



Centre scolaire et communautaire

**Le cadre d'action CSC à
l'intention des écoles, des
centres et des communautés
anglophones**

(version révisée)

Planification holistique du changement en éducation et
dans les communautés



Le centre scolaire et communautaire

Planification holistique du changement en éducation
et dans les communautés

Série de documents sur la réussite de l'éducation et le développement de la communauté anglophone québécoise.

Le cadre d'action CSC à l'intention des écoles, des centres et des communautés anglophones. (An English version of this document is available under the title, The CLC Framework for Action for Anglophone Schools, Centres and Communities.)

Document de travail (2007.09.25)

Auteur : William J. Smith, Services professionnels Talleyrand

Coordonnatrice de la série : Paule Langevin, LEARN

Comité de coordination (LEARN)

Paule Langevin (présidente);
Linton Garner, Anne-Marie Livingstone.

Remerciements

Le Comité de coordination tient à remercier les coordonnateurs des CSC dont les rétroactions ont contribué à la production de cette version révisée.

RELEVER LE DÉFI

La notion d'égalité des chances est depuis longtemps un thème de politique publique autour du monde, ce qui traduit l'importance attachée à l'éducation, pour les individus comme pour les sociétés. La scolarité de base n'est plus une préparation suffisante à la rapide évolution du monde; il faut désormais envisager l'apprentissage à vie.

Voilà pourquoi les écoles et les centres de formation professionnelle et de formation des adultes du Québec sont l'objet d'une réforme qui s'écarte un peu de l'universalité d'accès au profit de la réussite scolaire des jeunes et des adultes.

Simultanément, le gouvernement du Québec s'est engagé dans une politique de régionalisation, déplaçant progressivement le pouvoir décisionnel aux niveaux local et régional, en insistant sur le développement économique. En effet, l'esprit mondialiste actuel – marchés globaux de production, de distribution et de consommation des biens et des services – ne diminue en rien le rôle des initiatives locales et régionales. Au contraire, elles gagnent en importance, secteur public et secteur privé cherchant ardemment à penser globalement et agir localement.



Dans ce contexte éducatif, la politique reflète une vision écologique de l'école et de la communauté, vues comme un tout organique plutôt que comme des entités totalement distinctes, appelant donc à planifier, gérer et faire progresser l'éducation et la communauté de manière *holistique*.

Ce défi est particulièrement intense pour les établissements d'enseignement et les communautés anglophones, notamment là où les anglophones ne représentent qu'un très faible pourcentage de la population d'une région et où l'école de langue anglaise est la seule institution publique anglophone de la communauté.

C'est pourquoi le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec a soutenu l'élaboration de ce **Cadre d'action pour la création de centres scolaires et communautaires** afin d'aider les dirigeants des écoles, centres et communautés qui souhaitent relever ce défi.



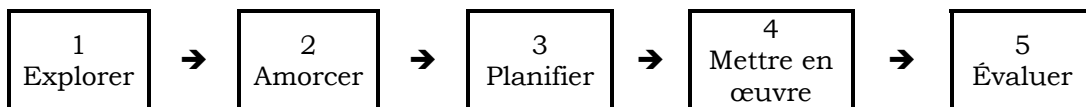
Aperçu

Si porteuse qu'elle soit, une idée ne se concrétise pas d'elle-même. Elle doit être alimentée et soutenue pour que les changements proposés soient mis en œuvre et maintenus. Le présent cadre d'action a justement pour but de fournir les premiers éléments de ce soutien. C'est le pivot d'une série de publications, proposées en ligne sur le site Web CSC de LEARN (voir la section **Complément d'information**, p. 27).

Les relations entre écoles ou centres et la communauté incluent les interactions à court et à long termes entre individus, familles, groupes et organisations. Le Cadre n'englobe pas toutes ces formes; il vise plutôt une **collaboration continue** entre divers partenaires unis pour créer une **organisation** (voir les définitions de la première étape, page 1).

Le présent cadre est inspiré d'une **théorie à base empirique sur le changement durable**, fondée sur les enseignements de la « vie réelle » de personnes et d'organisations. Cette théorie présente les « voies du changement », dont l'expérience montre qu'elles peuvent déboucher sur des résultats importants sur le plan social (voir encadré)¹ et durables. Elle consiste en **cinq grandes étapes** que l'école, ou centre et la communauté franchiront successivement pour créer un Centre scolaire et communautaire (CSC) et, partant, favoriser la réussite des élèves et le développement communautaire.

Une **théorie du changement** « établit les jalons importants et indique ce qu'il faut surveiller en chemin pour maintenir le cap. »



Si vous avez déjà amorcé ce genre d'initiative consultez le synopsis pour savoir où commencer.

- Les termes **clés** sont définis dans des encadrés comme celui-ci et dans le **Lexique** (p. 27).

1	EXPLORER	p. 1
1.1	Observer les CSC d'autres communautés	p. 1
1.2	Créer une forme de CSC adapté à votre communauté	p. 4
1.3	Décider	p. 5
2	AMORCER	p. 7
2.1	Déterminer besoins et atouts	p. 7
2.2	Énoncer la mission	p. 8
2.3	Répartir responsabilités et ressources	p. 11
2.4	Conclure une entente de partenariat	p. 13
3	PLANIFIER	p. 15
3.1	Déterminer les résultats voulus	p. 15
3.2	Déterminer les programmes et services à offrir	p. 17
3.3	Déterminer la capacité de fournir les services	p. 18
3.4	Déterminer les moyens d'évaluer actions et résultats	p. 19
3.5	Parachever le plan d'action	p. 21
4	METTRE EN ŒUVRE	p. 23
4.1	Affecter les ressources et amorcer la prestation des services	p. 23
4.2	Affecter les ressources et édifier les capacités	p. 23
4.3	Faire le suivi de la prestation des services et du renforcement des capacités	p. 23
5	ÉVALUER	p. 24
5.1	Recueillir les données	p. 24
5.2	Analyser les données	p. 24
5.3	Faire rapport aux partenaires	p. 25

Principes directeurs

Premièrement, le cadre doit être **exhaustif** et **concret**, c'est-à-dire traiter les questions pertinentes d'une manière utile aux gens de terrain sans être trop complexe. Le but est donc de dire tout ce qui doit être dit, le plus brièvement et le plus directement possible.

Deuxièmement, les écoles, centres et autres fournisseurs de services de première ligne ayant déjà l'obligation de produire une multitude de résultats, le cadre est conçu pour **concorder** avec les politiques et programmes d'éducation existants.

Troisièmement, le cadre tient compte de l'importance fondamentale de la **réciprocité**. Il doit en effet correspondre aux besoins, attentes et contextes de *tous* les partenaires. Certes, il a été impossible d'englober tous les partenaires potentiels et encore moins toutes les préoccupations, mais le cadre aborde toutes les questions dans cette large perspective.

Quatrièmement, le cadre vise à **conseiller et non prescrire**. Il est ouvert, et ne fait donc que présenter les questions à traiter, laissant aux utilisateurs le soin de régler les détails.

Vos étapes, votre séquence, votre calendrier

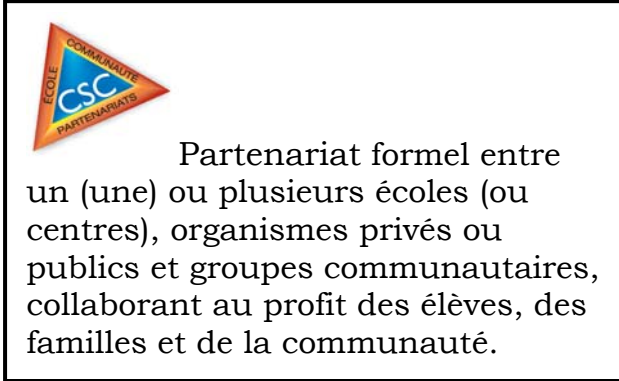
Il vous revient de déterminer le point de départ, les étapes que vous sauterez, la séquence et la nature des étapes choisies. S'il y a déjà une certaine forme de collaboration entre l'école et la communauté, commencez à la deuxième étape. Par ailleurs, vous voudrez peut-être reporter la signature de l'entente de partenariat à la fin de la planification. **À vous de choisir.**

Si vous commencez au tout début, prévoyez environ un an pour les trois premières activités principales (explorer, amorcer et planifier) avant que votre CSC soit opérationnel (étape 4). La durée varie en fonction de la complexité de l'entreprise et des étapes déjà accomplies (si par exemple vous pouvez simplement adapter votre méthode actuelle d'évaluation du succès des écoles ou des centres).

Peu importe la situation, prévoyez d'emblée la durée totale pour savoir à quoi vous en tenir avant de passer à la seconde étape.

1 EXPLORER

La première étape est la première d'une série de « voies du changement¹ » conçues pour favoriser la réussite des élèves et l'essor de la communauté au moyen d'un CSC. Plus précisément, le but est d'étudier la création possible d'un CSC comme **organisation** (définition plus loin). Comme le montre la



définition ci-contre, le CSC est une forme de **collaboration permanente**, et non une activité ponctuelle. La première étape se divise en trois volets :

- observer les CSC d'autres communautés;
- créer une forme de CSC adapté à votre communauté;
- décider.

- **Organisation** : entité formée d'individus, de groupes ou d'autres organisations agissant de concert en vue d'objectifs communs, en vertu d'une structure reconnaissable et définie par des règles officielles et officieuses.

1.1 Observer les CSC d'autres communautés

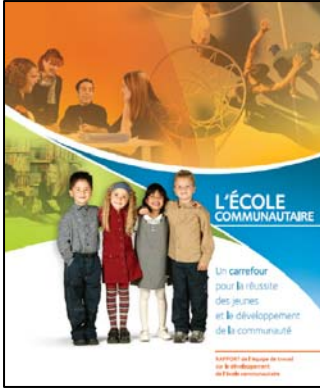
Les promesses de l'école communautaire

Les notions d'éducation communautaire, d'écoles communautaires et de communauté d'apprentissage gagnent en popularité en certains endroits, étant donné les promesses manifestes d'une solution aux écoles (ou centres) et aux communautés (voir l'encadré)². Au Québec, par exemple, le Programme de soutien à l'école montréalaise encourage activement les partenariats entre écoles et communautés locales, tout comme Agir autrement³.

« Aucune tentative n'a cerné l'essence de la réforme d'un système de manière plus exhaustive que l'offre de services collaboratifs liés à l'école. »

Diversité des écoles communautaires

Comme l'illustre un rapport publié récemment par le gouvernement du Québec sous le titre *L'école communautaire*⁴, c'est l'appellation la plus courante du CSC. Un CSC peut prendre diverses formes, mais toutes reposent sur des valeurs et des convictions communes, à commencer par une vision *écologique* de l'école et de la communauté, comme un tout organique plutôt que comme des entités totalement distinctes. Comme un **écosystème**, en effet, la communauté est complexe et se caractérise par la diversité et non par l'uniformité.



Les communautés pluralistes ont des valeurs communes mais respectent et honorent les valeurs individuelles de leurs membres : « Une communauté est un lieu riche d'activité et de respect mutuel; elle reconnaît que chaque membre est responsable des autres et devant les autres.⁵ » Écoles et centres jouent un rôle essentiel dans la transmission et la modulation de ces valeurs. Ils reflètent la société, ce que nous sommes et ce que nous aimerions être.

L'école communautaire est souvent appelée une école **prolongée** ou une école **multiservices**, afin de mettre en lumière **l'ampleur** de l'offre de services et les heures d'ouverture. Le site Web de la Coalition for Community Schools [anglais seulement] est l'une des meilleures sources d'information sur le sujet. La définition suivante en est d'ailleurs extraite.



En résumé, l'école communautaire est à la fois un ensemble de partenariats et un lieu qui offre des services, un soutien et des possibilités propices à l'acquisition de savoirs par les élèves, au renforcement des familles et à une communauté plus saine. Faisant de l'école publique un carrefour, les relations novatrices et durables entre enseignants, familles, bénévoles, entreprises, organismes de santé et de services sociaux, organismes de développement des jeunes et autres entités vouées au bien-être des enfants modifient le paysage éducationnel – de façon permanente – en transformant l'école traditionnelle en un partenariat voué à l'excellence⁶.

La Children's Aid Society (société d'aide à l'enfance) décrit l'école communautaire comme « un élément intrinsèque d'un quartier, le point de convergence d'une communauté où enfants et parents trouvent une gamme de services de soutien et autres⁷. »

Le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan fait beaucoup pour instaurer une culture propre à l'école communautaire, vue comme un milieu scolaire respectueux, à visage humain, fondé sur le mouvement d'éducation communautaire⁸, élément de l'initiative School^{PLUS}⁹, c'est-à-dire la réforme provinciale de l'éducation qui confie aux écoles une double mission :

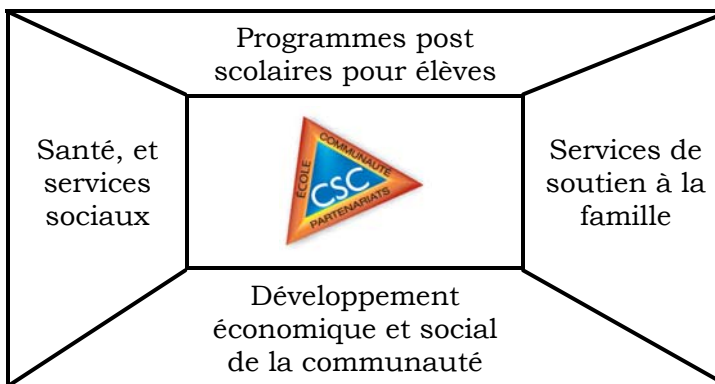
- instruire enfants et jeunes grâce à un programme adapté, qui améliore les résultats des élèves,
- être un centre de services sociaux, de santé, de loisirs, de justice et autres au profit des enfants, des jeunes et des familles.

Images complémentaires

Le CSC se présente sous deux formes complémentaires : la communauté d'apprentissage et le carrefour de services.

La communauté d'apprentissage est un « groupe de personnes qui abordent les mystères, les problèmes et les doutes inhérents à l'enseignement et à l'apprentissage de manière dynamique, réfléchie, collaborative, axée sur l'apprentissage et l'épanouissement.¹⁰ » Elle est riche des apprentissages des individus et du groupe et réfléchit continuellement au *comment* mais aussi au *pourquoi* des choses. Une communauté d'apprentissage ne se définit pas en fonction de limites, mais en fonction d'un partage vital (voir l'encadré)¹¹.

Une **communauté d'apprentissage** est « un lieu riche d'activité et de respect mutuel; elle reconnaît que chaque membre est responsable des autres et devant les autres. »



Le **carrefour** place l'école au centre d'une constellation de services (voir ci-contre). Les activités principales du CSC ont lieu à l'école (ou au centre) ou dans toute une gamme d'endroits. Le but est de réduire, voire

éliminer les obstacles entre l'école ou le centre et la communauté.

1.2 Créer une forme de CSC adapté à votre communauté

Tâter le terrain

Pour déterminer si d'autres partagent ou peuvent en venir à partager cet intérêt, il faut prendre l'initiative de stimuler la participation d'autres **partenaires** à une « conversation » sur la création d'un CSC. Le dialogue pourra être élargi aux membres du conseil d'administration de l'école (ou du centre), d'un groupe communautaire ou d'organismes locaux dont vous croyez qu'ils pourraient être intéressés, selon les personnes qui auront manifesté leur intérêt et la nature de la communauté. Cette conversation initiale doit reposer sur une vision préliminaire de la nature et de l'objectif d'un CSC, pour que vos interlocuteurs puissent répondre à deux questions :

Asseoir la confiance

Un partenariat réussi se construit progressivement, mais toutes les étapes reposent sur la confiance. Tous les partenaires doivent se sentir appréciés, utiles et traités avec respect.

- **Qu'est-ce qu'un CSC? et Pourquoi en vouloir un?**

Le groupe de partenaires est appelé à se modifier à mesure du dialogue. Certains se désintéresseront de l'entreprise quand l'objectif se précisera, tandis que d'autres, auxquels on n'aura pas pensé au départ, se joindront au groupe.

Attentes et avantages

Aux États-Unis, la recherche sur les écoles communautaires montre que, en règle générale, les écoles communautaires ont quatre grands avantages :

- améliorer l'apprentissage;
- accroître la présence des familles auprès des enfants et dans les écoles;
- rendre l'école plus efficace;
- rendre la communauté plus vivante¹².

Voyez le [Harvard Family Research Project](#) sur les avantages de la collaboration entre école et communauté.

Aucune innovation – CSC ou autre – n'a les mêmes avantages partout. Le CSC répond à un éventail d'attentes dans des contextes différents, comme on le voit ici.

Attentes

On peut généralement attendre d'un CSC qu'il :

- réunisse les conditions jugées nécessaires à la réussite des élèves;
- réponde à la culture et aux besoins particuliers de la communauté qu'il sert;
- fournisse des services accessibles à la communauté plus vaste;
- offre une gamme de services autofinancés et durables avec le temps;
- intègre les services et les ressources existants à ceux d'organisations externes;
- crée des partenariats financiers et autres pour assurer la viabilité à long terme;
- soit vu par la communauté comme une réponse satisfaisante aux besoins;
- suive une démarche flexible et novatrice de la prestation de services.

Définir la communauté

Dans son acception courante, le terme « communauté » désigne un groupe social relativement homogène, tel un quartier; des citoyens de sensibilité et de statut socioéconomique similaires, dont les parents ont vécu là avant eux et dont les enfants vivront au même endroit. Il subsiste quelques écoles de quartier traditionnelles, mais elles sont maintenant l'exception plutôt que la règle.

Beaucoup d'écoles et de centres anglophones doivent composer avec une autre facette : ils servent une population – la communauté anglophone – mais font partie d'une communauté plus vaste, qui ne se définit pas en fonction de la langue. Il serait donc d'ores et déjà utile de **cerner d'emblée la façon dont se définit la communauté** visée pour savoir dans quelle mesure la création d'un CSC est souhaitable. La réponse à cette question et à d'autres débouchera sur une définition opérationnelle de la communauté, toutefois appelée à changer à mesure que ses membres seront consultés au sujet du CSC.

Votre vision d'un CSC

La *vision* d'une organisation est l'expression de son objectif à long terme, de l'amélioration inhérente aux résultats obtenus. Exemple : imaginer l'école locale comme *un lieu où élèves, personnel, familles et membres de la communauté collaborent; un milieu scolaire et communautaire stimulant, sain et sûr; une communauté économiquement et socialement viable, garante de l'avenir de ses jeunes*. La vision fonde la mission du CSC et répond aux questions suivantes : **Pourquoi le faire? Pourquoi est-ce important?**

1.3 Décider

Une question demeure :

- **Les partenaires et les organisations sont-ils prêts pour cette co-entreprise?**

Dans quelle mesure les nouveaux partenaires sont-ils prêts? Cela dépend de plusieurs facteurs, dont le leadership et la motivation de chacun.

À ce stade, vous devriez disposer de toute l'information nécessaire pour décider d'aller de l'avant ou non. Il faudra peut-être toutefois approfondir la réflexion ou confirmer la nécessité de remplir certaines conditions. Il se peut aussi que vous ayez conclu à la faisabilité d'un CSC, qui n'est toutefois pas celui que vous envisagiez au départ, et qu'il faille reprendre le travail et produire un devis plus viable. (Vous pourriez enfin préférer une **autre forme de collaboration** entre l'école ou le centre et la communauté.)

Il est peu probable que toutes les conditions soient réunies dès le moment où un groupe, quel qu'il soit, se lance dans une telle coentreprise. Il est sage de veiller toutefois à ce qu'un *nombre suffisant de conditions* soient réunies pour justifier le passage à l'étape suivante. Certes, l'excès de précautions peut réprimer l'enthousiasme initial, mais l'empressement excessif risque de s'éteindre, et il serait alors difficile de le raviver.

Il convient par ailleurs de commencer à envisager **la participation active des élèves** à la création du CSC. La recherche et la pratique ont largement démontré en effet que les élèves de tous âges peuvent apporter une contribution *réelle* et non seulement symbolique à l'innovation en milieu scolaire (voir l'encadré)¹³.

« Les élèves, jusqu'aux plus petits, sont aussi des personnes. À moins qu'ils aient un rôle utile dans l'entreprise, tout changement éducatif, voire l'éducation même, risque d'échouer. »

2 AMORCER

Cette deuxième étape est l'amorce du partenariat. Elle compte quatre volets successifs :

- déterminer besoins et atouts;
- énoncer la mission;
- répartir responsabilités et ressources;
- conclure une entente de partenariat.

Transition essentielle : l'action succède à la réflexion mais l'action réelle dépend de la portée du CSC à créer.

2.1 Déterminer besoins et atouts

En plus de comprendre le cadre le plus général du paysage contextuel, il faut situer le futur CSC en fonction de ce que la communauté possède déjà et de ce dont elle a besoin. À quoi sert de créer un CSC qui ne réponde pas aux **besoins réels** ou qui double des ressources existantes? Les atouts d'une communauté sont divers. Ce sont entre autres choses les ressources matérielles (ex. un gymnase), les ressources humaines (des bénévoles) et les ressources intangibles (l'esprit

EXEMPLE : Certains maîtrisent le dessin technique mais ne savent pas utiliser un logiciel de dessin assisté par ordinateur. Le besoin à combler est donc cet écart entre leurs compétences actuelles et celles dont ils ont besoin pour travailler dans ce domaine.

communautaire). À partir de cet inventaire, on peut *dessiner une carte des atouts*, qui sera :

- *réaliste*, en situant d'abord ce que vous avez;
- *positive*, en permettant de recenser les atouts de la communauté;
- *inclusive*, en tennant compte d'un éventail des atouts publics, communautaires et privés¹⁴.

2.2 Énoncer la mission

La mission doit inspirer et motiver les participants et autres intéressés, établir les bases de la **transformation organisationnelle** (voir l'encadré)¹⁵. C'est le fondement du partenariat, dont elle exprime :

- les valeurs et l'objectif;
- les résultats escomptés;
- les principes directeurs.

Choisir des orientations dont « la valeur ou le poids moral est considérable » est une « tâche incontournable » de tout leader d'une transformation.

Valeurs et objectif

Les valeurs sont des « phares » qui orientent la politique publique et la pratique, suivant les valeurs de la société. Toutes les communautés ne professent pas les mêmes. Un CSC doit continuer de refléter les valeurs de sa communauté à mesure que sa vision et sa mission sont élaborées.

La vision fournit une *image* des objectifs, comme l'illustre l'exemple des Schools for Uniting Neighborhoods (SUN ou « l'école au service d'un quartier uni »; voir encadré)¹⁶. L'énoncé de mission n'est parfois qu'un slogan, mais la recherche révèle qu'il guide véritablement les organisations qui réussissent, faisant en sorte



que ses valeurs et convictions fondamentales soient bien ancrées et ne soient pas compromises ou ne perdent pas de force avec le temps.

L'un des objectifs de l'initiative SUN repose sur l'image d'une école qui doit être un « milieu sûr, surveillé et positif, qui propose de riches expériences de nature à améliorer le rendement, l'assiduité et le comportement des élèves et leur permette d'acquérir des aptitudes favorables à leur développement et à leur réussite.

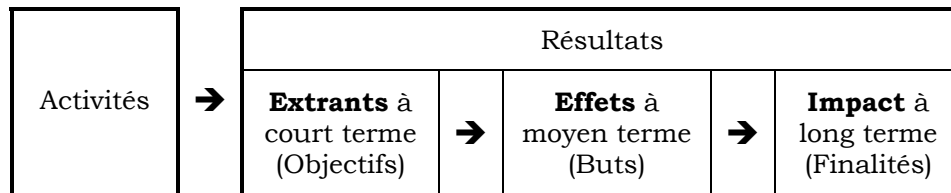
L'énoncé de mission d'une école est intégré à son projet éducatif (et celui d'un centre de formation, à l'énoncé des objectifs); chaque organisme ou groupe communautaire se présente à la table avec son propre énoncé de mission. Une première embûche se dresse dès lors qu'il faut élaborer l'énoncé de mission du CSC naissant : il faut en effet comprendre d'où vient et où va chaque partenaire individuel, où il souhaite aller et quels résultats il attend.

Résultats voulus

Notre cadre vise la création et le fonctionnement d'un CSC selon la méthode de la **gestion axée sur les résultats**, qui repose sur cette hypothèse : diverses actions (habituellement appelée activités) produisent des résultats (définition ci-dessous).

- Résultat : changement descriptible ou mesurable découlant d'une action rendue possible par des ressources diverses.

La gestion axée sur les résultats concentre notre attention sur les changements que nous souhaitons apporter dans la vie des enfants, des familles et des communautés. Toutefois, certains de ces changements dépendent d'autres changements, le tout composant une séquence appelée **chaîne de résultats**.



Chaque palier de résultats établit un lien entre les motifs à court, à moyen et à long termes, généralement appelés objectifs, but et finalités. Ces échéances expliquent **pourquoi** telle activité est entreprise. Les résultats escomptés à chaque palier permettent de voir **ce qui va se produire** par suite de cette activité, d'ici jusqu'à une échéance éloignée dans le temps.

Prêter une telle attention aux résultats ne signifie pas négliger le fonctionnement de l'organisation. Voyons à ce sujet la définition du rendement organisationnel adopté dans le contexte du cadre :

- Rendement organisationnel : succès obtenu par une organisation ou un système en regard du fonctionnement ou des résultats attendus par les intéressés.

Cette définition repose sur la conviction que l'action importe autant que le résultat. Gérer en fonction des résultats, c'est donc planifier les activités *en relation avec* les résultats visés.

Puisqu'il vaut mieux éviter de modifier continuellement l'énoncé de mission, il est préférable de délimiter tout au plus des « secteurs de

résultats », c'est-à-dire formuler un énoncé général du type de résultats prévus à chaque niveau plutôt que de dresser une liste de résultats précis, tâche qui sera accomplie de préférence à la troisième étape (Planifier, p. 15).

Principes directeurs

Les principes directeurs renseignent les intéressés et le public sur le but du CSC. La politique et les pratiques relatives à l'école communautaire donnent à penser qu'ils couvrent en général trois volets : le but, le leadership dans l'édification de la communauté et la gestion axée sur les résultats.

- Les principes directeurs liés au **but** rappellent la raison d'être de l'action entreprise. Ils font en sorte que les décisions prises restent liées au projet d'ensemble.
- Le **leadership** est essentiel à l'édification de toute organisation. Les principes directeurs en la matière précisent les attentes à l'égard des personnes à la tête du CSC.
- Un leader ne fait pas que guider et inspirer la réorientation, il gère le tout. Les principes directeurs en la matière indiquent les exigences de la **gestion axée sur les résultats**, soit planifier et coordonner la prestation de services puis évaluer les résultats.

Les principes directeurs sont des points de référence; ils ne sont pas coulés dans le béton. Comme l'énoncé de mission, ils traduisent l'orientation et les valeurs et sont donc très utiles en cas de difficulté. Il est facile de les respecter les bons jours mais beaucoup plus difficile les mauvais jours. Et puisque le CSC est une entreprise à long terme, ils doivent contribuer au soutien de ce dernier dans les bons comme dans les mauvais jours.

Revoir les énoncés de mission des partenaires

Le CSC va sans doute influencer sur le projet éducatif de l'école ou l'énoncé de mission équivalent d'un centre de formation, d'un groupe communautaire ou d'un organisme qui lui est associé. Si l'initiative est modeste, chaque partenaire doit s'attendre à revoir son projet éducatif ou son énoncé de mission en fonction du CSC. Si le CSC est un projet de grande envergure, au contraire, l'école ou le centre, voire d'autres partenaires, doivent s'attendre à fusionner les deux en un document unique.

2.3 Répartir responsabilités et ressources

Une fois la ligne de conduite arrêtée, il faut déterminer la **structure** du CSC et du partenariat, attribuer les rôles et les responsabilités et répartir les ressources.

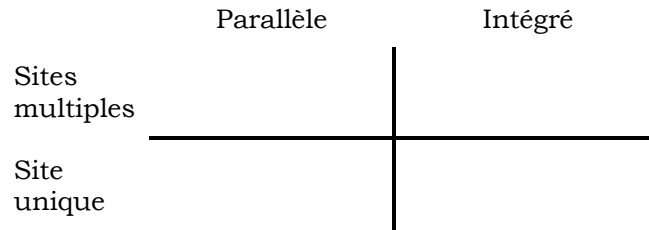
Puisque la portée et la complexité des CSC varient grandement, il n'y a ici qu'un aperçu général des rôles et responsabilités à considérer. Dans tous les cas, les maîtres mots sont :

- **RÉCIPROCITÉ** : Un CSC n'est pas l'apanage d'un seul partenaire (école, centre ou autre organisme ou groupe), qui définirait seul un objectif et un avantage à son profit.
- **ÉGALITÉ** : Même si le partenariat réunit de organismes de tailles diverses ou compte un membre qui fournit le gros des ressources, *tous* les partenaires doivent être égaux à la table.
- **COLLABORATION** : Atteindre ensemble des résultats communs grâce à une nouvelle structure organisationnelle exige, au-delà d'une relation formelle, une culture de collaboration.
- **FLEXIBILITÉ** : Le principe de la « taille unique » ne convient pas aux CSC et ne convient pas non plus à un même CSC en toutes circonstances. Il faut toujours être prêt à s'adapter en fonction des circonstances.

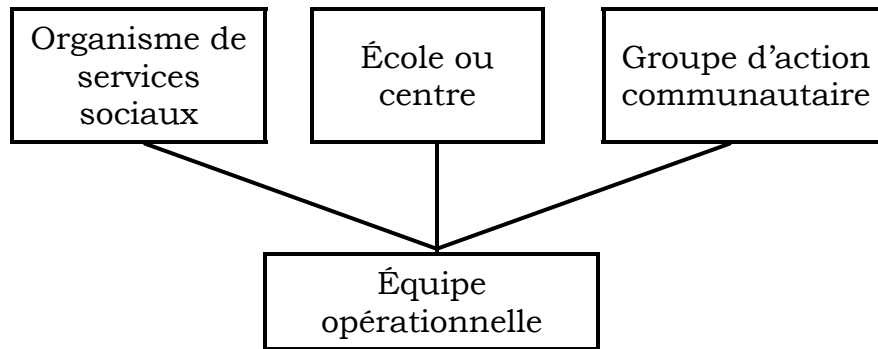
Réciprocité	Égalité
Collaboration	Flexibilité

Structure du CSC et du partenariat

La structure d'un partenariat entre l'école et la communauté varie depuis le modèle parallèle de la coexistence de structures anciennes et nouvelles, chacune assortie d'un mandat propre, au modèle intégré, où l'ancien cède la place à une nouvelle structure hybride. Elle peut varier par ailleurs par le degré de partenariat, selon qu'il s'agit d'une école unique ou d'initiatives englobant de multiples sites. La combinaison de ces deux dimensions est illustrée ci-dessous.



Notre cadre suit une méthode simple, qui n'inclut pas de structure formelle entre les partenaires. Ces derniers délèguent tout le travail à une **équipe opérationnelle**, par exemple :



Équipe opérationnelle

L'équipe opérationnelle (ou tout autre nom choisi) est formée d'un chef, de représentants des divers partenaires et des principaux groupes intéressés, ainsi que de toutes autres personnes-ressources, parmi lesquelles un **ami critique**. Qui plus est, « comme les élèves sont les plus directement touchés par les changements, il convient de faciliter leur contribution à l'effort déployé pour l'école communautaire. » (voir l'encadré)¹⁷.

« En appelant les enfants et les jeunes élèves à participer, vous faites en sorte que l'école tienne compte de leurs besoins et vous donnez à leurs aînés une bonne chance de développer leur esprit d'initiative et leur sens des responsabilités envers leur communauté. »

La composition de l'équipe opérationnelle n'est pas fixe. L'expérience montre toutefois qu'il y faut pour le moins :

- Un **coordonnateur/facilitateur** qui assume la direction de l'équipe et fournit une aide technique.

Ce poste sera à temps plein ou partiel, ou partagé par plusieurs personnes, selon la portée du CSC. On peut par exemple confier la direction de l'équipe à un généraliste de l'école ou du centre et l'assistance technique à une ressource extérieure.

Affecter les ressources

Toutes les activités prévues du CSC exigent des ressources financières, humaines et matérielles. Les premières financent généralement les suivantes, mais il se peut que certaines ressources non financières soient le fruit d'une contribution « en nature » d'un ou de plusieurs partenaires.

Il importe à ce stade de déterminer les paramètres généraux des ressources que chaque partenaire accepte ou pourrait accepter de fournir et les conditions d'affectation. Ainsi, un bailleur de fonds rendra peut-être sa contribution conditionnelle à la contrepartie d'un autre organisme ou à l'approbation du plan d'action (étape 3).

Il importe tout autant de considérer les ressources dans une perspective à long terme, surtout si le CSC bénéficie d'un financement de « démarrage », qu'il faudra éventuellement remplacer. Autrement dit :

- Le CSC a-t-il ou peut-il acquérir les ressources qui lui permettront de durer?

2.4 Conclure une entente de partenariat

Cette étape marque la fin de l'amorce et le moment où vous déterminez si vous êtes prêts à aller de l'avant. Une coentreprise comme le CSC doit être officialisée, de sorte que les partenaires et les intéressés comprennent bien ce qui est convenu. En général, cette officialisation passe par un document écrit, qui peut prendre la forme :

- d'un contrat; ou
- d'un protocole d'entente.

Surtout, éviter d'écrire ce qui risque de changer. Au budget en bonne et

Soyez prêts, partez!

- ✓ Les partenaires sont engagés.
- ✓ La mission est claire.
- ✓ La structure et les rôles sont bien définis.
- ✓ Les ressources sont allouées.
- ✓ Les conditions propices sont réunies.

due forme, par exemple, on substituera un énoncé des ressources financières et autres que chaque partenaire doit fournir pendant la durée de l'entente ainsi que les conditions d'approbation et de modification des budgets annuels.

L'entente sera plus ou moins détaillée et d'une durée plus ou moins longue, selon la nature et la complexité du CSC, mais on y trouvera pour le moins :

- le nom des partenaires;
- l'énoncé de mission;
- les responsabilités des partenaires et de l'équipe opérationnelle;
- les ressources;
- toute autre clause pertinente (ex. : durée).

Certaines coentreprises sont avantagées par l'absence de formalités strictes. À vous de décider.

La conclusion de l'entente passe généralement par les tâches suivantes :

- rédaction de chaque article;
- révision de toutes les clauses;
- distribution aux partenaires pour approbation;
- signature.

NOTA : La première année, certains partenaires pourraient souhaiter attendre l'approbation du plan d'action avant de signer.

⊗ Le cas échéant, la signature peut être reportée à la fin de l'étape 3.

3. DRESSER LE PLAN D'ACTION

Il s'agit maintenant de parachever le plan d'action, qui détermine le fonctionnement du CSC. Cela se fait en cinq étapes :

- déterminer les résultats voulus;
- déterminer les programmes et services à offrir;
- déterminer la capacité d'offrir les services;
- déterminer les moyens d'évaluer actions et résultats;
- parachever le plan d'action.

Le plan d'action trace les « **voies du changement** » évoquées dans le cadre et précisées dans l'entente de partenariat. Planifier est un exercice d'équilibre : trop planifier peut mener au blocage, mais pas assez peut mener au chaos. Le plan d'action d'un CSC est aussi un outil de gestion du risque.



- Risque : incertitude quant à l'obtention du résultat recherché ou du risque potentiel assorti à ce résultat (ou aux efforts déployés pour l'obtenir).

Le risque peut être visible et immédiat, mais il peut aussi être masqué et menacer la viabilité à long terme de l'entreprise.

3.1 Déterminer les résultats voulus

La première tâche consiste à déterminer les résultats voulus pour le CSC ou les résultats auxquels il doit contribuer, dans les différents domaines retenus par les partenaires (étape 2.2, p. 9).

Concrétiser la vision

L'image de **l'impact** du programme, en bout de ligne, peut paraître assez nébuleuse. Ex. :

Planifier ne garantit pas le succès, mais ne pas planifier suffisamment garantit l'échec.

- une économie plus prospère.

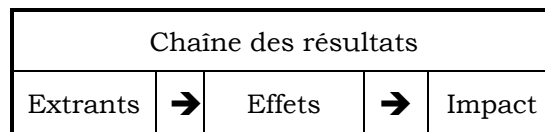
Elle devient généralement plus claire grâce aux effets et plus concrète avec les extrants :

- les diplômés travaillent dans le domaine de leur choix (effet);
- les élèves d'un centre de formation professionnelle obtiennent leur diplôme (extrant).

Dans le contexte d'une coentreprise, on détermine les résultats en cherchant les points de **convergence** entre les visées des partenaires, ce qui permet de formuler une chaîne de résultats mutuellement bénéfiques.

Formuler la chaîne de résultats

La planification axée sur les résultats commence à la fin de cette chaîne, par la détermination des résultats voulus à long terme. Puis, par **conception inverse**, on détermine les résultats préalables à court et à long termes (Le maillon suivant – celui des activités qui produiront ces résultats à court terme, constituent l'étape 3.2.)



Étant un projet concerté de deux organismes ou plus, le CSC vise des résultats communs aux partenaires. **Exemple :**

- Un groupe communautaire souhaite que les jeunes femmes enceintes ou mères seules adoptent un style de vie sain et prennent mieux soin des enfants (résultat à court terme).
- Si ce résultat est atteint, les enfants seront en meilleure santé et réussiront mieux à l'école (résultat à moyen terme).
- L'école appuie aussi cet objectif et crée un CSC qui offre, entre autres services, un programme de soutien aux jeunes femmes enceintes ou mères seules.

Même si vous n'arrivez pas à déterminer les étapes à suivre pour atteindre les résultats à long terme, vous pourrez sans doute formuler les stratégies générales qui permettront d'y arriver et un calendrier approximatif pour chacune. La détermination des résultats à court terme est un exercice beaucoup plus concret et plus immédiat, puisque ces résultats seront atteints dans un avenir rapproché, par exemple à la fin de l'année scolaire.

3.2 Déterminer les programmes et services à offrir

La conception inverse amorcée à l'étape précédente remonte au choix des services de nature à produire les résultats voulus. À la recherche des *motifs* succède la recherche des **moyens**. La difficulté est de *guider* le CSC au moyen de la vision, sans toutefois l'*aveugler* : « programmes et projets doivent reposer sur la réalité et non sur la vision *idéale* qu'a l'organisation de la façon dont les choses *devraient* se passer¹⁸. »

Le choix des services à offrir exige créativité et pragmatisme. Il faut **focaliser** sur des moyens réalistes mais efficaces d'obtenir les résultats voulus.

On ne saurait choisir un service sans vérifier si l'organisation peut le fournir. Les capacités (voir étape 3.3) englobent une gamme de ressources humaines et matérielles. À l'exception de bénévoles et d'autres formes de dons, toutes les ressources coûtent de l'argent. Pour choisir les services à offrir, quels qu'ils soient, il faut donc analyser les coûts, facteur essentiel du choix entre les différents moyens de fournir un même service et entre deux services possibles.

Étant donné le vaste éventail des formes possibles de l'école communautaire et de celui, tout aussi vaste, des contextes, le CSC pourra s'inspirer des nombreuses variantes existantes. Le choix est crucial, puisque la plupart des organisations ne peuvent pas se permettre d'investir des ressources trop rares dans une entreprise qui ne favorise pas l'obtention des résultats voulus.

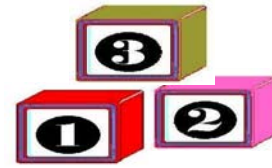
Une fois les activités choisies, il faut envisager le suivi.

- Suivi : processus continu dont le but est de vérifier si les activités et les procédés (y compris les ressources) sont sur la bonne voie et s'il y a progrès en regard des résultats escomptés.

Dans le contexte de notre cadre d'action, le suivi (qui s'applique aussi à l'étape 3.3) se distingue de l'évaluation, laquelle est une vérification systématique du rendement du CSC (voir l'étape 3.4). Suivre le rendement, c'est *garder l'œil* sur les *témoins avertisseurs* et autres *indicateurs* essentiels pour s'assurer que le système donne satisfaction.

3.3 Déterminer la capacité de prestation

Le rendement d'un CSC est évalué en bout de ligne par la qualité de la prestation des services et l'atteinte des résultats annoncés. Comme un individu, une organisation doit avoir la *capacité* de bien faire. Les capacités sont les « **blocs d'assise** » du rendement. Le renforcement des capacités détermine quels blocs sont important et comment ils seront assemblés.



- **Capacité organisationnelle** : ressources, systèmes et autres moyens permettant à l'organisation de fournir et de maintenir un rendement élevé et conforme aux attentes des intéressés.
- **Renforcement de la capacité organisationnelle** : processus continu qui fait en sorte qu'un individu et une organisation améliore sa capacité de fonctionner.

L'insuffisance des capacités est le motif le plus fréquent de l'échec ou de l'abandon d'une innovation¹⁹. À l'évidence, les capacités importent pour le CSC, qui est créé en premier lieu pour mettre en commun les capacités des partenaires de sorte qu'ils produisent ensemble des résultats qu'aucun n'aurait pu obtenir seul.

Le développement des capacités et l'amélioration résultante sont les derniers maillons de la chaîne des résultats. À ce stade, la conception inverse remonte depuis les services nécessaires à la production des résultats aux capacités requises pour fournir ces services, voire, aux mesures requises pour édifier ces capacités.

Le CSC hérite d'une part des capacités des organisations partenaires, mais il pourrait lui en manquer encore, à titre d'organisation nouvelle. Au moment de planifier, il importe donc de déterminer les assises nécessaires et l'assemblage des blocs constitutifs pour répondre aux mieux aux besoins.

Ces blocs constitutifs sont tangibles (ex. : locaux et équipements) ou intangibles (ex. : relations interpersonnelles et culture organisationnelle). Le renforcement des capacités ne se fait pas d'un seul coup, au départ; c'est une entreprise de longue haleine. Il n'en faut pas moins y veiller d'entrée de jeu puisqu'elle est indispensable à la viabilité du CSC.

3.4. Déterminer les moyens d'évaluer actions et résultats

« Évaluation » est un autre terme polysémique. Dans le présent contexte, sa définition est la suivante :

- Évaluation : recherche systématique de données sur le rendement d'une organisation (dont le CSC) afin de rendre compte et d'améliorer.

Notre cadre est conçu pour favoriser l'**autoévaluation**²⁰, une démarche en vertu de laquelle l'organisation assume la responsabilité première de l'évaluation de son propre *rendement* (voir définition en étape 2.2). Cette démarche est conforme tant au cadre de gestion de la fonction publique québécoise qu'à la réforme de l'éducation, axée sur les écoles.

L'autoévaluation est un **processus participatif** qui englobe tous les principaux intéressés (voir l'encadré)²¹. À l'instar du processus global décrit dans ces pages, il commence par une planification (objet de cette étape 3.4), aboutit à l'évaluation proprement dite (étape 5) puis à des « boucles de rétroaction » qui pavent la voie au cycle suivant de planification et de prestation des services. Bien que *linéaire*, elle n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Il y a beaucoup « d'allées et venues » en cours de route.

« En participant à cette étape, les jeunes évaluent les programmes communautaires qui influent sur leur vie. Ce n'est pas une participation symbolique; ils ont une réelle influence sur les décisions. »

Déterminer l'orientation

Pour que l'évaluation soit gérable, notre cadre en limite le champ aux *principales sphères de rendement* du CSC et propose un traitement cyclique (annuel, par exemple). Cette limite ne nie pas l'importance des évaluations approfondies ou plus pointues, mais en remet plutôt la responsabilité concertée au CSC, à ses partenaires, aux organismes locaux et régionaux ou aux ministères responsables, selon la nature et l'objet de chacune.

Une fois établi le déroulement de l'évaluation, on passe aux habituelles tâches de gestion de projet ou de programme, généralement à l'aide du plan de travail, notamment : l'organisation du déroulement du travail et l'affectation des

ressources. L'établissement d'un calendrier préliminaire représente parfois la première confrontation avec la réalité. L'équipe d'évaluation compare la portée de l'évaluation envisagée initialement avec le temps dont elle dispose réellement.

Pour que l'évaluation soit crédible, le plan doit préciser les normes à suivre, éthiques et autres. Toute évaluation doit être **digne de foi**; en effet, si les intéressés ne croient pas qu'elle brosse un portrait complet et juste de son objet, ils ne tiendront pas compte de ses résultats. Le cas échéant, le temps et l'énergie investis l'auront été en vain.

Délimiter le champ de l'évaluation

Le rendement organisationnel couvre toute la chaîne de résultats évoquée plus haut, soit:

- édifier la capacité de l'organisation de fournir les services;
- fournir des services aux élèves et à la communauté;
- atteindre les résultats escomptés (à court, moyen et long termes).

Pour axer l'évaluation sur les aspects les plus importants de son rendement, le CSC cerne d'abord avec précision les éléments à évaluer précisément, soit l'**objet** de l'évaluation; autrement dit, les *volets* du rendement à évaluer mais non pas *ce qu'il devrait être*. Ce dernier aspect ne peut être mesuré que moyennant certaines « normes » de rendement. Ici encore, il y a confusion terminologique. Voici les trois définitions utilisées pour nos besoins.

- **Norme de rendement** : précision du niveau ou degré de rendement voulu, souvent à partir de divers *critères d'évaluation* qui permettent de constater et de mesurer le rendement.
- **Cible de rendement** : niveau de rendement attendu, souvent en fonction d'une durée donnée et à l'égard des points évalués.
- **Points de repère** : point de référence et de comparaison servant à élaborer les *normes de rendement* et à fixer les *cibles*.

Ayant décidé ce qui sera évalué, le CSC détermine **comment** mesurer le rendement en regard de chaque élément.

Mesurer le rendement

Le rendement d'une organisation n'étant ni simple ni direct, l'évaluation se fait généralement au moyen d'indicateurs, définis comme suit :

- **Indicateur** : *variable* fournissant une *mesure substitutive* ou une représentation symbolique du rendement organisationnel.

Les indicateurs sont souvent considérés comme des statistiques spécialisées, qui *quantifient* le rendement. Des indicateurs *qualitatifs* (visuels ou narratifs) sont toutefois utiles en l'absence de mesures quantitatives ou si l'on souhaite une représentation plus *symbolique* de la qualité.

La production d'indicateurs exige des *sources* de données appropriées et les moyens de recueillir et d'analyser ces dernières, ce qui oblige souvent à créer des *instruments* (questionnaires et échelles). L'exercice est aussi une mesure de réalisme, puisque l'applicabilité d'un indicateur donné dépend de la capacité de le produire.

La production des indicateurs peut d'ailleurs devenir assez technique, mais le plus important est de mesurer ce qui compte pour le CSC²².

EXEMPLE DE MESURE DU RENDEMENT

- Un des résultats escomptés - les diplômés trouvent un emploi dans leur champ d'étude deux ans au plus après le diplôme - devient **objet** d'évaluation.
- Un sondage donne deux **points de repère** : la moyenne de tous les centres du Québec est de 80 p. 100 (emploi trouvé dans le champ d'étude dans les deux ans suivant la collation des grades) et le taux des dix centres en tête de classement est de 90 à 95 p. 100.
- Voulant figurer parmi les dix premiers, les partenaires fixent la **norme** à 90 p. 100.
- Étant donné le rendement passé (50 à 60 p. 100), des **cibles** intérimaires sont fixés à 70 p. 100, 80 p. 100 et 90 p. 100 pour les trois prochaines années.
- L'**indicateur** choisi est le pourcentage de diplômés qui signalent avoir trouvé un tel emploi.

- La **source ou méthode de collecte des données** est un questionnaire posté aux diplômés deux ans après la collation des grades. Source ou méthode d'**analyse** : les données quantitatives sont analysées à l'aide d'un tableur et les données qualitatives sont analysées séparément.

3.5 Parachever le plan d'action

Ce dernier volet sert à consolider et à revoir tous les aspects du plan d'action dressé au cours des volets 3.1 à 3.4, tout en tenant compte de la planification annuelle de chaque partenaire.

Revoir les plans des partenaires

Le plan d'action influe inévitablement sur le plan de réussite de l'école ou du centre et sur les plans équivalents de chaque groupe ou organisme communautaire qui est partie au CSC. L'incidence du plan d'action sur le plan de réussite ou l'équivalent doit être déterminée avant la présentation aux partenaires, pour approbation.

Le plan revu doit être approuvé conformément aux paramètres pertinents de l'entente de partenariat.

Plan d'action

- Résultats voulus
- Activités
- Supervision
- Évaluation
- Plan de travail
- Ressources

Signer l'entente de partenariat si cette action (étape 2.5) a été reportée jusqu'à ce que le plan d'action soit complet.

4 EXÉCUTER LE PLAN D'ACTION

Le but est ici de mettre en œuvre le plan d'action dressé à l'étape précédente, en trois phases :

Voici la seconde transition essentielle du processus :
l'action succède à la planification.

- affecter les ressources et amorcer la prestation des services;
- affecter les ressources et édifier les capacités;
- faire le suivi de la prestation des services et le renforcement des capacités.

C'est le premier maillon de la chaîne de résultats, puisqu'il s'agit d'entreprendre les activités prévues pour produire les résultats à court terme du CSC.

4.1 Affecter les ressources et amorcer la prestation des services

Théoriquement, cette phase est assez simple : il suffit d'exécuter le plan d'action, c'est-à-dire embaucher ou redéployer le personnel et répartir les ressources prévues entre les programmes et services planifiés. En pratique, elle sera peut-être plus difficile. Vous pourriez devoir ajuster un peu le plan d'action.

4.2 Affecter les ressources et renforcer les capacités

On l'a vu (p. 18), la prestation des services exige des capacités qu'il faudra peut-être édifier *avant* d'entreprendre certains aspects de la prestation des services. D'autres aspects pourront être exécutés simultanément ou ultérieurement, selon les circonstances. L'essentiel est de ne pas négliger le renforcement des capacités ni la reporter à cette date mythique où on aura le temps de le faire.

4.3 Faire le suivi de la prestation des services et du renforcement des capacités

Cette phase contribue aussi à l'exécution du plan adopté pour que la prestation des services et le renforcement des capacités concourent à la progression vers les résultats, au déroulement des activités et à l'affectation des ressources.

5. ÉVALUER

Cette dernière étape est celle de l'évaluation de la prestation des services et de le renforcement des capacités; elle se divise en trois volets :

- recueillir les données;
- analyser les données;
- faire rapport aux partenaires.

L'évaluation du rendement du CSC se fait suivant le plan élaboré à l'étape 3.4.

Elle complète le cycle programmatique et prépare au suivant.

5.1 Recueillir les données

Les données sont des *éléments* d'information utilisés pour produire les indicateurs déjà décrits (p. 20). Il y a deux grandes catégories :

- les données quantitatives, qui sont d'ordre numérique, soit des éléments d'information qu'on peut compter;
- les données qualitatives, qui sont d'ordre verbal ou visuel, soit des éléments d'information qu'on ne peut pas compter.

Les méthodes de collecte sont très diverses. Citons :

- l'interaction;
- l'observation de situations ou d'activités;
- la réunion archivistique.

Le processus de collecte est largement prédéterminé par les méthodes choisies pour produire les indicateurs (étape 3.4).

5.2 Analyser les données

La principale tâche à ce stade consiste à compiler les éléments d'information recueillis, c'est-à-dire les analyser pour en dégager le sens.

Le traitement des données quantitatives comporte trois tâches importantes :

- saisir les données en un fichier informatique;
- exécuter différentes opérations statistiques;
- mettre les résultats en tableaux.

L'analyse des données qualitatives est très différente, mais n'en produit pas moins une richesse que n'ont pas les données quantitatives²³.

Une fois toutes les données recueillies et analysées, l'équipe d'évaluation est en mesure de tirer des conclusions. C'est à ce stade qu'elle s'assure que les résultats reflètent avec précision les données recueillies et analysées et que ses conclusions sont fermement étayées par les données.

5.3 Faire rapport aux partenaires

Tout comme les CSC se distinguent l'un de l'autre par leurs visées, leur champ d'action, etc., les rapports d'évaluation varient beaucoup, depuis le compte rendu bref et officieux aux documents plus formels. Il n'existe pas de forme unique ou générique convenant à toutes les évaluations de CSC. En cette ère de multimédia, toutefois les imprimés traditionnels suffisent rarement; il faut leur adjoindre un site Web et autres fonctions électroniques ainsi que des communications personnelles.

Étant une communauté d'apprentissage, le CSC réfléchit continuellement à son expérience. L'organisation s'écarte des tâches quotidiennes pour constater ce qui s'est fait, interpréter cette information en regard de ses objectifs et de son contexte et **tirer des enseignements** grâce à cette réflexion. Ces enseignements tiennent une grande place dans le rapport et servent de base aux futurs plans d'action.

Un CSC qui n'utilise pas vraiment les résultats de l'évaluation aura sans doute beaucoup de mal à atteindre ses objectifs d'amélioration. Aussi les résultats doivent-ils être associés à des mesures de suivi. En plus de servir aux multiples fins des parties intéressées, ces mesures s'inscrivent dans les boucles de rétroaction qui enrichissent le cycle de planification suivant : l'application à la politique et à la pratique futures des enseignements tirés de la réflexion sur l'expérience passée.

Rapports et partenaires

Tout comme la planification de l'évaluation doit établir un lien avec le plan dressé par chaque partenaire pour évaluer son propre rendement, le rapport d'évaluation du CSC doit prendre en considération cet autre volet de communication des résultats ou s'y intégrer, selon les décisions prises à l'étape de la planification.

Un dernier mot

Le rapport d'évaluation est la preuve publiée que les écoles « parlent d'elles-mêmes », comme l'illustre cette photo figurant dans un rapport demandé par le syndicat national des enseignants (National Teachers Union) du Royaume-Uni²⁴. L'image reflète en outre le rôle important des élèves, non seulement dans l'évaluation mais dans la conception de toute initiative stratégique d'importance.

Le rapport est aussi une charnière entre un cycle de planification et le suivant. Au début du présent cycle, nous avons demandé ce qu'est un CSC et pourquoi il paraît utile. Il est à souhaiter que vos réponses à ce stade sont positives. Vous vous demandez sans doute maintenant **si le CSC durera.**

La durabilité est un élément clé de la théorie du changement dans le contexte de notre cadre d'action. C'est pourquoi le renforcement des capacités y tient une place si importante, y compris l'évaluation des activités qui y concourent. Le « bourdonnement » généré par une innovation, surtout si celle-ci bénéficie d'un soutien externe, ne conduira à un succès durable que si la capacité organisationnelle peut y contribuer. Le rapport d'évaluation sert justement à développer diverses capacités et à faire en sorte que la vision qui a incité les partenaires à créer le CSC soit entretenue au fil du temps.



SCHOOLS SPEAK FOR THEMSELVES

COMPLÉMENT D' INFORMATION

Le présent document fait partie d'une série de publications qui seront affichées sur le site Web de LEARN consacré au CSC :

- *Une voie prometteuse pour l'enseignement en anglais au Québec.* Brève introduction aux CSC, pour le grand public.
- *The CLC Resource Kit (lequel comprend le cadre, une guide, des maquettes et un cahier) fournit des suggestions détaillées d'application du cadre d'action à l'adresse du coordonnateur du processus.*

Des sources diverses traitent des écoles communautaires en général et du présent cadre d'action en particulier, et notamment les publications énumérées dans la bibliographie ci-dessous. Bon nombre d'entre elles sont gratuites et peuvent être consultées sur les sites Web indiqués dans les références.

Lexique

<ul style="list-style-type: none"> • Capacité organisationnelle : ressources, systèmes et autres moyens permettant à l'organisation de fournir et de maintenir un rendement élevé et conforme aux attentes des intéressés.
<ul style="list-style-type: none"> • Chaîne de résultats : séquence des changements transformant les ressources et activités d'un programme en extrants, résultats et incidences.
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la capacité organisationnelle : processus continu qui fait en sorte qu'un individu et une organisation améliore sa capacité de fonctionner.
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation : recherche systématique de données sur le rendement d'une organisation (dont le CSC) afin de rendre compte et d'améliorer.
<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur : <i>variable</i> fournissant une <i>mesure substitutive</i> ou une représentation symbolique du rendement organisationnel.

<ul style="list-style-type: none"> • Norme de rendement : document indiquant le niveau ou degré de rendement voulu, souvent à partir de divers <i>critères d'évaluation</i> qui permettent de constater et de mesurer le rendement.
<ul style="list-style-type: none"> • Cible de rendement : niveau de rendement attendu, souvent en fonction d'une durée donnée et à l'égard des points évalués.
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation : entité formée d'individus, de groupes ou d'autres organisations agissant de concert en vue d'objectifs communs, en vertu d'une structure reconnaissable et définie dans des règles officielles et officieuses.
<ul style="list-style-type: none"> • Rendement organisationnel : succès obtenu par une organisation ou un système en regard du <i>fonctionnement</i> ou des <i>résultats</i> attendus par les intéressés.
<ul style="list-style-type: none"> • Point de repère : point de référence et de comparaison servant à élaborer les <i>normes de rendement</i> et à fixer les <i>objectifs</i>.
<ul style="list-style-type: none"> • Résultat : changement descriptible ou mesurable qui découle d'une action ou d'une activité rendue possible par des ressources diverses : <ul style="list-style-type: none"> • extrant : résultat à court terme (objectif); • effet : résultat à moyen terme (but); • impact : résultat à long terme (finalités).
<ul style="list-style-type: none"> • Risque : incertitude quant à l'obtention du résultat recherché ou du risque potentiel assorti à ce résultat (ou aux efforts déployés pour l'obtenir).
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi : processus continu dont le but est de vérifier si les activités et les procédés (y compris les ressources) sont sur la bonne voie et s'il y a progrès en regard des résultats escomptés.

Notes

-
- 1 Organizational Research Services, 2004, p. 1.
 - 2 Wang, Haertel et Walberg, 1998, p. 1.
 - 3 Entre autres : Ministère de l'Éducation du Québec, 2000.
 - 4 Équipe de travail sur le développement de l'école communautaire, 2005.
 - 5 Senge et coll., 2000, p. 461, traduction libre.
 - 6 Coalition for Community Schools, s.d., p. 2, traduction libre.
 - 7 Children's Aid Society, 2001, p. 8, traduction libre.
 - 8 Saskatchewan Learning, 2000.
 - 9 Saskatchewan Learning, 2002.
 - 10 Mitchell et Sackney, 2000, p. 9, traduction libre.
 - 11 Senge et coll., p. 461, traduction libre.
 - 12 Blank, Melaville et Shah, 2003.
 - 13 Fullan, 2001, p. 151, traduction libre.
 - 14 Fuller, Guy et Pietsch, 2002, p. 4, traduction libre.
 - 15 Leithwood, Jantzi, et Steinbach, 1999, p. 70, traduction libre.
 - 16 Hamann, 2003, p. 7-8, traduction libre.
 - 17 Children's Aid Society, 2001, p. 85, traduction libre.
 - 18 Delpeche et al., 2003, p. 14, traduction libre (les mots en italiques sont les nôtres).
 - 19 Fullan, 2001, p. 18.
 - 20 Smith, 2004.
 - 21 Horsch, et al., 2002, p. 1, traduction libre.
 - 22 Stoll et Fink, 1996, pp. 166-167.
 - 23 Patton, 2002.
 - 24 MacBeath, Boyd, Rand et Bell, 1996.

Bibliographie

- Blank, M.J., Melaville, A. et Shah, B.P. (2003). *Making the difference: Research and practice in community schools*, Washington, Coalition for Community Schools. Consulté à <http://www.communityschools.org/>.
- Children's Aid Society (2001). *Building a community school* (3^e éd.), New York. Consulté à <http://www.childrensaidsociety.org/>.
- Coalition for Community Schools (S.d.). *Community schools: Partnerships for excellence*, Washington. Consulté à <http://www.communityschools.org/>.
- Delpeche, H., Jabbar-Bey, R., Sherif-Trask, B., Taliaferro, J. et Wilder, M. (2003). *Community development and family support: Forging a practical nexus to strengthen families and communities*, Baltimore MD: Annie E. Casey Foundation. Consulté à <http://www.aecf.org/>.
- Équipe de travail sur le développement de l'école communautaire. (2005). *L'école communautaire : Un carrefour pour la réussite des jeunes et le développement de la communauté*. Québec : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Consulté à <http://www.mels.gouv.qc.ca/>.
- Fullan, M.G. (2001). *The new meaning of educational change* (3^e éd.), New York, Teachers College Press.
- Fuller, T., Guy, D. & Pietsch, C. (2002). *Asset mapping: A handbook*. Ottawa: Canada, Agriculture et Agro-alimentaire, Partenariat rural canadien.

- Retrieved from <http://www.rural.gc.ca/>
- Hamann, M. (with D. Hall). (2003). *Schools uniting neighborhoods: Successful collaboration in an environment of constant change*, Baltimore MD, Annie E. Casey Foundation Retrieved from *Schools Uniting Neighborhoods: Successful Collaboration in an Environment of Constant Change*, Baltimore (Maryland), Annie E. Casey Foundation. Consulté à <http://www.sunschools.org/>.
- Horsch, K., Little, P.M.D., Smith, J.C., Goodyear, L. et Harris, E. (2002). *Youth involvement in evaluation & research. Issues and Opportunities in Out-of-School Time Evaluation*, n° 1, Cambridge, MA, Harvard University, Graduate School of Education, Harvard Family Research Project. Consulté à <http://www.gse.harvard.edu/>.
- Leithwood, K. Jantzi, D. et Steinbach, S. (1999). *Changing leadership for changing times*, Buckingham UK, Open University Press.
- MacBeath, J., Boyd, B., Rand, J et Bell, S. (1996). *Schools speak for themselves: Towards a framework for self-evaluation*, Londres, The National Union of Teachers. Consulté à <http://www.teachers.org.uk/>.
- Mitchell, C. et Sackney, L. (2000). *Profound improvement: Building capacity for a learning community*, Lisse, Swets & Zeitlinger.
- Organizational Research Services (2004). *Theory of change: A practical tool for action, results and learning*, Baltimore MD, Annie E. Casey Foundation. Consulté à <http://www.aecf.org/>.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3^e éd.), Thousand Oakes, CA, Sage.
- Québec, Ministère de l'Éducation (2000). *Consolider la collaboration entre le milieu scolaire et le milieu communautaire : une mesure clé pour la réussite éducative des jeunes*, Québec. Consulté à <http://www.mels.gouv.qc.ca/>.
- Saskatchewan Learning (2000). *Community education: Schools and communities working together*, Regina. Consulté à <http://www.sasked.gov.sk.ca/>.
- Saskatchewan Learning (2002). *Working together toward School^{PLUS}: Parent and community partnerships in education* (Handbook 2002), Regina. Consulté à <http://www.sasked.gov.sk.ca/>.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B. Dutton, J. et Kleiner, A. (2000). *Schools that learn*, New York, Doubleday.
- Smith, W.J. (2004, May). *Measuring what you value: A school-centred approach to performance evaluation*, document présenté à la conférence Moving from a Cult of Testing to a Culture of Professional Accountability, Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants, Ottawa. Consulté à <http://www.ctf-fce.ca/>.
- Stoll, L. et Fink, D. (1996). *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham UK: Open University Press.
- Wang, M.C., Haertel, G.D. et Walberg, H.J. (1998). *Effective features of collaborative school-linked services for children in elementary schools: What do we know from research and practice?* Philadelphia, PA, Temple University Center for Research in Human Development and Education, Laboratory for Student Success. Consulté à <http://www.temple.edu/lss/>.