies à cet égard se situant à Montréal ou à proximité ou dans une ville où se trouve une université ou un cégep anglophones. De même, le degré de satisfaction à l'égard de l'accessibilité des programmes et des services des loisirs comme les centres préscolaires ou les garderies de langue anglaise varie considérablement, mais il est généralement assez faible.

Sur le chapitre de la santé, les communautés anglophones de l'île de Montréal et des environs sont celles qui affichent le meilleur état de santé : de 83,4 p. 100 à 90,1 p. 100 des personnes sondées ont dit que leur état de santé général était bon, très bon ou excellent. Des anglophones ont aussi été invités à décrire leur satisfaction à l'égard de l'accessibilité des services de santé. Encore une fois, les communautés de l'île de Montréal ou des environs affichent le taux de satisfaction le plus élevé, qui se situe entre 39 et 55 p. 100. Dans ces mêmes communautés, des anglophones ont indiqué parler souvent en anglais avec les médecins, les médecins des CLSC (devenus les CSSS) et au personnel du service téléphonique Info-Santé.

Nous devrions pouvoir mettre à jour ces tableaux au fil du projet, à condition que les sources que nous utilisons soient aussi mises à jour.

<sup>5</sup> Tous les CSC de la phase 1 ont été priés de délimiter les régions cibles. Pour ceux qui l'ont fait, l'unité de recherche de la Direction générale des programmes d'appui aux langues officielles de Patrimoine canadien a fourni des profils modifiés des communautés pour les communautés, villes et municipalités désignées.

## Réflexions sur la question 2 relative à la mise en œuvre et sommaire

Dans quelle mesure et de quelles manières les CSC, sous la gouverne des directeurs et des coordonnateurs de CSC, mettent-ils en œuvre leur plan d'action, y compris en ce qui a trait à la formation de partenariats et à l'engagement à l'échelle communautaire, à l'instauration d'une culture de collaboration et à la transition vers l'apprentissage communautaire ?

À l'évidence, toutes les écoles ont franchi, à divers degrés, les étapes de leur plan d'action et du cadre d'action. La mise en œuvre des CSC dans quinze écoles de la phase 1 montre que la rapidité du processus est variable, tout comme le succès d'ailleurs. C'est tout à fait normal étant donné l'ampleur et la portée de l'initiative. Pour faciliter la compréhension de cette mise en œuvre, nous renvoyons à Fixsen et ses collaborateurs (2005), qui ont élaboré une typologie des stades de la mise en œuvre d'une initiative. Cette typologie, élaborée au départ dans le contexte de la santé mentale, sert aussi dans le domaine de l'éducation. Elle nous semble utile à l'analyse de la variété des modes de mise en œuvre que nous constatons dans le cas des CSC. Les stades sont les suivants : exploration et adoption, installation, démarrage, intégration, innovation et viabilité. Les données recueillies donnent à penser qu'au moins deux CSC de phase la 1 semblent encore au début du stade de l'installation. Ils ont obtenu la subvention, ont engagé un coordonnateur et travaillent à faire des changements organisationnels mais commencent à peine à proposer des activités, des programmes et des partenariats visant la réussite des élèves et l'apprentissage tout au long de la vie. Certains ont éprouvé l'une ou plusieurs des difficultés suivantes : roulement de personnel au poste de directeur, retard dans l'embauche d'un coordonnateur, mauvais rapports entre le coordonnateur et le directeur, manque de soutien de la part des divers acteurs, notamment du directeur, de la CS ou des enseignants, qui ont freiné le rythme de mise en œuvre. Ces CSC n'ont peut-être pas encore franchi d'importantes étapes du cadre d'action, dont l'élaboration du plan d'action ou de la vision du changement ou encore la signature d'ententes de partenariat. En général, le CD ne se réunit pas souvent.

Selon les données présentées ici, plusieurs CSC de la phase 1 en sont au stade du démarrage, où des changements se font jour dans les méthodes et le fonctionnement de l'école. On observe des changements dans la capacité et la culture organisationnelles. Le coordonnateur et le directeur collaborent pour trouver des partenaires et instaurer des activités et des services visant à améliorer le taux de réussite et de participation des élèves, à favoriser l'apprentissage tout au long de la vie dans la communauté et, dans certains cas, à faire du CSC un carrefour d'activités et de services pour les élèves, les familles et la communauté. Certains CSC ont conclu plusieurs partenariats et proposent régulièrement des activités, qui ont été élaborées avant les étapes essentielles de la planification du cadre d'action, telles l'élaboration de l'énoncé de mission ou la formation du CD, mais le coordonnateur s'emploie à franchir les étapes normales du cadre d'action, dont l'élaboration du plan d'action et une version préliminaire de la vision du changement. La difficulté à ce stade est souvent de convaincre les gens d'investir le temps et les efforts nécessaires à l'accomplissement de la tâche ardue et complexe que représente la mise en œuvre d'une vaste initiative de changement à l'échelle d'une organisation entière. Les CSC peuvent éprouver encore à ce stade-ci des difficultés de mise en œuvre et d'adhésion, par exemple dans le choix des activités et services qui correspondent le mieux aux objectifs, le moyen de produire les résultats attendus, la définition de ces résultats ou la façon de procéder pour rallier les enseignants.

Ce que Fixsen et ses collaborateurs (2005) appellent l' « intégration » (*full operation*) arrive généralement au terme de deux à quatre ans du début de la mise en œuvre. À ce stade-ci, les divers acteurs ne s'interrogent plus sur le bien-fondé de l'initiative, mais celle-ci est totalement intégrée dans le fonctionnement et les pratiques de l'école. Le directeur assume un rôle de leader, le coordonnateur intervient activement, les enseignants offrent leur soutien, le CD se réunit et les partenaires choisis aident le CSC à atteindre les objectifs fixés. Ces CSC ont franchi les principales étapes du cadre d'action. Ils ont dessiné la carte des atouts de leur communauté, déterminé les besoins de cette dernière, choisi des partenaires, élaboré un énoncé de mission et commencé à offrir des programmes et des services. La communauté connaît leur existence, et les CSC s'emploient à devenir des carrefours d'éducation et d'activités communautaires. Ils sont acceptés par les principaux acteurs intéressés. Les avantages de l'initiative se manifestent et apparaissent bien réels aux divers acteurs à l'école et dans la communauté. Nous constatons que plusieurs CSC en sont à ce stade.

**Récapitulation.** – Nous présentons ci-dessous un résumé des principales constatations établies à la suite de l'évaluation des sous-questions abordées plus haut.

#### Rôle et compréhension des CSC

- Les différents acteurs ont une même compréhension du concept de CSC et une vision commune est en train de se faire jour.
- Les coordonnateurs se chargent de la gestion courante et de la mise en œuvre et prennent plus ou moins l'initiative, selon les circonstances particulières de l'école, notamment le soutien du directeur.
- Les directeurs assument un rôle de leader, un rôle de soutien ou un rôle passif dans leur CSC.
- Ce rôle n'est pas statique et peut évoluer avec le temps et impliquer plus ou moins de soutien.
- Le personnel enseignant est au courant du projet du CSC et la plupart l'appuie. Il ne connaît pas toujours très bien son rôle au sein du CSC.
- Les énoncés de mission des CSC sont axés sur la collaboration entre l'école et la communauté, mais certains ciblent davantage les élèves et d'autres, la communauté.

#### Acteurs et partenaires

- Outre le coordonnateur, le CD est souvent formé du directeur et parfois, d'enseignants, d'un parent et même d'élèves. Tous les CD comprennent aussi des partenaires essentiels.
- Les CSC n'ont pas tous un CD qui se réunit régulièrement ou qui a un pouvoir décisionnel ; certains comités ont essentiellement une fonction d'information.
- Tous les CSC de la phase 1 ont formé des partenariats dans le cadre d'ententes officielles ou non. Certains n'ont que quelques partenaires, et d'autres en ont beaucoup. La nature et l'étendue des partenariats ne sont pas connues pour l'instant.
- Les partenaires se préoccupent le plus souvent de questions de développement économique et communautaire ; beaucoup de CSC s'allient à la ville ou à la municipalité et beaucoup aussi, à l'organisme local de services sociaux et de santé (CSSS), quand ce n'est pas à un organisme culturel ou autre organisme communautaire.

#### Utilisation du cadre d'action

- Selon les premiers rapports produits par les coordonnateurs et les directeurs, le guide et le cadre d'action sont utiles mais aussi compliqués.
- La plupart des coordonnateurs l'utilisent en partie et beaucoup, sinon la totalité, en suivent les étapes principales. Comme nous l'avons indiqué précédemment, à la réflexion, il apparaît que les CSC qui suivent les étapes du cadre et qui bénéficient d'autres avantages, par exemple de la présence d'un directeur dynamique et d'un coordonnateur efficace, sont plus avancés.
- Bon nombre de CSC ont élaboré leur plan d'action et leur vision du changement, mais il y a beaucoup de différences quant au degré de détail des effets, des résultats et des stratégies formulés.

#### Utilisation et appréciation de l'assistance technique et des relations de collaboration avec les autres CSC

- Les principaux acteurs apprécient l'EPRP comme source d'information et de soutien dans la mise en œuvre.
- Les coordonnateurs et d'autres souhaitent que les séances de formation offertes par l'EPRP soient davantage axées sur le travail et les difficultés de mise en œuvre et moins sur la façon de présenter les rapports.
- Les coordonnateurs, les directeurs et les représentants de CS apprécient les séances de formation, qui leur donnent l'occasion de travailler de concert à la planification des étapes subséquentes de la mise en œuvre.
- Les coordonnateurs apprécient aussi avoir la possibilité d'apprendre les uns des autres et de discuter de leur expérience.
- Les coordonnateurs sont en train de s'établir progressivement un réseau de collaboration grâce aux rencontres en personne et à la liste de diffusion.

#### Activités et services

- Les services fournis par les CSC ou dans le cadre de partenariats concernent souvent la santé et l'information sur la santé (CSSS local ou séances de Télésanté par vidéoconférence avec l'Université McGill). Parmi les autres services, citons les suivants : cliniques de vaccination, soutien aux familles, services d'un psychologue en anglais, cours de langue, etc.
- Les partenaires constatent les possibilités de services supplémentaires ou améliorés pouvant être offerts grâce à leur alliance avec le CSC.
- Globalement, les CSC offrent beaucoup d'activités aux élèves et à la communauté dans son ensemble. La plupart des activités appartiennent à la catégorie « éducation et apprentissage tout au long de la vie » et incluent des conférences de sensibilisation culturelle, des cours populaires (ex. : cours de photographie), des ateliers sur les techniques d'étude, la planification des études postsecondaires, des ateliers de langue, des programmes d'alphabétisation, des programmes de tutorat, des cours du samedi, pour ne nommer que ceux-là.

- Beaucoup d'autres appartiennent à la catégorie «loisirs» (ex. : cours d'aérobic pour la famille, danse de groupe, soirées cinéma et programmes sportifs et d'autres encore). Nous avons noté aussi des activités dans les catégories «développement des jeunes», dont un programme de prévention de la toxicomanie, «soutien à la famille et à la communauté» (ex. : programme de recyclage), «accessibilité des TIC» (ex. : *Sounds like Quebec*), «intégration et accessibilité des services» et «accessibilité des services de santé», dont font partie les cliniques de vaccination.

#### Participation du personnel enseignant

- Les enseignants appuient les CSC, du moins en parole.
- Beaucoup ne savent pas encore quel est leur rôle dans le CSC ni dans quelle mesure ce dernier va influencer sur leur travail.
- Beaucoup d'enseignants associent CSC et vidéoconférence.

#### Participation des élèves, des parents et des communautés

- La participation des élèves à la création et à la mise en œuvre des CSC varie d'un centre à un autre. Souvent, les élèves participent pour le moins aux activités offertes.
- Dans certains CSC, les élèves siègent au CD.
- Des membres de la communauté et des parents siègent parfois au CD ou participent aux activités. Certains sont des partenaires ou offrent des services à l'école.
- Certains CSC sont très axés sur les activités pour les élèves ainsi que l'amélioration des chances de réussite et de la participation des élèves.
- Certains CSC entretiennent des liens très forts avec la communauté et se concentrent sur des activités et des services qui profitent à la communauté en général. Ailleurs, la communauté reste secondaire.

#### Nature des liens entre le CSC et la communauté anglophone locale

- La nature des liens varie dans une certaine mesure en fonction de la situation géographique (région éloignée ou centre urbain). Dans les communautés éloignées, les CSC sont très visibles et deviennent des centres d'activité. Dans un contexte plus urbain, les CSC peuvent être actifs et engagés auprès de la communauté, mais ils doivent surmonter les obstacles que constituent la taille de la population et l'existence d'autres centres communautaires.
- Beaucoup de CSC offrent des activités qui peuvent servir ou renforcer la communauté anglophone à long terme, par exemple un camp d'été en langue anglaise, la création de bulletins d'information et des projets d'alphabétisation en anglais.

#### Caractéristiques de base des écoles et des communautés

- L'effectif des écoles va de 45 à près de 1 000 élèves.
- Les CSC se trouvent dans des écoles où les élèves parlent majoritairement anglais à la maison.
- Les CSC se trouvent dans des écoles de milieux assez défavorisés.
- Les communautés où se trouvent les CSC sont très variables : certaines sont très éloignées et comptent quelque 520 anglophones à peine et d'autres, sur l'île de Montréal par exemple, comptent plus de 500 000 anglophones.

- Les taux de chômage dans la communauté peuvent varier entre 6,9 p. 100 et 35,7 p. 100.
- Les communautés de Montréal et des environs ont en général une meilleure opinion que les communautés plus éloignées des services de santé en anglais dont ils bénéficient et de l'accessibilité de ces services.

**Recommandations.** À la lumière des constatations qui précèdent, nous formulons ci-dessous plusieurs recommandations concernant les CSC.

- Encourager les CSC à prévoir le temps nécessaire à la planification à long terme d'un programme cohérent et viable ou d'un ensemble de programmes concourant aux objectifs d'ensemble, qui sont d'accroître le taux de réussite et de participation des élèves, de favoriser l'apprentissage tout au long de la vie et de rendre les services plus accessibles. Le cadre d'action peut orienter et faciliter ce processus.
- Amener les CSC à envisager divers moyens d'améliorer l'utilité de leur CD pour faciliter la mise en œuvre et assurer leur viabilité. Les coordonnateurs pourraient se réunir en sous-comités pour se partager le travail ou faire appel à des membres de la CS possédant une expertise particulière.
- Encourager les CSC à examiner des moyens de stimuler la participation des enseignants et de les aider à faire le lien entre la vidéoconférence, l'apprentissage tout au long de la vie et le CSC.
- Inciter les CSC rattachés à plusieurs établissements à s'assurer que toutes les écoles participent à leurs activités, contribuent à leur développement et profitent de leurs ressources.
- Encourager les CSC à veiller à ce que le directeur et le coordonnateur s'échangent l'information et planifient de concert pour faire progresser la mise en œuvre.
- Veiller à ce que les CSC trouvent des façons de faire connaître les réussites, les activités et les partenaires à la CS et aux directeurs généraux pour les rallier au projet.

### 3.3. Soutien des CSC

**Question 3 relative à la mise en œuvre.** – En quoi les commissions scolaires et les comités d'école facilitent-ils (ou entravent-ils) le processus de mise en œuvre des CSC ?

La présente section porte sur les CS, puisque le rôle des comités d'école, tels les conseils d'établissement, n'a pas encore été examiné dans le cadre de l'évaluation.

Chacune des onze CS qui comptent un CSC est représentée par une personne qui assure la liaison avec ce dernier sur son territoire. Ce représentant agit donc comme intermédiaire entre le CSC et la CS, y compris le directeur général, des membres élus du conseil et le personnel professionnel. Les représentants de CS auprès des CSC ont été interrogés par téléphone en avril 2008 et en groupe de discussion en mai 2008. Ils ont été invités à chaque occasion à parler de leur rôle et du rôle de la CS dans l'initiative des CSC. Ils ont aussi été priés de parler des difficultés et des succès qu'ils perçoivent à l'égard du CSC.

Le rôle des représentants de CS auprès des CSC varie, allant d'une participation étroite au fonctionnement de ce dernier à un rôle secondaire. Certains disent par exemple épauler la direction des écoles, participer au recrutement, préciser le rôle du coordonnateur, assurer la liaison avec la CS et se faire les champions du projet du CSC auprès de cette dernière. D'autres n'ont eu que des conversations limitées au sujet des formulaires et des règlements. Tous croient que leur rôle est de contribuer à la réussite du projet mais ont constaté quelques difficultés. Ils citent entre autres les tensions suscitées par le fait d'être un agent de liaison du CSC auprès d'une école qui ne relève pas habituellement de son champ de supervision. Par ailleurs, si l'agent de liaison ne communique pas régulièrement avec les directions d'école, il risque de ne pas être au courant de toutes les activités en cours avec le CSC. Les représentants ont indiqué la nécessité de clarifier les voies de communication entre l'EPRP, les écoles et la CS. Bon nombre d'entre eux ont souligné que la CS est souvent exclue de la chaîne de communication entre les écoles et l'EPRP. Si l'on clarifie cette question, on permettra aux représentants de CS de mieux soutenir les CSC à l'avenir.

« Nous sommes des agents de liaison. Quand quelque chose ne va pas, on essaie d'aider. »

« L'administratrice et moi faisons régulièrement le point sur le déroulement du projet. Lorsqu'elle a des demandes, par exemple si elle souhaite effectuer des rénovations, elle me les transmet et j'essaie de réunir les gens pour y répondre ou à tout le moins de les examiner avec le DG. Je la rencontre pour savoir ce qu'elle pense de la tournure que prend le projet et de la façon dont les demandes peuvent être traitées suivant un processus autonome. Elle me parle aussi d'autres problèmes qui touchent à la CS. »

« C'était plus facile quand je n'avais qu'un CSC. C'est plus compliqué cette année. Mon rôle consistait au départ à assurer la liaison entre la CS et le CSC. Soutenir le directeur et le coordonnateur. Faire savoir à la CS, à ses administrateurs et aux administrateurs d'autres CS ce qui se passe au CSC. Acheminer les questions jusqu'à l'échelon politique, c'est-à-dire jusqu'aux commissaires. Il faut faire le point souvent. Le CSC doit compter parmi les points permanents de l'ordre du jour des réunions des commissaires: ils doivent savoir qui sont les partenaires, quelles sont les nouvelles initiatives. »

« Mon rôle consistait à contribuer à la réussite du projet et à tenter d'obtenir de la CS le soutien nécessaire. Peu après, nous avons eu un autre CSC, ce qui nous a amené d'autres difficultés parce que nous étions déjà en milieu d'année. Nous n'avions même pas de budget pour le premier; encore moins pour le second. Nous avons dû trouver les ressources et aider le coordonnateur. Sans compter que les CSC fonctionnent différemment les uns des autres et que nous devons faire ce qu'il faut pour donner une chance au projet de réussir. »

En règle générale, les CS jouent un rôle moins direct que leurs représentants dans la mise en œuvre des CSC. Plusieurs représentants ont dit que les directeurs généraux de CS ne sont pas nécessairement au courant du projet ou n'apportent aucun soutien dans la mise en œuvre. Certains ont fait observer que toutes les CS devaient adopter une résolution approuvant l'intégration des CSC dans leurs écoles, mais que bon nombre de directeurs généraux n'avaient pas encore pris conscience de l'ampleur de l'engagement ou du changement que nécessiteraient les CSC. Ils estiment que le soutien de la CS et des directeurs généraux est essentiel à la réussite des CSC.

« Quand les DG ont été abordés, ils ne comprenaient pas bien l'engagement qui leur était demandé en faveur des écoles. »

« L'idée était bonne, mais les gens n'ont pas bien compris de quoi il s'agissait. Pour être franc, l'équipement, surtout, était attrayant. »

« Il faut l'engagement de la CS. »

Les représentants de CS ont été invités à parler de leurs réussites et de leurs difficultés. Ils ont fait état de plusieurs possibilités exceptionnelles et de la valeur ajoutée du projet de CSC. Beaucoup ont évoqué les liens avec la communauté et la possibilité de rompre l'isolement en milieu rural, de proposer des activités aux élèves, d'établir une base solide pour assurer la réussite des élèves et d'étendre la palette de services offerts en anglais à la communauté anglophone que sert le CSC. Plusieurs ont aussi souligné que la présence du coordonnateur à l'école crée une dynamique positive. Un autre a fait savoir que l'école avait déjà établi divers liens avec la communauté, mais que le CSC avait permis de rassembler tous les morceaux disparates. Parmi les difficultés soulevées, figurent la viabilité, les exigences imposées aux directions d'école (comme les documents à préparer et l'administration), la recherche de partenaires qui appuient la vision du CSC, les problèmes de syndicat et le personnel supplémentaire nécessaire pour prolonger les heures d'ouverture de l'école.

### Réflexions sur la question 3 relative à la mise en œuvre et sommaire

Le soutien de la CS semble important pour le bon déroulement de la mise en œuvre des CSC. Certains représentants de CS ont fait observer que toutes les CS devaient adopter une résolution approuvant l'intégration des CSC dans leurs écoles, mais que bon nombre de directeurs généraux n'avaient pas encore pris conscience de l'ampleur de l'engagement ou du changement que nécessiteraient les CSC. Il a donc été difficile pour certains CSC d'obtenir les apports en nature requis. Certains DG et certaines CS offrent un excellent soutien. De fait, une CS en région éloignée envisage de transformer toutes les écoles en CSC. Nous avons relevé une certaine confusion chez les coordonnateurs et directeurs quant au rôle des représentants de CS. Certains parmi ces derniers ont parlé de la difficulté que représente le soutien des CSC, puisque le dossier des CSC s'ajoute à toutes leurs autres responsabilités.

#### 3.4. Nouveaux enjeux

Plusieurs nouveaux enjeux se font jour, dont certains qui ressortent visiblement dans les constatations présentées ci-dessus. Il y en a d'autres, mais ils ne correspondent pas tout à fait aux sous-questions examinées.

*Importance des coordonnateurs.* – Les coordonnateurs sont essentiels à la mise en œuvre des CSC. Les directeurs s'en remettent largement à eux pour bâtir le CSC. Il est peu probable que les partenariats et les programmes envisagés par les CSC voient le jour sans les coordonnateurs. À preuve, pendant la période de demande de financement, très peu d'activités, de travail de planification et de sensibilisation auprès de la communauté ont été entrepris avant l'arrivée sur place d'un coordonnateur. Les directeurs sont unanimes à dire que, sans les coordonnateurs, la mise en œuvre des CSC ne serait pas possible. Invité à préciser les qualités attendues d'un coordonnateur, un directeur a résumé en ces termes l'opinion générale du groupe de discussion : « C'est une personne qui connaît parfaitement la communauté, qui a de grandes capacités d'organisation et de grandes aptitudes sociales et qui connaît si possible le fonctionnement de l'école. » Cette dernière qualité n'est pas essentielle, mais les deux autres le sont. L'encadré 10 porte sur le rôle et les fonctions du coordonnateur. Voici quelques commentaires de directeurs sur l'importance des coordonnateurs :

« Si le coordonnateur n'est pas la bonne personne, ça ne sert à rien. » *Un directeur ou une directrice, mai 2008*

« J'ai perdu ma coordonnatrice et j'ai dû faire tout le travail de mise en œuvre du CSC. »  
*Un directeur, mai 2008*

« Sans coordonnateur, on s'éparpillait. Ça a été une perte de temps et d'argent. » *Un directeur ou une directrice, mai 2008*

« J'ai aussi perdu mon coordonnateur et nous avons tout juste pu maintenir le cap, mais nous n'avons rien fait de nouveau. Je ne pouvais pas le faire seul. » *Un directeur ou une directrice, mai 2008*

« Les directeurs devraient avoir leur mot à dire dans l'embauche des coordonnateurs. Tout le monde s'entend là-dessus. » *Un directeur ou une directrice, mai 2008.*

### **Encadré 10 : Rôle et fonctions du coordonnateur**

Un CSC se trouve dans une petite école anglophone dans une communauté anglophone qui compte environ 700 personnes. C'est aussi le carrefour de la région. La population anglophone de la région est d'environ 2 500 personnes, dont 40 p. 100 sont âgés de 45 ans ou plus. L'agriculture et la fabrication sont les principales industries. Plus de 50 p. 100 de la population gagnaient moins de 20 000 \$ par année (données de 2001). L'école est menacée de fermeture. La communauté a récemment perdu son école secondaire anglophone à cause de la diminution du nombre d'inscriptions, et l'initiative du CSC est censée redonner à l'école restante la vitalité nécessaire pour constituer une ressource essentielle de la communauté anglophone et faire en sorte que l'établissement reste ouvert.

Toutefois, les différents acteurs ne savent précisément quels sont les rôles et les obligations ou ne sont pas vraiment disposés à les assumer. Ils ne connaissent pas non plus quelle orientation doit prendre le CSC. C'est la coordonnatrice qui représente le CSC et s'est vu confier, par la directrice, l'entière responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'ensemble des activités et des projets du CSC. La directrice lui a aussi délégué la responsabilité de la gestion de la vidéoconférence, très employée, et d'assurer sa présence à l'école pour superviser toutes les activités liées au CSC, y compris l'utilisation des locaux par des groupes communautaires et les activités scolaires organisées après l'école. La directrice considère que son rôle à l'égard du CSC consiste principalement à approuver les idées soumises par la coordonnatrice et ne considère pas le CSC comme une priorité pour l'école. Les enseignants ont l'impression d'être tenus à l'écart et ne savent pas précisément quel devrait être leur rôle au sein du CSC qui, selon eux, est dépourvu d'une stratégie claire. Les partenaires communautaires sont enthousiastes devant les possibilités que présente le CSC, mais ils considèrent aussi la coordonnatrice comme principale responsable de l'élaboration et de l'accomplissement de la mission du CSC. Malgré toute l'énergie et l'enthousiasme que lui procurent les partenariats qu'elle a réussi à former avec la communauté, elle sent le fardeau que représente la responsabilité de la création et de la viabilité du CSC et est découragée par l'absence de soutien concret de la part de la directrice et des autres acteurs. Par ailleurs, elle doit consacrer une bonne partie de ses heures rémunérées à la gestion courante de la vidéoconférence et certains partenariats prometteurs se sont trouvés compromis parce qu'elle devait être présente à toute heure pour superviser l'utilisation de l'équipement.

Le CSC présente de grandes possibilités, situé comme il l'est au sein d'une communauté anglophone isolée et déterminé à accroître les ressources locales et l'interaction communauté-école. Pour que ces possibilités se concrétisent, toutefois, il faut une vision et un leadership communs. La bonne nouvelle est que, depuis l'évaluation, la situation s'est améliorée. La directrice a pris le fonctionnement du CSC en main, réalisant l'importance de soutenir et de bien diriger le projet quand la première coordonnatrice a remis sa démission. La nouvelle personne en poste et la directrice collaborent maintenant au soutien et au fonctionnement du CSC.

*Sécurité d'emploi.* – Le roulement de personnel parmi les coordonnateurs est lié à une question de sécurité d'emploi. Les coordonnateurs et les directeurs ont souligné que la précarité éventuelle du poste, le financement du poste n'étant assuré que pour trois ans et qu'à temps partiel dans la plupart des cas, pourrait entraîner un important taux de roulement à ce poste.

« Les coordonnateurs ont besoin d'une certaine sécurité d'emploi, sinon ils vont ailleurs. La viabilité des CSC dépend largement de la stabilité de leur poste. » *Un directeur ou une directrice, mai 2008.*

*Contraintes de temps.* – Tous s'entendent pour dire qu'il n'y a pas assez de temps pour faire tout ce qu'il y a à faire pour bâtir un CSC viable si la plupart des coordonnateurs ne travaillent qu'à temps partiel.

« Je vais être honnête : à ma réunion, j'ai demandé le nombre d'heures. On m'a répondu : "Vous en aurez vingt et vous ferez comme vous voudrez." Mais si je ne faisais que vingt heures, nous n'irions nulle part. » *Un coordonnateur ou une coordonnatrice, mai 2008.*

« J'ai compris mal pourquoi le CSC devrait être ouvert sept jours par semaine alors que le responsable travaille trois jours par semaine. Quelque chose cloche dans le concept. L'été, je profite de l'interruption ; j'ai besoin de repos. Mais il faut une semaine pour reprendre le collier à l'automne. Pendant ce temps, mes partenaires n'arrêtent pas. L'an dernier, j'ai eu l'impression d'avoir complètement perdu le rythme. J'ai dû redémarrer en trombe. À ce jour, nous n'avons pas récupéré ce que nous avons perdu l'été dernier. Il n'y a pas eu une seule réunion du partenariat depuis. » *Un coordonnateur ou une coordonnatrice, mai 2008*

« Les coordonnateurs devraient aussi être rémunérés pour plus d'heures. C'est certainement un travail de quatre ou cinq jours par semaine. Ils y consacrent beaucoup plus d'heures. Ils doivent aussi pouvoir travailler l'été... Les coordonnateurs ne sont pas tous payés pendant les mois d'été. Ils ne touchent pas tous le même salaire pour le même nombre d'heures travaillées. » *Un directeur ou une directrice, mai 2008*

*Importance du rôle de leader des directeurs.* – Tout comme l'absence de coordonnateur peut nuire à la mise en œuvre, le manque de *leadership* de la part du directeur peut compromettre l'initiative. La participation et le leadership assurés diffèrent d'un directeur à un autre. Le fait qu'un directeur ne participe ou ne s'engage pas dans le CSC semble être une source de préoccupation pour les coordonnateurs et peut freiner la mise en œuvre du CSC. Même si l'on n'attend généralement pas des directeurs qu'ils participent au fonctionnement courant du CSC, ils n'en doivent pas moins le diriger pour montrer leur appui. Les enseignants et les élèves doivent sentir que le directeur soutient le CSC pour être convaincus de sa viabilité. Dans les CSC où les directeurs assurent activement le leadership, la mise en œuvre semble plus avancée. (Se reporter également à la section 2a.)

Certes, un changement à la direction peut influencer sur le CSC, mais cet effet aussi varie d'un centre à un autre. Il est arrivé qu'une nouvelle équipe s'installe à la direction d'une école mais qu'elle n'appuie pas l'idée du CSC. Le coordonnateur a trouvé difficile de poursuivre la mise en place des activités prévues l'année précédente. Dans un autre cas, au contraire, le changement à la direction a revitalisé le CSC, qui stagnait, et produit un bouquet d'activités tout en stimulant l'avancement du projet. L'été 2008 a été une saison fertile en changements parmi les directeurs. Les coordonnateurs ont l'impression que rien ne bouge tant que les changements à la direction ne sont pas terminés. Ils ne savent pas si le nouveau directeur compte maintenir les choses en l'état. Certains ont hâte au changement, y voyant une occasion de donner un nouveau souffle au CSC.

« Tout est bloqué parce que le directeur quitte. » *Un coordonnateur ou une coordonnatrice (mai 2008)*

« Ce n'est pas facile, pour un directeur, d'hériter d'un CSC et d'un coordonnateur. » *Un directeur ou une directrice (mai 2008)*

*Soutien de la CS.* – Un certain nombre d'acteurs, y compris l'EPRP, des directeurs, des coordonnateurs et des représentants de CS, ont souligné que les directeurs généraux de CS ne sont pas nécessairement au courant du projet ou n'en soutiennent pas nécessairement la mise en œuvre. Toutes les CS devaient adopter une résolution approuvant l'intégration des CSC dans leurs écoles, mais que bon nombre de directeurs généraux n'avaient encore pris conscience de l'ampleur de l'engagement ou du changement que nécessiteraient les CSC. Il a donc été difficile pour certains CSC d'obtenir les apports en nature requis. Certains DG et certaines CS offrent un excellent soutien. De fait, une CS envisage de transformer toutes les écoles en CSC. Toutefois, comme on l'a fait remarqué :

« Quand les DG ont été abordés, ils ne comprenaient pas bien l'engagement qui leur était demandé en faveur des écoles. » *Un représentant ou une représentante de CS, mai 2008*

*Conseils d'établissement.* – Il ressort des visites sur le terrain, des groupes de discussion et des entrevues qu'il y a une certaine confusion quant au rôle des conseils d'établissement à l'égard des CSC. Les conseils devaient approuver la création du CSC. La plupart semblent avoir été informés régulièrement de la progression du projet par le coordonnateur ou le directeur. Le degré de participation du conseil d'établissement varie en fonction du degré d'intégration du CSC dans l'école. Dans certains cas, un membre du conseil d'établissement siège au CD du CSC. Dans d'autres, le CSC fait le point et présente régulièrement un rapport au conseil d'établissement. Ailleurs, le CSC n'a pour ainsi dire aucun contact avec le conseil d'établissement.

*Difficultés propres aux CSC rattachés à plusieurs établissements.* – Selon les données recueillies à l'occasion des visites dans les centres rattachés à plusieurs écoles, l'une d'entre elles assume généralement le rôle de principal partenaire, et les autres sont plus distantes. Dans un cas, par exemple, l'école secondaire est le principal partenaire; c'est aussi l'endroit où se trouve physiquement le CSC et où travaille le coordonnateur. Ailleurs, l'école primaire et le centre de formation des adultes sont partenaires. Le CSC se trouve aussi physiquement dans une école et celle-ci est considérée comme le CSC. Ces écoles ont besoin d'un soutien particulier pour que l'action du CSC s'étende au-delà de l'emplacement central.

### **Encadré 11 : CSC rattaché à plusieurs établissements**

Un CSC est situé en milieu rural, au sein d'une communauté anglophone en déclin sur les plans démographique et économique. Il y a deux écoles primaires dans la région et une école secondaire avec secteur anglophone, et toutes ont décidé de mettre leurs ressources en commun pour demander une subvention afin de créer un CSC. Il s'agit d'un des quelques CSC rattachés à plusieurs établissements financés dans le cadre du projet.

Dans ce CSC, il y a un seul coordonnateur, et son bureau se trouve à l'école secondaire. Comme l'une des écoles primaires est assez loin de l'école secondaire et qu'il faut beaucoup de temps pour gérer le CSC, le coordonnateur consacre la majorité de ses efforts au CSC à l'école secondaire ; c'était le cas du moins au moment de notre visite.

De ce fait, le CSC dans les écoles primaires est « coordonné » par les directeurs, avec l'aide de bénévoles actifs de la communauté anglophone.

Comme autre facteur qui facilite la gestion de ce CSC, mentionnons que le projet émane d'une proposition conjointe présentée par les écoles et un organisme régional de services sociaux, dont l'objectif est de fournir des services aux communautés anglophones isolées et économiquement défavorisées. Le directeur de l'organisme de services sociaux est un partenaire actif du CSC et son champ d'action régional contribue à relier les trois emplacements dispersés.

Le CSC rattaché à plusieurs établissements a entre autres avantages d'élargir le rayon d'action des activités. Les élèves qui passent du primaire au secondaire connaissent déjà le concept et les activités du CSC. Il y a donc des chances que le CSC soit considéré comme une partie intégrante de la vie des élèves pendant toute la durée de leurs études.

Par ailleurs, un CSC rattaché à plusieurs établissements permet des économies d'échelle puisque les avantages profitent au plus grand nombre possible d'élèves et de membres de la communauté, ce qui est un grand atout étant donné le peu de financement disponible. Les économies réalisées constituent un avantage appréciable à prendre en considération dans l'examen de la viabilité des CSC après la période de financement.

Cette formule présente trois grandes difficultés qui, bien qu'elles soient propres à la situation de ce CSC, peuvent toucher d'autres emplacements ayant une structure analogue. Il s'agit de la complexité de la coordination, de la cohérence entre les écoles et l'inégalité perçue dans la répartition des ressources entre les CSC.

La plus grande difficulté sur le plan de la coordination soulevée par le coordonnateur est de rester au fait de ce qui se passe dans les autres écoles. La distance pose un problème, tout comme l'obtention d'information pertinente de la part des directeurs au primaire. Comme les directeurs assument le rôle de leader du CSC dans leur école, ce qui représente la seule solution possible dans une petite école, ils manquent de temps pour assurer des communications suivies.

La cohérence au sein du programme constitue une autre difficulté. Pour que les élèves profitent pleinement de la continuité du CSC du primaire au CSC du secondaire, il faut assurer la cohérence entre les programmes. À ce stade-ci de leur mise en œuvre, les CSC dans les différentes écoles offrent des activités pour lesquelles ils ont de l'intérêt et des bénévoles. On ne doit donc pas s'étonner qu'ils aient des champs d'intérêt très différents.

Comme autre difficulté, on doit faire en sorte que chaque emplacement ait l'impression de récolter sa juste part de l'argent et des bénévoles. Comme chacun offre des activités différentes, il est très difficile d'évaluer si chacun reçoit une part équitable des ressources.

Dans l'ensemble, un CSC rattaché à plusieurs établissements peut toucher un plus grand nombre de personnes et assurer la continuité des services. Se laisser guider avant tout par sa mission, comme le fait ce CSC dans cadre du partenariat qu'il a conclu avec un organisme de services sociaux, contribue à la cohérence d'un programme dispersé sur le plan géographique et exécuté suivant différentes approches. Les CSC rattachés à plusieurs établissements doivent s'attaquer aux problèmes liés notamment à la coordination, à la cohérence et à la répartition équitable des ressources pour réaliser leur potentiel.

*Deux modèles de CSC.* – Il semble y avoir deux modèles différents d'intégration de CSC dans les écoles. Nous les appelons le « modèle parallèle » et le « modèle intégré » ; ils sont décrits dans les encadrés 12 et 13. Le leadership du directeur et sa façon de formuler sa vision du CSC influent sur le degré d'intégration. Les données recueillies à ce jour ne permettent pas de déterminer si l'un des deux modèles est plus propice à la viabilité. Dans le modèle parallèle, l'école et le CSC coexistent et s'entraident, chacun voyant l'autre comme une entité distincte mais aussi comme un partenaire et un bassin de ressources. Le CSC propose des activités qui profitent à l'école, aux élèves et à la communauté, et l'école accueille le CSC et fournit les locaux et d'autres ressources. Le CSC peut être considéré comme un programme spécial et avoir un fonctionnement distinct de celui de l'école.

Dans le modèle intégré, l'école et le CSC sont plus étroitement liés. L'école a été repensée comme CSC et elle joue un rôle élargi dans la communauté. Dans les CSC configurés suivant le modèle intégré que nous avons observés, le directeur indique clairement que l'école et le CSC forment une entité unique, dont les directions se chevauchent. Il y a par ailleurs communication et collaboration entre le conseil d'établissement et le CSC.

#### **Encadré 12 : Le modèle parallèle**

Dans une école secondaire anglophone située dans une ville majoritairement francophone, la plus grande partie des élèves parlent anglais à la maison, mais l'école accueille une population diversifiée sur les plans linguistique et ethnique. L'école offre des programmes d'enseignement avec concentrations en sports et en arts ainsi que des programmes d'alternance travail-études. Elle avait de nombreux programmes et partenariats communautaires avant de devenir un CSC et a vu dans les subventions aux projets de CSC l'occasion de regrouper ses activités, partenariats et programmes disparates. Le CSC dispose de vastes locaux dans l'école, mais il n'est pas situé bien en évidence. Il n'a pas d'entrée distincte, et les visiteurs doivent passer par la porte principale de l'école.

Le CSC peut être considéré comme parallèle à l'école plutôt qu'intégré. Autrement dit, il offre des activités en collaboration avec ses partenaires mais peu sont destinées aux élèves. Les partenaires louent ou troquent des locaux dans l'espace réservé au CSC dans l'école et utilisent le CSC comme base pour leurs activités courantes.

Le style de leadership du CSC explique peut-être en partie pourquoi ce CSC fonctionne suivant le modèle parallèle plutôt que selon le modèle intégré. Le directeur a demandé la subvention, aidé le personnel enseignant à se libérer pour le CSC et appuyé les demandes de rénovations pour les locaux du CSC. Bien qu'il ait permis l'instauration du CSC, le directeur n'a pas nécessairement facilité ni encouragé de façon générale la mise en œuvre du CSC. Le travail de mise en œuvre relève principalement de la coordonnatrice. Cette dernière est très connue dans la communauté et a déjà dirigé plusieurs organismes communautaires. Le directeur lui a délégué la responsabilité du fonctionnement courant du CSC, mais la coordonnatrice semble aussi appliquer la vision et l'orientation du CSC tout en tenant le directeur informé des progrès. Outre les groupes qui travaillent déjà à l'école, dont une association de promotion du patrimoine culturel, elle profite de ses réseaux pour établir des liens dans la communauté, principalement dans le secteur des services et du développement communautaires, où la langue d'usage est principalement le français.

Comme dans beaucoup d'autres CSC, la coordonnatrice travaille à temps partiel et trouve difficile d'accomplir toutes les tâches de planification et de gestion tout en organisant les activités, en établissant des partenariats et en incitant les élèves, le personnel enseignant et la communauté à participer au cours d'un nombre d'heures restreint. Les différents acteurs de la communauté et de l'école ont d'ailleurs souligné que le directeur pourrait participer davantage. Pour que le CSC soit véritablement intégré dans l'école, le directeur doit l'appuyer davantage.

### **Encadré 13 : Le modèle intégré**

Dans un CSC éloigné, en milieu rural, le directeur a appuyé l'idée du CSC et en a essentiellement confié la mise en œuvre au coordonnateur. Tous deux sont bien connus dans la communauté et y ont de nombreuses relations, qu'ils ont mis à profit pour franchir fidèlement les étapes du cadre d'action, en commençant par délimiter la communauté, dessiner les atouts et former un CD qui a travaillé à élaborer la vision et la mission ainsi qu'à répondre aux besoins. Le fait que les membres de la communauté, le personnel enseignant et les parents participent tous au CD et que les activités et les services ont été conçus en fonction des besoins de la communauté, qui englobe de façon générale toute la population, des nouveau-nés aux personnes âgées, semble avoir contribué à l'intégration relativement rapide du CSC dans la communauté et à l'école, qui forment un véritable carrefour. Les activités offertes dans l'école aux élèves et à la communauté ont aidé à faire du CSC et de l'école une entité unique. Même s'il ne participe pas à la gestion courante des activités et des services, le directeur dirige le CSC, dont l'école fait partie.

*CSC en région éloignée.* – Qu'ils soient en région éloignée, en ville ou en banlieue, les CSC deviennent des centres actifs et dynamiques. C'est toutefois en région éloignée qu'on pense qu'ils contribueront de manière importante à la vitalité d'une communauté, dont ils utilisent et développent les ressources tout à la fois. C'est aussi en région éloignée que nous avons le plus vu les membres de la communauté parler des retombées du CSC, dire que c'est là que se déroulent maintenant les activités dans la communauté (se reporter aussi à la section 2I).

*Viabilité.* – La plupart des dirigeants d'école et de CSC ainsi que différents acteurs s'inquiètent de la viabilité des CSC au-delà de la période de financement. On ne sait pas bien comment poursuivre le projet après la durée de la subvention ni comment faire prendre conscience de l'importance du CSC pour assurer la viabilité de la communauté.

## **Limites**

Il convient de préciser les limites du présent rapport. Premièrement, les données sur les emplacements et la mise en œuvre ne concernent que les CSC de la phase 1. Les prochaines activités de collecte permettront de voir si les CSC de phase la 2 éprouvent les mêmes difficultés et se développent de la même façon. Les écarts entre les données recueillies sur les divers emplacements nous empêchent de déterminer combien de CSC montrent une tendance particulière ou combien ont franchi telle ou telle étape du cadre d'action. WestEd travaillera en étroite collaboration avec la coordonnatrice de l'évaluation de l'EPRP pour combler certaines de ces limites.

Citons également comme autre limite les contraintes de temps. À la lumière de nos entretiens avec des coordonnateurs, des directeurs et des membres de l'EPRP, nous savons que la mise en œuvre continue de progresser dans de nombreux emplacements depuis notre passage. Nous savons que certains CSC, où la mise en œuvre avait été interrompue faute de coordonnateur, progressent maintenant depuis l'arrivée de nouveaux coordonnateurs. Ailleurs, en revanche, le coordonnateur qui avait permis une progression rapide de la mise en œuvre grâce à ses efforts soutenus est maintenant parti. Le CSC travaille avec une autre personne et essaie de reprendre le temps perdu.

L'un des aspects de la vision du changement non abordés dans le présent rapport concerne le CMOP et le CPR. Nous n'avons pas recueilli de données suffisantes à ce sujet. Nous le ferons dès les prochaines activités de collecte de données, à partir de l'automne 2008.

## 4 | CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le projet même semble bien organisé et bien conçu pour ce qui est de l'élaboration de la formation et de la documentation, notamment le cadre d'action et les étapes de la création d'un CSC viable susceptible de devenir un carrefour communautaire. Le projet est toutefois complexe étant donné le grand nombre d'éléments interreliés (partenaires, écoles, CS, EPRP et MELS). Selon les données recueillies et présentées ici, la plupart des CSC de la phase 1 progressent dans la mise en œuvre, selon les étapes définies par Fixsen et ses collaborateurs et se rapprochent des objectifs fixés. La majeure partie des CSC de la phase 1 n'en sont qu'au stade du démarrage, où ils effectuent des changements et mettent en place les composantes du CSC, mais les pratiques ne se sont pas encore répandues dans toute l'organisation, et il faut poursuivre les efforts de sensibilisation et de formation. D'autres en sont à l'étape de l'intégration. Dans ces cas, le CSC est devenu une pratique acceptée, les administrateurs appuient et facilitent le projet et les résultats attendus commencent à se concrétiser (Fixsen et coll., 2005). Aucun des CSC n'a atteint les stades de l'innovation et de la viabilité, où les activités seront renouvelées et le projet sera orienté vers la viabilité et l'efficacité à long terme.

Dans l'ensemble, nous constatons que les CSC offrent des activités et des services favorables à la réussite et à la participation des élèves, comme le tutorat, la formation par vidéoconférence et l'apprentissage communautaire et beaucoup d'autres. Ils contribuent globalement à rendre les services et les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie plus accessibles aux communautés anglophones qu'ils servent. Ils le font au moyen de cours et d'ateliers sur des sujets aussi divers que l'aide aux devoirs et des séances d'information sur le diabète, des cours de Pilates, des bulletins d'information en anglais, pour ne nommer que ceux-là. Dans bon nombre des communautés, et plus particulièrement les plus éloignées et les plus isolées, le CSC devient un véritable carrefour, qui procure à la communauté anglophone un endroit où aller qu'elle n'avait peut-être pas auparavant. La mise en œuvre progresse de manière encourageante, mais nous avons constaté que les CSC et l'EPRP ont encore des problèmes à résoudre pour assurer la viabilité. En priorité, il reste à mobiliser les divers acteurs comme le personnel enseignant, à rallier les différents acteurs et à obtenir leur soutien pour la poursuite de la mise en œuvre, à planifier les activités et les services pour qu'ils s'harmonisent avec les résultats et les effets attendus, à renforcer le leadership et à réduire le taux de roulement chez le personnel clé des CSC.

Le commentaire suivant constitue un rappel important :

« Il faut du temps pour mettre un CSC sur pied. C'est un changement de culture à l'école et un changement dans la façon dont les gens font les choses et perçoivent leur "chasse gardée". » *Un directeur ou une directrice (mai 2008)*

Peu importe où en est le CSC, il y a toujours place à l'amélioration. À la lumière des constatations réunies dans le présent rapport, nous formulons plusieurs recommandations pour concrétiser ces améliorations à l'échelle du projet et des CSC.

## Recommandations à l'échelle du projet

- Envisager d'accorder davantage de temps aux coordonnateurs et aux directeurs de CSC, pendant les séances de formation, pour qu'ils puissent interagir entre eux et mettre en commun leurs idées et leurs connaissances. En outre, accorder plus de temps aux équipes-écoles des CSC, pendant les séances de formation, pour qu'elles puissent travailler ensemble pour faire progresser la mise en œuvre des CSC.
- Continuer de faire participer les équipes-écoles des CSC à la planification en vue des séances de formation et des activités à venir.
- Indiquer et clarifier les buts et les résultats attendus de toutes les séances de formation aux participants dès le départ.
- Envisager d'améliorer la documentation et de préciser quels documents et rapports sont obligatoires, puis faire part de l'objectif et de l'importance de ces formulaires auprès des leaders de CSC.
- Offrir plus de soutien aux CSC, par exemple une formation et des modèles en lien avec leur plan d'autoévaluation. Clarifier le but de l'autoévaluation peut aussi encourager les CSC à entreprendre cette étape.
- Tirer parti du bassin de connaissances constitué par les directeurs et les coordonnateurs de CSC pour consolider le réseau et appuyer la formation de nouveaux CSC et aider les CSC où arrivent de nouveaux coordonnateurs et directeurs.
- Offrir aux enseignants et aux autres membres du personnel scolaire une formation sur le concept des écoles communautaires et la façon d'instaurer l'apprentissage communautaire. Ce type de formation pourrait renforcer les capacités du CSC et influencer sur sa viabilité.
- Trouver des moyens d'aider les enseignants à comprendre le processus de changement pour les aider à devenir des acteurs et participants plus actifs au sein des CSC.
- Concevoir une formation qui aide les directeurs à diriger avec efficacité les CSC et à aider à leur tour les enseignants à choisir des programmes éducatifs conformes aux objectifs du CSC.
- Trouver des façons de rallier les directeurs généraux et les CS en diffusant auprès d'eux des bulletins d'information ou en leur présentant les réussites des CSC.
- Trouver des moyens d'aider les CSC à faire la transition d'un programme axé sur les activités vers un programme cohérent d'activités *et* de services en donnant des exemples inspirants de réalisations d'autres écoles communautaires du Canada, des États-Unis et d'Angleterre.
- Trouver des moyens d'aider les CSC à mobiliser un plus grand nombre de participants au-delà de la communauté scolaire immédiate.
- Trouver des façons d'aider les CSC rattachés à plusieurs établissements à étendre leur action au-delà de l'emplacement central.
- Trouver des moyens de financer à long terme les postes de coordonnateur (modification des politiques et recherche de financement).

## Recommandations à l'échelle des CSC

- Encourager les CSC à prévoir le temps nécessaire à la planification à long terme d'un programme cohérent et viable ou d'un ensemble de programmes concourant aux objectifs d'ensemble qui sont d'accroître le taux de réussite et de participation des élèves, de favoriser l'apprentissage tout au long de la vie et de rendre les services plus accessibles. Le cadre d'action peut orienter et faciliter ce processus.
- Amener les CSC à envisager divers moyens d'améliorer l'utilité de leur CD pour faciliter la mise en œuvre et assurer leur viabilité. Les coordonnateurs pourraient se réunir en sous-comités pour se partager le travail ou faire appel à des membres de la CS possédant une expertise particulière.
- Encourager les CSC à examiner des moyens de stimuler la participation des enseignants et de les aider à faire le lien entre la vidéoconférence, l'apprentissage tout au long de la vie et le CSC.
- Inciter les CSC rattachés à plusieurs établissements à s'assurer que toutes les écoles participent à leurs activités, contribuent à leur développement et profitent de leurs ressources.
- Encourager les CSC à veiller à ce que le directeur et le coordonnateur s'échangent l'information et planifient de concert pour faire progresser la mise en œuvre.
- Veiller à ce que les CSC trouvent des façons de faire connaître les réussites, les activités et les partenaires à la CS et aux directeurs généraux pour les rallier au projet.

## Conclusion

À l'évidence, la plupart des écoles qui ont obtenu une subvention pour créer un CSC souscrivent au concept et avancent à grands pas dans la mise en œuvre de centres qui répondent à leurs besoins et à ceux de leur communauté. Les coordonnateurs apportent une contribution essentielle à l'énergie et à l'orientation de la mise en œuvre. Ils ne pourraient y arriver toutefois sans l'appui de la direction d'école, les séances de formation et le soutien de l'EPRP. Le mode de mise en œuvre varie en fonction du lieu. Il est parfois axé principalement sur des activités et des services de nature à renforcer l'apprentissage et la participation des élèves et, parfois, sur des activités et des services destinés à la communauté dans son ensemble. Dans les endroits plus éloignés et isolés, le CSC semble en bonne voie de devenir un carrefour communautaire. Dans les communautés urbaines, il n'est peut-être pas le carrefour de la communauté anglophone dans son ensemble, mais il s'efforce de répondre aux besoins de cette communauté ou d'une partie de cette communauté. Selon les données recueillies, les CSC pourraient avoir des effets positifs importants sur les écoles et les communautés. Le projet en est encore aux premiers stades de la mise en œuvre. Les difficultés ne manquent pas, mais la volonté de les résoudre et d'assurer la viabilité de l'initiative ne fait pas défaut non plus.

## ADDENDA, PAR PATRICIA LAMARRE

### Réponse à la demande d'évaluation des répercussions des CSC sur la vitalité de la communauté anglophone du Québec

À l'automne 2008, un rapport d'évaluation intérimaire sur l'initiative Centres scolaires et communautaires (CSC) pour la minorité linguistique du Québec (initiative des CSC) a été déposé. Le rapport a reçu un accueil favorable de la part du comité d'évaluation du projet (CEP) et a fourni une mine de renseignements sur le processus de mise en œuvre. Toutefois, le CEP a demandé qu'une section portant particulièrement sur les répercussions des CSC sur la vitalité des communautés anglophones du Québec soit ajoutée au rapport. Cette demande est tout à fait légitime compte tenu du fait que les CSC sont financés grâce à l'Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement de la langue seconde. Elle nous oblige toutefois à aborder une question fort complexe. Dans le présent addenda, j'expliquerai brièvement les difficultés qu'implique l'évaluation de la vitalité des communautés de même que les limites inhérentes au processus d'évaluation en cours ou de tout autre processus d'évaluation. Je me pencherai ensuite sur une question à laquelle il sera plus aisé de répondre : ***les CSC démontrent-ils qu'ils peuvent surmonter les difficultés auxquelles doivent faire face les écoles anglophones du Québec et les communautés qu'elles servent ?***

#### 1 Contexte relatif au financement et à la recherche

En 1969, le gouvernement fédéral s'est engagé à appuyer la dualité linguistique au Canada. Avec le temps, la forme de cet engagement s'est précisée et, en 2005, on a modifié la Loi sur les langues officielles<sup>6</sup> du Canada pour renforcer officiellement l'obligation du gouvernement fédéral à l'égard de la dualité linguistique et créer les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). En d'autres termes, les institutions fédérales sont maintenant tenues, en vertu de la Loi sur les langues officielles, de promouvoir et d'améliorer la vitalité des CLOSM. En 2006, afin de mieux saisir et évaluer les projets et l'utilisation des sommes investies à cette fin, le gouvernement fédéral a commandé une étude auprès de Johnson et de Doucet visant à tracer un bilan de la recherche sur la vitalité ethnolinguistique et communautaire et à trouver des façons de la mesurer (Commissariat aux langues officielles, 2006). Parmi les points importants soulevés par Johnson et Doucet, mentionnons le caractère complexe et polysémique des notions de « communauté » et de « vitalité ». Essentiellement, il convient de réfléchir au sens de ces notions et de le préciser avant d'entreprendre toute étude et, idéalement, dans les discussions avec les CLOSM intéressés. Les auteurs ont également conclu que la vitalité était particulièrement difficile à évaluer, puisqu'elle pouvait être examinée sous bien des angles différents (niveaux individuel et collectif) et comportait des dimensions nombreuses (démographique, sociale, politique, juridique, culturelle, économique, etc.). Par conséquent, les paramètres de toute étude visant à mesurer la vitalité doivent être soigneusement définis, particulièrement en ce qui concerne les dimensions de la vitalité à examiner et le sens à donner à la notion de communauté, puisqu'il s'agit de deux facteurs très pertinents

<sup>6</sup> En 2005, le projet de loi S-3 est venu préciser les obligations du gouvernement fédéral en vertu de la partie VII de la Loi sur les langues officielles.

à prendre en considération ici. Par surcroît, avant de tenter de *définir les répercussions des CSC sur la vitalité des communautés anglophones du Québec*, on doit d'abord répondre à une autre question. Du point de vue scientifique, on doit d'abord prouver qu'il existe une relation de cause à effet entre une initiative donnée et un concept pluridimensionnel très général. Or, il s'agit simplement d'une question à laquelle le processus d'évaluation en cours ne permet pas de répondre et à laquelle la plupart des chercheurs se garderaient bien de répondre. En revanche, on peut soulever des questions plus modestes mais, comme le soutiennent Johnson et Doucet :

Toute stratégie visant le renforcement de la vitalité exige de bien comprendre la situation à changer – le point de départ – afin d'être en mesure de bien cibler le point d'arrivée.

Le point de départ, dans le cadre du projet, est un groupe très diversifié d'écoles existantes, chacune ayant des besoins et des difficultés qui lui sont propres, chacune possédant une communauté et une population scolaire particulières, chacune avec sa propre conception de ce qu'est un CSC et de ce qu'il devrait apporter, chacune ayant, en quelque sorte, son propre point d'arrivée. Voici ce que peut et ce qu'est en train de mesurer l'équipe d'évaluation de WestEd : 1) les progrès faits dans chacun de ces contextes au fur et à mesure que les écoles deviennent des CSC ; 2) le soutien que leur apporte leur commission scolaire (CS), le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et l'équipe de personnes-ressources du projet (EPRP), chemin faisant.

Dans cet esprit, nous devons nous garder d'imposer des indicateurs qui ne sont pas étroitement liés aux objectifs de création des CSC. Ces objectifs sont exposés ci-dessous.

L'initiative des CSC a pour but de favoriser la création d'un groupe diversifié de CSC comme « carrefours » de l'enseignement en langue anglaise et du développement des communautés et comme modèles pour l'avenir. Parmi les principaux résultats attendus, le CSC doit :

- réunir les conditions jugées nécessaires à la réussite des élèves ;
- répondre à la culture et aux besoins particuliers de la communauté qu'il sert ;
- fournir des services accessibles à la communauté dans son ensemble ;
- offrir une gamme de services autofinancés et viables à long terme ;
- intégrer les services et les ressources existants et ceux d'organisations externes ;
- créer des partenariats financiers et de ressources pour assurer la viabilité à long terme ;
- être vu par la communauté comme une solution satisfaisant aux besoins ;
- suivre une démarche souple et novatrice de la prestation de services.

Finalement, rappelons qu'il est normal qu'une tension existe dans l'initiative des CSC ; c'est un exercice d'équilibre, où chaque CSC doit trouver sa propre façon d'atteindre ses objectifs traditionnels par rapport aux élèves et à l'école, de même que les objectifs de la communauté dans son ensemble. Ces deux ensembles d'objectifs doivent être pris en considération dans l'examen des progrès en cours et dans la façon de les interpréter, non seulement par les personnes qui sont chargées de l'évaluation, mais également par celles qui devront en lire et en interpréter les constatations et mesurer la réussite des CSC.

Ces mises en garde étant faites, nous pouvons maintenant nous pencher sur deux questions auxquelles, selon moi, nous pouvons répondre.

1. Les écoles peuvent-elles, tout en continuant de remplir leur mandat en matière d'éducation, contribuer à l'atteinte des objectifs de la communauté ?
2. Les CSC démontrent-ils qu'ils peuvent surmonter les difficultés auxquelles doivent faire face les écoles anglophones du Québec et les communautés qu'elles servent ?

Dans la formulation de ces questions, nous devons néanmoins rappeler que les écoles anglophones du Québec servent des populations d'élèves diversifiées sur les plans linguistique et culturel, formées d'un nombre important d'élèves de familles bilingues et francophones (près de 20 p. 100 des élèves qui fréquentent les écoles anglophones ont le français pour langue maternelle). C'est pourquoi le sens de « communauté » variera considérablement d'un CSC à un autre. La façon de désigner la communauté ou la façon dont la communauté se désigne elle-même d'un CSC à un autre n'a peut-être pas grand-chose à voir avec le discours traditionnel des CLOSM. En effet, dans les plans d'action des CSC de la phase 1, seulement quatre d'entre eux parlent directement de « communauté anglophone » alors que la plupart font simplement référence à la « communauté ».

## **2 Les CSC et les difficultés que doivent surmonter les écoles anglophones du Québec**

L'initiative des CSC est financée grâce à l'Entente Canada-Québec relative à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement de la langue seconde. Elle est menée sous la supervision du Secteur des services à la communauté anglophone (SSCA) du MELS, puisque l'éducation est une compétence provinciale. Le droit à l'éducation dans la langue officielle de la minorité est toutefois protégé en vertu de la Loi constitutionnelle. En effet, au Québec, les écoles et les CS sont les seuls établissements dont les droits sont garantis en vertu de la Loi constitutionnelle et des dispositions relatives aux CLOSM. Puisque ces établissements relèvent de la province, les pouvoirs qui leur sont conférés doivent respecter la Loi sur l'instruction publique et le programme d'éducation. Cela dit, en vertu du cadre législatif régissant le fonctionnement des écoles du Québec, il est tout à fait possible de transformer une école en CSC. De plus, on a modifié la Loi sur l'instruction dernièrement pour élargir la mission des CS :

207.1. La commission scolaire a pour mission d'organiser, au bénéfice des personnes relevant de sa compétence, les services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement.

La commission scolaire a également pour mission de promouvoir l'éducation sur son territoire, de veiller à la qualité des services éducatifs en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population et de contribuer, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, culturel et économique de sa région (Projet de loi n° 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et la Loi sur les élections scolaires).

Néanmoins, les CSC demeurent, sur le plan juridique, des écoles, dont le mandat premier est centré sur les élèves et le programme d'éducation.

Au Québec, dans de nombreux milieux, les écoles sont les seuls établissements publics locaux voués à la prestation de services à la communauté anglophone. Dans certaines régions rurales et éloignées, les écoles sont même les seuls bâtiments importants dans le paysage, bâtiments qui sont inoccupés dès la fin de l'après-midi, la fin de semaine et pendant tout l'été. Vues sous cet angle, les écoles constituent manifestement les emplacements tout désignés vers lesquels se tourner pour assurer la vitalité de la communauté, tant sur le plan social que physique. Dans

un rapport qu'elle a publié récemment, l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec a qualifié les écoles de dernier prolongement important de la communauté (ACSAQ, 2002). Il convient donc de se poser la question suivante : « Un établissement mandaté, en vertu de la loi, pour fournir à des enfants d'âge scolaire une instruction peut-il élargir son mandat pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la communauté dans son ensemble (le sens de « communauté » était défini par chaque CSC) ?

On peut d'ores et déjà répondre à cette question par l'affirmative. **Les CSC démontrent en effet qu'ils peuvent poursuivre leurs objectifs éducatifs dans le rôle d'école que leur confère la loi tout en poursuivant ceux de la communauté dans son ensemble.** Comme nous l'avons indiqué dans le rapport d'évaluation, il s'agit d'un changement important dans la façon de comprendre les écoles et dans leur façon de fonctionner, qui exige un changement de la culture de l'école, donc une transformation qui est largement tributaire du soutien et du leadership des directeurs d'école. L'évaluation indique que ce changement s'opère dans de nombreux emplacements, mais qu'il est encore vulnérable à cette étape-ci, particulièrement en ce qui a trait à deux principaux acteurs, soit le directeur d'école et le coordonnateur. Comme nous le soulignons dans le rapport d'évaluation, la mise en œuvre du CSC s'arrête ou est gravement compromise lorsque les directeurs et les coordonnateurs n'en assument pas le leadership et lorsqu'ils n'ont pas établi entre eux une relation de travail viable.

En outre, dans de nombreux emplacements, **cette transformation d'école en CSC obtient déjà le soutien de la communauté locale**, comme les commentaires recueillis auprès des groupes de discussion formés de parents et de partenaires des CSC le démontrent. Dans certaines communautés, on voit même les CSC avec un certain optimisme :

- C'est incroyable !
- Nous y arrivons. Nous fonçons, quoique nous n'ayons pas encore atteint notre vitesse de croisière.
- Rien d'extravagant. Mais, mis ensemble, nos petits efforts commencent à porter fruit.

Les CSC **démontrent également qu'ils peuvent rassembler et soutenir des associations et des fournisseurs de services locaux et régionaux** (ex. : Carrefour jeunesse emploi, Comité d'employabilité et de développement économique communautaires, organismes de santé et de services sociaux, associations anglophones régionales telles que la Coasters' Association ou les associations d'immigrants), de sorte que les services parviennent plus facilement jusqu'à leur public cible. Parmi les avantages soulevés, les **partenaires de certains CSC soutiennent que les alliances qu'ils concluent leur permettent de mieux remplir leur mandat** dans le cadre de relations qui profitent à tous :

- Être partenaire, c'est un peu comme avoir un prolongement dans la communauté. Cela nous aide à remplir notre mandat.
- C'est comme si on avait une personne sur le terrain.
- C'est le chaînon manquant. Nous en avons besoin.

À cet égard, les CSC démontrent qu'ils peuvent renforcer les associations et les communautés qu'ils servent.

Les CSC démontrent également qu'ils peuvent organiser par d'autres moyens, particulièrement lorsqu'il s'agit de **rassembler différentes personnes appartenant à la communauté d'une école et de renforcer leurs liens**. De nouvelles formes de communication intergénérationnelle sont en train de se faire jour grâce aux CSC. Par exemple, des élèves du secondaire montrent à des adultes comment naviguer dans le Web dans des cafés Internet aménagés dans des CSC tandis que des aînés de la communauté, dont les enfants ont parfois quitté la communauté, reviennent à l'école comme bénévoles ou pour parler aux élèves de l'histoire locale ou d'arts en voie de disparition. Cette nouvelle dynamique contribue à lutter contre l'isolement et le sentiment de former une communauté en déclin comme conséquence de la baisse démographique dans certaines régions du Québec. Les commentaires suivants illustrent bien cette capacité des CSC :

- Le CSC unit les générations, des élèves aux aînés.
- Je suis une mamie, et je n'avais pas mis les pieds à l'école depuis l'époque où mes enfants la fréquentaient.
- Il rassemble la communauté, mais nous ouvre aussi davantage à la région, au reste du monde.

Des liens plus étroits entre l'école et la communauté peuvent profiter à l'exécution du programme d'éducation. Par exemple, des enseignants dans certains CSC ont indiqué qu'ils avaient beaucoup plus de facilité à envoyer des élèves du secondaire dans la communauté pour y faire du bénévolat depuis que le CSC avait été mis sur pied. Ailleurs, toutefois, on n'a pas encore trouvé de manière de lier le programme d'études et la communauté locale, et il faudra que les directeurs d'école et autres spécialistes en éducation exercent un leadership dynamique, comme le révèle clairement le rapport d'évaluation intérimaire. Les enseignants qui sont conscients de ces possibilités formulent toutefois des commentaires positifs :

- Cela cadre avec notre mandat (éducation des adultes, conseiller en orientation). Cela nous facilite la vie.
- Cela nous facilite la vie. Cela nous facilite la tâche.

**Les CSC démontrent qu'ils peuvent favoriser la communication à l'échelle locale.** Bon nombre de CSC ont décidé de commencer par publier un bulletin à l'intention non seulement de la communauté locale, mais également à toute la région, ce qui favorise l'accès à de l'information en anglais et à de l'information sur la communauté anglophone locale. Dans certains CSC, il s'agit d'une des principales réalisations de la première phase de mise en œuvre, mais il semble que la capacité des CSC de favoriser la communication va au-delà de la publication de bulletins :

- Rassembler tout le monde. Les organisations, les gens. Nous communiquons davantage, nous unissons nos forces. Nous savons ce qui se passe. Nos efforts sont moins éparpillés. Nous allons tous dans la même direction.
- Nous avons pris ce que nous avons et nous l'avons amélioré. Cela comble un vide. C'est comme un moteur. Cela nous permet de synchroniser nos efforts.

Il semble que des CSC soient déjà en mesure de rassembler les communautés, ce qui constitue une avancée cruciale puisque les CLOSM au Québec n'ont pas permis de façon très active d'unir les forces pour définir les besoins et demander des services.

D'un point de vue strictement pratique, **les CSC démontrent qu'ils peuvent offrir un espace propice à la vie communautaire :**

- Notre plus grande réalisation cette année? Garder l'école ouverte 24 heures par jour, sept jours par semaine.

En prolongeant les heures d'ouverture des écoles pendant toute l'année, on peut y offrir beaucoup d'activités nouvelles à un coût relativement peu élevé. Voici des exemples de façons dont les CSC ouvrent leurs portes à la communauté :

- allocation d'un local pour permettre à des groupes de femmes de se rencontrer ;
- parties de badminton la fin de semaine pour les enfants et les adultes dans une école qui serait normalement restée inoccupée ;
- enrichissement de la collection d'une bibliothèque pour inclure des œuvres pour les lecteurs adultes ;
- attribution d'un local permanent pour un programme d'alphabétisation à l'intention des enfants d'âge préscolaire ;
- attribution d'un local pour permettre à des associations culturelles de se réunir telles que les Highland Frasers ou un chœur de chant ;
- allocation de locaux pour des groupes d'assistance aux immigrants ;
- aménagement d'un café Internet pour tous ;
- utilisation de la vidéoconférence pour offrir des services de télésanté aux adultes de la communauté (ménopause, interventions en cas d'intimidation, intervention auprès des jeunes, etc.) ;
- utilisation des installations de l'école pour la tenue de camps d'été et la création d'un jardin communautaire.

En résumé, les CSC rassemblent effectivement les gens (aînés, enfants d'âge préscolaire, femmes et nouveaux immigrants) pour un vaste éventail d'activités culturelles, récréatives et éducatives, mais l'école va aussi à eux (organisation de camps d'été, soutien d'activités culturelles).

Les **CS devraient commencer à tenir compte des coûts-avantages des CSC** dans leur décision d'engager des sommes ou des efforts à long terme en vue de maintenir les postes de coordonnateur dans les CSC. Dans le calcul de ces coûts-avantages, elles devraient prendre en considération le nombre d'heures pendant lesquelles l'école est utilisée par la communauté de même que le faible coût de cette utilisation. **Les CSC ne constituent peut-être pas de nouvelles sources de revenus importantes, mais ils semblent pourtant permettre d'offrir des services importants à un coût relativement peu élevé**, puisqu'on fait appel à des bénévoles et utilise des locaux chauffés, peu importe s'ils sont utilisés ou non. Dans le même ordre d'idée, la location **de l'équipement de vidéoconférence ne rapporte peut-être pas des sommes énormes, mais la technologie permet aux CS de réaliser des économies importantes** en frais de déplacement et en heures de travail, puisque le personnel peut assister à des réunions par vidéoconférence sans quitter leur communauté. Elle permet également aux élèves qui habitent en région éloignée, où une sortie dans un musée ou un centre scientifique serait très coûteux, voire impossible, **d'effectuer des visites virtuelles**. Ce type d'avantages doit être pris en considération d'une façon ou d'une autre dans le calcul des retombées des CSC.

La **vidéoconférence démontre également qu'elle peut offrir aux écoles et à la communauté l'accès non seulement au vaste monde, mais également aux écoles voisines et aux autres écoles anglophones de la province**. Le réseau de CSC qui se forme actuellement devrait permettre d'autres échanges entre les écoles par vidéoconférence. Il existe aussi d'extraordinaires possibilités inexploitées pour la création de programmes d'échange avec des écoles francophones par vidéoconférence. Ces possibilités devraient être examinées de près compte tenu du défi que représente, pour les écoles anglophones, l'acquisition des compétences dans les deux langues dont les élèves ont besoin pour rester au Québec.

Pour que les CSC puissent continuer d'exister dans l'avenir, toutefois, ils auront besoin d'autre chose que du soutien communautaire et scolaire qu'ils sont en train de mobiliser. Il ressort clairement des données recueillies que les CS doivent s'engager pleinement dans l'initiative des CSC pour que le projet puisse se poursuivre. Il semble que, selon le rapport de WestEd, il reste encore du travail à faire à l'échelle stratégique. Pour ce qui est de l'établissement de services gouvernementaux au sein de l'école, il semble également qu'il reste encore du travail à faire aux échelons supérieurs. Comme on l'a indiqué au cours d'une rencontre de groupe de discussion, les directeurs et les coordonnateurs sont en mesure de déployer beaucoup d'efforts à l'échelle locale, y compris établir des relations avec les municipalités et les associations régionales, mais il reste peut-être du travail à faire à l'échelon interministériel supérieur pour favoriser l'atteinte de la gamme complète d'objectifs fixés pour l'initiative des CSC.

Ainsi, à la question : « Les CSC démontrent-ils qu'ils peuvent surmonter les difficultés auxquelles doivent faire face les écoles anglophones du Québec et les communautés qu'elles servent ? », on trouve plusieurs réponses encourageantes :

- les écoles démontrent qu'elles peuvent devenir des CSC en mesure de répondre aux besoins de la communauté dans son ensemble ;
- la transformation des écoles en CSC obtient le soutien des parties intéressées ;
- les CSC démontrent qu'ils peuvent rassembler les associations et les fournisseurs de services régionaux et locaux ;
- les partenaires de certains CSC soutiennent que les alliances qu'ils concluent peuvent profiter à tous en leur permettant de mieux remplir leur mandat et d'atteindre leur public cible ;
- les CSC démontrent qu'ils peuvent rassembler différents acteurs de la communauté d'une école, renforcer leurs liens et encourager le réseautage ;
- les CSC ont manifestement des retombées sur la communication à l'échelle locale et régionale ;
- les CSC ont démontré qu'ils pouvaient offrir locaux et soutien à l'appui d'un vaste éventail d'activités ;
- les CSC ne constituent peut-être pas de nouvelles sources de revenus importantes, mais ils favorisent l'optimisation des ressources disponibles (gymnases, bibliothèques, lieux de rencontre, etc.) et la fourniture de nouveaux services et de nouvelles activités à la communauté qu'ils servent à un coût relativement peu élevé, un facteur que les CS et autres organismes capables d'offrir un soutien financier permettant le maintien des postes de coordonnateur dans l'avenir devraient prendre en considération ;
- les CSC à certains endroits permettent aux CS de réaliser des économies appréciables grâce à la vidéoconférence ;

- la vidéoconférence présente de nouvelles possibilités d'enseignement de qualité pour les élèves et de prestation de services supplémentaires ;
- les CSC sont en voie de remplir leur mandat à l'échelle locale. Il faudra mettre l'accent sur l'obtention de l'appui des échelons supérieurs (CS, échelon interministériel).

En conclusion, *les CSC démontrent qu'ils peuvent constituer une force d'organisation efficace dans la communauté qu'ils servent, une dimension que l'on considérait comme faisant défaut dans les communautés anglophones du Québec. Les CSC démontrent déjà qu'ils peuvent procurer une foule d'avantages aux élèves et à la communauté dans son ensemble, et ce, à un coût relativement peu élevé.* Ils sont toutefois encore vulnérables, et leur viabilité constitue une grande source d'inquiétude. Comme le rapport d'évaluation de WestEd le révèle, bien que les directeurs jouent des rôles de leaders, leur charge de travail ne leur permet pas d'exécuter les tâches courantes de coordination, d'organisation communautaire et d'établissement de partenariats. Le financement du poste de coordonnateur à long terme constitue probablement la principale condition qui permettra d'assurer la poursuite et la réussite de l'initiative des CSC. Il semblerait également que le travail de l'EPRP facilite également la mise en œuvre en plus de contribuer à la création d'un réseau provincial pour les CSC. Il est très probable qu'une équipe provinciale investie de ce mandat sera toujours nécessaire à l'appui des CSC, et ce, bien au-delà de la phase de mise en œuvre.

### **Une école, un CSC : mot de la fin**

Dernièrement, j'ai été appelée à résumer un certain nombre de rapports sur les écoles anglophones du Québec et j'ai établi une courte liste des plus grandes difficultés à surmonter (Lamarre, dans Bourhis, 2008), que voici :

- la baisse démographique de la population d'âge scolaire ayant droit à l'instruction en anglais ;
- la fermeture d'écoles comme conséquence de la diminution de la population scolaire ;
- le nombre important de petites écoles fréquentées par deux cents et parfois même moins de cent élèves ;
- les budgets et ressources limités pour assurer la qualité de l'éducation ;
- la nécessité de satisfaire aux exigences en matière de bilinguisme chez les élèves ;
- la diversité linguistique croissante chez la population scolaire, y compris une importante partie d'élèves dont la langue maternelle est le français ;
- le grand nombre de difficultés propres à l'instruction en contextes urbain, éloigné et rural.

On ne peut certes pas attendre des CSC qu'ils constituent la solution à toutes ces difficultés. Toutefois, l'une des grandes possibilités qu'offre le projet des CSC est de permettre l'élaboration de solutions sur mesure. Comme on l'a déjà au sujet des écoles anglophones au Québec :

Il n'existe pas un modèle, un programme, une solution unique. Il faudra trouver différentes solutions aux problèmes des différentes écoles (Conseil consultatif de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec, 2006).

À cet égard, l'initiative des CSC cadre bien avec la nécessité de trouver des solutions souples à l'intérieur du système scolaire anglophone du Québec, et le principal indicateur de réussite du projet sera la capacité de chaque CSC de cerner les besoins de l'école et de la communauté à l'échelle locale, d'en établir la priorité et de prendre les mesures nécessaires pour répondre à ces besoins.

Toutefois, certaines des difficultés auxquelles fait face le système scolaire anglophone du Québec débordent clairement du cadre d'intervention des CSC. La baisse démographique en est un. Les CSC peuvent toutefois contribuer à lutter contre certaines des conséquences de la baisse démographique. Elles permettent, notamment, d'empêcher la fermeture des écoles et d'optimiser les ressources dont disposent les écoles ayant un petit effectif scolaire. Plus on instaure de ressources, de services et de programmes dans une école, plus celle-ci devient viable et moins tributaire du financement en fonction de la fréquentation scolaire. Si l'on veut empêcher la fermeture d'une école, on peut proposer d'utiliser les locaux non seulement pour l'instruction publique, mais également pour l'éducation des adultes, les services de santé communautaire et les programmes d'alphabétisation pour les enfants d'âge préscolaire. De nouvelles méthodes d'analyse des coûts-avantages devront être mises au point pour permettre de mesurer non seulement les recettes que peut rapporter un CSC, mais également ce qu'il peut apporter à la communauté et à l'école comme nouveaux services, nouvelles activités et heures de bénévolat. Comme l'indiquent les données recueillies, les CSC offrent également de grandes possibilités de réseautage et d'amélioration de la communication au sein de la communauté qu'ils servent. Ces possibilités se sont déjà concrétisées dans certains CSC.

On assiste au Québec à un débat important sur la nécessité d'équiper les régions pour qu'elles soient en mesure d'intervenir à l'égard de leurs propres préoccupations sur le plan socioéconomique et en matière de développement régional. L'initiative des CSC arrive donc en temps opportun, juste au moment où le Québec s'apprête à procéder à une régionalisation et à une décentralisation des services. La communauté doit profiter de l'occasion que lui offrent les CSC pour exprimer et prendre en charge ses propres besoins régionaux, mettre en place des services à moindre coût et planifier son avenir.

Pour le moment, il convient de rappeler que le système scolaire ne compte que 22 CSC dans un système qui compte 340 écoles. Ces projets expérimentaux, toutefois, pavent la voie en direction des solutions qui peuvent être apportées en réponse aux difficultés auxquelles font face les écoles anglophones du Québec et les communautés qu'elles servent. L'initiative des CSC mérite tout le soutien de toutes les parties que la vitalité du système scolaire anglophone, de même que des communautés que ces écoles servent, intéresse.

### **Bibliographie de l'addenda**

COMMISSARIAT AUX LANGUES OFFICIELLES (2006). *Une vue plus claire : évaluer la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire*, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Ottawa.

N° de cat. : SF31-83/2006

ISBN : 0-662-49095-9

OCOL-CLO PP007-04-2006

LAMARRE, Patricia (2008). "English Education in Quebec: Issues and Challenges, dans R. BOURHIS (dir.), *The Vitality of English-speaking Communities in Québec: From Community Decline to Revival*, gouvernement du Canada, série Trends. Aussi accessible par le Centre d'études ethniques des universités montréalaises, [En ligne], 2008, [<http://www.ceetum.umontreal.ca/QCGN.htm>], (8 novembre 2008).

# | ANNEXES |

- **Annexe A** – Tableaux
- **Annexe B** – Vision du changement pour l'ensemble du projet
- **Annexe C** – Protocoles
- **Annexe D** – Cadre d'évaluation
- **Annexe E** – Comité d'évaluation du projet

# ANNEXE A

## TABLEAUX<sup>7</sup>

**Tableau 1** Les CSC et leurs partenaires (type de partenaire indiqué entre parenthèses)

CSC	Partenaires et partenaires éventuels
B111	Comité local de développement (CLD) de Chomedey (Développement communautaire)
	AGAPE (Culture)
	Carrefour Intercultures de Laval (Culture)
	American Hellenic Educational Progressive Association (AHEPA) (Culture)
	Bureau municipal de Laval, quartier Chomedey (Gouvernement)
	Centres de santé et de services sociaux (CSSS) de Laval (Santé et gouvernement)
	Résidence Chomedey (Aînés)
	Manoir Saint-Patrice (Aînés)
	Forum Jeunesse Laval (Jeunesse)
	Réseau des jeunes bénévoles en action (Jeunesse)
	Maison des jeunes Marigot (Jeunesse)
	Centre de bénévolat de Laval (Autre)
	Centre des femmes de Laval (Autre)
	Coopsco (Autre)
	Home Depot (Autre)
Kinatex (Autre)	
B211	E-Learn (Éducation)
	Comité de l'employabilité et du développement économique communautaire (CEDEC) (Développement communautaire)
	Service de police de la Ville de Montréal (Gouvernement)
	Ville de Montréal (Gouvernement)
	Société GRICS (Autre)

<sup>7</sup> Dans tous les tableaux, les CSC sont désignés par un code numérique connu des évaluateurs mais visant à préserver l'anonymat pour le lecteur.

CSC	Partenaires et partenaires éventuels
<b>B211</b> <i>(suite)</i>	BUMP (projet de médiation urbaine de la Petite-Bourgogne) (Autre)
	Writing Our Rhymes Down (WORD ; mettons nos vers sur papier) (Autre)
	Métropolis bleu (Autre)
	Quebec Writers Federation (Autre)
	Atwater Library and Computer Center (ALCC ; bibliothèque et centre informatique Atwater) (Autre)
	YMCA/Millennium (Autre)
	McGill/Abela (Autre)
<b>B212</b>	Services à la communauté italienne (Culture et développement communautaire)
	Réseau communautaire de santé et de services sociaux (RCSSS) (Santé)
	CSSS (Santé et gouvernement)
	Pavillon Foster (Santé et gouvernement)
	Services communautaires catholiques (Religion)
	Médiation (Autre)
	Éducaloi (Autre) Service de placement de l'Université McGill (Autre)
<b>B311</b>	CEDEC (Développement communautaire)
	Collège Champlain (Saint-Lambert) (Éducation)
	Ville de Châteauguay (Gouvernement)
	CSSS (Santé et gouvernement)
	Châteauguay English Community Network (CECN ; réseau de la communauté anglophone de Châteauguay) (Développement communautaire)
	Helping Hanz (Autre)
<b>B312</b>	CLD (Développement communautaire)
	Action Haut-Saint-Laurent (Développement communautaire)
	Services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA) (Éducation)
	École secondaire régionale de Châteauguay-Valley (Éducation)
	Ville de Huntington (Gouvernement)
	CSSS (Santé et gouvernement)
	Louveteaux et scouts (Jeunesse)
	PS Jeunesse (Jeunesse)

CSC	Partenaires et partenaires éventuels
<b>B312</b> <i>(suite)</i>	Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) (Jeunesse)
	Centre de ressources familiales (Autre)
	ADDS (Autre)
	Québec Enfants (Autre)
<b>B411</b>	Ville de Saint-Lambert (Gouvernement)
	Société horticole de Saint-Lambert (Autre)
	Associations récréatives et sportives (Autre)
	Association de mieux-être (ex. : Moovjam) (Autre)
<b>B511</b>	Alliance of South Asian Community (Culture)
	Club Schmooze (Culture)
	West Island Black Community Association (association de la communauté noire de l'ouest de l'île) (Culture)
	Centre de santé de l'Université McGill (Santé)
	Brookwood Basketball (Autre)
	Alphabétisation sans limites (Autre)
	Le goût de lire et Ma mère l'oie (Autre)
	Aditya Fonds en fidéicommiss de la jeunesse (Autre)
	Nouveaux Horizons (Autre)
	Projet LOVE : Vivre sans violence (Autre)
<b>B611</b>	Council of Campbell's Bay (Développement communautaire)
	CEDEC (Développement communautaire)
	CLD (Développement communautaire)
	Québec en Forme (Fondation Chagnon) (Santé)
	Women's Wellness (Santé)
	Maison des jeunes (Jeunesse)
	La Table jeunesse du Pontiac (Jeunesse)
	Farmers' Union (Autre)
	Western QC Literacy Council (Autre)
	Pontiac in Motion (Autre)
	Association des artistes de Pontiac (Autre)

CSC	Partenaires et partenaires éventuels
<b>B711</b>	CEDEC (Développement communautaire)
	Voice of English Quebec (Développement communautaire)
	Centre Jeffrey-Hale (Santé)
	Québec en forme (Santé)
	English Reading Council (Autre)
	Radio Tourisme (Autre)
	Chœur de l'Orchestre symphonique de Québec
<b>B811</b>	CEDEC (Développement communautaire)
	Centre des femmes (Autre)
	Farms Alive (Autre)
<b>B911</b>	Caisse populaire (Affaires)
	Gaspé Bottling (Affaires)
	CEDEC (Développement communautaire)
	Fédération québécoise des associations foyers-écoles (Éducation)
	Club des petits déjeuners du Québec (Santé et éducation)
	Canada Breakfast Program (Santé et éducation)
	Québec en Forme (Santé)
	CSSS (Gouvernement et santé)
	Services Canada (Gouvernement)
	Ville de Gaspé (Gouvernement)
	Radio Gaspésie (Autre)
	Centre d'alphabétisation (Autre)
	Télésanté (Autre)
	Vision Gaspé-Percé Now (Autre)
Nouveaux horizons (Autre)	
<b>B912</b>	Molson Canada (Affaires)
	Black Gable Farm (Affaires)
	Cascade Golf and Tennis (Affaires)
	CLD de La Mitis (Développement communautaire)
	Cégep de Rimouski, Cégep de Matane (Éducation)
	Sûreté du Québec (Gouvernement)

CSC	Partenaires et partenaires éventuels
<b>B912</b> <i>(suite)</i>	Écoles en santé (initiative du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport) (Gouvernement)
	Town Hall Committee (Gouvernement)
	Ville de Métis-sur-Mer (Gouvernement)
	Ville de Mont-Joli (Gouvernement)
	CSSS (Santé/Gouvernement)
	Québec en Forme (Santé)
	Églises locales (Religion)
	Centre de la petite enfance (CPE) des Pinsons (Jeunesse)
	Heritage Lower St. Lawrence (Autre)
	Gaspé Heritage (Autre)
	Réseau Biblio (Autre)
	Jardins Reford (Autre)
	Université du Québec à Trois-Rivières (Éducation)
	Katimavik (Autre)
	Fondation Terry-Fox (Autre)
	Métropolis bleu (Autre)
Geordie Theatre Group (Autre)	
<b>B10_11</b>	Hélicoptères Canadiens (Affaires)
	Air Labrador (Affaires)
	Coasters Association Inc. (Développement communautaire)
	CLD (Développement communautaire)
	CJE (Développement communautaire)
	3CI Entrepreneurship (Développement communautaire)
	CEDEC (Développement communautaire)
	Association québécoise pour l'éducation permanente (Éducation)
	Municipalité de la Côte-Nord-du-Golfe-Saint-Laurent (Gouvernement)
	Carrefour Jeunesse (Jeunesse)
	Club 4H du Québec (Jeunesse)
	Parcs et Loisirs de Côte-Saint-Luc (Autre)
	Comité des sports de Chevery (Autre)
	SustainABLE (Autre)

CSC	Partenaires et partenaires éventuels
<b>B10_11</b> <i>(suite)</i>	Réseau de bénévolat communautaire (Autre)
	Fondation Québec-Labrador (Autre)
	Comité de tourisme de Chevery (Autre)
	Traditional Skills Network (Autre)
	Groupe des femmes de Chevery (Autre)
<b>B10_12</b>	CSSS (Santé et gouvernement)
	Association des sports et des loisirs (Autre)
	North Shore Fishermen's Association (Autre)
<b>B11_11</b>	Services aux familles juives (Autre)
	amiquébec (Autre)

**Tableau 2 Analyse comparée de la vision du changement et du plan d'action\***  
(« Non » signifie que la question n'est pas abordée dans le document étudié)

Caractéristique	B111	B211	B212	B312	B611	B711	B911	B912	B10_11	B10_12	B11_11	B511
Effets énumérés	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Générique; d'après modèle	Oui	Oui
Partenaires non gouvernementaux* *Certains pour quelques activités, d'autres à plus long terme, plus officiels	Oui (ex: AVEC)	Oui (ex: BUMP)	Oui (Serv. à la communauté italienne)	Oui	Oui	Oui ex.: QFHSA, centre d'alphabétisation	Oui (Centre d'alphabétisation)	Oui (ex.: Fondation Terry-FOX)	Oui (Coasters)	Non	Oui (ex.: Services aux familles juives)	Oui
Partenaires gouvernementaux* * Certains pour quelques activités, d'autres à plus long terme, plus officiels	Non	Oui (Ville de Montréal)	Oui (CSSS)	Oui (autres écoles)	Non	Oui (CSSS)	Oui (Programme des petits-déjeuners du Canada)	Oui (ex.: CSSS, Ville de Mont-Joli)	Non	Non	Non	Non
Vitalité de la communauté générale	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Vitalité de la communauté anglophone	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui (effets notés mais non détaillés dans les activités)	Oui	Non	Non	Non	Non	Non

RAPPORT D'ÉVALUATION INTÉRIEURE  
CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES (CSC)

Caractéristique	B111	B211	B212	B312	B611	B711	B911	B912	B10_11	B10_12	B11_11	B511
Réussite scolaire y compris élèves à risque	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Engagement des élèves	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Apprentissage tout au long de la vie	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Services à l'école ou accessibilité accrue planifiée et réelle	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non						
Engagement des parents	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Engagement des enseignants	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui
Services de santé	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
Information en santé	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Élèves dans la communauté	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non
Apprentissage communautaire	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
<b>Activités pour élèves ou autres</b>												
Développement des jeunes	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Littératie	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
Sport et activité physique	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Arts, culture et histoire	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Bénévolat	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Entrepreneuriat	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non
Autres langues	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
Bénévoles de la communauté à l'école	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Santé	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui
Camp d'été ou camp pour relâche printanière	Non	Oui	Non	Non	Non							
Formation populaire et activités récréatives (danse, ALS, musique, etc.)	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Programme ou club d'aide aux devoirs	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui

\* **Notes**

- Trois des quinze CSC de la phase 1 n'avaient pas fourni leur vision du changement ou leur plan d'action.
- De plus, quatre autres emplacements dont la vision du changement ou le plan d'action était incomplet, vague ou très général sont pris en considération ici.
- Il se peut que certains CSC fassent certaines des activités énumérées sans l'avoir indiqué dans la vision du changement ou le plan d'action soumis.

**Tableau 3** Activités par centre

CSC	Éducation et apprentissage tout au long de la vie	Développement des jeunes	Soutien à la famille et à la communauté	Loisirs	Accessibilité des TIC	Intégration et accessibilité des services	Accessibilité des services de santé
B111	Adopt a Grand-parent (Adopter un grand-parent) Conférences de sensibilisation multiculturelle				Conférences sur la santé et l'alimentation		Cliniques de vaccination Programme des petits-déjeuners
B211	Cours de français Hip Hop et littérature (WORD) Oh Me Oh Life (GRICS et coll.) Poète invité (Quebec Writers Federation) Tales for Tots (histoires pour tout-petits) Planification postsecondaire Montreal Shakespeare Theatre Company Conférenciers invités (ex. : histoire des Noirs)	Stages Journée de l'entrepreneuriat Sensibilisation aux dangers des drogues (SPVM) Action anti-intimidation (CCS) Programme de liaison avec le poste 15	Intervention communautaire et familiale (BUMP) Travailleur social du CSSS Recyclage	Danse Karaté Hockey	Sounds Like Quebec (Métropolis bleu) Culture numérique	Groupes de développement des aptitudes sociales	Projet de santé cardiaque et sondage Podomètre
B212	Ateliers sur les méthodes d'étude	Prévention de la toxicomanie Action anti-intimidation	Familles en transition	Cours de cuisine			Information sur le diabète et la santé
B311	Cours d'informatique pour aînés			Arts martiaux Hip Hop Yoga		Camp de la relâche printanière Camp d'été	
B312	Éducation populaire Projet émergent de littérature	Entrepreneuriat Scouts et louveteaux	Centre de ressources familiales Garderie à temps partiel	Danse de groupe			
B411				Projet pour la cour d'école			
B511	Programme après l'école Tutorat du samedi Information sur les cégeps Littérature préscolaire	Salle de la WIBCA Bénévolat	Salle de ressources familiales	Basket-ball		Pavillon Foster Dépistage et aiguillage	Séances Télesanté

RAPPORT D'ÉVALUATION INTÉrimAIRE  
CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES (CSC)

CSC	Éducation et apprentissage tout au long de la vie	Développement des jeunes	Soutien à la famille et à la communauté	Loisirs	Accessibilité des TIC	Intégration et accessibilité des services	Accessibilité des services de santé
B611	Programme d'alphabétisation et de littératie du Western QC Literacy Council Visite à une ferme locale			Cours d'aérobic familiale Activités de Québec en Forme			
B711	Tutorat entre élèves Club d'ébénisterie			Défilé de mode Festival de jeux Rugby Athlétisme Frisbee extrême Club de guitare Orchestre scolaire		Promotion de repas santé	
B811			Farms Alive!	Badminton Cuisine communautaire Cours d'art Pilates Atelier de couture	Café Internet Cours d'informatique		Séances Télésanté
B911	Aide aux devoirs après l'école Bibliothèque CSC Nichoirs à canards Cours de français, langue seconde	Production et vente de sacs en tissu	Projet des anciens Ateliers pour parents et familles	Soirées cinéma Cours de guitare Chant Danse DJ radio	Ordinateurs et techniciens	Programme des petits-déjeuners	Séances Télésanté
B912	Lecture par des bénévoles Aide aux devoirs Cours d'espagnol et d'anglais, langue seconde, aux adultes et aux jeunes après l'école Semaine multiculturelle	Art oratoire Projets d'entrepreneuriat	Recyclage Journée nettoyage de la communauté	Tournoi de quilles Ski et glissade Québec en Forme Golf Tennis Natation	Métropolis bleu Ordinateurs	Camp d'été	Conférences du CSSS sur des questions de santé Conférence médicale

RAPPORT D'ÉVALUATION INTÉRIMAIRE  
CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES (CSC)

CSC	Éducation et apprentissage tout au long de la vie	Développement des jeunes	Soutien à la famille et à la communauté	Loisirs	Accessibilité des TIC	Intégration et accessibilité des services	Accessibilité des services de santé
B11_11	Programme de devoirs Activités B'nai Akiva Cours préparatoire au test d'habileté scolaire Test préliminaire des aptitudes intellectuelles Visites de cégeps	Atelier sur l'image corporelle Action anti-intimidation Sensibilisation aux dangers des drogues Cours de religion après l'école Bénévolat à la soupe populaire Collecte de dons pour envoi en Israël	Collectes d'aliments Bénévolat pour MADA Ateliers pour parents Projet de recyclage	Basket-ball Sports Programme de course		Séminaire sur le cerveau Journée nationale de dépistage de la dépression	Séances Télesanté Journée saut à la corde Séminaires sur l'alimentation
B10_11	Échange de connaissances et apprentissage tout au long de la vie Programmes et initiative de littératie et d'alphabétisation Programme d'enrichissement scolaire Aide aux devoirs et à l'étude Cours de gardiennage	Entrepreneuriat, employabilité et dynamique de la vie Recherche de carrière Bon départ : séances sur la dynamique de la vie courante Scouts et éclaireurs	Programme des anciens Programme d'éducation et de soutien Just for Parents Initiative sur les savoirs et l'identité culturelle autochtones Chevery FACTS Série de conférences sur l'histoire locale LNS: Celebrating Coast Expressions Festival cinématographique pour jeunes Through Young Eyes Concours de photographie « Instantanés communautaires » Club d'écriture Oliver Fully Loaded Livre de recettes et cours de cuisine « Taste of the Coast » Initiative annuelle de prix artistiques Profil artistiques et culturels communautaires	Ligue de soccer du primaire C.S.L. Eric Lukacs Invitational Ligue et tournoi de hockey du primaire Ligue et tournoi de hockey adulte Ligue et tournoi de volley-ball Ligue et tournoi de soft-ball Équipe et compétition d'athlétisme Club et cours de danse par vidéoconférence Soirée libre expression (Open Mic Night) Chorale Soirée cinéma	Site Web communautaire Journal <i>Chevery News</i>	Goûters santé à l'école Programme de camp de découverte Eau naturelle	Pyjamade DOVE pour l'estime de soi Séances Télesanté Semaine du bien-être CSC Club de marche Campagne pour une saine alimentation Conception de vidéo sur la promotion de la santé Programme pour une vie active et en santé

RAPPORT D'ÉVALUATION INTÉRIEURE  
CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES (CSC)

CSC	Éducation et apprentissage tout au long de la vie	Développement des jeunes	Soutien à la famille et à la communauté	Loisirs	Accessibilité des TIC	Intégration et accessibilité des services	Accessibilité des services de santé
B11_11 <i>(suite)</i>			Compendium arts et cultures Fond Memories of Home Jardin communautaire Foire commerciale Chevery 2008				
B10_12	Camp d'été pour enfants Centre des devoirs Cours de gardiennage Cours de musique après l'école Programme de débats en français Animation et échanges en français Cours d'éducation des adultes Sécurité en mer Cours de formation professionnelle en menuiserie Club de lecture	Junior Rangers Centre jeunesse Rencontres du Canada	Ateliers pour parents Journée internationale de la femme Conférences juridiques	Jardins communautaires Pilates Danse Soirée cinéma Karaté Volley-ball Hockey Bingo pour aînés Artisanat pour aînés	<i>Gros-Mecatina</i> <i>Times</i> Café Internet – Tutoriel	Premiers soins	

**Tableau 4** Caractéristiques des écoles et communautés où se trouvent les CSC

	B111	B211	B212	B311	B312	B411	B511	B611
--	------	------	------	------	------	------	------	------

**Caractéristiques des écoles<sup>8</sup>** (données de l'année scolaire 2007-2008)

Nombre d'élèves	812	286	991	307	S.O.	416	970	94
% des élèves parlant anglais à la maison	67,6%	90,6%	81,7%	93,8%	S.O.	63,9%	83,4%	100,0%
Indice socio-économique <sup>9</sup> (école)	15,33	28,85	19,64	14,14	S.O.	9,416	9,703	21,35
Rang décile <sup>10</sup>	5	10	7	5	S.O.	2	1	8
Nombre d'enseignants à temps plein	45,7	19,2	54,5	26,3	S.O.	32,1	67,2	6,9
Rapport élèves-enseignant	18	15	18	12	S.O.	13	14	14

**Caractéristiques de la communauté<sup>11</sup>**

Effectif de la minorité de langue officielle	53 390	563 940	563 940	19 558	6 360	18 535	45 670	2 540
% de la population de la minorité de langue officielle	15,70%	31,60%	31,60%	14,30%	29,50%	17,30%	36,70%	35,40%
N <sup>no</sup> de personnes utilisant l'anglais le plus souvent au travail (15+), réponse unique	14 678	212 153	212 153	6 103	2 550	10 308	29 793	1 018
N <sup>no</sup> de personnes utilisant le français le plus souvent au travail (15+), réponse unique	9 443	57 033	57 033	2 855	615	3 900	5 208	95

<sup>8</sup> *Fiche École*. Direction de la recherche, des statistiques et des indicateurs du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport imprimée le 15 juillet 2008.

<sup>9</sup> L'indice socio-économique est un rang décile attribué par le Ministère. Il indique la situation socio-économique des élèves qui fréquentent une école donnée. Il est composé du niveau de scolarité de la mère et du taux d'inactivité économique des parents. Le premier rang décile correspond à la situation socio-économique la plus favorable et le dixième, à la situation la moins favorable. Ce dernier signifie qu'un fort pourcentage des mères n'ont pas le diplôme d'études secondaires et que beaucoup de parents ne participent pas à la main-d'œuvre active.

<sup>10</sup> Rang décile : les écoles sont classées sur une échelle de 1 à 10, le chiffre le plus haut indiquant un pourcentage plus élevé d'élèves qui risquent d'échouer.

<sup>11</sup> *Communautés minoritaires de langues officielles* (2006). Patrimoine canadien, Division de la recherche, Direction générale des programmes d'appui aux langues officielles. Pocock, J. (2006). *Social Support Networks in Quebec's English-Speaking Communities: Building Social Vitality through Social Capital Strategies*. Community Health and Social Network, Agence de la santé publique du Canada. Pocock, J. (2006). *Rapport de données de base 2005-2006. English-Language Health and Social Services Access in Quebec*. Community Health and Social Network, Agence de la santé publique du Canada. Official Language Community Development Bureau. Comité consultatif des communautés anglophones (2002). *Rapport présenté au ministre fédéral de la Santé*. Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, Canada.

RAPPORT D'ÉVALUATION INTÉIMAIRE  
CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES (CSC)

	B111	B211	B212	B311	B312	B411	B511	B611
% de la population minoritaire né dans la province	59,4%	51,7%	51,7%	73,1%	84,2%	53,6%	60,8%	62,7%
% de la population minoritaire né hors de la province	4,1%	7,7%	7,7%	9,1%	7,2%	7,1%	6,6%	36,2%
% de la population minoritaire (15+) en chômage	7,3%	9,6%	9,6%	7,3%	6,9%	8,5%	7,0%	10,1%
% de la population minoritaire (15+) dont le revenu est inférieur à 20 000 \$	44,2%	46,5%	46,5%	41,1%	51,6%	46,7%	40,2%	55,5%
Anglophones vivant seuls et sous le seuil de la pauvreté	45,1%	45,3%	45,3%	36,0%	36,0%	36,0%	45,3%	35,0%
% des anglophones bénévoles non rémunérés	34,4%	38,3%	34,3%	49,7%	49,7%	49,7%	48,2%	46,0%
% des anglophones bénévoles à l'école	20,7%	18,9%	14,7%	24,2%	24,2%	24,2%	25,6%	22,0%
État de santé général des anglophones (% excellent, très bon ou bon)	88,1%	83,4%	90,1%	86,7%	86,7%	86,7%	88,4%	82,7%
Satisfaction des anglophones à l'égard de l'accessibilité des services de santé	34,4%	51,0%	39,4%	40,1%	40,1%	40,1%	55,3%	42,9%
Satisfaction des anglophones à l'égard de l'accessibilité des services de garderie ou de l'éducation préscolaire	41,1%	68,5%	50,3%	45,8%	45,8%	45,8%	53,2%	60,1%
Satisfaction des anglophones à l'égard de l'accessibilité des services de formation continue	49,2%	74,4%	60,4%	54,7%	54,7%	54,7%	76,4%	51,2%
Satisfaction des anglophones à l'égard de l'accessibilité des programmes de sports et de loisirs	49,5%	62,3%	55,3%	47,9%	47,9%	47,9%	74,7%	55,5%
Usage de l'anglais avec le médecin en clinique privée ou en cabinet	73,0%	93,0%	93,0%	75,0%	75,0%	75,0%	93,0%	92,0%

RAPPORT D'ÉVALUATION INTÉRIEURE  
CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES (CSC)

	B111	B211	B212	B311	B312	B411	B511	B611
Usage de l'anglais avec le médecin au CLSC	44,0%	74,0%	74,0%	59,0%	59,0%	59,0%	74,0%	68,0%
Usage de l'anglais avec Info-Santé	55,0%	69,0%	69,0%	48,0%	48,0%	48,0%	69,0%	42,0%
	B711	B811	B911	B912	B10_11	B10_12	B11_11	

**Caractéristiques des écoles<sup>12</sup> (données de l'année scolaire 2007-2008)**

Nombre d'élèves	341	60	102	57	45	74	S.O.	
% des élèves parlant anglais à la maison	41,3%	75%	96,1%	63,6% Primaire 79,2% Secondaire	100,0%	100% Primaire 85,8 Secondaire	S.O.	
Indice socio-économique <sup>13</sup> (école)	9 725	29,38	25,45	21,10 Primaire 23,33 Secondaire	S.O.	S.O.	S.O.	
Rang décile <sup>14</sup>	1	10	10	8 Primaire 9 Secondaire	S.O.	S.O.	S.O.	
Nombre d'enseignants à temps plein	21,2	4,7	10,9	7,8	8,4	10	S.O.	
Rapport élèves-enseignant	16	13	9	9 Primaire 6 Secondaire	4	8 Primaire 6 Secondaire	S.O.	

<sup>12</sup> *Fiche École*. Direction de la recherche, des statistiques et des indicateurs du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, imprimée le 14 juin 2007.

<sup>13</sup> L'indice socio-économique est un rang décile attribué par le Ministère. Il indique la situation socio-économique des élèves qui fréquentent une école donnée. Il est composé du niveau de scolarité de la mère et du taux d'inactivité économique des parents. Le premier rang décile correspond à la situation socio-économique la plus favorable et le dixième à la situation la moins favorable. Ce dernier signifie qu'un fort pourcentage des mères n'ont pas le diplôme d'études secondaires et que beaucoup de parents ne participent pas à la main-d'œuvre active.

<sup>14</sup> Rang décile : les écoles sont classées en rang de 1 à 10, le chiffre le plus haut indiquant qu'un pourcentage plus élevé d'élèves risquent d'échouer.

RAPPORT D'ÉVALUATION INTÉIMAIRE  
CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES (CSC)

	B711	B811	B911	B912	B10_11	B10_12	B11_11	
<b>Caractéristiques de la communauté<sup>15</sup></b>								
Effectif de la minorité de langue officielle	8 985	755	2 500	1 900	3 525	520	S.O.	
% de la population de la minorité de langue officielle	1,80%	8,20%	13,70%	10,40%	35,70%	91,20%	S.O.	
N <sup>bre</sup> de personnes utilisant l'anglais le plus souvent au travail (15+), réponse unique	1 478	210	550	390	1 790	300	S.O.	
N <sup>bre</sup> de personnes utilisant le français le plus souvent au travail (15+), réponse unique	3 288	155	445	410	115	10	S.O.	
% de la population minoritaire né dans la province	50,0%	83,1%	94,2%	91,5%	82,3%	87,3%	S.O.	
% de la population minoritaire né hors de la province	23,4%	12,7%	6,2%	7,1%	16,6%	12,7%	S.O.	
% de la population minoritaire (15+) en chômage	8,4%	13,4%	29,0%	20,6%	35,7%	29,6%	S.O.	
% de la minorité (15+) dont le revenu est inférieur à 20 000 \$	43,2%	38,5%	62,8%	57,6%	56,8%	60,7%	S.O.	
Anglophones vivant seuls et sous le seuil de la pauvreté	41,9%	35,6%	34,8%	34,8%	31,3%	31,3%	S.O.	
% des anglophones bénévoles non rémunérés	57,1%	51,4%	49,8%	49,8%	59,1%	59,1%	S.O.	
% des anglophones bénévoles à l'école	22,0%	20,7%	26,8%	26,8%	21,8%	21,8%	S.O.	
État de santé général des anglophones (% excellent, très bon ou bon)	82,6%	78,9%	78,3%	78,3%	80,2%	80,2%	S.O.	

<sup>15</sup> *Official-Language Minority Communities*, (2006). Canadian Heritage, Research Unit, Official Languages Support Programs Branch.

Pocock, J. (2006). *Social Support Networks in Quebec's English-Speaking Communities: Building Social Vitality through Social Capital Strategies*. Community Health and Social Network, Agence de la santé publique du Canada.

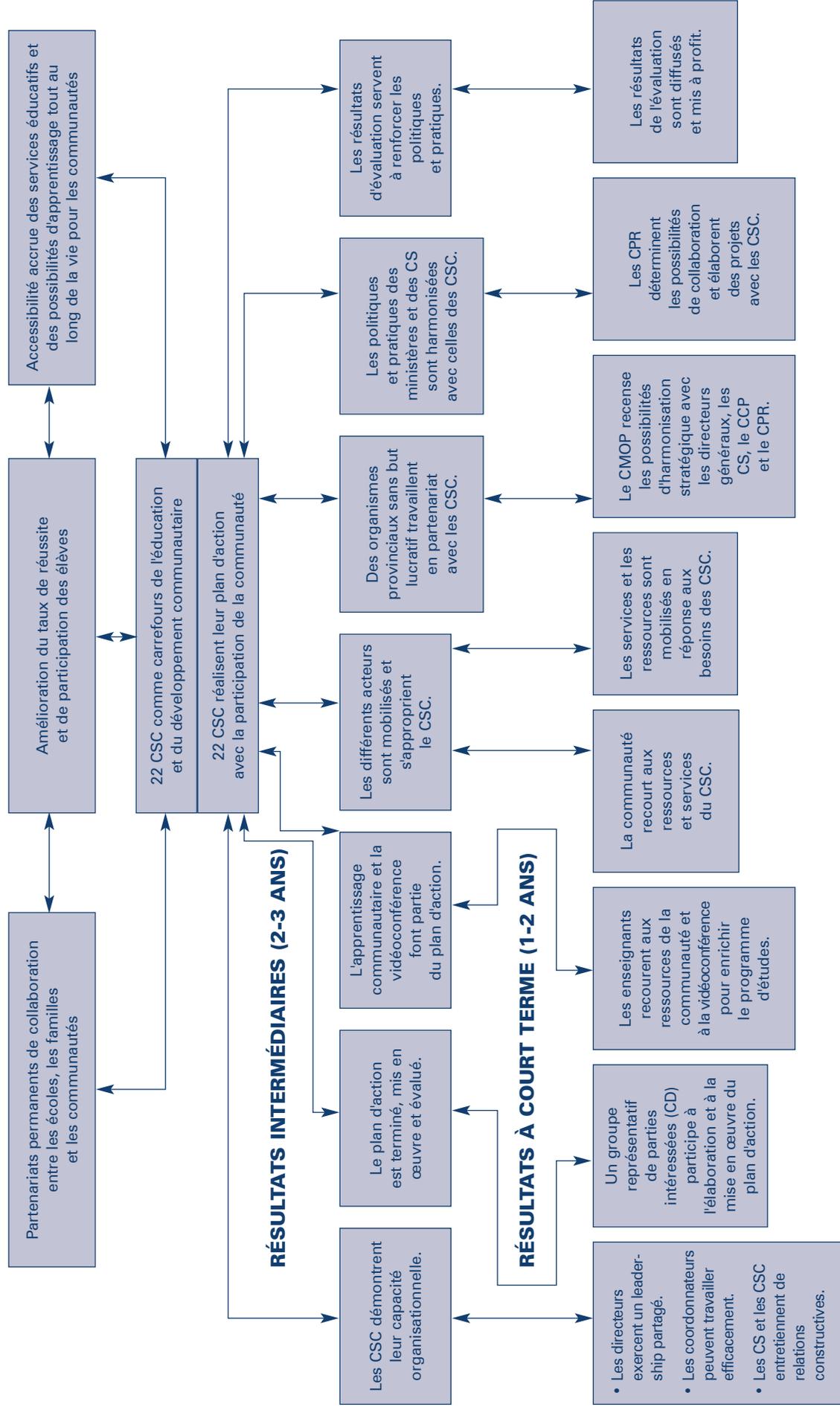
Pocock, J. (2006). *Rapport de données de base 2005-2006. English-Language Health and Social Services Access in Quebec*. Community Health and Social Network, Agence de la santé publique du Canada. Official Language Community Development Bureau. Comité consultatif des communautés anglophones (2002). *Rapport présenté au ministre fédéral de la Santé*. Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada.

RAPPORT D'ÉVALUATION INTÉRIMAIRE  
CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES (CSC)

	B711	B811	B911	B912	B10_11	B10_12	B11_11	
Satisfaction des anglophones à l'égard de l'accessibilité des services de santé	26,9%	36,8%	35,4%	35,4%	49,0%	49,0%	S.O.	
Satisfaction des anglophones à l'égard de l'accessibilité des services de garderie et de l'éducation préscolaire	9,1%	25,5%	77,5%	77,5%	46,8%	46,8%	S.O.	
Satisfaction des anglophones à l'égard de l'accessibilité des services de formation continue	30,5%	68,6%	37,1%	37,1%	38,0%	38,0%	S.O.	
Satisfaction des anglophones à l'égard de l'accessibilité des programmes de sports et de loisirs	14,4%	35,1%	31,9%	31,9%	40,0%	40,0%	S.O.	
Usage de l'anglais avec le médecin en clinique privée ou en cabinet	52,0%	79,0%	83,0%	83,0%	76,0%	76,0%	S.O.	
Usage de l'anglais avec le médecin au CLSC	21,0%	72,0%	70,0%	70,0%	71,0%	71,0%	S.O.	
Usage de l'anglais avec Info-Santé	21,0%	56,0%	60,0%	60,0%	83,0%	83,0%	S.O.	

## VISION DU CHANGEMENT POUR L'ENSEMBLE DU PROJET

### EFFETS (3 ANS ET PLUS)



# | ANNEXE C |

## PROTOCOLES

### PROTOCOLES D'ENTREVUES

#### *Entrevue avec les représentants de CS auprès des CSC (printemps 2008)*

1. Selon vous, quels sont les objectifs de l'initiative des CSC ?
2. Selon vous, quelles possibilités et quelles difficultés présente l'initiative des CSC ?
3. Décrivez votre rôle dans le projet de CSC.
4. Selon vous, quels sont les plus grands besoins de votre ou de vos CSC ?
5. Quels sont les succès obtenus à ce jour par votre ou vos CSC ?
6. Quelles difficultés avez-vous éprouvées à ce jour dans votre travail de liaison avec votre ou vos CSC ?
7. À quelle fréquence et dans quelle mesure communiquez-vous avec les autres membres et les directeurs généraux des commissions scolaires au sujet du ou des CSC ?
8. Quelles questions ou difficultés ou quels points les autres membres, les directeurs généraux et les autres écoles de la commission scolaire ont-ils soulevés au sujet du ou des CSC ?
9. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'initiative des CSC ? Auriez-vous besoin d'une autre forme de soutien de la part de LEARN ou de l'équipe de personnes-ressources du projet ?
10. Quel peut être selon vous l'avenir du ou des CSC ?

#### *Entrevue avec l'EPRP (septembre 2007)*

1. Décrivez vos principales responsabilités au sein de l'équipe de personnes-ressources du projet (EPRP) et la progression du travail.
2. Quelles sont vos contributions dans l'intervention de l'EPRP à l'appui de la mise en œuvre des CSC ?
3. Selon vous, comment les CSC mettent-ils à profit le soutien que vous décrivez à la question précédente ?
4. Quel est selon vous le plus important résultat du projet de CSC ? Comment contribuez-vous à ce résultat à titre de membre de l'EPRP ?
5. Quelles difficultés associez-vous à votre rôle de soutien des CSC ?
6. Quelles difficultés avez-vous éprouvées à travailler au sein de l'EPRP ?
7. Avec qui travaillez-vous, en dehors de l'EPRP et du personnel des CSC ?

8. En quoi votre rôle changera-t-il pour la phase 2 du projet? Que pensez-vous de ce changement?
9. Quelle orientation aimeriez-vous que l'EPRP prenne dans son travail avec les CSC à l'avenir?
10. Qu'attendez-vous et qu'espérez-vous de l'évaluation menée par LI/WestEd? Comment pourrions-nous faire en sorte que l'évaluation vous soit utile?
11. Aimeriez-vous ajouter quelque chose?

***Entrevue avec l'EPRP (printemps 2008)***

1. Dites-moi comment s'est déroulée l'année pour vous et pour le projet?
2. Quelle a été la démarche générale de l'EPRP en matière de soutien, de formation et de perfectionnement des coordonnateurs, des directeurs et des représentants de CS dans le cadre du projet des CSC?
3. Veuillez préciser les différences entre les CSC de phase 1 et de phase 2.
4. De quelles manières avez-VOUS travaillé avec les CSC (visites, rencontres, soutien)?
5. Décrivez certains des succès remportés au cours de ces interactions.
6. Décrivez certaines difficultés ou frustrations.
  - a. **COORDONNATEUR DU DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE.** – Parlez-moi un peu de votre travail pour le projet ou à l'échelle provinciale, avec le Réseau communautaire ou le comité de personnes-ressources. Veuillez fournir des exemples et des détails, souligner des difficultés et des réussites.
  - b. **GESTIONNAIRE DE PROJET.** – Parlez-moi un peu de votre travail à l'échelle provinciale, avec le MELS, le sous-ministre adjoint, Patrimoine canadien et le CMOP. Veuillez fournir des exemples et des détails, souligner des difficultés et des réussites.
  - c. **GESTIONNAIRE DE PROJET.** – Parlez-moi un peu de votre travail à l'échelle des CS.
7. Que pensez-vous de la mise en œuvre des CSC jusqu'à présent?
8. Parlez-moi des différences que vous constatez entre les CSC de la phase 1 et les CSC de la phase 2. Veuillez me fournir des exemples précis.
9. Décrivez quelques-unes des difficultés de mise en œuvre des CSC. Veuillez me fournir des exemples précis.
10. Parlez-moi de quelques-unes des réussites. Veuillez me fournir des exemples précis.
11. Qu'en est-il des effets du projet? Les CSC ont-ils eu des effets dans leur communauté et dans les écoles? Comment le savez-vous? Veuillez me fournir des exemples précis.
12. Qu'en est-il à l'échelle de la province ou des politiques? Veuillez me fournir des exemples précis.
13. Nous entendons beaucoup parler de viabilité. Quel est d'après vous le rôle de l'EPRP dans le cadre des efforts à déployer pour assurer la viabilité des CSC? Veuillez me fournir des exemples précis.
14. Quelle orientation aimeriez-vous que l'EPRP donne à son travail auprès des CSC l'an prochain?
15. Aimeriez-vous ajouter quelque chose?

## PROTOCOLES DES GROUPES DE DISCUSSION

### *Discussion avec les directeurs (mai 2008)*

L'objet du groupe de discussion est d'entendre votre opinion à vous, directeurs et leaders du CSC, sur le déroulement de la mise en œuvre, et de discuter des succès et des difficultés. Il y a maintenant 22 CSC et chacun diffère un peu des autres. Nous voulons entendre tous les avis, positifs ou négatifs. Nous tenons à souligner que nous ne divulguerons à personne le nom des auteurs de commentaires particuliers et que nous rédigerons notre rapport de sorte qu'il soit impossible d'attribuer un commentaire à son auteur. Toutefois, nous n'avons pas de contrôle sur ce que feront les membres de ce groupe. La plupart du temps, il n'y aura pas de problème, puisque nous faisons tout pour édifier une communauté d'apprentissage ouverte et transparente parmi les CSC, LEARN et les évaluatrices. Nous vous invitons à nous téléphoner si vous souhaitez nous faire part d'une préoccupation ou d'une suggestion en privé.

- 1) Comment s'est déroulée cette année pour vous, sur le plan de la mise en œuvre et du fonctionnement du CSC ?
- 2) J'aimerais que chacun de vous nous fasse part d'un succès et d'une difficulté de l'année écoulée ou de celle qui est en cours.
- 3) Quelle est la situation actuelle de votre CSC par rapport à ce que vous pensiez qu'elle allait être à cette date ?
- 4) Quels sont les objectifs pour l'année à venir ?
- 5) Parlez-moi des effets de votre CSC sur votre école (administration, personnel enseignant, programmes d'études, élèves et résultats) et sur la communauté qu'il sert.
- 6) Comment se déroule le travail avec les partenaires ? Quels services entendez-vous offrir à la communauté ?
- 7) Parlez-moi de la participation des élèves, des enseignants et des parents.
- 8) Comment l'EPRP vous aide-t-elle à mettre le CSC en œuvre ?
- 9) Parlez-moi de la planification de vos activités. De votre plan d'élaboration de l'énoncé de la vision du changement. De votre plan d'autoévaluation.
- 10) Parlez-moi de votre interaction avec la CS à propos du CSC.  
Parlez-moi de vos communications avec la CS et ses représentants.
- 11) Éprouvez-vous des difficultés particulières à concrétiser votre vision à cause de la CS ou de la politique du MELS ? Le cas échéant, lesquelles ? Comment cette situation pourrait-elle être améliorée ?
- 12) J'aimerais que vous me parliez de viabilité. Votre école voudra-t-elle toujours être un CSC une fois la subvention terminée ? Comment prévoit-elle le faire ?
- 13) Parlez-moi du rôle du coordonnateur. Pensez-vous qu'il soit essentiel à la mise sur pied du CSC ? Pourquoi ?  
Que pensez-vous de la structure du rôle du coordonnateur ? Aimerez-vous changer quoi que ce soit à cet égard ?
- 14) Certains directeurs quittent leur poste à la fin de la présente année scolaire. Quels seront les effets sur le CSC, selon vous ?

### ***Discussion avec les coordonnateurs (mai 2008)***

L'objet de ce groupe de discussion est d'entendre votre opinion à vous, coordonnateurs et leaders de CSC, sur le déroulement de la mise en œuvre, et de discuter des succès et des difficultés. Il y a maintenant 22 CSC et chacun diffère un peu des autres. Nous tenons à souligner que nous ne divulguerons à personne le nom des auteurs de commentaires particuliers et que nous rédigerons notre rapport de sorte qu'il soit impossible d'attribuer un commentaire à son auteur. Nous voulons entendre tous les avis, positifs ou négatifs. Toutefois, nous n'avons pas de contrôle sur ce que feront les membres de ce groupe. La plupart du temps, il n'y aura pas de problème, puisque nous faisons tout pour édifier une communauté d'apprentissage ouverte et transparente parmi les CSC, LEARN et les évaluatrices. Nous vous invitons à nous téléphoner si vous souhaitez nous faire part d'une préoccupation ou d'une suggestion en privé.

- 1) Comment s'est déroulée cette année pour vous, sur le plan de la mise en œuvre et du fonctionnement du CSC ?  
J'aimerais que chacun de vous nous fasse part d'un succès et d'une difficulté de l'année écoulée ou de celle qui est en cours.
- 2) Parlez-moi de l'incidence de votre CSC sur votre école (administration, personnel enseignant, programmes d'études, élèves et résultats) et sur la communauté qu'il sert.
- 3) Comment se déroule le travail avec les partenaires? Quels services entendez-vous offrir à la communauté?
- 4) Parlez-moi de la participation des élèves, des enseignants et des parents.
- 5) Parlez-moi de votre interaction avec la CS à propos du CSC.  
Parlez-moi de vos communications avec la CS et ses représentants.
- 6) Comment l'EPRP vous aide-t-elle à mettre le CSC en œuvre?
- 7) Parlez-moi de la planification de vos activités. De votre plan d'élaboration d'une vision du changement. De votre plan d'autoévaluation.
- 8) Éprouvez-vous des difficultés particulières à concrétiser votre vision à cause de la CS ou de la politique du MELS? Le cas échéant, lesquelles? Comment cette situation pourrait-elle être améliorée?
- 9) J'aimerais que vous me parliez de **viabilité**. Votre école voudra-t-elle toujours être un CSC une fois la subvention terminée? Comment prévoit-elle le faire?
- 10) Parlez-moi de votre rôle de coordonnateur. Que pensez-vous de la structure du rôle du coordonnateur? Aimerez-vous changer quoi que ce soit à cet égard?
- 11) Certains directeurs quittent leur poste à la fin de la présente année scolaire. Quels seront les effets sur le CSC, selon vous?
- 12) Quels sont les objectifs pour l'année à venir?

## **PROTOCOLES DES VISITES SUR LE TERRAIN**

### ***Discussion avec les parents – Visites des CSC de la phase 1***

- 1) Que comprenez-vous des objectifs du CSC?  
Croyez-vous que le CSC présente des avantages pour vous, votre famille, votre communauté?  
Veuillez expliquer.  
Dans quelle mesure le CSC de votre communauté atteint-il ces objectifs jusqu'ici?
- 2) Avez-vous noté des changements dans votre école ou votre communauté depuis le début du projet de CSC? Le CSC commence-t-il à répondre à certains besoins?
- 3) Y a-t-il d'autres besoins des écoles ou de la communauté auxquels vous aimeriez que le CSC réponde?
- 4) Quelles difficultés avez-vous éprouvées ou prévues pendant la création du CSC?
- 5) Quels succès avez-vous constatés ou prévus pendant la création du CSC?
- 6) Quel est selon vous le rôle des parents dans le projet de CSC? Avez-vous eu un rôle à jouer à ce jour? Pouvez-vous le décrire? (Avez-vous l'impression qu'on sollicite votre participation à la planification et à la mise en œuvre?)
- 7) Comment les parents peuvent-ils participer de plus près au CSC? De quel autre soutien auriez-vous besoin en plus de la part du coordonnateur, du directeur, des enseignants?
- 8) Y a-t-il quelque chose qu'il vous paraît important de dire sur le projet de CSC?

### ***Discussion avec les élèves – Visites des CSC de la phase 1***

1. En quelle année es-tu?
2. Quelle langue parles-tu, principalement, à la maison?
3. Que sais-tu du CSC? Qu'en penses-tu?
4. Comment as-tu entendu parler de ce qui se passe au CSC?
5. Qu'as-tu fait au CSC [nom]?  
As-tu utilisé les installations de vidéoconférence?  
As-tu participé aux activités d'apprentissage communautaire?
6. Quelle a été ton activité favorite au CSC, jusqu'ici?
7. Combien de personnes, environ, ont participé aux mêmes activités que toi, au CSC?
8. Tes parents ont-ils fait quelque chose au CSC? Si oui, quelle était cette activité?
9. Quelles autres activités aimerais-tu faire au CSC?
10. Que dirais-tu à tes amis pour les inciter à participer aux activités du CSC?
11. Y a-t-il quelque chose qu'il vous paraît important de dire sur le projet de CSC?

**Protocoles des visites sur le terrain – Coordonnateurs**

- 1) Pouvez-vous me dire brièvement comment s'est passée la dernière année écoulée pour vous et pour le CSC?
  - 2) Qu'y a-t-il de prévu pour l'année à venir? Qu'est-ce qui vous enthousiasme le plus?
  - 3) Quels sont les effets du CSC sur l'école, les élèves, la communauté? Quels changements avez-vous observés à la suite de la mise en œuvre du CSC?  
Utilisation de la vidéoconférence  
Apprentissage communautaire
  - 4) Comment le CSC est-il perçu dans la communauté? Comment l'information sur le CSC est-elle transmise à la communauté? Quel rôle la communauté peut-elle jouer, selon vous, dans le CSC?
  - 5) Parlez-moi de la participation des **parents** au CSC. Dans quelle mesure participent-ils? Quel est leur rôle, selon vous?
  - 6) Parlez-moi de la participation des **enseignants**. Sont-ils favorables au projet? De quelle façon l'appuient-ils? Utilisent-ils la vidéoconférence? Participent-ils à l'apprentissage communautaire?
  - 7) Qu'en est-il du **conseil d'établissement**? Quelle est sa participation? Appuie-t-il le projet? Quel est votre rapport avec le conseil d'établissement? Le CSC a-t-il un rôle à jouer au conseil?
  - 8) Parlez-moi de votre **comité directeur**. Qui y siège? Que fait le comité pour appuyer le CSC? A-t-il participé à la planification, à l'établissement du plan d'action?
  - 9) Parlez-moi de la participation du **directeur**. Exerce-t-il un leadership partagé à l'égard du CSC? De quelles façons? Avez-vous des exemples?
  - 10) Parlez-moi de vos **partenaires**. Qui sont-ils et pourquoi ont-ils été choisis? Quel est leur rôle?
  - 11) Parlez-moi de la **commission scolaire**. La CS ou le directeur général sont-ils favorables au CSC et à votre travail? De quelle façon vous appuient-ils?  
Avez-vous communiqué avec le représentant ou la représentante de la CS? De quelles manières?
  - 12) Parlez-moi des succès du CSC ou de votre travail.
  - 13) Avez-vous éprouvé des difficultés pendant la mise en œuvre du CSC? Pouvez-vous préciser?  
Comment ont-elles été résolues?  
Quelles autres formes de soutien attendez-vous de l'EPRP ou de votre CS?
  - 14) Que pensez-vous de la conception et du déroulement du projet? De l'utilisation du guide?  
Comment avez-vous mis en œuvre ou utilisé le guide? Avez-vous pu dresser le plan d'action?  
Pouvez-vous m'en fournir un exemplaire?  
Parlez-moi des relations de travail avec le directeur.  
Parlez-moi des relations de travail avec l'EPRP ou de votre participation auprès de cette dernière.
  - 15) Est-ce que vous, le directeur ou le CS avez commencé à réfléchir à la viabilité ou aux plans à mettre en œuvre au terme de la période de subvention?
  - 16) Y a-t-il quelque chose qu'il vous paraît important de dire sur le projet de CSC?
- [Demandez un exemplaire des documents comme l'énoncé de mission.]

**Protocole des visites sur le terrain – Directeurs**

- 1) Pouvez-vous nous dire quelle était votre vision quand vous avez commencé à participer au projet de CSC? Cette vision a-t-elle changé en cours d'année? Comment?
- 2) Comment s'est déroulée cette année pour vous et pour le CSC?
- 3) Parlez-moi de votre rôle dans le CSC.
- 4) Quelles activités et quels programmes ont été mis en œuvre à ce jour? Quels sont les progrès? Qu'est-ce qui stimule le plus votre enthousiasme? Qu'y a-t-il de prévu pour l'année à venir?
- 5) Comment le CSC est-il perçu dans la communauté? Parlez-moi de vos partenaires. Qui sont-ils et pourquoi ont-ils été choisis? Quel est leur rôle?
- 6) Quels sont les effets du CSC sur l'école, sur les élèves?
- 7) Quels sont les effets du CSC sur la communauté? Quels changements avez-vous observés à la suite de la mise en œuvre du CSC?
- 8) Comment les enseignants participent-ils au CSC? Dans quelle mesure participent-ils? De quelle façon? Utilisent-ils la vidéoconférence? Participent-ils à l'apprentissage communautaire? Appuient-ils le CSC?
- 9) Parlez-moi du **conseil d'établissement**. Dans quelle mesure participe-t-il au projet de CSC? Quel est son rôle dans le projet? Que fait-il pour appuyer ou freiner son déroulement?
- 10) Comment la CS soutient-elle (ou ne soutient-elle pas) ce CSC? Connaît-elle le projet? Le ou la DG est-il au courant? Appuie-t-il le projet?
  - a) Avez-vous communiqué avec le représentant de la CS? De quelle façon? Ces communications ont-elles été utiles?
- 11) Avez-vous éprouvé des **difficultés** pendant la mise en œuvre du CSC? Veuillez expliquer. Comment ont-elles été résolues? Quelles autres formes de soutien attendez-vous de l'EPRP ou de votre CS?
- 12) Que fait le CSC ou l'école pour assurer la **viabilité** (après la période de financement)?
- 13) Que pensez-vous de la conception et du déroulement du projet, de l'utilisation du guide? Parlez-moi de vos relations de travail avec le coordonnateur. Parlez-moi de vos relations de travail avec l'EPRP et de votre participation auprès de cette dernière.
- 14) Pouvez-vous me décrire brièvement votre expérience de la formation offerte par l'EPRP? À quelles séances de formation avez-vous participé? Vous ont-elles été utiles?
- 15) Y a-t-il quelque chose qu'il vous paraît important de dire sur le projet de CSC?

***Protocole des visites sur le terrain – Enseignants***

1. Quels sont selon vous les **objectifs** du CSC ?
2. Décrivez votre rôle ou votre participation à ce jour (planification, rencontres, cours donnés dans la communauté, temps, etc.).
3. Quels sont les effets du CSC sur votre rôle comme enseignant à l'école ?
4. Quels sont les effets du CSC sur l'école, sur les élèves, la communauté? Quels changements avez-vous observés à la suite de la mise en œuvre du CSC ?
5. Avez-vous éprouvé des difficultés pendant la mise en œuvre du CSC? Veuillez expliquer.
6. Comment le directeur et le coordonnateur du CSC ont-ils appuyé votre participation au CSC? Auriez-vous besoin d'autres formes de soutien ?
7. Avez-vous tiré parti des ressources de la communauté pour enrichir le programme d'études ?
8. Avez-vous utilisé les ressources fournies par le CSC ?  
Si oui, lesquelles et comment ?
9. Avez-vous des suggestions pour améliorer le CSC ?
10. Selon vous, que pense le personnel enseignant, en général, du CSC ?  
Quel devrait être le rôle des enseignants au CSC, à votre avis ?
11. Selon vous, devrait-il y avoir d'autres activités ou partenariats dans le cadre du CSC ?
12. Avez-vous constaté des conséquences ou des avantages imprévus ?
13. Y a-t-il quelque chose qu'il vous paraît important de dire sur le projet de CSC ?

***Protocole des visites sur le terrain et des groupes de discussion – Autres acteurs***

- 1) Que comprenez-vous des objectifs du CSC ?
- 2) Quels avantages le CSC apporte-t-il ou apportera-t-il à la communauté ?  
Dans quelle mesure le CSC atteint-il cet objectif à ce jour ?
- 3) Quelle est votre participation ou celle de votre organisation au projet de CSC ?
- 4) Est-ce que vous ou votre organisation avez participé à l'établissement du plan d'action du CSC ?
- 5) Parlez-moi du comité directeur.
- 6) Le rôle du **comité directeur** est-il bien défini ?  
Quel est ce rôle ?  
Que fait le comité directeur ?
- 7) Avez-vous observé des changements à l'école ou dans la communauté depuis le début du projet de CSC ?
- 8) Le CSC a-t-il commencé à répondre à certains besoins de la communauté ?
- 9) Y a-t-il d'autres besoins des écoles ou de la communauté auxquels vous aimeriez que le CSC réponde ?
- 10) Quelles difficultés avez-vous éprouvées pendant la mise en œuvre du CSC ?
- 11) Parlez-moi des succès à ce jour.
- 12) Selon vous, quel est le rôle de la communauté en général ou des groupes communautaires dans le projet de CSC ?
- 13) Selon vous, que fait le CSC et que font ses leaders pour assurer la viabilité du projet ? Que pensez-vous que soit l'avenir du CSC ?
- 14) Y a-t-il quelque chose qu'il vous paraît important de dire sur le projet de CSC ?

# ANNEXE D

## CADRE D'ÉVALUATION

### CADRE D'ÉVALUATION AVEC QUESTIONS D'ÉVALUATION DÉTAILLÉES

#### QUESTION GÉNÉRALE : MISE EN ŒUVRE

Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP et le CMOP mettent-ils en œuvre des activités et des processus qui contribuent à doter les CSC des moyens nécessaires pour atteindre leurs résultats à court et à moyen terme, tels l'acquisition de capacités organisationnelles, l'établissement de partenariats et l'instauration d'une culture de collaboration à l'école?

QUESTIONS D'ÉVALUATION DÉTAILLÉES	INDICATEURS
Quelle est la gamme des services de soutien fournis par l'EPRP et le CMOP aux 22 CSC?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nature des services fournis</li> </ul>
Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP répond-elle aux besoins et aux préoccupations des CSC, notamment à l'étape du démarrage? Dans quelle mesure l'EPRP et les CSC entretiennent-ils des relations de collaboration fructueuses?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réceptivité perçue</li> <li>Formes de collaboration établies</li> <li>Perception à l'égard des rapports de collaboration</li> <li>Stratégies ou pratiques de l'EPRP considérées comme adaptées aux besoins</li> </ul>
Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP et le CMOP aident-ils les CSC à établir des liens essentiels avec les ressources régionales et provinciales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré de soutien dans l'établissement de liens avec les ressources régionales</li> <li>Degré de soutien dans l'établissement de liens avec les ressources provinciales</li> <li>Nature du soutien</li> </ul>
Quels sont les aspects les plus importants et utiles de la formation technique offerte par l'EPRP? Quelles sont les difficultés et comment sont-elles résolues?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perception à l'égard de l'utilité de la formation</li> <li>Perception à l'égard des difficultés et de leur résolution</li> </ul>
De quelles manières la formation et le soutien fournis par l'EPRP contribuent-ils à renforcer les capacités des composants de chaque CSC?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des capacités des CSC</li> <li>Contribution perçue de la formation et du soutien au renforcement des capacités</li> </ul>
Dans quelle mesure et de quelles manières l'EPRP et le CMOP s'emploient-ils à établir un réseau d'apprentissage fructueux entre les 22 CSC? En quoi la vidéoconférence et le site Web du projet contribuent-ils à cet objectif?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégies considérées comme propices à l'établissement d'un réseau d'apprentissage</li> <li>Degré de soutien au réseau d'apprentissage</li> <li>Utilisation des installations de vidéoconférence</li> </ul>

QUESTIONS D'ÉVALUATION DÉTAILLÉES	INDICATEURS
<p>Dans quelle mesure et de quelles manières les activités et processus de mise en œuvre et de soutien permanent de l'EPRP et CMOP contribuent-ils aux stratégies de mise en œuvre de chaque CSC sur les plans suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• partenariats permanents de collaboration entre les écoles, les familles et les communautés ;</li> <li>• amélioration du taux de réussite et de participation des élèves ;</li> <li>• accessibilité accrue des services éducatifs et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour les communautés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution perçue des activités de l'EPRP à la mise en œuvre des stratégies par les CSC</li> <li>• Degré de contribution</li> <li>• Processus élaborés et consignés par écrit</li> <li>• Stratégies employées par les CSC pour améliorer le rendement des élèves</li> <li>• Stratégies employées par les CSC pour améliorer la participation de la famille</li> <li>• Stratégies employées par les CSC pour favoriser l'efficacité de l'école</li> <li>• Stratégies employées par les CSC pour contribuer à la vitalité du milieu</li> </ul>
<p>Dans quelle mesure et de quelles manières le travail de l'EPRP et du CMOP aide-t-il les CSC à élaborer des processus et une infrastructure susceptibles d'accroître leurs chances de viabilité, par exemple des stratégies visant à susciter une adhésion aux CSC dans les politiques et la pratique, notamment le dialogue et la coopération interministériels, la création de réseaux et de partenariats entre les associations provinciales et les CSC et la communication avec les CS ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus élaborés et consignés par écrit pour assurer la viabilité des CSC</li> <li>• Degré de soutien en faveur de la viabilité des CSC</li> <li>• Nature du soutien (coopération interministérielle, création de réseaux entre les associations provinciales et les CSC et communication avec les CS)</li> </ul>

### QUESTION GÉNÉRALE : MISE EN ŒUVRE

Dans quelle mesure et de quelles manières les CSC, sous la gouverne des directeurs et des coordonnateurs de CSC, mettent-ils en œuvre leur plan d'action, y compris en ce qui a trait à la formation de partenariats et à l'engagement à l'échelle communautaire, à l'instauration d'une culture de collaboration et à la transition vers l'apprentissage communautaire ?

QUESTIONS D'ÉVALUATION DÉTAILLÉES	INDICATEURS
<p>De quelles manières les participants et acteurs des CSC comprennent-ils le concept de centre scolaire et communautaire et le rôle qu'ils jouent dans sa mise en œuvre ? Dans quelle mesure ont-ils une vision claire et commune de ces centres ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension des rôles</li> <li>• Compréhension du concept des CSC</li> <li>• Vision commune écrite pour les centres</li> </ul>
<p>Dans quelle mesure et de quelles façons les CSC trouvent-ils le cadre d'action utile et s'en servent-ils dans le processus de mise en œuvre ? Dans quelle mesure les CSC élaborent-ils et mettent-ils en œuvre les différentes étapes du cadre d'action ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'utilisation du cadre d'action</li> <li>• Appréciation du cadre d'action</li> <li>• Élaboration de mesures</li> <li>• Mise en œuvre de mesures</li> </ul>
<p>Dans quelle mesure les CSC utilisent-ils et apprécient-ils la formation, l'assistance technique et le soutien général de l'EPRP et les rapports de collaboration avec les autres CSC ? Les CSC ont-ils besoin d'aide dans des domaines autres que ceux qu'a prévus l'EPRP ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recours au soutien offert par l'EPRP</li> <li>• Liaison avec les autres CSC</li> <li>• Autre aide requise</li> </ul>

QUESTIONS D'ÉVALUATION DÉTAILLÉES	INDICATEURS
<p>Qui sont les acteurs dans chaque CSC? Dans quelle mesure participent-ils? Comment se prennent les décisions? Quel est le rôle du CD? Quel est le degré de collaboration entre l'école, ses partenaires et les autres acteurs?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des différents acteurs</li> <li>• Participation de groupes d'acteurs et du CD à l'élaboration</li> <li>• Stratégies décisionnelles employées</li> <li>• Degré de collaboration</li> </ul>
<p>Dans quelle mesure et de quelles manières les élèves participent-ils à la création et à la mise en œuvre de chaque CSC? Pour quelles raisons?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de participation des élèves</li> <li>• Nature de la participation des élèves</li> <li>• Facteurs qui expliquent la nature de la participation et son niveau</li> </ul>
<p>Dans quelle mesure et de quelles manières les membres de la communauté participent-ils? Quels partenariats sont établis ou prévus entre l'école et la communauté?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature des activités et des stratégies de participation prévues et élaborées</li> <li>• Nombre de membres de la communauté utilisant les services</li> <li>• Fréquence d'utilisation des services</li> <li>• Nombre d'organismes communautaires œuvrant en partenariat avec les CSC</li> <li>• Nature des partenariats communautaires</li> </ul>
<p>Quels autres types de collaboration favorisent la mise en œuvre de chaque CSC?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres types de partenariats</li> <li>• Étendue des réseaux sociaux et d'autre nature</li> <li>• Soutien financier provenant d'autres sources</li> </ul>
<p>Quelle est la gamme de services offerts par les CSC et comment s'élargit-elle avec le temps? Dans quelle mesure ces services remplissent-ils les besoins et vides définis? Quelles sont les contraintes, les difficultés et les possibilités?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature des services fournis</li> <li>• Nombre de services s'adressant à différents groupes cibles</li> <li>• Mesure dans laquelle les services remplissent les besoins ou vides définis</li> <li>• Contraintes, difficultés et possibilités définies</li> </ul>
<p>Quelles sont les activités et pratiques exemplaires appliquées par ces CSC dans les domaines suivants?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éducation et apprentissage tout au long de la vie</li> <li>• Développement des jeunes</li> <li>• Soutien à la famille et à la communauté</li> <li>• Loisirs (sports, arts et culture, etc.)</li> <li>• Accessibilité des technologies de l'information et des communications (TIC)</li> <li>• Intégration et accessibilité des services</li> <li>• Accessibilité des services de santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature des activités et des pratiques pour la qualité de l'éducation et de l'apprentissage tout au long de la vie</li> <li>• Nature des activités et des pratiques soutenant la famille et la communauté</li> <li>• Types de TIC offerts et utilisation des TIC</li> <li>• Nature des activités et des pratiques pour offrir un service intégré et démontrer leur accessibilité</li> <li>• Nature des activités et des services qui donnent accès aux soins de santé</li> <li>• Nombre d'activités et de pratiques dans chaque domaine</li> <li>• Étendue de la communication dans chaque domaine</li> </ul>

QUESTIONS D'ÉVALUATION DÉTAILLÉES	INDICATEURS
<p>Quel est le degré de participation des parents et d'autres membres de la communauté aux activités et aux services du CSC ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de parents participant aux activités et services des CSC</li> <li>• Nombre d'autres membres de la communauté participant aux activités et services des CSC</li> <li>• Niveau et types d'engagement, en temps, des parents et des autres membres de la communauté (ampleur de la participation)</li> </ul>
<p>Quelle est l'attitude des parents, des élèves et des autres acteurs à l'égard de l'école et du centre, au début du projet ? Par exemple, apprécient-ils l'école et le centre et les services offerts, et sont-ils à l'aise avec le concept ? Dans quelle mesure et de quelles manières cette attitude a-t-elle changé avec le temps ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude à l'égard du centre</li> <li>• Appréciation perçue du centre</li> </ul>
<p>Quelle est la nature du lien entre l'école ou le centre et la communauté anglophone qu'ils servent ? Dans quelle mesure et de quelles manières ce lien évolue-t-il au fur et à mesure que progresse le projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude à l'égard du centre et de la communauté</li> <li>• Ouverture à l'égard des innovations apportées par le centre</li> <li>• Étendue de la participation aux décisions</li> <li>• Degré de participation communautaire et mesure de son évolution avec le temps</li> <li>• Nature des relations ou de l'engagement de la communauté anglophone</li> </ul>
<p>Quels étaient les caractéristiques de base de ces écoles ou communautés avant la mise en œuvre du CSC ou aux premières étapes de mise en œuvre ? Dans quelle mesure et de quelles manières ont-elles changé pendant la durée du projet ? Ces changements correspondent-ils aux résultats définis dans la vision du changement de chaque CSC ? Y a-t-il eu des résultats ou changements imprévus ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sommaire des données ci-dessus obtenues auprès de la province et dans le recensement du Canada concernant, entre autres, pour les écoles et les programmes de formation des adultes, les taux de réussite aux examens provinciaux, les taux de décrochage, les taux de redoublement et le nombre d'inscriptions, et, pour la communauté, le pourcentage des personnes ayant l'anglais comme langue maternelle, la diversité ethnique, les niveaux de revenu et de scolarité et les caractéristiques liées à l'emploi</li> <li>• Rapprochement entre les changements réels et les résultats prévus dans la vision changement du CSC</li> <li>• Résultats imprévus</li> </ul>

### QUESTIONS GÉNÉRALES D'ÉVALUATION : EFFETS

Dans quelle mesure et de quelles manières les 22 CSC parviennent-ils aux buts qu'ils se sont fixés, y compris sur les plans suivants :

- partenariats permanents de collaboration entre les écoles, les familles et les communautés ;
- amélioration du taux de réussite et de participation des élèves ;
- accessibilité accrue des services éducatifs et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour les communautés ?

Dans quelle mesure et de quelles manières la viabilité des 22 CSC pourra-t-elle être assurée une fois la période de financement et de soutien du projet terminée ?

QUESTIONS D'ÉVALUATION DÉTAILLÉES	INDICATEURS
Quelle est la nature et la portée des projets de collaboration entre les CSC et les réseaux et les institutions de la santé et des services sociaux ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre, nature et caractéristiques des partenariats établis entre les écoles, les familles et les communautés (ex. : collaboration de l'école avec les réseaux et les institutions de la santé et des services sociaux)</li> </ul>
Dans quelle mesure et de quelles manières les élèves des CSC font-ils des progrès sur les plans de la réussite scolaire, de la santé et de la vie sociale de même que de l'engagement au sein de la communauté scolaire ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures de la réussite des élèves, telles que l'amélioration des taux de réussite et de diplomation, diminution de l'absentéisme et participation aux activités parascolaires</li> </ul>
Quel est le degré de participation aux activités et aux services du CSC par les divers acteurs dans la communauté ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de participation aux activités et aux services des CSC par les divers acteurs</li> </ul>
Quelle est la nature et la portée des services éducatifs et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie offerts dans la communauté dont on doit l'existence ou l'amélioration aux CSC ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre, nature, niveau d'utilisation et autres caractéristiques des services éducatifs et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie établis ou améliorés par les CSC</li> </ul>
Dans quelle mesure les CSC rallient-ils la communauté ou ses groupes cibles, diversifient-ils leurs sources de financement et adoptent-ils des politiques et des pratiques officielles visant à favoriser leur viabilité ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature et étendue du soutien manifesté par la communauté ou ses groupes cibles, de la diversification du financement et des politiques et pratiques officielles mises en place par le CSC</li> </ul>
De quelles manières la mise en œuvre des CSC est-elle différente ou analogue d'une communauté à une autre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressemblances et différences dans la mise en place des divers CSC</li> </ul>
De quelles manières les effets des CSC sont-ils différents ou analogues d'une communauté à une autre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressemblances et différences dans les effets des divers CSC</li> </ul>
Quelles autres ressources et mesures de soutien faudrait-il pour permettre aux CSC de continuer à contribuer de manière efficace, cohérente et décisive à l'éducation et au développement de la communauté ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres ressources et mesures de soutien définies</li> </ul>

### QUESTION GÉNÉRALE D'ÉVALUATION : LEÇONS APPRISSES

Dans quelle mesure et de quelles manières la vision du changement pour l'ensemble du projet et pour chaque CSC exprime-t-elle correctement les processus et les résultats de l'initiative?

- Quels correctifs y a-t-il lieu d'apporter, le cas échéant, à la vision du changement pour l'ensemble du projet?
- Quelles leçons et règles générales peut-on tirer de la vision du changement des CSC?

Quelles leçons peut-on tirer du projet dans l'élaboration de politiques et de pratiques, en particulier en ce qui concerne la mise sur pied et le soutien de CSC pour les communautés anglophones du Québec?

QUESTIONS D'ÉVALUATION DÉTAILLÉES	INDICATEURS
Quels facteurs ont facilité ou entravé le travail de l'EPRP ou du CMOP et des CSC?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteurs qui ont facilité ou entravé le travail</li> </ul>
Quels autres processus sont associés à l'atteinte, à divers degrés, des résultats?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus associé à l'atteinte des résultats</li> </ul>
Quelles leçons peut-on retenir de la vision du changement de l'ensemble du projet et de chaque CSC? En quoi pourrait-on modifier le premier pour tenir compte davantage du processus?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leçons à tirer de la vision du changement pour l'ensemble du projet et de chaque CSC</li> </ul>
Quelles leçons peut-on tirer du projet en ce qui concerne les politiques et les pratiques?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leçons à tirer du projet en ce qui concerne les politiques et les pratiques</li> </ul>

### QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES

#### QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LE RÔLE DES COMMISSIONS SCOLAIRES ET SUR LA POLITIQUE

- En quoi les commissions scolaires et les comités d'école facilitent-ils (ou entravent-ils) le processus de mise en œuvre des CSC?
- Quelles sont les retombées du travail effectué par l'EPRP et le CMOP pour l'amélioration du contexte stratégique des CSC?

# ANNEXE E

## COMITÉ D'ÉVALUATION DU PROJET

Le comité d'évaluation du projet regroupe les personnes ci-dessous.

- 1) Ronald Bisson  
Ronald Bisson et associé.e.s  
Ottawa (Ontario)
- 2) Hélène Clark  
ActKnowledge  
New York, NY
- 3) Rollande Deslandes  
Département des sciences de l'éducation  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Trois-Rivières (Québec)
- 4) Joy Dryfoos  
Consultante  
Brookline, MA
- 5) Patricia Erhardt  
Ministère de l'Éducation  
Saskatchewan  
Regina (Saskatchewan)
- 6) William Floch  
Politiques et recherches  
Programmes d'appui aux langues officielles  
Patrimoine canadien  
Ottawa (Ontario)
- 7) Geneviève Légaré  
Commission scolaire Sir-Wilfrid-Laurier  
Rosemère (Québec)
- 8) Sylvia Martin-Laforge et Kim Richardson  
Quebec Community Groups Network (QCGN)  
Montréal (Québec)
- 9) Kim Geneviève Rodrigue  
Direction de la recherche, des statistiques et de l'information  
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport  
Québec (Québec)

## RÉFÉRENCES

- ASSOCIATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES ANGLOPHONES DU QUÉBEC (2002). *Brief on the Fluctuating Demographics in the Education Sector*, Mémoire présenté à la Commission de l'éducation de l'Assemblée nationale le 24 septembre 2002, Montréal, Québec.  
[www.qesba.qc.ca/documents/briefs\\_docs/fluctuations\\_demographics.pdf](http://www.qesba.qc.ca/documents/briefs_docs/fluctuations_demographics.pdf)
- ASSOCIATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES ANGLOPHONES DU QUÉBEC. CONSEIL CONSULTATIF (2006). *The future of English public education in Quebec*, Montréal, Québec.
- BLANK, M., A. MELAVILLE et B. SHAH. (2003). *Making the Difference: Research and Practice in Community Schools*, Washington, D.C., Coalition for Community Schools.
- CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES (2007). *CLC Theory of Change*, version provisoire du 1<sup>er</sup> juillet 2007, Laval, Québec.
- COMMISSION DE L'ÉDUCATION EN LANGUE ANGLAISE. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2000). *Les écoles anglophones en transition: Établir un leadership pédagogique partagé*, Montréal, Québec.
- DRYFOOS, J. (1994). *Full-Service Schools, A revolution in health and social services for children, youth and families*, San Francisco, Jossey-Bass.
- FIXSEN, D.L., S.F NAOOM et coll. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*, Tampa, Florida, University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network, FMHI Publication, no 231.
- FREELAND, E. (1999). «Educational Reform and the English Schools of Quebec», dans *McGill Journal of Education*, vol. 34, n° 3, p. 243-260.
- HALL, G. E. et S.M. Hord (2001). *Implementing Change: Patterns, Principles, and Potholes*, Boston, Allyn and Bacon.
- JEDWAB, Jack (2006). *Community Vitality and the Composition of Quebec's English Language Schools at the start of the 21<sup>st</sup> Century*, pour la Direction générale des langues officielles, ministère du Patrimoine canadien.
- LAMARRE, Patricia (2007). «Anglo-Quebec Today: Looking at Community and Schooling Issues.», dans *International Journal of the Sociology of Language*, vol. 2007, n° 185, p. 109-132.
- LEARN (2006). *Community Learning Centres: An Overview*, Laval, Québec (présentation PowerPoint du 12 juin 2006).
- LEARN (s.d.). *Community Learning Centres: An English Minority Language Initiative for the Province of Quebec*, Laval, Québec.  
[www.learnquebec.ca/en/content/clc.index.html](http://www.learnquebec.ca/en/content/clc.index.html) (consulté le 15 juin 2007).
- MELAVILLE, A. (2000). *Community Schools: Partnerships for Excellence*, Washington, D.C., Coalition for Community Schools.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2000). *Plan stratégique 2000-2003*, Montréal, Québec.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (1997). *Prendre le virage du succès*, Montréal, Québec.

QUEBEC COMMUNITY GROUPS NETWORK et GREATER MONTREAL COMMUNITY DEVELOPMENT INITIATIVE (2007a). *Education and the Long-term Development of the English-speaking Communities of the Greater Montreal Region*, document de travail n° 3, Montréal, Québec.

QUEBEC COMMUNITY GROUPS NETWORK et GREATER MONTREAL COMMUNITY DEVELOPMENT INITIATIVE (2007b). *Demographics and the Long-term Development of the English-speaking Communities of the Greater Montreal Region*, document de travail n° 1, Montréal, Québec.

SMITH, W. (2006). *Le cadre d'action CSC à l'intention des écoles, des centres et des communautés anglophones*, Laval, Québec, LEARN.

SMITH, W. (2007). *The Resource Kit*, Laval, Québec, LEARN.

[www.mels.gouv.qc.ca](http://www.mels.gouv.qc.ca)