

# TABLE RONDE SUR LE PARTENARIAT FAMILLE, ÉCOLE ET COMMUNAUTÉ

par François Blain et Paul Boudreault

La réflexion proposée ci-dessous provient d'entrevues de groupes réalisées auprès de deux équipes partenariales de travail participant au programme Famille, école, communauté : réussir ensemble (FECRE)<sup>1</sup>. Ce dernier a pour objet l'implantation d'une communauté éducative sur le territoire d'écoles primaires de milieux socioéconomiquement faibles. Chaque entrevue<sup>2</sup> regroupait plus de vingt personnes engagées dans un processus de travail en partenariat depuis un an. L'intention était de connaître leur point de vue sur les hauts et les bas du partenariat, sur leurs découvertes, sur les conditions de succès de ce mode d'organisation et sur ses enjeux. En bref, la grande question était la suivante : après une année de mise en œuvre, les efforts consentis en valaient-ils le coup?

## QUI SONT LES PERSONNES ENGAGÉES DANS CE TYPE DE PARTENARIAT?

Les deux équipes rencontrées sont associées respectivement à deux écoles primaires de la Commission scolaire de la Rivière-du-Nord, située dans la région des Laurentides, au nord de Montréal. Plus précisément, ces équipes regroupent des partenaires du territoire de l'école l'Oasis, de Lachute (milieu rural) et de l'école De La Durantaye, de Saint-Jérôme (milieu urbain). La composition de ces équipes est multipartenariale, c'est-à-dire que chacune regroupe des parents et des personnes-ressources issus des secteurs de la santé (centre local de services communautaires (CLSC)), de l'éducation (école, secteurs des jeunes et des adultes), de la culture (bibliothèque), de l'emploi et de la solidarité sociale (centre local d'emploi (CLE) et centre de la petite enfance (CPE)), du réseau communautaire (dépannage ali-



mentaire, maison de la famille) et du monde municipal (services des loisirs et de la vie communautaire).

## POURQUOI ET COMMENT CES PERSONNES TRAVAILLENT-ELLES ENSEMBLE?

L'objectif poursuivi par ces deux équipes est de développer une communauté éducative en vue de favoriser la réussite scolaire des élèves du primaire venant d'un milieu défavorisé. Plus précisément, le mandat de leurs membres comporte trois volets : établir le portrait du milieu (analyse de situation), élaborer un plan de réussite et réaliser ledit plan. Ce mandat d'une durée de quatre ans devrait se terminer en juin 2007.

Ces équipes partenariales sont en place depuis une année. Une invitation officielle de la direction générale de la Commission scolaire de la Rivière-du-Nord lancée aux différentes directions des organismes du milieu a contribué à la désignation des membres participants et à la création des équipes.

Le caractère officiel de la démarche de mobilisation a favorisé l'émergence d'une crédibilité et d'une reconnaissance essentielles à l'engagement des personnes au sein des équipes, d'autant plus que le rythme des rencontres (l'objectif étant de déposer un plan de réussite en l'espace de huit mois) allait être essouffant et la charge de travail, relativement exigeante. En effet, les membres, issus de cultures différentes, devaient en peu de temps se connaître, s'approprier, créer un climat de confiance, s'approprier la démarche et le contenu du programme FECRE, recueillir, traiter et analyser des données (analyse de situation) et produire un plan de réussite élargi (qui inclurait les interventions de chacun des membres de l'équipe).

En l'espace de dix mois, ces personnes se sont donc rencontrées à douze reprises pour des rencontres variant d'une demi-journée à une journée. Mentionnons que chacune des équipes a pu compter sur le

soutien d'une agente de développement qui l'accompagnait tout au long du processus.

## QU'EN EST-IL DU MANDAT APRÈS UNE ANNÉE?

Avant d'examiner en détail les commentaires des membres des deux équipes partenariales sur leurs perceptions à la suite d'une année d'expérience de partenariat, il serait intéressant de connaître ce qu'ils ont réalisé.

D'entrée de jeu, mentionnons que les deux équipes ont assuré l'entière responsabilité du mandat prévu, c'est-à-dire que chacune a constitué une équipe partenariale fonctionnelle et stable et a mis en commun l'expertise de ses membres dans la collecte, le traitement et l'analyse des données selon un modèle écosystémique (touchant les élèves, les familles, les classes, l'école et la communauté) pour l'établissement d'un portrait de son milieu. Par la suite, après s'être approprié le contenu des facteurs de succès liés à la réussite scolaire au primaire, les deux

équipes ont retenu certains de ces facteurs et ont élaboré leur plan de réussite en déterminant les orientations, les objectifs, les modalités d'évaluation et les actions engageant chacun des membres des équipes locales. Ajoutons que, dans les deux cas, elles ont commencé l'application de leur plan de réussite.

### QUELQUES MOTS SUR LES ENTREVUES

Après avoir été consultés sur la date à retenir, les membres des équipes partenariales ont été conviés, par leur agente de développement respective, pour une entrevue devant avoir lieu le 4 juin (un groupe en matinée et l'autre en après-midi). Plus de 90 p. 100 des membres ont répondu positivement à l'invitation. Les questions avaient été préparées par l'animateur en collaboration avec la personne-ressource spécialisée en soutien logistique.

Chacune des entrevues a duré approximativement deux heures et demie. Un climat empreint d'ouverture, d'enthousiasme et de générosité a caractérisé les échanges dans l'un et l'autre groupe. Les rencontres se sont déroulées selon le cadre habituel des entrevues de groupes, soit un fonctionnement souple favorisant la libre expression des idées autour de questions ouvertes<sup>3</sup> suggérées par l'animateur.

### UN SOUTIEN LOGISTIQUE AVEC LE LOGICIEL DRAP

Lors de la mise en place d'un groupe de discussion, il importe de prendre en considération non seulement les objectifs de la rencontre, mais aussi l'importance relative du temps dont disposent les différents participants. Pour vraiment donner l'occasion à chacun de faire valoir son point de vue, il ne faut pas perdre de temps lors de la prise de notes et l'animateur doit se concentrer sur l'expression des idées. Le logiciel intitulé Démarche réflexive d'analyse en partenariat (DRAP) favorise justement une participation active parce que chaque énoncé formulé est tout de suite affiché sur grand écran.

Cela permet de valider immédiatement l'information et de poursuivre la formulation des idées.

Au fur et à mesure, les énoncés peuvent être associés à l'une ou l'autre des questions thématiques et à la personne qui a exprimé son opinion. On constitue ainsi une base de données qui pourra être traitée à la fin de l'opération.

### LE PARTENARIAT : CE QU'EN DISENT LES PERSONNES VISÉES

En cinq heures environ, les deux équipes de travail ont formulé plus de 200 énoncés selon les thèmes proposés.

À noter que le nombre d'énoncés n'est pas vraiment signifiant, parce qu'il représente davantage une concentration des idées énoncées dans le temps consacré à l'entrevue qu'une longue analyse des résultats. Ainsi, par manque de temps, l'équipe de l'école l'Oasis n'a pas abordé les hypothèses de solution, alors que l'équipe de l'école De La Durantaye a préféré ne pas s'attarder sur les exigences. C'est davantage l'analyse de contenu qui traduit les perceptions des participants.

### LES ÉLÉMENTS MARQUANTS À L'ÉCOLE L'OASIS

**IMPRESSIONS :** Les perceptions des participants sont très positives. Ils se disent heureux de partager leurs connaissances pour le mieux-être des élèves et de découvrir de nouvelles façons d'intervenir. L'énoncé suivant résume bien leurs propos sur ce sujet : « Le regard qu'on porte sur les situations change parce qu'on se préoccupe tous du bien-être des enfants. » Toutefois, ce n'est pas toujours facile : « Parfois, il y a des échanges corsés, ce qui élargit nos visions et nous permet de mieux comprendre les points de vue des autres. »

**DÉCOUVERTES :** Le partage des ressources entre les partenaires et leur relation constituent des aspects positifs mentionnés par les participants : « Les relations entre les partenaires ne se font plus de un à un, mais davantage ensemble. » Le fait de savoir que d'autres services

existent dans la communauté permet de constater l'importance de bien coordonner les services aux élèves : « Ça crée aussi des passerelles, parce qu'on ne connaît pas toutes les ressources et les échanges permettent de trouver d'autres stratégies. »

**CONDITIONS :** Outre le fait qu'un tel projet exige une grande disponibilité, les participants indiquent d'autres conditions importantes telles que l'ouverture d'esprit à l'égard des points de vue des autres et l'appui des décideurs des différents organismes pour, entre autres choses, faciliter l'aménagement du temps de travail. D'ailleurs, plusieurs participants insistent pour qu'il y ait une continuité dans la participation, tout particulièrement de la part du responsable de projet : « Cela mobilise les gens d'avoir une personne qui s'approprie le projet et les stimule, ça maintient la croyance dans le projet. »

**MAINTIEN :** Le succès d'un tel projet tient beaucoup à la qualité de la participation de chacun. L'énoncé d'une participante résume bien les échanges portant sur ce thème : « L'école doit être leader, mais tous les autres partenaires aussi doivent assumer un certain leadership; il faut que chaque partenaire soit un acteur participatif, un vrai partenaire. »

**QUALITÉS NÉCESSAIRES :** Plusieurs qualités ont été mentionnées, dont l'ouverture d'esprit, l'écoute et la disponibilité. Toutefois, la capacité d'imaginer des pistes de solution, de chercher des réponses concrètes aux besoins a fait consensus au sein de l'équipe : « Il faut être visionnaire, avoir un certain recul et une perspective à moyen terme. »

**EXIGENCES :** Pour mener à bien un dossier aussi important, les participants mentionnent qu'il faut du temps, des ressources. Plus particulièrement, cela demande une volonté de modifier ses pratiques : « On se rend compte qu'il faut changer nos façons de faire; on conçoit de nouvelles stratégies. »

**OBSTACLES :** Il existe plusieurs obstacles (comme le manque de ressources humaines et financières), mais les participants sont davantage préoccupés par le défi de regrouper les forces des personnes visées dans la réalisation d'un véritable partenariat autour des besoins des élèves : « Il faut se sentir responsable. Il est facile de penser que le problème ne nous appartient pas, c'est-à-dire le syndrome du " pas dans ma cour ". »

**SOLUTIONS :** Bien que le temps ait manqué pour inventorier des solutions possibles, les participants ont tout de même indiqué un aspect qui devrait faire l'objet d'une prochaine réflexion : « On oublie souvent de responsabiliser les premiers éducateurs de l'enfant : les parents. Les budgets étant de plus en plus réduits, il faut modifier nos relations avec les parents, les responsabiliser encore plus et agir davantage sous l'angle du soutien. »

### LES ÉLÉMENTS MARQUANTS À L'ÉCOLE DE LA DURANTAYE

**IMPRESSIONS :** Les participants ont fait surtout ressortir le plaisir d'échanger au sein d'une équipe dynamique. L'énoncé qui suit résume bien les propos échangés : « C'est comme un casse-tête : on avait chacun un morceau et on est en train de mettre les idées en commun. »

**DÉCOUVERTES :** Trois idées principales émergent de la discussion. Notons, tout d'abord, la découverte de nouvelles ressources : « J'ai découvert que beaucoup de services sont offerts dans la région. C'est peu connu tout ce qui existe. Je ne le savais pas et je suis enseignante; j' imagine que les parents n'en savent rien. » Puis c'est la découverte d'une autre forme de collaboration qui découle de ce nouveau partenariat, tout particulièrement dans les relations avec les parents : « L'éducation des enfants doit se faire aussi avec les parents; il est difficile parfois de rejoindre ces derniers. Dans le cas des partenaires, c'est plus facile. » Enfin, les





Photo : Denis Garon

participants constatent que les préjugés existent, mais qu'ils peuvent aussi être dépassés : « On a surmonté certains préjugés; en apprenant à mieux se connaître et à connaître le point de vue des autres, on a grandi dans la connaissance des points de vue des parents, des enseignants, etc. »

**CONDITIONS :** Le bon fonctionnement est associé à des conditions clairement mises en évidence : « pour que ça fonctionne, il faut un projet champion »; « il y a un profond respect des organismes entre eux : chacun perçoit les autres personnes et organismes comme de véritables partenaires »; « il faut accepter de modifier nos façons de faire et se montrer ouvert aux changements ».

**MAINTIEN :** Au cœur de ce thème, il y a le souci de maintenir la motivation des participants par la diffusion des réussites : « Il serait important de faire connaître ce qu'on fait, de publiciser les bons coups, pour montrer l'importance du projet. »

**QUALITÉS NÉCESSAIRES :** Parmi les aspects mentionnés, la qualité de l'animation et le fait de ne pas être jugé ressortent. Plusieurs ont souligné l'importance de garder le cap sur les objectifs du projet. L'énoncé suivant résume bien les échanges : « Lorsqu'on croit au projet, on est prêt à accepter les idées des autres et à changer pour le mieux-être des élèves. »

**OBSTACLES :** Outre les éléments liés à la disponibilité et à l'engagement

personnel, les participants ont également relevé la nécessité d'un appui de la part des décideurs. Certaines habitudes de travail peuvent aussi être un obstacle : « Dans l'action, il faut aussi se garder du temps pour poursuivre la réflexion, pour évaluer régulièrement ce qu'on fait et garder un équilibre entre la planification et l'action. »

**SOLUTIONS :** « Une condition de réussite, c'est d'avoir la volonté de tous pour bien mener à terme les objectifs du projet; les gens se sont mobilisés et y croient. » Cet énoncé résume bien les propos tenus par les participants. Au-delà des mots, la motivation des participants à poursuivre le travail dans le même esprit de collaboration est manifeste.

### LES POINTS DE CONJONCTION ENTRE LES DEUX MILIEUX

Si la lecture de tous les énoncés regroupés par thème ne permet pas de distinguer les deux milieux selon leurs caractéristiques géographiques ou démographiques, les préoccupations semblent cependant les mêmes. Sans revenir sur chacun des aspects associés aux thèmes, soulignons les nombreuses similitudes :

- le partenariat se construit autour d'un projet commun qu'approuvent les membres;
- le partenariat est exigeant et demande à chacun des partenaires un engagement et une volonté de modifier ses pratiques et de se rapprocher du « faire ensemble »;

- tous les partenaires sont animés d'une même motivation et partagent les mêmes souhaits concernant une amélioration de la qualité de vie des élèves et de leurs familles;
- il est important de connaître le point de vue des autres partenaires du réseau de l'éducation dont la perspective apporte un éclairage nouveau sur les enjeux et les façons de faire;
- on manque de ressources humaines et financières pour mettre au point et réaliser davantage de projets, ce qui favorise toutefois l'émergence de nouvelles façons de faire les choses;
- il y aurait lieu de diffuser les réussites, de faire connaître les bons coups;
- la participation des parents aux projets favorise une meilleure conscientisation de leur vécu chez les autres partenaires;
- pour assurer le bon fonctionnement de l'équipe de travail, il faut que chaque membre participe activement et qu'il y ait une bonne stabilité.

### LES SUITES À DONNER À L'INFORMATION OBTENUE

Les entrevues ont permis aux membres des deux équipes de faire un retour sur leur expérience et de s'en distancier après une année de travail. Cette démarche de réflexion dans l'action a été très appréciée et a incité les autres équipes partenariales<sup>4</sup> du programme FECRE à insérer cette réflexion dans leurs activités à venir.

Par ailleurs, la diffusion de certains résultats du programme FECRE est à l'ordre du jour de l'automne. Au moment où ces lignes seront publiées, un site Internet<sup>5</sup> sera en place et accessible.

Des activités de formation seront aussi offertes aux membres des équipes partenariales. Celles-ci porteront, entre autres choses, sur le maintien du partenariat, sur la gestion de projets et sur la gestion des risques et du changement.

### QUE RÉSERVE LA PROCHAINE ANNÉE?

La prochaine année sera consacrée à la réalisation (tout en conservant un esprit de réflexion) des plans de réussite, à l'élargissement et à la consolidation du partenariat au sein des équipes partenariales ainsi qu'au renforcement de l'adhésion des équipes-écoles au programme FECRE. C'est aussi en 2004-2005 que commencera la phase d'évaluation de son implantation.

**M. François Blain est gestionnaire de programme à la Direction de la formation générale des adultes du ministère de l'Éducation du Québec. M. Paul Boudreault est professeur-chercheur au Département des sciences de l'éducation de l'Université du Québec en Outaouais.**

1. Le lecteur trouvera une présentation détaillée du programme famille, école, communauté : réussir ensemble dans un autre article du présent dossier.
2. Les entrevues ont été animées par François Blain, tandis que la prise de notes et le soutien logistique à l'aide du logiciel DRAP ont été assurés par Paul Boudreault.
3. Sept questions ont été posées à chacun des groupes. En voici des exemples : « Est-ce la première expérience de travail en partenariat famille-école-communauté que vous vivez? »; « Quelles sont vos premières impressions? »; « Avez-vous fait des découvertes? Lesquelles? »
4. Le programme FECRE comprend dix-sept équipes partenariales réparties dans toutes les régions du Québec.
5. Site Internet du programme FECRE : [www.meq.gouv.qc.ca/dfga/politique/fecre/](http://www.meq.gouv.qc.ca/dfga/politique/fecre/).