

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

**L'IMPLANTATION D'UN PARTENARIAT EFFICACE
DANS LES ÉCOLES DE MILIEUX DÉFAVORISÉS**

**Par
Julie Belhumeur**

Département d'administration et fondements de l'éducation
Faculté des sciences de l'éducation

Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ETA6966
Dans le cadre du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.)
En administration de l'éducation

Avril, 2006

Julie Belhumeur, 2006

Table des matières

Introduction	p.3
1. Le partenariat	
1.1 Sujet d'actualité.....	p.4
1.2 La définition.....	p.4
1.3 Ses raisons d'être.....	p.5
1.4 Les niveaux de partenariat.....	p.5
1.5 Les motivations.....	p.6
2. Les conditions facilitantes d'une réalisation en commun	
2.1 La planification.....	p.8
2.2 Principes de base	
2.2.1 Objectifs fondamentaux communs.....	p.9
2.2.2 Définition claire des rôles et des balises dans un projet commun.....	p.9
2.2.3 Type de relation à privilégier.....	p.10
3. Les défis...	
3.1 Conditions d'emploi respectives des différents acteurs.....	p.11
3.2 Responsabilisation et adhésion de la communauté éducative.....	p.11
3.3 Nombreux temps de rencontre,	p.11
Conclusion	p.12
Bibliographie	p.13

Introduction

Le partenariat inquiète la profession car le thème « d'école communautaire » semble d'actualité et relativement nouveau. De plus, les gestionnaires œuvrent déjà dans un domaine varié où la tâche est lourde et complexe.

Pourtant, lorsqu'on gère une école dans les milieux défavorisés, on s'aperçoit rapidement que l'approche systémique et coordonnée est plus efficace que le fonctionnement cloisonné. Avec des expertises variées, des ressources mises en commun, des rôles bien définis, des objectifs fondamentaux communs et du temps, on réalise des projets bien plus efficaces autour des enfants.

Seulement, cette démarche ne se vit pas sans obstacle et sans questionnement pour une direction d'école. Tout en respectant les niveaux de partenariat, jusqu'où doit-on aller? Quels facteurs facilitants peut-on installer? Comment, dans une démarche réaliste et respectueuse des conditions d'emploi, peut-on instaurer un partenariat sain pour le milieu, sans tout faire soi-même? Qu'est-ce que le réel partenariat avec une école?

C'est donc à travers l'expertise et les lunettes de directrice avec trois années d'expérience qu'à l'intérieur de ce travail, nous mènerons une réflexion sur ce sujet.

1. Le partenariat

1.1 Sujet d'actualité

Depuis quelques années, le partenariat est un sujet d'actualité et encouragé par différentes instances, plus spécifiquement, dans le milieu de l'éducation à Montréal, par le plan stratégique de la C.S.D.M.

« À plusieurs, on va plus loin! »

« Pour s'adapter à la diversité, la CSDM a besoin de complicité. Sa richesse et sa force reposent sur la synergie créée entre les établissements, les communautés locales et les divers acteurs de l'éducation. Il faut résolument travailler en réseau avec tous les partenaires concernés par la réussite des élèves. » (Plan stratégique de la CSDM, 2005 p. 21)

Le partenariat est également soutenu par des projets financés par des fondations en collaboration avec le gouvernement du Québec, par exemple : La fondation Chagnon qui subventionne « Québec en Forme »; un projet impliquant tous les organismes du quartier qui œuvrent de près avec enfants et qui vise la mise en forme des enfants.

1.2 La définition

Maintenant, afin de mieux cerner le partenariat, il est important de s'entendre sur sa définition. On retrouve dans le document intitulé : « Guide du partenariat », du Ministère des travaux publics et des services gouvernementaux du Canada, une définition simple et intéressante :

« Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun, partager les risques ainsi que les résultats ou les gains »

« Le partenariat suppose la prise de décisions en commun, le partage des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités. Il devrait ajouter de la valeur aux produits et services respectifs offerts par chaque partenaire ainsi qu'à la situation de chacun. Dans un partenariat, c'est donnant, donnant. »

(Frank et Smith, 1997, p.16)

Afin de poursuivre la réflexion, ce travail utilisera donc la vision cités ci-haut du partenariat afin d'élaborer sur ce sujet. Maintenant, qui dit partenariat, dit besoin collectif. Il est donc intéressant de se pencher sur les raisons d'existence de ces associations entre les différents partenaires.

1.3 Le partenariat; ses raisons d'être

La provenance du partenariat peut être péjorativement associée exclusivement à un besoin d'aide, un manque de ressource et/ou de financement. Cependant, il peut aussi, naître d'un souhait réel de collaboration de différents organismes afin de faire partager son expertise et celles des autres, et de participer activement au développement cohérent de sa collectivité.

D'emblée, de par leur mission, les écoles constituent des structures organisées : Un projet éducatif tenant compte d'une analyse sérieuse du milieu, un plan de réussite visant la réussite éducative de tous les élèves, des objectifs accompagnés de moyens et d'indicateurs mesurables, toutes ces mesures visant à des actions concertées et cohérentes. Maintenant, les jeunes fréquentent des organismes dès la fin des classes, parfois, à l'intérieur même des murs de l'école. Mesures alimentaires, activités culturelles et sportives, aide aux devoirs, tous agissent au même titre que les intervenants de l'école, auprès de ces mêmes élèves. Le partenariat, ne serait-ce que de s'entendre sur un code de vie partagé par tous, devient un outil précieux pour assurer une constance envers le jeune. Un système autour de nos jeunes pour leur offrir un cadre de référence cohérent. Une approche systémique formant un tissu social autour de nos jeunes qui leur offre un filet de sécurité.

C'est pourquoi, dans l'esprit de la communauté éducative, le partenariat peut devenir une réponse à un besoin collectif et être porteur de « supra projet ».

1.4 Le partenariat; les niveaux

Plusieurs, voire pratiquement toutes les écoles, établissent déjà des partenariats à l'extérieur de leur école. C'est pourquoi, pour mieux analyser le partenariat communautaire déjà existant dans notre milieu et vérifier leur degré d'implication, il est intéressant d'identifier différents niveaux.

Un premier niveau est le prêt ou le partage d'équipement ou de locaux. Ce dernier ne demande que peu d'implication, ne serait-ce que quelques ententes ou protocoles régulièrement négociables. Il

n'y a pas de projet commun, pas d'échange d'informations si ce n'est lors des bris de matériel ou des problèmes d'accès aux établissements. Au plan de la relation entre partenaires, elle ne nécessite pas trop d'interactions, donc peu d'implication de la part de chacun.

Un deuxième niveau apparaît lorsque des besoins émergent dans une école et que celle-ci n'est pas en mesure d'y répondre, soit par manque d'expertise, par manque de temps ou faute d'argent. Cette dernière sera donc à la recherche d'un organisme qui pourra répondre adéquatement à ce besoin. L'inverse, peut évidemment se produire, lorsque les partenaires ont créé des liens de confiance et d'échange solide avec l'équipe école. Sur le plan relationnel, on remarque déjà à ce niveau, une plus grande conscientisation de la maximisation des possibilités reliées à un réseau d'expertises plus vaste. On se connaît mieux puisqu'on devient conscient de l'organisation de l'autre et que l'on compte de ses limites.

Un troisième niveau est lorsqu'autour d'une table, différents organismes ayant une vision commune, se concentrent sur une problématique et où, tous et chacun, respectant leurs ressources et utilisant leurs expertises, tentent d'élaborer un projet, une réalisation comportant des objectifs et des moyens engageant des actions cohérentes et viables pour leur organisation respective. Ce niveau dépasse la simple information. Il résulte en une action, d'une création, où tous les acteurs ont une responsabilité vers une vision convergente. Le troisième niveau est une collaboration dans laquelle, l'école et son milieu vivent une complémentarité mutuelle. Nous ne répondons plus à la loi de l'offre et la demande, mais à un besoin collectif, dans des rapports égalitaires.

Le troisième niveau étant le plus impliquant au niveau des différents acteurs, le plus novateur à développer dans une approche systémique efficace avec des partenaires communautaires et le plus exigeant pour une direction d'école, il fera l'objet du thème de cette communication. Un tel partenariat ne « tombe » pas comme cela dans un milieu. Dans une approche gagnante-gagnante, tous les acteurs doivent y trouver leur compte et avoir des gains pour leur organisation respective. C'est pourquoi il est intéressant de se pencher sur les motivations qui peuvent catalyser de tels projets

1.5 *Les motivations*

Lorsque les leaders partenariaux s'assoient et se sentent en collégialité, qu'ils se reconnaissent une expertise respective et où tous, vivent ou sont conscients d'une problématique commune, ils ne peuvent, intrinsèquement, empêcher la tentation de trouver des solutions. Le principe est simple : tous sont à une même table autour d'une problématique commune. Les acteurs se sentent davantage mobilisés dans un tel contexte que lorsqu'on leur dicte une façon de faire dans un contrat. Lorsque ces derniers sont peu interpellés dans la démarche, ils font face à leurs limites en tant qu'organisation et parfois à un manque de motivation. Ne partant pas d'un besoin émergent, cela a pour effet de diminuer les possibilités et de démobiliser les acteurs. En faisant partie de l'élaboration du projet et de son déroulement, la richesse des expertises, la différence de point de vue permettent aux acteurs de se dégager de leur vision reliée à leur milieu initial et d'élargir cette dernière. Ce qui a pour effet de rendre les actions davantage cohérentes, concertées et conscientes. Pour les enfants, n'est-il pas plus facile d'évoluer, lorsque les actions autour de lui sont concertées et cohérentes, lorsque les acteurs autour de lui se mobilisent sous la forme d'un système, et d'un tissu social ?

Au-delà de la satisfaction de faire un bon « boulot » ensemble, il ne faut pas se cacher que ce dernier doit correspondre à des critères rationnels. Les acteurs ne doivent pas s'éloigner de leur mission respective, donc l'école, faisant partie de cette coresponsabilité, doit répondre aux besoins des enfants et veiller à ce que la vision demeure. Instruire, qualifier et socialiser doivent rester au centre des préoccupations de l'établissement scolaire, peu importe la table de concertation où elle siège. Aussi, qui dit partage des responsabilités, dit partage des coûts financiers reliés au projet. Tous doivent se sentir gagnants dans un projet commun. Maintenant, pour en arriver à un tel résultat, il faut s'assurer de mettre en place des conditions qui mèneront à une satisfaction collective et mutuelle.

2. Les conditions facilitantes d'une réalisation commune

2.1 La planification d'un partenariat

Dans Pelletier (1997), on retrouve les étapes de la formation d'un partenariat. Il nous résume une démarche classique en quelques lignes :

1. Analyse du problème : Identification des besoins, des objets ou du type de partenariat que l'on veut établir.
2. Planification de l'action : Définition des partenaires, des rôles, des fonctions et des stratégies au regard des objectifs attendus.
3. Réalisation du partenariat : Exécution du plan d'action convenu avec régulations si nécessaires.
4. Évaluation du partenariat : Analyse des résultats obtenus en fonction des objectifs poursuivis.

Cette planification bien connue des gestionnaires en éducation est l'essence même de tous les projets à l'école. Si on pense au projet éducatif, au plan de réussite, à l'encadrement local d'évaluation, toutes ces démarches requièrent ces stades de concertation et demandent une rigueur dans l'exécution de chacune d'elles. Elles font aussi appel à la mobilisation des acteurs puisqu'ils participent à toutes les étapes. Seulement, tous les acteurs ont un continuum semblable, le même milieu de travail, le même nombre d'heures, le même patron, la même convention collective... Ces constantes facilitent un peu les démarches consensuelles.

Toutefois, lorsqu'on multiplie les variables en s'associant à des acteurs hors scolaire, cette démarche n'est malheureusement pas suffisante afin d'établir un partenariat de qualité, efficace et répondant à la complexité des systèmes déjà en place. Les différences de conditions de travail, de vision, de patron et de moyens financiers viennent ajouter des subtilités au fonctionnement d'un partenariat avec un organisme communautaire. Pour le bien des enfants et le confort de tous les acteurs, on doit tenir compte de certains principes qui pourraient aider à rendre ces associations davantage efficaces.

2.2 Principes de base

2.2.1. Objectifs fondamentaux communs

Afin de concentrer les actions et les énergies vers une même direction, les organismes doivent d'abord, avoir des similitudes dans leur mission de base. On verrait mal une école s'associer à une chaîne de grands magasins pour se faire une publicité. Cela deviendrait une entrave à l'éthique des politiques de la commission scolaire. Aussi, ce qu'il est important de dissocier du terme partenariat est le parrainage. Une compagnie qui donne à une école sans attendre en retour de cette dernière n'est pas un partenaire mais un parrain de l'école.

Un aspect non négligeable dans la réussite d'une démarche partenariale est dans la connaissance de l'autre. Il est impératif de bien se connaître. Ils doivent être transparents quant à leurs forces et leurs limites afin de pouvoir se compléter. Ensuite, à partir d'une vision commune, de valeurs collectives, ils doivent cibler une problématique actuelle et au centre de leurs préoccupations. Découlant de ces défis, il y a élaboration d'objectifs réalistes et mesurables. Dans un souci de rigueur, on peut proposer la mise en place d'indicateur de réussite afin de mieux évaluer la progression de l'atteinte de nos objectifs.

Dans un plan d'action coordonné, on doit trouver également des moyens à mettre en place qui seront assumés par les différents partenaires selon leur champ d'action et qui, par le fait même, faciliteront l'atteinte des objectifs. Comme mentionné dans le livre : *Quand l'école se prend en main*; Les acteurs se rallient autour d'un même but en assumant des responsabilités différentes.

2.2.2 Définition claire des rôles et des balises dans un projet commun

Après avoir ciblé les objectifs, fait un plan d'action, vient le temps de distribuer les rôles. À partir des ressources humaines, financières et matérielles, on doit établir le rôle de chacun selon ses champs d'expérience et ses compétences. Un échéancier raisonnable et respectueux du rythme de tous doit être établi où il est important de fixer des dates d'évaluations formelles et de bilan. C'est à ces moments qu'on aura la possibilité de réguler les effets néfastes non prévus ou de bonifier les actions positives. Également, l'élaboration d'un code d'éthique peut être intéressant puisqu'il pourrait contenir des balises claires concernant le savoir être à l'intérieur d'un partenariat.

2.2.3. *Relations privilégiées où les liaisons horizontales, non hiérarchiques, sont dominantes*

Afin d'assurer des communications saines et productives, il faut s'assurer que les partenaires, au-delà des titres ou des rôles qui leur sont attribués dans leurs institutions respectives, doivent avoir des rapports non hiérarchiques et horizontaux. Ce rapport facilite la discussion et la collégialité entre les partenaires. Tous agiront dans un contexte de tissu social plutôt que dans une démarche hiérarchisée. Les habiletés politiques de la direction d'école sont alors interpellées. Elle doit accepter de partager le pouvoir sans pour autant partager l'imputabilité face à son école. D'ailleurs dans le livre *Quand l'école se prend en main*, les auteurs citent: « Le travail solitaire n'a plus sa place dans une optique de partenariat. C'est le travail en équipe qui conduira son école à l'excellence. Maintenant, qui dit mener son établissement vers l'excellence, dit compétences à développer... ». (Koffi, Laurin, Moreau, 1998, p.147-148)

3. Les défis

3.1 Conditions d'emploi respectives des différents acteurs

Tout d'abord, il est important de se conscientiser face aux différences des conditions d'emploi et des conventions collectives de tous les membres. Sans le vouloir, il n'est pas rare qu'un projet puisse dépasser les limites de ces dernières. Dans un contexte de résistance, peuvent découler des griefs, une démobilisation ou encore des déceptions voire des conflits. En tant que gestionnaire, il est donc important de prévoir les impacts afin d'éviter de telle situation.

Un atout pour minimiser les dégâts? Bien connaître ses limites et celles de nos partenaires afin d'éviter les heurts majeurs, bien connaître son équipe afin de savoir si elle adhèrera ou si le projet proposé dépassera ses capacités d'adaptation. Il faut absolument suivre le rythme de chacun dans un réel respect. Il faut à tout prix ne pas faire miroiter, assumer pour son équipe car le projet pourrait en être sévèrement affecté. L'équipe doit faire partie des décisions dans les étapes importante du projet.

3.2 Responsabilisation et adhésion collective de la communauté éducative

Ensuite, la compréhension du concept de communauté éducative prend son sens lorsque tous les partenaires en comprennent la signification : Agir de façon cohérente et concertée pour nos élèves, dans le but qu'ils puissent évoluer avec un minimum de contradiction. Il peut paraître utopique de penser que tous, nous adhérons aux mêmes valeurs. D'où l'importance de l'élaboration d'un code d'éthique et de balises claires.

3.3 Nombreux temps de rencontre

Enfin, la tâche d'une direction est déjà lourde et complexe avec ses partenariats internes, au quotidien. Les dossiers administratifs, la gestion du personnel, des ressources matérielles et financières prennent et doivent demeurer une priorité. En plus, si cette dernière est seule à assumer toutes ces responsabilités, cela lui demande d'accepter soit, d'augmenter ou modifier sa tâche en fonction de ces aspects, soit de limiter et choisir ses partenariats pour éviter de se disperser. La direction peut aussi décider de faire part à son conseil d'établissement de son manque de temps pour assumer seule cette tâche et faire le choix d'octroyer un budget afin d'engager un agent de milieu. Ce dernier pourrait assurer les liens externes, donc se voire déléguer la tâche tout en informant la direction puisque son imputabilité, elle, ne se délègue pas...

Conclusion

Certes, les partenariats existent déjà depuis longtemps dans nos écoles : Les parents, les mesures alimentaires, les études dirigées, le Centre des Services Sociaux et Santé, et bien d'autres encore...Ce qui fait de lui un sujet d'actualité est le souhait d'une plus grande implication de la communauté. L'école a toujours été au centre, le pilier de l'éducation. Il lui revenait de tout mettre en place pour répondre aux besoins des enfants au niveau de leur réussite scolaire. On réalise que ces efforts, quoiqu'essentiels, seraient bonifiés si on l'étendait à la communauté qui entoure nos jeunes. Ayant tous le désir que nos enfants deviennent des citoyens responsables, avec la chance de vivre leurs passions tout en ayant accès aux outils mis à leur disposition, ne devrions-nous pas nous associer pour leur offrir un environnement cohérent élargi? Une supra structure qui vise la réussite éducative de tous les enfants? Une communauté éducative autour de nos élèves?

Le partenariat ne se vit pas sans défis et demandent d'importantes conditions de réalisation. D'abord une bonne planification, des principes de base bien établis; des objectifs fondamentaux communs, des balises et des rôles bien circonscrits et des relations sans hiérarchie.

Ce type de partenariat de troisième niveau nous demande aussi de faire face à des défis que nous n'aurions pas sans travailler conjointement avec des organismes externes. Le respect des conditions de travail de chacun, le niveau de responsabilisation et d'adhésion à la communauté et bien sûr les nombreuses rencontres à l'extérieur.

Donc oui, le partenariat peut faire peur car c'est exigeant, ça impose un rythme différent et demande de conjuguer avec de multiples organisations. Cependant, lorsque l'énergie de la direction le permet, et que les gains pour l'école sont substantiels, ne vaut-il pas la peine de revoir le fonctionnement et de se questionner à nouveau sur son rôle? Peut-être, avec les conseillers pédagogiques qui reprennent le flambeau de la pédagogie dans nos écoles, est-il le temps de devenir aussi des ambassadeurs pour nos établissements?

Bibliographie

CSDM (2005). Plan stratégique 2005-2010.

Frank, F. & Smith, A. (1997). *Guide du partenariat*. Canada : Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux.

Koffi, V., Laurin, P. & Moreau, A. (1998). *Quand l'école se prend en main*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.

Brassard, A. (2005). *La gestion du changement et l'intervention dans les organisations d'éducation*. Notes de cours ETA-6940

Pelletier, G. (1997). Le partenariat : du discours à l'action. *La revue des Échanges*, Volume 14, no3.