

RAPPORT FINAL

ÉÉR école-communauté : Réflexion sur l'expérience du Bas-Saguenay Sud



Mars 2009

Le CEFRIO

Le CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) est un centre de liaison et de transfert qui regroupe plus de 160 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 57 chercheurs associés et invités. Sa mission : aider les organisations à être plus productives et à contribuer au bien-être des citoyens en utilisant les technologies de l'information (TI) comme levier de transformation et d'innovation. En partenariat, le CEFRIO réalise partout au Québec des projets de recherche, d'expérimentation et de veille stratégique sur l'appropriation des TI. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées en majeure partie par ses membres et par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec (MDEIE), son principal partenaire financier.



Principal partenaire financier du CEFRIO

Le projet École éloignée en réseau (ÉÉR) est une initiative conjuguée du CEFRIO, du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) en partenariat avec le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

Équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke :

Paul Prévost, Ph. D.
Professeur associé, Faculté d'administration
Directeur scientifique au CEFRIO

Karl Lussier, M. Sc.
Professionnel de recherche, Faculté d'administration

Michel Boyer, Ph. D.
Professeur, Faculté d'éducation
Directeur du Département de la gestion de l'éducation et de la formation

Pour toute information sur le projet École éloignée en réseau :
Josée Beaudoin, vice-présidente Innovation et transfert
CEFRIO
514 840-1245

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 471, Montréal (Québec) H3A 1B9 Canada
Téléphone : 514 840-1245
Télécopieur : 514 840-1275

NOTE : Dans ce document, et selon la situation, le masculin n'est utilisé que pour alléger le texte.

Dépôt légal : 2^e trimestre 2009
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN 978-2-923278-83-4 (imprimé)
ISBN 978-2-923278-84-1 (PDF)

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	5
PRÉAMBULE	9
PARTIE I – DESCRIPTION DU CAS	11
LE BAS-SAGUENAY SUD : DES COMMUNAUTÉS ET DES ÉCOLES DÉFAVORISÉES	11
LES LIENS EXISTANT ENTRE LES ÉCOLES ET LEURS COMMUNAUTÉS	13
L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE ENTRE LES ACTEURS DES COMMUNAUTÉS LOCALES ET CEUX DU MILIEU SCOLAIRE DANS LE BAS-SAGUENAY SUD.....	14
LE COMITÉ ÉÉR ÉCOLE-COMMUNAUTÉ : LA CONCRÉTISATION DE LA DÉMARCHÉ.....	15
PARTIE II – ANALYSE DE LA DYNAMIQUE DE CODÉVELOPPEMENT	19
L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE CONCERTATION	19
LES FACTEURS DE SUCCÈS.....	20
LES EFFETS STRUCTURANTS DE LA DYNAMIQUE SUR LES INITIATIVES ÉCOLE-COMMUNAUTÉ	22
LES RÉSEAUX ET LE TERRITOIRE : INFLUENCES SUR LES EFFETS DE PROXIMITÉ.....	25
CONDITIONS POUR LA PÉRENNISATION DE LA DÉMARCHÉ	25
PARTIE III – RÉFLEXION POUR LA TRANSFÉRABILITÉ DE L'EXPÉRIENCE	27
VERS UN RÉSEAU LOCAL D'INNOVATION.....	27
LE COMITÉ ÉÉR ÉCOLE-COMMUNAUTÉ : UN LIEU D'ÉCHANGE, D'APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT DE PRATIQUES COMMUNES ..	29
CONDITIONS FAVORABLES.....	30
RÉFÉRENCES	33
ANNEXES	35
ANNEXE 1 - PERSONNES CONTACTÉES ET THÈMES D'ENTREVUE	36
ANNEXE 2 - LISTE DES MEMBRES DU COMITÉ ÉÉR ÉCOLE-COMMUNAUTÉ	37
ANNEXE 3 - PLAN D'ACTION 2006-2007	38
ANNEXE 4 - ÉCOLE-COMMUNAUTÉ	40

SOMMAIRE

Entrepris en octobre 2004, le projet École éloignée en réseau (ÉÉR) du Bas-Saguenay Sud a été le principal vecteur par lequel une nouvelle dynamique locale école-communauté est née. D'abord portée par la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay, cette initiative s'est rapidement concrétisée par la mise sur pied d'un comité ÉÉR école-communauté. Bénéficiant d'un contexte et d'un historique favorables, ces acteurs se sont joints à l'initiative car celle-ci reposait sur une finalité commune, soit la lutte contre l'abandon scolaire. Conscients des causes et des effets de cette problématique, qui touche autant les écoles que les communautés, les acteurs ont entamé un processus de collaboration dans le but de renforcer leur capacité d'agir conjointement en faveur des communautés locales et des élèves et d'intégrer les technologies de l'information et des communications (TIC) dans leurs activités. Leur démarche a graduellement pris la forme d'un nouveau lieu de concertation qui s'est avéré avoir des effets simples et bénéfiques pour tous.

Les éléments déclencheurs de l'action collective

Le projet École éloignée en réseau (ÉÉR) du Bas-Saguenay Sud réseaute cinq écoles de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay. Ce projet concerne autant de municipalités sises sur une portion rurale du territoire de la municipalité régionale de comté (MRC) du Fjord-du-Saguenay. D'abord marqué par une baisse d'effectifs scolaires au primaire variant de - 3 % à - 33 % entre les années 2003 et 2007, ce territoire est aussi aux prises avec des problèmes socio-économiques accentués. Cela se traduit notamment par des écoles hautement défavorisées, selon l'Indice du milieu socio-économique (IMSE), et un très faible taux de diplomation au secondaire. Évidemment, ces problèmes scolaires ne sont que le reflet des difficultés qu'éprouvent les communautés locales : la fuite des compétences et l'exode des jeunes, un chômage de longue durée élevé, une main-d'œuvre difficile à professionnaliser et des difficultés à diversifier son économie.

Devant cette problématique qui s'est accentuée au cours des dernières années, les acteurs locaux aussi bien que les personnes du milieu scolaire ont mis en place des mesures pouvant revitaliser les communautés et favoriser la réussite scolaire des élèves. Plusieurs de ces éléments constituent des déclencheurs ayant favorisé l'émergence d'une dynamique entre le milieu scolaire et les communautés. Sur le plan régional, la mise sur pied du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CREPAS) en 1996 constitue un des principaux facteurs d'émergence. Les réflexions et les actions de sensibilisation émanant de ce lieu de concertation ont permis à tous de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de la problématique du décrochage ainsi que les interrelations entre les pratiques et les rôles de chacun dans la lutte à l'abandon scolaire. Sur le plan local, et ce dès 2003, certains efforts ont également été déployés pour rassembler autour des mêmes tables les acteurs concernés et qui ont un pouvoir d'agir pour trouver des solutions aux divers problèmes touchant les jeunes et les communautés locales. C'est ainsi que sont nés la Table de concertation jeunesse Migr'Active et les sommets socio-économiques locaux auxquels participaient plusieurs acteurs, dont ceux du monde scolaire.

La nouvelle dynamique école-communauté

La mise en œuvre du projet ÉÉR en 2004-2005 est venue donner un nouveau souffle à cette concertation. D'une part, ce projet abordait la problématique du maintien des écoles éloignées, une préoccupation commune à tous les acteurs en place. D'autre part, le projet considérait le lien avec la communauté comme un facteur important de la réussite scolaire. Le volet école-communauté faisait partie intégrante du projet

ÉÉR dans lequel s'était engagée la Commission scolaire en collaboration avec le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) et les autres partenaires, soit le ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR) et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Au démarrage, un comité ÉÉR école-communauté a été mis sur pied. Celui-ci réunit aujourd'hui près de 20 acteurs du milieu scolaire (cadres, professionnels, élus et représentants syndicaux) et des communautés (agents de développement locaux et représentants d'organismes locaux). Le travail de réflexion et d'analyse de la première année a mené les membres du comité à déterminer six enjeux territoriaux communs qui ont été à la base de l'élaboration du plan d'action 2007-2010. Ces enjeux sont :

1. Favoriser la persévérance scolaire et augmenter le taux de diplomation ;
2. Favoriser l'implantation des jeunes familles en vue de dynamiser les milieux scolaires ;
3. Développer la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat et participer à l'école orientante ;
4. Développer ou renforcer le sentiment d'appartenance au milieu ;
5. Développer le partenariat scolaire et municipal en vue d'implanter ou d'améliorer les infrastructures scolaires, communautaires et de loisirs ;
6. Assurer la pérennité des actions du comité ÉÉR école-communauté.

Pendant l'année scolaire 2006-2007, les membres du comité ont dressé des bilans de leurs orientations et actions respectives et ont fait part du fruit de leurs réflexions. Ils ont effectué une analyse transversale des plans de développement de chacune des municipalités du Bas-Saguenay Sud et des projets éducatifs des cinq écoles du territoire. Ils ont examiné le projet ÉÉR et ont exploré les divers usages possibles des technologies sur le plan local. À cet effet, certaines expérimentations ont été réalisées autour du jumelage du Parc national du Saguenay et du Parc national des Cévennes (France), dans le but d'intégrer l'usage des TIC dans le travail des multiples intervenants et d'allier les besoins et les intérêts du milieu scolaire et des communautés locales.

La transition entre l'année 2006-2007 et 2007-2008 a été marquée par l'enjeu de la pérennité du comité et surtout des initiatives. Il a aussi été question de la possibilité de renouveler certains partenariats issus de cette concertation. En effet, une fois l'étape du rapprochement terminée, les membres du comité se sont penchés ensemble sur l'élaboration de projets structurants pour les écoles et les communautés, dont l'implantation d'une Maison familiale rurale (modèle de formation secondaire misant sur l'alternance travail-étude), la mise en valeur du potentiel récréotouristique comprenant un volet éducatif lié au jumelage du Parc national du Saguenay- et du Parc national des Cévennes et la mise sur pied d'un groupe de réflexion inter-ordre visant l'élargissement du partenariat avec la France aux ordres d'enseignement supérieurs (cégep et université).

Pour ce qui est du fonctionnement, la Commission scolaire a assuré le financement du comité ÉÉR école-communauté durant les deux premières années du projet par l'entremise des sommes reçues dans le cadre du projet du CEFRIO. Par la suite, la Commission scolaire finance le comité avec l'appui des cinq municipalités. Ces partenariats financiers ont permis d'embaucher une coordonnatrice à temps partiel. Le mandat de cette dernière consiste à élaborer le plan d'action et à en faire le suivi, à appuyer le comité dans l'élaboration de divers projets (par exemple la Maison familiale rurale et le Laboratoire rural) et à assurer un contenu scolaire dans le journal *Le Trait d'union*.

Les effets et les influences sur le développement

Les effets observés depuis l'émergence de la nouvelle dynamique montrent un certain renforcement de la capacité d'agir des acteurs dans le processus de collaboration. À cet égard, on note chez ceux-ci un comportement plus proactif lorsqu'il s'agit de prendre de nouvelles initiatives à l'égard d'opportunités ou de menaces quelconques. Cette conduite est marquée, de part et d'autre (école et communauté), par des intentions et des motivations plus fortes à impliquer l'autre dans son propre développement. Cette attitude vis-à-vis de la collaboration constitue en soi la base d'un partenariat fructueux entre le milieu scolaire et les communautés locales.

Les facteurs de succès de l'initiative

L'analyse de l'expérience du Bas-Saguenay Sud indique que diverses conditions ont permis l'émergence d'une nouvelle dynamique école-communauté et l'élaboration d'une démarche novatrice. En somme, cette initiative s'est développée grâce à :

- Un environnement social et culturel favorable au partenariat pour ce qui concerne l'abandon scolaire (CREPAS) ;
- Une première dynamique de mobilisation et de réflexion (Table de concertation jeunesse Migr'Active et sommets socio-économiques locaux) ;
- Un engagement des acteurs du milieu scolaire de divers niveaux décisionnels (Direction régionale, Direction de la Commission scolaire, Direction des écoles) ;
- Des mesures financières, administratives et pédagogiques favorables (ex. : projets éducatifs, partage de ressources, etc.) ;
- Un financement de démarrage du projet École éloignée en réseau (MELS et MAMR) pour une période de deux ans et, par la suite, un financement autonome de la Commission scolaire et un appui financier des municipalités concernées. Les sommes allouées ont notamment permis l'embauche d'une ressource pour la coordination ;
- La présence « d'agents de liaison » partageant des réseaux de contacts en milieu scolaire et dans les communautés locales (ex. : coordonnatrice du comité et directrice d'école native du Bas-Saguenay Sud) ;
- Un appui moral et financier des municipalités, quoique difficile à mobiliser ;
- La présence d'agents de développement, dans chacune des municipalités, qui connaissent les besoins et les réalités des communautés locales et qui sont disponibles et outillés pour accompagner des processus de développement.

La transférabilité des apprentissages

Certains facteurs de réussite sont évidemment propres au Bas-Saguenay Sud, par exemple l'environnement favorable au travail collectif pour ce qui a trait à l'abandon scolaire et le fait que la population a acquis l'habitude de travailler en concertation. Toutefois, les autres conditions peuvent être recréées dans d'autres milieux. C'est le cas notamment de l'implication des acteurs du milieu scolaire. Comme toutes les régions du Québec disposent de ces mêmes instances et que plusieurs sinon toutes les commissions scolaires ont, dans leurs orientations stratégiques, le volet « Partenariat avec le milieu », on peut croire que ce genre d'initiative puisse être reproduite dans d'autres régions touchées par la problématique des petites écoles éloignées.

De par son contexte et sa démarche particulière, de même que par les pratiques communes développées par les acteurs du milieu scolaire et ceux des communautés locales, l'expérience du Bas-Saguenay Sud rassemble les éléments de base d'un système local d'innovation école-communauté (SLIEC). En modélisant cette expérience, nous pourrions représenter l'ensemble des caractéristiques de façon plus générale, voire plus théorique, ce qui permettra de faciliter le transfert vers d'autres territoires au Québec et ailleurs, et nous aidera à bonifier et à consolider les apprentissages acquis en réalisant cette étude.

PRÉAMBULE

Depuis le début du projet École éloignée en réseau (ÉÉR) et au-delà des dimensions pédagogiques et technologiques, l'équipe de projet s'est penchée sur l'enjeu du maintien des petites écoles éloignées. À cet égard, la vitalité des communautés locales s'est avérée un élément incontournable de la problématique étudiée. En effet, la dynamique entre les acteurs du milieu scolaire et ceux des communautés locales a constitué une dimension intégrale du modèle ÉÉR. Le présent document s'inscrit dans la foulée des réflexions engendrées par ce phénomène.

La Commission scolaire des Rives-du-Saguenay s'est jointe à la démarche provinciale ÉÉR en octobre 2004, soit à la deuxième phase du projet, qui regroupait alors 3 écoles, 12 enseignantes et environ 200 élèves. À la troisième phase, soit de 2006 à 2008, 5 écoles, 16 enseignants et environ 300 élèves participaient au projet. Les cinq écoles étaient toutes dans le secteur du Bas-Saguenay Sud, soit en périphérie de la ville de Saguenay et au sud du fjord. Bien que depuis peu le projet ÉÉR de cette région intègre une sixième école, soit celle de Sainte-Rose-du-Nord située sur la rive nord du fjord du Saguenay, le cas présenté dans ce document concerne avant tout la dynamique touchant les cinq écoles et municipalités du Bas-Saguenay Sud. Ce choix relève avant tout du fait qu'aucune dynamique de développement local n'ait été observée ni soulignée par les acteurs concernés en regard de cette nouvelle école et de la communauté de Sainte-Rose-du-Nord. De plus, l'intérêt de recherche était de documenter et de tirer certains apprentissages de la dynamique qui s'est instaurée entre les acteurs du Bas-Saguenay Sud depuis l'année scolaire 2004-2005, soit le début du projet ÉÉR dans la région, et les quelques éléments de contexte précédant ce projet.

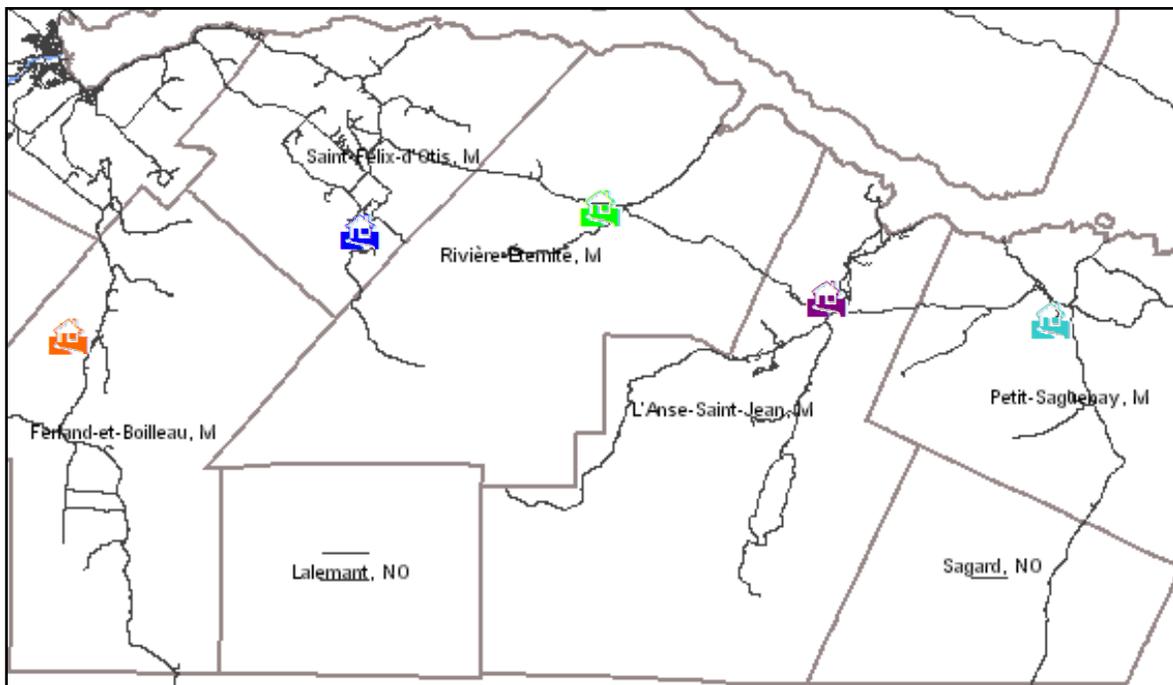
Pour rédiger ce document, les auteurs ont bénéficié de la collaboration de huit personnes directement engagées dans cette dynamique locale (voir la liste de ces répondants à l'annexe 1). Nous les remercions chaleureusement pour le temps qu'elles ont pris pour faire part de leur expérience et de s'être rendues disponibles pour le temps d'une entrevue. Des documents écrits ont également servi à compléter l'information, ce qui a permis d'enrichir la description du cas et de préciser certains faits.

PARTIE I – DESCRIPTION DU CAS

Cette première partie décrit le cas dans son ensemble et permet de bien cerner le contexte de la dynamique école-communauté, les motifs déclencheurs de l'action collective de même que les éléments actuels de rapprochement entre les écoles et les communautés auxquelles elles appartiennent.

Le Bas-Saguenay Sud : des communautés et des écoles défavorisées

Le projet École éloignée en réseau (ÉÉR) du Bas-Saguenay Sud réseaute cinq écoles de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay. Ces écoles sont rattachées à cinq municipalités sises sur une portion rurale du territoire de la municipalité régionale de comté (MRC) du Fjord-du-Saguenay¹. Il s'agit des municipalités de L'Anse-Saint-Jean (école Fréchette, enseignement primaire et secondaire), Petit-Saguenay (école primaire Du Vallon), Rivière-Éternité (école primaire Marie-Médiatrice), Saint-Félix-d'Otis (école primaire Saint-Félix) et Ferland-et-Boileau (école primaire Saint-Gabriel). La carte suivante indique l'emplacement géographique de ces écoles et municipalités.



Les effectifs scolaires des cinq écoles affichent une situation propre à la démographie qui, elle, est caractéristique des territoires ruraux du Québec. En effet, tandis que les cinq municipalités ont perdu 77 personnes entre 2003 et 2007, on note une diminution de 63 élèves du primaire. Cela indique invariablement un vieillissement de la population, et très certainement une proportion moins élevée de jeunes familles. Le cas le plus marquant des cinq communautés est celui de Saint-Félix-d'Otis qui a connu,

¹ À noter que le Bas-Saguenay Sud est une entité territoriale reconnue par la Société d'aide au développement des collectivités du Fjord (SADC du Fjord).

pendant cette période, une croissance de 7 % de sa population, tandis que le nombre d'élèves à l'école primaire chutait de 13 %. Cela rejoint les propos d'une répondante qui affirmait que Saint-Félix-d'Otis avait accueilli plusieurs nouvelles personnes nouvellement retraitées. Les cas des écoles Fréchette et Saint-Gabriel sont également particuliers en raison de la forte baisse des effectifs au primaire entre 2003 et 2007, respectivement de - 26 % et - 27 %. Le tableau suivant présente un aperçu global des données et des variations pour les populations locales et les effectifs scolaires.

Populations locales et effectifs scolaires

Secteurs	Écoles ²		Communautés locales ³	
	<i>Nombre d'élèves en septembre 2007</i>	<i>Variation 2003-2007</i>	<i>Population en 2007</i>	<i>Variation 2003-2007</i>
École Du Vallon / Petit-Saguenay	75	- 7 (- 9 %)	768	- 51 (- 6 %)
École Fréchette / L'Anse-Saint-Jean	64 au primaire 142 au secondaire	- 22 primaire (- 26 %) - 47 secondaire (- 25 %) ⁴	1 072	- 71 (- 6 %)
École Marie-Médiatrice / Rivière-Éternité	53	- 5 (- 9 %)	555	0
École Saint-Félix / Saint-Félix-d'Otis	54	- 8 (- 13 %)	990	+ 68 (+ 7 %)
École Saint-Gabriel / Ferland-et-Boileau	57	- 21 (- 27 %)	601	- 23 (- 4 %)
TOTAL	303 élèves au primaire en 2007	Diminution de 63 élèves au primaire depuis 2003	3 986	Diminution de 77 personnes depuis 2003

Selon certains répondants, malgré des effectifs très faibles dans certaines écoles, comme à Saint-Félix-d'Otis et à Rivière-Éternité où l'on trouve un peu plus de 50 élèves en 2007 et des groupes multiâges, la Commission scolaire affiche une volonté de maintenir la dernière école de village ouverte. La dernière fermeture d'école dans le secteur remonte aux années 1990 alors que l'on fermait une des deux écoles primaires de L'Anse-Saint-Jean.

Du point de vue du développement local, l'économie au Bas-Saguenay Sud a longtemps reposé sur l'activité forestière et agricole, avant que le potentiel récréotouristique ne soit exploité. Divers documents de réflexion stratégique produits au début des années 2000 par les agents du Centre local de développement (CLD)⁵ ont mis en lumière certains problèmes qui justifiaient la réalisation d'un travail de revitalisation d'envergure, dont la fuite des compétences et l'exode des jeunes, un chômage de longue durée élevé, une main-d'œuvre difficile à professionnaliser et des difficultés à diversifier son économie⁶.

² Source : Commission scolaire des Rives-du-Saguenay.

³ Source : Institut de la statistique du Québec.

⁴ Pour le calcul de la variation des effectifs du secondaire, les données de référence sont de 2004 et non de 2003.

⁵ Agents financés par le Centre local de développement (CLD) et les municipalités. On trouve un agent par municipalité dans cette MRC, un modèle relativement unique au Québec.

⁶ Source : Document de projet – Système d'information géographique pour le développement territorial du Bas-Saguenay Sud, Société de développement de L'Anse-Saint-Jean inc., déc. 2002.

Personne n'est surpris du fait que ces enjeux de développement ont des répercussions dans les écoles du secteur. Selon une étude réalisée en 2006-2007 par le Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CREPAS) du Saguenay–Lac-Saint-Jean, certains éléments de contexte semblent influencer négativement la persévérance et la motivation scolaires des jeunes du Bas-Saguenay Sud, par exemple :

- Les écoles primaires et les écoles secondaires obtiennent un classement préoccupant selon l'Indice de milieu socioéconomique (IMSE)⁷ ;
- Ces écoles sont situées en milieu rural ;
- Le niveau de scolarité de la population est plus faible que dans l'ensemble de la région ;
- La rétention du personnel enseignant est difficile ;
- Le taux de diplomation au secondaire après sept ans est inférieur à celui de la région.

Or, selon le CREPAS,

« Les jeunes ne sont donc pas les seuls responsables d'un problème de motivation scolaire. Il serait plus à propos de parler d'un problème social lié à la persévérance scolaire vécu à l'échelle d'un ensemble de municipalités, puisqu'il semble que certaines conditions soient réunies pour rendre plus difficiles la motivation et la persévérance scolaires des jeunes du Bas-Saguenay Sud. L'expression "milieu à risque d'abandon scolaire" prend donc ici tout son sens. »

Évidemment, les liens entre le milieu – défavorisé à certains égards – et les problèmes touchant la clientèle scolaire – en particulier la performance scolaire qu'on observe chez les élèves – sont connus des communautés locales depuis un certain temps déjà. Cependant, des analyses comme celle du CREPAS ont permis d'en mesurer l'ampleur, de préciser les champs nécessaires de collaboration intersectorielle et de définir certaines pistes sur lesquelles les acteurs de la région devraient travailler ensemble.

Les liens existant entre les écoles et leurs communautés

Devant ces problèmes, qui par ailleurs se manifestent dans d'autres régions du Québec, les acteurs du milieu scolaire ont déployé divers efforts avec le milieu. À titre d'exemple, la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay a mis en œuvre le programme École en forme et en santé, en collaboration avec le réseau de la santé. Pour les écoles du Bas-Saguenay Sud, cela se traduit par la tenue d'activités parascolaires réalisées après les heures de classe (par exemple, des élèves du secondaire animent des activités avec les jeunes du primaire après l'école) et l'offre de services aux élèves (par exemple, la présence d'infirmiers dans les écoles). Ce programme permet alors de compenser pour le manque d'activités et de services offerts dans certaines petites communautés.

Les écoles sont aussi devenues, grâce à diverses initiatives locales, des milieux de vie et même des points de services pour la communauté. Notons à cet égard la présence, depuis le début des années 2000, de postes informatiques et branchés à Internet dans les cinq écoles du Bas-Saguenay Sud (les Centres

⁷ Pour l'année 2007-2008, les cinq écoles du Bas-Saguenay figuraient parmi les six écoles de la Commission scolaire classées au dernier rang (10^e) selon l'Indice du milieu socio-économique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, ce qui indique que les élèves y étaient très défavorisés.

d'accès communautaire Internet –[CACI]), grâce à un partenariat avec la Société d'aide au développement des collectivités (SADC). D'ailleurs, la SADC est encore propriétaire de plusieurs équipements informatiques dans les écoles. Ainsi, par l'entremise du service d'éducation aux adultes de la Commission scolaire, des cours d'informatique ont été offerts à la communauté à certains endroits, dans les locaux des écoles. Ce partage d'équipements et de locaux avec la communauté a aussi donné lieu à d'autres initiatives telles que des cours d'anglais (offerts en partenariat avec le cégep). D'autres locaux encore abritent des bibliothèques municipales (deux écoles), des centres de la petite enfance (deux écoles) et une friperie (une école). Dans trois écoles du secteur, des bénévoles de la communauté accueillent et servent des petits-déjeuners gratuits aux élèves. On trouve aussi des services de garde dans les écoles, dont un à Saint-Félix-d'Otis, où le service est géré par la Commission des loisirs de la municipalité.

De plus, les écoles du secteur ont des projets éducatifs, pour la plupart inspirés du concept d'école orientante, et à l'intérieur desquels la communauté joue un rôle actif. Mentionnons les programmes de musique et de théâtre dans deux écoles – qui mettent les talents locaux au service des enfants –, des stages d'élèves avec des organismes de la communauté – dont les objectifs reposent sur la sensibilisation à l'environnement et l'appartenance des jeunes au milieu –, des journées de stage en entreprises pour des élèves de 6^e année, sans compter les projets d'échange avec des élèves de la France dans le cadre des activités du projet ÉÉR (usage d'outils de télécollaboration). Enfin, soulignons la bourse d'études qu'offre la Corporation de développement de Ferland-Boileau aux élèves de l'école primaire.

Ces quelques exemples ne font qu'illustrer le fait que les écoles et le milieu scolaire occupent une fonction importante au sein des petites communautés du Bas-Saguenay Sud, et que, inversement, les organisations des communautés offrent des services complémentaires au milieu scolaire. Cependant, au-delà de ces liens plus traditionnels et qui se voient dans d'autres milieux au Québec, les acteurs du Bas-Saguenay Sud ont entrepris un rapprochement particulier depuis quelques années, un rapprochement qui semble porteur d'une nouvelle synergie.

L'émergence d'une nouvelle dynamique entre les acteurs des communautés locales et ceux du milieu scolaire dans le Bas-Saguenay Sud

Bien que des liens existent entre le milieu scolaire et les communautés locales, une nouvelle dynamique de développement a pris forme en 2003 grâce à deux initiatives amorcées par les élus municipaux et des communautés locales, soit la Table de concertation jeunesse Migr'Active et les sommets socio-économiques locaux.

En septembre 2003 était mise sur pied la Table de concertation jeunesse Migr'Active dans le Bas-Saguenay Sud (secteur Petit-Saguenay, L'Anse-Saint-Jean et Rivière-Éternité). Cette stratégie s'inscrivait d'une part dans la foulée des travaux du CREPAS qui, depuis 1996, avait soulevé des problèmes importants qui existaient dans la région, et sensibilisé les acteurs locaux et régionaux au décrochage scolaire des étudiants du secondaire, du cégep et de l'université et aux impacts sur le milieu. D'autre part, la stratégie jeunesse du Bas-Saguenay Sud s'inspirait des travaux de concertation des acteurs régionaux entrepris en 2001 à Alma et portant sur l'exode des jeunes et ses effets sur le milieu. Ces efforts de concertation ont donné lieu à une mobilisation élargie, à une compréhension commune des enjeux interreliés, ainsi qu'à l'ouverture d'un dialogue entre les acteurs ces communautés locales et ceux du milieu scolaire. Parmi les réalisations de la Table de concertation jeunesse Migr'Active, soulignons la réalisation d'un vaste sondage auprès de la population qui a permis de cerner plusieurs besoins et d'établir de

nombreux projets, dont celui d'un journal local (*Le Trait d'union*, crée en septembre 2004) et d'un service de transport collectif (mise en commun des moyens de transport existants : covoiturage, transport adapté et transport scolaire). Même si les acteurs du milieu scolaire n'ont pas été directement responsables de ces actions, il n'en demeure pas moins qu'ils affichaient une ouverture certaine à la collaboration, notamment la Commission scolaire et la Direction régionale du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

De plus, en 2003, les acteurs des communautés locales de chacune des municipalités du Bas-Saguenay Sud ont continué d'organiser des sommets socio-économiques dans chacune des municipalités du secteur. Avec le soutien inconditionnel des agents de développement, qui relèvent du Centre local de développement (CLD) et qui œuvrent dans chaque municipalité, ils ont élaboré des portraits locaux et ont alimenté les échanges lors des exercices de consultations publiques. Ces sommets ont mis en lumière des problématiques locales, touchant de plus près les territoires des écoles primaires, tout en gardant un certain regard sur la situation à l'échelle supra-locale (Bas-Saguenay Sud). Les acteurs du milieu scolaire, c'est-à-dire les directions d'écoles, les enseignants et les parents, ont participé, de façon très active dans certains cas, à ces consultations publiques.

L'arrivée du projet ÉÉR en 2004-2005 est venue donner un nouveau souffle à cette concertation. D'une part, ce projet abordait la problématique du maintien des écoles éloignées, une préoccupation commune à tous les acteurs en place. D'autre part, le projet considérait le lien avec la communauté comme un facteur important de la réussite scolaire. Dans un premier temps, des représentants de la Commission scolaire ont présenté le projet ÉÉR à l'ensemble de la communauté dans le cadre d'un colloque sur l'économie sociale dans le Bas-Saguenay Sud en mai 2005. Cet événement marquait le début d'un nouveau rapprochement du monde scolaire et de la communauté. Au mois de septembre de cette même année, une démarche de concertation école-communauté était plus officiellement lancée grâce à la mise sur pied d'un comité ÉÉR école-communauté. Aujourd'hui, ce comité compte plus de 15 membres (voir la liste complète des membres à l'annexe 2), dont la plupart étaient déjà impliqués de près ou de loin dans les initiatives locales entamées en 2003. Il importe de mentionner que le volet école-communauté faisait partie intégrante du projet ÉÉR dans lequel s'était engagée la Commission scolaire avec le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) et les autres partenaires, soit le ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR) et le MELS.

Le comité ÉÉR école-communauté : la concrétisation de la démarche

Au cours de sa première année d'existence (2005-2006), le comité s'est consacré à la mobilisation, à l'analyse et à l'organisation. Des partenaires se sont joints au comité ; ensemble, ils ont organisé des séances de réflexion et ont sollicité les élus municipaux ; une coordonnatrice a été engagée à temps partiel. Sans se donner réellement de mission, les membres du comité ÉÉR école-communauté se sont dotés d'un premier plan d'action pour l'année 2006-2007 (voir le document à l'annexe 3). Le premier plan d'action prévoyait trois objectifs :

- Favoriser les échanges et développer des projets en partenariat avec les écoles en misant sur les technologies informatiques ;
- Amener le milieu à se familiariser avec les technologies qui font désormais partie intégrante de notre quotidien ;
- Partager une vision commune avec les partenaires.

Pendant l'année scolaire 2006-2007, les membres du comité ont dressé des bilans de leurs orientations et actions respectives et ont fait part du fruit de leurs réflexions. Ils ont effectué une analyse transversale des plans de développement de chacune des municipalités du Bas-Saguenay Sud et des projets éducatifs des cinq écoles du territoire. Ils ont examiné le projet ÉÉR et ont exploré les divers usages possibles des technologies sur le plan local. Ces échanges ont d'une part permis aux acteurs des communautés locales de s'approprier le contenu des projets éducatifs et des outils de télécollaboration ; d'autre part, ils ont permis aux acteurs du milieu scolaire de s'approprier le contenu des plans locaux de développement et de mieux connaître la dynamique propre à chaque communauté locale. Le tableau suivant présente un aperçu des actions reliées aux travaux des membres du comité EER école-communauté depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui.

Principales activités reliées au comité ÉÉR école-communauté

Années scolaires	Réalisations
2005-2006	<ul style="list-style-type: none"> • Première rencontre des acteurs des communautés locales et du milieu scolaire (septembre 2005) : deux directions d'école représentant les cinq écoles, la Direction générale adjointe de la Commission scolaire, quatre agents de développement et la Direction régionale du MELS. • Séance d'échanges-réflexion avec un représentant de Saint-Camille (octobre 2005). • Embauche d'une coordonnatrice et formation officielle du comité ÉÉR école-communauté (novembre 2005). • Ajouts de partenaires : Direction de l'école Saint-Gabriel, agent de développement de Ferland-et-Boileau, Direction régionale du MAMR, la commissaire du secteur du Bas-Saguenay Sud et un représentant du CREPAS. • Rencontre d'échange entre les membres du comité et les maires de quatre municipalités (janvier 2006). • Élaboration, par le comité, d'un premier plan d'action annuel 2006-2007 (juin 2006).
2006-2007	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration d'une stagiaire française (venue dans le cadre de la collaboration entre le Parc du Saguenay et le Parc des Cévennes en France) pour l'élaboration du plan d'action du comité (été 2006). • Début des contributions des élèves au journal <i>Le Trait d'union</i> (automne 2006), un bulletin lancé en 2004 et couvrant les nouvelles traitant du développement du Bas-Saguenay Sud. • Appropriation et utilisation par les agents de développement des outils techniques (visioconférence) avec le soutien de la Commission scolaire. • Première rencontre en visioconférence entre les élèves de l'école Saint-Félix et ceux de l'école Génolhac (région des Cévennes, France). • Inventaire des initiatives et des projets des milieux. • Analyse croisée des projets éducatifs et des plans locaux de développement afin de déterminer les zones de collaboration possibles. • Rencontres de concertation école- milieu ; présentation projet EER et sollicitation d'appui auprès du monde municipal (janvier et mai 2007). • Élaboration d'un projet de Laboratoire rural (mise en valeur novatrice du potentiel agro-forestier et récréotouristique, avec un volet éducatif important).
2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement par conférence de presse du projet de Maison familiale rurale (MFR) rattaché à l'école Fréchette (L'Anse-Saint-Jean) (février 2008) et présentation aux élus municipaux (mai 2008). Étude de faisabilité présentement en cours. • Rencontre avec les Cévennes au Québec (préparation par visioconférence [août 2008] et mission [septembre 2008]). • Élaboration d'un plan d'action 2007-2010. • Ajouts de partenaires : représentante du syndicat des enseignants et un autre du Carrefour jeunesse emploi. • Formation d'un groupe de réflexion inter-ordre sur le développement de projets scolaires en lien avec le jumelage Saguenay-Cévennes.

Le travail de réflexion et d'analyse de la première année a mené les membres du comité à déterminer six enjeux territoriaux communs qui ont été à la base de l'élaboration du plan d'action 2007-2010 (voir le document à l'annexe 4). Ces enjeux sont :

1. Favoriser la persévérance scolaire et augmenter le taux de diplomation ;
2. Favoriser l'implantation des jeunes familles en vue de dynamiser les milieux scolaires ;
3. Développer la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat et participer à l'école orientante ;
4. Développer ou renforcer le sentiment d'appartenance au milieu ;
5. Développer le partenariat scolaire et municipal en vue d'implanter ou d'améliorer les infrastructures scolaires, communautaires et de loisirs ;
6. Assurer la pérennité des actions du comité ÉÉR école-communauté.

Or, l'arrimage des projets éducatifs et des plans locaux de développement a été très bénéfique car cela a permis d'échanger sur les enjeux et d'en arriver à une compréhension commune entre les acteurs du milieu scolaire et ceux des communautés locales.

La transition entre l'année 2006-2007 et 2007-2008 a été marquée par l'enjeu de la pérennité du comité et surtout des initiatives. Il a aussi été question de la possibilité de renouveler certains partenariats issus de cette concertation. En effet, une fois l'étape du rapprochement terminée, les membres du comité se sont penchés ensemble sur l'élaboration de projets structurants pour les écoles et les communautés, dont l'implantation d'une Maison familiale rurale (modèle de formation secondaire misant sur l'alternance travail-étude), la mise en valeur du potentiel récréotouristique comprenant un volet éducatif lié au jumelage du Parc national du Saguenay et du Parc national des Cévennes et la mise sur pied d'un groupe de réflexion inter-ordre visant l'élargissement du partenariat avec la France aux ordres d'enseignement supérieurs (cégep et université).

Pour ce qui est du fonctionnement, la Commission scolaire a assuré le financement du comité ÉÉR école-communauté durant les deux premières années du projet par l'entremise des sommes reçues dans le cadre du projet du CEFRIO. Cette subvention était alors liée au développement du concept école-communauté. À la fin de l'année scolaire 2006-2007, et après échéance de l'aide financière du MAMR, la Commission scolaire est allée chercher l'appui des cinq municipalités pour le fonctionnement du comité, soit 1 000 \$ par municipalité, et injectait 15 000 \$ de ses propres fonds, pour un total de 20 000 \$ alloués au fonctionnement du comité. Les municipalités ont appuyé les activités du comité une deuxième année consécutive en 2007-2008 et une troisième demande leur a été formulée dernièrement. Ces partenariats financiers ont permis d'embaucher une coordonnatrice à temps partiel. Le mandat de cette dernière consiste à élaborer le plan d'action et à en faire le suivi, à appuyer le comité dans l'élaboration de divers projets (par exemple la Maison familiale rurale et le Laboratoire rural) et à assurer un contenu scolaire dans le journal *Le Trait d'union*. Les membres du comité ÉÉR école-communauté se rencontrent toutes les six ou huit semaines.

PARTIE II – ANALYSE DE LA DYNAMIQUE DE CODÉVELOPPEMENT

Telle qu'elle est définie dans le précédent rapport de recherche sur la création de synergie école-communauté (Prévost, Lussier, Boyer *et al.*, 2007), la dynamique de codéveloppement

« consiste en une collaboration soutenue par une variété d'activités réalisées dans une finalité de développement, pour faire mieux ensemble. Autant le milieu scolaire que la communauté locale conçoivent les technologies comme un réel levier de développement. Tous les acteurs font un usage relativement courant des technologies ».

Cependant, comparativement aux cas étudiés précédemment dans le projet ÉÉR, les technologies constituent un des objets principaux qui a généré une nouvelle dynamique de collaboration école-communauté au Bas-Saguenay Sud. Cela est principalement lié au jumelage entre le Parc national du Saguenay et le Parc national des Cévennes, qui se prêtait bien à l'usage des technologies et à la participation des élèves.

Dans cette partie, nous analysons divers aspects de l'expérience de manière à faire ressortir les particularités de cette dynamique de codéveloppement et du contexte propre au Bas-Saguenay Sud. Il est ainsi question des facteurs d'émergence de la concertation, des facteurs de succès, des effets de la dynamique sur les initiatives école-communauté, de l'influence des réseaux et du territoire sur la proximité des acteurs ainsi que des conditions de pérennisation de la démarche.

L'émergence d'une nouvelle concertation

En décidant de faire partie du comité ÉÉR école-communauté, les acteurs s'engageaient dans un processus de concertation intersectorielle (Bourque, 2008). Ainsi, ces derniers acceptaient :

- D'échanger de l'information entre eux (plans de développements locaux, projets éducatifs, projet ÉÉR, etc.) ;
- De discuter d'enjeux spécifiques reliés aux jeunes et au territoire (développer ou renforcer le sentiment d'appartenance au milieu, favoriser l'implantation des jeunes familles, etc.) ;
- De convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats (plans d'actions 2006-2007 et 2007-2010).

Cette nouvelle concertation à laquelle les acteurs s'engageaient de façon volontaire se voulait donc une recherche de cohérence par l'harmonisation de leurs orientations, de leurs stratégies et de leurs actions respectives. De plus, les répondants affirment que leur intérêt à participer à la démarche vient du fait que le comité se penche sur des problématiques et des actions touchant de façon concrète les milieux directs d'intervention auprès des élèves, et aussi des enfants et des jeunes de façon générale, soit les écoles et les communautés.

Après analyse, les objectifs définis dans le premier plan d'action ont été atteints, ce qui inclut le partage d'une vision commune avec les partenaires. En effet, la vision corporative normalement observée chez les acteurs institutionnels dont la commission scolaire et l'école, s'est graduellement transformée en une vision développementale, c'est-à-dire que l'attention de tous les partenaires porte aujourd'hui sur des

problématiques concernant une population commune où le lien élèves-communauté fait partie intégrante de la vision. Les acteurs ont ainsi adopté une approche globale et intégrée de développement. Ainsi, les problèmes collectifs se transforment, et si tous ne donnent pas lieu à des projets collectifs, du moins y trouve-t-on des solutions plus intégrées.

Les facteurs de succès

L'analyse des informations recueillies auprès des répondants nous montre que six facteurs particuliers semblent expliquer l'émergence de cette concertation entre l'école et les communautés du Bas-Saguenay Sud, soit 1) la sensibilisation des acteurs aux liens entre les causes et les conséquences de l'abandon scolaire, 2) les concertations précédentes dans les communautés, 3) l'implication des acteurs clés du milieu scolaire, 4) la présence « d'agents de liaison », 5) la contribution des agents de développement local au sein du comité, 6) l'adoption par la Commission scolaire de mesures financières, administratives et pédagogiques favorables au territoire visé.

1) La sensibilisation au phénomène de l'abandon scolaire

Les actions et les gestes accomplis par le mouvement régional luttant contre l'abandon scolaire, dont le CREPAS constitue la figure de proue, ont eu un effet marquant sur la compréhension qu'avaient les acteurs locaux et régionaux de la problématique de l'abandon scolaire. Ceux-ci ont en effet compris quelles étaient les causes de l'abandon scolaire et ils ont pris conscience des conséquences de ce problème sur le développement des communautés. De plus, ce mouvement semble avoir inculqué une culture particulière dans toute la région quant à la pratique du partenariat dans la lutte contre l'abandon scolaire.

À cet égard, l'étude réalisée par le CREPAS pour l'école Fréchette et la diffusion de ces résultats en 2007 est venue renforcer ce potentiel de changement chez les acteurs du milieu. Selon le promoteur du projet de Maison familiale rurale, « l'étude réalisée par le CREPAS constitue un argument majeur pour la mise en œuvre de ce projet qui correspond en grande partie aux "devoirs" que l'organisme régional nous recommande de faire pour aider nos jeunes » (*Le Trait d'union*, décembre 2007).

2) Les concertations précédentes

Les initiatives de 2003 dans le Bas-Saguenay Sud, dont la Table de concertation jeunesse Migr'Active et les sommets socio-économiques locaux, sont issues des travaux réalisés précédemment par l'équipe d'agents de développement du Bas-Saguenay Sud pour déterminer les enjeux de développement territoriaux. Ces initiatives ont permis aux acteurs de bien connaître les problèmes particuliers au territoire et d'en préciser les enjeux à l'échelle locale. De plus, les intervenants des milieux scolaire et municipal ont établi des liens plus forts dans le cadre de ces exercices de concertation et de consultation. Ainsi, le comité EER école-communauté regroupe plusieurs des personnes impliquées dans les initiatives de 2003. Enfin, les concertations précédentes semblent aussi avoir facilité la mobilisation de nouvelles ressources au sein du comité, comme le CREPAS, le Carrefour jeunesse emploi, le MAMR et la Table de concertation jeunesse Migr'Active.

3) L'implication des acteurs clés du milieu scolaire

L'implication directe du directeur régional du MELS et de la Direction générale adjointe de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay dans le comité ÉÉR école-communauté a été perçue comme un signal fort de l'importance que porte le milieu scolaire à la démarche. Leur présence assidue aux rencontres et le leadership assumé par la Commission scolaire dans ce dossier ont constitué des atouts indéniables. Un répondant a mentionné que la Direction générale adjointe avait tenu à continuer de participer au projet école-communauté, et ce, malgré la réorganisation à l'interne à la Commission scolaire, et que cela avait constitué une source de motivation très énergisante. De plus, la participation des directions d'écoles au sein du comité ÉÉR école-communauté et la récente intégration d'une représentante du syndicat des enseignants au comité sont d'autres exemples qui montrent à quel point les acteurs clés du milieu scolaire se sont réellement impliqués de façon significative dans la démarche, ce qui a contribué à susciter la motivation des représentants d'autres organisations. Notons que les membres du comité ont consulté le syndicat pour répondre à plusieurs questions relevant des relations de travail. La présence d'une personne représentant le syndicat des enseignants au comité permet donc d'avoir une information plus juste et à temps pour faire avancer les réflexions.

4) La présence « d'agents de liaison »

Comme dans plusieurs initiatives collectives qui réussissent, on remarque que les réseaux sociaux denses et de qualité occupent une place très importante dans la cohésion d'un groupe et dans la pertinence des actions de ce même groupe dans un milieu donné. Dans le cas de la dynamique ÉÉR école-communauté du Bas-Saguenay Sud, la densité est en quelque sorte assurée par la proximité des acteurs sur le plan géographique. Pour ce qui est de la qualité des relations, il importe de souligner le rôle majeur que jouent les personnes qui servent d'interface entre deux réseaux, soit le milieu scolaire et les communautés locales. Le comité ÉÉR école-communauté du Bas-Saguenay Sud regroupe quelques-uns de ces « agents de liaison », notamment la coordonnatrice du comité et une des directrices d'école siégeant au comité. En effet, au-delà de l'importance qu'on accorde à ces personnes par leur statut ou leur fonction, elles bénéficient de réseaux de relations à la fois dans le milieu scolaire et dans les communautés locales, ce qui leur donne une crédibilité accrue dans ces deux réseaux. La directrice d'école est originaire d'une de ces communautés locales, tandis que la coordonnatrice travaille à la fois pour le milieu scolaire et pour les communautés locales. Or, leur accès à ces réseaux sociaux divers leur permet aussi d'assurer une communication informelle qui contribue, parfois de façon très implicite, à la réussite d'une initiative.

5) La contribution des agents de développement

Comme nous l'avons souligné précédemment, on trouve un agent de développement local dans chaque municipalité de la MRC du Fjord-du-Saguenay, ce qui constitue un modèle pratiquement unique au Québec. En temps normal, un seul agent de développement rural œuvre pour toute une MRC. Tous les répondants à l'étude s'entendent pour dire que la présence et le dynamisme des agents locaux au sein du comité ÉÉR école-communauté sont des atouts majeurs pour la continuité et l'avancement du comité. Les agents de développement créent des liens directs entre le comité, les élus locaux, les administrations municipales et les autres acteurs locaux. Leur connaissance des communautés, leur habileté à mobiliser les ressources et à faire appel au réseautage ainsi que leurs compétences techniques en développement sont tous des atouts appréciés. Ils constituent des agents facilitateurs pour la dynamique école-communauté.

6) L'adoption de mesures financières, administratives et pédagogiques favorables

Le territoire visé par le projet ÉÉR, et par conséquent celui du comité ÉÉR école-communauté, est un secteur défavorisé. À cet égard, certains programmes et projets de la Commission scolaire, favorables à la dimension de collaboration avec les communautés, permettent d'allouer des sommes d'argent aux écoles de ce secteur. C'est le cas du programme Agir autrement, du projet pilote de partenariat école-famille-communauté ainsi que du programme École en forme et en santé. Cela traduit donc une volonté politique et administrative de la Commission scolaire en faveur des communautés identifiées.

De plus, pour le projet EER, la Commission scolaire a adopté une mesure financière visant à encourager la stabilité des enseignants dans les écoles impliquées dans le projet. Cet incitatif financier a été adopté pour réduire les effets négatifs dus aux taux de roulement plus élevés de personnel dans les milieux éloignés ou ruraux. Bien que cette hypothèse n'ait pas été confirmée, cette mesure est censée influencer positivement la motivation des élèves et peut aussi avoir eu des conséquences favorables en assurant une continuité dans les initiatives locales avec le milieu.

Enfin, certains ont mentionné que la collaboration entre les écoles et les communautés est plus facile parce que les projets éducatifs sont ouverts à la contribution du milieu. À cet effet, on souligne l'importance donnée à l'approche orientante, à l'entrepreneuriat et au sentiment d'appartenance des élèves à leur milieu de vie.

Les effets structurants de la dynamique sur les initiatives école-communauté

La nouvelle dynamique engendrée par ce rapprochement s'est traduite par l'enrichissement des initiatives du milieu scolaire et celles des communautés, et aussi par la création de nouvelles initiatives communes. De façon générale, on observe deux types d'initiatives, soit supra-locales et locales. Les initiatives supra-locales sont le fruit des relations entre les acteurs de divers territoires et ont une portée qui dépasse les limites des écoles ou des municipalités. Pour leur part, les initiatives locales sont le résultat de démarches proposées par des acteurs locaux et ont une portée qui se limite habituellement à une seule école ou à une communauté locale.

Les initiatives supra-locales

Nous l'avons mentionné précédemment, les communautés du Bas-Saguenay Sud entretiennent des liens plus étroits entre elles depuis quelques années dans le but de relancer et de revitaliser les milieux ruraux. Le milieu scolaire a été invité aux exercices de mobilisation locale, tels que les sommets socio-économiques. À la suite de ces échanges entre les intervenants, une place importante a été réservée à la communauté éducative dans les diverses initiatives qui en ont découlé, par exemple le journal *Le Trait d'union*. Ce genre de participation des enseignants, des élèves, des parents et des directions d'école allait dans le sens du développement du sentiment d'appartenance des acteurs du milieu scolaire à leur communauté locale et du renforcement de l'identité des jeunes, notamment par la valorisation de leurs actions auprès de toute la communauté. Ce genre d'initiative répond donc à la fois aux intérêts du milieu scolaire et à ceux des acteurs du développement des communautés locales.

Effets sur les initiatives supra-locales

- La mobilisation locale (par exemple les sommets socio-économiques) a généré des opportunités de participation du milieu scolaire aux projets des communautés locales, comme le journal *Le Trait d'union* auquel participent maintenant les élèves et le personnel enseignant.
- L'intégration du volet technologique dans les échanges entre l'école et le milieu a permis d'élargir les perspectives du jumelage Saguenay-Cévennes.
- Le comité ÉÉR école-communauté sert de levier pour promouvoir des projets structurants dans le milieu, tels que la Maison familiale rurale et le Laboratoire rural.

Sur la même lancée, le milieu scolaire a été directement sollicité pour intégrer les élèves aux échanges qu'entretenait le Parc du Saguenay avec le Parc des Cévennes en France. Bien que ce jumelage existait avant l'émergence de la nouvelle dynamique entre le milieu scolaire et les communautés locales, ce rapprochement et surtout l'arrivée du projet EER est venu enrichir les objectifs du milieu scolaire et ceux des communautés locales sur trois aspects. En prenant part à ce jumelage, les élèves développent une meilleure connaissance de leur propre milieu naturel environnant, ils interagissent avec des élèves d'une autre culture et les agents de développement du Bas-Saguenay Sud et ils s'approprient les technologies de télécollaboration pour enrichir leurs relations avec leurs partenaires français. Dans ce cas, le comité ÉÉR école-communauté a servi d'intermédiaire entre les acteurs du milieu scolaire et les agents de développement pour qu'ils en viennent à s'entendre sur la participation de chacun au projet. De plus, un groupe de réflexion inter-ordre a vu le jour dans le but d'élargir les échanges internationaux France-Québec et d'inclure les étudiants du cégep et de l'université. Cette initiative vise à ce que les pratiques éducatives adoptées par les élèves en lien avec les technologies puissent aussi se prolonger pendant leurs études supérieures.

Les élèves des cinq écoles primaires ont été invités à la polyvalente Fréchette à L'Anse-Saint-Jean pour la Journée carrière à laquelle participent des gens du milieu pour informer les jeunes des emplois offerts dans le milieu et les renseigner sur les particularités de ces emplois. Organisée principalement pour les élèves du secondaire, cette activité s'avérait intéressante pour les membres du comité, puisqu'elle permettait aux jeunes de mieux connaître le milieu et de faire le lien entre leurs études et le marché du travail.

La concertation école-communauté a eu un effet positif direct sur la mobilisation des ressources et des appuis envers les projets de mise en valeur du potentiel récréotouristique et celui de Maison familiale rurale. Bien que l'initiative de ces projets ne provienne pas directement du comité, ce dernier en a été saisi très rapidement et a contribué à la conception des projets et à l'élaboration des demandes de financement, notamment par le travail direct de la personne-ressource du comité. Le premier projet a été entrepris par les agents locaux et les municipalités, qui l'ont ensuite soumis aux membres du comité ÉÉR école-communauté avant de déposer conjointement une demande de financement au MAMR dans le cadre du programme de Laboratoire rural. Le projet de Maison familiale rurale a quant à lui été lancé par l'ancien directeur de l'école secondaire Fréchette, qui l'a soumis aux membres du comité par l'entremise de la Commission scolaire et de la nouvelle Direction d'école. Il est intéressant de noter que cette même personne était membre du comité ÉÉR école-communauté dès ses débuts en 2005. Ce projet en est présentement à la phase de l'étude de faisabilité. L'ouverture serait prévue pour septembre 2009. Ces deux

projets sont liés à plusieurs des préoccupations des membres du comité, à savoir le développement des communautés et la prévention de l'abandon scolaire.

Les initiatives locales

Sur le plan local, la nouvelle dynamique a également permis d'enrichir certaines initiatives. Depuis peu, les écoles primaires les plus défavorisées de la Commission scolaire bénéficient d'une aide financière favorisant la réussite éducative, soit le programme Agir autrement (SIAA). Cette mesure vise les écoles classées aux rangs 8, 9 et 10 selon l'Indice du milieu socio-économique. Or, pour obtenir le financement, une école doit élaborer une demande qu'elle soumet ensuite à la Commission scolaire. Dans certains cas, l'école a fait appel au milieu, soit aux agents de développement, pour élaborer son projet. De plus, les répondants à notre étude ont affirmé que le travail de réflexion du comité avait facilité l'analyse du milieu, exercice nécessaire à l'élaboration des projets dans le cadre de la mesure Agir autrement.

Le projet pilote de partenariat école-famille-communauté a lui aussi bénéficié de ce même genre de collaboration et de prise en compte des travaux de réflexion. Ce projet, visant à favoriser les communications et la complicité entre enseignants et parents, se déroule présentement dans deux écoles du territoire, en fonction des besoins particuliers des élèves. Les procédures à suivre pour présenter ce projet sont similaires à celles qu'il faut suivre pour le programme Agir autrement. Une équipe de l'école élabore une demande et la présente ensuite à la Commission scolaire. Le plan d'action 2007-2010 prévoit le transfert d'expertise de ce projet aux autres écoles du Bas-Saguenay Sud.

Effets sur les initiatives locales

- La nouvelle dynamique école-communauté favorise les échanges entre le personnel des écoles et les communautés locales pour les projets scolaires (ex. : Agir autrement et partenariat école-famille-communauté) et pour les initiatives soutenues par les communautés (ex. : politiques familiales).
- Les travaux de réflexion du comité ÉÉR école-communauté (ex. : le rapprochement entre projets éducatifs et plans locaux de développement) donnent une place importante à l'éducation des jeunes dans les initiatives portées par le milieu.

Les cinq municipalités ont élaboré une politique familiale, ou du moins en ont commencé l'élaboration. Dans tous les cas, les agents de développement local ont joué un rôle central dans l'élaboration de ces politiques. Et dans la plupart des cas, les directions d'école et les parents étaient directement impliqués dans les consultations locales. Afin de mieux arrimer ses actions avec les milieux locaux, le comité ÉÉR école-communauté travaille actuellement à intégrer dans son plan d'action les préoccupations contenues dans les politiques familiales de chacune des cinq communautés du Bas-Saguenay Sud. Cela devrait consolider les partenariats actuels et renforcer l'harmonisation des stratégies des acteurs locaux avec celles du milieu scolaire.

Dans les communautés, bien que les liens avec le comité ÉÉR école-communauté ne soient pas directs, certaines initiatives ont été mises sur pied avec les jeunes dans une perspective touchant l'orientation et l'entrepreneuriat. C'est ce qu'indique cette remarque d'un agent de développement local : « nous avons pris conscience de la complémentarité entre les projets éducatifs des écoles et notre travail auprès des jeunes dans les milieux. » Il existe une concertation sur l'harmonisation des stratégies entre l'école et la communauté dans leurs interventions respectives.

Les réseaux et le territoire : influences sur les effets de proximité

Aujourd'hui, quoique relativement homogène du fait de sa particularité rurale et de l'influence de la ville de Saguenay, le territoire du Bas-Saguenay Sud semble comporter deux dynamiques particulières, l'une favorisant les échanges à l'intérieur du territoire et l'autre favorisant les échanges avec l'extérieur. « On observe la première dynamique à Rivière-Éternité, Petit-Saguenay et L'Anse-Saint-Jean. Ces communautés entretiennent des liens forts, notamment grâce au bassin de l'école Fréchette de L'Anse-Saint-Jean qui les dessert toutes et à la mobilisation de 2003 de la Table de concertation jeunesse Migr'Active.

Saint-Félix-d'Otis et Ferland-et-Boileau favorisent plutôt les échanges avec l'extérieur. D'une part, les élèves de ces deux communautés cheminent vers la polyvalente de La Baie (à Saguenay), située à l'extérieur du territoire du Bas-Saguenay Sud. D'autre part, l'arrondissement de La Baie constitue un pôle important d'attraction pour le travail, la consommation de biens et les loisirs pour ces deux communautés. De plus, en raison des réseaux routiers, les résidents de Ferland-et-Boileau ont des liens très étroits avec la population et le territoire de l'arrondissement de La Baie, et très peu de liens avec les quatre autres municipalités.

Les bassins d'alimentation des élèves du secondaire et l'habitude d'avoir recours à la concertation locale s'imposent donc comme deux facteurs venant renforcer les réseaux d'acteurs. Cependant, malgré ces deux dynamiques, l'effort de concertation entre les agents de développement local a permis une mobilisation locale entre les acteurs du Bas-Saguenay Sud et la réalisation d'un travail de réflexion stratégique sur le développement. Il importe de rappeler que le travail de ces agents locaux est financé par un partenariat entre la MRC du Fjord-du-Saguenay et les municipalités, avec l'aide financière du gouvernement du Québec par l'entremise de divers programmes, dont le Pacte rural.

Or, un des résultats importants de la concertation entre les agents locaux fut l'élaboration d'une analyse des enjeux de développement communs aux cinq municipalités du Bas-Saguenay Sud. Cette analyse réalisée collectivement a donc permis, d'entrée de jeu, d'arriver à une certaine cohérence entre les acteurs locaux, avant d'entamer les échanges au sein du comité ÉÉR école-communauté, qui réunissait, rappelons-le, plusieurs partenaires déjà impliqués dans les efforts précédents de concertation sur le territoire.

Conditions pour la pérennisation de la démarche

L'implication d'acteurs clés du milieu scolaire dans ce dossier témoigne d'une volonté politique et d'une certaine priorité pour les écoles du territoire en question. Tel que le soulignait la commissaire scolaire du Bas-Saguenay Sud, le milieu rural est relativement sous-représenté au sein de la Commission scolaire, alors que c'est précisément là que les besoins se font le plus sentir. Or, si la volonté est bien réelle pour le

moment et qu'on peut disposer de ressources financières et humaines grâce au projet ÉÉR, les appuis sur le plan politique peuvent être plus fragiles. Cependant, l'élargissement de la représentation des organismes du milieu au sein du comité ÉÉR école-communauté (nouveaux membres : MAMR, Carrefour jeunesse emploi, syndicat des enseignants, CREPAS) permet de renforcer les bases de cette concertation.

À cet égard, l'appui financier, moral et stratégique des élus et des municipalités est essentiel au fonctionnement du comité. Cependant, comme le faisait valoir certains répondants, « ça prend une relève chez les élus. Dans certains milieux, on observe un climat moins facilitant pour les collaborations entre municipalités et au sein des municipalités depuis les dernières élections ». Or, l'appropriation du dossier école-communauté par les milieux, et surtout l'appui accordé à des projets tels que la Maison familiale rurale, promet d'être un défi pour la pérennisation de la concertation au sein du comité ÉÉR école-communauté, du moins dans sa forme actuelle.

Enfin, bien qu'une vision commune de développement semble avoir pris forme au sein du collectif d'acteurs, les acquis de la concertation resteront fragiles jusqu'à ce que des projets concrets soient réalisés. D'ailleurs, plusieurs répondants affirment participer aux activités du comité « sans trop savoir où tout cela s'en va ».

PARTIE III – RÉFLEXION POUR LA TRANSFÉRABILITÉ DE L'EXPÉRIENCE

Certes, l'expérience du Bas-Saguenay Sud est relativement unique au Québec. En effet, nos récentes études montrent que les cas intégrés école-communauté atteignent rarement la vision développementale et que peu de projets structurants font l'objet de partenariats réels entre le milieu scolaire et les communautés locales. La présente section avance donc quelques pistes de réponses aux questions suivantes :

- En quoi l'expérience du Bas-Saguenay Sud est-elle un modèle ?
- Cette expérience est-elle transférable à d'autres milieux ? Si non, pourquoi ? Si oui, sous quelles conditions ?

Nous souhaitons que les hypothèses de réponses concernant ces deux questions pourront, d'une part, alimenter la réflexion des acteurs du milieu scolaire et des communautés locales du Bas Saguenay Sud dans la poursuite de leur démarche et, d'autre part, permettre l'essaimage de ce genre de dynamique à d'autres milieux au Québec.

Vers un réseau local d'innovation...

Le cas à l'étude est particulier pour deux raisons. Premièrement, il présente une dynamique locale de développement originale grâce au processus de mobilisation et de prise en charge mené par les acteurs locaux et aux actions accomplies par la suite. Deuxièmement, cette expérience illustre un cas de figure d'un milieu scolaire qui prend un leadership important dans la création d'une nouvelle dynamique de collaboration avec les communautés. Du fait que les pratiques observées dans ce cas sont originales et que la détermination des acteurs repose sur l'amélioration des façons de faire, il est intéressant de représenter ce cas dans une perspective d'innovation.

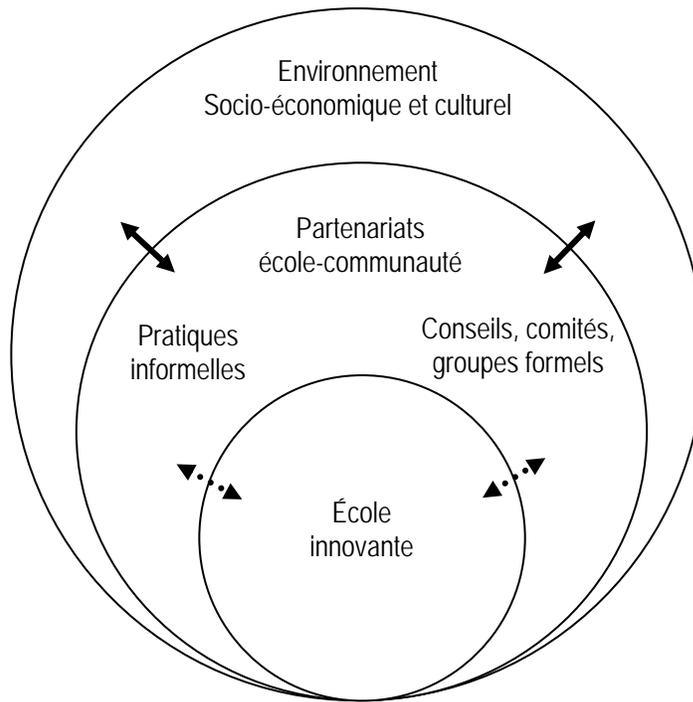
En effet, l'expérience du Bas-Saguenay Sud présente certaines caractéristiques embryonnaires d'un système local d'innovation école-communauté (SLIEC)⁸. Ce système fait référence à des concentrations spatiales d'organisations de toutes sortes (publiques, semi-publiques, communautaires, privées) qui suscitent l'innovation sur la base d'interactions et d'apprentissages collectifs au travers de pratiques communes. Selon cette conception, l'innovation constitue un processus itératif qui résulte de formes collectives d'apprentissage facilitant l'accès à différentes sources d'informations ainsi qu'à des adaptations et à des changements organisationnels. Bien que les acteurs à la base du modèle au Bas-Saguenay Sud ne se soient pas organisés de façon formelle pour déclencher un tel processus, il n'en demeure pas moins que les interactions au sein du comité et entre les membres relèvent d'un apprentissage collectif et que les pratiques communes se développent graduellement autour de la problématique de l'abandon scolaire.

Le système est local, car les réseaux sont circonscrits à la fois sur un territoire administratif (frontières scolaire et municipale) et sur un territoire de proximité qui, lui, correspond plutôt à l'espace « vécu » par les acteurs locaux, qu'ils soient du milieu scolaire ou des communautés locales. Comme nous l'avons déjà indiqué, le Bas-Saguenay Sud constitue un territoire de proximité en raison des réseaux scolaires et des populations locales.

⁸ Ce modèle est inspiré des systèmes locaux d'innovation (Doloreux et Dionne, 2007) et de l'école-communauté (Prévost, Lussier, Boyer *et al.*, 2005).

Dans ce système local d'innovation, la notion d'école fait référence à l'ensemble du réseau scolaire autonome composé de la commission scolaire, de l'école et des diverses instances constituantes. Le schéma suivant illustre ce SLIEC.

Système local d'innovation école-communauté (SLIEC)



Légende :	
↔	Relations organisationnelles : Règles, normes, ententes, etc.
↔...↔	Relations de proximité : Confiance, information, créativité, etc.

Le premier niveau dans ce schéma, celui de l'**école innovante**, fait référence à l'école et aux ressources internes que le milieu scolaire consacre aux activités d'innovation (recherche et développement de nouveaux mécanismes de gestion et d'intervention, acquisition, intégration et utilisation de nouvelles technologies, allocation de personnel de soutien au travail de recherche et développement et aux relations avec le milieu, etc.).

Le deuxième niveau, qui représente les **pratiques**, renvoie aux comportements des acteurs d'un même territoire, à travers lesquels l'école interagit et collabore avec les communautés locales pour soutenir et alimenter les activités d'innovation. On y trouve trois pratiques communes particulières :

- Les partenariats école-communauté qui peuvent être de trois types, soit :
 - le partage d'équipements et de locaux avec des partenaires de proximité (ex. : la municipalité) ;

- la complémentarité dans les interventions éducatives où les parents, les organismes et les institutions constituent des partenaires directs pour la réussite scolaire (ex. : Journée carrière et stages en entreprise) ;
- les partenariats financiers pour un déploiement stratégique (ex. : MAMR, commission scolaire et municipalités) ;
- Les pratiques informelles qui impliquent des acteurs jouant des rôles moins encadrés mais tout aussi significatifs, tels que les agents de liaison et les agents de développement local qui entretiennent des relations école-communauté ;
- Les conseils, comités et groupes formels tels que le comité ÉÉR école-communauté et la Table de concertation jeunesse Migr'Active du Bas-Saguenay Sud.

Le troisième niveau se rapporte à l'**environnement** socio-économique et culturel. Il comprend les conditions générales qui définissent le climat d'ensemble (normes, règles) favorables ou non à l'innovation et à l'établissement de collaborations entre les différents acteurs du système. Quatre acteurs interviennent directement dans cet environnement pour la région du Bas-Saguenay Sud, soit la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay, la Direction régionale du MELS, la Direction régionale du MAMR et le CREPAS. Le CEFRIO joue également un rôle périphérique de liaison et de veille stratégique. En effet, chacun contribue à sa manière à renforcer le cadre à l'intérieur duquel émergent des pratiques innovantes pour l'école dans ses liens avec le milieu. À titre d'exemple, le CREPAS, dont la mission est de prévenir l'abandon scolaire, a établi en quelque sorte la norme à suivre dans les pratiques collaboratives à l'échelle locale et régionale et a établi le fait que l'éducation « n'est plus seulement l'affaire de l'École ; elle concerne plutôt l'ensemble de la société » (Rollin et Vincent, 2008). Ce mouvement social semble avoir changé la culture même du réseau de l'éducation, en ce sens que le partenariat avec le milieu fait plus naturellement partie de l'approche globale de gestion et de développement des acteurs du milieu scolaire. En plus de ses autres engagements, le CREPAS finance directement des projets locaux visant spécifiquement le partenariat école-milieu. Les actions accomplies par le CREPAS depuis 1996 pour informer toute la région des facteurs favorisant l'abandon scolaire et pour sensibiliser les gens aux conséquences de l'abandon scolaire constituent des conditions plutôt favorables à l'émergence d'un tel système local d'innovation.

Le comité ÉÉR école-communauté : un lieu d'échange, d'apprentissage et de développement de pratiques communes

Tout comme le CREPAS, le projet Écoles éloignées en réseau (ÉÉR) du CEFRIO a reçu une impulsion de l'extérieur, de l'environnement. La collectivité s'est approprié ce projet porteur d'innovation qui est alors devenu, par l'entremise du comité EER école-communauté, un mécanisme plus formel d'apprentissage au sein du SLIEC. On y trouve à la fois des représentants de différents paliers décisionnels ou d'influence du milieu scolaire (Direction régionale du MELS, Commissaire scolaire, Direction générale adjointe de la Commission scolaire, directions d'école et, plus récemment, représentante du syndicat des enseignants), des agents de développement local (un pour chaque communauté), divers responsables d'organismes ayant un mandat régional et un représentant du MAMR. Cette variété d'acteurs apporte une plus-value aux échanges qui touchent les divers problèmes concernant les enjeux ciblés.

Pour l'instant, le comité demeure un collectif d'acteurs, c'est-à-dire qu'il y a encore peu de réalisations autonomes à son actif, même si certains projets ont été canalisés par celui-ci. Cependant, il faut créer le rapprochement nécessaire pour faciliter l'échange d'information et la mise en commun des connaissances et des expertises de chacun au profit des projets ou des activités pilotées par les membres du comité, de

façon individuelle ou regroupée. En ce sens, il constitue un lieu d'apprentissages collectifs qui sont ensuite réinvestis dans les actions des membres, de façon individuelle ou regroupée.

Conditions favorables

L'analyse de l'expérience du Bas-Saguenay Sud indique que diverses conditions ont permis l'émergence d'une nouvelle dynamique école-communauté et l'élaboration d'une démarche novatrice. En somme, le modèle s'est développée grâce à :

- Un environnement social et culturel favorable au partenariat pour ce qui concerne l'abandon scolaire (CREPAS) ;
- Une première dynamique de mobilisation et de réflexion (Table de concertation jeunesse Migr'Active et sommets socio-économiques locaux) ;
- Un engagement des acteurs du milieu scolaire de divers niveaux décisionnels (Direction régionale, Direction de la Commission scolaire, Direction des écoles) ;
- Des mesures financières, administratives et pédagogiques favorables (ex. : projets éducatifs, partage de ressources, etc.) ;
- Un financement de démarrage du MAMR sur une période de deux ans et, par la suite, un financement autonome de la Commission scolaire et un appui financier des municipalités concernées. Les sommes allouées ont notamment permis l'embauche d'une ressource pour la coordination ;
- La présence « d'agents de liaison » partageant des réseaux de contacts en milieu scolaire et dans les communautés locales (ex. : coordonnatrice du comité et directrice d'école native du Bas-Saguenay Sud) ;
- Un appui moral et financier des municipalités, quoique difficile à mobiliser ;
- La présence d'agents de développement connaissant les besoins et les réalités des communautés locales.

Parmi ces conditions, certaines sont évidemment propres au Bas-Saguenay Sud, telles que l'environnement favorable au travail collectif pour ce qui a trait à l'abandon scolaire et le fait que la population a acquis l'habitude de travailler en concertation. Toutefois, les autres conditions peuvent être recréées dans d'autres milieux. C'est le cas notamment de l'implication des acteurs du milieu scolaire. Comme toutes les régions du Québec disposent de ces mêmes instances et que plusieurs sinon toutes les commissions scolaires ont, dans leurs orientations stratégiques le volet « Partenariat avec le milieu », on peut croire que ce genre d'initiative puisse être reproduite dans les régions touchées par la problématique des petites écoles éloignées.

De plus, des agents de développement œuvrent sur tout le territoire du Québec. Certes, le cas du Bas-Saguenay Sud est particulier. La présence d'un agent dans chacune des municipalités crée un bassin d'expertise et permet un contact direct avec les municipalités. Les communautés et le milieu scolaire peuvent faire appel à ces ressources compétentes pour les dossiers et projets de développement. Pour ce qui est de la personne-ressource pour la coordination du comité, les promoteurs au Bas-Saguenay Sud semblent s'être inspirés du cas de la municipalité de Saint-Camille, où une partie de l'argent du projet ÉÉR avait été investi par la Commission scolaire pour engager une personne responsable de la coordination. Cette personne occupe des fonctions importantes sur le plan de la communication et du suivi, en plus de contribuer à la mise en forme des projets.

En somme, bien que le cas du Bas-Saguenay Sud soit relativement unique au Québec, sa transférabilité repose avant tout sur la volonté des acteurs à amorcer une concertation autour d'un objet rassembleur, comme le sont le projet EER ou encore l'abandon scolaire. En effet, ce dernier phénomène touche à la fois le milieu scolaire et les communautés dans leur développement respectif. Sachant qu'il s'agit d'un problème répandu au Québec et même ailleurs, cela pourrait constituer une piste intéressante pour les développements futurs du volet école-communauté du projet ÉÉR.

RÉFÉRENCES

Bibliographique

Bergeron, J., P. Durand, A. Gagné, É. Lavoie et A.-L. Minier (avril 2002). *Rapport final sur la détermination des enjeux communs et des projets*.

Bergeron, J. (septembre 2008). « Écoles-communautés du Bas-Saguenay – Formation d'un groupe de réflexion sur le développement de projets scolaires en lien avec le jumelage Saguenay-Cévennes ».

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*, Presses de l'Université du Québec.

Comité ÉÉR école-communauté (été 2008). « Tableau des éléments déjà mis en place pour un rapprochement école-communauté ».

Comité ÉÉR école-communauté (16 avril 2007). « Plan d'action ÉÉR (école-communauté) 2006-2007 ».

Comité ÉÉR école-communauté (27 mars 2008). « Plan d'action 2007-2010 ÉÉR école-communauté » (document de travail).

Commission scolaire des Rives-du-Saguenay (29 mai 2007). *Rencontre de concertation école / milieu* (présentation projet EER et sollicitation d'appui auprès du monde municipal).

Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CREPAS) (septembre 2007). « Démarche diagnostique, Persévérance scolaire dans le Bas-Saguenay Sud » (version abrégée).

Doloureux, D., et S. Dionne (2007). *Évolution d'un système local d'innovation en région rurale : le cas de La Pocatière dans une perspective historique*, GRIDEQ.

Municipalité régionale de comté (MRC) du Fjord-du-Saguenay (2004). *Guide d'une démarche pratique de concertation*.

Prévost, P., K. Lussier, M. Boyer *et al.* (2005). *Étude exploratoire sur les institutions d'enseignement comme lieux intégrateurs de services aux élèves et à la communauté*, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

Prévost, P., K. Lussier, M. Boyer *et al.* (2007). *La création de synergie école-communauté : dynamique reliée au projet ÉÉR*, CEFRIO.

Rollin, J., et V. Vincent (2008). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, Réseau québécois en innovation sociale (RQIS).

Webographie

Centre local de développement du Fjord-du-Saguenay, <http://www.clddufjord.ca/>

Commission scolaire des Rives-du-Saguenay, <http://www.crsaguenay.qc.ca/>

Municipalité régionale de comté du Fjord-du-Saguenay, <http://www.mrc-fjord.qc.ca/>

Municipalité Petit-Saguenay, www.petit-saguenay.com

- Journal *Le Trait d'union*, <http://www.petit-saguenay.com/letraitdunion.htm>

Municipalité Ferland-et-Boileau, www.ferlandetboileau.com

Municipalité L'Anse-Saint-Jean, www.lanse-saint-jean.ca

Municipalité Rivière-Éternité, www.riviere-eternite.com

Municipalité Saint-Félix-d'Otis, www.st-felix-dotis.qc.ca

ANNEXES

ANNEXE 1 - Personnes contactées et thèmes d'entrevue

Répondants du milieu scolaire

Christine Tremblay, directrice générale adjointe, Commission scolaire des Rives-du-Saguenay
Line Fortin, directrice de deux des cinq écoles primaires, Petit-Saguenay et Rivière-Éternité
Suzanne Girard, professionnelle, Direction régionale du MELS
Sylvie Belzile, commissaire du secteur du Bas-Saguenay (cinq municipalités)
Marie-Claude Boily, coordonnatrice du Comité ÉÉR école-communauté

Répondants des communautés locales

Anne-Lise Minier, agente de développement Saint-Félix-d'Otis
Jean Bergeron, agent de développement Petit-Saguenay
Marco Boivin, coordonnateur Table de concertation jeunesse Migr'Active

Thèmes abordés dans les entrevues

- Les changements que cette démarche a provoqués au cours des dernières années quant aux façons de faire (milieu scolaire et communautés locales)
- Les résultats liés aux partenariats entre le milieu scolaire et les communautés locales
- Les leçons apprises (facteurs limitants/facilitants)
- Les défis de la pérennisation des diverses initiatives (milieu scolaire et communautés locales)

**ANNEXE 2 - Liste des membres du comité ÉÉR école-communauté
(version de Février 2009)**

Alain Gagné	Agent de développement, Rivière-Éternité
Anne-Lise Minier	Agente de développement, Saint-Félix-d'Otis
Benoît Poulin	Conseiller aux opérations régionales, ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR)
Christine Tremblay	Directrice générale adjointe, Commission scolaire des Rives-du-Saguenay
Isabelle Lavoie	Agente de développement, L'Anse-Saint-Jean
Karen Otis	Agente de développement, Ferland-et-Boileau
François Paquette	Directeur régional, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)
Jean Bergeron	Agent de développement, Petit-Saguenay
Line Fortin	Directrice, écoles Marie-Médiatrice (Rivière-Éternité) et Du Vallon (Petit-Saguenay)
Brigitte Bellemare	Directrice, école Saint-Félix (Saint-Félix-d'Otis)
Marie-Claude Boily	Coordonnatrice du comité ÉÉR école-communauté
Pascal Lévesque	Professionnel en intervention, Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CREPAS) du Saguenay-Lac-Saint-Jean
Pascale Simard	Directrice, école Saint-Gabriel (Ferland-et-Boileau)
Sonia Sirois	Directrice, école Fréchette (L'Anse-Saint-Jean)
Suzanne Girard	Professionnelle, Direction régionale, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)
Sylvie Belzile	Commissaire, Commission scolaire des Rives-du-Saguenay
Aline Beaudoin	Présidente, Syndicat de l'enseignement du Saguenay
Mélanie Nadeau-Tremblay	Coordonnatrice, Point de services La Baie, Carrefour jeunesse emploi du Saguenay

**ANNEXE 3 - Plan d'action 2006-2007
Comité ÉÉR école-communauté**

Objectifs :

- Favoriser les échanges et développer des projets en partenariat avec les écoles en misant sur les technologies informatiques ;
- Amener le milieu à se familiariser avec les technologies qui font désormais partie intégrante de notre quotidien ;
- Partager une vision commune avec les partenaires.

<i>Actions</i>	<i>Moyens</i>	<i>Échéancier</i>	<i>Suivi des résultats</i>
- S'approprier les outils propres au projet Écoles éloignées en réseau.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recenser le matériel informatique disponible dans nos milieux ; ➤ Mobiliser les personnes-ressources nécessaires pour installer les logiciels pour la mise en œuvre du projet ; ➤ Former les intervenants. 	Automne 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Le recensement du matériel pour Petit-Saguenay, L'Anse-Saint-Jean, Rivière-Éternité et Saint-Félix-d'Otis a été réalisé par Marie-Claude Boily. - M. Bernard Lavoie, technicien de la Commission scolaire, a installé les logiciels et assuré la formation des intervenants. - Rencontres régulières entre les agents par l'entremise d'iVisit. - Rencontres toutes les deux semaines (mercredis) avec la France par l'entremise d'iVisit pour les projets de partenariat entre le Bas-Saguenay et Les Cévennes.
- Réaliser l'inventaire des projets et initiatives de nos milieux (Petit-Saguenay, Rivière-Éternité, Saint-Félix-d'Otis et Ferland-et-Boileau).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'approprier les plans d'actions réalisées par les corporations de développement économique et les projets éducatifs des écoles. 	Automne 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres ou entrevues téléphoniques avec les agents de développement et les directions des écoles du Bas-Saguenay. - Un portrait des priorités des corporations de développement économique et des orientations des projets éducatifs est réalisé en février 2007.
- Analyser les projets des milieux communautaires et éducatifs.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procéder à l'analyse des plans d'action des corporations de développement économique et des projets éducatifs des écoles ; ➤ Dégager les opportunités de rapprochement entre le milieu et les écoles. 	Décembre 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Les principales orientations des projets éducatifs qui pourraient être mises en lien avec les milieux ont été déterminées (mars 2007). - Certaines priorités d'action des corporations de développement économique qui pourraient être mises en lien avec les écoles ont

			été déterminées (mars 2007). - Un bilan des éléments déjà mis en place pour un rapprochement école-communauté est réalisé (mars 2007).
- Mettre en œuvre le projet Journal.	➤ Mettre en réseau l'équipe de production du journal <i>Le Trait d'union</i> et les écoles.	Octobre 2006	- Des équipes de journalistes sont formées dans chacune des écoles et produisent des articles pour chaque numéro. - Utilisation régulière du logiciel ivisit par l'équipe de production (agents de développement local). - Une expérience non concluante a été réalisée avec Knowledge.
- Mettre en œuvre le projet Politique familiale.	➤ Contribuer à la mise en œuvre des politiques familiales des municipalités par la mise en réseau des intervenants de première ligne concernés.	Septembre 2006	- Les conditions n'ont pas permis l'élaboration des politiques familiales, mais ont facilité sa mise en œuvre.
- Mettre en œuvre le projet Cévennes.	➤ Favoriser les échanges entre les intervenants du Bas-Saguenay et ceux des Cévennes pour créer des liens plus étroits ; ➤ Élaborer des projets d'échange scolaire entre les Cévennes et le Bas-Saguenay.	Fin 2007	- Les Cévennes ont acquis deux licences de iVisit. - Le 21 décembre 2006, un premier contact a été réalisé avec l'école Saint-Félix et l'école Génolhac (Les Cévennes) par l'entremise de la technologie. - Appropriation du projet par le Parc du Saguenay.
- Établir un rapprochement avec les élus municipaux.	➤ Solliciter des rencontres statutaires bisannuelles ; ➤ Rendre les outils accessibles au bénéfice des élus.	En continu	- Une première rencontre a été réalisée avec les élus en janvier 2006. - Une seconde rencontre est prévue le 31 mai 2007.

ANNEXE 4 - École-communauté
Plan d'action 2007-2010
(version de Février 2009)
Mise en contexte

L'analyse des plans d'action des municipalités et des projets éducatifs des écoles a permis de déterminer six enjeux territoriaux (objectifs du plan d'action 2007-2010). L'étude menée par le Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CREPAS) auprès des élèves du secondaire du Bas-Saguenay a également alimenté les travaux de notre comité. Les six enjeux territoriaux sont :

- Favoriser la persévérance scolaire et augmenter le taux de diplomation ;
- Favoriser l'implantation des jeunes familles en vue de dynamiser les milieux scolaires ;
- Développer la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat et participer à l'école orientante ;
- Développer ou renforcer le sentiment d'appartenance au milieu ;
- Développer le partenariat scolaire et municipal en vue d'implanter ou d'améliorer les infrastructures scolaires, communautaires et de loisirs ;
- Assurer la pérennité des actions du comité EER école-communauté

Par la suite, différentes pistes d'actions possibles ont été proposées. Le comité EER école-communauté a sélectionné quelques-unes de ces actions en vue de créer son plan d'action 2007-2010.

Toutefois, pour réaliser ces actions et faire de ce projet une réussite, il est primordial d'obtenir l'engagement clair des autorités de la Commission scolaire, ainsi que celui des acteurs municipaux et régionaux. Les directions d'école doivent, quant à elles, agir comme leaders tout au long de la démarche et obtenir l'adhésion de leurs enseignants aux buts et aux objectifs du projet. Finalement, il est important de se rappeler que la persévérance de tous les acteurs est une condition au succès du projet ÉÉR école-communauté.

Dans le même ordre d'idées, certaines conditions gagnantes doivent être considérées en vue de faciliter l'accomplissement du plan d'action 2007-2010 :

- Assurer la représentation de tous les milieux socio-économiques et scolaires au comité ÉÉR école-communauté ;
- Inclure une préoccupation pour le rapprochement école-communauté dans le plan d'action sur le développement du territoire rural de la MRC du Fjord-du-Saguenay ;
- Favoriser le partage des orientations scolaires et socio-économiques de part et d'autre ;
- Recommander aux cinq écoles partenaires du projet ÉÉR d'inclure dans leur projet éducatif une orientation favorisant les partenariats école-communauté ;
- Accentuer la participation du personnel scolaire aux activités socio-économiques et communautaires, par exemple la tenue de sommets socio-économiques et l'élaboration des politiques familiales ;
- Atténuer la difficulté pour les milieux ruraux de répondre aux normes et modalités des programmes gouvernementaux ;
- Prévoir un temps pour informer régulièrement les intervenants du milieu relativement aux actions liées au projet ;
- Encourager l'utilisation du réseau des technologies de l'information et de la communication (TIC) mis en place dans l'ensemble de la communauté.

FAVORISER LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET AUGMENTER LE TAUX DE DIPLOMATION

Objectifs spécifiques	Moyens et actions	Responsables et partenaires	Échéancier	Suivis et commentaires
Sensibiliser les enseignants à l'importance de la stabilité du personnel sur la motivation des élèves	Mise en place d'un incitatif financier pour favoriser la stabilité du personnel à l'école Du Vallon et à l'école Fréchette (à partir du 2 ^e contrat)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>CS des Rives-du-Saguenay</u> ➤ Syndicat de l'enseignement 	En cours	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'année 3 est en cours ; ➤ Une évaluation de cette mesure sera réalisée après la 3^e année (octobre 2008).
Appuyer la mise en place du projet Maison familiale rurale (MFR)	Participation de la coordonnatrice du comité école-communauté et des agents de développement local aux rencontres du comité provisoire MFR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Coordonnatrice du comité ÉÉR</u> ➤ <u>Agents de développement</u> ➤ CS des Rives-du-Saguenay ➤ Conseils municipaux 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un mandat de chargé de projet a été confié à M. Mario Gagnon par la Commission scolaire et est prolongé pour l'année 2008-2009 ; ➤ Un comité provisoire a été créé ; ➤ Un document de présentation du projet MFR a été réalisé ; ➤ Plusieurs organismes ont été rencontrés afin de trouver le financement nécessaire à la réalisation d'une étude de faisabilité ; ➤ La coordonnatrice du comité EER école-communauté agit à titre de secrétaire de réunion lors des rencontres du comité provisoire.
	Réalisation d'une étude de faisabilité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Chargé de projet</u> ➤ Comité provisoire MFR ➤ UQAC ➤ Commission scolaire des Rives-du-Saguenay ➤ Partenaires financiers 	Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les partenaires financiers pour la réalisation de l'étude de faisabilité ont été identifiés ; ➤ Une conférence de presse a eu lieu le 27 février 2008 afin d'annoncer le projet et le début de l'étude ; ➤ L'étude de faisabilité a débuté en février 2008 et a été finalisée en juillet 2008 en vue de l'ouverture de la MFR en septembre 2009 ; ➤ Une visite d'information a eu lieu à la MFR de Maskinongé le 9 juin 2008 ; 31 personnes ont participé à cette visite, dont plusieurs représentants de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay et des municipalités de Rivière-Éternité, L'Anse-Saint-Jean et Petit-Saguenay ; ➤ Une rencontre réunissant les dirigeants municipaux et scolaires a eu lieu le 4 septembre 2008 afin de présenter les résultats de l'étude de faisabilité, ainsi que les projets d'implantation.
	Implantation de la MFR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Chargé de projet</u> ➤ Commission scolaire des Rives-du-Saguenay ➤ Comité provisoire MFR ➤ Municipalités de Petit-Saguenay, L'Anse-Saint-Jean et Rivière-Éternité 	Septembre 2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le 13 août 2008, une rencontre spéciale a été organisée entre les maires des municipalités de Rivière-Éternité, L'Anse-Saint-Jean et Petit-Saguenay. Deux propositions d'implantation ont été présentées : l'une à L'Anse-Saint-Jean (mont Édouard), l'autre à Rivière-Éternité (bâtiments déjà existants). Il a été convenu d'orienter les démarches avec la première proposition ; ➤ Dans le cas où le projet d'implantation au mont Édouard ne fonctionne pas, le 2^e scénario, qui propose d'implanter la MFR à Rivière-Éternité dans des bâtiments existants, sera envisagé ; ➤ La municipalité de L'Anse-Saint-Jean a reçu l'appui des municipalités de Petit-Saguenay et de Rivière-Éternité, ainsi que celui de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay pour la poursuite du projet d'implantation au mont Édouard ; ➤ De concert avec la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay, trois programmes de formation ont été ciblés : protection et exploitation des territoires fauniques (volet tourisme), domaine de la santé, restauration.
Favoriser la concertation des forces vives du milieu autour de la persévérance scolaire	Représentation des organismes autour de la table en fonction des orientations du comité école-communauté	Tous les partenaires engagés dans la démarche ÉÉR école-communauté	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mme Aline Beaudoin, du syndicat des enseignants, participe au comité EER école-communauté depuis l'automne 2007 ; ➤ M. François Tremblay, du Parc du Saguenay, est invité à se joindre au comité en mars 2008 et participera aux rencontres selon les besoins ; ➤ Depuis mai 2008, un représentant du Carrefour jeunesse emploi (CJE) participe aux rencontres.

Développer la complicité entre les parents et les enseignants (accroître les liens écoles et familles, école et communauté)	Mise en place du projet pilote de partenariat école-famille à l'école Saint-Gabriel et à l'école Marie-Médiatrice en collaboration avec la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commission scolaire des Rives-du-Saguenay ➤ Comité école ➤ MELS ➤ CREPAS ➤ UQAC 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le lancement du projet pilote école-famille à l'automne 2007 a été réalisé ; ➤ L'analyse des besoins des écoles en matière de formation a été réalisée ; ➤ Un plan d'action en lien avec le partenariat école-famille a été élaboré par les écoles participantes ; ➤ Une activité de lancement a eu lieu le 27 novembre 2008.
	Transfert d'expertise du projet pilote école-famille aux autres écoles primaires du Bas-Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commission scolaire des Rives-du-Saguenay ➤ Directions d'école ➤ CREPAS 	2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'élaboration d'un plan d'action est en cours ; ➤ Les projets réalisés dans les deux écoles seront présentés au comité EER école-communauté au printemps 2009.

FAVORISER L'IMPLANTATION DES JEUNES FAMILLES EN VUE DE DYNAMISER LES MILIEUX SCOLAIRES

Objectifs spécifiques	Moyens et actions	Responsables et partenaires	Échéancier	Suivis et commentaires
Élaborer des stratégies d'accueil et d'intégration des nouvelles populations	Collaboration à la création et à la diffusion de trousse d'accueil et de comités d'accueil pour l'ensemble du territoire du Bas-Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Comité ÉÉR école-communauté</u> ➤ Table de concertation jeunesse Migr'Active du Fjord 	2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un partenariat entre la Table de concertation jeunesse Migr'Active du Fjord et les 13 municipalités de la MRC en vue de favoriser l'accueil des nouveaux arrivants a été mis en place ; ➤ La production des pochettes d'accueil, qui seront distribuées à l'ensemble des municipalités de MRC du Fjord, est complétée ; ➤ Une mesure financière favorisant l'établissement (Le Fjord en prime) a été mise en place sur le territoire de la MRC.
Soutenir la consolidation ou la création des politiques familiales municipales	Soutien à la mise en place d'un comité des familles pour chaque municipalité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Municipalités ➤ Agents de développement ➤ Comités famille 	Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les municipalités de Petit-Saguenay, Rivière-Éternité, Saint-Félix-d'Otis, L'Anse-Saint-Jean et Ferland-et-Boilleau ont mis en place un comité famille.
	Appropriation des politiques familiales des cinq municipalités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Comité ÉÉR école-communauté</u> 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les municipalités de Petit-Saguenay, Rivière-Éternité, L'Anse-Saint-Jean, Saint-Félix-d'Otis et Ferland-et-Boilleau se sont dotées d'une politique familiale ; ➤ L'inventaire des politiques familiales des cinq municipalités a été réalisé.
			2008-2009	
	Mise en lumière des actions proposées dans la politique familiale de chaque municipalité qui concernent le comité ÉÉR école-communauté	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Comité ÉÉR école-communauté</u> 	2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'analyse des politiques familiales de chacune des municipalités en lien avec les orientations du comité ÉÉR a été réalisée.
			2009-2010	
Participation à l'actualisation des actions contenues dans les politiques familiales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Comité ÉÉR école-communauté</u> ➤ Agents de développement 	2008-2009 2009-2010		

DÉVELOPPER LA CULTURE ENTREPRENEURIALE ET L'ENTREPRENEURIAT ET PARTICIPER À L'ÉCOLE ORIENTANTE

Objectifs spécifiques	Moyens et actions	Responsables et partenaires	Échéancier	Suivis et commentaires
Planifier des activités ou des projets d'entrepreneuriat ou d'orientation dans les écoles	Projet de partenariat entre le PAJ (plan action jeunesse) et la municipalité de Petit-Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> ➤ École Fréchette ➤ CDE Petit-Saguenay ➤ Sûreté du Québec ➤ CLSC 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une étude diagnostique de la situation des jeunes à Petit-Saguenay a été réalisée ; ➤ Une entreprise jeunesse a été mise sur pied au cours de l'été 2008 afin de répondre aux besoins soulevés dans le cadre de l'étude diagnostique. L'organisme avait le mandat d'animer le cœur du village. Près de 50 jeunes ont été touchés par le projet.
			2008-2009 2009-2010	
	Organisation d'une Journée carrière intégrant la culture entrepreneuriale à l'école Fréchette	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Comité Journée Carrière</u> 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En novembre 2007, un comité Journée carrière constitué de Manon Cummings, conseillère en orientation à l'école Fréchette, Mathieu Boily, enseignant, et Marie-Claude Boily, coordonnatrice du comité EER école-communauté, a été créé ; ➤ Un sondage a été réalisé auprès des étudiants de l'école Fréchette afin de connaître leurs intérêts en matière d'emploi et d'orienter le choix des conférenciers ; ➤ La Journée carrière a eu lieu le 17 avril 2008 à l'école Fréchette. Lors de cette journée, près d'une trentaine de conférenciers étaient présents afin de faire connaître leur métier aux jeunes du Bas-Saguenay.
			2009-2010	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afin que la Journée Carrière suscite toujours autant d'intérêt chez les conférenciers et chez les jeunes, il a été convenu de tenir l'événement tous les 2 ans : la prochaine Journée Carrière aura donc lieu au cours de l'année scolaire 2009-2010.
	Participation à la Journée carrière pour les élèves du 3 ^e cycle des écoles primaires du Bas-Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Comité Journée carrière</u> ➤ Directrices et enseignantes du 3^e cycle des cinq écoles du Bas-Saguenay 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Environ 90 jeunes du 3^e cycle du primaire provenant des cinq écoles du Bas-Saguenay ont participé à la Journée carrière de l'école Fréchette ; ➤ En plus de rencontrer les conférenciers qu'ils avaient choisis, les jeunes du primaire ont eu la chance de participer à différents ateliers en lien avec l'entrepreneuriat et l'approche orientante. Ces ateliers ont été préparés et animés par les jeunes du secondaire de l'école Fréchette ; ➤ La Journée carrière a permis aux jeunes de connaître différentes professions que l'on exerce dans notre région, en plus de leur donner l'occasion d'établir un premier contact avec le monde du secondaire.
			2009-2010	
	Soutien au déploiement des ateliers Jean Treprends dans les écoles primaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Écoles primaires participantes ➤ Agents de développement local ➤ <u>Agents d'entrepreneuriat (CJE)</u> 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des ateliers ont été organisés à l'école Marie-Médiatrice en octobre et novembre 2007 et à l'école Saint-Gabriel en janvier 2008 ; ➤ Environ 35 jeunes ont participé aux ateliers.
			2008-2009 2009-2010	
Faire un maillage entre les intervenants du milieu	S'arrimer à la stratégie de la Table de concertation régionale en entrepreneuriat (Migr'Action)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Comité ÉER école-communauté</u> ➤ Représentant du CJE 	2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ M. Stéphane Bérubé, coordonnateur de la table de concertation régionale en entrepreneuriat, a participé à la rencontre du 26 novembre 2008 afin de faire connaître les principaux objectifs de la Table.
			2009-2010	

Établir un partenariat avec les organisations et les entreprises du milieu pour l'accueil de stagiaires	Collaboration à l'organisation d'une journée de stage pour les élèves de 5 ^e et 6 ^e année en alternance avec la Journée carrière de l'école Fréchette	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enseignantes de 3^e cycle ➤ <u>Directions d'école</u> ➤ Entreprises du milieu ➤ Agents de développement local 	2008-2009	
	Soutien à la recherche des ressources disponibles à l'accueil de stagiaires dans le milieu (Fréchette)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Comité ÉÉR école-communauté</u> 	2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un répertoire des entreprises des municipalités de Petit-Saguenay, L'Anse-Saint-Jean et Rivière-Éternité a été réalisé en lien avec les domaines d'études du Parcours formation à l'emploi de l'école Fréchette.

DÉVELOPPER OU RENFORCER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE AU MILIEU

Objectifs spécifiques	Moyens et actions	Responsables et partenaires	Échéancier	Suivis et commentaires
Élaborer des activités et des projets de sensibilisation et de mise en valeur du territoire et du milieu de vie	Poursuite des activités organisées à l'école Fréchette en lien avec le projet éducatif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Direction d'école</u> ➤ Comités SIAA ➤ Partenaires du milieu 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le projet éducatif de l'école Fréchette De la friche à la miche s'est poursuivi au cours de l'été 2008 dans le cadre du PAJ de Petit-Saguenay (production de pain cuit à l'ancienne).
			2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les élèves vivent ponctuellement des activités sportives et de plein air offertes dans le milieu (balade en traîneau à chiens, randonnées pédestres, raquette, ski, etc.) ; ➤ Le projet éducatif De la friche à la miche est reconduit.
			2009-2010	<ul style="list-style-type: none"> ➤
	Mise en place, pour une deuxième année, de l'activité d'ensemencement du ruisseau Benouche par les élèves du 3 ^e cycle de l'école Marie-Médiatrice	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direction d'école ➤ Enseignante du 3^e cycle ➤ <u>Agent de développement de R-É</u> ➤ Parc national du Saguenay ➤ Coop 4 temps 	Automne 2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trois rencontres préparatoires ont eu lieu entre le Parc national du Saguenay, le comité Truite de mer et la Coop 4 temps ; ➤ Des activités d'inventaire et d'analyse sont actuellement en cours ; ➤ Des activités de transmission dans les écoles sont prévues.
	Faire vivre à nos élèves des activités en partenariat avec des organismes du socio-économiques et communautaires du milieu, tels que le ZIP Saguenay, le Parc national du Saguenay, le Parc marin su Saguenay—Saint-Laurent, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Équipes école ➤ Organismes du milieu ➤ Agents de développement local 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des journées d'activités ont eu lieu entre l'organisme Zip Saguenay et l'école Du Vallon ; ➤ Le projet de jumelage Saguenay-Cévennes se poursuit à l'école Saint-Félix ; ➤ Des activités avec le Cercle des fermières ont eu lieu à l'école Du Vallon ; ➤ Des activités avec la coopérative forestière de Ferland-et-Boilleau et l'école Saint-Gabriel ont été organisées.
			2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les élèves du 3^e cycle de l'école Du Vallon visitent la bibliothèque municipale toutes les deux semaines ; ➤ Un projet culturel nommé Bibli-arthèque est organisé à l'école Marie-Médiatrice en partenariat avec l'organisme Kiyanis ; ➤ Des activités avec le Cercle des fermières ont eu lieu à l'école Fréchette.
			2009-2010	
Création d'un répertoire des troupes pédagogiques et des ressources existantes en lien avec le milieu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Coordonnatrice du comité ÉÉR</u> ➤ Comité ÉÉR école-communauté ➤ Conseillers pédagogiques 	2009-2010		
Soutenir le projet de jumelage Saguenay-Cévennes afin d'en assurer le rayonnement dans la région et dans tous les milieux d'enseignement	Poursuite du projet d'échange entre le Parc national du Saguenay, le Parc national des Cévennes, l'école Saint-Félix et les écoles françaises, et assurer le suivi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direction de l'école Saint-Félix ➤ Enseignantes de l'école Saint-Félix ➤ <u>Représentants du Parc national du Saguenay</u> (Luc Bouchard, <u>François Tremblay</u>) ➤ Représentants Parc national des Cévennes ➤ Enseignants des écoles françaises 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les classes de l'école Saint-Félix communiquent régulièrement avec les écoles des villages de Florac et de Vébron en France ; ➤ Le 8 avril, une rencontre par visioconférence a eu lieu entre tous les intervenants liés au projet ; ➤ Participation à une demi-journée de stage au Parc national du Saguenay pour 9 élèves de 3^e cycle de l'école Saint-Félix et 2 élèves de l'école Marie-Médiatrice ; ➤ Visite de l'école Saint-Félix au Parc national du Saguenay en juin 2008.

		jumelées	2008-2009	➤ Visite de la délégation française à l'école Saint-Félix le 10 septembre 2008 ;
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agents de développement local ➤ CDE de Petit-Saguenay 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6 enseignantes et 3 écoles primaires (Saint-Félix, Saint-Gabriel et Sainte-Rose) participent maintenant au projet d'échange ; ➤ Plusieurs activités sont menées en partenariat avec les représentants du Parc national du Saguenay (par exemple : présentation du projet de recherche sur les petites nyctales dans la classe de 2^e cycle, mini-stages, visite du Parc, etc.)
	Constitution d'un groupe de réflexion stratégique en vue de prolonger le partenariat avec la France aux ordres d'enseignement supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agents de développement locaux ➤ Commission scolaire des Rives-du-Saguenay ➤ UQAC ➤ Cégep de Chicoutimi ➤ Parc national du Saguenay ➤ Partenaires de la France ➤ MELS ➤ CDE de Petit-Saguenay ➤ 5 municipalités 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilisation de plusieurs partenaires ; ➤ Mise en place du groupe de réflexion stratégique.
			2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accueil de la mission de la délégation française au Québec le 10 septembre 2008 ; ➤ Signature d'un plan de travail 2008-2010 avec la délégation française ; ➤ Sensibilisation du CFP et de la polyvalente de La Baie au projet de jumelage ; ➤ Utilisation de l'outil Knowledge Forum afin de faciliter les échanges au sein du groupe de réflexion stratégique ; ➤ Une visioconférence a eu lieu entre les représentants des Cévennes et les participants québécois le 9 décembre 2008.
			2009-2010	
	Soutien au projet d'échange entre l'école Saint-Gabriel et la France	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Parc national du Saguenay ➤ Direction de l'école Saint-Gabriel ➤ Enseignantes de l'école Saint-Gabriel ➤ Enseignants de l'école française jumelée ➤ CDE de Petit-Saguenay ➤ Agents de développement local 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un premier contact avec une enseignante française a été réalisé ; ➤ Deux enseignantes de l'école Saint-Gabriel souhaitent participer au projet de jumelage.
			2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visite de la délégation française à l'école Saint-Gabriel le 10 septembre 2008 ; ➤ L'enseignante de maternelle participe activement au projet d'échange ; ➤ Un contact par visioconférence entre la classe de maternelle de Saint-Gabriel et celle de Génolhac a permis aux élèves de se rencontrer pour une première fois ; ➤ Une présentation du Parc national du Saguenay sera réalisée à l'école Saint-Gabriel afin d'informer la communauté sur le projet jumelage.
			2009-2010	
	Soutenir le rapprochement des écoles et de la communauté pour la production du journal <i>Le Trait d'union</i>	Arrimage entre l'équipe de production du <i>Trait d'union</i> et les écoles par la présence d'une ressource qui encadre les collaborations du milieu scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Coordonnatrice du comité ÉÉR</u> ➤ Enseignantes responsables des équipes de journalistes ➤ Équipe de coordination du journal 	2007-2008
2008-2009			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des articles des écoles Du Vallon et Fréchette sont parus en décembre 2008 ; ➤ Des articles des écoles Du Vallon, Fréchette, Marie-Médiatrice et Saint-Félix sont parus en mars 2009. 	
2009-2010				

DÉVELOPPER LE PARTENARIAT SCOLAIRE ET MUNICIPAL EN VUE D'IMPLANTER OU D'AMÉLIORER LES INFRASTRUCTURES COMMUNAUTAIRES ET DE LOISIRS

Objectifs spécifiques	Moyens et actions	Responsables et partenaires	Échéancier	Suivis et commentaires
Mettre en commun les infrastructures, maximiser leur utilisation et coordonner les activités	Sensibilisation des conseils municipaux et des milieux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordonnatrice du comité ÉÉR ➤ Agents de développement local 	Printemps 2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cette action sera réalisée au cours de la rencontre de concertation prévue au printemps 2009.
	Projet de Regroupement des loisirs du Bas-Saguenay Sud	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordonnatrice du comité ÉÉR ➤ Agent de mobilisation Migr'Action ➤ Un représentant des comités de loisirs de chaque municipalité 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aménagement des cours d'école de concert avec les municipalités dans les écoles Du Vallon et Marie-Médiatrice ; ➤ Le comité s'est doté d'un plan d'action ; ➤ Une première rencontre entre les responsables et les partenaires a eu lieu le 28 novembre ; ➤ Une demande d'aide financière au Regroupement Loisirs et Sports Saguenay—Lac-Saint-Jean a été déposée le 30 novembre, mais a été refusée ; ➤ Les trois villages sont regroupés dans le projet Soccer ; ➤ Depuis l'hiver 2007, le projet Jeunes Sportifs est en place à l'aréna de Petit-Saguenay et touche les municipalités de Petit-Saguenay, L'Anse-Saint-Jean et Rivière-Éternité.
			2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aménagement de la cour d'école et d'un terrain multisport à l'école Saint-Félix en partenariat avec la municipalité ; ➤ Poursuite du projet Jeunes Sportifs mis en place en 2007 ; ➤ Lors de la rencontre du 26 novembre 2008, M. Marco Boivin est venu présenter la vision, la mission, ainsi que les possibilités offertes par Québec en forme ; ➤ À la suite de cette rencontre, un comité de travail a été formé afin de faire déposer un projet d'ici le 1^{er} avril 2009.
			2009-2010	
	Réalisation de l'inventaire des équipements et des infrastructures communautaires et de loisirs, ainsi que de l'évaluation des coûts d'utilisation qui s'y rattachent et mise à jour annuelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordonnatrice du comité ÉÉR ➤ Agents de développement de chaque municipalité 	Décembre 2007	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'inventaire des infrastructures et des équipements communautaires, scolaires et de loisirs a été réalisé.
	Mise en place d'un protocole type d'entente entre les municipalités et les écoles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direction d'écoles ➤ Responsables des loisirs ➤ Coordonnatrice du comité ÉÉR ➤ Conseils municipaux 	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une entente entre le mont Édouard et l'école Fréchette permet aux jeunes de moins de 14 ans de skier gratuitement lors des activités scolaires.
2008-2009			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un protocole d'entente a été signé entre l'école Du Vallon et la municipalité afin de faciliter l'utilisation de l'aréna par les élèves de l'école pendant les heures de classe. 	

ASSURER LA PÉRENNITÉ DES ACTIONS DU COMITÉ ÉÉR ÉCOLE-COMMUNAUTÉ

Objectifs spécifiques	Moyens et actions	Responsables et partenaires	Échéancier	Suivis et commentaires
Assurer la pérennité des actions du comité ÉÉR école-communauté	Organisation de rencontres de concertation territoriale réunissant tous les acteurs du milieu en lien avec les actions du comité ÉÉR école-communauté.	➤ <u>Comité ÉÉR école-communauté</u>	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une rencontre de concertation a eu lieu le 29 mai 2007 à Saint-Félix-d'Otis ; ➤ Obtention du soutien financier et de l'adhésion des municipalités, de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay et du CREPAS.
			2008-2009	➤ Une rencontre de concertation est prévue au printemps 2009.
			2009-2010	
	Dépôt d'un projet de Laboratoire rural au MAMR.	➤ <u>Comité ÉÉR école-communauté</u>	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un premier projet a été déposé en décembre 2007, mais a été refusé ; ➤ Un deuxième projet a été déposé en mai 2008.