

Vers une consolidation du lien école-communauté

Projet *École éloignée en réseau*

Par

Karl Lussier et Mélanie Lagacé

Sous la direction de Paul Prévost

Université de Sherbrooke

cefrio
votre lien avec l'avenir

VERSION FINALE
NOVEMBRE 2004

Projet du CEFRIO intitulé : «École éloignée en réseau», réalisé grâce à la participation du ministère de l'Éducation du Québec, du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, et des commissions scolaires de la Baie-James, de Portneuf et des Sommets.

Le CEFRIO

est un centre réseau qui regroupe plus de 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux. Sa mission : aider les organisations québécoises à utiliser les technologies de l'information de manière à être plus performantes, plus productives et plus innovatrices. Situé à Québec et à Montréal, le CEFRIO réalise, en partenariat, des projets de recherche et de veille stratégique sur l'appropriation des TIC. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privé que public. Le gouvernement du Québec est son principal partenaire financier.

Karl Lussier, M.Sc.

Mélanie Lagacé, M.Sc.

Université de Sherbrooke
2500, boul. de l'Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Sous la direction de :

Paul Prévost, Ph.D.

Pour toute information, veuillez communiquer avec Josée Beaudoin, directrice développement de projet au (514) 840-1245.

cefrio

vosre lien avec l'avenir

Bureau à Québec

888, rue Saint-Jean, bureau 575
Québec (Québec) G1R 5H6 Canada
Téléphone : (418) 523-3746
Télécopieur : (418) 523-2329
Site Internet : www.cefrio.qc.ca

Bureau à Montréal

550, rue Sherbrooke Ouest, Tour Ouest
Bureau 350, Montréal (Québec) H3A 1B9 Canada
Téléphone : (514) 840-1245
Télécopieur : (514) 840-1275

Introduction

Des ponts existent depuis très longtemps entre les écoles, les commissions scolaires et les petites communautés au Québec. Cependant, l'évolution du contexte administratif et la complexité croissante des défis auxquels sont confrontés les dirigeants scolaires exigent d'aller encore plus loin dans la recherche de collaboration. Ce contexte rend maintenant nécessaires les partenariats et le développement conjoint de solutions novatrices. Cette réalité est particulièrement vraie dans les régions éloignées, là où la décroissance de la clientèle et la détérioration du milieu socioéconomique sont marquantes. De ce fait, de nouveaux partenaires ont fait leur apparition dans le monde scolaire, ils s'appellent : municipalité, entreprise, CLSC, etc. La multiplication de ces initiatives montre que la collaboration est devenue une condition essentielle à la pérennité des services rendus.

Ainsi de nombreuses écoles au Québec innovent en instaurant, en collaboration avec des partenaires du milieu, des mesures de maintien et de développement des services. C'est le cas du projet d'*École éloignée en réseau* qui fait usage de l'Internet à large bande pour favoriser l'éclatement des relations traditionnelles au sein même du milieu scolaire et la multiplication des interactions entre les acteurs. Ce type de projet, en raison de sa portée, peut rapidement devenir une initiative collective ancrée dans la communauté, car il permet de rassembler une multitude d'acteurs locaux autour d'intérêts communs.

Le présent document invite les dirigeants et dirigeantes ainsi que tout le personnel des commissions scolaires et des écoles à poser un regard différent sur les collaborations école-communauté en considérant le fait qu'au niveau local, le partenariat repose sur des projets et sur des personnes et non exclusivement sur des institutions et des programmes. Les projets locaux doivent constituer le fer de lance d'une stratégie globale de maintien et de développement des écoles éloignées au Québec. La relance des communautés en déclin, et par le fait même des écoles en danger de fermeture, doit passer par une volonté et une réelle prise en charge des communautés de leur développement. Il s'agit de contribuer au renforcement des capacités des communautés à générer elles-mêmes leurs propres objectifs et à se définir par rapport aux cadres et aux acteurs extérieurs. Cette stratégie de développement local se veut endogène, territoriale, participative et inclusive. Le milieu scolaire est certes une partie prenante de taille dans cette dynamique locale.

Les enjeux et l'innovation

La décroissance scolaire est intimement liée à la dévitalisation socioéconomique du milieu. Les enjeux liés à cette problématique rendent difficile la gestion et la réalisation de la mission éducative (FCSQ et ADIGECS, 2002) car parfois les événements ne peuvent être contrôlés seuls. Ces défis sont toutefois aussi prenants pour les autres acteurs des communautés, qu'ils soient du milieu municipal, communautaire, des affaires ou de la culture. Lors de la planification du projet d'*École éloignée en réseau*, cette constatation avait amené l'équipe de projet à inviter des représentants du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (MDERR), afin qu'ils participent à la réflexion sur les enjeux et les impacts qu'un tel défi pose au développement des communautés locales.

Les liens de causalité existant au sein des enjeux vécus par les différents acteurs des communautés sont relativement simples à établir. Par exemple, il appert que lorsqu'il y a une réduction du nombre de résidents dans la communauté, le nombre d'enfants et de jeunes diminue dans les classes. Cette situation implique possiblement qu'une communauté où la population ne se renouvelle pas sera contrainte, sur un horizon à moyen ou à long terme, de fermer, à moins de susciter la venue de nouveaux arrivants qui pourront maintenir le village en vie. Cela est sans compter le problème de dévitalisation des milieux qui se traduit dans les conditions socioéconomiques souvent précaires des familles. Ces constats, lorsque perçus et analysés par les intervenants et les leaders locaux, agissent comme une onde de choc, surtout lorsque ceux-ci sont confrontés à des transferts d'élèves vers des écoles des communautés voisines, à la réduction des services à l'école ou à la fermeture de l'école. Pour pallier cette problématique, certaines communautés se mobilisent pour influencer les décideurs et d'autres se mobilisent pour se prendre en main et trouver des solutions durables.

Les leçons apprises (Prévost, 2001) nous révèlent que les facteurs de succès des communautés étant parvenues à se développer et à se sortir des situations difficiles telles que les fermetures d'écoles sont : l'existence d'un sentiment d'appartenance, la présence de leaders locaux, la présence d'un esprit d'entrepreneuriat, le lancement et le développement d'entreprises et d'autres initiatives locales, le déploiement d'un effort soutenu dans les démarches et la mise en place d'une stratégie axée autant sur les petits coups que sur les grands coups. Ces facteurs de succès montrent que le développement s'effectue principalement grâce à la détermination et à l'implication des gens qui ont à cœur la survie de leur communauté et qui s'investissent dans des initiatives porteuses pour l'avenir de leurs enfants. Il s'agit des dimensions humaine et sociale du développement.

Le maintien de l'école passe donc par le développement des communautés, par l'implication des gens et par l'interaction entre les acteurs de la communauté. Ce phénomène s'exprime par l'accroissement du dynamisme local. Ce dynamisme se traduit à son tour par l'activation des relations entre les commissions scolaires, les écoles et les acteurs locaux dans le cadre de projets et d'initiatives partenariales variées mais adaptées aux besoins et aux caractéristiques des populations locales. En ce sens, un projet dont la plaque tournante est l'usage du réseau à large bande dans les communautés, comme c'est le cas pour l'*École éloignée en réseau*, constitue en soi une initiative novatrice car il permet d'accroître les relations au sein de la communauté scolaire mais aussi les relations entre, d'une part, l'école et la communauté et, d'autre part, entre l'école, la communauté et les acteurs externes à la localité. Cela représente effectivement une innovation autant sociale que technologique car elle apporte des changements dans les façons de faire, dans les comportements des acteurs locaux. Un tel projet suscite de nouvelles réflexions et surtout de nouveaux échanges entre les acteurs.

Cette innovation, quoique particulière par son caractère technologique, s'ajoute aux autres changements que vit le milieu scolaire depuis quelques années. Pensons notamment à la loi 180 qui a modifié de façon significative le cadre décisionnel, financier et même stratégique des activités scolaires et locales. Toutes ces modifications dans l'environnement interne et externe de l'école contribuent à transformer les relations entre le milieu scolaire et les communautés locales. Encore considérée comme une institution importante pour sa communauté, l'école continue d'adapter son rôle dans le développement du milieu, en fonction des nouvelles réalités du réseau scolaire, mais aussi en fonction des nouvelles réalités de la communauté locale.

Tout d'abord quelques exemples de l'implication du milieu scolaire dans la dynamique locale au Québec

Comme les autres acteurs d'une communauté, l'école peut être un acteur stratégique du développement local. Toutefois, assume-t-elle ce rôle dans les régions du Québec? Quelles sont les formes que peuvent prendre les relations entre l'école et sa communauté dans une perspective de développement local? Quelle est la contribution réelle de l'école dans la dynamique locale des communautés? Quelles sont les conditions à mettre en place afin que l'école soit un acteur important du développement? Le projet de recherche *École éloignée en réseau* s'est penché sur ces questions en étudiant quatre écoles réparties sur le territoire québécois. Nous présentons ici un aperçu des résultats obtenus lors de cette étude afin d'illustrer l'implication du milieu scolaire dans le développement des communautés au Québec ([Prévost et al., 2004](#)).

Massueville / Saint-Aimé : une école catalyseur de la relance locale

La communauté de Massueville / Saint-Aimé, sise dans la MRC Bas-Richelieu, quoique traditionnellement agricole, a profité pendant des années du dynamisme industriel de Sorel-Tracy. Toutefois, la baisse démographique qui s'est reflétée dans la baisse de clientèle scolaire à l'école primaire a sonné l'alarme, d'abord chez les parents d'élèves, mais ensuite chez les élus locaux. Car bien que certains élus s'inquiétaient quant à l'urgence d'une relance locale, la mobilisation ne s'était pas encore réalisée, principalement en raison du faible degré de collaboration entre les deux municipalités. Or, l'initiative de quelques parents et de quelques élus, légitimée par l'appui de la direction de la commission scolaire de Sorel-Tracy, a provoqué la mobilisation nécessaire à la mise sur pied d'un comité de relance, incluant les deux municipalités, ce qui représentait déjà une situation de collaboration importante. Le constat de ce comité était simple : il faut mettre en place les conditions pour revitaliser la communauté et attirer les familles nécessaires pour maintenir l'école en vie. L'école de Christ-Roi a joué, dans ce cas, un rôle de catalyseur, permettant l'émergence d'une vision de développement où l'école devient un moyen pour attirer de nouvelles familles.

Saint-Romain : une école catalyseur et un centre de formation professionnelle acteur du développement

Le dynamisme du secteur économique de Saint-Romain, village situé dans la MRC du Granit, est le véhicule par lequel cette communauté se développe depuis plusieurs années. Le début des années 1990 a toutefois été une période de réflexion sur les moyens à prendre pour faire face à la décroissance de la population et la menace de fermeture de l'école primaire. D'abord dirigées par un groupe de parents et d'élus locaux, les négociations avec la commission scolaire pour le maintien de l'école ont été reprises par des intervenants du milieu agricole et des affaires locales afin d'en venir à une entente de partage de coûts, impliquant un entrepreneur et la municipalité comme partenaires. Cette situation a fait émerger des leaders qui, devant la réussite du projet de maintien, ont acquis de la légitimité auprès de la population et de la CS. Par leur implication en politique municipale ou dans le comité de développement de la communauté, certains ont même acquis un pouvoir de décision leur permettant une meilleure marge de manœuvre pour la mise en place de leurs projets. Les démarches pour l'accueil de la Maison familiale rurale (MFR), un centre de formation professionnelle dédié à la relève agricole et au développement rural, à Saint-Romain, en 2000, ont bénéficié de ce leadership qui s'était mis en place lors d'événements. Le leadership de Saint-Romain, dont font preuve des représentants à la coopérative de la MFR, a été le moteur du dynamisme de collaboration entre l'école primaire, la MFR et les institutions locales.

Dans le développement local, l'école primaire a donc joué un premier rôle de catalyseur, permettant la mise en place d'un leadership local porteur d'une vision de développement économique où l'on canalise les efforts sur l'attrait de nouvelles familles à Saint-Romain. Cette vision émergente de l'école comme moyen pour attirer des familles a eu pour effet de transformer l'école et en particulier la MFR en un réel levier pour le développement local. En effet, la MFR est devenue un levier important du développement en raison des retombées sur l'économie locale, en attirant des gens de l'extérieur, mais aussi en contribuant à la mise en valeur des autres ressources et institutions du territoire, comme la forêt. Notons finalement que l'école et le centre de formation professionnelle connaissent actuellement une forte croissance de leurs clientèles scolaires.

Saint-Camille : une école dynamisée par sa communauté

Faisant face à une décroissance de la population et à une détérioration du tissu socioéconomique importante, des enjeux qui se sont traduits par la perte de plusieurs services et la crainte de voir partir l'école du village au début des années 1990, la communauté s'est dotée d'un projet global de développement de services communautaires et culturels, tout en mettant en valeur l'ancien magasin général du village. Ce grand projet est devenu le vecteur principal du changement au sein de la communauté, qui lui a valu d'ailleurs une reconnaissance régionale et provinciale. Cette vision a été développée par des résidents de Saint-Camille qui croyaient que la spécificité rurale et la dimension humaine d'une petite communauté devaient servir de modèles pour le développement. Ces personnes, issues de différents milieux (municipal, culturel, social et communautaire, agricole et politique) ont, par le regroupement de leurs efforts, permis la création de plusieurs organismes locaux dont le P'tit Bonheur, gagné la légitimité de la population et le pouvoir suffisant pour convaincre cette dernière des bienfaits de leur approche. Ainsi, lors des projets réalisés en collaboration avec la communauté, par exemple lors du projet d'*École éloignée en réseau*(ÉÉR), le P'tit Bonheur avait suffisamment de pouvoir pour prendre part à cette initiative de façon active, tout en assurant un certain degré de cohésion entre le projet et les valeurs locales.

Dans la vision de ces leaders, l'école a toujours eu une place importante car elle contribue à l'éducation citoyenne des jeunes, et cette éducation est importante pour le développement du sentiment d'appartenance et d'identification à la communauté. En même temps, les leaders favorisent l'ouverture des jeunes sur le monde et considèrent que la connaissance de leur histoire, de leur patrimoine, fait partie du développement de la personne.

Lors de la réalisation du projet éducatif et du projet ÉÉR, l'école Christ-Roi a été dynamisée par une communauté qui portait déjà une vision centrale forte du rôle de l'école dans le développement. Étant axé sur la culture et les activités communautaires, il n'est pas surprenant que le projet éducatif ait intégré ces dimensions dans le développement des activités pédagogiques. De plus, pour les mêmes raisons, il n'est pas non plus surprenant que les leaders locaux aient été proactifs dans la mise sur pied du comité communauté dans le cadre du projet d'*École éloignée en réseau*.

La commission scolaire de Charlevoix : un acteur du développement

Bien connue pour ses attraits touristiques, la région de Charlevoix connaît toutefois des difficultés en raison de son éloignement relatif des grands centres, de l'exode rural, du vieillissement et de la décroissance de sa population dont la clientèle scolaire, particulièrement celle en région rurale. Face à cette problématique affectant les écoles sur son territoire, la

commission scolaire de Charlevoix-Est s'est dotée en 1992 d'une orientation stratégique de maintien des écoles en favorisant les collaborations entre les écoles et les communautés. Dans la foulée des changements apportés par les États généraux sur l'éducation, le projet d'un *Forum de coordination* a été mis en branle, réunissant différents acteurs du milieu dans le but d'offrir une meilleure organisation de services de sports, de loisirs et de culture. Malgré les initiatives déjà mises en place par certaines écoles sur le territoire, cette vision de la commission scolaire a eu pour effet de donner un rôle plus actif aux écoles dans le développement local et à engager les milieux locaux, dont les municipalités et les entreprises, dans un effort de concertation visant à redynamiser les milieux socioéconomiques de la région. Notons par ailleurs qu'aucune école n'a été fermée depuis 1992 dans cette région.

L'importance des acteurs dans ces dynamiques locales

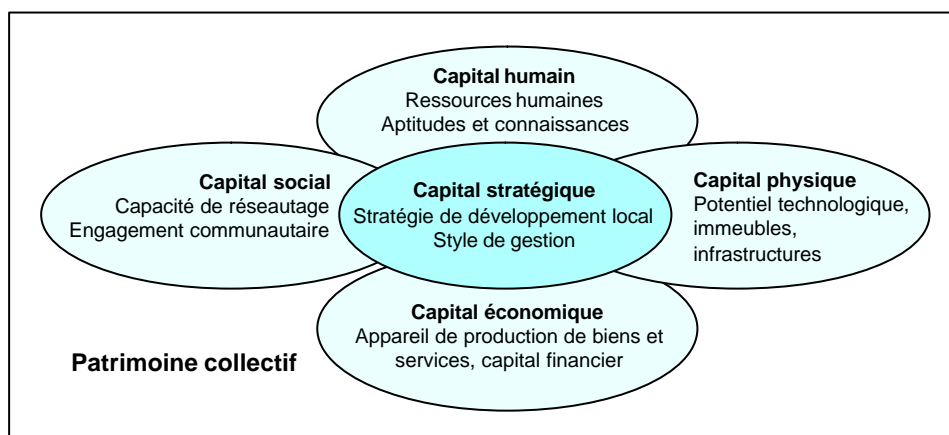
Au cours de cette recherche, plusieurs initiatives de collaboration école-communauté ont été étudiées. Il est possible de constater que, selon les projets, parfois l'école ou même la commission scolaire joue un rôle de leader dans les projets de développement local, comme c'est le cas de la commission scolaire de Charlevoix-Est et du Centre de formation professionnelle de la Maison familiale rurale (MFR) de Saint-Romain. Parfois, l'école est plutôt sollicitée par son milieu, telle l'école Christ-Roi de Saint-Camille. L'école Christ-Roi de Massueville/Saint-Aimé et celle de Saint-Romain ont plutôt joué un rôle de catalyseur. Dans ces derniers cas, ce sont les acteurs de l'école qui ont alerté la population quant à sa possible fermeture, invitant ainsi la communauté à se mobiliser.

Grâce aux initiatives dans lesquelles l'école et la communauté se sont investies, chacune des communautés a vu son dynamisme local se développer. De plus, au sein de chacune des communautés, des personnes ont agi en tant que leaders ou agents de changement afin de renverser une situation jugée problématique. Ces leaders ont apporté de nouvelles idées, ont formulé des objectifs à atteindre, ont participé à la conception d'un projet de développement et ont élaboré, en collaboration avec d'autres acteurs, des outils pour parvenir à des changements structurants. Les effets et les impacts de ces changements dits endogènes, car ils émergent de la communauté même, contribuent à maintenir une communauté en vie. Mais qu'est-ce qu'une communauté locale au juste? Et où se situe l'école dans la communauté?

Une vision globale de la communauté locale

Une communauté locale peut se définir comme «un regroupement organisé sur un territoire naturellement et historiquement constitué, capable de créer ses propres objectifs ou projets et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et aux autres communautés. Elle est composée de valeurs, de personnes, d'institutions, d'entreprises, d'activités et de ressources » (Prévost, 1993, p. 127). Pour se développer, une communauté doit détenir un minimum de leviers de développement, ce qui constitue ses actifs collectifs, et doit aussi engendrer une dynamique qui permet de mettre ses ressources à profit.

Figure 1: Les actifs collectifs



Sévigny, 2003

Les actifs collectifs, tels qu'illustrés à la figure 1, sont le capital social, le capital humain, le capital physique, le capital économique et le capital stratégique de la communauté (Sévigny, 2003). Le concept de capital social constitue le fondement sur lequel repose la dimension réseautage dans la communauté. Ce concept regroupe les relations, les attitudes et les valeurs qui gouvernent les interactions entre les citoyens et les organisations. Cette ressource comprend aussi la capacité citoyenne et l'engagement communautaire. Le capital humain, quant à lui, constitue, entre autres, les connaissances, les aptitudes ainsi que les compétences des individus. Le capital physique regroupe l'ensemble des ressources physiques (infrastructures, matériels, etc.) nécessaires à la production de biens et de services, et le capital économique comprend l'ensemble des activités de production de biens et de services. Finalement, le capital stratégique forme la jonction entre les quatre autres éléments. C'est autour de cette notion que repose la capacité de la collectivité de mettre en œuvre des projets qui s'inscrivent dans une perspective de développement local.

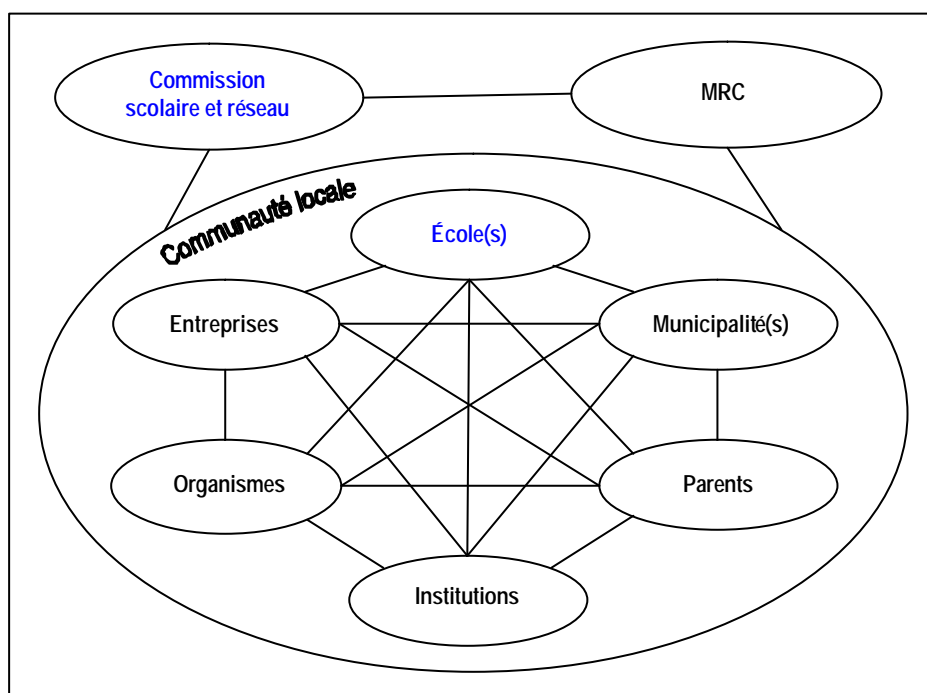
À ces aspects globaux du développement local s'ajoutent des conditions nécessaires à l'essor de projets de développement ainsi qu'au déploiement de collaborations, d'activités de réseautage et de mécanismes novateurs de développement collectif. Ces conditions sont le fondement de la dynamique d'une communauté.

Les trois conditions du développement local : les acteurs, le réseautage et l'innovation

Le développement d'une collectivité comprend plusieurs ingrédients, dont trois qui s'avèrent essentiels afin de faire émerger des projets (Pecqueur, 2000). **Dans un premier temps, il y a les acteurs.** Ces acteurs peuvent être nombreux et peuvent provenir de plusieurs organisations :

- les municipalités;
- les organismes du milieu (groupes sociaux, groupes d'intérêt, syndicats, groupes de services, etc.);
- les institutions (églises, hôpitaux, CLSC, écoles, etc.) et les entreprises (coopératives, banques, entreprises, etc.);
- les parents, des joueurs importants, qui peuvent intervenir dans le cadre d'instances prévues à cette fin;
- au niveau régional, des acteurs comme les commissions scolaires (CS) et les municipalités régionales de comté (MRC) peuvent collaborer et soutenir les projets locaux.

Figure 2: Les acteurs du développement local



Dans les projets de développement des petites communautés, il y a toujours un groupe de personnes qui fait la promotion des idées, qui endosse les risques et qui mobilise les gens autour d'une vision commune de développement. Ces personnes proviennent soit du milieu municipal, du milieu des affaires, du communautaire ou même du milieu scolaire.

Les leaders, grâce à leur pouvoir informel et à leur légitimité auprès de leurs pairs et des décideurs locaux et régionaux, assument certains rôles :

- ils promeuvent et réalisent des projets;
- ils inspirent une vision et donnent un sens aux événements.

Ces rôles sont déterminants dans la réussite de projets de développement en collaboration. En effet, ces projets, pour être mobilisateurs et porteurs de changements, s'accompagnent inévitablement d'une vision qui guide la réalisation d'un but et permet l'organisation de la collaboration, qu'elle soit sous forme de partenariat ou non.

La construction de réseaux constitue la deuxième condition essentielle au développement local. Afin que ces leaders puissent matérialiser leur vision et mobiliser la communauté, ils doivent, entre autres :

- mettre en place un système de relations ;
- développer une culture de communication afin de parvenir à unir les forces de différents acteurs autour d'un même projet de développement.

Les réseaux peuvent se constituer de façon formelle entre les organisations ou au sein des organisations (le conseil d'établissement peut représenter un tel espace) comme ils peuvent se constituer dans des lieux sociaux et communautaires comme les organismes de participation des parents (OPP), les comités de développement locaux, etc. Ces réseaux supportent l'échange d'idées et de valeurs comme ils supportent l'échange de biens et de services.

La troisième et dernière condition du développement local concerne les pratiques liées à la gestion du développement, particulièrement celles liées à la capacité d'innovation. Il s'agit en fait de mettre en place les outils et les mécanismes pour qu'une organisation, tel un partenariat, puisse réaliser ses objectifs tout en faisant face aux changements et aux turbulences qui caractérisent sa nature évolutive. Ces pratiques concernent aussi la capacité à s'adapter et la capacité à réguler ou à coordonner les efforts d'un groupe d'individus et d'organisations et à établir des règles de fonctionnement, qu'elles soient implicites comme dans le cas de valeurs partagées ou explicites comme dans le cas de partenariats formels.

Les différents acteurs des communautés locales et régionales entretiennent donc des relations de tous genres qui constituent un potentiel qui, s'il est mis à profit, peut générer un dynamisme permettant d'innover et de réaliser des projets structurants pour le milieu.

La dynamique de collaboration entre les acteurs

Chacun des acteurs d'une communauté occupe une place, possède des ressources spécifiques et contribue à sa mesure au développement du milieu. Ainsi, les entreprises peuvent être responsables de la création d'emplois et peuvent fournir des biens et des services. Pour sa part, la municipalité, qui est responsable de plusieurs infrastructures physiques de la communauté et des services de proximité, peut soutenir les projets et agir en tant que facilitateur. Les autres institutions, telles que le CLSC et les hôpitaux, peuvent fournir des ressources variées, telles que des organisateurs communautaires, des soins de santé, etc. Les groupes communautaires, quant à eux, offrent des services sociaux sur mesure aux citoyens et aux citoyennes. L'école fournit, pour sa part, une éducation et une formation afin de maintenir la population instruite, qualifiée et socialisée. Quant à la caisse populaire et aux autres institutions

bancaires, elles fournissent les principaux leviers de financement. En fait, tous ces acteurs, mobilisés autour d'une vision et au sein de réseaux, peuvent réussir à développer des collaborations qui sont porteuses d'effets structurants sur la communauté. La cohésion de ces acteurs sur un territoire est le critère premier permettant de « faire » du développement local. Aussi, si la force endogène est essentielle dans la détermination d'un projet collectif, elle doit s'inscrire dans un réseau d'alliances, d'échanges et de concertation autant avec l'extérieur qu'avec l'intérieur de la communauté. Ces réseaux permettent, entre autres, de raffermir la compréhension de la réalité économique et sociale globale et d'harmoniser les stratégies d'action. Tous ces acteurs établissent des liens, déterminent ensemble des pistes d'action et entreprennent des projets qui leur permettent de concrétiser leurs objectifs institutionnels et organisationnels.

Plusieurs projets novateurs de développement peuvent témoigner de la dynamique de collaboration entre les acteurs d'une communauté, comme ce fut le cas pour la communauté de [Bécancour](#) qui a élaboré un portail Internet collectif. Bien que la municipalité de Bécancour demeure le principal porteur du projet, les partenaires sont nombreux et témoignent, par le fait même, de la vivacité du réseautage entre les acteurs d'un même territoire. À titre d'exemple, dans ce projet la Commission scolaire de la Riveraine agit à titre de partenaire, et un de ses rôles officiels est d'alimenter le portail en contenu. Ce portail se distingue par ses applications relationnelles ainsi que par ses efforts favorisant le développement social et économique de la communauté. Le portail, comme projet de développement local, sert de plaque tournante informationnelle et joue un rôle de diffusion des initiatives, des projets et des résultats en matière de développement, en plus de supporter le réseautage en offrant des liens entre les divers acteurs du milieu.

D'autres projets de cette envergure ont lieu à l'échelle de la province et montrent que les nouvelles technologies constituent une belle porte d'entrée pour construire des relations de collaborations fructueuses, qu'on pense au rapprochement entre les milieux scolaire et municipal. Des collaborations peuvent ainsi naître et favoriser le développement. Dans chacun des cas, en raison des personnes qui y sont présentes et des réalités locales vécues, le rôle de l'école varie. En effet, l'école peut contribuer de façon spécifique à l'accroissement des actifs collectifs, comme le capital humain et physique, par l'éducation et le maintien d'infrastructures. L'école peut aussi jouer un rôle plus stratégique dans la dynamique du développement local.

Les rôles des institutions scolaires dans le développement local

Les commissions scolaires et les écoles sont des organisations importantes pour les milieux où elles se trouvent. Il est facile de reconnaître leur rôle traditionnel auprès de la population en général et auprès de la main-d'œuvre en particulier. Toutefois, dans le contexte du développement local, ce n'est pas tout. Dans les communautés qui ont décidé de se prendre en main, ce sont très souvent des organisations centrales, des employeurs importants regroupant, en quantité, en qualité et en diversité, des ressources humaines uniques. Les milieux de l'éducation forment des réservoirs d'expertise indispensables au développement endogène des communautés. Ils constituent aussi un pouvoir local capable non seulement d'influer, mais aussi d'assumer un véritable leadership en partenariat avec d'autres acteurs de la communauté. Voici donc les différents rôles des institutions scolaires dans le développement local (Prévost, 1995).

Des éducateurs

Au Québec, l'école a pour mission d'instruire, de qualifier et de socialiser les élèves. Les commissions scolaires et les écoles sont responsables de la formation initiale, de la formation continue et de la formation professionnelle d'une bonne partie de la population. Bien que les programmes d'éducation soient sous plusieurs aspects encadrés par le ministère de l'Éducation, les établissements ont une marge de manœuvre pour offrir des réponses plus stimulantes et mieux adaptées aux besoins de la communauté, surtout depuis la mise en place des projets éducatifs dans les écoles. Les écoles transmettent ainsi des valeurs aux jeunes, les éduquent à devenir de bons citoyens et les orientent sur leur développement personnel et professionnel. Les valeurs d'autonomie, de responsabilité, de créativité et de solidarité sont autant de ressources inestimables pour les communautés qui désirent promouvoir un développement local. Ces valeurs sont à la source des facteurs de succès mentionnés antérieurement, soit le sentiment d'appartenance, le leadership, l'esprit d'entrepreneuriat, etc. Le programme éducatif S.A.C. Entrepreneurship de l'école [Cœur-Vaillant](#) de la Commission scolaire des Découvreurs est un exemple du rôle d'éducateur de l'école pour le développement local. Le modèle de l'école orientante qui prend forme dans plusieurs écoles au Québec, comme c'est le cas à Saint-Romain dans la Commission scolaire des Hauts-Cantons est aussi un bon exemple de la sensibilisation des élèves aux réalités locales et du renforcement du sentiment d'appartenance des enfants envers leur communauté locale.

Des formateurs

Les commissions scolaires et les écoles secondaires jouent également le rôle de formateurs en développant l'employabilité dans le cadre de la formation professionnelle, pensons au réseau des [Centres de formation en entreprise et récupération](#) (CFER). Les exemples de partenariats entre école et entreprise sont multiples au Québec et font tous partie de l'implication du milieu scolaire dans le développement des communautés locales. Des modèles plus récents, comme la [Maison familiale rurale du Granit](#), qui est un centre de formation professionnelle situé à Saint-Romain, assurent la formation des jeunes tout en contribuant au développement local.

Des employeurs

Les commissions scolaires et les écoles font partie intégrante du tissu socioéconomique des milieux où elles se trouvent. Dans presque toutes les communautés où elles se situent, ce sont des employeurs importants, parfois même les plus importants, particulièrement dans les régions éloignées. Les emplois qui y sont offerts exigent une bonne formation, ils sont variés et bien rémunérés. Ils procurent un pouvoir d'achat important et, en raison de leur relative stabilité, ils ont un effet stabilisateur sur la demande locale en temps de crise. La fermeture d'établissement cause évidemment un effet contraire et dévastateur sur le plan économique et social pour ces mêmes raisons.

Des acheteurs

Comme organisation, les commissions scolaires et les écoles ont besoin, pour fonctionner, d'une quantité et d'une diversité de produits et de services. De la craie à l'ordinateur, du mazout à la tondeuse à gazon, de la conciergerie à la rénovation, ce sont des acheteurs importants, dont les politiques d'achat ne sont pas sans effet sur le développement d'une communauté. Pour des micro et petites entreprises, qui font partie du paysage d'affaires des petites communautés, ces relations commerciales ont une importance majeure pour la survie et le développement des entreprises et des emplois.

Des propriétaires de ressources physiques

Les milieux d'éducation sont aussi propriétaires d'infrastructures physiques dont beaucoup de communautés ne peuvent se doter. Pensons aux salles de spectacle, aux gymnases, aux piscines, aux salles de réunion, aux bibliothèques, et plus récemment aux infrastructures de télécommunications (réseau à large bande). Lorsqu'ils sont partagés avec la communauté, ces équipements et infrastructures, par la qualité de vie qu'ils procurent, sont des facteurs importants de développement. À titre d'exemple, la commission scolaire de Charlevoix a mis en place, conjointement avec les acteurs municipaux et les organismes des communautés locales et régionales, un forum de coordination leur permettant de mieux organiser et coordonner l'offre de services de sports et de loisirs dans la région et ainsi optimiser l'utilisation des infrastructures, des équipements et des services. Les exemples d'écoles au Québec qui louent des espaces à des entreprises, à des institutions (telles les municipalités) et à des organismes du milieu sont aussi abondants. Certaines commissions scolaires l'ont toutefois mis en application de manière plus généralisée comme celle de Charlevoix et celle du Fleuve-et-des-Lacs. Ces ressources constituent un capital physique important et contribuent à accroître les actifs collectifs lorsqu'ils sont partagés avec la communauté.

Des réservoirs d'expertise

L'une des causes les plus importantes du retard d'une communauté est souvent le manque d'expertise locale pour soutenir à long terme des efforts de recherche et de développement. Même si traditionnellement ces activités sont réservées aux grandes institutions de recherche universitaires ou autres, les communautés peuvent entreprendre de telles démarches, que ce soit en collaboration avec des entreprises locales ou des organismes régionaux dans la recherche et le développement de produits et de services adaptés aux besoins locaux. Parfois, les résultats de ces projets peuvent être transférables à d'autres communautés. Mentionnons, à titre d'exemple, le cas de la Maison familiale rurale de Saint-Romain qui héberge présentement l'initiative *MFR-Québec* chargée par le gouvernement provincial d'étudier le transfert du modèle MFR à d'autres régions du Québec.

Des acteurs stratégiques

En assumant de façon cohérente l'ensemble des rôles énumérés ci-dessus, et compte tenu de leur poids, les commissions scolaires et les écoles deviennent d'emblée des partenaires incontournables dans toute stratégie de développement endogène. En marge de leur apport financier, non seulement embrassent-elles toutes les variables du développement économique, mais elles ont aussi, comme formateurs, une capacité toute spéciale d'influer sur les valeurs et les comportements pouvant affecter le développement d'une population, soit le capital humain et social. Dans la mesure où existe une volonté institutionnelle, les commissions scolaires et les écoles sont donc :

- Capables de se donner une vision du développement de leur communauté et du rôle qu'elles veulent y jouer;

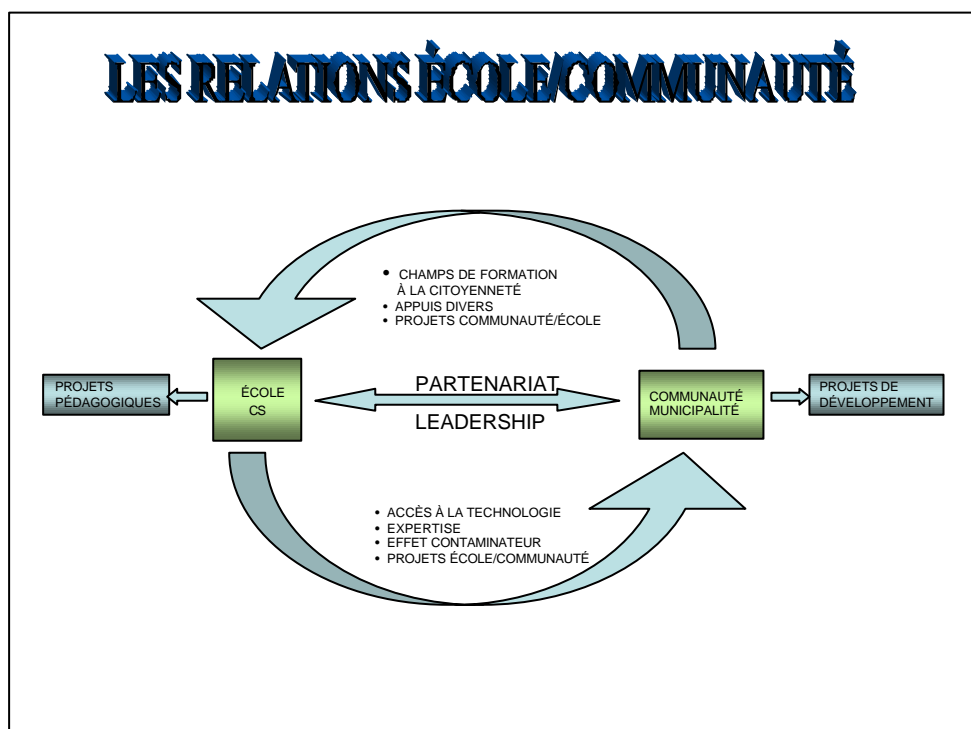
- Aptes à influencer;
- Capables de susciter des partenariats;
- Capables de prendre un certain leadership local et régional.

Dans les faits, les institutions scolaires sont toujours des facteurs importants du développement local mais ne jouent pas toujours un rôle d'acteurs stratégiques. Elles adoptent plutôt un rôle de catalyseur pouvant éveiller la population locale à une crise appréhendée ou vécue et, parfois, ces institutions ne sont que sollicitées par les autres acteurs locaux à participer aux activités de la communauté. Leur rôle devient stratégique quand elles participent à l'élaboration de projets pouvant contribuer non seulement à la qualité de l'environnement éducatif, mais aussi à la survie et au développement de la communauté. À titre d'exemple, la Commission scolaire Beauce-Etchemin et l'[école Petite-Abeille à Saint-Cyprien](#) ont participé à la mise sur pied d'un programme « d'Accès Logis » initié par la municipalité afin de faciliter la rétention des familles au village. En jouant ce rôle, l'école s'investit dans le capital stratégique de la communauté.

Les exemples de commissions scolaires et d'écoles dynamiques sont évidemment nombreux. Les rôles joués par ces institutions dépendent toutefois largement du contexte local de développement. Lors de l'étude de la dimension « développement local » du projet *École éloignée en réseau*, nous avons observé certains vecteurs de développement collectif dominants. L'étude des quatre communautés a permis de mettre en relief quatre configurations de développement différentes. Ainsi, Saint-Camille s'est révélée être une collectivité qui se développe par le biais de la culture. La communauté de Saint-Romain a privilégié le vecteur économique. Massueville/Saint-Aimé a su, quant à elle, tirer avantages du vecteur politico-institutionnel et, quant à Charlevoix-Est, c'est le développement social qui a servi de fil conducteur au déploiement de la communauté. Ces contextes mettent en évidence des vecteurs particuliers de développement qui conditionnent les projets de collaboration école-communauté qui se sont réalisés. Les forces du milieu sont l'essence même du développement local et constituent la base sur laquelle tout projet peut se construire. Elles se traduisent par la capacité de l'ensemble des acteurs à mettre en commun leurs forces dans le but de réaliser des objectifs particuliers.

L'Internet à large bande au service des collaborations école-communauté : une piste à exploiter

Le projet d'*École éloignée en réseau* a montré, d'un point de vue pédagogique, que l'utilisation de l'Internet à large bande peut servir au maintien et à l'amélioration de la qualité de l'environnement éducatif en augmentant la fréquence et la qualité des relations au sein des milieux éducatifs. Ces infrastructures et cette technologie, en plus de faire partie du capital physique d'une collectivité, ne pourraient-elles pas aussi servir à accroître les interactions entre les commissions scolaires, les écoles, les institutions, les entreprises, les groupes sociaux et la municipalité? La mise sur pied d'un portail collectif, grâce à Internet à large bande passante, peut-elle devenir un support à l'éducation, à la citoyenneté et à la participation active, à la vie démocratique ainsi qu'au développement de la communauté? Le pas n'est pas si grand à franchir et pourtant peu de communautés l'ont fait. Ce serait peut-être l'occasion rêvée pour les municipalités de se brancher à Internet et ainsi se donner un outil de plus pour faciliter l'arrivée de nouveaux venus et offrir une gamme plus vaste de services aux citoyens. À ce sujet, il est possible de mentionner que le portail Internet de la [ville de Bromont](#) constitue un projet collectif où tous les citoyens sont appelés à s'approprier l'outil ainsi qu'à développer une culture d'usage.



L'occasion souhaitée de développement peut se matérialiser dans l'implantation de la large bande ainsi que dans le projet *École éloignée en réseau* (ÉÉR). En effet, le projet ÉÉR, avec la mise en place d'une infrastructure technologique, constitue une porte d'entrée à l'école afin qu'elle puisse se qualifier comme partenaire stratégique du développement collectif. L'école peut ainsi devenir le berceau d'un nouveau projet social centré sur un cadre novateur de

relation interne et externe à la communauté. Elle peut être porteuse d'une expertise dans l'utilisation, le développement ainsi que la formation aux nouvelles technologies. Aussi, le projet ÉÉR, avec l'Internet à large bande passante, donne à l'école un champ d'apprentissage social pour les enfants, qui pourront alors s'initier à la vie de la communauté et développer les capacités citoyennes par le biais d'un portail municipal, par exemple. Dans ce contexte d'innovation sociétale et technologique, les enfants deviennent alors les porteurs d'un cadre relationnel novateur et assurent la pérennité du projet.

Le défi qui peut se poser demeure la facilité avec laquelle les acteurs du monde scolaire et ceux des milieux locaux pourront collaborer ensemble, de façon satisfaisante, afin de mener à bien des projets pouvant servir les besoins et intérêts des divers partenaires impliqués. Pour ce faire, l'école doit aussi devenir partie prenante des projets de développement local, c'est-à-dire qu'elle doit assumer son rôle d'acteur stratégique et s'impliquer dans de nouvelles activités, non traditionnelles, comme la participation de la direction à des tables de réflexion, de planification ou de concertation pour le développement local. Si l'école est d'emblée un facteur de développement, elle peut aussi devenir un acteur stratégique important au sein de la communauté.

Conclusion

Aujourd'hui, pour faire face aux défis grandissants des petites communautés éloignées au Québec, tous les acteurs doivent mettre la main à la pâte. Par la réalisation de projets communs qui répondent aux objectifs autant du milieu scolaire que des autres secteurs du développement de la communauté, les populations locales, et particulièrement les enfants et les jeunes, bénéficient de meilleures conditions de vie. Ces projets de collaboration, qu'ils se concrétisent dans des accords de partenariat ou non, favorisent le développement d'une communauté car ils augmentent le dynamisme local, soit la capacité des acteurs locaux de faire face, de façon conjointe, à un environnement de plus en plus complexe et turbulent. La communauté est plus que la simple somme de ses parties, qu'elles soient des ressources ou des acteurs.

Les institutions scolaires contribuent déjà au développement des collectivités. Elles éduquent les enfants, forment les jeunes, emploient des gens et disposent de ressources physiques ainsi que d'expertise. La participation, pour être porteuse d'un renouveau sociétal, et ainsi réellement favoriser le maintien à moyen et à long terme des services éducatifs dans les communautés et contribuer au développement local, pourrait se manifester directement par l'entremise du projet *École éloignée en réseau*. Ainsi, le personnel de direction, les enseignants et les autres acteurs du milieu scolaire sont appelés à s'investir. L'école et la commission scolaire, en assumant de façon active leur rôle stratégique dans ce projet de développement collectif et en faisant la promotion d'innovations pour le développement local par l'utilisation commune d'Internet à large bande, peuvent se positionner dans la communauté. L'école et la commission scolaire peuvent prendre la place qui leur revient dans le déploiement et le maintien d'un environnement fondé sur la détention d'une expertise et d'une technologie de pointe. De cette façon, elles favorisent l'émergence d'un cadre relationnel communautaire renouvelé ainsi qu'un projet éducatif novateur, riche et pertinent pour les enfants et les jeunes.

Références

- Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ) et Association des directrices générales et des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS). (2002). *Mémoire sur la fluctuation de la clientèle dans le secteur de l'éducation présenté à la Commission de l'éducation de l'Assemblée nationale*. (document no. 6266). Québec : FCSQ et ADIGECS.
- Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*, Éditions La Découverte et Syros, Paris.
- Prévost et al. (2004). *Les collaborations école-communauté au Québec : une perspective de développement local au moyen de quatre études de cas*. Rapport de recherche. CEFRIO. Québec.
- Prévost, P. (2001). *Les dimensions et processus du développement des collectivités locales*. Sherbrooke. IRECUS. IREC 01-05.
- Prévost, P. (1995). *Les nouveaux paradigmes du développement régional*. Institut d'entrepreneuriat - Université de Sherbrooke. Québec
- Prévost, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*. Montréal. Les Éditions Transcontinentales inc.
- Sévigny, B. (2003). *Modèle conceptuel de la collectivité apprenante*, Projet Développement des collectivités locales et régionales par les TI, rapport de recherche, CEFRIO, Université de Sherbrooke, septembre.

Webliographie

École Cœur-Vaillant de la Commission scolaire des Découvreurs

<http://www.csdecou.qc.ca/coeur-vaillant/index.htm>

École Petite-Abeille à Saint-Cyprien

<http://www.st-cyprien.qc.ca/intro.html>

Maison familiale rurale du Granit

<http://www.mfrgranit.com>

Projet de recherche *École éloignée en réseau*, CEFRIO

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

Ville de Bécancour

www.becancour.net

Ville de Bromont

www.bromont.com