

CADRE DE RÉFÉRENCE



Notre vision de l'école communautaire L'ACTION EN ÉVOLUTION

Document révisé à la suite des consultations tenues à l'automne 2007



**Commission
scolaire
de Montréal**

Table des matières

Préambule	3
Introduction	5
1 L'école publique au Québec et la spécificité montréalaise	6
1.1 L'école publique au Québec : une école appelée à s'ouvrir à sa communauté	6
1.2 La spécificité montréalaise : toute une diversité réunie au sein d'une grande institution	7
2 Des modèles d'écoles communautaires qui se côtoient	8
2.1 L'école partagée	8
2.2 L'école élargie.....	8
2.3 L'école réseautée.....	8
3 La vision de l'école communautaire à la CSDM	9
3.1 La réussite de tous les élèves, c'est l'affaire de toute une communauté.....	9
3.2 Le partenariat à la CSDM.....	10
4 Des stratégies pour soutenir le développement de l'école communautaire	13
4.1 Des stratégies au palier gouvernemental.....	13
4.2 Des stratégies au palier de la Commission scolaire de Montréal	13
4.2.1 S'approprier la vision de l'école communautaire de la CSDM.....	13
4.2.2 Développer des partenariats avec les principaux organismes du territoire	14
4.2.3 Mettre en place des comités de quartier	14
4.2.4 Soutenir activement les établissements scolaires	15
4.3 Des stratégies au palier de l'école.....	15
4.3.1 Être un chef de file.....	15
4.3.2 Définir une structure locale pour le développement de l'école communautaire.....	16
4.3.3 Associer la communauté à l'élaboration du projet éducatif.....	16
4.3.4 Faire de la classe un élément essentiel au développement de l'école communautaire..	16
4.3.5 Collaborer dans un contexte de partenariat responsable	17
4.3.6 Participer à des mécanismes de concertation efficaces.....	17
Conclusion	18
Annexe – L'école communautaire, le fruit d'une évolution	19

Contribution à la rédaction (2005-2006)

Pierre Chartrand, coordonnateur
Bureau des relations avec la communauté (BRAC)
Andrée Desrosiers, analyste aux relations avec la communauté, BRAC
Patricia Georges, analyste en gestion de projets institutionnels, BRAC
James Gough, conseiller pédagogique, Réseau des centres de formation générale adultes (FGA)
Marie-Hélène Guimont, conseillère pédagogique, BRAC
Sylvia Loranger, conseillère à la direction générale
Daniel Martin, conseiller à la direction générale associée

Collaboration initiale (2005-2007)

Les professionnels du Bureau des relations avec la communauté (BRAC)

Sylvain Catafard
Sylvie Choquette
Solange Courville
Paul Cousineau
Catherine Coutu
Nelson Gendron
Alain Gravel
Marie-Noëlle Jean
Robert Marcoux

Les membres du comité du Conseil des commissaires pour l'école communautaire

Viken Afarian, commissaire
Francine Cloutier, directrice
Claude Daviau, coordonnateur
Louise Mainville, commissaire
Gérald Morel, commissaire
Jocelyn Pauzé, commissaire
Micheline Pothier, dir. générale
Manon Ricard, commissaire-parent
Paul Trottier, commissaire

Membres du comité de validation CSDM-AMDES (2007)

Pierre Chartrand, coordonnateur, BRAC
Renée Girard, directrice, Services corporatifs
Lyne Leblanc, directrice, Réseau des établissements scolaires de l'Est
Alain Mayrand, directeur, école Barthélemy-Vimont,
représentant de l'AMDES
Gaétan Neault, président, AMDES
Gilles Petitclerc, directeur général adjoint
Lyne Saint-Pierre, directrice, école Lucien-Pagé, représentante de l'AMDES

Traitement de l'information (2007-2008)

Roxane Richard, secrétaire, BRAC
Charline Michaud, secrétaire, Bureau des services auxiliaires

Commission scolaire de Montréal

Rédaction initiale	Octobre 2005
1 ^{re} révision	Novembre 2006
2 ^e révision	Septembre 2007
Révision finale	Avril 2008

Publié par la Commission scolaire de Montréal — 080183
Graphisme, production et impression : Service des communications

CADRE DE RÉFÉRENCE

Cadre : ce qui circonscrit une action.

Référence : moyen de se situer par rapport à.

Dictionnaire *Le Petit Robert*, 2006.

Préambule

Qu'est-ce que l'école communautaire ?

L'école communautaire, c'est d'abord et avant tout un esprit dans lequel un établissement scolaire s'inscrit par une manière d'être, de penser et d'agir au quotidien. Si le concept d'école communautaire se limitait, pour une école donnée, à connaître l'ensemble des partenaires potentiels de sa communauté, à être présente aux tables de concertation de son quartier et à multiplier les ententes de service, le développement de l'école communautaire ne serait qu'un demi-succès, puisque l'école n'aurait fait qu'augmenter son offre de services aux élèves, sans toutefois changer ses pratiques. Le défi de l'école communautaire réside donc, pour l'ensemble de l'équipe-école, dans la prise en compte que l'établissement scolaire évolue dans une communauté spécifique et que cette communauté recèle des valeurs, une histoire, des compétences, bref une culture à laquelle l'équipe doit s'ouvrir si elle souhaite accompagner ses élèves vers la réussite. De plus, l'école communautaire doit viser l'intégration de l'offre de services de l'ensemble de la communauté, en lien avec les priorités dégagées par le projet éducatif et le plan de réussite dans le but de mieux soutenir la réussite des élèves. Cette école communautaire ne vise donc pas la multiplication des partenariats, elle vise plutôt l'intégration des actions scolaires, familiales et communautaires à l'intérieur d'un tout cohérent, cherchant à mieux soutenir la réussite des élèves.

Ainsi, une école ne devient pas « école communautaire » du simple fait qu'elle ait mis en place un projet d'aide aux devoirs en collaboration avec un organisme communautaire. Elle le devient plutôt en reconnaissant que l'aide aux devoirs pouvait mieux soutenir la réussite des élèves, qu'un organisme partenaire — qui a développé une expertise en la matière — s'engageait à offrir ce service et qu'un partenariat réel pouvait s'établir entre les intervenants du service d'aide aux devoirs et les enseignants. Dans un tel modèle, c'est toute la communauté scolaire et communautaire qui contribue, ensemble, à la réussite des jeunes et des adultes de la communauté. Dans ce modèle, les enseignants et les intervenants communautaires se considèrent mutuellement comme des alliés complémentaires.

L'école communautaire nous invite donc à revisiter nos manières d'être, de penser et d'agir. Elle nous invite même à nous ouvrir à une nouvelle culture dans laquelle l'école devient un pôle important pour la communauté, un lieu où les individus apprennent, s'épanouissent et se qualifient pour devenir des citoyens actifs et responsables qui contribueront au développement de cette même communauté.

Introduction

Dès novembre 2003, le Conseil des commissaires de la Commission scolaire de Montréal (CSDM) met en place un comité pour le développement de l'école communautaire, présidé par la commissaire Louise Mainville. Ce comité, composé de commissaires et d'administrateurs, explore, élabore et met en place des projets qui visent le développement de l'école communautaire. Par la suite, soit le 16 mars 2005, la CSDM adopte son plan stratégique intitulé *Le défi de la réussite*¹. Par ce plan, elle signale sa volonté de tout mettre en œuvre pour assurer la réussite des élèves, jeunes et adultes, qui fréquentent ses établissements scolaires. Pour relever ce défi, la CSDM sait qu'elle peut compter sur un personnel compétent et dévoué et qu'elle doit travailler dans le cadre d'un projet partagé en impliquant et en concertant de multiples partenaires. En effet, la complexité des problèmes existant en milieu montréalais ainsi que l'influence de ceux-ci sur la réussite éducative mènent nécessairement à un rapprochement de tous ces partenaires. Le constat a été fait : il est possible de faire plus pour les élèves, leur famille et la communauté, à la condition que tous travaillent ensemble. Voilà pourquoi la réalisation de ce plan stratégique repose notamment sur une école communautaire ancrée dans son milieu.

Le concept d'école communautaire est issu d'une volonté commune de l'établissement scolaire, des parents et de la communauté de mettre à contribution leur expertise au profit des élèves, de leur famille et de la communauté. Ce concept n'est pas nouveau. À titre d'exemple, dès le début des années 80, circulait un document du ministère de l'Éducation intitulé *L'école, une école communautaire et responsable*². Aujourd'hui, il semble que le dossier de l'école communautaire soit appelé à prendre un nouvel essor, puisqu'il retient l'attention du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, du Conseil des commissaires de la CSDM et de nombreux établissements scolaires montréalais et québécois.

Toutefois, nous observons actuellement que le concept d'école communautaire ne fait pas l'unanimité que ce soit au Québec ou ailleurs dans le monde. En effet, l'école communautaire est vue et vécue différemment selon l'objectif poursuivi par le partenariat école-communauté et la société dans laquelle l'école évolue.

Quoiqu'il en soit, la Commission scolaire de Montréal est interpellée par le développement de l'école communautaire, et fait part, dans le présent document, de son point de vue sur le celui-ci. Puisqu'un aller-retour perpétuel s'exerce entre le cadre théorique et la pratique, la vision se développe au gré des différentes expériences qui sont menées dans les milieux et à la suite des différents commentaires reçus de nos partenaires. Cette vision est donc en constante progression.

Ainsi, l'école communautaire à la CSDM s'inscrit dans une réflexion en évolution et elle s'adresse à l'ensemble de la structure qui compose celle-ci, soit les services et les réseaux ainsi que l'ensemble de ses établissements scolaires (les écoles primaires et secondaires, incluant les écoles spécialisées, les centres de formation générale des adultes ainsi que les centres de formation professionnelle). La CSDM souhaite partager cette vision avec ses partenaires internes et externes, qu'ils soient issus des milieux communautaires, institutionnels ou privés. L'école communautaire développée à la CSDM sera centrée tant sur la mission de l'école que sur son plan stratégique, c'est-à-dire sur le développement du plein potentiel des élèves et, ultimement, sur l'amélioration de la réussite de ces derniers. De plus, cette école communautaire devra toujours être en lien avec le projet éducatif de l'école, ou les orientations et les objectifs du centre, afin de s'appuyer sur les bases des priorités établies localement en vue de mieux faire réussir les élèves.

Le présent document fait d'abord un retour sur l'évolution de l'école publique au Québec, puis une brève description de la Commission scolaire de Montréal et du contexte dans lequel celle-ci évolue. Ensuite, il présente des modèles d'école communautaire, la vision de l'école communautaire préconisée à la CSDM, ainsi qu'un ensemble de stratégies de développement. Il se termine par une conclusion venant boucler la réflexion qui se renouvellera constamment au fil des expériences.

1 Le plan peut être consulté sur le site de la Commission scolaire de Montréal ([www.csdm.qc.ca/plan stratégique](http://www.csdm.qc.ca/plan_strategique)).

2 Ministère de l'Éducation, *L'école, une école communautaire et responsable*, Gouvernement du Québec, 1982.

1 L'école publique au Québec et la spécificité montréalaise

Dans une société démocratique, le rôle de l'école publique est d'offrir une chance égale de réussite à tous les élèves, peu importe leur âge, leur origine sociale ou ethnique, leur développement physique ou psychologique ou leur milieu de vie. Si le rapport Parent situait l'égalité des chances au regard de l'accès pour tous à l'école primaire et secondaire, le renouveau pédagogique³ situe davantage l'égalité des chances au regard des pratiques à privilégier pour soutenir équitablement la réussite des élèves, soit le développement de leur plein potentiel. Cette réforme appelle à une réorientation de tout le système scolaire vers le succès du plus grand nombre de jeunes Québécois. Selon Inchauspé⁴, « la préoccupation de la relation entre "école et communauté" est sous-jacente au mouvement actuel de réforme de l'école québécoise ».

La présente section vise à montrer comment la Loi sur l'instruction publique, le Régime pédagogique, le Programme de formation de l'école québécoise, ainsi que les politiques et cadres de référence qui en découlent, traduisent cette intention. Dans le même sens, le tableau présenté en annexe illustre comment l'évolution de l'école québécoise se fait au profit d'une école de plus en plus communautaire. Nous complétons avec la spécificité de la clientèle desservie par la Commission scolaire de Montréal, afin de voir comment peuvent s'articuler les changements qui sont attendus.

1.1 L'école publique au Québec : une école appelée à s'ouvrir à sa communauté

Dès 1982, le ministre Camille Laurin, dans un texte intitulé « L'école québécoise : une école communautaire et responsable », lance l'idée de « l'école du projet éducatif » qu'il définit ainsi :

L'école du projet éducatif, c'est, de soi, l'école de tout le monde, l'école commune. En effet, l'école du projet éducatif n'appartient ni au directeur, ni à un groupe en particulier [...]. Bien au contraire, elle est le lieu de la responsabilité partagée et, en définitive, de la démocratie culturelle.

Cette vision de Camille Laurin prendra du temps à faire son chemin, mais les premiers sillons de l'école communautaire avaient dès lors été tracés.

C'est plusieurs années plus tard, en 1998 et en 2002, que les amendements apportés à la Loi sur l'instruction publique exigent des écoles et des centres qu'ils travaillent de plus en plus avec et pour leur communauté. La création des conseils d'établissement, l'obli-

gation de prendre en compte les caractéristiques et les attentes de la communauté (articles 74 et 109) et la responsabilité des écoles et des centres de collaborer au développement social et culturel de la communauté (articles 36, 97, 255.1 et 267) ne sont que quelques exemples de la volonté de faire de l'école québécoise une école ancrée dans son milieu. Les relations entre les acteurs à l'intérieur même des équipes-écoles sont également appelées à se transformer au profit d'une plus grande complémentarité d'actions en soutien à la réussite des élèves (article 224). En ce sens, le Régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire prévoit, entre autres, une formation en cycles d'apprentissage ainsi que la mise en place des programmes des services éducatifs complémentaires qui entraînent une coresponsabilité de l'équipe-école au regard du cheminement scolaire des élèves.

C'est dans cet esprit, que le Programme de formation de l'école québécoise s'appuie sur l'expertise individuelle et collective du personnel de l'école, sur la conception d'environnements d'apprentissage et d'évaluation efficaces, et ce, en vue d'atteindre la réussite pour tous. Ces visées rendent nécessaire le travail d'équipe, que ce soit au plan d'un cycle, d'un domaine d'apprentissage ou de l'ensemble de l'école. L'établissement scolaire devient, en quelque sorte, une communauté qui déploie tous les efforts nécessaires à la réussite des élèves, c'est-à-dire au développement de leur plein potentiel.

En cohérence avec ces intentions, la Politique d'évaluation des apprentissages, la Politique de l'adaptation scolaire, la Politique de l'intégration scolaire et de l'éducation interculturelle et la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue misent sur une complémentarité des actions et un partenariat accru, autant à l'interne qu'à l'externe, pour soutenir la réussite de tous les élèves. De la même façon, les cadres de référence ministériels portant sur les difficultés d'apprentissage à l'école, le plan d'intervention adapté et les services éducatifs complémentaires invitent les différents acteurs de la réussite scolaire à travailler ensemble pour soutenir le développement du plein potentiel de tous les élèves.

3 Le concept de renouveau pédagogique inclut ici la réforme actuelle de l'éducation.

4 Paul INCHAUSPÉ, *L'Avenir de l'école : l'école communautaire*, Congrès de la Fédération des commissions scolaires du Québec, 2005, p. 4, [Notes de la présentation du thème du forum].

Les différents moyens déployés par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport au regard de l'intervention en milieu défavorisé participent de la même intention. En ce sens, le *Programme de soutien à l'école montréalaise*, la *Stratégie d'intervention Agir autrement* et le cadre de référence *Le plaisir d'apprendre se construit avec mon entourage* proposent le renforcement des liens entre l'école, les familles et la communauté ainsi que le développement d'une communauté éducative et apprenante pour soutenir la réussite des élèves.

De plus, nous soulignons que cette recherche de complémentarité se retrouve également à l'échelle des ministères au moyen, entre autres, de l'entente de complémentarité entre le MELS et le MSSS qui vise à adopter une vision globale des besoins des jeunes et de leur famille, ainsi que des actions à privilégier afin de tout mettre en œuvre pour réunir les conditions propices à l'épanouissement des jeunes. À ce titre, l'approche *Écoles et milieux en santé* représente la volonté commune des deux ministères d'intervenir auprès de l'élève dans sa classe, à l'école, auprès de sa famille et dans la communauté. Ainsi, les actions, déployées de manière cohérente, ont pour but d'influencer positivement les facteurs clés du développement du jeune : l'estime de soi, les compétences sociales, les saines habitudes de vie, les comportements sains et sécuritaires et les environnements — scolaire, familial et communautaire — favorables.

Tous ces encadrements et ces documents confirment que, pour passer de l'éducation du plus grand nombre à la réussite du plus grand nombre, la société québécoise cherche à mobiliser tous ses acteurs, afin de mettre leurs ressources respectives au service des jeunes, de leur famille et de la communauté et ainsi favoriser la réussite.

1.2 La spécificité montréalaise : toute une diversité réunie au sein d'une grande institution

La Commission scolaire de Montréal est située au cœur de la métropole du Québec. Elle scolarise plus de 87 500 élèves, jeunes et adultes, répartis dans près de 200 lieux d'enseignement ayant pignon sur rue dans 18 quartiers naturels montréalais. La population desservie par la CSDM provient de 180 pays et parle plus de 150 langues maternelles. À peine plus de 50 % des élèves qui fréquentent ses établissements ont le français comme langue maternelle et les expériences scolaires, culturelles, linguistiques, religieuses et sociales sont très variées. La Commission scolaire de Montréal, foyer important d'intégration des nouveaux

arrivants, joue donc un rôle crucial dans la formation de l'identité montréalaise, celui de préserver la langue et la culture québécoises, dans un esprit de respect, d'ouverture et d'échanges au regard des cultures des diverses communautés ethniques. Cependant, la tâche et le mandat d'intégration et d'accueil sont des défis de taille qui ne peuvent être réalisés par l'école seule. D'ailleurs, bien que celle-ci permette un contact significatif avec la société d'accueil, elle doit s'adjoindre des alliés pour pouvoir réaliser ces défis, d'autant que plusieurs autres partenaires peuvent, eux aussi, répondre aux besoins et aux demandes à ce chapitre.

Dans un même ordre d'idées, les différents quartiers montréalais sont autant de villages dans la ville; ils ont leur histoire, leur spécificité, leurs enjeux, leurs luttes, leurs solidarités. Cet ensemble diversifié réclame de l'écoute, une adaptation dans les interventions et de l'originalité. Telle est la société montréalaise actuelle : riche, plurielle et complexe; telle sera l'école communautaire : originale, diversifiée, à l'écoute et adaptée à son milieu.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, en continuité avec cette évolution toute naturelle du concept d'école communautaire et en réponse à cette complexité montréalaise qui exige une adaptation aux différentes situations vécues, le Conseil des commissaires de la CSDM, à la séance d'assermentation du 24 novembre 2003, mettait en place un comité du Conseil pour l'école communautaire. Lors de la création de ce comité, la présidente, Diane De Courcy, déclarait : «L'école se voit confier plusieurs mandats complémentaires à sa mission : en fait, l'école représente plus qu'un lieu de transmission des connaissances. Les citoyennes et citoyens nous indiquent ainsi qu'ils considèrent l'école comme un point central dans une communauté. L'école ne peut réaliser seule tous ces mandats : elle a besoin de complicité, d'un bon réseau qui ne fait pas à sa place, mais qui complète la mission qui lui est confiée.⁵»

De la même manière, la directrice générale, Micheline Pothier, déclarait dans son discours de la rentrée à l'automne 2005 : «Le plan stratégique nous invite à agir autrement, et j'ajouterai : à agir en partenariat, à l'interne comme à l'externe. En effet, le partenariat est vu, dans notre plan stratégique, comme l'un des deux principaux leviers qui serviront à relever avec succès le défi de la réussite...»

Tout converge vers le développement de l'école communautaire : des idées visionnaires de Camille Laurin en 1982, en passant par l'évolution de la Loi sur

5 Extrait du procès-verbal de la séance extraordinaire du Conseil des commissaires de la CSDM du 24 novembre 2003.

l'instruction publique ainsi que du programme de formation de l'école québécoise vers sa forme actuelle, l'adoption des différentes politiques, les programmes, les stratégies nationales et l'approche *Écoles et milieux en santé*, jusqu'à l'affirmation conjointe du Conseil des commissaires et de la direction générale de la CSDM. Cette école communautaire s'inscrit donc dans le sillon de l'histoire de l'éducation, en visant désormais la mise en place de moyens locaux, élaborés en partenariat avec la communauté, afin d'améliorer la réussite scolaire des jeunes qui nous sont confiés et des adultes qui nous accordent leur confiance. Elle provient alors autant de la pratique que de la recherche; cette recherche qui nous invite à mettre sur pied, avec les partenaires, une école ancrée dans son milieu pour favoriser une meilleure réussite des élèves.

2 Des modèles d'écoles communautaires qui se côtoient

Tel qu'il a été mentionné à la section précédente, l'école ne peut remplir seule la mission de la réussite du plus grand nombre; c'est toute la communauté qui est invitée à participer à ce défi collectif, défi nécessaire à l'épanouissement de la société québécoise. Le partage de cette mission a donc mené au développement de différents modèles d'école communautaire. Ces modèles se situent dans un continuum et comportent des enjeux tant administratifs qu'éducatifs et sociaux. Ainsi, dans certains cas, le partenariat entre l'école et la communauté est centré essentiellement sur des préoccupations d'ordre financier. Dans cette perspective, la collaboration peut prendre, par exemple, la forme d'une utilisation élargie des locaux par un club de l'âge d'or, un centre de la petite enfance, une bibliothèque municipale, un hôtel de ville, etc.⁶.

Dans d'autres cas, l'objectif poursuivi est l'association des organismes de la communauté à la mission de l'école, c'est-à-dire à la réussite des élèves et au développement de leur plein potentiel. Dans les écoles communautaires américaines qui se développent depuis les années 90, c'est cette dernière orientation qui est privilégiée. Le rapprochement entre l'école et sa communauté favorise la mise en commun des efforts de chacun pour permettre le développement, l'apprentissage et la réussite des élèves⁷. Selon le modèle américain, «une école communautaire soutient [donc] la réussite scolaire des élèves en favorisant une participation parentale accrue, un enrichissement des possibilités d'apprentissage et un meilleur accès à des services-conseils, à des services de santé ainsi qu'à un soutien psychologique et social⁸».

Au Québec, l'école communautaire est actuellement en développement dans divers milieux, selon différents

modèles. Pour le MELS, il y a, selon la nature de la collaboration des écoles, trois modèles conceptuels: l'école partagée, l'école élargie et l'école réseautée⁹.

2.1 L'école partagée

Ce modèle se développe principalement en lien avec la décroissance de la population scolaire et vise d'abord à répondre à des enjeux administratifs. Pour plusieurs commissions scolaires, il est de plus en plus impérieux de trouver les moyens de maintenir ouverte la dernière école de village ou la dernière école de quartier à cause du rôle qu'elle peut jouer dans le développement de la communauté dans laquelle elle est établie. L'expérience actuelle porte à croire qu'il est possible de le faire avec la participation de la communauté, particulièrement en milieu rural. À cette fin, on tente de regrouper divers services (le CSSS, la caisse populaire, etc.) dans le même immeuble, celui qui abrite l'école. Du même coup, on maximise les services jusqu'à présent réservés aux élèves (tels que la bibliothèque, le laboratoire d'informatique) en les mettant à la disposition de la communauté. Cela permet de partager les coûts et, également, de faire de l'école le lieu physique où l'on peut offrir des services à l'ensemble de la communauté.

2.2 L'école élargie

Tout comme le modèle de l'école partagée, le modèle de l'école élargie repose sur une vision organisationnelle. Toutefois, dans ce modèle, les enjeux qui poussent les écoles à collaborer avec d'autres organismes sont plutôt éducatifs. Des partenariats sont établis afin d'atteindre une meilleure complémentarité des services, l'expertise de chacun étant alors sollicitée afin de favoriser une meilleure réussite éducative.

2.3 L'école réseautée

Un troisième modèle s'est développé également au profit de la réussite et de la persévérance scolaires en milieu urbain défavorisé. Il s'inspire d'un modèle appliqué aux États-Unis, notamment par la ville de

6 Fédération des commissions scolaires du Québec, Dossiers, école communautaire, www.fcsq.qc.ca/Dossiers/Ecole-Communautaire/Index.html.

7 *Ibid.*

8 Kathleen LARKIN et Chantale RICHER, «L'expérience des écoles du Programme de soutien à l'école montréalaise: une école communautaire en devenir», *Le point en administration scolaire*, automne 2005, p 9-12.

9 Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), *L'école communautaire, un carrefour pour la réussite des jeunes*, Gouvernement du Québec, Québec, 2005. [Rapport de l'équipe de travail sur le développement de l'école communautaire].

New York. La visée est essentiellement sociale et concerne tous les intervenants, tant institutionnels et communautaires que privés qui travaillent à améliorer les conditions de vie familiale, sociale, culturelle et économique de la population vivant en milieu défavorisé.

Peu importe le modèle préconisé, pour la CSDM, l'école communautaire est celle autour de laquelle s'organisent plusieurs services qui permettent d'offrir aux élèves le maximum de chances de réussite. Dans ce contexte, le rôle de l'école consiste avant tout à assurer une meilleure synergie entre les divers acteurs et à renforcer la portée de leurs actions vers un objectif commun : le développement du plein potentiel des élèves.

D'autre part, l'école communautaire s'ouvre à son milieu et établit des liens étroits avec sa communauté. Elle participe aux tables des partenaires en vue d'une meilleure concertation et cohésion des actions. À son tour, elle s'engage activement dans sa communauté, en partenariat avec les organismes du milieu, dans le but de réaliser sa mission qui est d'instruire, de socialiser et de qualifier, en cohérence avec les caractéristiques et les attentes de la communauté (Loi sur l'instruction publique, articles 74 et 109).

3 La vision de l'école communautaire à la CSDM

À l'instar de ce qui s'installe dans tout le Québec à la suite des résultats des recherches sur la réussite des jeunes, la Commission scolaire de Montréal est d'avis que l'école communautaire constitue l'une des clés importantes pour favoriser le développement global des élèves et leur donner ainsi accès au développement de leur plein potentiel. Les grands encadrements du système scolaire et les actions gouvernementales incitent déjà les milieux scolaires à travailler dans ce sens.

Notamment, la Commission scolaire de Montréal, par son plan stratégique, s'est dotée de trois grandes orientations :

- soutenir le développement du plein potentiel de chaque élève qui fréquente nos établissements ;
- s'appuyer sur l'expertise et la mobilisation du personnel ;
- accroître les liens avec les familles, nos partenaires et les communautés locales pour soutenir l'élève dans son cheminement scolaire.

Les deux dernières orientations constituent en fait les leviers dont la CSDM compte se servir pour réaliser la

première. De ce fait, le renforcement d'une culture de valorisation du personnel, la promotion d'une culture de communication, de collaboration et de partenariat avec les familles, ainsi que la construction de partenariats fertiles et complémentaires avec la communauté sont, sans aucun doute, les axes d'intervention privilégiés. Cela dit, la CSDM est consciente que c'est son personnel, en collaboration avec les partenaires de la communauté, qui créera une école communautaire originale, enracinée et respectueuse de son milieu, bref une école communautaire garante du développement du plein potentiel des élèves, qui leur donne ainsi un meilleur accès à la réussite. Le développement de l'école communautaire repose donc autant sur les principes qui la sous-tendent que sur les individus qui lui donneront vie.

3.1 La réussite de tous les élèves, c'est l'affaire de toute une communauté

Compte tenu de la diversité des besoins des élèves, la Commission scolaire de Montréal ne peut, à elle seule, parvenir à développer le plein potentiel de tous. Dans ce contexte, elle doit construire sa vision de l'école communautaire en s'appuyant sur une conception systémique de l'éducation. Selon cette dernière, l'éducation doit s'intéresser au développement global du jeune et « ne peut se réaliser pleinement que dans un contexte social favorable¹⁰ ». Toute la collectivité doit donc partager cet objectif. Pour la CSDM, il apparaît essentiel que l'école, la famille et les partenaires de la communauté travaillent de plus en plus en partenariat étroit en vue de soutenir la réussite éducative et scolaire des élèves, parce que le développement même de la communauté est tributaire de cette réussite. La vision de l'école communautaire de la CSDM s'appuie donc sur les trois postulats suivants :

- les apprentissages des élèves sont influencés à la fois par ce qu'ils vivent dans leur famille, dans leur école et dans leur communauté ;
- tous — parents, personnel scolaire et membres de la communauté — jouent un rôle majeur dans le développement harmonieux des enfants ;
- il est possible de faire plus en travaillant ensemble, c'est-à-dire en mettant en place une véritable communauté éducative.

10 Extrait de *Philosophie d'action*, Table des partenaires—Persévérance scolaire, Montréal, 2004.

3.2 Le partenariat à la CSDM

Dans les écoles dites communautaires, le partenariat entre l'école, les familles et la communauté peut s'exercer sous différentes formes. Cela dit, la CSDM privilégie un modèle où la complémentarité devient la pierre angulaire du développement de l'école communautaire et dont la base est le respect de la mission, de l'identité, de la culture et des stratégies mises en place par les partenaires.

Ainsi, dans un rapport de complémentarité, le partenariat se développe entre des partenaires qui partagent une vision commune, des objectifs communs et des moyens visant la cohérence des actions, tout en conservant chacun leur mission respective. Cependant, ce respect mutuel prend du temps à se développer. C'est la raison pour laquelle les partenaires doivent profiter de chaque occasion et de chaque rencontre pour apprendre à se connaître, pour prendre conscience de ce qui se fait déjà dans le milieu, pour communiquer davantage et pour s'écouter. C'est cette connaissance de chacun qui permettra, ultimement, d'établir la complicité nécessaire à la réalisation de l'objectif commun : la réussite des jeunes et des adultes dans un milieu donné.

Dans les expériences menées selon ce type de partenariat, l'école occupe une position centrale. De fait, puisqu'elle est un important milieu de vie et d'apprentissage et qu'elle constitue l'une des composantes majeures de la communauté, elle devient le pivot autour duquel s'organisent les services offerts aux élèves. Cependant, le rapport de complémentarité ne saurait être statique. Dans les faits, il est évolutif, s'inscrit dans un continuum et varie en fonction des dossiers traités, du degré de consensus établi face à une problématique, des individus en place, du contexte, des besoins des différents partenaires, de l'histoire commune des collaborations, etc. D'ailleurs, la reconnaissance de l'expertise de l'autre, la confiance mutuelle, la connaissance et le respect des aspects historiques de la collaboration et l'établissement d'un leadership partagé constituent des conditions essentielles à une complémentarité effective entre l'école et ses partenaires.

Ainsi, plus la complémentarité est grande, plus le principe du codéveloppement¹¹ prend forme entre les organisations partenaires. Ce principe, où chacun s'associe sans perdre de vue le développement de la communauté, permet des collaborations de plus en plus fréquentes et cohérentes dans un milieu donné. Ce type de partenariat se situe dans un contexte global où l'ensemble des partenaires contribue au développement des individus. Cette façon de faire permet de développer une lecture partagée de la réalité

et établit une vision commune où l'intégration des pratiques et le développement d'un continuum de services devient possible grâce à des actions planifiées et concertées qui favorisent ainsi la cohérence des interventions.

À la CSDM, en conformité avec le Programme de formation de l'école québécoise, la finalité de l'école communautaire est à la fois éducative et sociale et facilite, par le fait même, l'intégration des élèves à leur communauté. En adoptant ce modèle, la CSDM aspire à ce que tous les élèves réussissent et qu'ils s'intègrent socialement et professionnellement en vue d'une participation active au sein de la communauté. C'est à ce titre que la CSDM fait du rapport de complémentarité l'assise du développement de l'école communautaire sur son territoire. Le concept d'école communautaire mis de l'avant par la CSDM se réalise donc par un partenariat qui s'exerce en complémentarité et dans lequel l'école devient le lieu de rassemblement et d'articulation des forces du milieu, en vue de favoriser le développement, l'apprentissage et la réussite éducative et sociale des élèves.

Nous le savons, de nombreux facteurs contribuent à assurer la réussite éducative. De fait, pour maximiser ses chances de réussite et développer son plein potentiel, l'élève doit physiquement, psychologiquement et socialement être disposé à apprendre. Cependant, tout particulièrement en milieu montréalais, des conditions de vie familiales, sociales, culturelles et économiques parfois difficiles rendent de nombreux élèves plus vulnérables et peuvent interférer dans leur parcours scolaire ou leur réussite éducative. Nous croyons donc que c'est par la mise en commun des efforts de tous les partenaires que les conditions facilitant l'apprentissage seront réunies; c'est du moins le pari de l'école communautaire que la CSDM souhaite développer. En effet, l'école, de par sa mission (instruire, socialiser, qualifier), joue un rôle prépondérant dans la réussite des élèves, mais ne possède pas nécessairement tous les moyens pour répondre à l'ensemble des besoins de ceux-ci. Comme elle est un intervenant parmi d'autres, elle doit alors tenir compte du fait que cette réussite passe aussi par l'amélioration du milieu de vie et que la communauté et les parents jouent un rôle essentiel dans la réussite des jeunes et des adultes.

Le conseil d'établissement, composé de membres du personnel de l'école, de parents, de représentants de la communauté et d'élèves (secondaire, éducation des adultes et formation professionnelle) (Loi sur

11 Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), *L'école en partenariat avec sa communauté, synthèse d'une étude exploratoire*, 2006, p. 11.

l'instruction publique, articles 42 et 102), constitue, de fait, un lieu important pour amorcer le développement d'un partenariat école-famille-communauté. En effet, l'analyse des besoins des élèves et des enjeux liés à leur réussite ainsi que l'adoption du projet éducatif qui en découle encouragent la planification d'actions complémentaires, cohérentes et simultanées qui se réalisent à la fois dans la classe, dans l'école, dans la famille et dans la communauté. Les partenaires maximisent ainsi les chances de réussite des élèves au moyen de différentes mesures et activités ou de divers services propres à leur mission respective. À ce titre, l'approche «*Écoles et milieux en santé*», actuellement mise en œuvre sur l'île de Montréal, s'inscrit en toute cohérence avec le modèle préconisé par la CSDM.

De plus, pour l'école ou le centre, ces actions complémentaires sont intégrées au plan de réussite; pour le CSSS, elles sont partie intégrante du Projet clinique; alors que pour les organismes de la communauté, elles sont souvent intégrées à leur plan d'action. Il peut s'agir, selon la mission de chacun, de donner priorité à l'aide aux devoirs, aux activités parascolaires sportives, artistiques et culturelles, au soutien alimentaire, aux soins physiques ou psychologiques, aux activités en prévention de la violence et de la criminalité, aux ateliers pour les parents, etc.

Dans cette optique, l'esprit dans lequel la direction d'établissement et les membres du personnel de l'école choisiront de travailler avec les parents et les partenaires du conseil d'établissement sera déterminant sur le développement ou non de l'école communautaire dans un milieu donné. Les parents doivent être considérés comme les premiers partenaires de l'école. Ici encore, c'est l'attitude de la direction d'établissement qui donnera le signal à l'équipe-école sur la façon de faire avec les parents et les partenaires au sein du conseil d'établissement et, plus largement, avec l'ensemble des parents et de la communauté. Le conseil d'établissement devient ainsi le laboratoire où la collaboration école-famille-communauté tire sa source.

Tel que l'avons souligné précédemment, les partenaires de l'école sont multiples. Nous trouvons, entre autres, la municipalité et, au premier chef, ses arrondissements, les organismes communautaires, les organismes parapublics de la santé et des services sociaux (notamment les CSSS), les centres de la petite enfance, les centres de loisirs, les organismes culturels, les regroupements de bénévoles, etc. Ces partenaires gravitent autour de l'école et leur complicité est essentielle pour maximiser les chances de réussite des élèves. D'ailleurs, ils contribuent de façon tangible à

cette réussite en fournissant des services, du soutien ou des ressources. Le graphique 1, à la page suivante, illustre ce type de partenariat.

Si l'école a besoin de sa communauté pour se développer, la communauté montréalaise a aussi besoin de ses écoles pour le faire. L'école fait donc partie de la communauté. Cependant, elle n'est pas la communauté et ne doit surtout pas se substituer à celle-ci; elle doit plutôt s'insérer dans le développement social, économique et communautaire de son quartier. Ainsi, nous voulons que l'école montréalaise, qui comprend aussi bien les écoles que les centres, devienne de plus en plus une force vive pour la communauté et un lieu d'apprentissage de la citoyenneté. Ainsi, l'élève, qu'il soit enfant, jeune ou adulte, doit être considéré comme un membre de la communauté, et cette communauté se doit de soutenir tous ses membres. L'école communautaire fait un pas de plus lorsqu'elle représente une force et un phare pour sa communauté. Elle est un lieu où, le lien social peut se développer, se renforcer. L'école n'est pas seulement ouverte à son milieu, elle est partie prenante de sa communauté.

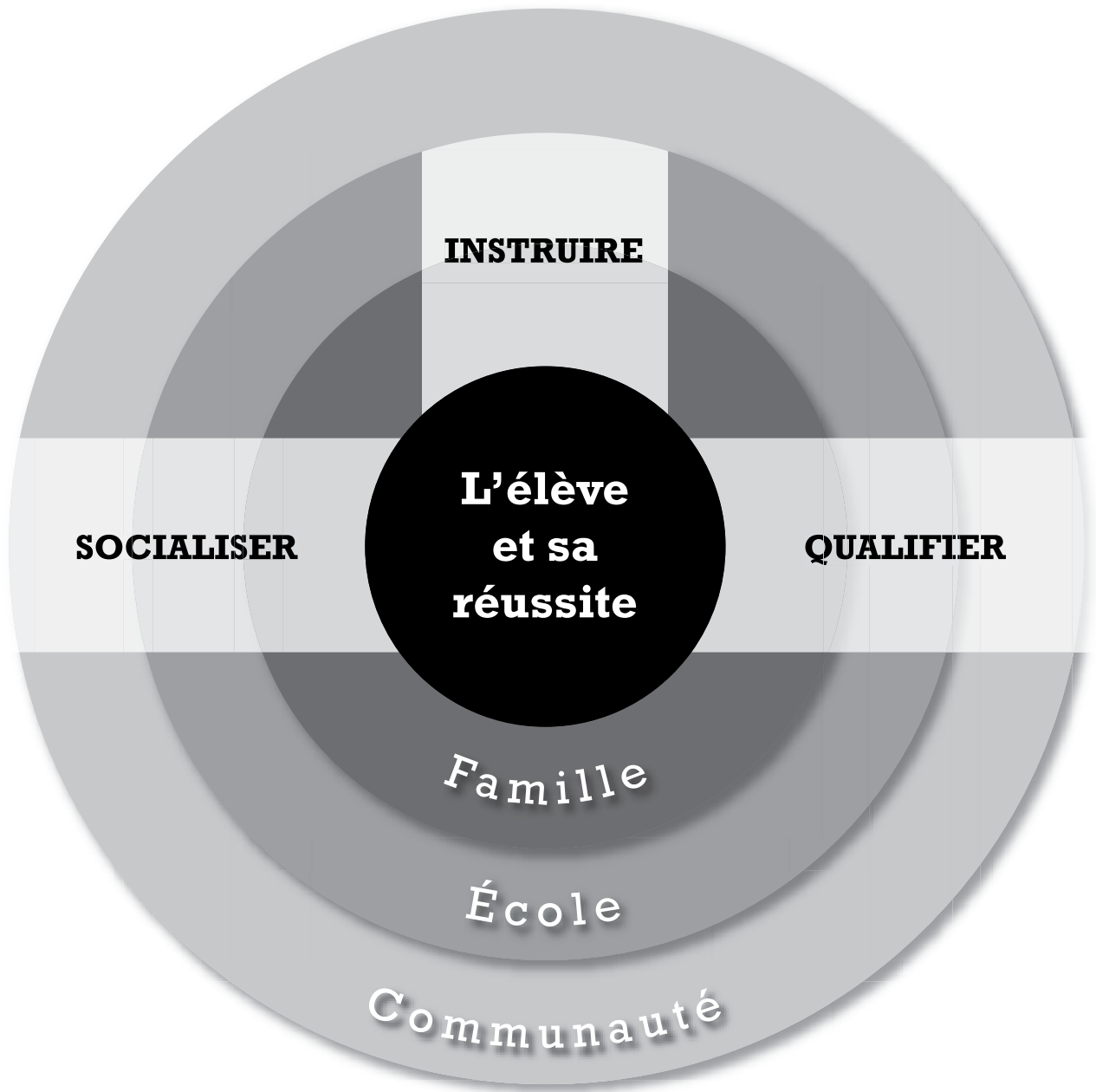
Enfin, depuis plusieurs années, des établissements de la CSDM contribuent à soutenir la population locale. À titre d'exemple, le Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) offre une panoplie d'activités de formation et de services-conseils à la population adulte du territoire montréalais, dans une visée et une volonté de contribuer au développement du mieux-être collectif. Le CREP a développé une expertise dans plusieurs domaines, dont les services offerts aux parents (développement des compétences parentales, réussite éducative, francisation), tant par son offre de service que par la réponse aux besoins exprimés par ceux-ci. De cette manière, le CREP contribue de façon importante au développement de l'école communautaire sur l'ensemble du territoire de la CSDM.

D'autres établissements de la CSDM représentent un point d'ancrage important pour la communauté environnante. En effet, ils offrent différentes activités, souvent réalisées en collaboration avec des organismes du quartier (*Samedi d'apprendre*, francisation des parents, etc.), qui sont destinées à des clientèles précises ou encore à l'ensemble de la population.

L'élève et sa réussite

Le pivot autour duquel s'organise la complémentarité des services

Graphique 1



4 Des stratégies pour soutenir le développement de l'école communautaire

La Commission scolaire de Montréal croit fermement que l'école communautaire prendra de l'ampleur si des stratégies sont mises en œuvre aux quatre paliers suivants: le gouvernement, la CSDM, l'école et la communauté. Cela dit, en ce qui concerne la communauté, la CSDM ne saurait lui dicter des façons d'agir, car il reviendra au mouvement communautaire d'établir ses propres stratégies pour soutenir le développement de l'école communautaire. Cette section traitera donc des stratégies pour soutenir le développement de l'école communautaire aux paliers du gouvernement, de la CSDM et de l'école.

4.1 Des stratégies au palier gouvernemental

Les années 90 ont été riches en réflexions en lien avec les jeunes et l'éducation : le Sommet du Québec et de la jeunesse et les États généraux sur l'éducation témoignent de la vitalité des ambitions et des idées qui a caractérisé cette époque.

Le 21^e siècle tente de mettre en action les fruits de ces réflexions. Le développement d'une école mieux enracinée dans sa communauté apparaît comme une avenue prometteuse d'intervention. Ainsi, la CSDM pense que pour soutenir le développement de l'école communautaire il serait souhaitable que soit conclue une entente interministérielle, laquelle traduirait :

- la **volonté** de faire de l'éducation des citoyens, jeunes et adultes, une priorité;
- la **croissance** en l'éducation afin que nos enfants soient, demain, des citoyens responsables, autonomes et intégrés à la société;
- la **nécessité** que tous les ministères contribuent, selon leur sphère respective d'action, à la réussite éducative dont:
 - le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
 - le ministère de la Santé et des Services sociaux;
 - le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine;
 - le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs;
 - le ministère des Affaires municipales et des Régions;
 - le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation;
 - le ministère de la Famille et des Aînés;

- le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

4.2 Des stratégies au palier de la Commission scolaire de Montréal

Pour que la vision du développement de l'école communautaire soit partagée par l'ensemble des écoles et des centres, des services centraux et des partenaires de la communauté sur le territoire de la CSDM, il importe de clarifier les concepts et de diffuser massivement le cadre de référence. L'implantation harmonieuse de l'école communautaire dépend, après tout, de l'existence d'une vision partagée.

Ainsi, quatre principales stratégies, décrites ci-dessous, seront mises de l'avant au centre administratif, dans les réseaux, dans chacun des quartiers, dans les écoles et les centres afin qu'une complémentarité des actions puisse se réaliser. De plus, une intégration des différents concepts, approches, mesures et programmes sera établie, afin de simplifier et de favoriser la cohérence des actions mises en place par les établissements. Par ailleurs, des actions communes avec les différents syndicats seront également entreprises pour faciliter le développement de l'école communautaire sur le terrain.

4.2.1 S'approprier la vision de l'école communautaire de la CSDM

Une première stratégie à considérer est l'appropriation par la structure administrative de la vision de l'école communautaire. Toutes les unités administratives de la Commission scolaire de Montréal doivent être partie prenante de sa vision de l'école communautaire, afin de maximiser l'impact de celle-ci dans chacun des établissements scolaires. Chaque service et chaque réseau doivent déterminer de quelle façon il leur est possible de soutenir et d'accompagner l'établissement, afin que ce dernier s'ouvre à sa communauté. Pour ce faire, le Bureau des relations avec la communauté effectuera une tournée des services et des réseaux, afin de leur présenter le cadre de référence et de les soutenir dans l'actualisation des pratiques qui contribuent au développement de l'école communautaire dans leurs sphères d'activités respectives.

De plus, la vision de l'école communautaire de la CSDM doit, d'entrée de jeu, être présentée aux partenaires institutionnels actuels et

potentiels pour que ceux-ci se l'approprient et l'enrichissent. Il faut penser qu'une vision n'est pas statique, qu'elle peut, voire qu'elle doit, évoluer au fil des expériences. La vision de l'école communautaire peut et doit donc être enrichie à partir de la vision de nos partenaires et au fil des collaborations qui seront vécues dans les établissements scolaires. C'est un travail et une réflexion en évolution qui demandent à être réalisés collectivement.

4.2.2 Développer des partenariats avec les principaux organismes du territoire

La Commission scolaire de Montréal a tout avantage à nouer, au plan institutionnel, un partenariat avec les organismes d'envergure de son territoire. L'objectif d'une telle stratégie est de faire du démarchage, afin de faciliter ainsi les contacts et l'organisation à l'échelle locale. Dans cette optique, quelques éléments sont à considérer:

- il s'avère essentiel de partager l'objectif ultime à poursuivre, soit la réussite éducative des jeunes et des adultes et de s'entendre sur celui-ci dans un esprit de complémentarité des actions. Il faut de plus s'entendre sur les facteurs pouvant contribuer à l'atteinte de cet objectif et sur l'apport que chacun doit fournir pour parvenir au but visé.
- il convient, toujours dans la même foulée, de respecter certains principes pour assurer le développement d'un partenariat responsable. Ces principes sont les suivants:
 - chaque partenaire adopte un comportement d'ouverture et de collaboration;
 - chaque partenaire, pendant sa participation au projet, conserve son identité, sa mission et ses compétences propres;
 - chaque partenaire conserve son indépendance, notamment sur le plan de la recherche de financement. Cependant, dans certaines collaborations, les partenaires en présence conviennent de la contribution de chacun dans la recherche active de fonds pour la réalisation du projet commun et établissent les modalités de gestion et d'évaluation des actions;
 - chaque partenaire fait preuve de transparence.
- Il est opportun d'établir les balises du partenariat par des ententes entre les institutions

ou les organismes, à l'intérieur desquelles sont précisés les rôles et les responsabilités de chacun, relativement à l'entente locale de complémentarité entre la CSDM et les CSSS de son territoire et à l'entente cadre avec la Ville de Montréal.

4.2.3 Mettre en place des comités de quartier

Une autre stratégie vise la mise sur pied de comités de quartier. Ces comités, mis en place dès 2006 par le Conseil des commissaires, ont notamment pour mandat de faciliter le développement de l'école communautaire. Leurs actions portent sur le soutien à la réussite des élèves, et ce, en partenariat avec la famille et la communauté. Les projets élaborés doivent s'adapter aux besoins déterminés dans chaque quartier. La direction de réseau d'établissements, en collaboration étroite avec le commissaire de quartier, assume la coordination de ce comité. Les membres sont déterminés selon les besoins et les mandats à réaliser. Cependant, l'ensemble des écoles et des centres de chacun des quartiers sont invités à participer aux travaux des comités de quartier, ainsi que les présidents et les présidentes des conseils d'établissement.

Dans le but de faciliter le fonctionnement des comités de quartier, la CSDM, consciente que les établissements ont besoin de moyens pour développer le travail en commun, met à la disposition de ceux-ci des ressources financières afin de soutenir l'implantation d'une nouvelle culture de partenariat à l'interne visant à développer l'école communautaire.

Cela dit, les comités de quartier ne sauraient se substituer aux tables de concertation des quartiers déjà en place depuis de nombreuses années, voire de nombreuses décennies. Le comité de quartier doit demeurer une instance de concertation interne, visant l'arrimage des différentes actions scolaires et la création de passerelles entre les différentes sphères d'activités de la CSDM — écoles primaires, secondaires et spécialisées, de même que les centres de formation générale des adultes et de formation professionnelle — dans un esprit de développement de l'école communautaire. Cependant, le comité de quartier pourra s'adjoindre graduellement, et selon les besoins, des partenaires, afin de mener à bien ses réflexions et ses actions selon un ordre de priorité défini. Ainsi, dès le moment où les

membres des comités de quartier ressentiront le besoin de travailler au sein d'une concertation élargie aux partenaires de la communauté, ils seront invités à joindre les rangs des concertations locales déjà actives dans les différents quartiers montréalais. La CSDM ne souhaite donc pas multiplier les instances de concertation de quartier; elle vise plutôt à rendre efficaces et cohérentes les actions conjointes émanant des milieux scolaires et communautaires qui s'adressent aux élèves.

4.2.4 Soutenir activement les établissements scolaires

La dernière stratégie concerne le soutien à apporter aux écoles. Les points forts de ce soutien se présentent ainsi :

- la diffusion de la vision de l'école communautaire, des ententes institutionnelles entre les partenaires et de l'évolution du travail fait à la CSDM auprès du personnel, des parents, des établissements scolaires et des services centraux, afin de l'enrichir à partir de leur point de vue;
- le soutien aux établissements et l'accompagnement de ceux-ci par l'ensemble des services centraux, relativement aux impacts du développement de l'école communautaire sur le terrain;
- la création du Bureau des relations avec la communauté le 1^{er} juillet 2005 qui cristallise la volonté de la CSDM de voir s'épanouir l'école communautaire au sein de son réseau d'établissements et de services. La mission de ce bureau est de soutenir les écoles, les centres, les services centraux et les réseaux dans le développement de cette stratégie visant une meilleure réussite des élèves;
- le recensement et la publication des moyens ainsi que des façons de faire mis en place par les établissements et les organismes de la communauté; ces moyens et façons de faire peuvent servir de modèle et d'inspiration; les stratégies gagnantes doivent être connues et reconnues;
- le soutien aux établissements, qui passe obligatoirement par l'intégration des différents concepts, approches, mesures et programmes ayant cours actuellement. La multiplication de ce qui est convenu d'appeler « les dossiers » contribuent à ensevelir les établis-

sements d'une quantité importante d'actions à entreprendre afin de répondre aux critères d'évaluation des différentes mesures pour lesquels ils reçoivent un financement spécifique ou pour lesquels il doivent rendre compte de leurs actions en vertu, notamment, de la Loi sur l'instruction publique. Seule une intégration judicieuse touchant la démarche de planification des établissements et visant le développement d'une école communautaire pourra atténuer la tension ressentie par les établissements dans la multitude des actions à entreprendre.

4.3 Des stratégies au palier de l'école

Pour que l'école communautaire puisse se développer pleinement, quelques stratégies doivent être mises de l'avant au palier de l'école.

4.3.1 Être un chef de file

L'établissement scolaire est le pivot des interventions et sa direction doit en être le moteur. Elle devient, en quelque sorte, le chef d'orchestre. Elle doit, avant tout, assumer le leadership du projet d'école communautaire. Cependant, la mise en œuvre de ce projet ne saurait reposer uniquement sur les épaules de la direction d'établissement, elle n'est envisageable que dans la mesure où l'ensemble de l'équipe-école se mobilise et participe activement à la transformation. Cela dit, dans l'implantation de tout changement, il est fondamental que les employés sentent continuellement que le leader est porteur du changement en cours¹². Ce leadership requiert de la vision, de la ténacité, un esprit d'entrepreneuriat ainsi que l'habileté à mobiliser et à coordonner divers groupes et ressources de même qu'à préciser l'objectif commun du partenariat¹³. À différents moments, l'implantation de l'école communautaire se heurtera à des contraintes administratives, organisationnelles ou physiques. Dans un tel contexte, il importe que la direction d'établissement demeure créative, afin

12 Pierre COLLERETTE et Robert SCHNEIDER, *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique*, Les Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2000.

13 Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), *L'école communautaire, un carrefour pour la réussite des jeunes*, Gouvernement du Québec, Québec, 2005. [Rapport de l'équipe de travail sur le développement de l'école communautaire].

que ces contraintes ne deviennent pas un obstacle au développement. D'ailleurs, lorsque c'est la contrainte qui oriente les actions, ces dernières se sclérosent rapidement.

4.3.2 Définir une structure locale pour le développement de l'école communautaire

Chaque quartier a ses particularités. Le développement de l'école communautaire se fera à un rythme différent selon le degré de mobilisation de l'équipe-école et de la communauté, dans un temps donné.

La direction d'établissement demeure le leader du changement et elle est invitée à mettre en place, en collaboration avec le conseil d'établissement, une structure locale qui prendra le temps de mobiliser le personnel de l'école, de connaître les gens sur le terrain et de discuter avec eux de collaborations possibles. Cette structure, qui peut prendre la forme d'un comité, pourra, par exemple, nommer une personne responsable qui deviendra un soutien précieux pour la direction d'école ou de centre qui souhaite mettre en œuvre un projet d'école communautaire. De plus, à la demande de la direction d'établissement, l'agent de développement aux relations avec la communauté interviendra relativement au développement de l'école communautaire au sein même de l'établissement, notamment pour soutenir la direction dans la mobilisation de l'équipe-école autour de cette philosophie d'intervention.

4.3.3 Associer la communauté à l'élaboration du projet éducatif

La mission première de l'école est de favoriser la réussite éducative. Or, celle-ci dépend fortement de la qualité de vie dans l'environnement immédiat de l'élève. C'est au moment de l'analyse de situation de l'école, réalisée conjointement par l'équipe-école et le conseil d'établissement, que seront déterminés les besoins des élèves et les enjeux liés à leur réussite dans un milieu donné. À ce titre, les CSSS, *Québec en forme* et d'autres partenaires des différents quartiers montréalais élaborent déjà des portraits de milieux là où ils interviennent. Il serait pertinent que les établissements scolaires utilisent ces outils afin de rendre plus complète leur analyse de situation. C'est sur la base de cette analyse, et du plan stratégique de la Commission scolaire de Montréal, que

le conseil d'établissement adoptera le projet éducatif de l'école ou les orientations et les objectifs du centre (Loi sur l'instruction publique, articles 74 et 109).

À partir de cela, tant le personnel de l'école que les familles et la communauté, tous représentés au conseil d'établissement, pourront agir en toute cohérence, en mettant en place des actions qu'ils peuvent réaliser pour soutenir le cheminement scolaire des élèves. Ainsi, les écoles et les centres seront invités à donner à leur démarche une orientation et des objectifs qui vont dans le sens du développement de l'école communautaire. Mieux encore, dans l'élaboration des orientations et des objectifs du projet éducatif, les établissements pourraient voir le développement de l'école communautaire de façon transversale en prévoyant, par exemple, des moyens à mettre en place à différents paliers : classes, école, familles et communauté.

4.3.4 Faire de la classe un élément essentiel au développement de l'école communautaire

L'école communautaire ne peut se limiter aux activités parascolaires. Ainsi, le concept doit pénétrer les classes afin que l'ensemble des services offerts aux élèves soient empreints de cette vision communautaire. Dans cette optique, les exigences scolaires demeurent les mêmes pour tous, mais les moyens pour les atteindre s'adaptent au milieu où évolue l'élève. La pluriethnicité, le patrimoine architectural, les conditions de vie des familles, la revitalisation urbaine d'un quartier, le réaménagement des bretelles autoroutières deviennent alors autant de leviers qui permettent une meilleure réussite des élèves, puisque l'enseignement s'enracine dans les réalités locales... Ces dernières sont des réalités dans lesquelles l'élève se reconnaît, des réalités dans lesquelles les familles vivent quotidiennement, des réalités pour lesquelles les organismes partenaires ont développé une expertise, puisqu'elles influent sur les conditions de vie des citoyens dans un milieu donné. Lorsque l'école et ses classes s'ouvrent à ces réalités locales, les élèves évoluent dans une école de plus en plus communautaire.

4.3.5 Collaborer dans un contexte de partenariat responsable

Les partenaires ont leur champ d'expertise, leur dynamique propre, leurs sphères d'activités respectives qu'il faut considérer pour être le pivot de l'action concertée en faveur de la réussite des élèves. N'allons pas faire l'erreur d'être le seul décideur en imposant un projet d'école communautaire. Ainsi, être un partenaire responsable, c'est créer des façons de faire et des liens qui vont au-delà des ressources humaines, et qui tiennent fondamentalement compte de la mission et des besoins des écoles et des centres, de la mission et des besoins des partenaires. Être un partenaire responsable, c'est cerner, ensemble, les besoins des élèves, élaborer conjointement des projets et mettre à contribution tous les acteurs, du début à la fin. Rappelons-nous toujours que la complémentarité est un concept clé du développement de l'école communautaire. C'est dans un climat de respect des missions et des responsabilités de chacun que l'école communautaire pourra se développer et atteindre les résultats que nous attendons d'elle : l'amélioration de la réussite des élèves.

4.3.6 Participer à des mécanismes de concertation efficaces

Un lieu où siègent des représentants de l'école et des groupes communautaires est nécessaire pour assurer la concertation des actions. Ce lieu s'avère souvent la table de concertation du quartier. Déjà, les dirigeants des organismes communautaires, qui siègent à ces instances locales, souhaitent une participation accrue du milieu scolaire. La présence de la direction d'établissement peut être le levier qui suscite celle de nos partenaires institutionnels (par exemple, celle du directeur des loisirs de l'arrondissement, de la direction générale de la caisse populaire ou de la direction du CSSS), en fait, de ceux qui peuvent prendre des décisions dans la communauté. Les vraies décisions de changement dans les façons de faire deviennent alors possibles. Cela dit, une direction d'établissement pourra aussi y déléguer son responsable du développement de l'école communautaire, parce qu'elle aura jugé que c'est la meilleure personne pour assurer la cohérence des interventions qui seront mises en place dans le milieu.

Conclusion

Le développement de l'école communautaire à la Commission scolaire de Montréal constitue un levier important pour la réalisation du plan stratégique de cette dernière. Depuis plusieurs années, de nombreuses écoles de la CSDM ont développé des initiatives avec leurs partenaires, dans le but de favoriser une meilleure réussite des élèves. Ces expériences permettent un véritable rapprochement avec la communauté. La vision de l'école communautaire de la CSDM s'appuie donc sur ces expériences et met en relief les éléments essentiels au développement d'un partenariat responsable, où chacun a un rôle à jouer dans un esprit de complémentarité.

En effet, pour faire en sorte que les rapports entre l'école, la famille et la communauté soient enrichissants et constructifs, la CSDM croit que ceux-ci doivent se développer dans un esprit de complémentarité. De cette façon, l'école communautaire s'appuie sur l'expertise des différents acteurs de la communauté afin de développer le potentiel de chacun des élèves. De plus, grâce à la complémentarité, l'école communautaire peut participer au développement de la personne et représenter un phare pour la communauté. L'école n'est plus seulement ouverte sur son milieu, elle fait partie de la communauté et contribue au développement de celle-ci.

Les consultations sur l'école communautaire à l'automne 2008 ont révélé des aspects importants pour le développement de l'école communautaire sur le territoire de la CSDM. Les directions d'établissements et les partenaires communautaires s'entendent pour dire qu'il faut consolider les actions déjà entreprises pour les ancrer dans le parcours scolaire de l'élève. L'école communautaire ne peut se limiter aux activités parascolaires; elle doit devenir la promesse d'un tout cohérent qui soutient la réussite des élèves. Pour ce faire, la classe devient un lieu d'intervention à privilégier pour construire cette école enracinée dans sa communauté. De plus, les directions d'établissements, les partenaires communautaires et les parents insistent pour que les différents programmes, mesures, approches et concepts soient intégrés, afin de briser l'approche par silos, qui ne fait que multiplier les actions et contribuer à transformer les élèves, les parents, les enseignants et les écoles en consommateurs de services, ce qui les éloigne, du même coup, du développement d'une école véritablement communautaire.

Le présent document se veut donc une invitation à travailler ensemble et propose des stratégies à différents paliers pour favoriser un plus grand développement de l'école communautaire. La Commission scolaire de Montréal sait qu'elle n'arrivera pas seule à relever la mission colossale de soutenir la réussite de tous les élèves. Autant la communauté montréalaise a besoin d'une institution forte, autant la CSDM a besoin du soutien de sa communauté.

En somme, l'école communautaire, c'est toute une communauté qui se mobilise pour soutenir le développement du plein potentiel des élèves qui, à leur tour, se mobiliseront au profit du développement du plein potentiel de la communauté...

Annexe

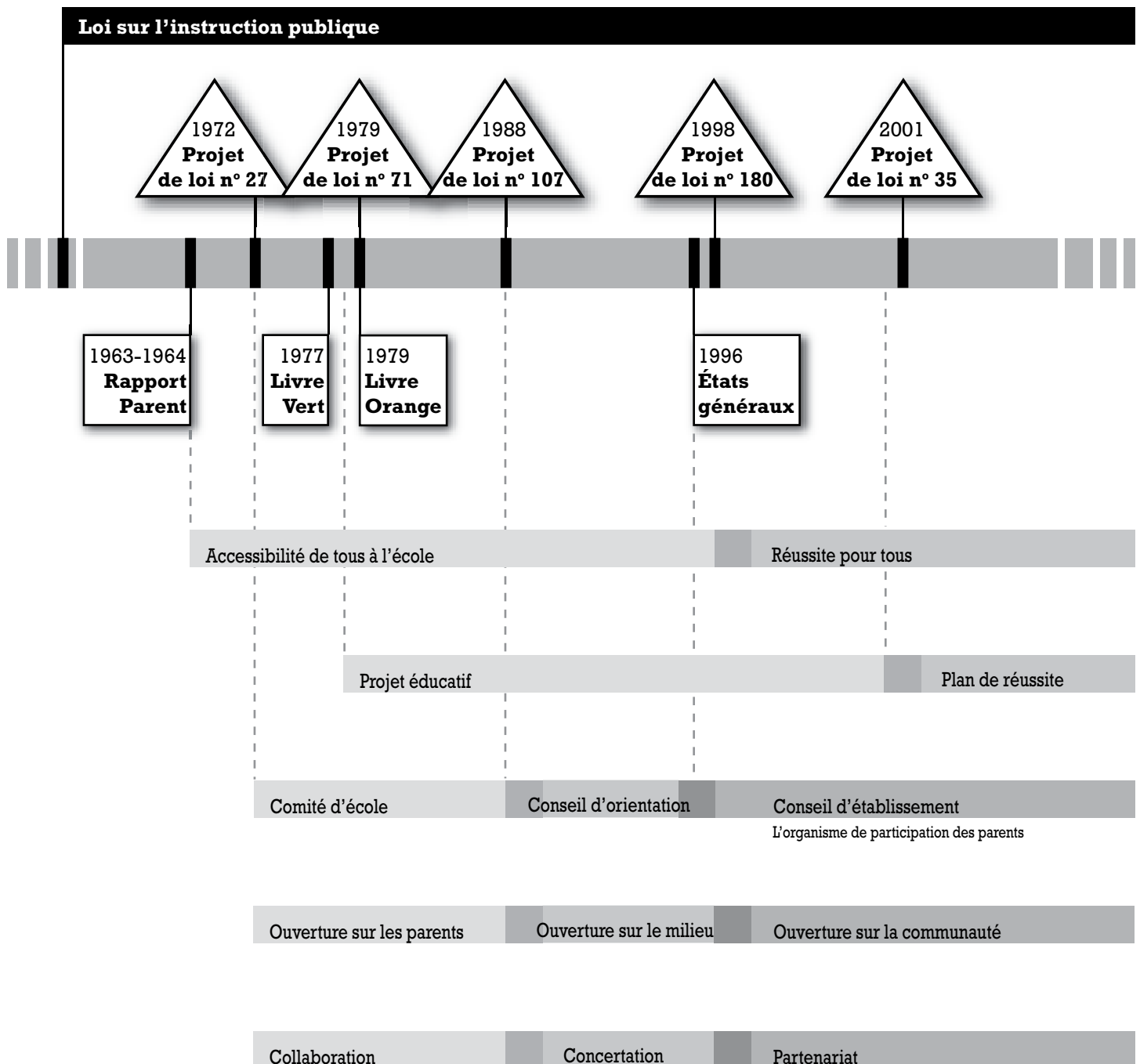


L'école communautaire,
le fruit d'une évolution



L'école communautaire, le fruit d'une évolution

Loi sur l'instruction publique et ses amendements au cours des années



Librement inspiré de : *Formation commune des conseils d'établissement - Cahier de l'animateur*, MEQ, 2004.

3737, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1X 3B3
www.csdm.q.c.ca



**Commission
scolaire
de Montréal**