



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Création d'un centre de ressources sociocommunitaires pour soutenir le Partenariat-École-Famille-Communauté (P-E-F-C) au Bas-Saguenay : une recherche-action

Auteurs¹

Anastasia Amboulé-Abath, professeure, Université du Québec à Chicoutimi, Canada,
Anastasia_Amboule-Abath@uqac.ca

Élisabeth Boily, coordonnatrice école-communauté, Centre de services scolaire des Rives-du-Saguenay, Canada,
elisabeth.boily@csrsaguenay.qc.ca

Karine Aubé, présidente de la Table jeunesse et de la Maison des jeunes du Bas-Saguenay, Canada,
Jeune100@royaume.com

Cécile Hauchecorne, coordonnatrice de la Table jeunesse du Bas-Saguenay et coordonnatrice à la rédaction du journal Trait d'union, Canada,
redaction@fordsaguenay.ca

Gabrielle Desrosiers, coordonnatrice pour Enfants Fjord, Centre de services scolaire des Rives-du-Saguenay, Canada,
Gabrielle.desrosiers@csrsaguenay.qc.ca

Pierre-Luc Gobeil, organisateur communautaire, CIUSSS, Pivots cellule locale de La Baie, Canada,
Pierre-luc.gobeil.ccc@sss.gouv.qc.ca

Jérôme Gagnon, assistant de recherche, Université du Québec à Chicoutimi, Canada,
jgagnon76@etu.uqac.ca

Christian L'Italien, animateur du projet « Rouage », Canada

¹ Les rôles et responsabilités de certaines personnes ont changé depuis la rédaction de l'article.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Résumé

Cet article expose les résultats d'une recherche-action à l'origine de la création d'un centre de ressources sociocommunautaires visant à améliorer le partenariat école-famille-communauté au Bas-Saguenay Sud². Les perceptions recueillies sur la mobilisation des moyens éducatifs disponibles sur le territoire auprès des acteurs scolaires et communautaires poussent à renforcer leurs collaborations et à générer une dépendance réciproque entre l'école et ses partenaires externes.

Mots-clés : personnel scolaire, intervenantes et intervenants communautaires, partenariat école-famille-communauté ; collaboration, ressources sociocommunautaires, recherche-action,

² Notre projet de recherche soutenu par le Centre de services scolaire Des Rives-du-Saguenay a bénéficié du soutien financier du Consortium Régional de Recherche en Éducation (CRRE). Nous remercions le professeur Loïc Pulido pour la relecture du texte.



Problématique et mise en contexte

Les enjeux relatifs à l'accompagnement vers la réussite éducative sont de ceux qui interpellent invariablement tous les acteurs qui gravitent autour du jeune et, de ce fait, les relations qu'ils entretiennent entre eux (Devos, 2020 ; Glasman, 2004 ; Laforets, 2006 ; Larose, et *al.*, 2013). De plus en plus d'établissements scolaires semblent compter sur les organisations de leur environnement éducatif pour assumer la diversification des missions de l'école. Le partenariat école-familles-communauté (PÉFC) apparaît donc comme un phénomène organisationnel qui permet la rencontre entre différentes organisations socioéducatives, scolaires ou non scolaires qui collaborent et cherchent à adapter leurs interventions pour remplir chacune certaines de leurs missions auprès des jeunes et des familles de la communauté. Le partenariat fait référence à un système concret d'actions formalisées, solidement planifiées qui organise le travail des acteurs de différents univers, visant la résolution d'une problématique reconnue comme étant commune (Baluteau, 2017 ; Bouchard et *al.*, 2014 ; Charette et *al.* 2019 ; Marx et Reverdy, 2020 ; OCDE 1997 ; CSÉ 1995).

À cet effet, l'école, la famille et la communauté constituent les trois noyaux d'une forme de collaboration déterminante pour rehausser la réussite éducative des élèves (Boulanger et *al.* 2014 ; Couturier et *al.*, 2013 ; Deslandes, 2012, 2011, 2010 ; Larivée et *al.*, 2015 ; Larose et *al.*, 2013). Au Bas-Saguenay, on a constaté que les acteurs scolaires ainsi que les comités représentant les familles et les acteurs de différents organismes œuvrant pour la réussite éducative et le bien-être des jeunes (la table jeunesse, le comité École-Communauté, les comités famille, le regroupement Enfants-Fjord, etc.) travaillent en silo sur les mêmes problématiques. Cette situation a entraîné une surcharge de travail pour ces acteurs puisque les actions pour accompagner les jeunes et leurs familles vers la réussite s'effectuent en vase clos. Ces actions en silo entraînent une surcharge de travail engendrée par les nombreuses rencontres sur différentes tables de concertation et, conséquemment, ne contribuent pas efficacement à l'effort d'une mobilisation concertée. Cet état de fait a eu pour corollaire : 1) un essoufflement observé de la part de certains acteurs de la communauté et des milieux scolaires régulièrement sollicités pour de nombreuses rencontres sur différents comités ; 2) un manque de concertation et de cohésion dans l'identification des problématiques liées à la réussite éducative puisque certains organismes travaillent sur le même problème sans se concerter alors que d'autres sont laissés pour compte ; 3) des plans d'action élaborés de manière isolée étant donné que les différents comités travaillent chacun de leur côté sur plusieurs champs d'action communs sans une véritable vision d'ensemble structurante. C'est dans ce cadre qu'est ancrée la présente recherche-action avec les acteurs de la communauté éducative dans l'optique de trouver une réponse locale à cette situation de « surconcertation » observée. Il est préconisé qu'un arrimage optimal des rôles des acteurs



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

impliqués dans le milieu permettra de trouver une solution pérenne pour mettre en place des mécanismes de concertation facilitant l'interaction et la synergie entre les différentes organisations impliquées. Pour y parvenir, il est préconisé de mettre en place une structure partenariale commune négociée qui permettrait aux différents organismes de s'associer, de combiner leurs efforts et de travailler ensemble pour que les jeunes et leur famille soient bien accompagnés et soutenus dans leur environnement socioéducatif. Dans cette structure où les efforts des uns et des autres se conjugueraient dans l'harmonie, la concertation permettrait de travailler conjointement et d'éviter des chevauchements entre différents organismes ; la répétition des mêmes actions. Une telle structure favoriserait une synergie entre les différentes entités et entraînerait des interventions sociocommunautaires plus cohérentes pour des services éducatifs mieux harmonisés auprès des jeunes. Plusieurs écrits ont abordé les conditions optimales pour des partenariats école-familles-communauté (Deslandes, 2019 ; MEQ, 2021), mais très peu ont analysé la genèse de ces partenariats.

Cet article a pour objectifs de dresser la vision des acteurs impliqués qui avaient des besoins, des intérêts et des attentes différents dans la manière de créer une synergie propice à une approche globale permettant de promouvoir des actions collectives. Notre ambition est de parvenir à mettre en évidence un certain nombre de leviers utiles pour l'action partenariale en prenant en compte le point de vue des divers acteurs qui gravitent autour du jeune. L'article répond à la question suivante : Comment opérationnaliser une vision partagée de l'offre de services socioéducatifs au bénéfice des jeunes et des familles pour agir de manière concertée sur le territoire entre les partenaires des milieux scolaires et communautaires ? Mais tout d'abord, que faut-il entendre par partenariat-école-famille-communauté ?

Cadre conceptuel

Le partenariat école-famille-communauté (P-E-F-C)

« Travailler en partenariat à l'école » pour reprendre le titre du Dossier de la veille de l'IFÉ de Marx et Reverdy (2020) se rapporte à l'idée d'une ouverture de l'école sur la communauté environnante. Le mot partenariat en éducation rend possible le rassemblement des acteurs éducatifs garantissant à chacun des partenaires qu'il reste souverain dans son rôle sans empiéter sur le territoire ou les prérogatives de l'autre (Dhume, 2013). Cette conception permet de valoriser la complémentarité des rôles entre les différents partenaires externes de l'école en dépassant la lecture des rapports de pouvoir. Comme le précise l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 1997), « le partenariat renvoie à un processus par lequel il s'agirait d'apprendre à travailler ensemble et de mettre en valeur ce que chaque partenaire peut apporter de positif dans la relation ». Ce processus nécessite pour ainsi dire



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

une négociation pour construire le rapport entre les identités des protagonistes, formant une entité qui « organise les différences autour de la perspective commune de complémentarité et de bénéfices » (Mérini, 2001, p.3). Par conséquent, les écoles nouent des partenariats interorganisationnels pour résoudre, voire pallier certains problèmes ou alors améliorer la qualité des services offerts aux jeunes. Toutes les définitions s'accordent pour parler du partenariat comme d'un phénomène qui réunit des personnes ou des organisations différentes qui coopèrent pour résoudre un problème ou un enjeu social (Devos, 2020 ; Larose et al., 2013). La logique partenariale repose donc sur une dimension interorganisationnelle, une dimension de coopération et une dimension sociale des interrelations entre divers secteurs d'activités visant la résolution d'une problématique reconnue comme commune.

Le concept de partenariat scolaire s'appuie sur l'évolution du concept de collaboration et met en relation des organisations issues de différents secteurs institutionnels orientées vers la résolution de problèmes ou d'enjeux sociaux. Dans la littérature consultée, le partenariat est présenté comme un moyen formalisé pour résoudre divers problèmes ou pour les pallier. Il suppose un engagement vers la réalisation d'un projet commun opérationnalisé entre des instances intersectorielles. Dans la quête de sens du vocable « partenariat », Landry et Serres (1999) ont identifié deux concepts clés qui permettent de situer cette expression dans deux champs : « le processus » et « le produit ». *Le processus* s'inscrit dans le champ relationnel (une relation, dans laquelle on retrouve les concepts suivants : le lien, la liaison, le rapport, l'interaction, l'interrelation, l'échange, le partage, la réciprocité et le rapprochement) et *le produit* dans le champ consensuel (dans lequel ce terme réfère à la coopération, la concertation, l'association, la coordination, la collaboration, la participation, la consultation et la solidarité). De façon spécifique, le partenariat est le fruit d'une entente contractuelle (Bourque, 2017) et revêt un caractère formel. Dans le domaine de l'éducation, différents arrangements partenariaux ont été mis en place pour désigner l'étude de la mobilisation d'acteurs pluriels issus de différents secteurs pour améliorer la complémentarité des services offerts aux élèves (CSÉ 1995 ; Merini 2006 ; Zay, 1994). C'est dans ce sens que le partenariat et ses concepts dérivés constituent une part importante de l'attention portée aux nouveaux instruments de prestation des services éducatifs et d'accompagnement des jeunes et de leurs familles.

Dans le cadre de cet article, nous sommes d'avis que le partenariat implique la mise en commun de moyens et que les partenaires tiennent des rôles complémentaires et égalitaires, dégagent une compréhension mutuelle de l'objectif de leur partenariat, s'entendent sur les moyens de communication et de diffusion les plus adéquats et les plus inclusifs, participent tous aux processus évaluatif et décisionnel et bénéficient d'avantages mutuels grâce au partenariat. Dans cette optique, l'idéal type d'un partenariat se caractériserait par : 1) des objectifs déterminés conjointement ; 2) la prise de décision en collaboration et par consensus ;



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

3) des structures et des processus horizontaux non hiérarchiques ; 4) des relations formelles ou informelles basées sur la confiance ; 5) des interactions en synergie entre les partenaires ; et 6) une imputabilité partagée sur les effets et les résultats.

De plus, les approches partenariales s'articulent principalement autour de deux grandes questions inévitables : « pourquoi » (dans le but d'identifier les avantages et les inconvénients-bénéfices liés à ce type de relations) et « comment » (cette question aborde essentiellement les notions d'efficacité et de succès dans les relations puisque ces relations se révèlent parfois fragiles et difficiles à opérationnaliser dans la pratique). Le partenariat en milieu scolaire se fonde donc sur la notion de la complémentarité entre les acteurs des secteurs clés qui gravitent autour des jeunes et leur famille (réseau de l'éducation, de la santé et des services sociaux, famille et petite enfance, communautaire, municipal) qui ont chacun des avantages distinctifs, desquels le partenariat permet de tirer parti pour résoudre des problèmes socioéducatifs de plus en plus complexes. Une attention particulière doit porter sur le fait que le partenariat doit, par sa nature égalitaire et inclusive, être basé sur une bonne communication (dialogue et partage d'informations) ; un échange d'idées et d'opinions (consultation) ; la mise en commun des idées et l'entente sur les orientations, les stratégies et les actions à accomplir (concertation) ; et la mise en commun des ressources, des responsabilités et l'engagement des organisations impliquées dans l'atteinte du but auquel la contribution de chacune est bien déterminée et nécessaire pour arriver à la réussite éducative. Aussi, le P-E-F-C sera favorable à la reconnaissance de la contribution du rôle de chacune des parties prenantes dans l'analyse des problèmes et l'élaboration des solutions. Les acteurs impliqués doivent coordonner leurs moyens et mettre en commun leurs expertises pour offrir des services éducatifs favorisant la réussite éducative.

Méthodologie

Notre objet de recherche nous amène à nous intéresser à la réalité telle que vécue par les acteurs éducatifs impliqués auprès des jeunes, sur les enjeux et défis de l'organisation des activités socioéducatives pour accompagner les jeunes et leur famille ; sur leur volonté d'agir collectivement pour améliorer leurs conditions de travail. Autrement dit, nous voulons nous enquérir de ce qui devrait être fait collectivement pour optimiser l'offre de services éducatifs et dans quelles conditions cela devrait être fait.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Une recherche-action

Le projet s'inscrit dans la mouvance des recherches participatives et nous avons opté pour une recherche-action participative. Selon Morissette (2013),

la recherche-action est une stratégie d'intervention dynamique à caractère social qui vise principalement le changement au travers d'une démarche de résolution de problèmes susceptible de contribuer à améliorer une situation jugée problématique. Elle se distingue d'autres types de recherches par son mode de gestion : chercheurs et acteurs sociaux sont partenaires dans toutes les étapes de la recherche (Morissette, 2013, p.

Ce type de recherche a pour ambition de regrouper des personnes qui ont des intérêts en commun et qui souhaitent analyser attentivement et rigoureusement une problématique qui les interpelle significativement. Elle « vise deux objectifs : la transformation d'une réalité dans le but de résoudre un problème et la coproduction de connaissances concernant ces transformations ». (Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec [CTREQ], 2016, p.12). La recherche-action accorde une importance à un problème actuel et réel ainsi qu'aux solutions. Elle prend en compte plusieurs aspects.

Pour refléter ces aspects multidimensionnels, une équipe de recherche constituée de la coordonnatrice du comité École-Communauté, des deux responsables de la Table jeunesse du Bas-Saguenay et de l'organisateur communautaire du CIUSSS-SLSJ³ du CLSC⁴ de La Baie a été instituée pour travailler en étroite collaboration avec la chercheuse. Ces personnes collaboratrices très investies sur le terrain sont considérées comme cochercheuses dans la coproduction des connaissances. Cette coopération favorise une prise de conscience des différentes réalités du milieu, l'objectif étant de mettre en exergue leur savoir expérientiel et leur connaissance du milieu au service de la recherche. Ces cochercheurs et cochercheuses avaient des avantages distinctifs, desquels leur participation tout au long du projet de recherche a permis de tirer parti pour résoudre les problèmes socioéducatifs des jeunes. Le point focal des rencontres du comité de recherche portait sur une forme de configuration d'acteurs responsables pour mobiliser leur communauté autour d'enjeux éducationnels. Les échanges à différentes étapes d'avancement du projet étaient nécessaires pour réfléchir à la coordination des organismes dans

³ CIUSSS-SLSJ : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (Saguenay-Lac-Saint-Jean)

⁴ CLSC : Centre local de services communautaires



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

lesquels ils sont impliqués. Par exemple, le comité École-Communauté et la table jeunesse souhaitaient mieux travailler ensemble afin de se mettre au service de cette mission commune. C'est dans cet esprit que la participation de ces acteurs incontournables du milieu a facilité l'identification et la problématisation des difficultés rencontrées par les acteurs locaux, l'opérationnalisation et l'élaboration des instruments de collecte de données ainsi que la planification de l'enquête de terrain. Cette implication a apporté une crédibilité du projet de recherche auprès de la communauté éducative et nous a permis d'évoluer dans le processus de recherche et la coproduction des connaissances.

Milieu de la recherche

La recherche s'est déroulée au Bas-Saguenay Sud ; un territoire qui regroupe cinq municipalités rurales : Petit-Saguenay, L'Anse-St-Jean, Rivière-Éternité, St-Félix-d'Otis et Ferland-et-Boileau, couvert par le Centre de services scolaire des Rives-du-Saguenay et ses écoles.

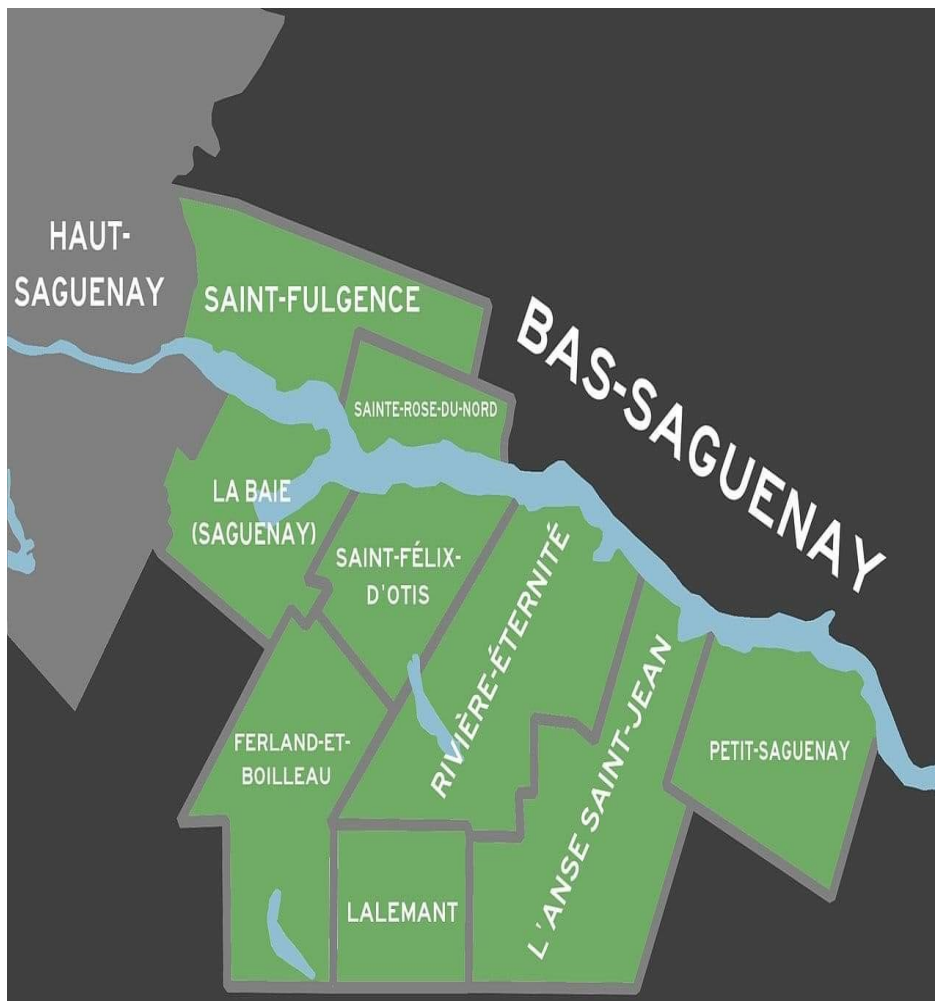


Figure 1 : La carte territoriale du Bas-Saguenay

Source : Bas-Saguenay Wikipédia

Procédure et instruments de collecte des données

La construction des connaissances sur la base des réflexions, des explications et des interprétations des acteurs clés par secteurs de leurs connaissances du milieu et de leurs réalités organisationnelles nous a conduits vers une méthodologie mixte alliant une consultation par questionnaire auprès des acteurs clés et la réalisation de quatre groupes de discussion focalisés (*focus group*) auprès des personnels scolaires, des personnes intervenant dans le milieu communautaire, des parents et des personnes du milieu municipal. Selon Legendre (2005), le groupe de discussion se définit comme un groupe de personnes réunies dans un même endroit



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

afin de débattre de thèmes communs ou proposés par un animateur. Nous avons utilisé cette technique parce qu'elle était plus adaptée à l'objet de notre recherche qui mise sur la dynamique du groupe sans viser à imposer un consensus ni même à faire valoir un point de vue particulier. Chacun des quatre groupes réunissait le personnel scolaire, les intervenants communautaires, les personnes représentant des comités de parents puis les élus municipaux. L'objectif était de réunir ces acteurs clés impliqués pour échanger sur les thématiques couvertes par la recherche. Les quatre séances de *focus group* regroupaient chacun des partenaires de différents milieux allant de 10 à 20 participant.e.s pour faire valoir leurs idées et partager leur vision sur ce qui doit être fait collectivement pour l'implantation d'une structure partenariale.

Un guide d'animation des discussions a été élaboré à partir des faits saillants des résultats de la consultation par questionnaire. Le canevas d'entretien a permis aux personnes participantes d'émettre leur avis et de faire valoir leurs idées et leurs propositions sur l'implantation de la structure partenariale et d'explicitier leurs préoccupations ; de faire des suggestions d'amélioration et d'identifier de nouvelles pistes d'action. Ces échanges ont permis de relever leurs priorités et de consolider les idées émises par les parties prenantes sur les transformations qu'elles souhaitent voir se produire en rapport avec les objectifs retenus pour un fonctionnement efficace de la nouvelle structure. La démarche adoptée nous oriente vers une analyse de contenu de type thématique. Les données ont été transcrites et analysées selon les thématiques retenues pour répondre à nos intentions de recherche. Quelques axes de réflexion et extraits issus des séances de discussion seront présentés dans les lignes qui suivent.

Résultats

Nous avons retenu quelques énoncés des questions ouvertes de la consultation réalisée entre octobre et décembre 2018 auprès du personnel scolaire (n= 33 membres du personnel des écoles, dont 85 % des enseignant.e.s) et des intervenant.e.s des milieux communautaires (n= 29) sur les priorités pour favoriser la réussite éducative.

Nous présenterons ensuite les extraits issus des quatre groupes de discussion (parmi les 70 personnes) qui ont eu lieu les 14 et 15 mai 2019 (14 mai à l'Anse-St-Jean et le 15 mai à St-Félix-d'Otis) dans le but d'explorer les préoccupations issues des échanges, les priorités et les réflexions collectives sur les enjeux qui les amèneraient à travailler ensemble.

Quelques extraits des résultats retenus de l'enquête par questionnaire auprès du personnel scolaire et des intervenant.e.s des milieux communautaires ont permis de relever les enjeux inhérents à la situation actuelle, d'explorer les besoins (scolaires et extrascolaires) des



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

jeunes et le soutien aux familles en contexte de vulnérabilité et d'identifier les défis que requiert la mobilisation des parties prenantes. Les items qui synthétisent quelques-uns des éléments clés d'une collaboration partenariale réussie sont listés selon les préoccupations sur la réussite éducative, les rôles perçus du P-E-F-C et les attentes selon chaque catégorie d'acteurs clés.

A. *Présentation des données issues de la consultation*

Les résultats présentés sont des perceptions, des points de vue, des opinions des personnes participantes. Nous les avons restitués tels qu'émis par les participantes et les participants sous forme de tableaux.

1) Énoncés des priorités relevées par le personnel scolaire pour favoriser la réussite éducative

Pour favoriser la réussite éducative, il faut :

- Promouvoir et sensibiliser les familles à l'importance de la lecture avant 5 ans ;
- Rétablir des services d'accompagnement au CLSC ;
- Accrocher les jeunes autour de projets stimulants ;
- Permettre et favoriser des échanges avec d'autres jeunes ;
- Planter une culture du plein air ;
- Reconnaître la proximité des gens du territoire comme une force ;
- Impliquer plus de parents ;
- Sortir des sentiers battus et innover, aussi donner plus de temps au personnel enseignant ;
- Privilégier les interventions préventives auprès des 0-5 ans ;
- Valoriser l'importance de l'école ;
- S'adapter aux portraits des jeunes, à leur type d'intelligence ;
- S'assurer de l'existence de services spécialisés ;
- Mettre en place de meilleures collaborations entre les municipalités.

2) Énoncés des rôles perçus du PEFC dans la mission éducative de l'école

Selon le personnel scolaire, il faut :

- Enrichir l'enseignement et développer un sentiment d'appartenance et de fierté chez les jeunes ;
- Favoriser la rencontre de parents entre eux ;
- Maintenir un climat favorable, respect, confiance ;
- Soutenir les projets entrepreneuriaux des jeunes ;
- Prévenir des difficultés de lecture qui se répercutent sur toutes les matières ;
- Maximiser les ressources du milieu ;
- Favoriser la mise en place de projets communs ;



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

- Permettre d'offrir une ouverture sur le monde ;
- Mettre en valeur les forces et le savoir-faire du milieu ;
- Valoriser l'image de l'école auprès du jeune ;
- Permettre de compenser pour certains services absents.

3) Synthèse des attentes du personnel scolaire par rapport à la nouvelle structure partenariale É-F-C

Le personnel scolaire s'attend à ce que la nouvelle structure partenariale É-F-C :

- allège la tâche du personnel enseignant par la mise en place d'activités parascolaires, d'ateliers parents-enfants, de cafés-rencontres ;
- prenne le relais après les heures de classe, puisse combler des besoins non répondus par l'école ;
- tienne compte de la réalité différente de chacun des villages ;
- soit soutenue par les organismes communautaires ;
- soit à l'écoute des besoins de l'enseignement ;
- stimule les jeunes autour de projets rassembleurs ;
- réalise des projets sur le long terme.

Ces énoncés montrent que le milieu communautaire est de plus en plus interpellé à participer aux activités socioéducatives dans le but de structurer les pratiques partenariales qui soient en mesure de répondre aux besoins des jeunes et de leur famille afin de contribuer à la réussite éducative.

4) Énoncés des priorités pour favoriser la réussite éducative selon les personnes intervenant dans les milieux communautaires

Selon ces intervenantes et ces intervenants, il faut :

- Investir dans les activités parascolaires ;
- Prioriser les 0-5 ans ;
- Offrir un soutien aux parents ;
- Valoriser le rôle de l'école, créer des ponts avec le milieu professionnel ;
- Impliquer les jeunes dans le processus de consultation ;
- Réunir les différents acteurs et échanger sur leurs perceptions des enjeux liés à la réussite ;
- Définir un ou deux enjeux prioritaires ;
- S'entendre sur un objectif commun ;
- Favoriser la concertation entre les villages.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Ces énoncés représentent une synthèse des priorités, des attentes ainsi que les préoccupations émises par les différents partenaires pour améliorer la réussite éducative des jeunes au Bas-Saguenay. On perçoit une volonté de travailler en partenariat et dans ce contexte, la dimension locale des activités socioéducatives est fortement valorisée, tant par les intervenantes et les intervenants communautaires que par les personnels scolaires. Des pistes de réflexion sont fournies afin de tirer profit des effets d'une communauté réunie pour la réussite éducative. C'est sous cet angle que sera construite la structure partenariale.

B. Présentation des données issues des séances de discussion

Les enjeux ciblés ici s'articulent tout d'abord autour de la mission et des valeurs préconisées pour la nouvelle structure et des acteurs impliqués et ensuite sur ceux relevant des dynamiques de fonctionnement organisationnel et communicationnel qui mobilisent les besoins prioritaires, la représentativité et l'implication citoyenne, les canaux de communication pour le partage de l'information entre les parties prenantes. Ces enjeux ramènent à l'avant-plan la dynamique d'une collaboration partenariale sur laquelle est construit le projet. Les extraits retenus ont été nommés par la majorité des participantes et des participants et font généralement consensus.

5) Extraits retenus sur la mission et les valeurs souhaitées de la future structure partenariale

- Développer plus d'actions collectives concrètes ;
- Garder l'objectif de la réussite éducative des jeunes ;
- Développer le sentiment d'appartenance (donner le goût de vivre au Bas-Saguenay) ;
- Soutenir et appuyer les familles dans leurs démarches ;
- Miser sur les actions concrètes (pas juste des événements ponctuels) ;
- Développer des projets rassembleurs, communs ;
- Travailler ensemble/se regrouper/se faire entendre (plus d'impact), quand les parents se mobilisent, il se passe des choses ;
- Favoriser les rapprochements culturels (ouverture) ;
- Créer des modèles d'écoles innovantes ;
- Mettre en place plus d'actions concrètes entre les organisations ; les organismes communautaires veulent se sentir plus près du milieu scolaire ;
- Bonifier la vocation des écoles, l'école peut devenir un moteur économique ;
- Consolider l'ensemble des milieux = ne pas se disputer une clientèle scolaire
- Favoriser les projets concrets communs rassemblant le Bas-Saguenay ;



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

- Aller chercher des services en commun. Monter des projets de financement commun ; maximisation des ressources humaines et financières sur le territoire du Bas-Saguenay Sud ;
- Réfléchir ensemble (problématique commune) : échanger, mais activités communes ;
- Avoir un esprit de communauté.

À partir de ces énoncés, il est clair qu'il faut fédérer et développer une expertise adaptée aux besoins locaux communs. Il faut également structurer et consolider les liens entre les partenaires impliqués pour soutenir l'offre de services de la nouvelle structure.

6) Extraits retenus sur les besoins prioritaires

- Promouvoir des pratiques de lecture à la table 0-5 ans ;
- Aider à conserver les services déjà en vigueur ;
- Outiller les parents, faire de la prévention : commencer tôt à soutenir les parents qui se sentent plus démunis ;
- Mettre en place des lieux favorisant le rassemblement citoyen ;
- Éduquer les familles/les amener à s'ouvrir sur le monde : accompagner leurs jeunes dans ces transitions ;
- Aspirations scolaires et professionnelles/transitions scolaires ;
- Valoriser l'éducation/les études.

L'examen systématique de ces extraits montre la place des parents dans les perceptions des partenaires interrogés au cœur de l'accompagnement scolaire et clé pour la réussite de leur jeune. Certains parents ont besoin d'appuis et d'accompagnement des organismes qui les représentent pour bien accompagner leur jeune. Pour bien étayer ce constat, le personnel enseignant estime qu'il faut bien outiller les parents ; éduquer les familles, voir à ce que l'éducation soit valorisée dans la famille.

7) Extraits sur les enjeux, défis et conditions gagnantes de l'implication des acteurs de la communauté éducative

- Impliquer les parents ;
- Créer des liens avec La Baie (organismes) ;
- Avoir la voix des familles sur le comité ;
- Reconnaître l'expertise du parent d'aujourd'hui, la valeur de la prise de décisions d'un parent impliqué bénévole ;
- Reconnaître l'importance de chacun des organismes et s'en servir ;
- Accepter la libération des acteurs (milieu scolaire) ;
- Tirer profit de l'expertise des organismes ;
- Trouver le temps et les moyens d'aller chercher les parents ;
- Faire en sorte que chaque secteur ou municipalité soit représenté(e) ;



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

- Travailler avec les entrepreneurs du milieu : miser sur les opportunités locales, encourager les études à l'extérieur.

8) Extraits sur les principes de représentativité et d'inclusivité qui devraient prendre place dans la structure partenariale selon les partenaires interrogés

- Avoir une personne déléguée de chaque milieu qui prenne part à la concertation pour représenter la voix des parents ;
- Répondre au besoin d'une coordonnatrice pour assurer le fonctionnement (temps plein) ;
- S'assurer que les jeunes soient représentés dans la structure ;
- Mutualiser les ressources pour assurer une permanence : une personne employée pour les communications et une personne, pour la coordination de la structure (incluant le soutien à la mobilisation des comités familles et faire les tâches administratives).
- Ressources : milieu municipal, parents, CLSC, jeunes (impliqués et interpellés dans le processus), entreprises privées, Centre de services scolaire, enseignant.e.s libérés pour participer (les enseignantes et les enseignants appartenant à la communauté ont une connaissance fine du milieu), utiliser les ressources disponibles pour assurer une coordination à la structure.

Ces propos rendent compte de la nécessaire participation des acteurs des différents milieux du point de vue des partenaires consultés pour assurer la représentativité et l'inclusivité de tous les acteurs impliqués. Dans cette perspective, les fonctions d'une coordonnatrice devraient être exercées à l'interface des différents partenaires.

9) Les préoccupations des partenaires sur le mode de fonctionnement de la nouvelle structure

- Implanter un comité exécutif qui coordonne (Comité de concertation)
- Approcher les rencontres (au mois et demi) ou encore les allonger.
- Adjoindre le milieu municipal sur la future concertation.
- Créer un comité stratégique et un comité opérationnel.
- Découper par secteur d'activités thématiques plutôt que par clientèle
- Éviter de créer une nouvelle structure pour le milieu politique : mais améliorer les liens entre les structures, entre le comité de concertation et le reste pour les besoins et pour la réussite éducative

Ces extraits alimentent la discussion en matière d'opérationnalisation de la structure partenariale. Ils montrent que l'enjeu fondamental des échanges interinstitutionnels sera au cœur de l'action de cette instance. Ces propos confirment aussi que, selon le point de vue des partenaires, le fonctionnement de l'équipe de pilotage de cette instance



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

devra être collégial. Malgré tout, les propos de certains acteurs laissent planer des questionnements parfois équivoques quant à la pertinence de l'implantation et de la coordination de cette nouvelle structure comme en témoigne cet énoncé : « Est-ce nécessaire de créer une nouvelle structure étant donné l'existence du comité de concertation (avec les maires et les élus) ? » Il faut reconnaître que l'action communautaire, de manière générale, fait la promotion de pratiques différentes et distinctes de celles généralement utilisées dans le réseau scolaire. Ces pratiques enracinées dans les initiatives locales sont développées en fonction des besoins du milieu. Ces organismes communautaires craignent cependant que les exigences liées à la complémentarité de leurs rôles viennent gommer la spécificité de leurs pratiques ainsi que de leur autonomie.

10) Extraits sur les préoccupations en lien avec la communication et le partage de l'information entre les partenaires

- Favoriser la diffusion de l'information
- Bien identifier les personnes appelées à participer (acteurs bien ciblés) tout en s'assurant qu'ils soient en mesure de ramener l'information dans leur milieu.
- Communiquer/mobiliser/impliquer les gens de la communauté
- Utiliser efficacement de bons canaux de la communication
- Avoir des porteurs d'informations officielles, des points de compte-rendu dans les rencontres
- Exploiter les réseaux sociaux/Journaux locaux : Trait-d'Union
- Développer un site Web pour annoncer tous les services, les loisirs et les activités
- Mettre en place des mesures de communication efficaces ; lien direct avec les acteurs du milieu
- Informer la population et les parents de la démarche de la structure
- Transmettre de l'information ou représentation des enseignants sur la table

Ces propos traduisent la place très importante accordée par les partenaires interrogés à la communication et le partage de l'information. Il faut s'assurer que tous les canaux et les médiums de communication fonctionnent.

Discussion

Les données dont nous discutons ici permettent de dresser la vision des acteurs de la communauté éducative sur les représentations qu'ils se font de l'arrimage de leurs rôles et de leurs responsabilités dans le cadre d'une structure partenariale É-F-C ; de croiser leurs perceptions dans la réalisation de leur mission collective afin d'optimiser la réussite éducative. Nous émettons l'hypothèse selon laquelle le partenariat É-F-C est un phénomène interorganisationnel relevant des rapports entre les établissements scolaires et leur environnement. Les écoles sont des



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

organisations autonomes organisées autour des principes de gestion scolaire. L'élaboration des partenariats É-F-C entre acteurs des milieux scolaire, communautaire et autres associations externes engagées dans une démarche éducative nécessite une redéfinition des rapports de pouvoir. Il ne faut pas perdre de vue que les organismes communautaires ont des particularités et ne constituent pas des entités homogènes intégrées au réseau scolaire de leur environnement. Il appert, comme le soulignent Dhume (2013) et Laforest (2006), que nouer un partenariat É-F-C constitue un couplage interorganisationnel qui peut entraîner des incompréhensions, des incohérences voire des conflits internes entre la diversité des acteurs. Ces organisations socioéducatives présentent des missions et des pratiques, des orientations, des normes et des valeurs auxquelles elles se réfèrent (Charrette et al., 2019).

Les extraits en lien avec les enjeux professionnels, organisationnels et relationnels ont été largement soulevés comme préoccupations dans les débats. S'il est raisonnable de proposer que l'implantation d'une structure partenariale doit être davantage comprise comme la représentation d'une instance qu'on souhaite obtenir dans le futur et qui implique la gestion des changements souhaités, la contrepartie l'est également ; les acteurs des différents milieux ont des contraintes et doivent aussi s'attendre à des points de tension ou de conflit possible. Les extraits identifient des pistes d'action pour un meilleur arrimage de leurs rôles respectifs pour mieux travailler ensemble dans des interventions collectives. Ces pistes de réflexion s'articulent autour de la capacité de cette structure à agir de manière efficace et efficiente, c'est-à-dire de penser collectivement à tous les jeunes, de contribuer à forger une synergie, une cohésion dans l'organisation et le développement des activités socioéducatives locales selon les tranches d'âges, de mobiliser tous les acteurs locaux dans l'élaboration des activités qui répondent aux besoins du milieu à partir des grandes lignes d'un plan d'action déterminé par ceux-ci. À cet effet, la mutualisation des ressources du territoire constitue un des leviers qui permettrait de déterminer des cibles communes en soutien aux jeunes et aux familles, notamment dans la mise en œuvre des activités d'accompagnement vers la réussite éducative (MEQ, 2021).

À bien des égards, nos résultats pointent le rôle intime entre la communication et le partage de l'information auprès de tous les acteurs impliqués comme un moyen de prédilection pour faciliter la complémentarité des interventions socioéducatives. Ces résultats mettent l'accent sur l'amélioration des canaux de communication pour favoriser une cohérence quant à l'information qui circule entre les différents acteurs. Ces éléments constituent des conditions gagnantes pour une meilleure concertation. Du point de vue de la structure organisationnelle, les activités socioéducatives et les pratiques retenues se feront sur un mode de gestion consensuel basé entre autres sur la valeur de l'égalité entre tous les acteurs impliqués. Les résultats montrent ainsi un réel potentiel de retombées positives perçues pour les jeunes et leurs parents, avec



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

l'originalité de mettre en évidence les mesures de soutien aux parents et les pistes d'intervention pour les jeunes. Les buts rendent compte de la nature variée de ces retombées pour la communauté en général. Cela conforte les initiatives en cours partout au Québec et ailleurs dans les pays de l'OCDE visant à institutionnaliser les partenariats en éducation comme le faisait déjà remarquer l'OCDE en 1997. Il faut poursuivre toutes les initiatives porteuses d'une ferme intention de travailler ensemble pour bien accompagner les jeunes dans leur vécu scolaire, parascolaire et périscolaire (Devos, 2020). La vision qu'ont les acteurs rencontrés de leur volonté de faire collectivement pour améliorer la réussite éducative permettra de développer des activités socioéducatives innovantes pour la jeunesse; de soutenir les familles dans l'accompagnement vers la réussite de leur jeune. L'enthousiasme des acteurs clés impliqués dans ce projet permet d'envisager des retombées maximales puisque l'étude va créer les bases d'une meilleure collaboration entre l'école et ses partenaires incontournables.

Conclusion

Pour conclure, cet article nous a permis de comprendre la manière dont les acteurs de la communauté comptent participer, se mobiliser et collaborer pour arrimer leur rôle autour de la réussite éducative des élèves et des jeunes sur un territoire partagé. Nous avons relevé ce qui pourrait être fait collectivement pour optimiser la réussite éducative au Bas-Saguenay selon les perceptions des acteurs impliqués. Il ressort parmi les idées soutenues par les partenaires consultés que, pour s'assurer d'une collaboration efficace entre les partenaires, la reconnaissance du rôle des parents comme premiers éducateurs de leur enfant doit être développée, maintenue et renforcée à l'occasion pour qu'ils s'engagent dans l'accompagnement scolaire de celui-ci dès la petite enfance. L'article met en évidence des pistes d'action prometteuses pour la réussite éducative à travers une diversité de conditions inhérentes à l'implantation d'une structure partenariale, ce qui est fort intéressant puisque les écrits consultés attestent qu'une combinaison de mesures consensuelles donne de meilleurs résultats (Charette et al. 2019; Deslandes, 2019). Plusieurs personnes ayant participé à la collecte de données ont relevé avec justesse des retombées envisagées du travail en partenariat. Cependant, les différentes dimensions de ce partenariat interorganisationnel devraient être prises en considération dans la conception des rôles et responsabilités des membres de l'équipe de coordination. De plus, comme nous l'avons abordé dans la discussion des résultats, il est important de savoir qu'un partenariat É-F-C n'est pas seulement une question du nombre d'organisations impliquées ou d'activités offertes collectivement, mais une question de pertinence au regard des besoins des jeunes, de la complémentarité et de l'opérationnalisation des activités socioéducatives ciblées, des capacités communicationnelles dans le partage de l'information et des choix organisationnels consensuels pour améliorer le plein potentiel de développement des jeunes.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Références

- Baluteau, F. (2017). *L'école à l'épreuve du partenariat*. L'Harmattan
- Bavoux, P. (2003). Mailler les territoires par divers dispositifs éducatifs : une réponse suffisante aux besoins ? *Ville-Ecole-Intégration Diversité, Hors-série, 7*, 48-56.
- Bouchard, D., Larose, F., Grenier, N., Doucet, F., Coppet, M. et Couturier, Y. (2014). Les discours véhiculés dans le champ du partenariat école-famille-communauté : analyse de la documentation scientifique. *Service social, 60*(1), 119-139.
- Bourque, D. (2017). Partenariat et intervention collective : deux avenues de renouvellement du travail social, *VST-Vie sociale et traitement, 134*(2), 30-37.
- Charette, J., Kalubi, J.-C. et Lessard, A. (2019). *Intervenants école-familles immigrantes : défis et perspectives du rôle de médiation*. *La revue internationale de l'éducation familiale, 1*(45) 23-45.
<https://www.cairn.info/revue-la-revue-internationale-de-l-educationfamiliale-2019-1-page-23.htm>
- Conseil supérieur de l'éducation. (1995). *Le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes*. Conseil supérieur de l'éducation.
- Conseil supérieur de l'éducation (1998). Avis au ministre : L'école, une communauté éducative. <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2021/03/50-0419-AV-lecole-une-communaute-educative.pdf>
- Couturier, Y., Lefebvre, C., Bilodeau, A. et Bastien, R. (2013). Éléments pour la modélisation d'une pratique professionnelle d'intervention socio-éducative basée sur la collaboration École-Famille-Communauté : Un Milieu ouvert sur ses écoles. *Service social, 59*(2), 16-30.
- Deslandes, R. (2019). *Collaborations école-famille-communauté : Recension des écrits. Tome 1 et 2*. Relations école-famille, Périscope. <https://periscope-r.quebec>



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

- Deslandes, R. et Bertrand, R. (2001). *La création d'une véritable communauté éducative autour de l'élève : une intervention plus cohérente et des services mieux harmonisés : Rapport de recension des écrits*. CQRS-MEQ action concertée. www.ulaval.ca/CRIRES/
- Deslandes, R. (2011). *Les relations école-famille-communauté au cœur des apprentissages et du développement des jeunes* [table-ronde]. Éducation prioritaire, Tahiti, Polynésie française. <https://cdn.website-editor.net/1b42a98bc59e4aaf953fcd3ff2201840/files/uploaded/07programmeduseminaire.pdf>
- Deslandes, R. (2012). Un modèle du développement humain au service de la réussite éducative du jeune : vers un modèle intégrateur des facteurs et processus de la collaboration école-famille, *Revue Développement humain, handicap et changement social*, 20(3), 77-92.
- Devos, L. (2020). Le partenariat entre écoles et acteurs éducatifs externes. Différenciation et adaptation dans un contexte d'expansion éducative et organisationnelle. *Les cahiers de recherche du GIRSEF-UCLouvain*, 122.
- Dhume, F. (2013). Sous le partenariat, les rapports de pouvoir. Retour sur une idée qui structure le projet de la « Réussite éducative », *Diversité. Ville, école, intégration*, 172.
- Glasman, D., (2004). « Projet et contrat : Des moyens pour agir. À quelles conditions ? », *Education et territoires. L'Etat au local*, 91-109.
- Laforets, V., (2006). *Projets éducatifs locaux. L'enjeu de la coordination*. *Cahiers de l'action*, no. 6. Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire. <https://injep.fr/wp-content/uploads/2018/09/ca6.pdf>
- Landry, C. et Gagnon, B. (1999). Les notions de partenariat et de collaboration induisent-elles un nouveau mode de recherche entre l'université et le milieu ? *Cahiers de la recherche en éducation*, 6(2), 163–188. doi:10.7202/1017002ar
- Landry, C. (1994). Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord. Dans C. Landry et F. Serre (dir.), *École et entreprise. Vers quel partenariat* (p. 8-11). Presses de l'Université du Québec.
- Landry, C., Anadón, M. et Gagnon, B. (1999). Quelques effets et facteurs liés au développement de la recherche en partenariat en éducation. *Cahiers de la recherche en éducation*, 6(2), 257– 282. doi:10.7202/1017007ar



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

- Landry, C., Anadón, M. et Savoie-Zajc, L. (1996). Du discours politique à celui des acteurs. Le partenariat en éducation, une notion en construction. *Apprentissage et socialisation*, 17(3), 9-28.
- Larose, F., Couturier, Y., Bédard, J., Larivée, S. J., Boulanger, D. et Terrisse, B. (2013). L'arrimage de l'intervention éducative et socioéducative en contexte de réussite éducative. Empowerment en perspective écosystémique et impact sur l'intervention. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 16(1), 24–49. <https://doi.org/10.7202/1025762ar>
- Marx, L et Reverdy, C. (2020). Travailler en partenariat à l'école. *Dossier de veille de l'IFÉ*, no 134, 1-40. <http://veille-et-analyses.ens-lyon.fr/DA-Veille/134-avril-2020.pdf>
- Mérini, C. (2001). *Le partenariat : histoire et essai de définition* [conférence d'ouverture]. Journée nationale de l'OZP. <http://www.ozp.fr/IMG/pdf/merini.pdf>
- Mérini, C. (2006). *Enjeux et limites d'une formation au partenariat*. Compte-rendu de conférence. <https://cercle.lu/download/partenariats/EnjeuxformationPartenariats.pdf>
- Ministère de l'éducation. (2021). *Rôle des parents et de la communauté dans la réussite éducative et dans la valorisation de l'enseignement*. Gouvernement du Québec. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/publications/Parents-communaute-reussite-valorisation.pdf
- Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs ? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35–49. <https://doi.org/10.7202/1020820ar>
- OCDE. (1997). *Les parents partenaires de l'école*. <https://www.oecd.org/fr/education/scolaire/48948346.pdf>
- Zay, D. (1994). *La formation des enseignants au partenariat, une réponse à la demande sociale ?* PUF/INRP.
- Zay, D. (1997). Le partenariat en éducation et en formation : émergence d'une notion transnationale ou d'un nouveau paradigme ? *Éducation permanente*, 131, 13-28.