



L'ÉCOLE COMMUNAUTAIRE

Un carrefour
pour la réussite
des jeunes
et le développement
de la communauté

RAPPORT de l'équipe de travail
sur le développement
de l'école communautaire

L'ÉCOLE COMMUNAUTAIRE

Un **carrefour**
pour la réussite
des jeunes
et le développement
de la communauté

**RAPPORT de l'équipe de travail
sur le développement
de l'école communautaire**

10 JUIN 2005

L'école communautaire : un carrefour pour la réussite des jeunes
et le développement de la communauté

**Rapport de l'équipe de travail
sur le développement de l'école communautaire**

10 juin 2005

Recherche et rédaction

Michèle Violette

Chef du Service de la planification et de la coordination

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Secrétaire de l'équipe de travail sur le développement de l'école communautaire

© Gouvernement du Québec, 2005—05-00277

ISBN 2-550-44689-5 (Version imprimée)

ISBN 2-550-44690-9 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005

TABLE DES MATIÈRES

Page

INTRODUCTION.....	1
1 L'école communautaire pour favoriser la réussite des jeunes et contribuer au développement de la communauté	3
1.1 Pourquoi l'école communautaire?	3
1.2 La définition de l'école communautaire	4
En résumé.....	12
2 Les constats de la recherche et les résultats sur le terrain	15
2.1 Les effets bénéfiques pour les jeunes, leurs familles et la communauté	15
2.2 Les conditions de succès.....	16
2.3 Les modes d'action de quelques administrations publiques.....	19
En résumé.....	21
3 Les points d'ancrage pour le développement de l'école communautaire : des acquis sur lesquels il faut miser	23
3.1 Un encadrement juridique facilitant.....	23
3.2 Des initiatives pour les jeunes qui interpellent l'école, la famille et la communauté	29
3.2.1 Initiatives issues du secteur de l'éducation.....	29
3.2.2 Un exemple d'initiative issue d'un partenariat interministériel.....	32
3.2.3 Un exemple d'initiative issue d'un partenariat public-privé.....	34
3.3 Une volonté de différents ministères de développer une approche intégrée (MSSS, MAMR, MESS, MCC, MICC).....	35
3.4 Une concertation scolaire et municipale importante	37
3.5 Une volonté gouvernementale de miser sur la responsabilisation des milieux	39
En résumé.....	40

4	Stratégie de développement de l'école communautaire	43
4.1	Les principes	43
4.1.1	Orienter l'école communautaire sur les besoins des jeunes et de leurs familles en vue de favoriser la réussite du plus grand nombre et vers sa collaboration au développement de la communauté	43
4.1.2	Bâtir sur des acquis structurants	44
4.1.3	Miser sur l'initiative locale et territoriale	44
4.1.4	Susciter une nouvelle concertation locale, régionale et nationale autour des jeunes, de la famille et de l'avenir de leur communauté	45
4.2	Des pistes d'action	45
4.2.1	Politique cadre sur l'école communautaire	45
4.2.2	Actions particulières	47
4.2.3	Programme de soutien au développement de l'école communautaire	47
4.2.4	Observatoire sur l'école communautaire	49
	En résumé	50
5	Liste des recommandations	53
	CONCLUSION	57
	BIBLIOGRAPHIE	59
	ANNEXES	65
	A. Des exemples d'écoles communautaires	67
	B. Les personnes rencontrées	81

Présentation

Le 20 juin 2005

Monsieur Jean-Marc Fournier
Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Gouvernement du Québec

Monsieur le Ministre,

L'équipe de travail sur le développement de l'école communautaire a rempli le mandat qui lui a été confié par le Conseil des ministres, le 21 décembre dernier. C'est avec plaisir que nous vous remettons le fruit de nos travaux d'analyse et de réflexion.

Nous sommes particulièrement heureux de vous signaler qu'il s'agit d'un rapport qui rallie l'ensemble des membres de notre équipe au terme de débats engageants et fructueux. Nous sommes d'avis que l'école communautaire est vouée à un bel avenir au Québec. Elle a déjà pris forme dans plusieurs régions et milieux très différents les uns des autres. Chaque fois, elle a été source d'entraide, d'enthousiasme et d'engagement, tant pour ses dirigeants et pour ceux et celles qui y vivent que pour la communauté.

Nos échanges et nos travaux ont été animés par le souci de respecter ce qui se fait de bien et de meilleur au Québec et de reconnaître que l'école communautaire doit plonger ses premières racines dans la communauté qui la nourrit. Nous estimons cependant que le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport peut semer le désir de bâtir une école qui invite la communauté tout entière à se préoccuper des élèves et de leur avenir. À leur tour, les jeunes contribueront au développement et à la construction de leur communauté. Le ministre peut créer la confiance et offrir le soutien nécessaire aux belles initiatives et aux communautés apprenantes du Québec.

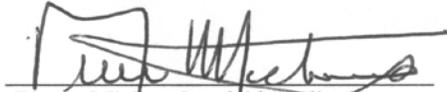
Les membres de l'équipe de travail vous remercient de la confiance que vous leur avez témoignée en leur confiant ce mandat. Nous espérons que nos travaux sauront alimenter votre propre réflexion au cours des semaines et des mois qui viennent.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de nos sentiments distingués.



Janyne Marie Hodder, vice-principale
aux relations interinstitutionnelles
Université McGill

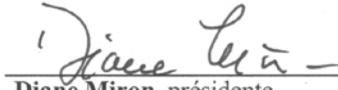
Présidente de l'équipe de travail



Pierre Michaud, président-directeur
général
Agence de développement de réseaux
locaux de services de santé et des
services sociaux de la Gaspésie-Îles-de-
la-Madeleine



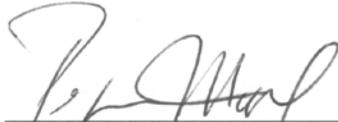
Léo Beaulieu, directeur général
Conseil régional de la culture de la
Mauricie



Diane Miron, présidente
Fédération des comités de parents du
Québec



Guy Charland, conseiller politique
Fédération des municipalités du Québec



Réjean Morel, directeur général
Fédération des commissions scolaires
du Québec



Raymond Côté, président
Sports-Québec



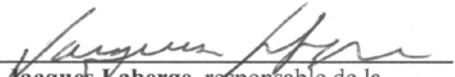
Alain Pélissier, secrétaire-trésorier
Centrale des syndicats du Québec



Julien Guillemette, directeur général
Commission scolaire du Pays-des-Bleuets



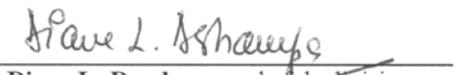
Jacques Proulx, président
Solidarité rurale du Québec



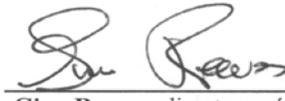
Jacques Laberge, responsable de la
planification et de la mise en œuvre des
stratégies
Union des municipalités du Québec



Giordano Rosa-del-Vecchio,
directeur général
Commission scolaire
Sir-Wilfrid-Laurier



Diane L. Deschamps, chef de division
Ville de Montréal



Gino Reeves, directeur général
Place aux jeunes du Québec

INTRODUCTION

La baisse démographique enregistrée dans la majorité des régions du Québec et la fragilité des finances publiques, mises en relief à l'occasion des forums en région « Place aux citoyens », préoccupent le gouvernement depuis un certain nombre d'années déjà. Dans ce contexte, l'accessibilité et la qualité des services publics sur l'ensemble du territoire constituent un enjeu majeur. Les commissions scolaires ont été les premières à subir, à des degrés divers, la baisse d'effectif étudiant, d'abord dans les écoles primaires et aujourd'hui, dans les écoles secondaires.

Lors du Forum des générations, au terme des consultations régionales, les participantes et les participants ont très majoritairement appuyé l'idée du gouvernement de développer l'école communautaire. L'établissement scolaire constitue souvent le pivot d'une communauté et il suffit de voir les réactions que suscite l'annonce d'une fermeture d'école pour le constater.

La proposition retenue lors du Forum des générations a été de *mettre en place une équipe de travail, sous la responsabilité du ministre de l'Éducation, ayant pour mandat le développement de l'école communautaire*. De manière plus précise, le mandat de cette équipe était de déterminer les conditions nécessaires au succès du développement de l'école communautaire sur tout le territoire québécois. Pour s'acquitter de ce mandat, l'équipe de travail devait :

- préciser le concept d'école communautaire;
- clarifier les implications d'un regroupement de services publics dans un établissement scolaire;
- déterminer les conditions et les contextes favorables au développement de l'école communautaire;
- faire des recommandations pour faciliter le développement de l'école communautaire.

L'école est un lieu privilégié d'intervention auprès des jeunes qui doivent la fréquenter obligatoirement jusqu'à l'âge de 16 ans, dix mois par année. Sa mission est d'offrir des services adaptés aux besoins des jeunes. En raison de la complexité des problèmes auxquels les jeunes et leurs familles doivent faire face aujourd'hui, les services sont de plus en plus diversifiés et leur organisation s'est complexifiée.

Plusieurs organismes gouvernementaux, municipaux et communautaires ont conçu une offre de service qui s'adresse aux jeunes et à leur famille. Cette offre a été constituée à partir d'un modèle fondé sur la spécialisation des missions et des institutions, ces dernières étant éparpillées sur le territoire. En outre, l'organisation actuelle est compromise par la baisse démographique. Le regroupement de certains services publics et communautaires dans des

établissements scolaires peut être une solution aux problèmes soulevés au cours des forums en région, notamment celui de l'accessibilité et de la qualité des services dans un contexte de décroissance démographique.

L'école est avant tout un lieu où les jeunes se développent, apprennent et se socialisent. En devenant communautaire, elle pourra mieux répondre à leurs besoins, dans le but de favoriser leur réussite. Pourquoi ne pas choisir ce lieu privilégié pour dispenser les services destinés aux jeunes ainsi qu'à leurs familles? L'école est une entité stable dans une communauté, mais elle est souvent sous-utilisée. Pourquoi ne pas permettre à des membres de la communauté de bénéficier de ces installations lorsque les élèves n'y sont plus?

L'idée de considérer l'école communautaire comme l'unique solution au maintien de la dernière école de village n'est pas porteuse d'avenir, mais cela peut être une voie parmi d'autres. L'école n'est pas un établissement comme les autres : c'est le lieu où l'on instruit, socialise et qualifie nos enfants. Une école communautaire doit être d'abord et avant tout une « bonne école », peu importe le contexte démographique dans lequel elle évolue.

Notre devoir est de former des citoyens qui feront les communautés de demain.

Les membres de l'équipe de travail se sont employés à concevoir une école communautaire qui répond aux besoins des jeunes qui la fréquentent tout en collaborant au développement de la communauté. Cette

conception est expliquée dans la première section du rapport.

Le concept d'école communautaire recouvre différentes réalités, que ce soit au Québec ou ailleurs dans le monde. Plusieurs types d'écoles communautaires existent. Des recherches ont démontré ses bienfaits pour les jeunes. Dans tous les cas, elle doit relever des défis. La deuxième section du rapport porte sur les constats de la recherche et sur ceux faits à partir d'expériences sur le terrain, tant au regard des bénéfiques que des conditions de succès de l'école communautaire.

Le Québec dispose-t-il de bases sur lesquelles pourrait reposer l'école communautaire? La troisième partie du rapport présente les points d'ancrage qui, selon les membres, permettent d'aller de l'avant. Ce qui nous amène à présenter, dans la quatrième partie, la stratégie de développement proposée par l'équipe de travail, stratégie qui sera suivie par des recommandations. Des exemples d'écoles communautaires au Québec sont présentés en annexe.

1 L'école communautaire pour favoriser la réussite des jeunes et collaborer au développement de la communauté

1.1 Pourquoi l'école communautaire?

La réussite des jeunes constitue le leitmotiv de l'école communautaire.

L'école communautaire, comme projet collectif, n'est pas une fin, mais bien un moyen de favoriser la réussite des jeunes.

La revue de la littérature nous enseigne que les milieux scolaires qui sont parvenus à établir une collaboration étroite avec la famille, la communauté et leurs partenaires institutionnels sont ceux qui arrivent le mieux à favoriser le développement et la réussite des jeunes. Cette observation a été vérifiée notamment dans les écoles de milieux défavorisés (Nicolet, 2001). Elles ont créé une synergie qui permet d'intervenir rapidement dans des situations qui n'ont pas atteint le point de rupture. Cette collaboration étroite assure de plus une complémentarité de services.

Dans d'autres milieux, dans les communautés francophones hors Québec par exemple, l'école communautaire a contribué au renforcement du tissu social, voire à la survie de la langue française (Ronald Bisson et associés inc., 2003). C'est donc dire qu'elle peut contribuer à la prospérité et à la santé de nos communautés.

La plupart des types d'écoles communautaires adoptent des modèles d'organisation des services qui se situent le plus près possible des jeunes et des familles à qui ils sont destinés. Il peut s'agir de services de santé, de services sociaux, de services d'aide aux devoirs, de services culturels, etc. Ainsi, l'école devient le principal lieu de dispensation des services, sinon l'un des principaux. La gestion de ces services se fait à partir de l'école, en concertation avec ses partenaires, et leur financement provient de plusieurs sources.

L'école communautaire pour une meilleure organisation des services destinés aux jeunes et à leurs familles.

Les membres de l'équipe de travail estiment qu'une approche qui vise à rattacher les services au milieu de vie naturel des jeunes a de meilleures chances de favoriser la réussite du plus grand nombre. L'école communautaire devrait faciliter cette proximité et cette continuité des services en relation avec la famille; elle devrait être un lieu d'intégration de ces services et contribuer à leur maintien, à leur accessibilité et à leur qualité.

1.2 La définition de l'école communautaire

Pour donner un sens et une perspective à l'école communautaire, les membres de l'équipe de travail ont misé sur l'apport d'une telle école en matière de réussite des jeunes et de développement de la communauté. Le sens du développement de l'école communautaire, tel qu'envisagé par les membres de l'équipe de travail, repose sur les valeurs et les principes suivants :

- le développement des jeunes doit être au cœur des préoccupations du Québec;
- l'investissement en éducation doit revêtir une importance vitale;
- l'école publique doit être de qualité et être fondée sur des valeurs démocratiques d'égalité des chances et de justice sociale;
- une véritable et solide valorisation de la vie démocratique communautaire et scolaire doit mener à la responsabilisation de tous en misant sur la collaboration, la coopération, la concertation et le partenariat;
- l'école doit être ouverte au monde et à la société du savoir; elle doit collaborer au développement social et culturel de sa communauté, voire contribuer à la construction d'une société meilleure.

Les membres estiment que l'école communautaire ne doit pas être considérée comme la solution aux fermetures d'écoles, même si elle peut en faire partie. Bien sûr que la baisse démographique n'en sera pas affectée et c'est la qualité des services éducatifs qui doit primer sur la décision de maintenir ou de fermer une école. Le projet offre toutefois la possibilité de rallier la communauté autour d'un enjeu majeur : les jeunes et leurs familles. Il est un gage d'avenir meilleur pour toute communauté.

La vision de l'école communautaire que veulent se donner les membres de l'équipe de travail repose sur le rôle et la mission première de l'école tels que définis dans les articles 36, 36.1, 37, 37.1 de la Loi sur l'instruction publique :

Article 36

[L]'école est un établissement d'enseignement destiné à dispenser aux personnes visées à l'article 1 les services éducatifs prévus par la présente loi et le régime pédagogique établi par le gouvernement en vertu de l'article 447 et à collaborer au développement social et culturel de la communauté. Elle doit, notamment, faciliter le cheminement spirituel de l'élève afin de favoriser son épanouissement.

Elle a pour mission, dans le respect du principe de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire.

Elle réalise cette mission dans le cadre d'un projet éducatif mis en œuvre par un plan de réussite.

Article 36.1

Le projet éducatif est élaboré, réalisé et évalué périodiquement avec la participation des élèves, des parents, du directeur de l'école, des enseignants, des autres membres du personnel de l'école, des représentants de la communauté et de la commission scolaire.

Le projet éducatif de l'école contient les orientations propres à l'école et les objectifs pour améliorer la réussite des élèves. Il peut inclure des actions pour valoriser ces orientations et les intégrer dans la vie de l'école.

Ces orientations et ces objectifs visent l'application, l'adaptation et l'enrichissement du cadre national défini par la loi, le régime pédagogique et les programmes d'études établis par le ministre.

Article 37

Le projet éducatif de l'école doit respecter la liberté de conscience et de religion des élèves, des parents et des membres du personnel de l'école.

Article 37.1.

Le plan de réussite de l'école comporte :

1° les moyens à prendre en fonction des orientations et des objectifs du projet éducatif notamment les modalités relatives à l'encadrement des élèves ;

2° les modes d'évaluation de la réalisation du plan de réussite.

Le plan de réussite est révisé annuellement et, le cas échéant, il est actualisé.

L'école communautaire prend forme à partir de la mission de l'école qui est d'instruire, de socialiser et de qualifier. Elle repose sur des piliers tels les principes qui fondent le droit des jeunes et des adultes à une formation de base complète et de qualité, le droit des citoyennes et des citoyens de devenir des personnes responsables et critiques, capables de s'intégrer socialement et professionnellement, le droit à l'égalité des chances et à la justice sociale. À partir de ces prémisses, la définition suivante de l'école communautaire a fait l'objet d'un consensus de la part des membres de l'équipe :

L'école communautaire mobilise le personnel de l'école, les membres du conseil d'établissement, les parents et les partenaires du milieu communautaire, social, culturel, municipal, gouvernemental et économique, en vue de mettre leurs ressources respectives au service des jeunes, de leurs familles et de la communauté.

L'école communautaire vise à faire de la réussite des jeunes un engagement social.

Cette mobilisation se fait dans le respect du rôle, des responsabilités et des devoirs de tous, afin de mettre à profit les ressources de chacun, de les investir dans la réussite des jeunes et dans le soutien au personnel scolaire, aux familles et à la communauté. Le rôle de l'école communautaire se situe dans une optique d'engagement et de collaboration au développement de la communauté. Elle ne s'impose pas : elle se réalise dans le respect de la dynamique locale et adopte sa couleur.

Une définition qui embrasse les deux orientations de l'école communautaire :

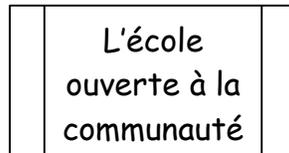
- les partenaires de la communauté soutiennent l'école dans sa mission;
- l'école communautaire collabore à la croissance de la communauté.

Les membres ont retenu une définition qui inspire l'action, qui repose sur ce que l'école fait plutôt que sur ce qu'elle est. Ils inscrivent cette définition dans une mission que partage la collectivité et qui ouvre sur l'avenir.

En bref, ils souhaitent une école qui collabore avec les membres de la communauté pour le bénéfice de l'une et de l'autre. Une école communautaire serait un **carrefour** où se rassemblent divers partenaires (un réseau de partenaires) en vue d'offrir différents services et divers types d'aide aux jeunes, aux familles et à la communauté.

Les jeunes et leurs familles forment un tout, et en ce sens, ont des besoins qui doivent être pris dans leur ensemble et tout au long de l'année. Ces services pourraient être offerts dans ou à partir de l'école communautaire, ce qui favoriserait leur intégration, c'est-à-dire leur coordination ou leur gestion en vue d'un fonctionnement harmonieux pour répondre aux besoins des jeunes et de leurs familles. L'école communautaire constitue une plaque tournante où les ressources communes sont maximisées pour le plus grand bénéfice des jeunes, des familles et de la communauté, dans le respect de la mission respective de chaque organisation.

Les modèles d'écoles communautaires vont du plus modeste au plus complet, mais partagent un trait commun : **l'école en est le carrefour**. Nous en présentons trois types :



L'école partagée accueille, dans ses locaux, des partenaires ou des services qui ne sont pas liés à la mission de l'école. Il s'agit de location ou d'échange de services pour répondre à des besoins de la population. L'école est ouverte durant plus d'heures que ce qui est prévu à l'horaire régulier. Essentiellement, l'école partagée a pour principal résultat de maintenir l'école ouverte, ce qui en soi n'est pas négligeable.

L'école ouverte à la communauté adopte une approche qu'on pourrait qualifier d'éducative. Elle offre des services liés à sa mission et accueille, dans ses murs ou non, des partenaires dont les activités sont liés à la mission de l'école. Elle vise à mieux répondre surtout aux besoins des jeunes, mais aussi à ceux de leurs familles. Elle ouvre ses portes aux mêmes heures que les autres et parfois au-delà. Ce type d'école peut aussi contribuer au maintien de l'école de village ou de quartier.

L'école ancrée dans la communauté offre des services et accueille des partenaires, dans ses murs ou non, comme la précédente. Certains de ces services et de ces partenaires sont associés à la réalisation de la mission de l'école alors que d'autres participent au développement de la communauté. C'est une école qui est ouverte le jour, le soir, les fins de semaine et l'été. Elle contribue non seulement à mieux répondre aux besoins des jeunes, mais aussi au développement de la communauté. Ce type d'école peut également permettre à une communauté de garder ouverte son école.

Ces trois types de base peuvent présenter de nombreuses variantes. Les membres de l'équipe de travail souhaitent que l'école communautaire, petite ou grosse, rejoigne tous les milieux : urbain, rural, défavorisé, de langue française, de langue anglaise, multiethnique,

Si l'école communautaire est bonne pour certains, elle est bonne pour tous.

école alternative, etc. Toutefois, on estime qu'une école communautaire ne devrait pas être uniquement un bâtiment de locaux à louer où l'on

gère des horaires et où l'on vend des services à des membres ou à des organismes de la communauté. L'école répond d'abord et avant tout aux besoins intellectuels, sociaux, psychologiques, physiques, spirituels et d'engagement communautaire des jeunes. Il s'agit de tous les jeunes qui éprouvent de multiples besoins, qu'ils soient garçons ou filles, nouveaux arrivants, membres de communautés culturelles, autochtones, jeunes en difficulté ou handicapés. Cette mission, c'est l'ensemble de la société qui la lui confie. Aussi, même si les membres du groupe de travail ne prônent pas un modèle plus qu'un autre, ils estiment que « l'école ouverte à la communauté » et « l'école ancrée dans la communauté » sont porteuses de succès.

L'école communautaire dont la communauté soutient l'école dans sa mission aurait les caractéristiques suivantes :

- elle offre un programme d'éducation structuré et cohérent ainsi qu'un enseignement de qualité supérieure;
- elle offre un soutien et des services destinés à réduire les obstacles aux apprentissages;
- elle offre des services aux jeunes et à leur famille, services qui contribuent à la réalisation de sa mission (services complémentaires, dont le service d'animation spirituelle et d'engagement communautaire, services sociaux et de santé, de loisirs et de sports, etc.);
- elle effectue, en collaboration avec ses partenaires, la coordination des services dans ou à partir de ses locaux;
- elle offre des services pendant ou en dehors des heures de classe;
- elle offre des services durant l'année scolaire ou toute l'année.

L'école est ancrée dans la communauté mise sur sa propre participation sociale et sur celle des autres acteurs qui la composent pour assurer le développement de la collectivité. Sans franchir les limites du rôle qui est le sien, elle peut entamer une démarche progressive vers la concertation et le partenariat en vue de soutenir des intérêts communs liés à sa mission. Une école qui collabore au développement de sa communauté aurait les caractéristiques suivantes :

- elle collabore à la mobilisation et à l'engagement des individus et des organismes;

- elle collabore au processus de décision des acteurs de la communauté;
- elle collabore aux initiatives locales à l'intention des jeunes et des membres de la communauté, selon les besoins déterminés par l'ensemble des partenaires et dans le respect de sa mission première;
- elle favorise l'accès à ses locaux et à ses équipements, en dehors des heures de classe, pour la tenue d'activités sportives ou culturelles ou pour des loisirs à l'intention des jeunes ou des membres de la communauté, permettant ainsi de développer un sentiment d'appartenance;
- elle contribue à l'accessibilité de la formation continue pour les adultes;
- elle offre des services pendant l'année scolaire ou durant toute l'année.

Globalement, les interventions de l'école communautaire ont trait :

- à la qualité de l'éducation;
- au développement de la jeunesse;
- au soutien familial;
- à l'engagement familial et communautaire;
- au développement de la collectivité.

L'équipe de travail recommande de développer et de promouvoir la vision de l'école communautaire comme composante intégrante de la stratégie du réseau de l'éducation afin d'améliorer l'apprentissage et la réussite des élèves et de réaffirmer l'importance de la mission de collaboration de l'école relativement au développement de la communauté.

Une école communautaire, qui vise à mieux répondre aux besoins des jeunes, de leurs familles et de la communauté, favoriserait une intégration des services. Les jeunes et l'école vivent dans un contexte social et mondial en mouvance. On sent clairement le besoin d'unir nos forces et nos ressources pour faire face aux importants défis que représentent :

- les apprentissages, de plus en plus nombreux et complexes;
- les lieux d'apprentissage, qui se multiplient et se diversifient;
- les jeunes, qui sont branchés sur le monde;
- les iniquités sociales et le décrochage scolaire, qui persistent;
- le contexte familial et les modes de vie, qui ont beaucoup évolué;
- la multiplicité des services, qui doivent répondre à une diversité de besoins.

Pour ce faire, on doit miser sur un solide partenariat où toutes les parties sont intéressées à la réussite et au développement du plein potentiel des jeunes et ont une compréhension

commune de leurs besoins, de ceux de leurs familles et de la communauté afin de dégager des orientations et un plan d'action pertinents. Ce plan d'action doit permettre une gamme de services intégrés *dans l'école* ou *en relation avec l'école*, en fonction de l'analyse des besoins relevés. Il s'agit de favoriser une meilleure gestion des ressources fondée sur la concertation et le respect de la mission propre à chacun. En somme, une mise en œuvre multipartite, selon les situations.

Par exemple, les services suivants pourraient être offerts :

- centre de la petite enfance (0-4 ans);
- service de garde en milieu scolaire (5-12 ans);
- programme d'éveil à la lecture et à l'écriture;
- formation relative aux compétences parentales;
- activités parascolaires et extrascolaires (activités liées aux loisirs, aux sports et à la culture);
- interventions relatives à la promotion de la santé (activité physique et saine alimentation) et à la prévention;
- programme d'engagement communautaire pour les jeunes;
- services de réadaptation;
- interventions de liaison avec les parents (téléphones, visites à domicile);
- accès aux laboratoires d'informatique (accès à Internet), aux gymnases et aux bibliothèques pour les jeunes et pour la communauté, en dehors des heures de classe;
- camps d'été;
- services de tutorat;
- services liés à l'école orientante (stages exploratoires);
- programmes d'apprentissage, d'insertion professionnelle pour les jeunes;
- formation continue pour les parents qui désirent améliorer leur employabilité;
- formation pour les personnes bénévoles, etc.

Au Québec, plusieurs écoles offrent déjà un bon nombre de ces services. Les expériences portées à notre connaissance en font foi. Toutefois, on n'en connaît pas l'ampleur, les types d'ententes en cause, les bénéfices retirés et les difficultés rencontrées. Il serait utile d'en dresser un inventaire afin de connaître l'ampleur du regroupement de services dans les établissements scolaires. Cet inventaire permettrait notamment de quantifier et de qualifier les ententes et de mieux comprendre les pratiques et les besoins des divers milieux. **L'équipe de travail recommande qu'un tel inventaire soit effectué et qu'on en diffuse les résultats.**

On tente également, depuis plusieurs années, de renforcer la collaboration et la concertation entre les intervenants de différents secteurs pour améliorer la prestation de

services en vue de répondre aux besoins des jeunes¹. De nombreuses initiatives portent leurs fruits un peu partout au Québec et des projets pilotes d'intégration sont en cours d'analyse. Toutefois, le système scolaire et ses partenaires ont tissé des liens qui diffèrent d'une région ou d'une sous-région à l'autre. Les besoins, la situation socioéconomique, le tissu social et les ressources distinctes sont déterminants par rapport au resserrement de ces liens.

L'un des premiers enjeux porte sur l'orchestration des services, publics et communautaires, afin qu'ils bénéficient d'abord et avant tout aux jeunes et ne soient pas détournés en fonction de prérogatives liées aux structures organisationnelles. La réussite des jeunes et leur développement personnel traduisent des principes à respecter. De plus, la gestion intégrée des services et la prestation d'un certain nombre d'entre eux en un même lieu représentent un défi non négligeable sur les plans financier et organisationnel ainsi que sur ceux du leadership et de l'organisation du travail. Finalement, il ne saurait être question d'avoir un modèle unique pour l'ensemble des écoles. On devra accepter que l'école communautaire se définisse selon ses besoins et selon le contexte qui lui est propre.

Dans cette perspective, les membres de l'équipe de travail souhaitent qu'on pousse à la roue pour favoriser l'intégration de services en vue du développement de l'école communautaire. **Ils recommandent de poursuivre l'intégration de services offerts aux jeunes et de soutenir d'autres initiatives en ce sens, dans ou à partir de l'école, par l'entremise de projets pilotes.**

¹ ASSOCIATION DES CENTRES JEUNESSE DU QUÉBEC (1998). *Une vision de services intégrés aux enfants, aux jeunes et aux familles du Québec, document d'orientation*, 32 p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2003). « Famille, école, communauté : réussir ensemble », *Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés. Le plaisir de réussir se construit avec mon entourage. Cadre de référence*, Québec, ministère de l'Éducation, 28 p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1998). *Pour une stratégie de soutien du développement des enfants et des jeunes. Agissons en complices*, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, 76 p.

EN RÉSUMÉ

La définition retenue par l'équipe de travail est la suivante :

L'école communautaire mobilise le personnel de l'école, les membres du conseil d'établissement, les parents et les partenaires du milieu communautaire, social, culturel, municipal, gouvernemental et économique, en vue de mettre leurs ressources respectives au service des jeunes, de leur famille et de la communauté.

L'école communautaire vise à faire de la réussite des jeunes un engagement social.

Il s'agit d'une définition qui déborde les concepts « d'immeuble et d'installation » pour passer à un concept de « services ». L'école est dite « communautaire » parce qu'elle permet la mise en place de partenariats significatifs pour les jeunes, leurs familles et la communauté. Cette définition, englobante, offre un large spectre d'applications différentes selon les caractéristiques et la dynamique de chaque milieu. Tels sont le sens et la perspective de l'école communautaire.

L'école communautaire :

- favorise la réussite des jeunes;
- collabore au développement de la communauté;
- planifie l'intégration de services, dans ou à partir de l'école.

Pour favoriser le développement de l'école communautaire, l'équipe de travail recommande :

- de développer et de promouvoir la vision de l'école communautaire comme composante intégrante de la stratégie du réseau de l'éducation pour améliorer les apprentissages et la réussite des élèves et pour réaffirmer l'importance de la mission de collaboration de l'école relativement au développement de la communauté;
- de dresser un inventaire afin de décrire l'ampleur du phénomène de regroupement de services dans les établissements scolaires. Cet inventaire permettrait notamment de quantifier et de qualifier les ententes et de mieux comprendre les pratiques et les besoins des divers milieux. Les résultats de cet inventaire devraient être diffusés;

- **de poursuivre l'intégration de services offerts aux jeunes et de soutenir d'autres initiatives en ce sens, dans ou à partir de l'école, par l'entremise de projets pilotes.**

2 Les constats de la recherche et les résultats sur le terrain

Le concept d'école communautaire a été introduit aux États-Unis il y a un peu plus de dix ans et, plus récemment, dans certaines provinces canadiennes. À titre d'exemple, les centres scolaires et communautaires (CSC) des communautés francophones au Canada regroupent sous un même toit une école homogène française ainsi que des services et des locaux à vocation communautaire. Ces CSC constituent une façon de protéger et de transmettre l'héritage linguistique et culturel en situation minoritaire. En Saskatchewan, les *School^{PLUS}* appartiennent à un nouveau type d'école considérée comme pivot de la communauté et lieu d'intégration de services pour les enfants et les familles.

Aux États-Unis comme en Angleterre, la montée de l'école communautaire a été plus marquée dans les milieux défavorisés. Le modèle repose sur l'idée que, pour favoriser la réussite scolaire des jeunes et leur développement personnel, il faut encourager le partenariat entre l'école, la famille et la communauté dans un souci de cohérence des actions menées auprès des jeunes et de leur famille.

En Angleterre et en Écosse, ainsi que dans quelques provinces canadiennes, dont la Colombie-Britannique et la Saskatchewan, les gouvernements manifestent leur volonté d'appuyer l'école communautaire dans tout le réseau. Les résultats des premiers essais sont suffisamment prometteurs pour inciter les gouvernements à poursuivre leur action.

2.1 Les effets bénéfiques pour les jeunes, leurs familles et la communauté

Il existe un large consensus sur les fondements de l'action en faveur du développement des jeunes. Leur développement et ultimement leur réussite scolaire, sociale et professionnelle reposent sur de multiples facteurs sur lesquels l'école ne peut agir seule ou choisir d'intervenir sur des facteurs pris isolément.

La recherche des 35 dernières années sur les facteurs contribuant à la réussite éducative démontre qu'il existe des facteurs qui appartiennent à l'école et qui touchent le système scolaire : un programme éducatif de qualité, du personnel enseignant qualifié, l'utilisation optimale du temps d'enseignement et d'apprentissage, le leadership de la direction de l'école, une mission et une vision communes, des objectifs à atteindre, des attentes élevées, une vie scolaire riche et motivante, un environnement scolaire sécuritaire et teinté de discipline, pour ne mentionner que ceux-là (Marzano, 2003).

Pour renforcer l'action de l'école, l'implication de la famille et de la communauté constitue un facteur important. Plusieurs chercheurs ont évalué différents modes de collaboration entre l'école, la famille et la communauté et ont conclu à des résultats positifs (Deslandes

et Bertrand, 2001; Janosz et Deniger, 2001; Marzano, 2003; Henchey, 2001; Moore, 2001). Parmi les effets bénéfiques relevés, mentionnons, notamment :

- une diminution des problèmes de comportement et de la violence à l'école;
- une réduction du nombre de suspensions;
- une baisse du décrochage scolaire;
- un taux de diplomation plus élevé;
- un taux élevé de satisfaction des élèves, des parents et du personnel de l'école quant à la qualité et à l'accessibilité des services offerts et, conséquemment, une amélioration des attitudes à l'égard de l'école;
- une meilleure interface entre les services sociaux et l'école;
- un accroissement de l'utilisation des services;
- une amélioration des résultats des services offerts aux élèves à risque;
- une diminution du taux d'absence des élèves pour des problèmes mineurs de santé;
- un meilleur comportement préventif des jeunes au regard de la sexualité et de la toxicomanie;
- une meilleure santé mentale, moins de dépressions, moins de pensées suicidaires;
- une plus grande implication des parents dans la chose scolaire;
- une meilleure prise en compte des besoins et des ressources de la communauté.

Pour obtenir de tels résultats, un certain nombre de conditions doivent être au rendez-vous.

2.2 Les conditions de succès

La recherche sur l'école communautaire et les expérimentations sont assez consistantes pour qu'on puisse s'appuyer sur un certain nombre de constats quant aux conditions de succès de son développement. Nous ne prétendons pas avoir fait une analyse exhaustive de la documentation canadienne, américaine et européenne, mais notre recension des écrits fournit des indications claires quant aux conditions qui facilitent le développement de l'école communautaire et l'intégration de services. En outre, les expériences pratiques menées au Québec comme à l'étranger sont riches d'enseignements.

Les conditions de succès présentées ci-dessous constituent un résumé de ce que nous avons répertorié au fil de nos lectures. Elles sont présentées sous deux rubriques, soit les attitudes de base et les modalités de gestion.

Les attitudes de base² :

- la valorisation de l'éducation, c'est-à-dire que le but premier de l'école communautaire doit être l'éducation des jeunes;
- une volonté politique à tous les paliers (national, régional et local) de favoriser l'émergence et le développement de l'école communautaire;
- la nécessité d'une vision commune du projet d'école communautaire qui s'appuie sur les besoins des jeunes, sur ceux de leurs familles et de la communauté;
- l'absence d'obligation de mettre une école communautaire sur pied : elle se réalise dans le respect de la dynamique et de la couleur locale;
- la valorisation, par les partenaires de l'école communautaire, de l'implication personnelle des jeunes, des adultes, des familles et des citoyens qui se reconnaissent dans le projet d'école communautaire; l'accent est mis sur l'engagement de la communauté;
- la reconnaissance de la multiplicité des façons d'impliquer les parents et la communauté dans l'école;
- la volonté de coopérer et de partager des pouvoirs pour le bénéfice des jeunes, de leurs familles et de la communauté.

Les modalités de gestion³ :

- une connaissance commune et partagée des missions et des mandats respectifs des différents partenaires;
- les programmes ou projets doivent être structurés pour assister le personnel de l'école plutôt que d'ajouter à sa tâche. Le personnel doit obligatoirement être associé, dès le début, à l'analyse et à la détermination des besoins des élèves ainsi qu'à la planification des services ou des projets à mettre sur pied. Il est alors possible, notamment, de clarifier le partage de l'espace et du matériel;
- l'accent doit être mis sur l'impact de ce type d'école sur les jeunes. Mesurer le succès est important, notamment par rapport à l'amélioration de la réussite des jeunes, à l'accroissement de leur motivation, à l'amélioration des comportements et de la discipline et à l'engagement des parents. Diverses données peuvent être colligées tant par le personnel que par la direction d'école et les partenaires impliqués;

² Rolande DESLANDES et Richard BERTRAND (2001), *La création d'une véritable communauté éducative autour de l'élève : une intervention plus cohérente et des services mieux harmonisés*, CQRS (MEQ) 2000-2001, septembre, 15 p.;

J.L., EPSTEIN, L., COATES, K.C. SALINAS, M.G. SANDERS AND B.S. SIMON, B.S. (1997), *School, Family and Community Partnerships: Your Handbook for Action*, Thousand Oaks, CA, Corwin Press. (<http://www.csos.jhu.edu/p2000/center.htm>); CHILDREN'S AID SOCIETY (2001), *Building A Community School*, Children's Aid Society, Third Edition, New-York, 119 p.

³ CHILDREN'S AID SOCIETY (2001). *Building A Community School*, Children's Aid Society, Third Edition, New-York, 119 p.;

HAVARD UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF EDUCATION (2000), *Building Strong Full Service and Community Schools, A Report on the Conference*, Collaborative for Integrated School Services, Cambridge, Massachusetts, May, 34 p;

RONALD BISSON ET ASSOCIÉS INC. (2003), *Étude des conditions de succès des centres scolaires et communautaires. Rapport final*, ministère du Patrimoine canadien, février, 37 p.

- des mécanismes de communication simples et fonctionnels entre l'école, les parents et la communauté doivent être mis en place;
- le rapprochement des services de ceux à qui ils sont destinés. Cela suppose des modèles d'organisation adaptés. Les partenaires doivent avoir la marge de manœuvre nécessaire pour conclure des ententes de partenariat avec les organismes délivrant les services dont ils ont besoin pour leurs jeunes. (Par exemple, avoir la possibilité de négocier les arrangements nécessaires à l'entretien et à la sécurité pour pouvoir poursuivre les activités en dehors des heures normales d'enseignement. Si les activités et les services requièrent des bénévoles, les écoles doivent avoir l'assurance que les syndicats ne feront pas grief de leur participation);
- le partage du leadership. Ce leadership est souvent assumé par la direction d'école quoique, dans certains cas, il peut appartenir à un coordonnateur de projet ou à un comité de l'école communautaire. Ce leadership requiert de la vision, de la durabilité, un esprit d'entrepreneuriat et l'habileté à coordonner divers groupes et ressources de même qu'à construire le sens de l'objectif commun au partenariat;
- un financement stable provenant de sources variées;
- un espace (physique, temps, représentation) réservé aux partenaires au sein de l'école communautaire de façon à ce qu'ils y évoluent à l'aise;
- une formation commune aux différents acteurs et un développement professionnel constant;
- une commission scolaire qui passe du temps et donne le temps à son personnel afin que chacun puisse penser ses objectifs et ses tâches autrement, et réviser ses points d'ancrage en vue de la vision commune;
- une stabilité organisationnelle et politique de la commission scolaire : liens stables entre les différents acteurs;
- une structure de gouvernance appropriée. Une école qui intègre des services est une organisation complexe qui requiert des plans d'action communs, une coordination et un « monitoring » de plusieurs composantes de projets séparés.

Des expériences menées à l'extérieur du Québec⁴ ont permis de noter des barrières au succès de l'intégration de services et à l'ouverture à la communauté qui méritent d'être signalées.

- En dépit des ententes, des politiques gouvernementales, des normes et des règles budgétaires qui visent à améliorer la continuité et la complémentarité des services, certains types de collaboration ne sont pas établis, de sorte que des jeunes font face à un vide de services, voire de juridiction.
- On observe des lacunes en matière de formation puisque peu de professionnels ont appris à dispenser des services intégrés. En effet, les universités n'enseignent pas

⁴ RONALD BISSON ET ASSOCIÉS INC. (2003). *Étude des conditions de succès des centres scolaires et communautaires. Rapport final*, ministère du Patrimoine canadien, février, 37 p.

les approches multidisciplinaires, notamment au regard des jeunes et des familles à risque.

- L'autonomie des écoles est déficiente. Beaucoup d'entre elles n'ont pas la marge de manœuvre ou l'autorité pour gérer une intégration de services substantielle ayant pour objectif de répondre aux besoins des jeunes et de leurs familles.

Les membres du groupe sont préoccupés par la question de la formation continue et de la formation initiale des professionnels et professionnelles de l'éducation. Ces derniers doivent compter sur une solide formation pour être en mesure d'intervenir dans le contexte de l'école communautaire. L'intervention interdisciplinaire, le travail d'équipe, la mise en commun des ressources, la planification conjointe et le partage du processus de décision sont autant de façons différentes de travailler. En outre, la prise en compte des réalités de la communauté, dans laquelle l'école est située, colore la pratique professionnelle (ex. : milieu multiethnique, monoparentalité, etc.). **L'équipe de travail recommande au MELS d'inviter les universités à bonifier les programmes de formation des maîtres et de formation en administration scolaire dans la perspective de l'école communautaire. Elle recommande également aux commissions scolaires d'offrir un soutien au personnel ayant à travailler dans une école communautaire.**

2.3 Les modes d'action de quelques administrations publiques

Une analyse des approches utilisées au sein de quelques administrations publiques⁵ nous a permis de relever certaines constantes dans la mise en œuvre de l'école communautaire :

- l'affirmation d'une volonté politique et gouvernementale;
- un rôle de maître d'œuvre attribué au ministère de l'Éducation (ou à son équivalent);
- une approche « *bottom-up* », c'est-à-dire qui appuie les initiatives du milieu;
- la mise en place de structures de coordination et de concertation à différents paliers;
- un soutien financier;
- un encadrement légal, le cas échéant;
- la mise sur pied de projets pilotes suivis d'une ouverture à l'ensemble des écoles.

Cette revue des écrits de même que les rencontres des membres de l'équipe de travail avec certaines personnes ont inspiré plusieurs recommandations formulées dans le présent

⁵ OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2005). *Développement de l'école communautaire dans quelques administrations publiques : Alberta, Colombie-Britannique, Écosse, Ontario, Royaume-Uni, Saskatchewan*, Université du Québec, École nationale d'administration publique, mai, 118 p.

TASK FORCE AND PUBLIC DIALOGUE ON THE ROLE OF THE SCHOOL (2001). *School^{plus} A Vision for Children and Youth. Toward de New School, Community and Human Service Partnership in Saskatchewan. Final Report to the Minister of Education, Government of Saskatchewan*, prepared by CHAIR, Dr. M. Tymchak and the Saskatchewan Instructional Development and Research Unit (SIDRU), février, 167 p.

rapport. Les diverses expériences devraient être mises à profit pour l'ensemble des « promoteurs » de projets d'école communautaire et d'intégration de services. Nous avons également découvert des guides pratiques pour les gestionnaires, guides qui décrivent les méthodes de mise en place et d'évaluation d'une école communautaire. Ils pourront servir d'outils de base et être mis à la disposition du milieu.

Conscients de l'impossibilité de faire une revue complète de la littérature dans le temps imparti, **les membres de l'équipe de travail recommandent que l'on confie à un « observatoire » le soin de documenter les bonnes pratiques, les expériences positives et les idées de programmes et d'activités et d'effectuer une veille stratégique.**

EN RÉSUMÉ

Les conceptions de l'école communautaire et les expériences connues et documentées par la recherche permettent un certain nombre de constats :

- d'abord, dans les milieux où ces expériences furent positives, des effets bénéfiques ont été enregistrés tant du côté des jeunes et de leurs familles que de celui de la communauté;
- les conditions de succès relèvent à la fois des attitudes à adopter et des modalités de gestion à privilégier;
- les modes d'action de quelques administrations publiques permettent de tracer certaines pistes d'action intéressantes.

Pour favoriser le développement de l'école communautaire, l'équipe de travail recommande :

- d'inviter les universités à bonifier les programmes de formation des maîtres et de formation en administration scolaire dans la perspective de l'école communautaire.
- d'inviter les commissions scolaires à offrir un soutien au personnel ayant à travailler dans une école communautaire;
 - que l'on confie à un « observatoire » le soin de documenter les bonnes pratiques, les expériences positives et les idées de programmes et d'activités et d'effectuer une veille stratégique.

3 Les points d'ancrage pour le développement de l'école communautaire : des acquis sur lesquels il faut miser

L'école communautaire visée par l'équipe de travail peut d'ores et déjà compter sur un certain nombre d'acquis. Cependant, des améliorations peuvent être apportées à certains encadrements pour faciliter le développement de cette école dans le sens de la définition que nous en avons donnée.

3.1 Un encadrement juridique facilitant

Les changements apportés au système d'éducation à la suite des États généraux ont entraîné des modifications majeures à la Loi sur l'instruction publique.

Le gouvernement du Québec a alors adopté une perspective de décentralisation et de régionalisation qui s'est traduite par un nouveau partage des pouvoirs entre le Ministère, la commission scolaire et l'école. Les organismes scolaires ont alors acquis une plus grande autonomie d'action dont l'exercice a été légitimé par des modifications à la législation.

La commission scolaire

D'entrée de jeu, rappelons qu'en raison de sa mission première, une commission scolaire doit s'assurer que les personnes relevant de sa compétence reçoivent les services éducatifs auxquels elles ont droit en vertu de la Loi sur l'instruction publique. La commission scolaire a donc l'obligation de fournir des services éducatifs à tous les jeunes de 5 à 18 ans (21 ans pour les personnes ayant un handicap) qui habitent sur le territoire qui lui est assigné, en vertu de la Loi sur l'instruction publique et du régime pédagogique en vigueur.

Les fonctions et les pouvoirs de la commission scolaire ont été modifiés de façon importante. En 2002, la commission scolaire a été invitée à adopter un processus de gestion par résultats. Son imputabilité ayant été reconnue, elle est soumise à une reddition de comptes qui se traduit par la production d'un plan stratégique et d'un compte rendu à la population qu'elle dessert.

La commission scolaire doit en outre répartir équitablement les ressources entre ses établissements, en tenant compte de leurs caractéristiques et de leurs besoins.

Par rapport à la communauté⁶, la commission scolaire organise et offre des services de nature culturelle, sociale, sportive, scientifique ou communautaire, notamment :

⁶ FCSQ. *Le goût du public*, Québec, 2003, p. 6, 11.

- des services de garde;
- des activités de formation de la main-d'œuvre;
- des services aux entreprises;
- des activités de coopération à l'extérieur.

La commission scolaire contribue également au développement local et régional en participant aux activités interministérielles et communautaires (plans stratégiques, plans d'action gouvernementaux, tables de concertation, etc.), de même qu'en mettant en place diverses infrastructures (bibliothèques, gymnases, réseau de fibre optique, etc.). La commission scolaire peut conclure des ententes avec les organismes de son territoire et réaliser des projets de développement local et régional. Mentionnons que plusieurs ententes avec des municipalités portent sur le partage ou l'utilisation par la communauté d'immeubles ou d'équipements.

Finalement, il importe de rappeler que la commission scolaire s'inscrit dans la structure démocratique locale et constitue une intervenante régionale majeure.

Les commissions scolaires sont résolument engagées dans la concertation avec les différents acteurs régionaux afin de répondre aux besoins de la population avec plus d'efficacité et à de meilleurs coûts. En outre, le déclin démographique alarmant observé dans plusieurs régions du Québec incite les commissions scolaires à innover pour assurer l'accès et la qualité des services éducatifs dont elles sont responsables.

Les membres de l'équipe de travail recommandent que les commissions scolaires accentuent leur collaboration et leur soutien à la concertation régionale et locale. À cette fin, elles devront se doter de mécanismes structurants qui favoriseront la concertation et serviront d'appuis à l'école communautaire. On pense par exemple à la mise sur pied d'un comité local de pilotage, à la nomination d'un coordonnateur, à l'ajout d'une orientation et d'un objectif au plan stratégique, etc.

L'école

En matière de services éducatifs, l'école peut, compte tenu de ses pouvoirs et de ses responsabilités, solliciter la participation du milieu à la définition des orientations et à la vie de l'école. C'est donc dire que la législation actuelle permet l'école communautaire.

La Loi sur l'instruction publique reconnaît l'autonomie professionnelle du personnel enseignant et non enseignant tout comme celle de la direction. Elle institue un organisme décisionnel qui crée une nouvelle dynamique de gestion entre l'établissement et la commission scolaire : le conseil d'établissement.

Le conseil d'établissement est formé de dix à vingt personnes, selon la taille de l'école. La parité entre le personnel et les parents doit être respectée. La participation de la direction d'école est requise, mais n'est pas assortie d'un droit de vote. Le conseil peut autoriser la participation d'un commissaire qui n'a toutefois pas droit de vote. Finalement, deux représentants de la communauté siègent au conseil, mais ils n'ont pas droit de vote. La durée du mandat est de deux ans pour les parents, d'un an pour la présidence (assumée par un parent) et d'un an pour les autres membres. S'il s'agit d'une école secondaire qui offre le deuxième cycle, deux élèves peuvent y siéger et ils ont droit de vote.

La composition du conseil d'établissement vise à favoriser la prise de décision en collégialité, dans le respect des compétences et des droits de tous les acteurs intéressés, ceci dans l'intérêt de l'école, des élèves, des parents, des membres du personnel et de la communauté. Le conseil d'établissement est informé ou consulté sur les sujets traités; il peut également prendre des décisions ou accorder son approbation, le cas échéant.

Parmi les sujets traités au conseil d'établissement, mentionnons :

- l'analyse de la situation de l'école et le projet éducatif;
- le plan de réussite;
- l'information et la reddition de comptes sur les services offerts par l'école;
- les règles de conduite et les mesures de sécurité;
- les services offerts par l'école;
- différents aspects liés au régime pédagogique;
- les programmes des services complémentaires et particuliers;
- l'utilisation des locaux ou immeubles;
- les dons et les contributions;
- les services extrascolaires.

La direction d'école assiste le conseil d'établissement dans l'exercice de ses fonctions et de ses pouvoirs. Elle est à la fois le leader pédagogique, le gestionnaire, le coordonnateur, le conseiller et le planificateur. La direction est appelée à collaborer non seulement avec le conseil d'établissement, mais également avec les partenaires, les organismes communautaires et les diverses entités de la commission scolaire. Elle assume également la gestion des crises et des situations exceptionnelles et remplit les mandats *ad hoc* qui lui sont confiés. Le milieu où l'école se situe (urbain, rural ou éloigné) et l'importance de la population étudiante (nombre d'élèves et prévisions à ce sujet) colorent grandement le contexte de travail.

En vue de l'établissement de l'école communautaire, un certain nombre d'aspects pourraient être revus pour soutenir les directions d'école et renforcer le rôle du conseil d'établissement dans le but d'optimiser le partenariat entre l'école et la communauté.

Tout en reconnaissant que la question du maintien de la parité des voix entre le personnel de l'école et les parents devra faire l'objet d'une attention particulière, l'équipe de travail **recommande d'accorder le droit de vote aux membres de la communauté qui siègent aux conseils d'établissement**. Un message d'ouverture et de respect leur serait ainsi transmis.

La durée du mandat des membres du conseil d'établissement, prévue par la loi, affecte la continuité de la concertation. Par ailleurs, les responsabilités dévolues à la direction d'école sont nombreuses et très importantes. Or, parmi les conditions de succès d'une gestion intégrée de services se trouvent une nécessaire coordination pour assurer le suivi des engagements, la médiation offerte aux acteurs, l'organisation matérielle du projet, etc. L'équipe de travail estime que l'établissement qui souhaite mettre au point un projet d'école communautaire doit disposer de soutien en ce sens. On pense par exemple à un comité local de coordination pour l'ensemble des écoles d'une commission scolaire ou encore à une personne professionnelle qui agit à titre d'agent de milieu. **L'équipe de travail recommande que les commissions scolaires soutiennent les écoles en allouant les ressources qui conviennent à leur situation.**

Les règles budgétaires et le maintien des écoles de village

L'élaboration des règles budgétaires fait partie des responsabilités du ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, en vertu de l'article 472 de la Loi sur l'instruction publique. Ainsi, chaque année, après consultation des commissions scolaires, le ministre doit soumettre à l'approbation du Conseil du trésor des règles budgétaires pour déterminer le montant des dépenses de fonctionnement, d'investissement et du service de la dette qui est admissible aux subventions allouées aux commissions scolaires. Par ailleurs, l'article 475 édicte que le ministre doit prévoir dans les règles budgétaires le versement de subventions de péréquation aux commissions scolaires.

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) est sensible depuis plusieurs années au problème de la décroissance de l'effectif scolaire et de la survie de la dernière école de village. En réponse au rapport du Groupe de travail sur le maintien de l'école de village, le Ministère a poursuivi ses efforts d'adaptation des règles budgétaires. Pour ce faire, il a mis en place une nouvelle mesure pour aider les écoles de village. Les efforts financiers ainsi consentis pour préserver les petites écoles se font dans un contexte budgétaire difficile pour le gouvernement.

D'autres gestes favorisent le maintien des écoles de village :

- les commissions scolaires offrent du perfectionnement aux enseignantes et enseignants, notamment pour l'enseignement dans des classes multiâges et multicycles;
- des projets faisant appel aux nouvelles technologies de l'information et des communications reçoivent de l'appui et des initiatives heureuses sont soutenues dans les petites écoles (projets de l'école éloignée en réseau⁷);
- des amendements législatifs ont été apportés afin de prévoir des consultations obligatoires et réciproques des municipalités et des commissions scolaires avant de décider de fermer une école de village;
- les plans stratégiques des commissions scolaires qui, pour plusieurs d'entre elles, incluent une orientation relative à cette problématique.

Sans être la panacée, ces mesures sont essentielles et prometteuses pour le maintien des petites écoles : elles doivent être appuyées, voire intensifiées. **L'équipe de travail recommande au MELS ainsi qu'aux commissions scolaires de renforcer leur soutien au perfectionnement des enseignants et enseignantes pour les classes multiâges et multicycles, de même que pour l'utilisation des technologies dans le contexte de l'école éloignée en réseau.**

Le Programme de formation de l'école québécoise

Dans la foulée des États généraux sur l'éducation, le Programme de formation de l'école québécoise a été revu afin de l'adapter aux besoins des jeunes du XXI^e siècle et d'enrichir leur formation en vue de la société du savoir. Il s'agit d'un programme éducatif de haute qualité qui permettra aux jeunes de relever des défis de plus en plus ambitieux.

Les caractéristiques et les éléments constitutifs des programmes de formation de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire reposent non seulement sur l'expertise du personnel enseignant, mais font appel à plusieurs sources et lieux d'apprentissage. L'école communautaire encourage différentes manières d'utiliser les ressources de la communauté. Ce sont autant de possibilités offertes aux jeunes de concrétiser leurs apprentissages, c'est-à-dire :

- leur permettre d'acquérir des connaissances à partir de sources variées, dans ou à l'extérieur de l'école (bibliothèques municipales, sorties culturelles, etc.);
- les amener à développer leurs compétences dans des situations de plus en plus complexes, compétences qu'ils transféreront dans des contextes variés (activités parascolaires, activités de vie étudiante, engagement communautaire, etc.);

⁷ http://www.cefrio.qc.ca/projets/proj_34.cfm

- leur présenter des problématiques qui les touchent (l'environnement, la santé, les médias, l'orientation, la consommation, l'éducation à la citoyenneté, l'entrepreneuriat) et ce, bien au-delà du cadre de la classe ou de l'école (stages d'exploration professionnelle, mini-entreprises, etc.).

Pour remplir sa mission, l'école doit offrir des occasions non seulement d'apprentissages, mais aussi de réinvestissement de ces apprentissages. Elle doit en outre, avec son conseil d'établissement, adapter et enrichir le cadre national défini par la loi, le régime pédagogique et les programmes d'études établis par le ministre. Des partenariats peuvent être conclus à cet effet, ce que font d'ailleurs plusieurs écoles au Québec. C'est une façon de connecter le travail de la communauté à la mission première de l'école.

Les services éducatifs complémentaires

Au moyen de ses orientations, le MELS situe les services éducatifs complémentaires au cœur de la mission de l'école. Dans le contexte du nouveau Programme de formation, ils sont encore plus nécessaires. Les activités organisées *fournissent aux jeunes les occasions de développer leurs compétences, de les transférer et de les généraliser. Elles peuvent s'insérer dans l'horaire ou non, se dérouler dans la classe, dans l'école ou dans la communauté*⁸.

Ces services éducatifs complémentaires sont regroupés dans quatre programmes :

- des *services de soutien* pour fournir à l'élève les conditions propices à son apprentissage;
- des *services d'aide* pour accompagner l'élève dans son cheminement scolaire, dans sa démarche d'orientation scolaire et professionnelle ainsi que dans sa recherche de solutions aux difficultés qu'il rencontre;
- des *services de vie scolaire* pour le développement de l'autonomie de l'élève, de son sens des responsabilités, de la dimension morale et spirituelle, de ses relations interpersonnelles ainsi que de son sentiment d'appartenance à l'école et à la communauté;
- des *services de promotion et de prévention* visant à situer l'élève dans un environnement favorable au développement de saines habitudes de vie et à l'acquisition de compétences qui influenceront de manière positive sur sa santé et son bien-être.

Bien sûr, la commission scolaire, l'école et le conseil d'établissement ont des responsabilités clairement définies dans la Loi sur l'instruction publique au regard des services éducatifs complémentaires. Cependant, dans la définition et les orientations que le Ministère a voulu

⁸ MELS, *Les services éducatifs complémentaires : essentiels à la réussite*, Gouvernement du Québec, 2002, p. 21.

donner au réseau scolaire, il est plus que souhaité qu'une réelle collaboration se noue entre les principaux partenaires de l'école, soit la famille et la communauté.

Cette communauté éducative ne peut s'installer sans que des efforts de concertation soient consentis par tous les partenaires, ceux des organismes chargés des services de santé et des services sociaux, ceux des organismes communautaires, ceux des services municipaux, etc.⁹

En outre, le Ministère invite le réseau scolaire à concevoir et à organiser ces services de manière intégrée. Par-delà la multiplicité des services complémentaires et des partenaires, le Ministère souhaite¹⁰ qu'on adopte une vision globale des besoins des jeunes et une intégration des services afin d'éviter le morcellement, l'incohérence et l'inefficacité de l'offre de service.

[L']intégration de services exige une présence assidue du personnel professionnel et du personnel de soutien dans l'école pour en garantir la continuité et la complémentarité, dans un esprit de collaboration à la fois interne et externe¹¹.

Il est essentiel que les partenaires que sont les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, les carrefours jeunesse-emploi, les organismes communautaires et les municipalités contribuent à la mission de l'école. Ce sont les directions d'école, aidées par leur équipe et leur conseil d'établissement, qui doivent voir, d'une façon concertée, à l'intégration et à la coordination de ces services en fonction d'une vision globale et systémique des besoins des jeunes. Cette tâche s'effectue en coordination avec la commission scolaire qui doit assurer une offre de service sur l'ensemble de son territoire.

3.2 Des initiatives qui interpellent l'école, la famille et la communauté

3.2.1 Initiatives issues du secteur de l'éducation

Notre système d'éducation a fait bonne figure jusqu'à maintenant. La majorité des jeunes réussissent bien dans le système d'éducation, puisque 83 p. 100 des personnes d'une génération obtiennent au minimum un diplôme du secondaire (formation générale et formation professionnelle). De plus, ils se classent parmi les premiers aux examens internationaux de lecture, de culture mathématique et de culture scientifique.

⁹ *Ibid.*, p. 51.

¹⁰ *Ibid.*, p. 22-23.

¹¹ *Ibid.*, p. 23.

Cependant, chez les moins de 20 ans, le taux de diplomation oscille entre 66 et 72 p. 100 depuis 1998-1999. Au cours des dernières années, on a noté une certaine stagnation par rapport à la lutte au décrochage scolaire et à la réponse offerte aux enfants en difficulté. Depuis 1994, le taux de décrochage chez les jeunes de 17 ans se maintient à peu près à 10,5 p. 100 contre 17 p. 100¹² chez les 18 ans.

La complexité du monde dans lequel nous évoluons et les changements sociaux profonds survenus au cours des dernières années ont accru la pression sur l'école au point qu'elle ne peut plus, à elle seule, assumer la réussite des jeunes. L'école a compris la situation puisque plusieurs d'entre elles ont conclu des partenariats en ce sens depuis plusieurs années déjà. En outre, les mesures particulières ou programmes mis en place par le MELS, ou en collaboration avec celui-ci, visent justement à soutenir l'école dans sa mission en faisant appel à la communauté.

L'aide aux devoirs et aux leçons

Bien que les commissions scolaires déploient déjà beaucoup d'efforts pour assurer des services d'aide aux devoirs, le gouvernement leur a prêté main-forte par la mise en œuvre d'un nouveau programme d'aide aux devoirs à l'intention des élèves du primaire dans tout le Québec. Ce programme vise également à mobiliser la communauté et à stimuler les initiatives locales dans la recherche de formules adaptées à chaque milieu, notamment par la collaboration d'organismes communautaires, de personnes à la retraite ou d'élèves du secondaire, d'étudiantes et d'étudiants de l'enseignement collégial ou de l'enseignement universitaire dont l'engagement sera reconnu par leur établissement.

L'école en forme et en santé

Ce programme, sous la responsabilité du MELS, vise à soutenir les établissements scolaires dans la mise en œuvre de « projets-école » destinés à inculquer aux jeunes de bonnes habitudes de vie, dont la pratique régulière de l'activité physique et une saine alimentation. Comme le précédent, ce programme fait appel à la communauté, notamment aux organismes de sport et de loisir. Il bénéficie plus particulièrement aux élèves du 3^e cycle du primaire et du 1^{er} cycle du secondaire, partout au Québec.

Programme de soutien à l'école montréalaise

Créé en 1997, le Programme de soutien à l'école montréalaise vise la population scolaire de l'île de Montréal, principalement les écoles primaires de milieux défavorisés. Il est composé de sept mesures auxquelles les écoles doivent souscrire pour avoir droit au financement. Parmi ces mesures, notons l'établissement de liens avec la famille et la communauté.

¹² MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Indicateurs de l'éducation*, édition 2004, p. 60.

Stratégie d'intervention Agir autrement

L'objectif général de cette stratégie est de favoriser la mise en place d'interventions particulières pour accroître les chances de réussite des élèves dans les écoles secondaires de milieux défavorisés. Cette stratégie, qui s'étend sur cinq années (2002-2007), concerne près de 200 écoles secondaires. Elles sont appelées à mobiliser leurs partenaires dans le but de planifier des interventions diversifiées et simultanées, menées par plusieurs catégories d'acteurs, en différents lieux, avec la famille et la communauté.

Programme d'aide à l'éveil à la lecture et à l'écriture dans les milieux défavorisés

Il s'agit d'un programme de prévention à l'intention des parents d'enfants de 0 à 5 ans, dans des milieux défavorisés, pour favoriser la réussite en lecture. Le programme est axé sur la mobilisation et le partenariat des acteurs de la communauté en collaboration avec les écoles primaires et la famille. Ce programme, d'une durée de quatre ans, a débuté en 2003-2004. D'ici 2007, plus de 60 projets verront le jour dans les 17 régions administratives.

Programme d'aide pour favoriser le retour en formation des 16-24 ans

Ce programme vise à permettre aux jeunes adultes de 16 à 24 ans, qui ne fréquentent pas les services de formation d'un établissement d'enseignement, d'obtenir un premier diplôme du secondaire et d'entreprendre une démarche d'intégration à l'emploi. Il base son intervention sur une approche qui fait appel à la famille, au groupe social auquel appartient le jeune et à la communauté. Il s'agit d'un programme pilote pour lequel un soutien financier est accordé à vingt commissions scolaires.

Programme Famille, école, communauté : réussir ensemble

Ce programme d'intervention est axé sur la famille, l'école et la communauté et son but est de développer une communauté éducative en vue de favoriser la réussite des élèves du primaire issus de milieux défavorisés. Il est conçu à l'intention des parents d'enfants de 2 à 12 ans. Il s'agit d'un projet pilote d'une durée de quatre ans (2003-2007) pour lequel un soutien financier est accordé à 24 écoles de milieux défavorisés.

3.2.2 Un exemple d'initiative issue d'un partenariat interministériel

Dans le secteur de la santé et des services sociaux, secteur étroitement lié à celui de l'éducation, des efforts ont été faits pour améliorer l'accessibilité, la cohérence, la complémentarité et la continuité des services destinés aux jeunes, à la famille et, plus largement, à la communauté. Préoccupée par cette question, l'Association des centres

jeunesse a produit, depuis 1998, un document d'orientation¹³ en ce sens et tente de mettre au point des approches appropriées à divers milieux. En 1998, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) publiait un document intitulé *Pour une stratégie de soutien du développement des enfants et des jeunes Agissons en complices* qui, à partir de la situation des enfants et des jeunes ainsi que des services offerts, propose d'améliorer la situation et de mettre en place une gamme complète de services à l'échelle locale, régionale et nationale. On y traite de services intégrés de qualité et de mécanismes pouvant être mis en place pour y parvenir.

Le MSSS a également adopté des orientations en matière de promotion de la santé et de prévention, notamment pour les jeunes, dans le cadre de son Programme national de santé publique 2003-2012. Ce Programme préconise les actions intersectorielles pour favoriser la santé et le bien-être.

Enfin, l'entente de complémentarité des services entre le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'éducation¹⁴, soutenue par un comité national piloté par le MSSS et le MELS, propose de lever les obstacles qui subsistent à la collaboration et à la concertation entre les deux réseaux.

Les objets de cette entente sont :

- l'organisation de toute la gamme des services destinés aux jeunes et à leurs parents (planification conjointe sur le plan local, régional et national);
- les modalités d'accès aux services, c'est-à-dire l'établissement de processus clairs et simples en vue d'éviter le morcellement des services ou l'absence de continuité entre ceux-ci;
- les plans d'intervention et les plans de services individualisés et intersectoriels établis dans une vision systémique de la situation du jeune par les intervenants concernés des deux réseaux, en collaboration avec le jeune et ses parents.

Les paliers local et régional sont au centre de la mise en œuvre de l'entente. Les commissions scolaires, les écoles, les CSSS, les autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux qui interviennent auprès de clientèles communes doivent établir ensemble un plan d'action en déterminant les besoins prioritaires. C'est ainsi que les particularités locales et régionales seront prises en considération. En outre, des représentants de chaque palier sont mandatés pour offrir et animer des formations conjointes, favorisant ainsi la formation d'une vision commune et l'utilisation de moyens

¹³ Association des centres jeunesse. *Une vision de services intégrés aux enfants, aux jeunes et aux familles du Québec. Document d'orientation*, Septembre 1998, 32 p.

¹⁴ Gouvernement du Québec. *Deux réseaux, un objectif : le développement des jeunes. Entente de complémentarité des services entre le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'éducation*, Québec, 2003, 34 p.

d'intervention adaptés. La nouvelle entente repose sur un réalignement des façons de faire en privilégiant la complémentarité.

Cette entente, dans le cadre des orientations du MSSS, vise aussi des groupes particuliers comme les jeunes en difficulté et ceux qui présentent des troubles envahissants du développement, une déficience intellectuelle ou physique ou encore des problèmes de santé mentale ou de toxicomanies. Ces problèmes constituent également des objets incontournables par rapport à la complémentarité avec le réseau de l'éducation.

L'approche École en santé

Parmi les axes prioritaires d'intervention retenus dans cette entente se trouvent la promotion de la santé et la prévention. Les deux ministères se sont engagés à concevoir et à proposer aux milieux scolaires une intervention globale et concertée en matière de promotion de la santé et de prévention à partir de l'école. L'approche École en santé¹⁵ fait aussi partie du Programme national de santé publique 2003-2012. De type global et concerté, cette mesure vise la réussite éducative et le développement optimal des jeunes sur les plans de leur santé et de leur bien-être. Elle fait appel aux jeunes eux-mêmes, à leur famille et à leur environnement scolaire et communautaire.

Cette approche se situe en amont des problèmes et s'adresse à l'ensemble des jeunes qui fréquentent les écoles primaires et secondaires. Elle est en voie d'implantation dans toutes les régions du Québec et exige une collaboration étroite entre le réseau de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux. Cette approche a été conçue de façon à contribuer au renouvellement des pratiques et à les faciliter dans la perspective de construire à partir des acquis et des meilleures pratiques tout en s'assurant de la cohérence, de la complémentarité et de la continuité des interventions.

Le développement de l'école communautaire pourrait faciliter le déploiement de l'approche École en santé. Celle-ci favorise la réalisation de la mission éducative de l'école en guidant la mise à jour des orientations et des moyens appropriés de promotion de la santé et de la prévention qui doivent être inclus principalement dans son projet éducatif et son plan de réussite.

3.2.3 Un exemple d'initiative issue d'un partenariat public-privé

Québec en Forme

¹⁵ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *École en santé : pour la réussite éducative, la santé et le bien-être des jeunes – Guide à l'intention du milieu scolaire et de ses partenaires*, Document de travail, Québec, 2005.

Québec en Forme est un organisme sans but lucratif créé en 2002. Il est issu d'un partenariat entre la Fondation Lucie et André Chagnon et le gouvernement du Québec. L'objectif de l'organisme est de contribuer à l'amélioration de la santé et de l'autonomie globale des enfants de 4 à 12 ans en milieu moins favorisé. Québec en Forme réalise sa mission en soutenant l'implantation, par les communautés locales, de programmes durables de participation à des activités physiques et sportives. Les partenaires locaux sont donc conviés à s'associer à l'école.

Pour mobiliser les acteurs des milieux visés et les soutenir dans la mise en place d'une programmation en activités physiques et sportives, Québec en Forme compte sur le travail d'agents de développement. Ces personnes sollicitent l'engagement des commissions scolaires, directions d'école, centres communautaires, municipalités, centres de santé et de services sociaux (CSSS), unités régionales de loisirs et de sports (URLS), conseillers Kino-Québec, directions de santé publique, etc. Toutes les parties sont groupées dans des comités d'action locaux (CAL) et les agents les accompagnent dans leur planification d'une programmation d'activités. Québec en Forme choisit une approche globale, intégrée et adaptée. La corporation travaille avec les individus et les organismes clés de la communauté et vise leur prise en charge du projet. Elle ne veut surtout pas se substituer à l'État ni aux ressources existantes. Sept agents de développement ont été embauchés depuis novembre 2002. Les organismes locaux engagent une trentaine de coordonnateurs pour les comités d'action locaux et font appel à environ 330 intervenants. Plus de 500 partenaires locaux sont impliqués dans le projet.

En conclusion de cette sous-section, on peut dire que toutes ces initiatives visent ultimement la réussite des jeunes. La communauté est invitée à s'y engager. Si un grand nombre d'entre elles sont destinées aux jeunes des milieux défavorisés, plusieurs s'adressent à tous. Un comité formé de représentants de l'école, des familles et de la communauté doit être mis en place pour certaines d'entre elles. De même, quelques initiatives exigent qu'un portrait du milieu soit fait avant de déterminer quelque intervention que ce soit, de manière à investir les énergies et les ressources là où les besoins sont clairement déterminés et reconnus. Finalement, presque toutes sont assorties d'une structure de soutien aux paliers national, régional et local. La concertation et le partenariat efficaces exigent une solide coordination, tant à l'échelle régionale que locale.

Enfin, toutes ces initiatives n'offrent pas le même niveau d'efficacité et d'efficience par rapport à la réussite des jeunes. Celles qui misent sur une approche systémique engendrent généralement des effets plus structurants et à plus long terme. Le gouvernement finance ces initiatives, partiellement ou en totalité. Dans un contexte budgétaire difficile, **les membres de l'équipe de travail recommandent de consolider certaines interventions**

menées dans les écoles et les budgets qui s'y rapportent dans une approche davantage structurante comme le développement de l'école communautaire.

École en santé compte parmi les projets structurants qu'il faut encourager. L'équipe de travail recommande de poursuivre le déploiement de l'approche École en santé et de l'appuyer de manière spéciale par des projets pilotes d'intégration de services, en collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux.

3.3 Une volonté de différents ministères de développer une approche intégrée (MSSS, MAMR, MESS, MCC, MICC)

Les responsables des services gouvernementaux souhaitent adopter une approche plus systémique, plus holistique et plus proche des citoyens, d'où l'intérêt d'intégrer les services offerts : il en va de leur efficacité et de leur qualité. Ils tentent de définir ce que pourrait être une « approche territoriale intégrée » afin d'offrir des services qui répondent mieux et davantage aux besoins des communautés. Parmi les actions gouvernementales et ministérielles teintées par une telle approche, mentionnons :

- le Plan gouvernemental de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale¹⁶ (dix ministères et organismes);
- le projet organisationnel et clinique du ministère de la Santé et des Services sociaux reposant sur la responsabilité populationnelle dévolue aux CSSS pour toute la population de son territoire¹⁷;
- le programme gouvernemental « Kino-Québec » visant à promouvoir une vie physiquement active (MELS, MSSS et les dix-huit agences de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux);
- le programme « La culture à l'école » (MELS et MCCC) et, plus globalement, la Politique culturelle du Québec : notre culture, notre avenir;
- la Stratégie d'action jeunesse (actuellement en consultation);
- le Plan de développement durable (actuellement en consultation);
- le Plan d'action pour la pleine participation des aînés (en préparation).

Dans les systèmes publics de plus en plus décentralisés, un nombre important d'acteurs, à tous les niveaux, prennent part au développement et à la mise en œuvre de politiques et de plans d'action gouvernementaux. Ces acteurs sont d'autant plus nombreux que plus d'un

¹⁶ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Concilier liberté et justice sociale : un défi pour l'avenir*. Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, avril 2004, 79 p.

¹⁷ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *L'intégration de services de santé et des services sociaux. Le projet organisationnel et clinique et les balises associées à la mise en œuvre des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, ministère de la Santé et des Services sociaux, février 2004, 26 p.

secteur est en cause (ex. : éducation et santé, services sociaux; éducation et culture; éducation et emploi, etc.). En outre, plusieurs groupes d'intérêts ont un rôle à jouer dans le développement ou la réalisation des différentes politiques. Ce contexte crée une pression importante sur l'école, particulièrement en ce qui concerne les services destinés aux jeunes.

De ce fait, la cohérence des politiques gouvernementales exige une solide structure de coordination interministérielle qui doit inclure les niveaux régional et local. À défaut de coordination des missions éducatives, sociales et communautaires, les écoles sont laissées à elles-mêmes devant un éventail de programmes et de politiques qui leur semblent décousus.

Malgré des efforts importants de concertation, on constate qu'il existe encore une certaine méconnaissance des missions, des cultures organisationnelles et des mandats existants. Cette situation constitue un frein à la constitution d'une vision commune des besoins et au choix de la manière d'harmoniser les interventions à l'intention des jeunes et de leur famille. Le développement de l'école communautaire doit donc s'appuyer sur une meilleure coordination régionale et locale.

Il existe de nombreux mécanismes de concertation dans la plupart des régions. À titre d'exemple, les « tables éducation » font appel à divers partenaires et contribuent à la concertation régionale. Plusieurs régions ont également des tables intersectorielles jeunesse formées de divers partenaires qui travaillent auprès des jeunes (commissions scolaires, écoles, organismes communautaires, CSSS, centre jeunesse, police, centre de réadaptation en toxicomanie, municipalité, centre local d'emploi et autres). Avec le réseau de la santé et des services sociaux, des mécanismes régionaux et locaux de concertation sont mis en place pour assurer la mise en œuvre et le suivi de l'Entente de complémentarité des services. Les membres remettent en question le nombre élevé de tables, car ce sont souvent les mêmes intervenants qui s'y retrouvent. Un exercice d'efficacité et d'efficience doit être fait pour mieux asseoir une approche territoriale intégrée de prestation de services à l'intention des jeunes.

L'équipe de travail est d'avis que chaque région devrait se donner un mécanisme adapté aux réalités de son territoire, l'objectif étant d'assurer un maillage étroit et opérationnel pour favoriser l'harmonisation des interventions dans l'école, avec la famille et dans la communauté. **L'équipe de travail recommande donc que la concertation régionale et locale s'appuie sur un des mécanismes régionaux mis en place, en tenant compte des particularités de chacun des milieux et dans le respect des rôles et responsabilités des différents partenaires.**

3.4 Une concertation scolaire et municipale importante

Les municipalités sont des partenaires importants du milieu scolaire et, dans leurs champs d'intervention, elles ont une mission complémentaire à l'égard des jeunes et des familles. Au Québec, il existe actuellement plus de 1 000 protocoles d'entente scolaires et municipaux. Au-delà de ces protocoles règne une certaine urgence d'agir pour consolider le partenariat entre ces milieux.

Les changements induits par l'évolution démographique et par la complexité des nouvelles réalités se traduisent par des occasions d'innover dans la façon d'offrir des services aux jeunes et à leur famille. C'est ainsi qu'un comité tripartite réunissant des représentants de la Commission scolaire de Laval, de la Ville de Laval et de la députation provinciale lavalloise a été mis sur pied afin de réfléchir sur la situation et les meilleures solutions à envisager.

À Montréal, la table des partenaires sur la « persévérance scolaire de Montréal » (MELS, cinq commissions scolaires, CRE, Ville de Montréal et autres entités) a permis de créer un « Carrefour de lutte au décrochage scolaire », hébergé par la Ville de Montréal depuis septembre 2004. Quelque quarante-deux modèles novateurs du Programme de soutien à l'école montréalaise ont déjà été implantés avec le concours direct de la Ville et de ses arrondissements en vue d'atteindre des objectifs gouvernementaux sur l'île de Montréal. De plus, les projets de revitalisation urbaine (PRUI) qui visent à réduire les problèmes des secteurs fortement défavorisés et désorganisés mobilisent, depuis 2001, tout le milieu concerné y compris l'école qui bénéficiera grandement de l'effort collectif consenti. Ainsi, plusieurs projets locaux de lutte au décrochage scolaire ont été retenus en priorité par la communauté. Le MELS, les commissions scolaires et les écoles sont fortement sollicités et invités à s'impliquer et à collaborer pleinement aux efforts de revitalisation d'un secteur ou d'un quartier, car cela ne peut qu'être bénéfique aux écoles sur ces territoires.

En novembre 2004, de nombreux acteurs de milieux scolaires (21) et municipaux (86) ont participé à une journée de réflexion sur invitation de l'Association québécoise du loisir municipal¹⁸. La journée de réflexion avait pour objectif de réfléchir sur les nouveaux éléments qui entourent la concertation scolaire et municipale, soit :

- les nouveaux défis à relever qui se situent bien au-delà de l'échange d'équipements ou de locaux et qui ont trait au décrochage scolaire, à la continuité de services, à la conciliation travail-famille, à la sédentarité, au problème des stupéfiants et de la violence, à la décroissance de l'effectif étudiant, au multiculturalisme, aux besoins scolaires différents en milieu urbain et en milieu rural ainsi qu'à l'éclatement des familles;

¹⁸ ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DU LOISIR MUNICIPAL (2005). *La concertation scolaire – municipale. Actes de la Journée de réflexion 2004*, Québec, 52 p.

- les nouveaux acteurs en place et les nouvelles structures comme les arrondissements et les conseils d'établissement et qui ont mené à des changements aux façons de faire et aux lieux de décision;
- le nombre d'acteurs locaux dans les communautés, avec leurs offres de services respectives;
- le constat d'une dérive dans les relations entre les acteurs du milieu scolaire et ceux du milieu municipal, dérive qui prend la forme d'une relation entre un client et un serveur plutôt qu'entre des partenaires publics. On confond *concertation* et *contrat de service*.

Au terme de cette journée, l'Association québécoise du loisir municipal s'est engagée à faciliter la mise sur pied d'une table permanente de concertation qui réunirait des acteurs du scolaire et du municipal, mais aussi d'autres milieux associatifs et communautaires. En somme, on manifeste de part et d'autre un intérêt pour accroître et améliorer la concertation scolaire et municipale. Il suffit maintenant de lever les obstacles à une meilleure concertation, à un partenariat efficace.

Pour soutenir une meilleure concertation scolaire et municipale, il faut trouver des moyens de faciliter la prestation de services aux jeunes et à la famille. **L'équipe de travail recommande au gouvernement d'abolir les taxes sur l'échange de services entre une commission scolaire et une municipalité. L'équipe recommande également aux commissions scolaires et aux municipalités de maximiser l'utilisation de leurs ressources respectives en favorisant les échanges à coûts marginaux.**

L'équipe de travail considère que tout n'a pas été fait pour écarter les irritants qui affectent la concertation scolaire et municipale et qui ont trait à l'utilisation des activités et des équipements scolaires par la communauté et à l'élargissement des heures d'ouverture de l'école, pour ne mentionner que ceux-là. Des aspects liés à la sécurité, à la responsabilité, à l'organisation du travail et au financement devront être examinés. Compte tenu du temps imparti, il n'a pas été possible d'examiner plus à fond ces aspects. **L'équipe de travail recommande aux ministères et aux partenaires scolaires et municipaux concernés de poursuivre les travaux qui permettront d'écarter les irritants à la concertation scolaire et municipale.**

3.5 Une volonté gouvernementale de miser sur la responsabilisation des milieux

Comme nous venons de l'évoquer, et à l'instar des administrations publiques occidentales, le gouvernement du Québec se tourne résolument vers la décentralisation et la régionalisation. La récente création des conférences régionales des élus va dans ce sens.

En outre, le gouvernement travaille à assouplir et à adapter ses normes et ses programmes pour mieux répondre aux besoins des communautés, des régions.

La décentralisation conçue par le gouvernement est déjà faite dans le réseau scolaire. Au cours des dernières décennies, les lois qui régissent les réseaux d'enseignement ont évolué et ont accru la marge de manœuvre nécessaire pour organiser des services éducatifs qui répondent aux besoins des élèves et qui rejoignent les préoccupations de la population.

En vue d'une collaboration plus étroite, certaines municipalités aspirent à prendre en charge la gestion des infrastructures d'écoles primaires et secondaires. La gestion pédagogique demeurerait la prérogative des commissions scolaires. D'après les écrits recensés, cette question ne semble pas fondamentale par rapport à l'éclosion de l'école communautaire et ne fait pas partie des conditions de succès.

En conclusion, l'équipe de travail estime que l'école doit collaborer au *développement social et culturel de la communauté*. En ce sens, **les membres de l'équipe considèrent que le gouvernement doit réaffirmer l'importance de ce volet de leur mission** et mettre en place les mesures visant à lever les obstacles au développement de l'école communautaire, notamment ceux qui sont associés à l'usage des écoles à des fins communautaires. **L'équipe de travail recommande d'appuyer des projets pilotes visant l'apport de l'école à la vie de sa communauté.**

EN RÉSUMÉ

L'encadrement légal et réglementaire facilite le développement de l'école communautaire. L'équipe de travail est d'avis que des amendements pourraient être apportés pour que l'école communautaire soit encore mieux appuyée.

Les initiatives qui interpellent l'école, la famille et la communauté sont nombreuses. Elles touchent plusieurs partenaires publics, communautaires et privés dans divers secteurs, notamment l'éducation, la santé et les services sociaux, la famille, la justice, la sécurité publique et les loisirs. Toutes visent à répondre aux besoins des jeunes et de leurs familles. La coordination de leurs activités, quoique souhaitée, n'est pas toujours en relation avec l'école, lieu où se rencontrent quotidiennement presque tous les jeunes de 5 à 16 ans. Cependant, un effort de consolidation serait souhaitable.

Dans tous les rapports qui plaident en faveur d'une meilleure harmonisation et d'une meilleure concertation de l'offre de service, notamment des services destinés aux jeunes, on précise que les moyens d'en assurer l'intégration sont à parfaire. Cette concertation doit rallier les paliers national, régional et local.

Finalement, pour collaborer au développement de sa communauté, l'école doit permettre l'usage de ses installations. Cependant, on constate que quelques irritants subsistent au regard de la concertation scolaire et municipale.

Pour favoriser le développement de l'école communautaire, l'équipe de travail recommande :

- **que les commissions scolaires accentuent leur collaboration et leur soutien à la concertation régionale et locale. À cette fin, elles devront se doter de mécanismes structurants qui favoriseront la concertation et serviront d'appuis à l'école communautaire. On pense par exemple à la mise sur pied d'un comité local de pilotage, à la nomination d'un coordonnateur, à l'ajout d'une orientation et d'un objectif au plan stratégique, etc.;**
- **que les membres de la communauté qui siègent aux conseils d'établissement bénéficient du droit de vote et qu'on accorde une attention particulière à la question du maintien de la parité des voix entre le personnel de l'école et les parents;**

- que les commissions scolaires soutiennent les écoles en allouant les ressources qui conviennent à leur situation;
- que le MELS et les commissions scolaires renforcent leur soutien au perfectionnement des enseignants et enseignantes pour les classes multiâges et multicycles, de même que pour l'utilisation des technologies dans le contexte de l'école éloignée en réseau;
- que le MELS consolide certaines interventions menées dans les écoles et les budgets qui s'y rapportent dans une approche davantage structurante comme le développement de l'école communautaire;
- de poursuivre le déploiement de l'approche École en santé et de l'appuyer de manière spéciale par des projets pilotes d'intégration de services, en collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux;
- que la concertation régionale et locale s'appuie sur un des mécanismes régionaux mis en place, en tenant compte des particularités de chacun des milieux et dans le respect des rôles et des responsabilités des différents partenaires, afin de mieux asseoir une approche territoriale intégrée de la prestation de services à l'intention des jeunes;
- que le gouvernement abolisse les taxes sur l'échange de services entre une commission scolaire et une municipalité;
- que les commissions scolaires et les municipalités maximisent l'utilisation de leurs ressources respectives en favorisant les échanges à coûts marginaux;
- que les ministères et les partenaires scolaires et municipaux concernés poursuivent les travaux qui permettront d'écarter les irritants à la concertation scolaire et municipale;
- que le gouvernement réaffirme l'importance du volet « collaboration au développement de la communauté » inclus dans la mission de l'école et qu'il mette en place des projets pilotes pour soutenir l'apport de l'école à la vie de la communauté.

4 Stratégie de développement de l'école communautaire

On note que beaucoup d'écoles québécoises entretiennent des liens de collaboration avec leurs communautés respectives. En effet, qui pourrait dire que les écoles primaires et les écoles secondaires n'entretiennent aucun partenariat avec d'autres organismes? En outre, et à l'instar de plusieurs provinces et pays¹⁹, le partenariat école et communauté a été encouragé en raison de l'évolution des problèmes liés à l'exclusion sociale de certains élèves : le cadre scolaire traditionnel est trop limité pour y faire face. Enfin, devant la diminution des effectifs étudiants et l'importance de garder les écoles ouvertes, le milieu scolaire n'a pas attendu l'avènement de l'école communautaire pour agir et faire appel à la collectivité. L'équipe de travail a constaté qu'il y a d'ores et déjà de belles expériences qu'on doit multiplier.

Comme nous venons d'en faire état dans la section précédente, le contexte dans lequel évolue l'école est en forte mouvance : une réforme en pleine implantation, la fusion relativement récente des commissions scolaires — avec tout ce qu'entraîne la gestion du changement — des partenaires qui font face à une refonte de leurs structures et de changements qui affectent la prestation de leurs services (ex. : MSSS) ainsi que de nouveaux acteurs locaux (CRE) qui définissent présentement leurs champs de responsabilités et d'action. C'est pourquoi, plutôt que de repenser les structures, les membres misent davantage sur une consolidation des acquis et des forces en place.

4.1 Les principes

Pour que l'école soit davantage ancrée dans sa communauté, les membres de l'équipe de travail désirent proposer des éléments structurants qui s'appuient sur des principes devant guider l'action. Ces principes doivent être associés aux valeurs qui fondent le projet éducatif de chaque école, son analyse de la situation et les objectifs qu'elle veut atteindre.

4.1.1 Orienter l'école communautaire vers les besoins des jeunes et de leurs familles en vue de favoriser la réussite du plus grand nombre **et** vers sa collaboration au développement de la communauté.

On nous demande de travailler ensemble pour rendre nos interventions plus efficaces et nos ressources, plus efficaces. Pour ce faire, il faut adopter une même vision du développement humain et prendre conscience que tous les milieux concourent à ce développement selon leurs particularités.

¹⁹ Voir la bibliographie.

L'école communautaire doit être la concrétisation du partage d'une vision commune du développement des jeunes et des facteurs qui y contribuent. Il faut que l'école communautaire soit aussi un milieu d'appartenance pour les membres de la communauté.

4.1.2 Bâtir sur des acquis structurants

« Construire sur du solide », comme dirait tout entrepreneur qui se respecte. Les cadres légaux et administratifs actuels constituent de bonnes assises pour le développement de l'école communautaire.

Beaucoup d'écoles primaires et secondaires au Québec s'associent à différents partenaires pour accomplir leur mission. Non seulement doivent-elles renforcer ces partenariats, mais elles ont en outre à s'assurer qu'ils sont structurants par rapport à la réussite des jeunes et au développement de la communauté.

La volonté d'intégration des services qui se dégage des diverses actions gouvernementales devrait être porteuse d'optimisme pour le développement de l'école communautaire. En ce sens, les activités de promotion et de prévention en matière de santé publique, telles que conçues par l'approche École en santé, représentent une opportunité intéressante pour l'école communautaire.

Le gouvernement doit également augmenter les ressources mises à la disposition des acteurs concernés, tant du côté scolaire que du côté municipal, des services publics et des organismes communautaires.

4.1.3 Miser sur l'initiative locale et territoriale

L'école communautaire doit émerger du milieu, être le fruit de l'analyse de ses besoins et de ses forces. Elle sera légitimée par la mobilisation du milieu. L'objet de la mobilisation et du partenariat est multiple et peut être défini par l'école, par la communauté ou par les deux. L'école communautaire est un lieu où chacun apporte son expertise, sa contribution. Elle doit miser sur un réel partenariat et non pas sur la seule prestation de services à des clients. Le gouvernement doit soutenir les initiatives locales.

Il faut, dans ce but, favoriser un leadership *affirmé* et *partagé* qui respecte la dynamique locale. *Affirmé*, parce que porté par l'un ou l'autre des organismes du milieu, que ce soit l'école, la municipalité ou tout autre organisme public. *Partagé*, en raison d'une lecture commune des besoins, d'une vision commune, d'une mise en commun des ressources, d'une mobilisation des personnes et d'une imputabilité assumée conjointement par les parties.

4.1.4 Susciter une nouvelle concertation, sur le plan local, régional et national, au sujet des jeunes, de la famille et de l'avenir de leur communauté

La concertation et le partenariat sont difficiles et complexes dans nos organisations. La multitude de comités et de tables formés pour y arriver en font foi. La concertation a donné ses fruits, mais elle n'est pas suffisante dans le contexte actuel. Le gouvernement doit continuer d'interpeller les ministères pour adapter les politiques, les programmes, les mesures et les normes de manière à mieux répondre aux besoins des communautés. En ce sens, il doit obliger les acteurs des trois paliers à concevoir une approche intégrée de leurs interventions.

Le rapprochement doit donc résulter d'une meilleure information sur la mission, le mandat et la culture organisationnelle propres à chaque partenaire, voire à chaque réseau. Cette prémisse est trop souvent oubliée du fait de la mobilité des structures et des intervenants. Si l'on omet d'en tenir compte, on risque de réduire l'impact d'interventions pourtant bien définies au départ.

4.2 Des pistes d'action

4.2.1 Politique cadre sur l'école communautaire

Le gouvernement du Québec doit encadrer le développement de l'école communautaire dans une *politique pour favoriser le développement d'une école communautaire* qui définit les orientations, qui balise le développement de l'école communautaire, qui détermine les éléments facilitants pour soutenir développement d'une école communautaire et qui inclut les modalités de gestion des ressources mises en commun par les partenaires. Cette politique devra prévoir une solide structure de coordination interministérielle.

Cette structure de coordination est un incontournable pour apporter une réponse à la difficile concertation intersectorielle. Toutefois l'équipe de travail a fait ce choix après avoir discuté de l'opportunité de proposer le regroupement, dans un même ministère, d'un certain nombre de programmes publics destinés aux enfants et à la famille. Une même gouverne assurerait la cohérence des politiques gouvernementales et ministérielles s'adressant aux enfants, aux jeunes et aux familles et faciliterait éventuellement l'intégration et une meilleure complémentarité des services qui leur sont destinés. L'impact de la création de ce ministère se répercuterait par la suite au niveau régional et au niveau local dans les dimensions de la gestion et de l'organisation des services. Ce ministère serait notamment responsable :

- des réseaux scolaires primaire et secondaire;
- des services de garde en milieu scolaire;

- du réseau des services de garde à l'enfance (CPE);
- de la politique familiale;
- des organismes communautaires enfance-famille-jeunesse;
- des politiques gouvernementales concernant les loisirs et les sports;
- des programmes sociaux et de réadaptation destinés aux enfants et aux jeunes;
- des services de protection de la jeunesse et aux jeunes contrevenants;
- etc.

Ayant choisi d'être pragmatique en recommandant la création d'une structure de coordination plutôt qu'un ministère, il ne faudrait pas hésiter, devant l'importance de l'enjeu, à envisager cette dernière formule si la structure de coordination ne s'avérait pas suffisamment efficace.

Enfin, cette politique devra s'appuyer sur les valeurs et les principes énoncés précédemment et favoriser la responsabilisation du milieu en vue du développement des jeunes et de la famille. Elle devra être affirmée et promue non seulement auprès de la population, mais également auprès des ministères et des organismes gouvernementaux.

L'équipe de travail demande donc au gouvernement d'engager les ministères et les divers organismes à se doter d'une solide structure de coordination nationale, régionale et locale. À ce chapitre, il devra préciser les attentes transmises aux ministères en cause, à leurs entités régionales et aux réseaux (avec suivis et reddition de comptes annuelle).

Le plan d'action qui accompagnera cette politique contiendra les éléments qui relèvent des ministères et des organismes concernés. Le gouvernement devra prévoir un soutien à l'établissement de maillages entre les ministères et les organismes offrant des services destinés aux jeunes.

Une campagne d'information et de sensibilisation pour faire la promotion des principes qui fondent l'école communautaire et pour diffuser de l'information sur les expériences gagnantes ou prometteuses devra accompagner la politique cadre et le plan d'action. Des outils de promotion, d'information et d'animation seront conçus à l'intention des différents milieux.

Parce qu'il s'agit de l'ÉCOLE communautaire, le MELS sera le maître d'œuvre de cette politique. Le Ministère devra prévoir une consultation auprès des partenaires de l'éducation et des organismes concernés.

4.2.2 Actions particulières

Au cours de son travail, l'équipe a relevé soit des problèmes qui appellent des actions particulières à poursuivre et à intensifier pour les petites écoles, soit des irritants ou des inquiétudes dont il faut tenir compte pour le développement de l'école communautaire. Les actions envisagées sont les suivantes :

- renforcer le soutien au perfectionnement des enseignants et enseignantes des classes multiâges et multicycles;
- inviter les universités à bonifier les programmes de formation des maîtres et de formation en administration scolaire dans la perspective de l'école communautaire;
- intensifier la recherche sur l'utilisation des technologies dans l'enseignement et le soutien pour les projets de l'école éloignée en réseau;
- abolir les taxes sur l'échange de services, notamment entre les commissions scolaires et les municipalités;
- maximiser l'utilisation des ressources respectives des commissions scolaires et des municipalités en favorisant les échanges à coûts marginaux;
- examiner la question du droit à connaître les antécédents judiciaires de toute personne qui intervient auprès des jeunes et leurs incidences sur la sécurité des élèves;
- examiner les incidences par rapport aux polices d'assurances des commissions scolaires.

4.2.3 Programme de soutien au développement de l'école communautaire

1^{er} volet - Soutien à des projets pilotes d'intégration de services publics

Objectif : Intégrer des services publics destinés aux jeunes et à leurs familles.

Puisque l'approche École en santé repose sur un mode de planification intégrée des interventions de promotion de la santé et de prévention à partir de l'école et sur un partenariat entre l'école, la famille et la communauté, on suggère d'en faire l'assise des projets pilotes d'intégration de services. D'autres services publics en relation avec la mission de l'école (services spéciaux aux jeunes en difficulté et autres clientèles particulières, services de garde pour les 0 à 5 ans, carrefour jeunesse emploi, services de loisirs municipaux, bibliothèque municipale, etc.) pourraient également faire partie de projets pilotes. On suggère :

- de favoriser les projets pilotes dans des contextes variés (écoles de tailles différentes, situations géographiques différentes, etc.);

- de viser soit la planification intégrée de services, soit l'intégration de services sociaux et de santé en un même lieu, et ce, dans le respect du rôle, des responsabilités et des devoirs des établissements et des organismes concernés.

Chaque milieu est donc appelé à bien analyser les conditions de succès d'un regroupement de services publics. Les balises devront être définies dans le cadre d'un exercice de planification permettant à la commission scolaire, à l'école et aux partenaires de la communauté, à la suite d'une analyse du milieu et d'une investigation de la faisabilité, de convenir du type de projets pilotes à mettre en place, des objectifs poursuivis et des conditions de réalisation. Les écoles et leurs partenaires qui présentent des projets doivent être prêts à s'engager dans l'action. Les projets devront témoigner d'une volonté partagée de travailler de façon conjointe au développement des jeunes, des familles et de la communauté.

Les milieux obtiendront du soutien de leurs autorités respectives pour relever les défis notamment reliés au plan organisationnel, des relations, de l'organisation du travail ou autres. En outre, on doit prévoir de la formation, de l'animation et du financement pour soutenir la mise en place et l'évaluation de projets pilotes. Finalement, une personne-ressource responsable de la coordination devra être prévue pour tisser des liens entre l'école (ou les écoles) et les partenaires.

2^e volet - Soutien à l'apport de l'école à la vie de sa communauté

Objectif : Renforcer le rôle que jouent les écoles auprès de leur communauté en tant que lieu d'appartenance.

Il s'agit de poursuivre les efforts de concertation entre les commissions scolaires, les écoles et leur communauté relativement à l'offre de service et de favoriser la continuité des services, notamment pour les parents ayant de jeunes enfants (centre de la petite enfance, service de garde en milieu scolaire, camp de jour et camp d'été). Les acteurs de la concertation entre l'école et la communauté sont invités à bâtir un projet commun visant l'amélioration de l'offre de service au meilleur coût et à favoriser l'utilisation des ressources existantes.

Ce volet du programme de soutien aiderait donc les commissions scolaires, les écoles, les municipalités et les organismes communautaires dans leurs efforts de maintien et de revitalisation des écoles comme installations de village ou de quartier. C'est un soutien qui doit favoriser l'utilisation optimale des locaux et des équipements scolaires et municipaux pour la mise en place et le développement d'activités liées à l'éducation, à l'aide communautaire et aux loisirs destinés à l'ensemble de la population.

Ce programme de soutien pourrait maximiser l'utilisation des infrastructures et atténuer certains irritants ou problèmes associés aux tentatives de partenariat (aménagement des locaux, embauche d'un agent de milieu, embauche d'un surveillant, frais d'entretien supplémentaires, augmentation des primes d'assurance due à l'usage accru des équipements, tarifs réduits ou nuls pour les usagers ou les groupes communautaires, etc.).

Tout comme pour le volet 1, on suggère :

- de favoriser les projets pilotes dans des contextes variés (écoles de tailles différentes, situations géographiques différentes, etc.);
- de viser soit la planification intégrée de services, soit l'intégration de services communautaires et municipaux en un même lieu.

Les commissions scolaires, les écoles et leurs partenaires qui présentent des projets doivent être prêts à s'engager dans l'action. Les projets devront témoigner d'une volonté partagée de travailler de façon conjointe au développement des jeunes, des familles et de la communauté. Une personne-ressource responsable de la coordination devra être prévue pour tisser des liens entre l'école (ou les écoles) et les partenaires.

4.2.4 Observatoire sur l'école communautaire

L'observatoire serait un lieu de concentration de l'expertise en matière de développement de l'école communautaire. Il pourrait être un partenaire privilégié du gouvernement en la matière. Un centre de recherche ou un observatoire existant pourrait en assumer la responsabilité. L'un des premiers mandats qui pourraient être confiés à l'observatoire serait de dresser un inventaire des services regroupés dans les établissements d'enseignement.

L'observatoire pourrait offrir les services suivants :

- fournir de la documentation sur les bonnes pratiques, les expériences positives et les idées de programmes et d'activités;
- assurer la veille stratégique sur l'école communautaire.

EN RÉSUMÉ

La stratégie de développement de l'école communautaire...

...s'appuie sur les principes suivants :

1. Orienter l'école communautaire vers les besoins des jeunes et de leurs familles en vue de favoriser la réussite du plus grand nombre **et** vers sa collaboration au développement de la communauté.
2. Bâtir sur des acquis structurants.
3. Miser sur l'initiative locale et territoriale.
4. Susciter une nouvelle concertation locale, régionale et nationale au sujet des jeunes, de la famille et de l'avenir de leur communauté.

Des pistes d'action

1. Une politique cadre sur l'école communautaire accompagnée d'un plan d'action et d'une campagne d'information.
2. Des actions particulières visant :
 - à renforcer le soutien au perfectionnement des enseignants et enseignantes des classes multiâges et multicycles;
 - à inviter les universités à bonifier les programmes de formation des maîtres et de formation en administration scolaire dans la perspective de l'école communautaire;
 - à intensifier la recherche sur l'utilisation des technologies dans l'enseignement et le soutien pour les projets de l'école éloignée en réseau;
 - à abolir les taxes sur l'échange de services, notamment entre les commissions scolaires et les municipalités;
 - maximiser l'utilisation des ressources respectives des commissions scolaires et des municipalités en favorisant les échanges à coûts marginaux;
 - à examiner la question du droit à connaître les antécédents judiciaires de toute personne qui intervient auprès des jeunes et leurs incidences sur la sécurité des élèves;
 - à examiner les incidences par rapport aux polices d'assurances des commissions scolaires.

3. Un programme de soutien au développement de l'école communautaire
 - 1^{er} volet - Soutien à des projets pilotes d'intégration de services publics
 - 2^e volet - Soutien à l'apport de l'école à la vie de sa communauté
4. Un observatoire sur l'école communautaire.

5 Liste des recommandations

L'équipe de travail sur le développement de l'école communautaire demande au gouvernement de donner suite aux recommandations suivantes.

Section 1

- Développer et promouvoir la vision de l'école communautaire comme composante intégrante de la stratégie du réseau de l'éducation afin d'améliorer l'apprentissage et la réussite des élèves et de réaffirmer l'importance de la mission de collaboration de l'école relativement au développement de la communauté.
- Dresser un inventaire des services regroupés dans les établissements scolaires afin de décrire l'ampleur de la situation. Cet inventaire permettrait notamment de quantifier et de qualifier les ententes et de mieux comprendre les pratiques et les besoins des divers milieux. Les résultats de cet inventaire devraient être diffusés.
- Poursuivre l'intégration de services offerts aux jeunes et soutenir d'autres initiatives en ce sens, dans ou à partir de l'école, par l'entremise de projets pilotes.

Section 2

- Demander au MELS d'inviter les universités à bonifier les programmes de formation des maîtres et de formation en administration scolaire dans la perspective de l'école communautaire.
- Demander aux commissions scolaires d'offrir un soutien au personnel ayant à œuvrer dans une école communautaire.
- Confier à un observatoire le soin de documenter les bonnes pratiques, les expériences positives et les idées de programmes et d'activités et d'effectuer une veille stratégique.

Section 3

- Demander aux commissions scolaires d'accentuer leur collaboration et leur soutien à la concertation régionale et locale. À cette fin, les inviter à se doter de mécanismes structurants qui favoriseront la concertation et serviront d'appuis à l'école communautaire. On pense par exemple à la mise sur pied d'un comité local de pilotage, à la nomination d'un coordonnateur, à l'ajout d'une orientation et d'un objectif au plan stratégique, etc.

- Accorder le droit de vote aux membres de la communauté qui siègent aux conseils d'établissement, en portant une attention à la question du maintien de la parité des voix entre le personnel de l'école et les parents.
- Demander aux commissions scolaires de soutenir les écoles en allouant les ressources qui conviennent à leur situation.
- Demander au MELS ainsi qu'aux commissions scolaires de renforcer leur soutien pour le perfectionnement des enseignants et enseignantes pour les classes multiâges et multicycles, de même que pour l'utilisation des technologies dans le contexte de l'école éloignée en réseau.
- Demander au MELS de consolider certaines des interventions menées dans les écoles, et les budgets qui s'y rapportent dans une approche davantage structurante comme le développement de l'école communautaire.
- Poursuivre le déploiement de l'approche *École en santé* en l'appuyant de manière plus spéciale par des projets pilotes d'intégration de services, en collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux.
- Renforcer la concertation régionale et locale en s'appuyant sur un des mécanismes régionaux mis en place, en tenant compte des particularités de chacun des milieux et dans le respect des rôles et des responsabilités des différents partenaires, afin de mieux asseoir « une approche territoriale intégrée » en matière de prestation de services à l'intention des jeunes.
- Abolir les taxes sur l'échange de services entre les commissions scolaires et les municipalités.
- Demander aux commissions scolaires et aux municipalités de maximiser l'utilisation de leurs ressources respectives en favorisant les échanges à coûts marginaux.
- Demander aux ministères et aux partenaires scolaires et municipaux concernés, de poursuivre les travaux qui permettront d'écartier les irritants à la concertation scolaire et municipale.
- Réaffirmer l'importance du volet « collaboration au développement de la communauté » inclus dans la mission de l'école et mettre en place les mesures visant à lever les obstacles au développement de l'école communautaire, notamment ceux qui sont associés à l'utilisation des écoles à des fins communautaires.

Section 4

À cette fin, les membres de l'équipe de travail recommande au gouvernement :

- de se doter d'une politique cadre et d'un plan d'action pour soutenir le développement de l'école communautaire, lesquels devront être soumis à une consultation, et qu'il en confie la responsabilité au MELS qui devra, pour en assurer le pilotage :
 - offrir des services de soutien et d'accompagnement;
 - offrir de l'aide technique et professionnelle;
 - fournir l'information sur une base régulière;
 - offrir de la formation;
 - favoriser le réseautage des écoles communautaires;
 - effectuer le suivi et l'évaluation de la politique et de son plan d'action.
- d'engager les ministères et les divers organismes à se doter d'une solide structure de coordination nationale, régionale et locale en précisant les attentes transmises aux ministères en cause, à leurs instances régionales et aux réseaux (avec suivis et reddition de comptes annuelle).
- de mettre sur pied un programme de soutien financier à des projets pilotes d'école communautaire.

CONCLUSION

Le développement de l'école communautaire, tel que proposé par l'équipe de travail, constitue un défi ambitieux parce qu'il se situe dans une perspective de partenariat et de concertation qui nécessitent une certaine ouverture. Les changements dans les façons de faire habituelles que requerra l'intégration de services destinés aux jeunes, à leurs familles et à la communauté sont autant d'éléments qui pourraient, de prime abord, décourager quiconque de s'engager à fond pour relever le défi. L'équipe de travail est cependant convaincue que l'école communautaire doit faire partie de la stratégie globale visant à favoriser la réussite des jeunes du Québec qui formeront les communautés de demain.

L'école communautaire, lieu d'intégration de services destinés aux jeunes et à leur famille, peut contribuer à assurer le maintien, l'accessibilité et la qualité des services. Rappelons toutefois qu'elle ne peut être vue comme l'unique solution au maintien de la dernière école de village ou de quartier. L'école n'est pas un établissement comme les autres parce que c'est le lieu où l'on instruit, socialise et qualifie nos enfants. Une école communautaire doit être d'abord et avant tout une « bonne école », peu importe le contexte démographique dans lequel elle évolue.

Les pistes d'action proposées pour relever ce défi interpellent à la fois le gouvernement, les commissions scolaires, les écoles ainsi que tous les partenaires du monde de l'éducation. Seule l'action concertée des uns et des autres pourra garantir l'atteinte de l'objectif : développer l'école communautaire. Comme suite aux recommandations et aux pistes d'action proposées, l'équipe de travail invite le gouvernement à procéder **prioritairement** à l'élaboration d'une politique cadre et d'un plan d'action afin de bien accompagner le développement de l'école communautaire, lesquels devront être soumis à une consultation. La constitution de partenariats solides et structurants doit tenir compte de balises clairement établies et convenues avec les acteurs en cause.

Le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport doit donc être le premier à mettre en œuvre les moyens nécessaires à la mobilisation de tous.

BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION DES CENTRES JEUNESSE DU QUÉBEC (1998). *Une vision de services intégrés aux enfants, aux jeunes et aux familles du Québec. Document d'orientation*, 32 p.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES PSYCHOLOGUES SCOLAIRES (1999). *La psychologie scolaire et les services complémentaires. Nouveaux modèles d'organisation*, Québec, avril, 25 p.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DU LOISIR MUNICIPAL (2005). *La concertation scolaire - municipale. Actes de la Journée de réflexion 2004*, Québec, 52 p.

BLANK, Martin J. and Bela P. SHAH (2004). « Educators and Community Sharing Responsibility for Student Learning » dans *ASCD Infobrief*, janvier, n° 36, 11 p.

BLANK, Martin J. (2004). « How Community Schools Make a Difference » dans *Educational Leadership*, Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia, mai, vol. 61, n° 8, p. 62-65.

CHILDREN'S AID SOCIETY (2001). *Building A Community School*, Children's Aid Society, Third Edition, New-York, 119 p.

DESLANDES, Rolande et Richard BERTRAND (2001). *La création d'une véritable communauté éducative autour de l'élève : une intervention plus cohérente et des services mieux harmonisés*, CQRS (MEQ) 2000-2001, septembre, 15 p.

DUMONT, Gilbert (2004). *Qu'en est-il des écoles communautaires?* Fédération des commissions scolaires du Québec, Québec, saisi à l'adresse : <http://www.fcsq.qc.ca/Publications/Savoir/Decembre-2004/Savoir-Page-16.pdf>

EPSTEIN, J.L., L. COATES, L., K.C. SALINAS, M.G. SANDERS AND B.S. SIMON, B.S. (1997). *School, Family and Community Partnerships: Your Handbook for Action*, Thousand Oaks, CA, Corwin Press (<http://www.csos.jhu.edu/p2000/center.htm>).

EPSTEIN, Joyce L. and Karen Clark SALINAS (2004). « Partnering with Families and Communities » dans *Educational Leadership*, Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Virginia, mai, vol. 61, n° 8, p. 12-20.

FÉDÉRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC (2003). *Le goût du public*, Québec, 46 p.

FÉDÉRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC (2002). *Fluctuations de la clientèle dans le secteur de l'éducation, Mémoire de la Fédération des commissions scolaires du Québec et de l'Association des directrices générales et des directeurs généraux des commissions scolaires* présenté à la Commission de l'éducation de l'Assemblée nationale, septembre, 44 p.

FÉDÉRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC et FONDS JEUNESSE (2001). *Une école ouverte sur son milieu*, Document synthèse, Programme de subvention du Fonds jeunesse, Québec, 15 p.

FRANKLIN, John (2004). *It Takes a Community, Keeping Extracurricular Activities Available for At-Risk Students*, Association for Supervision and Curriculum Development, Infobrief, December, n° 46, 3 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2003). *Deux réseaux, un objectif : le développement des jeunes. Entente de complémentarité des services entre le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'éducation*, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, ministère de l'Éducation, 34 p.

GROUPE DE TRAVAIL SUR LE MAINTIEN DE L'ÉCOLE DE VILLAGE (2003). *Mémoire du Groupe de travail au ministre d'État à l'Éducation et à l'Emploi, monsieur Sylvain Simard et au ministre des Régions, monsieur Rémy Trudel*, Québec, janvier, 5 p.

HAVARD UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF EDUCATION (2000). *Building Strong Full Service and Community Schools, A Report on the Conference*, Collaborative for Integrated School Services, Cambridge, Massachusetts, May, 34 p.

HENCHEY, Norman (2001). *Schools that Make a Difference: Final Report - Twelve Canadian Secondary Schools in Low-Income Settings*. Society for the Advancement of Excellence in Education, November, SAE Research Series n° 6-D, p. 52, 71.

HENDERSON, Anne T. and Karen L. MAPP (2002). *A New Wave of Evidence. The Impact of School, Family and Community Connections on Student Achievement. Annual Synthesis*, Texas, Austin, Southwest Educational Development Laboratory, National Center for Family and Community Connections with Schools, 234 p.

JANOSZ, Michel et Marc-André DENIGER (2001). *Évaluation de programmes de prévention du décrochage scolaire pour adolescents de milieux défavorisés (1998-2000)*, rapport synthèse de recherche, Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES) et Institut de recherche pour le développement social des jeunes (IRDS), Montréal, juin, 177 p.

JEHL, Jeanne, Martin J. BLANK et Barbara McCLOUD (2001). *Education and Community building. Connecting Two Worlds*, Institute of Educational Leadership, with the support of the Rockefeller Foundation, Washington, 34 p.

LAITSCH, Dan, Theresa LEWALIEN and Molly McCLOSKEY (2005). *A Framework for Education in the 21st Century*, Association for Supervision and Curriculum Development, Infobrief, February, n° 40, 11 p.

LAWSON, Hal A. and Wayne SAILOR. (2000), « Integrating Services, Collaborating, and Developing Connections with Schools », *Focus on Exceptional Children*, Colorado, vol. 33, n° 2, octobre, 22 p.

LE POINT EN ADMINISTRATION SCOLAIRE (2001). *L'école dans sa communauté*, Québec, Montréal, vol. 4, n°1.

MARZANO, Robert J. (2003). *What Works in Schools. Translating Research into Action*, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Virginia, p. 47-52.

MOORE, Shawn et Sue LASKY (2001). *La participation des parents à l'éducation*, Toronto, OQRE (Office de la qualité et de la responsabilité en éducation), série d'études de recherche, n° 6, juin, 24 p.

NICOLET, Michel et autres (dir.) (2001). *Promotion de la réussite scolaire et de l'égalité des chances en éducation : assurer la qualité dans des classes et des écoles hétérogènes sur les plans linguistique, social et culturel*, Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP), Berne, 67 p.

OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2005). *Développement de l'école communautaire dans quelques administrations publiques : Alberta, Colombie-Britannique, Écosse, Ontario, Royaume-Uni, Saskatchewan*, Université du Québec, École nationale d'administration publique, mai, 118 p.

OCDE (2001). « Quel avenir pour nos écoles? » dans *Analyse des politiques de l'éducation*, Paris, 108 p.

PRÉVOST, Paul Ph.D. (2004). *Projet L'École éloignée en réseau. Les collaborations école-communauté au Québec : Une perspective de développement local au moyen de quatre études de cas*, rapport de recherche, Université de Sherbrooke, CEFRIO, février, 66 p.

QUÉBEC, BUREAU DU SOMMET DU QUÉBEC ET DE LA JEUNESSE (1999). *Promouvoir une société équitable, Rapport du chantier*, décembre, p. 43-52.

QUÉBEC, CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1998). *L'école, une communauté éducative. Voies de renouvellement pour le secondaire. Avis à la ministre de l'Éducation*, Québec, 66 p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2004). « Dossier École-famille-communauté : faire équipe pour la réussite » dans *Vie pédagogique*, Québec, ministère de l'Éducation, n° 133, novembre-décembre, p. 10-46.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2004). *Le programme de soutien à l'école montréalaise*, Québec, ministère de l'Éducation, 25 p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2004-2005). Veille ministérielle sur l'école communautaire :

<http://www.inrameq/programme/recherche/Veille/EcoleComm/EcoleCom.htm>

http://www.inrameq/programme/recherche/Veille/EcoleComm/GB_Branche.htm

<http://www.inrameq/programme/recherche/Veille/EcoleComm/CSCfrancophones.htm>

<http://www.inrameq/programme/recherche/Veille/EcoleComm/Sask.htm>

<http://www.inrameq/programme/recherche/Veille/EcoleComm/Toronto.htm>

<http://www.inrameq/programme/recherche/Veille/EcoleComm/ReperesAmeric.htm>

QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2003). « Famille, école, communauté : réussir ensemble », *Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés. Le plaisir de réussir se construit avec mon entourage. Cadre de référence*, Québec, ministère de l'Éducation, 28 p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2002). *Les services éducatifs complémentaires : essentiels à la réussite*, Québec, ministère de l'Éducation, Direction de l'adaptation scolaire et des services complémentaires, 59 p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (1982). *L'école québécoise : une école communautaire et responsable*, Québec, ministère de l'Éducation, 99 p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2005). *Produire la santé. Rapport national sur l'état de santé de la population du Québec. Document synthèse*, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction du programme de santé publique, 23 p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2004). *L'intégration des services de santé et des services sociaux. Le projet organisationnel et clinique et les balises à la mise en œuvre des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, 26 p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1998). *Pour une stratégie de soutien du développement des enfants et des jeunes. Agissons en complices*, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, 76 p.

RONALD BISSON ET ASSOCIÉS INC. (2003). *Étude des conditions de succès des centres scolaires et communautaires. Rapport final*, ministère du Patrimoine canadien, février, 37 p.

SAILOR, Wayne (2002). *Devolution, School/Community/Family. Partnerships, and Inclusive Education*, Teachers College, Columbia University, p. 7-25.

SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (2002). Mémoire présenté à la Commission de l'éducation dans le cadre de la consultation sur Les fluctuations des clientèles dans le secteur de l'éducation, Nicolet, Septembre. <http://www.solidarite-rurale.qc.ca/>

TASK FORCE AND PUBLIC DIALOGUE ON THE ROLE OF THE SCHOOL (2001). *School^{plus} A Vision for Children and Youth. Toward de New School, Community and Human Service Partnership in Saskatchewan. Final Report to the Minister of Education, Government of Saskatchewan*, prepared by CHAIR, Dr. M. Tymchak and the Saskatchewan Instructional Development and Research Unit (SIDRU), février, 167 p.

THE CHILDREN'S AID SOCIETY (2001). *Building a Community School*, New-York, Third Edition, 119 p.

WHEAT, Rebecca (2000). « Creating a Powerful School Community », National Association of Elementary School Principals, *Principal Magazine*, November.

WILKIN, Anne et all (2003). *Towards the Development of Extended Schools*, National Foundation for Educational Research, Department for Education and Skills, England, juin, 136 p.

Sites consultés

National Center for Family and Community Connections with Schools, Southwest Educational Development Laboratory.

<http://www.sedl.org/connections/welcome.html>

The Center links people with research-based information and resources that they can use to effectively connect schools, families, and communities. It emphasizes connections that directly impact student achievement in reading and mathematics, as well as connections that contribute to the students' overall success in school and in life. The Center reviews emerging findings and research to develop an online database, annual conferences and annual reports to help advance procedural knowledge and provides training and networking across the REL system to link research findings to practice.

The Children's Aid Society (CAS)

http://www.childrensaidsociety.org/locations_services/communityschools/in_action

CAS began this work more than a decade ago and today operates thirteen such schools in three low-income areas of New York City. Through a technical assistance center operated by CAS, hundreds of other schools across the country and the world are adapting this model.

Coalition for Community Schools

<http://www.communityschools.org/>

The Coalition for Community Schools is an alliance of national, state and local organizations in education K-16, youth development, community planning and development, family support, health and human services, government and philanthropy as well as national, state and local community school networks. The Coalition advocates for community schools as the vehicle for strengthening schools, families and communities so that together they can improve student learning.

Soutien régional aux plans de réussite et à la stratégie *Agir autrement*

<http://www.soutienregional0312.ca/index.html>

Section du site présentant des résumés de recherches se rapportant à la réussite à l'école primaire ou secondaire.

School^{PLUS}

http://www.sasked.gov.sk.ca/branches/cap_building_acct/school_plus/unit/index.shtml

School^{PLUS} is about giving Saskatchewan's children and youth what they need to be successful in school and in life. School^{PLUS} focuses on schools as centres of learning, support and community for all children, youth and their families.

ANNEXES

ANNEXE A DES EXEMPLES D'ÉCOLES COMMUNAUTAIRES

École Saint-Firmin

Informations générales

<p>École Saint-Firmin 309, rue Leclerc Baie-Sainte-Catherine (QC) G0T 1A0 (418) 237-4205</p> <p>Cette école fait partie du regroupement institutionnel de trois écoles primaires : Baie-Sainte-Catherine, Saint-Fidèle et Saint-Siméon</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectif de l'école ▪ Type d'effectif étudiant ▪ Type de programme ▪ Milieu (rural ou urbain) 	<p>CS de Charlevoix</p> <p>Saint-Firmin (Baie Sainte-Catherine) : 15 Marie-Victorin (Saint-Siméon) : 100 Notre-Dame-du-Bon-Conseil (Saint-Fidèle) : 60</p> <p>Régulier Primaire régulier Rural</p>
--	--

Informations sur le regroupement de services : partenariat école et communauté

Types de services	Bureau de la municipalité, bibliothèque municipale, Caisse populaire, CLSC, Centre d'accès communautaire à Internet et école.
Raison d'être du regroupement	La diminution du nombre d'élèves a entraîné le partage nécessaire de la bâtisse entre plusieurs partenaires qui, de ce fait, mettent en commun certains équipements et bénéficient d'une réduction des coûts d'entretien puisqu'ils sont partagés.
Espaces occupés, ressources partagées	Les partenaires occupent tous la même bâtisse à Baie-Sainte-Catherine 1 ^{er} étage : services publics 2 ^e étage : école
Partenaires impliqués	Municipalité (Hôtel de ville, bibliothèque et Centre d'accès communautaire à Internet) CLSC

	Caisse populaire Commission scolaire (école)
Entente entre les partenaires	Les organismes paient un loyer à la Commission scolaire qui est propriétaire de la bâtisse. Certains coûts et services sont assumés par la municipalité, le déneigement par exemple.
Type de leadership	C'est la direction de l'école et la Commission scolaire qui ont assumé le leadership dans ce projet : ils ont établi une relation avec la Caisse populaire parce que l'école était menacée de fermeture.
Ancienneté du regroupement	Caisse populaire : environ 15 ans CLSC : environ 5 ans Municipalité : environ 5 ans
Avantages éducatifs	Pour les élèves du primaire, la présence et la proximité des organismes publics ou privés permet des partenariats intéressants marqués par la solidarité, compte tenu du statut précaire de l'école. Par exemple, les élèves sont invités à des déjeuners organisés par les Chevaliers-de-Colomb, la Compagnie AML offre chaque année une croisière aux baleines gratuite pour les élèves de l'école, la Caisse populaire remet des montants à l'école pour payer le coût de sorties. Au secteur adultes, la commission scolaire veut concevoir de la formation à distance assistée, sur ordinateur, puisque le Centre d'accès communautaire à Internet y est installé. Que ce soit pour l'alphabétisation, la formation générale au secondaire ou des formations plus pointues (tourisme, informatique, entrepreneurship). La fibre optique permet une mise en réseau avec La Malbaie.
Avantages pour la communauté	Pour la communauté, la survie de l'école est étroitement liée à la survie du village. Le regroupement de services permet des économies et une diversification. L'école devient donc un guichet unique pour

	l'ensemble des services à la communauté.
Avantages pour les partenaires	Mise en commun, collaborations, partage.
Perspectives pour le regroupement	La formation à distance constitue une avenue de développement que la Commission scolaire prend en considération.
Dynamique de la direction d'école	Un partenariat a également été développé entre les trois pavillons de l'école institutionnelle (Baie Sainte-Catherine, Saint-Siméon et Saint-Fidèle) ainsi qu'avec d'autres écoles de la Commission scolaire. Ce partenariat prend la forme d'échanges, de sorties, de projet en collaboration, etc. Des valeurs de solidarité et d'ouverture sont ainsi développées.
Dynamique de la commission scolaire	La Commission scolaire a présenté une demande d'aide financière au Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes (SAIC) pour la mise sur pied d'une communauté de pratique en matière d'écoles communautaires. Cette communauté de pratique pancanadienne serait associée à des chercheurs universitaires (U. Laval, HEC-Mtl) et au Cefrio et regrouperait une quarantaine de directeurs généraux de commissions scolaires et de conseils scolaires. Un colloque a eu lieu cet automne à ce sujet.
Dynamique du milieu	Les parents s'impliquent beaucoup dans les activités de l'école et fournissent bénévolement des services tels que le transport pour les sorties, la préparation de mets ou autres contributions lors d'événements spéciaux.
L'émergence du projet	L'école de Baie-Sainte-Catherine aurait regroupé jusqu'à 150 élèves durant ses meilleures années. L'ancien directeur général de la Commission scolaire de Charlevoix, M. Gilles Bouchard, avait préparé une présentation intitulée Le

maintien de l'école dans la communauté qui peut être consultée à l'adresse suivante : http://www.fcsq.qc.ca/Dossiers/Ecole-Communautaire/_pdf/Charlevoix.pdf

ÉCOLE SAINT-PAUL

Informations générales

École Saint-Paul 946 rue Saint-Paul Trois-Rivières, G9A 1J3	Commission scolaire Du Chemin-du-Roy
Type d'effectif	Régulier
Type de programmes	Régulier
Milieu (rural ou urbain)	Urbain
Niveaux d'enseignement	4a 5a 1 ^{re} , 2 ^e , 3 ^e , 4 ^e , 5 ^e , 6 ^e années

Informations sur le regroupement de services : partenariat école et communauté

Types de services	Bibliothèque municipale
Raison d'être du regroupement	Amélioration de l'environnement éducatif, réduction des coûts d'achat de livres
Espaces occupés, ressources partagées	S. O.
Partenaires impliqués	Bibliothèque municipale 1- Une entente avec un organisme communautaire (COMSEP) garantit un montant d'argent à la Commission scolaire annuellement. Les représentants ont formé un organisme sans but lucratif qui se charge de louer les locaux excédentaires de l'école à des organismes dont la mission s'apparente à celle de l'école. 2- L'école fait partie du programme du MEQ, <i>École-Famille-Communauté</i> 3- Un CPE occupe également les locaux. Ce dernier a dû prendre des arrangements pour

devenir un OSBL afin d'être conforme aux exigences.

ÉCOLE SACRÉ-CŒUR

Informations générales

École Sacré-Cœur 240, rue de Jumonville Québec (Québec) G1K 1G4 Tél : (418) 525-8657	Commission scolaire de la Capitale
Effectif étudiant Type d'effectif	192 élèves Régulier : 8 classes Adaptation scolaire (troubles graves de comportement) : 6 classes
Types de programmes	Régulier Le tremplin (adaptation scolaire) CIMEE (Concertation des intervenants pour le maintien des élèves à l'école) L'école Sacré-Cœur est, entre autres, le milieu d'accueil des élèves affectés de troubles graves du comportement pour l'ensemble de la Commission scolaire de la Capitale.
Milieu (rural ou urbain) Ordre d'enseignement	Urbain Préscolaire (4 et 5 ans) et primaire

Informations sur le regroupement de services : partenariat école et communauté

Types de services	Les élèves de l'école Sacré-Cœur bénéficient à la fois des services : d'organismes communautaires qui logent dans l'école (Joujouthèque, Entraide troubles affectifs, Collectif québécois sans pauvreté); de services publics (CLSC et Centre jeunesse); des services d'animation de vie spirituelle et d'engagement communautaire de la
-------------------	---

	commission scolaire qui logent également dans l'édifice.
Raison d'être du regroupement	Il y a une dizaine d'années, l'école a été menacée de fermeture en raison de la baisse de l'effectif étudiant. Les résidents de Saint-Sauveur se sont alors mobilisés et ont convenu de rénovations majeures à l'école, en partenariat avec la Commission scolaire et la Ville de Québec, et de l'intégration d'organismes communautaires à l'intérieur de ses murs.
Espaces occupés, ressources partagées	Rez-de-chaussée : école 1 ^{er} étage : école 2 ^e étage : organismes communautaires
Partenaires impliqués	CLSC Centre jeunesse Joujouthèque Entraide troubles affectifs Collectif québécois sans pauvreté Services de l'animation de la vie spirituelle et de l'engagement communautaire de la commission scolaire Association québécoise des droits des retraités
Entente entre les partenaires	Il existe une entente officielle entre l'école, le CLSC et le Centre jeunesse. Ces derniers paient le loyer d'un local de responsabilisation pour les élèves affectés de troubles de comportement et assurent une présence physique à l'école. Une entente a également été conclue avec la Joujouthèque et un organisme communautaire qui offre des services à l'école, y compris de l'animation après les classes et des activités avec le personnel enseignant.
Type de leadership	C'est l'école qui assume le leadership de cette collaboration.
Ancienneté du regroupement	Environ 10 ans

Avantages éducatifs	Le projet éducatif de l'école, qui participe au programme <i>Famille-École-Communauté</i> , tient compte de la dimension communautaire.
Avantages pour la communauté	Le partenariat avec les organismes profite tant aux élèves qu'aux parents et aux enseignants. Il s'agit d'un enrichissement pour tous.
Avantages pour les partenaires	Le prix du loyer est avantageux pour les organismes qui louent un local dans l'école. La CS en retire des bénéfices financiers. La clientèle de certains organismes est sur place.
Perspectives pour le regroupement	Continuité du partenariat
Dynamique de la direction d'école	Tous y gagnent dans cette formule de mise en commun et de partage. Selon la directrice, l'école y gagne en matière de : - respect des règles de vie et amélioration de la qualité de vie; - garde après l'école ainsi que d'activités en sciences et thématiques en relation avec la Jouvouthèque.
Dynamique de la commission scolaire	La Commission scolaire de la Capitale préconise l'ouverture de l'école sur sa communauté et tant les écoles de Limoilou que celle de Saint-Sauveur ont tissé des liens étroits avec des organismes du milieu.
Dynamique du milieu	Longue tradition d'organismes communautaires dynamiques dans Saint-Sauveur. L'indice socioéconomique du quartier Saint-Sauveur est de 10, c'est-à-dire qu'il se situe parmi les plus défavorisés de la région. Le taux d'immigrants est élevé dans cette école. L'école Sacré-Cœur bénéficie du programme Famille-École-Communauté.
Émergence du projet	« Avec les années, l'école Sacré-Cœur - qui

était à l'époque un couvent pour filles - est bien sûr devenue mixte et a vu défiler plusieurs petits souliers. Elle a connu bien des changements et a dû se battre pour demeurer présente dans le quartier suite à la diminution de sa clientèle. En 1998, elle faisait peau neuve; ses rénovations établissaient un partenariat encore plus fort entre l'école et son milieu puisque le dernier étage est maintenant loué à des organismes communautaires. Sa petite taille permet un dynamisme et une complicité hors du commun avec l'environnement social. C'est ainsi que l'école, bien implantée au cœur de la paroisse, profite des ressources de son milieu : l'église, la caisse populaire, le patro Laval, le centre Durocher, la piscine Wilfrid-Hamel, le parc Victoria, le CLSC Basse-Ville et le Pignon Bleu. » (Extrait du site Internet de l'école)

ÉCOLE SECONDAIRE L'HORIZON

Informations générales

École l'Horizon 239, boulevard J.-A. Paré Repentigny (Québec) J5Z 4M6	Commission scolaire des Affluents
Effectif de l'école	1 300 élèves
Type de clientèle	1 100 élèves au profil régulier 200 élèves en difficulté d'apprentissage
Type de programmes	Profil régulier Profil d'adaptation scolaire Profils particuliers : hockey langues sciences

Milieu (rural ou urbain)	Urbain
Ordre d'enseignement	1 ^{ère} à la 5 ^e secondaire
Informations sur le regroupement de services : partenariat école-communauté	
Types de services	<p>Bibliothèque scolaire et municipale</p> <p>Loisirs et sports pour les jeunes, dont l'usage d'un aréna</p> <p>Gymnases et terrains extérieurs partagés avec la municipalité</p> <p>Camps de jour et festival d'été</p> <p>Service de prévention d'un policier-jeunesse (sur demande)</p> <p>Conseil d'administration et comptoir financier assumés par les élèves sous la supervision de la Caisse populaire. De plus, la Caisse offre une formation annuelle aux jeunes.</p> <p>Infirmière (1 jour/semaine) et intervenant en travail social (2 jours/semaine)</p>
Raison d'être du regroupement	<p>Cette école est particulièrement dynamique au chapitre de l'ouverture sur son milieu et l'intégration de services au sein de son établissement. Elle dispose d'un grand édifice polyvalent et ses locaux sont offerts à la communauté quand ils ne sont pas requis à des fins scolaires. Il en résulte une diversification des services et une bonne collaboration pour le partage des coûts, notamment entre la municipalité et l'école.</p>
Espaces occupés, ressources partagées	<p>La bibliothèque est située dans un édifice distinct relié à l'école. En plus du partage des services bibliothécaires, l'école peut aussi utiliser certains de ces locaux. D'autre part, les locaux de l'école sont aussi occupés par la Maison des jeunes, le Club de l'âge d'or, le festival d'été et le camp de jour en été.</p>
Partenaires impliqués	<p>Maison des jeunes</p> <p>Municipalité de Repentigny (Le Gardeur), dont</p>

	<p>le service de police et le service de la bibliothèque Caisse populaire Saint-Paul-l'Hermitte Club de l'âge d'or Santé et services sociaux</p>
Entente entre les partenaires	<p>Il y a des ententes formelles pour le partage des services bibliothécaires, pour l'utilisation des locaux, pour la présence d'un intervenant en toxicomanie de l'hôpital de Joliette, pour l'utilisation de l'aréna qui est de propriété privée, et aussi pour le festival d'été. Ces protocoles d'ententes spécifient généralement le partage des responsabilités et des frais.</p> <p>Il y a une entente informelle avec la municipalité pour les services d'un policier-jeunesse, de même qu'avec la Caisse populaire Saint-Paul-l'Hermitte pour la supervision du comptoir financier.</p>
Type de leadership	<p>Compte tenu de l'historique de plusieurs ententes, l'initiation de nouveaux projets et leur coordination sont le résultat d'une entente mutuelle entre les différents organismes.</p>
Ancienneté du regroupement	<p>L'entente avec le festival d'été date de quinze ans, celle avec le policier de douze ans; celle avec la Caisse populaire, de six ans; et celle avec la municipalité pour la bibliothèque, de trois ans.</p>
Avantages éducatifs	<p>Il y en a plusieurs. L'entente quant à l'usage de l'aréna permet d'offrir le profil hockey. Avec le comptoir de la Caisse populaire, les jeunes développent leurs connaissances du système financier. De plus, la bibliothèque est fréquentée davantage par les jeunes, en raison de sa plus grande capacité, d'une plus grande diversité de livres et de sa localisation contiguë à l'école.</p>

Avantages pour la communauté	Plusieurs groupes profitent des locaux et des services de l'école; en contrepartie, l'école est aussi mieux intégrée à sa communauté.
Avantages pour les partenaires	Les partenaires peuvent offrir de meilleurs services à la population tout en respectant leur capacité de payer.
Perspectives pour le regroupement	Il est prévu une continuité du partenariat dans la totalité des services. De plus, parmi les projets de développement, un centre communautaire sera construit dans le voisinage de l'école. Des échanges de service pourront être conclus, à l'exemple de ceux conclus avec la bibliothèque.
Dynamique de la direction d'école	Les différents partenariats ont fait leurs preuves, et tant la direction que le conseil d'établissement en reconnaissent les avantages pour l'école, surtout qu'ils se font dans la bonne entente.
Dynamique de la commission scolaire	La Commission scolaire des Affluents supporte l'école dans ses projets de partenariats. À l'origine, elle avait fourni un protocole de base pour le partage des locaux.
Dynamique du milieu	Les différents partenaires se disent très satisfaits de ces ententes, ce qui correspond également à la vision communautaire mise de l'avant par le conseil de ville.
Émergence du projet...	Les différents partenariats relèvent de l'histoire, et cela semble tout à fait naturel de les poursuivre et de les bonifier selon les opportunités.

SUNNYSIDE ELEMENTARY SCHOOL

Informations générales

Sunnyside Elementary School 441, rue Dufferin Stanstead JOB 3E2	Commission scolaire Eastern Townships
---	---------------------------------------

Effectif de l'école	125 élèves
Type de clientèle	régulière
Type de programmes	Classes multiâges
Milieu (rural ou urbain)	rural
Ordre d'enseignement	Du préscolaire au 3 ^e cycle-primaire

Informations sur le regroupement de services : partenariat école-communauté

Types de services	Point de service d'un Centre de santé et de services sociaux logé dans l'école
Raison d'être du regroupement	Réduction des coûts pour l'école et le CSSS. Rapprochement avec la communauté. Donne la chance à ce milieu fortement anglophone, qui se sent plus isolé (milieu rural), d'avoir accès à des services dans leur milieu de vie.
Espaces occupés, ressources partagées	Le CSSS occupe quelques locaux et il y a partage des frais d'entretien.
Partenaires impliqués	Le réseau de la santé et des services sociaux.
Entente entre les partenaires	Signature d'un bail entre le CSSS, l'école et la CS.
Avantages éducatifs	Une proximité de services accessibles aux élèves et à leur parents et création de liens étroits entre le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'éducation, ce faisant, concrétisant l'esprit de l'Entente de complémentarité des services MSSS-MEQ.
Avantages pour la communauté	Une proximité de services et un rapprochement entre la communauté et son école.
Avantages pour les partenaires	Réduction des coûts, espaces adéquats et permet d'intervenir rapidement auprès de la clientèle jeune.

Perspectives pour le regroupement	Continuité du partenariat et des services
Dynamique de la direction d'école	La direction tient à ce partenariat et y voit une valeur ajoutée pour son école.
Dynamique de la commission scolaire	La Commission scolaire a toujours favorisé l'établissement de liens durables entre l'école et sa communauté, notamment en raison de la dispersion de ses écoles situées pour la plupart en milieu rural.
Dynamique du milieu	Stanstead fait partie de la MRC Memphrémagog et est située à la limite de la frontière américaine. C'est un milieu défavorisé en grand besoin. Le fait qu'il y ait un CSSS dans ce milieu est extrêmement intéressant, puisque c'est une clientèle qui se déplace peu et est plutôt difficile à rejoindre.

ANNEXE B

LES PERSONNES RENCONTRÉES

Association des centres jeunesse du Québec

M. Jean Boislard

M^{me} Michèle Tourigny

Commission scolaire de Montréal

M^{me} Micheline Pothier, directrice générale

M. Guillaume Vaillancourt, commissaire et vice-président du comité exécutif

Commission scolaire des Affluents

École secondaire l'Horizon

M. Alain Vézina, directeur

Commission scolaire de Charlevoix

Écoles Marie-Victorin, Notre-Dame-du-Bon-Conseil et St-Firmin

M^{me} Martine Dufour, directrice

Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs

M. Serge Pelletier, directeur général

Université de Sherbrooke

Responsables de la recherche sur les projets pilotes

Paul Prévost, professeur titulaire, Département de management

Danielle L'Heureux, professeure et coordonnatrice scientifique de la recherche

Directions d'école

Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement (FQDE)

M. Serge Morin, président

M. Raymond Fréchette, vice-président

Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE)

M. Serge Rodrigue, président

M^{me} Josée Lamontagne, adjointe

M. Michel Bergeron

Association des administrateurs des écoles anglaises du Québec (AAEAQ/AAESQ)

M. Doug Stafford

Ville de Sherbrooke, Direction des loisirs, des sports, de la culture et de la vie communautaire

M. Marc Latendresse, directeur

Ville de Laval, Service de la vie communautaire, de la culture et des communications

M. Jean-Pierre Tessier, assistant directeur Planification et expertise

