

ÉVALUATION DE L'IMPLANTATION

Programme d'intervention pour favoriser
la réussite scolaire dans les milieux défavorisés

Famille, École, Communauté, Réussir ensemble (FECRE)



Coordination

Direction de l'éducation des adultes et de l'action communautaire
Secteur du développement pédagogique et du soutien aux élèves
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)

Pour tout renseignement, s'adresser à l'endroit suivant :

Direction de l'éducation des adultes et de l'action communautaire
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
1035, rue De La Chevrotière, 13^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 643-9754

Ce document peut être consulté sur le site Web du Ministère :

www.education.gouv.qc.ca

Toute reproduction ou utilisation du contenu de cet ouvrage est autorisée à la condition d'en citer la source.

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2013

ISBN 978-2-550-73596-0 (Version PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec

NOTE AU LECTEUR

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ne soutient plus le *Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés, Famille, école, communauté, réussir ensemble* depuis 2009. Afin d'informer les intervenants et les dirigeants du milieu souhaitant poursuivre le programme ou s'en inspirer pour mener leurs actions, le Ministère fait connaître les résultats positifs de l'évaluation d'implantation de ce programme.

Le Ministère remercie également les personnes ayant collaboré au présent document, soit François Armanville, pour la recherche, l'évaluation et la rédaction, de même que les membres du comité d'évaluation : Claire Rousseau, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Bruno Théorêt, ministère de la Santé et des Services sociaux, Marie-France Ferland, ministère de la Culture et des Communications, Nathalie Daigle, Direction de la recherche, des statistiques et des indicateurs, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, François Blain, consultant.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	IV
INTRODUCTION	1
Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés	1
Structure du rapport.....	2
 PREMIÈRE PARTIE : STRATÉGIE D'ÉVALUATION	3
1.1 MANDAT D'ÉVALUATION	3
1.2 APPROCHE ÉVALUATIVE	5
Stratégie de collecte mise en œuvre dans le cadre de l'approche spécifique	5
Stratégie de collecte mise en œuvre dans le cadre de l'approche globale.....	7
 DEUXIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DU PROGRAMME	10
2.1 FONDEMENT DU PROGRAMME	10
Réussite scolaire des enfants en milieu défavorisé	10
Limites des interventions réalisées à ce jour	12
2.2 APPROCHE ÉCOSYSTÉMIQUE.....	14
2.3 CIBLES D'INTERVENTION.....	17
Groupes cibles	17
Cibles opérationnelles	17
2.4 OBJECTIFS	18
2.5 NATURE DE L'INTERVENTION	19
2.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PRINCIPAUX ACTEURS	20
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	20
Partenaires ministériels.....	20
Commissions scolaires	21
Comités de pilotage	21
Écoles participantes	22
Membres des équipes locales	23
Agents de développement	23
Responsable de l'aide à la gestion du Programme	23
2.7 RESSOURCES INVESTIES	25
2.8 CONCLUSION RELATIVE À LA PRÉSENTATION DU PROGRAMME	26
 TROISIÈME PARTIE : IMPLANTATION DU PROGRAMME.....	27
3.1 CONTEXTE D'IMPLANTATION	27
Nature du partenariat avant l'implantation du Programme	27
Programme en cours sur les territoires d'écoles en milieu défavorisé	28

3.2	STRUCTURES DE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME	31
3.3	EMBAUCHE DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT	33
3.4	MOBILISATION DES PARTENAIRES DE LA COMMUNAUTÉ ET CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE LOCALE	36
	Réceptivité des organismes de la communauté	37
	Réceptivité dans les écoles	38
	Profil des membres des équipes locales	39
3.5	CONCLUSION RELATIVE À L'IMPLANTATION DU PROGRAMME.....	41

QUATRIÈME PARTIE : FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES LOCALES 43

4.1	CONTEXTE DANS LEQUEL SE SONT DÉROULÉES LES PREMIÈRES RENCONTRES DES ÉQUIPES LOCALES.....	44
4.1.1	<i>Compréhension du Programme par les membres des équipes locales.....</i>	44
4.1.2	<i>Capacité des agents de développement à encadrer les travaux des équipes locales</i>	45
4.2	RÈGLES DE FONCTIONNEMENT ET FRÉQUENCE DES RENCONTRES	48
4.2.1	<i>Règles de fonctionnement</i>	48
4.2.2	<i>Fréquence des rencontres.....</i>	48
4.3	RÔLE ET PARTICIPATION DES PRINCIPAUX ACTEURS	50
4.3.1	<i>Rôle et participation de l'agent de développement</i>	50
4.3.2	<i>Rôle et participation des commissions scolaires</i>	52
4.3.3	<i>Rôle et participation de l'école.....</i>	54
4.3.4	<i>Rôle et participation des parents.....</i>	57
4.3.5	<i>Rôle et participation des partenaires ministériels.....</i>	60
4.3.6	<i>Rôle et participation des autres membres des équipes locales.....</i>	61
4.4	DÉROULEMENT DES PRINCIPAUX TRAVAUX RÉALISÉS PAR LES ÉQUIPES LOCALES	63
4.4.1	<i>Élaboration des portraits de territoire</i>	63
4.4.2	<i>Élaboration des plans de réussite.....</i>	67
	Déroulement des travaux	67
	Contenu des plans de réussite	68
	Perception des agents de développement.....	71
	Perception des membres de l'équipe locale.....	74
4.5	CONCLUSION RELATIVE AU FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES LOCALES.....	77

CINQUIÈME PARTIE : PERCEPTION GÉNÉRALE DU PROGRAMME DE LA PART DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES ET DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT 79

5.1	SATISFACTION	79
5.1.1	<i>Satisfaction à l'égard de la participation des acteurs de la communauté.....</i>	79
5.1.2	<i>Satisfaction à l'égard des séances de formation sur le Programme</i>	84
5.1.3	<i>Satisfaction générale à l'égard du Programme.....</i>	87
5.2	PREMIER EFFET DU PROGRAMME.....	88
5.3	COMPRÉHENSION DU PROGRAMME.....	91
5.4	PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION.....	94

5.5	CONCLUSION RELATIVE À LA PERCEPTION GÉNÉRALE DU PROGRAMME	96
SIXIÈME PARTIE : CONCLUSION.....		97
6.1	QUESTIONS LIÉES AUX STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET AU FONCTIONNEMENT ...	97
1.	Comment s’implantent les comités et les équipes ainsi que leurs mandats?	97
2.	Les comités, les équipes et les mandats mis en place correspondent-ils au cadre de référence?	98
3.	Les moyens de fonctionnement mis en place correspondent-ils au cadre de référence?	98
4.	Les comités, les équipes et les mandats facilitent-ils l’atteinte des objectifs?	98
5.	Quelles sont les variations observées et quels sont leurs impacts sur l’implantation du Programme?	99
6.	Les ressources investies ont-elles été suffisantes pour permettre l’implantation du Programme?	100
7.	Les plans de réussite s’élaborent-ils selon une perspective écosystémique?	100
6.2	QUESTIONS LIÉES AUX MESURES D’APPUI OFFERTES	101
8.	Quelles sont les mesures d’appui utilisées?	101
9.	Comment les mesures d’appui sont-elles utilisées?	101
10.	Existe-t-il des mesures d’appui porteuses de succès?	101
6.3	QUESTIONS LIÉES AU CONTEXTE D’IMPLANTATION DU PROGRAMME	102
11.	Quel est le contexte politique, économique et sociodémographique de l’implantation du Programme?	102
12.	Quel est le niveau d’ouverture et d’accueil de la communauté par rapport au Programme?	102
13.	Quels sont l’historique du partenariat et la nature des relations entre les commissions scolaires, les écoles, les parents et les organismes communautaires partenaires du Programme?	103
14.	Quels sont les autres programmes mis en œuvre sur le territoire et favorisant la réussite scolaire des enfants âgés de 2 à 12 ans?	104
15.	Comment le Programme s’intègre-t-il dans le territoire?	104
ANNEXE A : GUIDE DE DISCUSSION UTILISÉ DANS LE CADRE DE L’APPROCHE SPÉCIFIQUE		105
ANNEXE B : GUIDES DE DISCUSSION ET QUESTIONNAIRE UTILISÉS DANS LE CADRE DE L’APPROCHE GLOBALE		138
ANNEXE C : QUESTIONNAIRE POSTAL.....		161

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.1	ENTREVUES INDIVIDUELLES AUPRÈS DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES SITUÉES DANS LES QUATRE COMMISSIONS SCOLAIRES CHOISIES DANS LE CADRE DE L'APPROCHE SPÉCIFIQUE.....	7
TABLEAU 1.2	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES REMPLIS PAR TERRITOIRE DE COMMISSION SCOLAIRE.....	8
TABLEAU 3.1	STRUCTURES DE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME SELON LES COMMISSIONS SCOLAIRES	31
TABLEAU 3.2	RENSEIGNEMENTS SUR LA SITUATION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT	34
TABLEAU 3.3	CONNAISSANCE DE LA COMMUNAUTÉ.....	35
TABLEAU 3.4	NOMBRE DE PERSONNES INSCRITES COMME MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES PAR TERRITOIRE DE COMMISSION SCOLAIRE.....	39
TABLEAU 3.5	PROFIL DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES	40
TABLEAU 4.1	COMPRÉHENSION DE L'APPROCHE ÉCOSYSTÉMIQUE ET CONNAISSANCE DU PROGRAMME CHEZ LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT	46
TABLEAU 4.2	SATISFACTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DU SOUTIEN OFFERT PAR LE RESPONSABLE DE L'AIDE À LA GESTION DU PROGRAMME	47
TABLEAU 4.3	FRÉQUENCE DE LA PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DES ÉQUIPES LOCALES	49
TABLEAU 4.4	NOMBRE D'HEURES TRAVAILLÉES PAR SEMAINE PAR LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT POUR LES ANNÉES 2003-2004 ET 2004-2005	50
TABLEAU 4.5	SATISFACTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT	51
TABLEAU 4.6	SATISFACTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DE LEUR RÔLE ...	52
TABLEAU 4.7	PERCEPTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DE LA PARTICIPATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES	53
TABLEAU 4.8	PERCEPTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DE LA PARTICIPATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES	54
TABLEAU 4.9	PERCEPTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DE LA PARTICIPATION DES ÉCOLES	56
TABLEAU 4.10	PERCEPTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DE LA PARTICIPATION DES ÉCOLES	57
TABLEAU 4.11	PERCEPTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DE LA PARTICIPATION DES PARENTS.....	59
TABLEAU 4.12	PERCEPTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DE LA PARTICIPATION DES PARENTS.....	59
TABLEAU 4.13	PERCEPTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DE LA PARTICIPATION DES AUTRES PARTENAIRES	62
TABLEAU 4.14	PERCEPTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DE LA PARTICIPATION DES AUTRES PARTENAIRES	62
TABLEAU 4.15	PERCEPTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DE L'ÉLABORATION D'UN PORTRAIT DU TERRITOIRE.....	65

TABLEAU 4.16	PERCEPTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DE L'ÉLABORATION D'UN PORTRAIT DU TERRITOIRE.....	66
TABLEAU 4.17	NOMBRE D'ACTIVITÉS CONTENUES DANS LES PLANS DE RÉUSSITE.....	69
TABLEAU 4.18	RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR SYSTÈME ET PAR FACTEUR	70
TABLEAU 4.19	PERCEPTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DE L'ÉLABORATION DU PLAN DE RÉUSSITE.....	72
TABLEAU 4.20	PERCEPTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DE LA QUALITÉ DU PLAN DE RÉUSSITE.....	73
TABLEAU 4.21	PERCEPTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DE L'ÉLABORATION DU PLAN DE RÉUSSITE.....	74
TABLEAU 4.22	PERCEPTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DE LA QUALITÉ ET DE LA PERTINENCE DU PLAN DE RÉUSSITE	75
TABLEAU 4.23	PARTICIPATION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES AUX ACTIVITÉS INSCRITES AU PLAN DE RÉUSSITE	76
TABLEAU 5.1	SATISFACTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DE LA PARTICIPATION DES ACTEURS DE LA COMMUNAUTÉ.....	80
TABLEAU 5.2	POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DU PROGRAMME (MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES).....	81
TABLEAU 5.3	SATISFACTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DE LA PARTICIPATION DES ACTEURS DE LA COMMUNAUTÉ.....	82
TABLEAU 5.4	POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DU PROGRAMME (AGENTS DE DÉVELOPPEMENT)	83
TABLEAU 5.5	SATISFACTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DES SÉANCES DE FORMATION SUR LE PROGRAMME.....	85
TABLEAU 5.6	SATISFACTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DES SÉANCES DE FORMATION SUR LE PROGRAMME ET DU SOUTIEN OFFERT PAR LE RESPONSABLE DE L'AIDE À LA GESTION	86
TABLEAU 5.7	SATISFACTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DE LEUR PARTICIPATION AU PROGRAMME	87
TABLEAU 5.8	SATISFACTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DE LEUR PARTICIPATION AU PROGRAMME	87
TABLEAU 5.9	PERCEPTION DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES À L'ÉGARD DES IMPACTS DU PROGRAMME	89
TABLEAU 5.10	PERCEPTION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT À L'ÉGARD DES IMPACTS DU PROGRAMME	90
TABLEAU 5.11	COMPRÉHENSION DU PROGRAMME PAR LES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES	92
TABLEAU 5.12	COMPRÉHENSION DU PROGRAMME PAR LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT	93
TABLEAU 5.13	PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION FAITES PAR LES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES	94
TABLEAU 5.14	PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION FAITES PAR LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT	95

INTRODUCTION

Le présent rapport constitue l'évaluation de l'implantation du Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés (ci-après appelé le Programme). L'évaluation a été réalisée par M. François Armanville pour le compte du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). La collecte d'information sur le Programme s'est déroulée au cours de la période débutant le 11 octobre 2004 et se terminant le 25 mars 2005.

Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés

Le Programme s'inscrit dans le Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue. Sous la responsabilité du MELS, il a été élaboré en collaboration avec le ministère de la Culture et des Communications, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, le ministère de la Santé et des Services sociaux ainsi qu'avec le Conseil de la famille et de l'enfance.

Le Programme consiste pour l'essentiel à expérimenter l'implantation d'un modèle de communauté éducative en vue de favoriser la réussite des élèves du primaire issus d'un milieu défavorisé. La communauté éducative se définit comme « une école qui mobilise tous ses acteurs, autant à l'interne que dans la communauté environnante, et qui mise sur le partage et la qualité de leurs relations pour réaliser sa mission éducative¹ ».

Le Programme a été implanté dans les onze territoires des directions régionales du MELS. Une commission scolaire par territoire a été désignée. Chacune des onze commissions scolaires a ensuite choisi deux écoles primaires de milieux défavorisés où serait expérimenté le Programme. Pour la sélection des écoles, un effort a été fait pour prendre en considération la dimension pluriculturelle des communautés.

¹ QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Le plaisir de réussir se construit avec mon entourage, Cadre de référence, Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés*, Québec, ministère de l'Éducation, 2003, p. 17.

Le Programme se traduit concrètement par la constitution d'équipes locales qui, dans une approche écosystémique, ont pour tâche d'élaborer et de réaliser un plan de réussite qui contient des activités s'adressant aux enfants de 2 à 12 ans et à leurs parents. Les activités prévues au plan de réussite peuvent être réalisées par l'école, les organismes de la communauté, les enfants ou les parents.

De façon générale, une équipe locale est constituée par territoire d'école ciblée. Chaque équipe locale doit être composée de parents de même que de personnes représentant l'école, la commission scolaire (secteur des jeunes et des adultes) et les partenaires ministériels, institutionnels et communautaires. Pour soutenir l'équipe locale dans ses travaux, le Programme prévoit l'embauche d'un agent de développement dans chacun des territoires de commissions scolaires. Cet agent joue un rôle de coordination et de soutien auprès de l'équipe locale.

Structure du rapport

Le présent rapport se divise en six parties. La première partie présente la stratégie d'évaluation et la deuxième, le Programme. Les troisième et quatrième parties comportent une analyse du processus d'implantation et de fonctionnement du Programme. La cinquième partie décrit la perception générale des membres des équipes locales et des agents de développement en ce qui concerne le Programme. Finalement, la sixième partie présente une conclusion relativement à l'implantation du Programme, constituée de réponses à chacune des questions d'évaluation.

PREMIÈRE PARTIE : STRATÉGIE D'ÉVALUATION

1.1 Mandat d'évaluation

Notre mandat consiste à évaluer l'implantation du Programme sous trois dimensions : les structures mises en place et les partenaires, les mesures d'appui offertes ainsi que le contexte d'implantation du Programme.

Cette évaluation doit s'intégrer dans un processus d'amélioration continue et permettre d'appuyer la démarche du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport dans une gestion axée sur les résultats. Afin de pouvoir formuler des attentes, un cadre d'évaluation a été élaboré. Ce dernier comprend trois catégories de questions auxquelles la présente étude devait répondre. Ces trois catégories de questions sont liées aux structures organisationnelles et au fonctionnement du Programme, aux mesures d'appui mises en œuvre et au contexte lié à l'implantation du Programme.

Les questions liées **aux structures organisationnelles et au fonctionnement du Programme** sont les suivantes :

1. Comment s'implantent les comités et les équipes ainsi que leurs mandats?
2. Les comités, les équipes et les mandats mis en place correspondent-ils au cadre de référence?
3. Les moyens de fonctionnement mis en place correspondent-ils au cadre de référence?
4. Les comités, les équipes et les mandats facilitent-ils l'atteinte des objectifs?
5. Quelles sont les variations observées et quels sont leurs impacts sur l'implantation du Programme?
6. Les ressources investies étaient-elles suffisantes pour permettre l'implantation du Programme?
7. Les plans de réussite s'élaborent-ils selon une perspective écosystémique?

Les questions liées **aux mesures d'appui offertes** sont les suivantes :

8. Quelles sont les mesures d'appui utilisées (démarche proposée dans le cadre de référence, conditions d'application, outils de soutien, formation)?
9. Comment les mesures d'appui sont-elles utilisées?
10. Existe-t-il des mesures d'appui porteuses de succès?

Les questions liées **au contexte d'implantation du Programme** sont les suivantes :

11. Quel est le contexte politique, économique et sociodémographique de l'implantation du Programme?
12. Quel est le niveau d'ouverture et d'accueil de la communauté par rapport au Programme (partenaires externes, enseignants, directions d'école, commissions scolaires)?
13. Quels sont l'historique du partenariat et la nature des relations entre les commissions scolaires, les écoles, les parents et les organismes communautaires partenaires du Programme?
14. Quels sont les autres programmes mis en œuvre sur le territoire et favorisant la réussite scolaire des enfants âgés de 2 à 12 ans?
15. Comment le Programme s'intègre-t-il dans le territoire?

1.2 Approche évaluative

Notre démarche évaluative comporte deux approches : une approche spécifique et une approche globale. L'objectif principal de l'**approche spécifique** est d'analyser de façon détaillée l'implantation du Programme dans quatre commissions scolaires² : la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (Montréal), la Commission scolaire de l'Estuaire (Côte-Nord), la Commission scolaire du Chemin-du-Roy (Mauricie) et la Commission scolaire de la Capitale (Québec). Cette approche spécifique nous a permis d'obtenir de l'information de nature qualitative sur la mise en place du Programme, les partenariats qui ont été développés, le déroulement des activités et les résultats obtenus.

Pour ce qui est de l'**approche globale**, l'objectif est d'analyser le Programme dans son ensemble en s'intéressant à son fondement et en consultant tous les membres des équipes locales de même que les représentants des commissions scolaires, du MELS et des partenaires ministériels.

Avant d'être appliquée, cette approche évaluative a été présentée au comité de suivi de l'évaluation et évaluée par celui-ci³. Ce comité a également commenté et approuvé les outils de collecte de données (questionnaires et guides d'entrevue) de même que le présent rapport.

Stratégie de collecte mise en œuvre dans le cadre de l'approche spécifique

Dans le cadre de l'approche spécifique, des **entrevues individuelles** ont été réalisées auprès des membres des

² Le choix des commissions scolaires s'est fait en fonction de la taille des écoles (nombre d'élèves), de la structure organisationnelle des équipes locales, du type de territoire (urbain ou rural) ainsi que de la possibilité de l'atteinte des objectifs d'implantation et d'un changement de personnes clés au cours de l'implantation du Programme.

³ Ce comité est composé de trois représentants du MELS (responsable du Programme, responsable de l'aide à la gestion du Programme et conseillère en évaluation de programme), d'un représentant du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, d'un représentant du ministère de la Santé et des Services sociaux et d'un représentant du ministère de la Culture et des Communications.

équipes locales (direction de l'école, personnel de l'école, représentant de la commission scolaire, agent de développement et organismes de la communauté), au sein des quatre commissions scolaires à l'étude. Au total, 108 personnes ont accepté de participer à l'évaluation. De ce nombre, 84 personnes ont été rencontrées et 24 ont été contactées par téléphone. Les entrevues ont été réalisées à l'aide d'un guide de discussion particulier à chaque catégorie de personnes rencontrées⁴.

Comme l'indique le tableau 1.1, 69,7 % des personnes inscrites sur les listes qui nous ont été remises par le MELS ont accepté de participer à l'évaluation⁵. Ce taux de participation varie beaucoup selon les territoires de commissions scolaires. Ainsi, il est de 52,2 % pour la Commission scolaire de l'Estuaire, de 52,6 % pour la Commission scolaire de la Capitale, de 74,4 % pour la Commission scolaire du Chemin-du-Roy et de 77,1 % pour la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys.

⁴ Voir l'annexe A.

⁵ Le MELS nous a remis des listes qui comprenaient des membres actifs, d'anciens membres et des membres inactifs. Très peu de membres inactifs et d'anciens membres ont accepté de participer à l'évaluation. Nous estimons que, si nous avions exclu ces personnes de notre plan d'échantillonnage pour ne garder que les membres actifs, nous aurions obtenu un taux de réponse supérieur à 80 %.

TABLEAU 1.1
Entrevues individuelles auprès des membres des équipes locales situées dans les quatre commissions scolaires choisies dans le cadre de l'approche spécifique

	NOMBRE TOTAL DE PERSONNES INSCRITES	NOMBRE DE RÉPONDANTS	TAUX DE PARTICIPATION
CS du Chemin-du-Roy	43	32	74,4 %
CS de la Capitale	19	10	52,6 %
CS de l'Estuaire	23	12	52,2 %
CS Marguerite-Bourgeoys	70	54	77,1 %
TOTAL	155	108	69,7 %

Stratégie de collecte mise en œuvre dans le cadre de l'approche globale

Dans le cadre de l'approche globale, diverses méthodes de collecte d'information ont été utilisées : une analyse des plans de réussite, des entrevues téléphoniques (représentants de commissions scolaires, agents de développement et partenaires ministériels) et une enquête postale (membres de l'ensemble des équipes locales).

L'**analyse des plans de réussite** a consisté à compiler le nombre de projets par école, par système d'intervention et par facteur de réussite. L'objectif de cette compilation était de présenter un portrait statistique des projets prévus dans les plans de réussite.

Au total, 33 **entrevues téléphoniques** ont été réalisées. Ces entrevues ont permis de consulter 13 des 14 agents de développement⁶, 11 représentants des commissions scolaires participantes et 10 représentants des partenaires ministériels. Elles ont été effectuées à l'aide de guides de discussion (représentants des commissions scolaires et des partenaires ministériels) ou d'un questionnaire (agents de développement)⁷.

Finalement, une **enquête postale** a été menée auprès de tous les membres des équipes locales dans les 11 territoires de commissions scolaires. Dans le cadre de cette enquête, un questionnaire a été transmis par la poste aux 420 personnes

⁶ Au moment où ont été réalisées les entrevues, un agent était en congé de maladie pour une période indéterminée.

⁷ Voir l'annexe B.

inscrites sur les listes du MELS⁸. Ce questionnaire était accompagné d'une lettre de présentation de la part du Ministère et d'une enveloppe-réponse. Afin d'atteindre le taux de réponse le plus élevé possible, le MELS a transmis un message aux agents de développement, leur demandant d'informer les membres des équipes locales de l'importance de répondre au questionnaire. La firme Écho sondage, qui était responsable de l'envoi et de la réception des questionnaires, a également effectué un rappel téléphonique auprès des membres des équipes locales.

Comme l'indique le tableau 1.2, 253 personnes ont répondu au questionnaire, ce qui correspond à un taux de participation de 60,2 %⁹. Ce nombre de répondants nous a permis d'obtenir une marge d'erreur maximale pour un résultat exprimé en pourcentage de plus ou moins 4 % à un niveau de confiance de 95 %.

TABLEAU 1.2
Nombre de questionnaires remplis par territoire de
commission scolaire

	NOMBRE TOTAL DE PERSONNES INSCRITES	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES REMPLIS	TAUX DE PARTICIPATION
CS du Pays-des-Bleuets	41	31	75,6 %
CS de la Capitale	64	31	48,4 %
CS du Chemin-du-Roy	39	15	38,5 %
CS des Hauts-Cantons	30	22	73,3 %
CS Marguerite-Bourgeoys	64	36	56,3 %
CS des Hauts-Bois-de-l'Outaouais	25	14	56,0 %
CS Harricana	30	21	70,0 %
CS de l'Estuaire	20	12	60,0 %
CS René-Lévesque	23	9	39,1 %
CS de la Rivière-du-Nord	36	28	77,8 %
CS Marie-Victorin	48	23	47,9 %
Non identifié		11	--
TOTAL	420	253	60,2 %

⁸ Voir le questionnaire à l'annexe C.

⁹ Comme pour les entrevues individuelles réalisées dans le cadre de l'approche spécifique, les listes remises par le MELS comprenaient des membres actifs, d'anciens membres et des membres inactifs. Très peu de membres inactifs et d'anciens membres ont accepté de participer à l'évaluation. Nous estimons que, si nous avions exclu ces personnes de notre plan d'échantillonnage pour ne garder que les membres actifs, nous aurions obtenu un taux de réponse supérieur à 70 %. Ce taux de réponse tient compte du fait qu'il s'agit d'une enquête postale et que ce type d'enquête permet généralement d'obtenir un taux de participation inférieur à celui d'une enquête effectuée par des entrevues individuelles.

À l'instar des entrevues individuelles réalisées dans le cadre de l'approche spécifique, le taux de participation à l'approche globale est inférieur à 50 % dans 3 commissions scolaires (CS du Chemin-du-Roy : 38,5 %; CS René-Lévesque : 39,1 %; CS de la Capitale : 48,4 %) et supérieur à 75 % dans 2 commissions scolaires (CS du Pays-des-Bleuets : 75,6 %; CS de la Rivière-du-Nord : 77,8 %).

Cette variation des taux de participation s'explique principalement par le fait qu'une proportion significative de personnes inscrites sur les listes participent peu ou ne participent pas aux activités des équipes locales. Ces personnes n'ont accepté de répondre au questionnaire que dans une faible proportion. Elles ont donc contribué à diminuer de façon substantielle le taux de participation à l'enquête postale et, selon leur nombre, à favoriser des variations importantes du taux de participation entre territoires de commissions scolaires.

DEUXIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DU PROGRAMME

L'objectif de cette section est de décrire le Programme tel qu'il a été conçu par le MELS et ses partenaires ministériels. À partir des renseignements contenus dans le cadre de référence¹⁰, nous traitons du fondement du Programme, de l'approche écosystémique, des cibles d'intervention (groupes cibles et cibles opérationnelles), des objectifs, de la nature de l'intervention, du rôle et des responsabilités des principaux acteurs en ce qui concerne le fonctionnement du Programme de même que des ressources investies.

2.1 Fondement du Programme

Le fondement du Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés s'appuie sur deux éléments distincts. D'une part, **les enfants issus de milieux défavorisés ont plus de difficulté à réussir à l'école que les enfants venant d'un milieu mieux nanti.** D'autre part, **les mesures et programmes mis sur pied jusqu'à maintenant par le gouvernement du Québec pour favoriser la réussite scolaire des enfants de milieux défavorisés ont eu un effet mitigé.**

Réussite scolaire des enfants en milieu défavorisé

La difficulté des élèves en milieu défavorisé a été largement documentée. Si les chercheurs ne s'entendent pas sur les causes de ce problème ou encore sur les solutions à apporter, les constats font, quant à eux, l'unanimité. Ainsi, après avoir mis en place une réforme visant à démocratiser l'accès à l'école québécoise, le gouvernement en est maintenant à démocratiser la réussite.

L'accès à l'éducation pour tous n'a pas pour autant donné de chances égales à tous les enfants d'acquérir une scolarisation et d'obtenir les compétences minimales permettant de

¹⁰ QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Cadre de référence du programme Famille, école, communauté, Réussir ensemble*, Québec, ministère de l'Éducation, 6 février 2004, 26 p.

s'intégrer socialement et économiquement dans la société québécoise. Le MELS constate en effet que, malgré l'accès à l'école pour tous, il existe maintenant un clivage social portant sur la réussite :

(...) la réussite scolaire en milieux défavorisés se vit différemment. Cette différence s'exprime, entre autres choses, par un faible taux de diplomation, un niveau élevé de décrochage scolaire, des parents démunis qui peuvent plus difficilement contribuer au succès scolaire de leur enfant et des enseignantes et des enseignants surchargés par le lot des difficultés quotidiennes¹¹.

À long terme, cette différence peut avoir un impact important sur la capacité de la personne à s'intégrer socialement et économiquement. Une fois adulte, la personne sous-scolarisée est plus susceptible d'avoir des carences sur le plan de ses compétences parentales, de son employabilité et de son engagement dans la communauté. Il s'ensuit alors un phénomène de récurrence par lequel la famille transmet, de génération en génération, ses forces et aussi ses limites.

Par ailleurs, rappelons que le Programme s'inscrit dans le Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue et qu'il contribue à la diversification et à l'adaptation des modes et des lieux de formation en fonction des besoins des parents et par des efforts supplémentaires liés à la prévention de l'analphabétisme. En effet, le MELS partage l'avis de nombreux chercheurs sur le fait que le développement de l'analphabétisme débute tôt dans la famille pour se poursuivre à l'école et tout au long de la vie :

Les chercheurs et les chercheuses (...) s'entendent sur l'importance d'initier les enfants à la langue écrite dès leur plus jeune âge, c'est-à-dire bien avant l'entrée à l'école, et aident à comprendre le lien qui existe entre l'analphabétisme, les pratiques éducatives des parents et le milieu éducatif et culturel des enfants. (...) on souligne aussi que les enfants d'âge préscolaire ayant participé à des activités touchant à l'écriture ou à la lecture à la maison ou à la garderie sont de meilleurs lecteurs et lectrices à l'école¹².

¹¹ *Ibid.*, p. 6.

¹² QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Pour prévenir l'analphabétisme, recherches, réflexions et propositions d'actions*, Québec, ministère de l'Éducation, Direction de la formation générale des adultes, 1997, p. 13.

Les conséquences liées à la problématique de la réussite scolaire des enfants en milieu défavorisé sont donc suffisamment importantes pour justifier une intervention gouvernementale.

Limites des interventions réalisées à ce jour

Depuis plusieurs années, le MELS a soutenu les familles et leurs enfants âgés de 4 et 5 ans en vue d'une intégration harmonieuse dans le système scolaire. Le MELS reconnaît maintenant les limites des interventions qu'il a menées. Malgré l'importance des sommes investies, la réussite scolaire en milieu défavorisé demeure toujours problématique.

Par la mise en place d'un ensemble de mesures compensatoires, le Ministère tentait de pallier les difficultés que les parents éprouvaient dans la préparation de leur enfant à l'école. Ces mesures (maternelle quatre ans, maternelle à temps plein, programme Passe-Partout, etc.), malgré des investissements significatifs et la qualité des interventions, n'ont pu à elles seules, selon certaines études, réduire les écarts de réussite observés entre les élèves venant de milieux défavorisés et ceux dont les parents sont mieux nantis¹³.

Le MELS explique que les résultats mitigés qui ont été obtenus sont dus au fait que les interventions ont ciblé davantage les symptômes que les causes.

(...) les différentes mesures s'attaquent plus aux symptômes observés (difficultés des élèves, échecs scolaires) qu'aux causes premières qui font en sorte que le cycle de la pauvreté se poursuit d'une génération à une autre. Ce faisant, ces mesures ont peu d'effets durables sur les causes qui ont engendré la poursuite de ce cycle de pauvreté (le milieu familial de l'enfant, les aptitudes éducatives familiales, l'écart culturel entre l'école et la famille d'un milieu défavorisé, les valeurs de la communauté liées à la réussite scolaire, etc.)¹⁴.

Le MELS en est donc venu à la conclusion que, pour assurer à long terme la réussite scolaire des enfants et l'augmentation

¹³ *Cadre de référence du programme Famille, école, communauté, Réussir ensemble*, p. 7.

¹⁴ *Ibid.*, p. 7.

du taux de diplomation dans les milieux défavorisés, il faut transformer l'environnement et intervenir auprès de la famille, de l'enfant, de l'élève, de l'école et des différents acteurs présents dans l'environnement de celle-ci en obtenant leur pleine collaboration, c'est-à-dire en créant une réelle communauté éducative en milieu défavorisé.

C'est dans cette perspective que le MELS a intégré, dans sa politique et son plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue, un programme d'intervention spécifique axé sur la famille, l'école et la communauté, à l'intention des parents d'enfants âgés de 2 à 12 ans, pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés.

2.2 Approche écosystémique¹⁵

Dans le Programme, cinq systèmes d'intervention sont visés : la famille, l'enfant ou l'élève, la classe, l'école et la communauté. Chacun est tributaire de nombreux facteurs liés à la réussite scolaire tout en étant en interrelation avec les autres. Deux recensions d'écrits¹⁶ ont mis en évidence plusieurs des facteurs liés à la réussite scolaire.

Pour l'enfant ou l'élève, il s'agit de facteurs prédictifs de la réussite scolaire avant l'entrée à l'école et au cours de la fréquentation scolaire (éveil à la lecture et à l'écriture, estime de soi, apprentissage des habiletés sociales, etc.), de la motivation à l'égard des matières scolaires, de la maîtrise des compétences en ce qui concerne la lecture et la mathématique, de l'attitude envers l'école, du vécu scolaire, de la relation avec le personnel enseignant et les autres élèves ainsi que des caractéristiques affectives en jeu dans la réussite scolaire (confiance en soi, estime de soi, perception de sa compétence scolaire).

Pour la famille, ces facteurs sont l'attitude des parents envers l'école, les conditions de vie et l'organisation familiale en relation avec le travail scolaire, les pratiques éducatives familiales, la perception des parents quant à leur capacité d'aider leurs enfants dans leur parcours scolaire et la collaboration entre les parents, l'élève et le personnel enseignant.

Pour la classe, ces facteurs sont les croyances et les attitudes du personnel enseignant envers les élèves, les projets, les stratégies pédagogiques et la gestion de classe, qui tient compte des caractéristiques éducatives (attitudes, valeurs, comportements) et des conditions de vie des familles et des élèves, la relation entre les parents et le personnel enseignant ainsi que la relation entre élèves.

¹⁵ Nous reprenons de façon intégrale le texte du cadre de référence décrivant les cinq systèmes et les facteurs liés à la réussite scolaire.

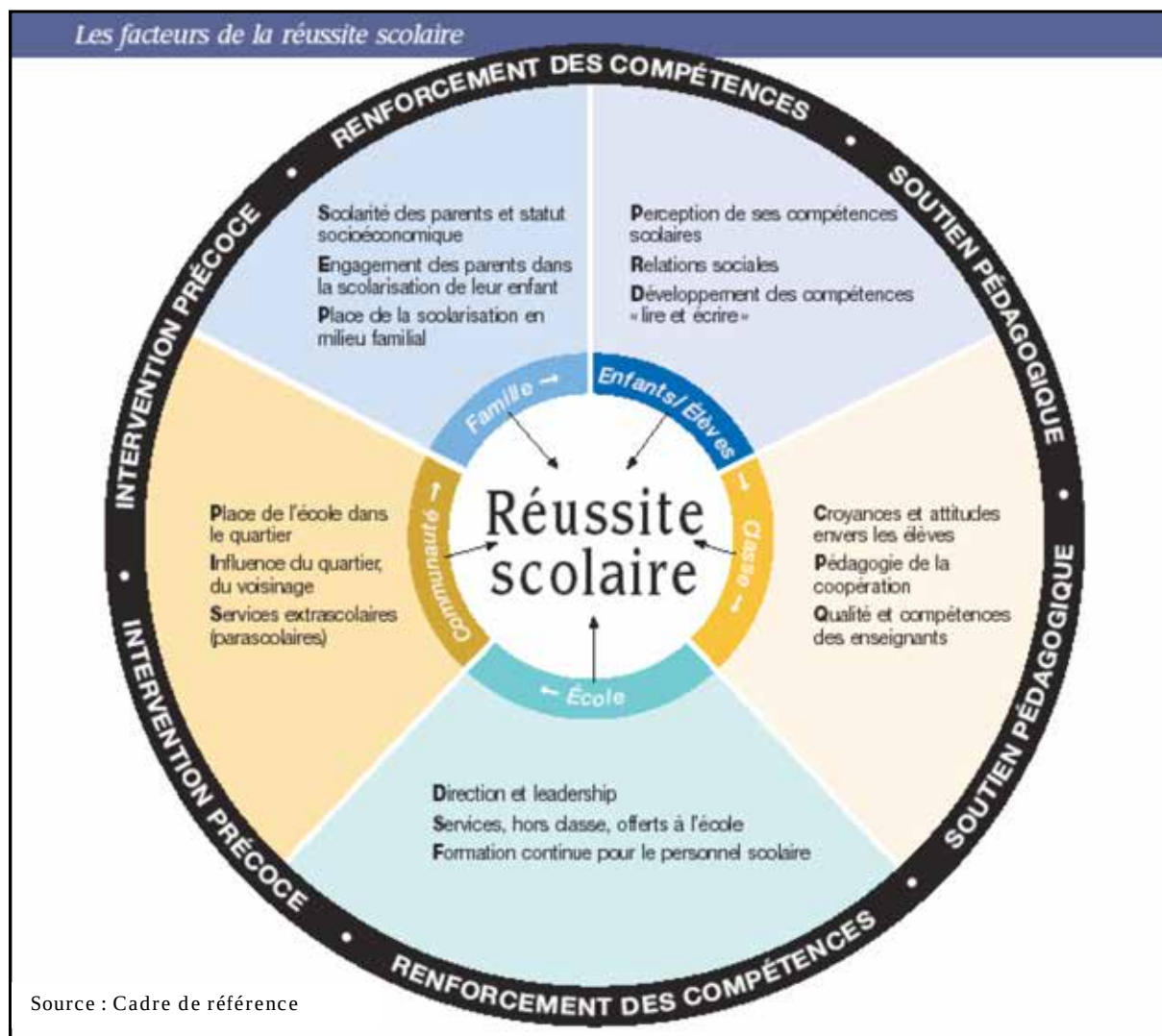
¹⁶ PLURI-GREASS, *Les facteurs clés de la réussite scolaire au primaire, Revue commentée de la littérature récente*, document de travail, Université du Québec à Montréal, janvier 2003, 61 pages; R. DESLANDES et R. BERTRAND, *La création d'une véritable communauté éducative autour de l'élève : une intervention plus cohérente et des services mieux harmonisés*, Conseil québécois de la recherche scientifique, 2001, 18 pages.

Pour l'école, ces facteurs sont la gestion des passages stratégiques (entrée à l'école, passage intercycles et passage du primaire au secondaire), les écarts culturels entre l'école et la famille vivant en milieu défavorisé (gestion du choc culturel), le programme de formation continue pour le personnel de l'école, la relation entre l'école, la famille et la communauté ainsi que les perceptions, croyances et attentes de la direction et son leadership.

Enfin, pour la communauté, ces facteurs sont les activités de vie scolaire en dehors des heures de classe, le renforcement des actions éducatives complémentaires entre les organismes de la communauté, les familles et l'école, le soutien aux familles en difficulté et le renforcement des valeurs éducatives de la communauté.

Les plans d'action élaborés en vertu du Programme toucheront à la fois les systèmes liés à la réussite scolaire (famille, enfant ou élève, classe, école, communauté), les facteurs de la réussite scolaire et les interrelations des différents systèmes et des facteurs. Toutefois, vu le nombre élevé de facteurs, une mise en évidence pointue de ceux-ci a été effectuée en prenant en considération les facteurs les plus actuels révélés par la recherche (voir la figure 1).

FIGURE 1
Systèmes et facteurs liés à la réussite scolaire



2.3 Cibles d'intervention

Groupes cibles

Par son approche écosystémique basée sur un modèle de communauté éducative, le Programme cible plusieurs groupes : enfants, parents, écoles et organismes œuvrant auprès de la communauté.

- **Enfants** : enfants d'âge préscolaire (de 2 à 5 ans) et élèves du primaire (de 6 à 12 ans) vivant en milieu défavorisé.
- **Parents** : parents ayant des enfants de 2 à 12 ans et vivant en milieu défavorisé.
- **Écoles** : direction et personnel des écoles primaires ayant un indice socioéconomique de 9 ou 10.
- **Organismes de la communauté** : organismes interpellés par la problématique vécue par les élèves et les familles vivant en milieu défavorisé. Il s'agit principalement d'organismes communautaires, institutionnels, culturels ou municipaux, selon les territoires (par exemple, direction de la santé publique, centre local de services communautaires, centre de la petite enfance, maison de la famille, centre communautaire, centre local d'emploi, bibliothèque, maison de la culture, musée local, centre de loisirs culturels, organisme d'alphabétisation).

Cibles opérationnelles

Dans l'évaluation d'un programme, définir les cibles opérationnelles consiste à préciser les éléments sur lesquels l'intervention gouvernementale veut agir. Dans le cas du programme à l'étude, le MELS vise à la fois la **réussite scolaire chez les enfants** et, pour les parents, les écoles et les organismes œuvrant auprès de la communauté, la **capacité à intervenir efficacement auprès des enfants** afin de favoriser leur réussite scolaire.

2.4 Objectifs

Le cadre de référence du Programme comporte un objectif pour chacun des cinq systèmes du modèle écosystémique utilisé pour orienter les interventions :

- « Renforcer le soutien à l'enfant ou à l'élève dans sa réussite éducative et scolaire » (enfant ou élève).
- « Renforcer la participation parentale au regard de la réussite scolaire » (famille).
- « Soutenir le personnel enseignant et la direction de l'école dans leur mission éducative » (classe).
- « Améliorer le soutien, dans les écoles, à l'élaboration et à la réalisation de projets éducatifs, de plans de réussite et de projets locaux adaptés aux élèves, aux familles et à la communauté de milieux défavorisés » (école).
- « Favoriser la mobilisation des organismes de la communauté autour de la réussite scolaire » (communauté).

Ces objectifs, qui doivent être atteints à court ou à moyen terme, sont tous orientés vers la même finalité, qui est de réduire l'écart entre les élèves issus de milieux défavorisés et ceux venant de milieux mieux nantis.

2.5 Nature de l'intervention

Le Programme repose sur la prémisse voulant que chaque communauté possède l'expertise, les connaissances et les ressources nécessaires pour mener à bien sa démarche visant la réussite scolaire en milieu défavorisé. C'est pourquoi les communautés ont la responsabilité d'élaborer et d'offrir des services aux groupes cibles.

De façon plus précise, la nature de l'intervention consiste à :

1. **Mobiliser la communauté :** Cette intervention se concrétise par la constitution de l'équipe locale. Elle est sous la responsabilité de la commission scolaire participant au Programme.
2. **Déterminer les besoins et les forces en présence sur le territoire :** L'une des premières opérations que les équipes locales ont eu à effectuer fut de constituer un état de la situation de leur territoire. Ce portrait devait contenir des renseignements sur les élèves, les classes, l'école, les familles, la communauté et les organismes qui la composent. La connaissance partagée du territoire devait permettre de préciser clairement les besoins et les forces en présence et d'établir un plan de réussite approprié aux personnes et aux systèmes visés par le Programme (famille, enfant ou élève, classe, école, communauté).
3. **Définir un plan de réussite :** Chaque équipe locale doit élaborer un plan de réussite portant sur les cinq systèmes (famille, enfant ou élève, classe, école, communauté). Dès la première année, ce plan de réussite doit tenir compte d'au moins un facteur de protection par système et les mettre en relation (systèmes D facteurs).
4. **Réaliser les activités du plan de réussite :** Les activités du plan de réussite peuvent s'adresser aux enfants, aux parents, au personnel de l'école ou aux organismes de la communauté. Elles peuvent être offertes par l'école, les organismes de la communauté, les enfants ou les parents.

2.6 Rôles et responsabilités des principaux acteurs¹⁷

Les principaux acteurs sont le MELS, les partenaires ministériels, les commissions scolaires, les écoles participantes, les membres des équipes locales, les agents de développement et le responsable de l'aide à la gestion du Programme.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Le MELS a comme responsabilité d'élaborer le cadre de référence du Programme, de concevoir un formulaire de collecte de données, d'offrir des formations pour préparer les intervenants des communautés cibles à mettre en branle le Programme auprès des écoles et des équipes locales, de mettre en place différents comités de soutien en ce qui concerne le Programme, de planifier des réunions des membres des comités et des commissions scolaires, d'assurer les liens entre ses différentes directions, de faciliter l'intégration des actions « porteuses » du Programme au sein de ses directions, de contribuer aux recherches pertinentes et d'assurer l'évaluation du Programme.

Partenaires ministériels

Les partenaires ministériels sont le ministère de la Culture et des Communications, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, le ministère de la Santé et des Services sociaux ainsi que le Conseil de la famille et de l'enfance.

Ces partenaires participent au Comité d'orientation et de suivi interministériel (COS) et, dans certains cas, au comité d'évaluation élargi. Ils ont également comme responsabilité de diffuser l'information au sein de leur ministère, de faciliter les liens entre les différents ministères et organismes, d'évaluer les possibilités de financement à l'intérieur du partenariat et de faire les recommandations nécessaires.

¹⁷ La définition des rôles et des responsabilités des acteurs provient du cadre de référence.

Commissions scolaires

Le rôle des commissions scolaires est de :

- garantir le lien avec le Comité d'orientation et de suivi interministériel par la désignation d'un représentant à ce comité;
- diffuser, à son échelle, les connaissances et l'expertise produites par le Programme;
- favoriser l'intégration, en tout ou en partie, de ces connaissances et de cette expertise dans leurs pratiques;
- mettre en œuvre et soutenir la mobilisation des partenaires potentiels présents sur les territoires désignés et voir à la constitution de deux équipes locales de projet;
- fournir une contribution financière ou des services pour la réalisation du projet;
- garantir aux équipes locales de projet la participation de personnes-ressources du secteur des jeunes et du secteur des adultes;
- contribuer à la sélection de deux écoles primaires (rang décile 9 ou 10) de leur territoire;
- soutenir les directions d'école et les écoles participantes;
- désigner un agent ou une agente de développement pour leur territoire;
- mettre en place un comité de pilotage¹⁸.

Comités de pilotage

Le comité de pilotage regroupe les directions d'établissement participant au Programme, l'agent ou l'agente de développement, une personne représentant la commission scolaire au Comité d'orientation et de suivi (COS), une personne représentant les services éducatifs de la formation générale des jeunes et une autre représentant ceux de la formation générale des adultes. Il est de la responsabilité des commissions scolaires participantes de mettre en place et d'assurer le suivi de ce comité.

¹⁸ Ce type de comité a été créé lors de la première année d'implantation du Programme.

Le rôle des comités de pilotage est de :

- appuyer les directions d'école et les écoles participantes dans la mise en place et la réalisation du Programme;
- veiller au respect des objectifs du Programme;
- assurer la planification et le suivi du budget alloué pour le Programme ;
- faciliter l'arrimage des services éducatifs du secteur des jeunes, de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle dans le contexte du Programme;
- aider à la planification des réunions des équipes locales;
- soutenir la diffusion et l'intégration des connaissances et de l'expertise produites par les deux écoles participantes et par le Programme au sein de la commission scolaire et des autres écoles primaires;
- collaborer à la solution de différentes problématiques pouvant survenir lors de l'expérimentation du Programme.

Écoles participantes

Le rôle des écoles participantes est de :

- garantir, en collaboration avec leur commission scolaire, la mise en œuvre du Programme sur leur territoire;
- mobiliser leur personnel et leur conseil d'établissement pour les amener à participer au Programme;
- mettre en place l'équipe locale de projet de leur territoire;
- désigner au moins une personne pour les représenter au sein de l'équipe locale de projet;
- faciliter la formation de leur personnel tout au long du projet;
- s'engager à intégrer les résultats du Programme jugés pertinents dans leur projet éducatif et leurs plans de réussite;
- garantir une contribution financière ou des services pour la réalisation du projet.

Membres des équipes locales

Les équipes locales sont composées de personnes représentant les écoles ciblées, les secteurs des jeunes et des adultes des commissions scolaires et les organismes communautaires, institutionnels, culturels et municipaux, de même que de parents et de l'agent de développement.

Le rôle des équipes locales est de :

- préparer les plans de réussite;
- dresser un portrait de chacun des milieux;
- garantir la réalisation des plans de réussite;
- soutenir l'intégration des pratiques mises au point en vertu du projet au sein des organismes partenaires;
- contribuer à la planification détaillée des activités des plans de réussite de même qu'à l'élaboration des différents rapports concernant l'avancement des travaux et du rapport d'évaluation;
- déterminer les interventions, les outils et les programmes pertinents en vue de la réalisation des plans de réussite.

Agents de développement

Le rôle des agents de développement est de :

- préparer et animer les réunions de l'équipe locale;
- participer à l'élaboration des plans de réussite;
- collaborer à la réalisation des plans de réussite;
- réaliser les mandats prévus par l'équipe locale;
- veiller au suivi des décisions de l'équipe locale;
- collaborer aux différentes recherches nécessaires;
- soutenir le partenariat au sein de l'équipe locale et dans la réalisation des plans de réussite.

Responsable de l'aide à la gestion du Programme

Une personne a été nommée responsable de l'aide à la gestion du Programme pour soutenir le développement et la réalisation de ce dernier. Cette personne relève de la Direction de la formation générale des adultes au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Le rôle de cette personne est de :

- planifier, à partir du cadre de référence et en collaboration avec les équipes locales, l'implantation du Programme dans les communautés;
- collaborer à la mise en place et au suivi des équipes locales;
- faire, au besoin, le lien entre les équipes locales et le Comité d'orientation et de suivi interministériel;
- collaborer à l'élaboration des plans de réussite;
- déterminer les besoins des équipes locales en matière de formation continue et assurer l'offre de formation;
- contribuer aux recherches pertinentes;
- collaborer à la gestion administrative;
- rédiger, en collaboration avec les équipes locales, les rapports concernant l'état des travaux et le rapport d'évaluation¹⁹.

¹⁹ Ce rôle a été modifié. Les membres des équipes locales ont été consultés dans le cadre de la présente évaluation, mais c'est une personne-ressource de l'extérieur du Ministère qui a été mandatée pour la réaliser et rédiger le rapport. Cette personne a travaillé en collaboration avec le responsable de l'aide à la gestion du Programme et sous la supervision du comité de suivi de l'évaluation.

2.7 Ressources investies

En ce qui a trait aux ressources financières, le MELS a prévu un budget de 3,5 millions de dollars sur 4 ans. De cette somme, 60 000 \$ sont versés annuellement à chaque commission scolaire pour aider à l'implantation et au fonctionnement du Programme sur leur territoire. Sans en restreindre l'utilisation, le MELS suggère aux commissions scolaires d'employer cette somme pour l'embauche d'un agent de développement à mi-temps, la libération des enseignants et l'offre d'activités de formation structurantes aux membres des équipes locales.

Une des particularités du Programme est qu'aucune ressource financière n'est prévue par le MELS pour la réalisation des activités auprès des groupes cibles. Ce choix est légitimé non par des contraintes budgétaires, mais par une croyance en la possibilité de réorganiser l'offre de services globale (les services offerts par l'ensemble des intervenants locaux). Par son programme, le MELS vise donc à provoquer une réflexion de la part de ces intervenants afin qu'ils utilisent avec plus d'efficacité les ressources disponibles. Cela peut mener à des mises en commun, à des échanges de ressources ou encore à des collaborations entre intervenants.

Sans en préciser l'ampleur, le Programme compte donc sur un apport important des acteurs locaux (écoles, commissions scolaires, organismes publics et organismes sans but lucratif) au regard des ressources humaines ou matérielles. Évidemment, il n'exclut pas les contributions financières, bien qu'il ait moins d'attentes sur ce plan.

2.8 Conclusion relative à la présentation du Programme

La présentation du Programme nous a permis de le décrire tel qu'il a été conçu par le MELS et ses partenaires ministériels et, par le fait même, de comprendre son fondement et d'identifier les moyens prévus pour son implantation.

L'analyse du fondement du Programme nous a permis de constater que son existence se justifie par une problématique bien réelle, soit que les enfants issus de milieux défavorisés ont plus de difficulté à réussir à l'école que les enfants des milieux mieux nantis. À cet égard, nous avons souligné le fait que le MELS justifie également son intervention par l'effet mitigé qu'ont eu les mesures et programmes mis sur pied jusqu'à maintenant pour favoriser la réussite scolaire.

Ce fondement est appuyé par plusieurs études. De plus, il faut préciser que le cadre de référence a été validé par un groupe formé de dix chercheurs spécialisés dans le développement de l'enfant, l'andragogie et l'approche écosystémique de même que par des représentants du MELS et des commissions scolaires. Bien qu'il s'agisse d'une expérimentation, le Programme est basé sur un fondement solide en ce qui concerne la pertinence de l'intervention et les moyens choisis pour agir sur les groupes cibles.

Finalement, la description de la nature de l'intervention et du processus d'implantation a démontré que le fonctionnement du Programme prévoit un rôle très important pour les communautés. Tout en étant bien structuré et clair quant au rôle de chacun, le Programme laisse place aux acteurs locaux afin qu'ils élaborent une stratégie d'intervention qui réponde aux besoins de leur collectivité. L'ampleur du Programme ne se mesure donc pas ici par les ressources financières investies par le MELS, mais bien par l'implication des organismes de la communauté.

TROISIÈME PARTIE : IMPLANTATION DU PROGRAMME

Cette partie permet de décrire l'implantation du Programme à la lumière des propos recueillis dans le cadre de l'approche spécifique de même que des enquêtes et des entrevues individuelles réalisées dans le cadre de l'approche globale. De façon plus précise, cette section décrit le contexte dans lequel a été implanté le Programme, la structure de fonctionnement dans les territoires de commissions scolaires de même que les différentes étapes d'implantation : embauche de l'agent de développement, mobilisation de la communauté et constitution de l'équipe locale.

3.1 Contexte d'implantation

Nature du partenariat avant l'implantation du Programme

Avant l'implantation du Programme, il existait une certaine forme de collaboration entre l'école et quelques organismes de la communauté. Ainsi, l'école faisait appel, à l'occasion d'activités ou de situations problématiques, à des organismes tels que le centre local de services communautaires (CLSC), le corps de police et la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ). Dans le cas des écoles situées sur l'île de Montréal, la participation au Programme de soutien à l'école montréalaise a pu également favoriser la mise sur pied de projets qui avaient pour objectif d'établir des liens avec la communauté²⁰.

Cette relation entre l'école et les organismes de la communauté était rarement établie sur une base partenariale. L'école établissait ses besoins, élaborait les activités et, le cas échéant, faisait appel aux organismes pour, par exemple, bénéficier d'une ressource spécialisée ou utiliser de l'équipement.

²⁰ La deuxième orientation du Programme de soutien à l'école montréalaise a pour objet d'encourager l'ouverture de l'école sur sa communauté.

Selon les propos recueillis lors des visites que nous avons effectuées dans les quatre territoires de commissions scolaires (approche spécifique), l'école connaissait peu les ressources existantes dans sa communauté. De plus, la majorité des organismes de la communauté connaissaient peu ce qui se faisait à l'école et ne la considéraient pas comme un partenaire naturel. Ces organismes impliquaient donc rarement l'école dans leurs projets.

De façon générale, l'expérience du partenariat était beaucoup plus grande entre les organismes de la communauté. Depuis plusieurs années au Québec, les organismes publics et communautaires œuvrant auprès de populations dites défavorisées ont réalisé beaucoup de projets en partenariat. Il s'est ainsi créé de nombreuses « tables de concertation » visant des groupes spécifiques. Dans le cadre de plusieurs programmes, les organismes publics ont également mis à contribution les organismes de la communauté afin de bénéficier de leur expertise et de leur proximité des groupes cibles.

Au moment où s'est implanté le Programme, il existait donc déjà des liens entre certains organismes dans chacun des territoires des écoles participantes, mais peu entre les écoles et ces organismes.

Programme en cours sur les territoires d'écoles en milieu défavorisé

Le gouvernement du Québec intervient depuis longtemps en milieu défavorisé. L'adoption de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (projet de loi 112²¹) est venue confirmer cette orientation en amorçant une action en profondeur dont l'objectif était d'agir, de manière intersectorielle, sur toutes les dimensions de la pauvreté. À la suite de l'entrée en vigueur de cette loi, plusieurs ministères ont élaboré de nouvelles mesures en vue de lutter contre la pauvreté. À cela, il faut ajouter les mesures et les programmes qui existaient déjà.

Le Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés s'est donc implanté dans

²¹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, Éditeur officiel du Québec, décembre 2002.

un contexte où plusieurs interventions gouvernementales visaient déjà, directement ou indirectement, les enfants ou les parents vivant en milieu défavorisé. Dans le cadre de notre mandat, nous avons vérifié si d'autres programmes ou mesures visant ces deux groupes ont pu influencer positivement ou négativement le Programme.

Dans les **écoles**, les propos recueillis dans le cadre de l'approche spécifique indiquent que le Programme ne semble pas avoir créé de situation de chevauchement ou d'interférence avec d'autres programmes de même nature. D'après les informations recueillies, seules les écoles de la région de Montréal ont accès à un programme (Programme de soutien à l'école montréalaise) traitant sensiblement de la même problématique et touchant les mêmes groupes cibles que le Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés. Bien que les deux programmes semblent bien s'intégrer dans une même école et engendrer des activités complémentaires, les propos recueillis nous portent à croire que la présence du Programme de soutien à l'école montréalaise peut éclipser l'autre programme. D'abord, les ressources financières disponibles y sont beaucoup plus grandes. Ensuite, l'approche y est plus traditionnelle dans la mesure où l'école demeure le maître d'œuvre des projets et des activités mis sur pied. Pour ces raisons, l'attrait du Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés nous est apparu moins grand à Montréal. Ailleurs, ce programme a davantage été perçu comme la seule initiative permettant d'intervenir en milieu défavorisé. Il a donc été accueilli avec un plus grand intérêt par les directions d'école.

Pour ce qui est des **organismes de la communauté**, plusieurs étaient déjà engagés dans des interventions visant les milieux défavorisés. C'est le cas des organismes et des directions régionales relevant des divers ministères : le ministère de la Culture et des Communications, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et le ministère de la Santé et des Services sociaux. Quelques-uns de ces ministères ont développé, au cours des dernières années, un réseau de partenaires auprès d'organismes sans but lucratif. Dans bien des cas, ils engagent leurs partenaires dans les interventions menées auprès de groupes

spécifiques. Au moment où s'est implanté le Programme, bon nombre d'organismes pouvaient déjà œuvrer dans un ou plusieurs projets visant des populations dites défavorisées.

3.2 Structures de fonctionnement du Programme

Les commissions scolaires jouissaient d'une certaine latitude quant au modèle organisationnel utilisé pour le fonctionnement du Programme. Comme l'indique le tableau 3.1, il existe quatre modèles de fonctionnement.

Le **premier modèle** consiste à mettre sur pied deux équipes locales et à embaucher un agent de développement pour les soutenir. Ce modèle a été proposé par le MELS. Il a été adopté par quatre des onze commissions scolaires. Les autres modèles ont été proposés par la communauté (principalement la commission scolaire et l'école) afin de répondre à leurs besoins. Ainsi, le **deuxième modèle** consiste à mettre sur pied une équipe locale et à embaucher un agent de développement pour deux écoles. Quatre commissions scolaires ont adopté ce modèle. Le **troisième modèle** consiste à former deux équipes locales et à embaucher deux agents de développement. Ce modèle a été implanté dans deux commissions scolaires. Finalement, une commission scolaire a adopté le **quatrième modèle**, qui consiste à mettre sur pied une équipe locale et à embaucher deux agents de développement.

TABLEAU 3.1
Structures de fonctionnement du Programme selon les commissions scolaires

COMMISSION SCOLAIRE	STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT			
	Deux équipes Un agent	Une équipe Un agent	Deux équipes Deux agents	Une équipe Deux agents
CS du Pays-des-Bleuets	X			
CS de la Capitale	X			
CS du Chemin-du-Roy				X
CS des Hauts-Cantons		X		
CS Marguerite-Bourgeoys			X	
CS des Hauts-Bois-de-l'Outaouais		X		
CS Harricana	X			
CS de l'Estuaire		X		
CS René-Lévesque		X		
CS de la Rivière-du-Nord			X	
CS Marie-Victorin	X			

Source : MELS.

Sur le plan organisationnel, les modèles implantés sur les territoires de commissions scolaires se distinguent donc à la fois par le nombre d'équipes locales et par le nombre d'agents de développement. Six des onze commissions scolaires ont préféré mettre sur pied deux équipes locales. Le choix du nombre d'équipes locales a le plus souvent été dicté par les problèmes vécus par les écoles et la situation géographique des organismes de la communauté. Par exemple, là où les problèmes vécus par les écoles apparaissaient différents et où les organismes n'étaient pas les mêmes d'un territoire à l'autre, les commissions scolaires ont opté pour la constitution de deux équipes locales. À l'inverse, dans les plus petites communautés, là où les organismes étaient les mêmes pour les deux écoles, certaines commissions scolaires ont préféré constituer une seule équipe locale.

Pour ce qui est du choix lié au nombre d'agents de développement, il relève davantage des écoles. Certaines écoles désiraient en effet avoir leur propre agent de développement.

Les différentes structures de fonctionnement choisies ont ainsi permis la constitution de dix-sept équipes locales et l'embauche de quatorze agents de développement.

3.3 Embauche de l'agent de développement

Le cadre de référence spécifie que l'embauche de l'agent de développement est sous la responsabilité de la commission scolaire. Les commissions scolaires ont donc procédé à cette embauche.

La majorité des agents ont été engagés avant la mobilisation de la communauté et le reste, durant cette mobilisation. L'enquête téléphonique auprès des agents de développement (voir le résultat au tableau 3.2) permet de constater que la majorité des personnes (dix sur treize) travaillaient déjà pour la commission scolaire avant d'occuper le poste d'agent de développement. Ces mêmes personnes qui occupaient un emploi à la commission scolaire complètent actuellement leur semaine de travail en occupant un autre poste à temps partiel chez ce même employeur. De plus, ces personnes n'ont pas eu à participer à un concours pour obtenir le poste. La commission scolaire le leur a offert directement.

Quant aux trois personnes qui n'occupaient pas déjà un emploi à la commission scolaire avant d'être embauchées comme agents de développement, elles ont dû participer à un concours et deux d'entre elles occupent actuellement un autre emploi.

Parmi les treize agents de développement que nous avons pu interroger, huit sont en poste depuis le début de l'implantation du Programme (toutefois, deux s'y sont intégrés tardivement) et cinq ont été embauchés en remplacement d'agents qui ont quitté leur poste.

Lors de leur embauche, onze des treize agents avaient une expérience de travail dans le secteur de l'éducation. En moyenne, ils avaient douze ans d'expérience. Onze des treize agents avaient également un diplôme universitaire.

TABLEAU 3.2
Renseignements sur la situation des agents de développement

	N ^{bre}	Résultat
LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, OCCUPIEZ-VOUS DÉJÀ UN EMPLOI À L'ÉCOLE OU À LA COMMISSION SCOLAIRE?		
· Oui	10	76,9 %
· Non	3	23,1 %
LE POSTE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT VOUS A-T-IL ÉTÉ OFFERT DIRECTEMENT OU AVEZ-VOUS DÛ PARTICIPER À UN CONCOURS POUR L'OBTENIR?		
· Emploi offert directement	10	76,9 %
· Participation à un concours	3	23,1 %
AVEZ-VOUS ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT DÈS LE DÉBUT DE L'IMPLANTATION DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ OU EN REMPLACEMENT D'UN AUTRE AGENT DE DÉVELOPPEMENT?		
· Dès le début	8	61,5 %
· En remplacement d'un autre agent	5	38,5 %
ACTUELLEMENT, OCCUPEZ-VOUS UN AUTRE EMPLOI QUE CELUI D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT DANS LE CADRE DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?		
· Oui	12	92,3 %
· Non	1	7,7 %
QUEL AUTRE EMPLOI OCCUPEZ-VOUS PRÉSENTEMENT? (PRÉCISEZ LE NOM DU POSTE OCCUPÉ ET LE NOM DE L'EMPLOYEUR.)		
· Participation à un autre programme du MELS ou de la commission scolaire	4	33,3 %
· Autre emploi à la commission scolaire	4	33,3 %
· Direction d'école	2	16,6 %
· Autre	2	16,6 %
AU MOMENT OÙ VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, COMBIEN D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE AVIEZ-VOUS DANS LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION?		
Moyenne	13	12 ans
· Un an ou moins	1	7,7 %
· De deux à cinq ans	1	7,7 %
· Six ans ou plus	9	61,6 %
· Aucune expérience	2	15,4 %
QUEL EST LE NIVEAU DE SCOLARITÉ LE PLUS ÉLEVÉ QUE VOUS AVEZ ATTEINT?		
· Collégial	2	15,4 %
· Premier cycle universitaire	10	76,9 %
· Deuxième cycle universitaire	1	7,7 %

Source : enquête téléphonique auprès des agents de développement.

Comme l'indiquent les résultats du tableau 3.3, la grande majorité des agents de développement considèrent qu'ils avaient un *bon*, un *très bon* ou un *excellent* niveau de connaissance de la communauté lorsqu'ils ont été embauchés.

TABLEAU 3.3
Connaissance de la communauté

	N ^{bre}	Résultat
LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES ORGANISMES DU MILIEU (PUBLICS ET COMMUNAUTAIRES) OFFRANT DES SERVICES SUR LE TERRITOIRE DE L'ÉCOLE?		
· Excellent	1	7,7 %
· Très bon	5	38,5 %
· Bon	5	38,5 %
· Plus ou moins bon	0	0,0 %
· Faible	1	8,3 %
· Très faible	0	0,0 %
· Sans réponse	1	8,3 %
LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR L'ÉCOLE OU LES ÉCOLES FAISANT PARTIE DE L'ÉQUIPE LOCALE AUPRÈS DES ÉLÈVES OU DES PARENTS?		
· Excellent	2	15,4 %
· Très bon	3	23,1 %
· Bon	3	23,1 %
· Plus ou moins bon	3	23,1 %
· Faible	0	0,0 %
· Très faible	1	7,7 %
· Sans réponse	1	7,7 %
LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES DIFFÉRENTS PROBLÈMES LIÉS À LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ÉLÈVES DU PRIMAIRE?		
· Excellent	0	0,0 %
· Très bon	6	46,2 %
· Bon	6	46,2 %
· Plus ou moins bon	1	7,7 %
· Faible	0	0,0 %
· Très faible	0	0,0 %
LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES CARACTÉRISTIQUES SOCIOÉCONOMIQUES DES FAMILLES DES ÉLÈVES FRÉQUENTANT L'ÉCOLE OU LES ÉCOLES FAISANT PARTIE DE L'ÉQUIPE LOCALE?		
· Excellent	2	15,4 %
· Très bon	5	38,5 %
· Bon	5	38,5 %
· Plus ou moins bon	1	7,7 %
· Faible	0	0,0 %
· Très faible	0	0,0 %

Source : enquête téléphonique auprès des agents de développement.

3.4 Mobilisation des partenaires de la communauté et constitution de l'équipe locale

Le cadre de référence prévoit que la mobilisation des partenaires et la constitution des équipes locales relèvent des commissions scolaires. Dans la plupart des cas, c'est donc la direction générale de chacune des commissions scolaires participantes qui a fait parvenir une lettre aux directions des organismes de la communauté, les invitant à assister à une rencontre d'information.

L'école a également joué un rôle actif dans la mobilisation des partenaires. Elle a identifié les organismes qui devaient être invités à assister à la rencontre d'information et à participer à la mobilisation en établissant des contacts directs avec certains d'entre eux. Dans les cas où il a été embauché avant la première rencontre de l'équipe locale, l'agent de développement a également participé à cette mobilisation avec l'école.

Dans chaque territoire de commission scolaire, des rencontres d'information ont été organisées pour la mise en place de l'équipe locale ou des équipes locales. Ces rencontres étaient animées par le responsable de l'aide à la gestion du Programme. Une première rencontre a été organisée avec le personnel et la direction de l'école ciblée. Le lendemain, une journée entière a été consacrée aux représentants des organismes de la communauté. Ces rencontres visaient à présenter le Programme et à solliciter la participation du personnel de l'école et des organismes.

Dans le cas des rencontres avec les représentants des organismes, l'avant-midi était d'abord consacré à la présentation exhaustive du Programme : contexte, problématique, approche systémique, etc. L'animateur sollicitait ensuite l'adhésion des participants à l'équipe locale.

Réceptivité des organismes de la communauté

De façon générale, les commissions scolaires et les écoles concernées ont pu assez facilement susciter un intérêt chez les organismes de la communauté. Il semble que la majorité des organismes contactés ont délégué un représentant à la première rencontre d'information.

D'après les propos recueillis dans le cadre de l'approche spécifique, le Programme est apparu intéressant et novateur à la majorité des personnes qui ont participé à la première rencontre. Il s'est révélé intéressant parce que la réussite scolaire apparaissait comme une problématique au regard de laquelle il fallait intervenir. Il était novateur parce qu'il comportait une proposition consistant à implanter un véritable partenariat entre l'école et les organismes de la communauté. Par ailleurs, bien qu'intéressés par le Programme, plusieurs organismes se sont montrés inquiets de l'implication partenariale nécessaire. En effet, comme nous l'avons souligné précédemment, certains organismes de la communauté étaient déjà engagés dans des démarches partenariales ou siégeaient déjà à des tables de concertation. L'arrivée d'un programme impliquant une nouvelle démarche partenariale et la constitution d'une équipe locale a été perçue comme une dilution des ressources de la communauté plutôt que comme une consolidation de celles-ci.

Une minorité de représentants d'organismes, bien que reconnaissant la valeur et la pertinence du Programme, n'ont pas jugé pertinent d'y participer. À la lumière des commentaires que nous avons recueillis, il semble que les municipalités, les corps de police et les centres locaux d'emploi soient les organismes publics qui se sont montrés les plus réticents à s'impliquer dans le Programme. Ils considéraient que leur mission était trop éloignée des cibles visées par le Programme. Du côté des organismes communautaires, certains ont également refusé de s'impliquer, soit parce qu'ils considéraient que leur mission n'était pas en rapport avec les objectifs du Programme ou qu'ils n'avaient pas les ressources humaines suffisantes pour y participer.

Bien qu'il semble qu'une majorité d'organismes aient accepté de participer aux activités, plusieurs personnes déplorent l'absence de véritable « lancement » national du Programme. Selon les personnes rencontrées dans le cadre de l'approche

spécifique, un lancement officiel aurait permis de confirmer le Programme et de donner une crédibilité aux différentes démarches visant à constituer les équipes locales. Toujours selon ces personnes, cela aurait permis d'intéresser un plus grand nombre d'organismes publics et aurait même favorisé un engagement de leur part en matière de ressources matérielles ou financières.

Réceptivité dans les écoles

Il faut préciser dès le départ que les commissions scolaires n'ont pas imposé aux écoles la participation au Programme. Cette participation s'est faite avec l'accord de la direction de chacune d'elles²². Il s'agissait d'écoles où la direction était sensible à la problématique visée par le Programme et à une approche partenariale avec la communauté.

Chez les enseignants, l'accueil a été plus mitigé que chez les représentants d'organismes de la communauté. Tout en appréciant la qualité et les orientations du Programme, plusieurs craignaient qu'il n'augmente leur tâche de travail, qu'il s'agisse d'une initiative du MELS qui soit sans suite ou encore que l'école se retrouve seule à réaliser les activités prévues au plan de réussite. Il faut rappeler que le Programme s'est implanté dans un contexte de réforme scolaire. Les écoles étaient donc en processus de changement, ce qui créait chez certains enseignants des réticences à expérimenter un nouveau programme.

Malgré ces réticences, les enseignants que nous avons rencontrés nous ont indiqué que, lorsqu'ils ont entendu parler du Programme pour la première fois, ils ont apprécié le fait que celui-ci ne visait pas uniquement les enfants, mais également les parents. Plusieurs ont également déclaré qu'ils avaient vu dans le Programme une façon de recevoir de l'aide de l'extérieur pour mener à bien la réussite scolaire en milieu défavorisé.

²² Il faut préciser qu'en janvier 2005, 6 des 22 directions d'école n'étaient plus les mêmes qu'au moment de l'implantation du Programme. Cependant, ce roulement aux postes de direction d'école ne semble pas avoir retardé le processus d'implantation.

Profil des membres des équipes locales

Comme l'indique le tableau 3.4, 420 personnes sont actuellement inscrites sur les listes de membres des équipes locales. Il faut préciser qu'elles ne sont pas toutes inscrites sur les listes des membres qui participent de façon régulière aux activités de l'équipe locale. Certains n'ont participé qu'à quelques rencontres et d'autres, à une seule. Toutefois, ils ont pour la plupart signifié à l'agent de développement qu'ils tenaient à être informés des activités de l'équipe locale et à recevoir la correspondance ayant trait à celle-ci.

TABLEAU 3.4
Nombre de personnes inscrites comme membres des équipes locales par territoire de commission scolaire

	NOMBRE TOTAL DE PERSONNES INSCRITES	PROPORTION
CS du Pays-des-Bleuets	41	9,8 %
CS de la Capitale	64	15,2 %
CS du Chemin-du-Roy	39	9,3 %
CS des Hauts-Cantons	30	7,1 %
CS Marguerite-Bourgeoys	64	15,2 %
CS des Hauts-Bois-de-l'Outaouais	25	6,0 %
CS Harricana	30	7,1 %
CS de l'Estuaire	20	4,8 %
CS René-Lévesque	23	5,5 %
CS de la Rivière-du-Nord	36	8,6 %
CS Marie-Victorin	48	11,4 %
TOTAL	420	100,0 %

Source : MELS.

Le tableau 3.5 présente le profil des membres des équipes locales, obtenu à partir des renseignements recueillis dans le cadre de l'enquête postale. Les données indiquent que les représentants des organismes communautaires et des garderies constituent 32,6 % des membres des équipes locales²³. Les autres catégories de participants sont, par ordre d'importance, les écoles (24,6 %), les organismes

²³ L'appellation *organismes communautaires* regroupe les centres communautaires et de loisirs, les organismes culturels (non publics), les groupes d'alphabétisation, les centres de femmes, les maisons de jeunes, les maisons de la famille, les organismes d'entraide, les organismes des aînés, les comités de citoyens, etc.

publics²⁴ (23,7 %), les commissions scolaires (12,3 %) et les parents (6,8 %).

Près du tiers (32,4 %) des membres des équipes locales occupent un poste de direction dans l'organisme qu'ils représentent. En moyenne, les membres des équipes locales occupent leur emploi depuis plus de 10 ans (11,5 ans).

TABLEAU 3.5
Profil des membres des équipes locales

	NOMBRE (N = 228)	PROPORTION (%)
Catégories de membres		
· Parents	16	6,8
· Écoles (personnel et direction)	58	24,6
· Commissions scolaires	29	12,3
· Organismes communautaires et garderies	77	32,6
· Organismes publics	56	23,7
Membres occupant un poste de direction		
· Personnes occupant un poste de direction		32,4
Nombre d'années d'ancienneté chez l'employeur actuel		
Moyenne	228	11,5 années
Médiane	228	9,5 années
· 1 an ou moins	16	6,6
· De 2 à 5 ans	58	23,9
· De 6 à 10 ans	49	20,1
· Plus de 10 ans	120	49,4
Source : enquête postale auprès des membres des équipes locales.		

²⁴ L'appellation *organismes publics* regroupe les municipalités, les bibliothèques, les ministères québécois, la police municipale, les CLSC, etc.

3.5 Conclusion relative à l'implantation du Programme

Le Programme a été mis en œuvre dans un contexte où la pratique du partenariat était largement répandue auprès des organismes de la communauté. Bien que l'approche partenariale ne soit pas réellement implantée dans les écoles, plusieurs organismes de la communauté l'avaient déjà expérimentée et y étaient ouverts. Cependant, certains représentants d'organismes faisaient montre d'une certaine réticence à s'engager dans une autre approche partenariale. Déjà impliqués dans plusieurs projets et membres de plusieurs tables de concertation, ils craignaient une surutilisation des ressources disponibles. Il faut souligner que le Programme s'est implanté dans un contexte de restrictions budgétaires. Qu'il s'agisse d'organismes publics ou d'organismes sans but lucratif, les ressources disponibles combleraient difficilement les besoins et certains ont dû faire des choix.

De façon générale, ceux dont la mission était directement en rapport avec les enfants ou les parents d'enfants vivant en milieu défavorisé ont répondu favorablement à l'appel. Bien que nous ne soyons pas en mesure d'en estimer la proportion, il semble que le taux d'adhésion au Programme a été moins fort chez les organismes qui considéraient que leur mission était éloignée des problématiques touchées par celui-ci.

Plusieurs enseignants faisant partie des équipes-écoles ont également manifesté de la réticence. Le contexte de la réforme scolaire et la charge importante de travail ont créé une certaine réserve à l'égard du changement.

La réticence de certains enseignants et le fait que quelques organismes aient refusé de s'impliquer n'ont pas eu d'effet majeur sur l'implantation du Programme. Comme nous le verrons dans la prochaine partie, la réserve des enseignants s'est partiellement résorbée et les organismes de la communauté qui ont accepté de participer sont suffisamment nombreux pour mener à bien les plans de réussite. Toutefois, il faut souligner que, dans bien des territoires, les corps de police et surtout les élus ne se sont pas engagés. Il s'agit pourtant d'acteurs importants et les démarches effectuées

auprès des organismes en question n'ont pas réussi à convaincre à ce jour plusieurs d'entre eux de s'impliquer dans les travaux de l'équipe locale.

Nous avons constaté également que le Programme n'a pas fait l'objet d'un lancement officiel. Un tel lancement aurait pu faciliter la mobilisation des organismes les plus réticents à y participer et favoriser une plus grande implication des organismes publics.

En terminant, mentionnons que les agents de développement connaissaient bien le milieu de l'éducation et le territoire où était implanté le Programme. Le fait d'être pour la plupart des employés de la commission scolaire les a fort probablement aidés à s'intégrer plus rapidement dans leur emploi.

QUATRIÈME PARTIE : FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES LOCALES

Après la phase d'implantation, le fonctionnement du Programme devient très décentralisé. Les interventions auprès des groupes cibles sont alors sous la responsabilité de l'équipe locale. Ainsi, dans le respect du cadre de référence, l'équipe locale doit définir le portrait du milieu, élaborer le plan de réussite et mettre en œuvre les activités prévues dans celui-ci.

Nous décrivons, dans cette partie, la façon dont les équipes locales se sont acquittées de leurs principales responsabilités. La première section présente le contexte dans lequel se sont déroulées les premières rencontres des équipes locales. La deuxième section porte sur les règles de fonctionnement et la fréquence des rencontres. Finalement, la troisième section consiste en une analyse du rôle et de la participation des principaux acteurs aux travaux des équipes locales (agents de développement, commissions scolaires, direction et personnel des écoles, parents, organismes publics et autres membres des équipes locales) et décrit le déroulement des principaux travaux réalisés par les équipes locales : l'élaboration d'un portrait du milieu et d'un plan de réussite.

4.1 Contexte dans lequel se sont déroulées les premières rencontres des équipes locales

4.1.1 Compréhension du Programme par les membres des équipes locales

Il a fallu beaucoup de temps avant que les membres des équipes locales comprennent les principaux éléments du Programme (approche écosystémique, rôle de l'équipe locale, objectifs du Programme, etc.). Il faut rappeler que ce programme est complexe. Il propose une nouvelle approche (l'écosystémie) et une démarche rigoureuse menant à l'élaboration d'interventions auprès des groupes cibles (portrait du milieu et plan de réussite). Les membres des équipes locales ont donc eu beaucoup de matière à assimiler rapidement.

Cette matière a été transmise à l'occasion de journées de lancement du Programme dans chacun des territoires d'écoles. Ces journées ont été animées par le responsable de l'aide à la gestion du Programme. Une première rencontre a réuni les membres de l'équipe-école (une demi-journée). Une deuxième rencontre a regroupé l'ensemble des représentants d'organismes ayant répondu à l'invitation lancée par la commission scolaire de leur territoire (une journée). Les participants à ces rencontres ont eu droit à une description détaillée du fonctionnement du Programme, de ses objectifs et de son approche écosystémique.

Malgré ces journées de lancement, les entrevues réalisées dans le cadre de l'approche spécifique ont démontré que plusieurs membres des équipes locales n'avaient pas eu le temps de bien assimiler les différents aspects du Programme avant la première rencontre. Le niveau de compréhension de l'approche écosystémique était encore faible et plusieurs n'avaient pas encore compris le rôle qu'ils avaient à jouer au sein de l'équipe locale.

Considérant la complexité du Programme, nous estimons que cette situation était normale. Seule une participation concrète aux activités de l'équipe locale pouvait permettre aux

représentants des organismes de la communauté de s'approprier le Programme et de parfaire leur connaissance de celui-ci.

4.1.2 Capacité des agents de développement à encadrer les travaux des équipes locales

Lorsqu'ils ont animé seuls leur première rencontre, les agents de développement se sont donc retrouvés devant des intervenants qui avaient encore beaucoup de questions sur le Programme. Certains étaient même encore en réflexion sur la participation et le rôle de leur organisme au sein de l'équipe locale.

De façon générale, les agents de développement ont eu droit à l'équivalent de trois jours de formation avant d'animer seuls leur première rencontre de l'équipe locale. Ils ont pour la plupart assisté à la formation de lancement avec cette dernière. Ils ont également participé à une formation de deux jours réunissant tous les agents de développement.

Après ces premières journées de formation, la première année a donné lieu à des rencontres toutes les six semaines réunissant l'ensemble des agents de développement (une journée et demie) ainsi qu'à une rencontre individuelle avec chacun d'eux (une journée). Au cours de la deuxième année, cinq rencontres ont réuni l'ensemble des agents de développement (une journée et demie) et deux rencontres individuelles ont été tenues (une journée).

Malgré la formation de départ et le suivi qui s'est fait par la suite, les agents de développement ont connu des difficultés. Au cours des premières rencontres des équipes locales, bien des agents ne maîtrisaient pas certains aspects du Programme, notamment l'approche écosystémique et le rôle attendu de chacun. Ils ont donc eu du mal à répondre aux nombreuses questions des membres de leur équipe locale. En fait, au même titre que ces derniers, les agents de développement ont cheminé graduellement dans leur compréhension du Programme.

La méconnaissance du Programme et, notamment, de l'approche écosystémique chez les agents de développement

se confirme par l'enquête téléphonique que nous avons réalisée auprès d'eux (tableau 4.1). En effet, aucun des treize agents consultés ne considère qu'il avait un *excellent* ou un *très bon* niveau de connaissance de l'approche écosystémique au moment où il a animé sa première rencontre. Cinq d'entre eux considèrent qu'ils avaient un *bon* niveau de connaissance; sept, un niveau de connaissance *plus ou moins bon* et un, une connaissance *très faible*. De plus, sept des treize personnes consultées ont indiqué que leur niveau de connaissance était insuffisant pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle d'agent de développement. Finalement, huit agents estiment que la formation était insuffisante pour leur permettre de jouer pleinement ce rôle.

TABLEAU 4.1
Compréhension de l'approche écosystémique et connaissance du Programme chez les agents de développement

	N ^{bre}	Résultat
LORSQUE VOUS AVEZ ANIMÉ VOTRE PREMIÈRE RÉUNION DE L'ÉQUIPE LOCALE EN TANT QU'AGENT DE DÉVELOPPEMENT (SANS LA PRÉSENCE DU REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT), QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE?		
· Excellent	0	0,0 %
· Très bon	0	0,0 %
· Bon	5	38,5 %
· Plus ou moins bon	7	53,8 %
· Faible	0	0,0 %
· Très faible	1	7,7 %
CE NIVEAU DE CONNAISSANCE ÉTAIT-IL SUFFISANT POUR VOUS PERMETTRE DE JOUER PLEINEMENT VOTRE RÔLE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT?		
· Oui	6	46,2 %
· Non	7	53,8 %
À VOTRE AVIS, LA FORMATION QUE VOUS AVEZ REÇUE SUR LE PROGRAMME ÉTAIT-ELLE SUFFISANTE POUR VOUS PERMETTRE DE JOUER PLEINEMENT VOTRE RÔLE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT?		
· Oui	5	38,5 %
· Non	8	61,5 %

Source : enquête téléphonique réalisée auprès des agents de développement.

Les entrevues réalisées dans le cadre de l'approche spécifique ont permis de constater que cette méconnaissance de certains aspects du Programme chez les agents de développement avait eu un impact négatif sur le déroulement des premières rencontres des équipes locales et sur la motivation des participants. En effet, dans un contexte où certains participants n'étaient pas encore convaincus de

l'importance de s'impliquer dans les travaux de leur équipe locale, cette situation a eu pour effet de miner la crédibilité du Programme et d'empêcher l'adhésion de tous les participants.

Il faut préciser qu'en plus de bénéficier d'un suivi, les agents de développement pouvaient contacter la personne responsable de l'aide à la gestion du Programme, par exemple lorsque l'équipe locale éprouvait des difficultés dans la réalisation ou la compréhension de ses tâches. Les agents de développement demeurent très satisfaits du soutien reçu de la personne responsable de l'aide à la gestion du Programme. Comme il est indiqué au tableau 4.2, onze agents se sont dits *très satisfaits* et deux, *assez satisfaits* du soutien offert. Aucun n'a indiqué être *peu satisfait* ou n'être *pas du tout satisfait*.

TABLEAU 4.2
Satisfaction des agents de développement à l'égard du soutien offert par le responsable de l'aide à la gestion du Programme

	N ^{bre}	Résultat
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU SOUTIEN OFFERT PAR LE REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT POUR LE PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?		
· Très satisfait	11	84,6 %
· Assez satisfait	2	15,4 %
· Peu satisfait	0	0,0 %
· Pas du tout satisfait	0	0,0 %

Source : enquête téléphonique auprès des agents de développement.

À notre avis, la méconnaissance du Programme chez les agents de développement et leur difficulté à soutenir l'équipe locale au cours des premiers mois ne sont pas dues à un manque de formation ou à un suivi insuffisant de la part du MELS. Il s'agit d'une période normale de rodage. Les agents de développement, comme les participants aux équipes locales, ont eu beaucoup de matière à assimiler en peu de temps. La meilleure façon de faciliter l'assimilation de cette matière était probablement de leur permettre de démarrer le plus tôt possible les travaux des équipes locales. Un plus grand nombre d'heures de formation aurait pu avoir pour effet de démobiliser les participants.

4.2 Règles de fonctionnement et fréquence des rencontres

4.2.1 Règles de fonctionnement

À notre connaissance, les équipes locales ne se sont pas donné d'autres règles de fonctionnement que celles inscrites au cadre de référence. Elles ont donc respecté en tous points les étapes prévues au Programme de même que la définition des rôles de chacun des acteurs.

4.2.2 Fréquence des rencontres

Comme l'indique le tableau 4.3, les membres des équipes locales ont participé en moyenne à 7,3 rencontres au cours de l'année scolaire 2003-2004. À cela, il faut ajouter 3,5 rencontres d'un sous-comité. La tendance est sensiblement la même pour l'année scolaire 2004-2005. Au cours de l'automne 2004, les membres des équipes locales avaient déjà participé à une moyenne de 3,4 rencontres de l'ensemble des membres et à 2,7 rencontres d'un sous-comité.

Il s'agit évidemment de moyennes de participation. Étant donné que la majorité des membres des équipes locales (67,6 %) ont été absents à au moins une rencontre²⁵, le nombre réel de rencontres est sous-estimé en raison du nombre moyen de celles auxquelles les personnes ont participé. Toutefois, nous pouvons estimer que les équipes locales se sont réunies entre sept et neuf fois en 2003-2004 et entre trois et quatre fois au cours de l'automne 2004. Ces nombres n'incluent pas les réunions d'un sous-comité. Il est à noter que ce type de rencontres tend à augmenter en 2004-2005.

²⁵ Données provenant de l'enquête postale réalisée auprès des membres des équipes locales.

TABLEAU 4.3
Fréquence de la participation aux réunions des équipes locales

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.
INDIQUEZ LE NOMBRE DE RÉUNIONS AUXQUELLES VOUS AVEZ PARTICIPÉ EN DISTINGUANT CELLES OÙ ÉTAIENT CONVOQUÉS L'ENSEMBLE DES MEMBRES ET CELLES OÙ N'ÉTAIENT CONVOQUÉS QUE LES PARTICIPANTS À UN SOUS-COMITÉ (DE L'AUTOMNE 2003 AU PRINTEMPS 2004).												
· Réunion de l'ensemble de l'équipe locale (moyenne)	7	6,4	41	8,8	26	6,9	47	7,2	39	6,3	160	7,3
· Réunion d'un sous-comité de l'équipe locale (moyenne)	--	--	20	4,8	9	2,0	14	3,2	12	2,9	55	3,5
INDIQUEZ LE NOMBRE DE RÉUNIONS AUXQUELLES VOUS AVEZ PARTICIPÉ EN DISTINGUANT CELLES OÙ ÉTAIENT CONVOQUÉS L'ENSEMBLE DES MEMBRES ET CELLES OÙ N'ÉTAIENT CONVOQUÉS QUE LES PARTICIPANTS À UN SOUS-COMITÉ (AUTOMNE 2004).												
· Réunion de l'ensemble de l'équipe locale (moyenne)	9	2,3	43	4,1	26	3,3	45	3,6	41	2,6	164	3,4
· Réunion d'un sous-comité de l'équipe locale (moyenne)	1	1,0	27	2,9	12	3,0	23	2,7	14	2,1	77	2,7

Source : enquête postale réalisée auprès des membres des équipes locales.

4.3 Rôle et participation des principaux acteurs

4.3.1 Rôle et participation de l'agent de développement

Ainsi que le stipule le cadre de référence, l'agent de développement a joué un rôle de soutien auprès de son équipe locale. Pour ce faire, il a travaillé en moyenne 20,4 heures par semaine au cours de la première année d'implantation du Programme (2003-2004). Ce nombre d'heures représente 17 % de plus que ce qui était prévu. Pour la deuxième année (2004-2005), le nombre d'heures travaillées est légèrement moins élevé. Il est de 18,5 heures, soit 5,7 % de plus que ce qui était prévu au Programme.

TABLEAU 4.4

Nombre d'heures travaillées par semaine par les agents de développement pour les années 2003-2004 et 2004-2005

	N ^{bre}	Résultat
EN MOYENNE, COMBIEN D'HEURES PAR SEMAINE AVEZ-VOUS CONSACRÉES À VOS TÂCHES D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT DURANT L'ANNÉE SCOLAIRE 2003-2004?		
· Moyenne	9	20,4 heures
EN MOYENNE, COMBIEN D'HEURES PAR SEMAINE AVEZ-VOUS CONSACRÉES À VOS TÂCHES D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT DURANT L'AUTOMNE 2004?		
· Moyenne	13	18,5 heures

Source : enquête téléphonique réalisée auprès des agents de développement.

De façon générale, les membres des équipes locales se disent satisfaits du travail accompli par leur agent de développement (voir le tableau 4.5). En fait, près des deux tiers (62,2 %) se disent *très satisfaits* et un peu moins du tiers (30,4 %) se disent *assez satisfaits* du travail de leur agent de développement. Moins de 5 % se disent *peu satisfaits* ou *pas du tout satisfaits* et 2,8 % n'ont pas émis d'opinion.

Malgré les difficultés éprouvées par les agents lors des premières rencontres, les membres actuels demeurent donc satisfaits de leur travail. Nos rencontres avec des membres d'équipes locales nous ont permis de constater qu'ils sont conscients qu'il s'agit d'un projet pilote et que les agents ont eu peu de temps pour se préparer.

TABLEAU 4.5
Satisfaction des membres des équipes locales à l'égard de l'agent de développement

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU TRAVAIL ACCOMPLI À CE JOUR PAR L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT?												
· Très satisfait	11	73,3	40	70,2	20	71,4	41	60,3	23	46,9	135	62,2
· Assez satisfait	4	26,7	13	22,8	6	21,4	22	32,4	21	42,9	66	30,4
· Peu satisfait	0	0,0	2	3,5	1	3,6	3	4,4	3	6,1	9	4,1
· Pas du tout satisfait	0	0,0	1	1,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,5
· Sans réponse	0	0,0	1	1,8	1	3,6	2	2,9	2	4,1	6	2,8
AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS POUR QUE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT PUISSE ÊTRE EN MESURE DE MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ÉQUIPE LOCALE?												
· Oui	4	30,8	6	11,3	3	11,5	8	12,7	10	21,7	31	15,4
· Non	8	61,5	41	77,4	19	73,1	43	68,3	33	71,7	144	71,6
· Sans réponse	1	7,7	6	11,3	4	15,4	12	19,0	3	6,5	26	12,9
SI OUI, PRÉCISEZ VOTRE RÉPONSE. (Possibilité de plus d'une réponse par répondant.)												
· Être plus structuré											12	32,4
· Faire preuve de plus de dynamisme et être un meilleur pédagogue											8	21,6
· Être embauché pour un plus grand nombre d'heures											6	16,2
· Favoriser une plus grande participation des parents											2	5,4
· Mieux expliquer le Programme ou le rôle de chacun											2	5,4
· Mieux connaître le Programme											2	5,4
· Ne plus changer d'agent											1	2,7
· Assurer une plus grande participation des organismes											1	2,7
· Autre											3	8,1

Source : enquête postale réalisée auprès des membres des équipes locales.

Les agents de développement eux-mêmes se disent satisfaits du travail qu'ils ont accompli. Comme le montre le tableau 4.6, ils sont soit *très satisfaits* (trois agents) ou *assez satisfaits* (neuf agents). Par ailleurs, parmi les treize agents interrogés, sept avaient des suggestions pour que leur commission scolaire ou le MELS puisse mieux les soutenir dans leur tâche. Quatre agents ont demandé à recevoir un soutien accru de la part de la commission scolaire, deux ont demandé plus de ressources financières et matérielles de la part de celle-ci et un agent a demandé une plus grande promotion du Programme auprès de la communauté.

TABLEAU 4.6
Satisfaction des agents de développement à l'égard de leur rôle

	Nbre	Résultat
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU TRAVAIL QUE VOUS AVEZ ACCOMPLI À CE JOUR COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT?		
· Très satisfait	3	25,0 %
· Assez satisfait	9	75,0 %
· Peu satisfait	0	0,0 %
· Pas du tout satisfait	0	0,0 %
AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS POUR QUE LA COMMISSION SCOLAIRE OU LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT PUISSE MIEUX VOUS APPUYER DANS VOS TÂCHES ET POUR QUE VOUS SOYEZ EN MESURE DE MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ÉQUIPE LOCALE?		
· Oui	7	58,3 %
· Non	5	41,7 %
SI OUI, PRÉCISEZ VOTRE RÉPONSE.		
· Soutien accru de la part de la commission scolaire	4	57,1 %
· Plus grande promotion du Programme	1	14,3 %
· Ressources financières et matérielles plus importantes de la part de la commission scolaire	2	28,6 %

Source : enquête téléphonique réalisée auprès des agents de développement.

4.3.2 Rôle et participation des commissions scolaires

Une fois le Programme implanté dans les territoires des onze commissions scolaires et les travaux amorcés par les équipes locales, les commissions scolaires ont joué un rôle beaucoup plus discret. Les entrevues réalisées dans le cadre de l'approche spécifique indiquent que certains agents de développement et membres des équipes locales auraient aimé une participation plus active des représentants de commissions scolaires. Ceux qui sont insatisfaits de la participation de ces représentants aux travaux de leur équipe locale soulignent que ceux qui y siègent ont peu de pouvoir. Dans certains cas, il semble que la haute direction de la commission scolaire s'intéresse peu au Programme.

Les enquêtes réalisées auprès des agents de développement et des membres des équipes locales démontrent que la majorité est satisfaite de la participation des commissions scolaires. Une proportion substantielle demeure cependant critique. Dans le cas des agents de développement, les résultats de l'enquête téléphonique indiquent que plusieurs ont, à l'égard de leur commission scolaire, des attentes qui

n'ont pas été comblées (voir le tableau 4.7). À la question *Jusqu'à maintenant, êtes-vous satisfait du rôle joué par la commission scolaire dans le fonctionnement du programme Famille, école, communauté?*, deux ont répondu *Très satisfait*; six, *Assez satisfait* et cinq, *Peu satisfait*. Les agents qui se sont dits *peu satisfaits* ont indiqué que les « décideurs » de la commission scolaire participaient peu aux rencontres de leur équipe locale ou que les personnes qui représentaient la commission scolaire participaient peu aux travaux de l'équipe.

TABLEAU 4.7
Perception des agents de développement à l'égard de la participation des commissions scolaires

	Nbre	Résultat
JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU RÔLE JOUÉ PAR LA COMMISSION SCOLAIRE DANS LE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?		
· Très satisfait	2	15,4 %
· Assez satisfait	6	46,2 %
· Peu satisfait	5	38,5 %
· Pas du tout satisfait	0	0,0 %
POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?		
· Faible participation des « décideurs » aux rencontres de l'équipe locale	2	40,0 %
· Faible participation des représentants aux travaux de l'équipe locale	3	60,0 %

Source : enquête téléphonique réalisée auprès des agents de développement.

Chez les membres des équipes locales, la satisfaction est plus grande à l'égard de la participation de la commission scolaire (voir le tableau 4.8). La majorité se dit *très satisfaite* (22,6 %) ou *assez satisfaite* (50,2 %). Une minorité se dit *peu satisfaite* (12,0 %) ou *pas du tout satisfaite* (5,1 %). Leurs critiques rejoignent celles des agents de développement. Ils reprochent à leur commission scolaire d'être trop peu impliquée ou tout simplement absente.

TABLEAU 4.8
Perception des membres des équipes locales à l'égard de la participation des commissions scolaires

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU RÔLE JOUÉ PAR LA COMMISSION SCOLAIRE DANS LE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?												
· Très satisfait	6	40,0	9	16,1	6	22,2	15	21,7	13	26,0	49	22,6
· Assez satisfait	7	46,7	28	50,0	14	51,9	35	50,7	25	50,0	109	50,2
· Peu satisfait	0	0,0	8	14,3	4	14,8	7	10,1	7	14,0	26	12,0
· Pas du tout satisfait	1	6,7	7	12,5	1	3,7	1	1,4	1	2,0	11	5,1
· Sans réponse	1	6,7	4	7,1	2	7,4	11	15,9	4	8,0	22	10,1
POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?												
· Aucun représentant de la commission scolaire à l'équipe locale ou représentant trop souvent absent											14	41,2
· Peu d'implication											7	20,6
· Peu d'intérêt pour le Programme											6	17,6
· Peu de soutien											4	11,8
· Peu de visibilité offerte au Programme											2	5,9

Source : enquête postale réalisée auprès des membres des équipes locales.

4.3.3 Rôle et participation de l'école

Dans le cadre du Programme, l'école joue deux rôles. Le premier rôle est lié à son statut de partenaire du MELs. Au même titre que la commission scolaire, l'école doit contribuer à l'implantation et au fonctionnement du Programme (voir la définition de ce rôle à la section 2.6). Le deuxième rôle est lié à sa participation à l'équipe locale. Dans l'esprit du Programme, ce deuxième rôle fait de l'école un acteur de la communauté au même titre que les autres organismes dont des représentants siègent à l'équipe locale.

Le rôle joué par l'école dans l'implantation et le fonctionnement du Programme correspond à ce qui est défini dans le cadre de référence. Il diffère par contre dans la participation à l'équipe locale. À notre avis, l'école a joué un rôle beaucoup plus important que prévu. Dans la majorité des équipes locales, elle a pris le leadership des travaux, ce qui tend à dénaturer quelque peu l'approche écosystémique. En effet, l'importance du rôle joué par l'école a pour effet de conserver le type de relation qu'elle avait avec les organismes de la communauté avant l'implantation du

Programme. Ainsi, contrairement à l'approche préconisée par celui-ci, l'école tend à demeurer le principal responsable de l'offre de services. Pour ce qui est des organismes de la communauté, leur rôle tend à se limiter à soutenir l'école dans ses stratégies d'intervention. Cela laisse donc peu de place à des initiatives provenant de la communauté et risque de concentrer les interventions sur les enfants d'âge scolaire au détriment des autres groupes cibles que sont les enfants de 2 à 5 ans et les parents.

Cette situation peut s'expliquer par une certaine résistance aux changements de la part des écoles et des membres des équipes locales. Cette résistance se traduit par une volonté consciente ou non de reproduire, dans le fonctionnement des équipes locales, les anciennes façons de faire.

Néanmoins, les membres des équipes locales semblent grandement apprécier la participation de l'école. Plus de 90 % se disent satisfaits de l'implication de la direction et du personnel de leur école (tableau 4.9). Du côté des agents de développement, la perception à l'égard de la participation de la direction et du personnel de l'école demeure également positive, mais avec un peu plus de réserve (tableau 4.10).

TABLEAU 4.9
Perception des membres des équipes locales à l'égard de la participation des écoles

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DE LA DIRECTION DE L'ÉCOLE PRIMAIRE DANS LES TRAVAUX ET LES ACTIVITÉS DE L'ÉQUIPE LOCALE?												
· Très satisfait	12	80,0	30	52,6	16	57,1	36	52,2	29	58,0	123	56,2
· Assez satisfait	3	20,0	19	33,3	8	28,6	29	42,0	17	34,0	76	34,7
· Peu satisfait	0	0,0	2	3,5	2	7,1	1	1,4	4	8,0	9	4,1
· Pas du tout satisfait	0	0,0	2	3,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0,9
· Sans réponse	0	0,0	4	7,0	2	7,1	3	4,3	0	0,0	9	4,1
POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?												
· Manque de leadership											3	30,0
· Action trop centrée sur l'école											2	20,0
· Implication insuffisante											3	30,0
· Changements de direction trop fréquents											2	20,0
JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES MEMBRES DU PERSONNEL DE L'ÉCOLE (PERSONNEL ENSEIGNANT ET NON ENSEIGNANT) QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?												
· Très satisfait	12	80,0	36	64,3	15	55,6	35	50,7	30	60,0	128	59,0
· Assez satisfait	3	20,0	17	30,4	10	37,0	27	39,1	19	38,0	76	35,0
· Peu satisfait	0	0,0	3	5,4	2	7,4	3	4,3	1	2,0	9	4,1
· Pas du tout satisfait	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,4	0	0,0	1	0,5
· Sans réponse	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	4,3	0	0,0	3	1,4
POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?												
· Implication insuffisante											4	40,0
· Manque de respect ou de compréhension de l'esprit du Programme											3	30,0
· Résistance au Programme											2	20,0
· Roulement du personnel											1	10,0

Source : enquête postale réalisée auprès des membres des équipes locales.

TABLEAU 4.10
Perception des agents de développement à l'égard de la participation des écoles

	N ^{bre}	Résultat
JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DE LA DIRECTION DE L'ÉCOLE PRIMAIRE DANS LES TRAVAUX ET LES ACTIVITÉS DE L'ÉQUIPE LOCALE?		
· Très satisfait	4	28,6 %
· Assez satisfait	8	57,1 %
· Peu satisfait	2	14,3 %
· Pas du tout satisfait	0	0,0 %
POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?		
· Peu de soutien de la direction	2	100,0 %
JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES MEMBRES DU PERSONNEL DE L'ÉCOLE QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?		
· Très satisfait	5	38,5 %
· Assez satisfait	6	46,2 %
· Peu satisfait	2	15,4 %
· Pas du tout satisfait	0	0,0 %
POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?		
· Implication insuffisante	2	100 %

Source : enquête téléphonique réalisée auprès des agents de développement.

4.3.4 Rôle et participation des parents

La participation des parents demeure à ce jour décevante, aussi bien en ce qui concerne le nombre de représentants qu'en ce qui a trait à l'implication dans les travaux des équipes locales. Il semble que peu d'équipes locales comptent plus de deux parents qui assistent régulièrement aux rencontres. Certaines n'en comptent même aucun.

Le cadre de référence ne précise pas le nombre idéal de parents qui devrait siéger à une équipe locale. Par ailleurs, selon les propos recueillis dans le cadre de l'approche spécifique, plusieurs personnes trouvent que le nombre actuel de parents demeure nettement insuffisant. Certaines équipes locales se sont d'ailleurs penchées sur ce problème, mais à notre connaissance, aucune d'entre elles n'a élaboré de stratégie permettant d'y remédier. Les raisons invoquées pour expliquer la faible participation des parents sont les suivantes :

- Les parents ciblés par le Programme sont par définition peu enclins à s'impliquer dans des activités visant la réussite scolaire.

-
-
- Pour des parents issus d'un milieu défavorisé, il peut être intimidant de siéger à une table regroupant la direction de l'école, des professeurs et des directeurs d'organismes.
 - La participation aux travaux d'une équipe locale exige un certain niveau de connaissance des problématiques socioéconomiques et du taux de réussite scolaire de la localité, de même que des services offerts par les différents réseaux publics et communautaires.
 - Les réunions ont lieu le jour, alors que certains parents travaillent ou ont à s'occuper de jeunes enfants.

Pour ce qui est du type de participation de ceux qui assistent aux rencontres, plusieurs mentionnent qu'elle est le plus souvent passive. Il semble que, jusqu'à maintenant, les parents se sont peu sentis interpellés par les discussions et les travaux de leur équipe locale.

L'enquête postale auprès des membres des équipes locales et l'enquête téléphonique auprès des agents de développement nous permettent de confirmer les observations que nous avons pu faire dans les territoires des commissions scolaires visitées. Dans le cas des membres des équipes locales, à peine la moitié (53,0 %) sont *très satisfaits* ou *assez satisfaits* de l'implication des parents. Les autres sont *peu satisfaits* (23,0 %), ne sont *pas du tout satisfaits* (10,6 %) ou sont *sans opinion* (13,4 %)²⁶. Les personnes qui se disent *peu satisfaites* ou *pas du tout satisfaites* déplorent toutes la présence insuffisante des parents aux rencontres de leur équipe locale.

Du côté des agents de développement (tableau 4.12), moins de la moitié se disent *très satisfaits* ou *assez satisfaits* de l'implication des parents. Pour ce qui est des autres, deux agents ne se sont pas prononcés parce que leur équipe locale ne comptait aucun parent, quatre sont *peu satisfaits* et un n'est *pas du tout satisfait*.

²⁶ Plusieurs personnes se sont dites sans opinion parce qu'aucun parent ne siégeait à leur équipe locale.

TABLEAU 4.11
Perception des membres des équipes locales à l'égard de la participation des parents

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES PARENTS QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?												
· Très satisfait	5	33,3	12	21,4	6	22,2	15	21,7	15	30,0	53	24,4
· Assez satisfait	5	33,3	16	28,6	4	14,8	24	34,8	13	26,0	62	28,6
· Peu satisfait	5	33,3	11	19,6	9	33,3	14	20,3	11	22,0	50	23,0
· Pas du tout satisfait	0	0,0	7	12,5	6	22,2	6	8,7	4	8,0	23	10,6
· Sans réponse	0	0,0	10	17,9	2	7,4	10	14,5	7	14,0	29	13,4
POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?												
· Présence insuffisante des parents											80	100,0

Source : enquête téléphonique réalisée auprès des membres des équipes locales.

TABLEAU 4.12
Perception des agents de développement à l'égard de la participation des parents

	N ^{bre}	Résultat
JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES PARENTS QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?		
· Très satisfait	4	30,8 %
· Assez satisfait	2	15,4 %
· Peu satisfait	4	30,8 %
· Pas du tout satisfait	1	7,7 %
· Aucun parent	2	15,4 %

Source : enquête téléphonique réalisée auprès des agents de développement.

4.3.5 Rôle et participation des partenaires ministériels

Il n'est pas prévu au cadre de référence que les partenaires ministériels siègent aux équipes locales. Il y est toutefois stipulé que le rôle du Comité d'orientation et de suivi interministériel est notamment de :

- évaluer les possibilités de financement à l'intérieur du partenariat et faire les recommandations appropriées;
- appuyer les équipes locales de projet;
- mettre en évidence des mesures, des moyens et des modalités pouvant favoriser l'intégration des actions dans les pratiques des partenaires ministériels²⁷.

À notre connaissance, ce rôle, tel qu'il est défini, a eu peu d'effet ou n'a eu aucun effet sur les équipes locales. Les entrevues menées auprès des représentants des partenaires ministériels indiquent qu'aucune directive précise n'a été émise pour encadrer l'implication de leurs réseaux. De plus, aucune rencontre ni aucun contact avec les représentants de ces réseaux n'ont permis de discuter du déroulement de l'implantation du Programme et de la nature même de leur implication. En fait, les partenaires ministériels considèrent qu'il s'agit d'un projet pilote et ils attendent les résultats de cette expérimentation avant de statuer sur leur participation.

²⁷ Cadre de référence, p. 21.

4.3.6 Rôle et participation des autres membres des équipes locales

Par *autres membres des équipes locales*, nous entendons tous les organismes de la communauté à l'exception des commissions scolaires, des écoles et des parents. Il s'agit principalement de représentants d'organismes du milieu communautaire, de centres de la petite enfance, d'organismes publics et d'organismes municipaux.

Comme l'indiquent les résultats des tableaux 4.13 et 4.14, la grande majorité des membres des équipes locales sont satisfaits de la participation des représentants de ces organismes. À notre avis, cette satisfaction est due principalement au fait qu'ils ont été nombreux à participer aux rencontres et que, compte tenu des ressources dont ils disposent, ils font preuve de beaucoup d'intérêt envers le Programme et les travaux de leur équipe locale.

Cela n'est pourtant pas suffisant pour faire de la participation des organismes du milieu un succès. Les entrevues réalisées dans quatre territoires de commissions scolaires indiquent qu'au même titre que les parents et les représentants de commissions scolaires, les organismes du milieu ont eu un rôle beaucoup plus passif que ce que prévoyait le Programme. En fait, ils auraient pu prendre une place beaucoup plus grande. Bien des personnes rencontrées nous ont indiqué que ces organismes attendaient de connaître les besoins de l'école plutôt que d'être prêts à entreprendre des activités dans leur milieu et auprès de leur clientèle.

TABLEAU 4.13
Perception des membres des équipes locales à l'égard de la participation des autres partenaires

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES REPRÉSENTANTS D'ORGANISMES QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?												
· Très satisfait	5	33,3	20	35,1	9	32,1	21	30,0	17	34,7	72	32,9
· Assez satisfait	10	66,7	30	52,6	13	46,4	38	54,3	29	59,2	120	54,8
· Peu satisfait	0	0,0	6	10,5	4	14,3	6	8,6	3	6,1	19	8,7
· Pas du tout satisfait	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,4	0	0,0	1	0,5
· Sans réponse	0	0,0	1	1,8	2	7,1	4	5,7	0	0,0	7	3,2
POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?												
· Intérêt insuffisant											4	19,0
· Absences trop fréquentes											8	38,1
· Absence ou rare présence des représentants d'organismes importants											5	23,8
· Manque de ressources											1	4,8
· Faible connaissance de leur rôle											3	14,3

Source : enquête téléphonique réalisée auprès des membres des équipes locales.

TABLEAU 4.14
Perception des agents de développement à l'égard de la participation des autres partenaires

	N ^{bre}	Résultat
JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES REPRÉSENTANTS D'ORGANISMES QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?		
· Très satisfait	5	38,5 %
· Assez satisfait	7	53,8 %
· Peu satisfait	1	7,7 %
· Pas du tout satisfait	0	0,0 %
POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?		
· Manque d'implication	1	100,0 %

Source : enquête téléphonique réalisée auprès des agents de développement.

4.4 Dérroulement des principaux travaux réalisés par les équipes locales

Les équipes locales implantent actuellement des activités visant à favoriser la réussite scolaire des enfants. Avant d'en arriver là, elles ont dû établir un portrait de leur territoire et élaborer un plan de réussite. Dans cette section, nous décrivons le déroulement de ces travaux.

4.4.1 Élaboration des portraits de territoire

L'élaboration d'un portrait de leur territoire a été la première tâche que les équipes locales ont eu à réaliser. Pour les aider à mener à bien cette tâche, le MELS avait mis à leur disposition un document indiquant le type d'information et de données qu'il fallait obtenir. Ce document devait être rempli par la direction de l'école et l'agent de développement en collaboration avec les membres de l'équipe locale.

La réalisation du portrait du territoire a constitué une étape difficile pour bien des membres des équipes locales. Le fait que les représentants d'organismes n'étaient pas encore habitués à travailler ensemble, que leur niveau de compréhension du Programme était encore faible, que certains étaient encore en réflexion quant à leur participation au Programme et que peu d'entre eux étaient habitués à élaborer un tel portrait n'a certes pas facilité le travail en équipe. De plus, ils ont dû faire face à des problèmes techniques liés à la mise en ligne (Internet) du formulaire de collecte de renseignements permettant d'établir le portrait du territoire. Des défauts de conception ont notamment retardé la saisie des renseignements.

Toutes les personnes membres des équipes locales ont été invitées à participer à l'élaboration des portraits de territoire. Pour ce faire, elles ont utilisé des statistiques existantes provenant des organismes de la communauté et de l'école. Elles ont consulté quelques parents et professeurs et ont beaucoup échangé entre elles sur la perception qu'elles avaient de leur localité.

La qualité des portraits est jugée inégale d'une équipe locale à l'autre. Ils ont toutefois permis aux membres de comprendre l'ampleur et les conséquences de la défavorisation de leur milieu. En tant qu'intervenants, ils avaient tous une connaissance pointue de leur localité qui était liée au domaine d'intervention de leur organisme. Le portrait du territoire a donné une vision plus globale de la problématique. Ce portrait a notamment permis d'identifier les manques dans l'offre de services et les possibilités d'intervention.

L'ensemble des données et des renseignements recueillis dans le cadre de la préparation du portrait du territoire a été compilé et classé selon un modèle proposé par le MELS. Les équipes locales ont mis environ trois mois à élaborer ce portrait.

Comme l'indiquent les résultats du tableau 4.15, la majorité des agents de développement considèrent que la réalisation d'un portrait du territoire était un exercice utile qui a permis aux membres de leur équipe locale de mieux en connaître les caractéristiques. Par ailleurs, une majorité d'entre eux considèrent qu'il aurait été possible, voire souhaitable, de procéder autrement. Trois agents de développement estiment que le document servant d'outil pour la collecte de renseignements devrait être plus convivial²⁸. Trois autres ont proposé d'utiliser davantage les données provenant des organismes membres de leur équipe locale. Finalement, un agent a proposé de consulter les enfants et un autre, d'utiliser davantage les connaissances des membres de son équipe locale.

²⁸ Ce type de commentaire est également ressorti lors des visites des territoires de quatre commissions scolaires.

TABLEAU 4.15
Perception des agents de développement à l'égard de
l'élaboration d'un portrait du territoire

	N ^{bre}	Résultat
À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL ÉTAIT UTILE D'ÉLABORER UN PORTRAIT DU TERRITOIRE?		
· Très utile	8	61,5 %
· Assez utile	3	23,1 %
· Peu utile	2	15,4 %
· Pas du tout utile	0	0,0 %
À VOTRE AVIS, CE PORTRAIT A-T-IL PERMIS AUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE DE MIEUX CONNAÎTRE LES CARACTÉRISTIQUES DU TERRITOIRE?		
· Beaucoup	6	46,2 %
· Assez	4	30,8 %
· Peu	3	23,1 %
· Pas du tout	0	0,0 %
À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE DE PROCÉDER AUTREMENT POUR ÉLABORER LE PORTRAIT DU TERRITOIRE?		
· Oui	9	69,2 %
· Non	2	15,4 %
· Sans réponse	2	15,4 %
COMMENT L'ÉQUIPE LOCALE AURAIT-ELLE PU S'Y PRENDRE AFIN D'ÉLABORER LE PORTRAIT DU TERRITOIRE?		
· Utiliser un questionnaire mieux adapté et moins complexe	3	37,5 %
· Utiliser davantage les données provenant de certains partenaires	3	37,5 %
· Interroger les enfants	1	12,5 %
· Utiliser davantage les connaissances des membres de l'équipe locale	1	12,5 %

Source : enquête téléphonique menée auprès des agents de développement.

Du côté des membres des équipes locales, les deux tiers ont déclaré avoir participé à l'élaboration du portrait du territoire. Malgré les difficultés éprouvées, ils demeurent satisfaits de l'exercice. La presque totalité (94,5 %) a indiqué qu'il était utile de faire un tel exercice et 83,8 % considèrent que cet exercice leur a permis de connaître les caractéristiques de leur territoire. Finalement, une minorité (18,4 %) considère qu'il aurait été possible ou souhaitable de procéder autrement pour élaborer le portrait du territoire. Les suggestions portent principalement sur l'utilisation de statistiques existantes ou de données d'enquête, l'utilisation d'information provenant des représentants d'organismes siégeant à la table, l'élaboration du portrait du milieu par une personne-ressource spécialisée et un plus grand recours au travail en sous-comité.

TABLEAU 4.16**Perception des membres des équipes locales à l'égard de l'élaboration d'un portrait du territoire**

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
AVEZ-VOUS PARTICIPÉ À L'ÉLABORATION DU PORTRAIT DU TERRITOIRE?												
· Oui	9	60,0	45	78,9	19	67,9	39	55,7	34	69,4	146	66,7
· Non	6	40,0	12	21,1	9	32,1	29	41,4	15	30,6	71	32,4
· Sans réponse	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	2,9	0	0,0	2	0,9
À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL ÉTAIT UTILE D'ÉLABORER UN PORTRAIT DU TERRITOIRE?												
· Très utile	10	100,0	37	82,2	13	65,0	28	70,0	17	51,5	105	70,9
· Assez utile	0	0,0	7	15,6	4	20,0	9	22,5	15	45,5	35	23,6
· Peu utile	0	0,0	1	2,2	2	10,0	1	2,5	1	3,0	5	3,4
· Pas du tout utile	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,5	0	0,0	1	0,7
· Sans réponse	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	2,5	0	0,0	2	1,4
CE PORTRAIT VOUS A-T-IL PERMIS DE MIEUX CONNAÎTRE LES CARACTÉRISTIQUES DU TERRITOIRE?												
· Beaucoup	9	90,0	26	57,8	10	50,0	19	47,5	11	33,3	75	50,7
· Assez	1	10,0	14	31,1	5	25,0	13	32,5	16	48,5	49	33,1
· Peu	0	0,0	5	11,1	4	20,0	5	12,5	5	15,2	19	12,8
· Pas du tout	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	5,0	1	3,0	3	2,0
· Sans réponse	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	2,5	0	0,0	2	1,4
À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE DE PROCÉDER AUTREMENT POUR ÉLABORER LE PORTRAIT DU TERRITOIRE?												
· Oui	0	0,0	8	17,8	5	25,0	6	15,4	8	23,5	27	18,4
· Non	8	88,9	27	60,0	13	65,0	18	46,2	21	61,8	87	59,2
· Sans réponse	1	11,1	10	22,2	2	10,0	15	38,5	5	14,7	33	22,4
COMMENT L'ÉQUIPE LOCALE AURAIT-ELLE PU S'Y PRENDRE POUR ÉLABORER LE PORTRAIT DU TERRITOIRE?												
· Utiliser davantage les statistiques existantes ou celles provenant de données d'enquête											8	42,1
· Utiliser davantage l'information provenant des représentants d'organismes siégeant à la table											4	21,1
· Faire élaborer le portrait du milieu par une personne-ressource spécialisée											3	15,8
· Travailler en sous-comité											2	10,5
· Utiliser plus d'information sur les parents											1	5,3
· Organiser des groupes de discussion											1	5,3

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

4.4.2 Élaboration des plans de réussite

Déroulement des travaux

L'élaboration d'un plan de réussite est un exercice complexe. Ce plan doit en effet être élaboré en tenant compte des cinq systèmes d'intervention (famille, enfant ou élève, classe, école, communauté). Dès la première année, le plan de réussite devait contenir au moins un facteur de protection par système et les mettre en relation (systèmes D facteurs).

De façon générale, les équipes locales ont procédé de la façon suivante. Dans un premier temps, l'ensemble des membres a tenu des discussions pour identifier les principales orientations du plan de réussite et recueillir les suggestions de chacun. Dans un deuxième temps, ils ont créé des sous-comités afin de travailler sur des thèmes précis. Dans un troisième temps, chacun des sous-comités a présenté les résultats de ses travaux à l'ensemble des membres de l'équipe locale. Lorsqu'il n'y avait pas de consensus, le sous-comité effectuait une autre séance de travail pour ensuite revenir avec de nouvelles propositions. Il semble que la majorité des équipes locales soient arrivées à un consensus quant au contenu de leur plan de réussite.

Une fois terminé, le plan de réussite était présenté à l'équipe-école et ensuite adopté par le conseil d'établissement.

De façon générale, les équipes locales ont pris de cinq à six mois pour élaborer leur plan de réussite. Selon les propos recueillis, la difficulté ne consistait pas à identifier des moyens d'action (activités), mais plutôt à mettre en rapport tous ces moyens dans une perspective écosystémique.

Beaucoup de discussions ont entouré l'élaboration des plans de réussite de sorte que plusieurs ont trouvé l'exercice très long. Durant l'année scolaire où ont été élaborés les plans de réussite, quelques organismes ont quitté l'équipe locale, exaspérés de la lenteur avec laquelle les travaux progressaient et considérant que leur organisme ne pouvait rien apporter de concret à un tel exercice.

Au cours de l'élaboration du plan de réussite, le responsable de l'aide à la gestion du Programme a rencontré à quelques reprises chacun des agents de développement. Il a fait

beaucoup de commentaires sur les travaux des équipes locales. L'objectif n'était pas de modifier ni de changer ce qui avait été établi par les membres de l'équipe, mais bien de mieux intégrer l'approche écosystémique dans le plan de réussite.

Il faut préciser que, pour le MELS, le premier plan de réussite (celui élaboré en 2003-2004) est une version préliminaire. En élaborant cette première version, les membres de l'équipe locale ont appris à apprivoiser l'approche écosystémique, à travailler avec des objectifs, des facteurs et des cibles. En 2004-2005, l'établissement de la deuxième version devrait permettre de raffiner le plan de réussite en intensifiant l'approche écosystémique sur le plan des objectifs, d'avoir une plus grande cohérence entre les objectifs, les indicateurs et les cibles et de favoriser une plus grande participation des organismes de la communauté. Ce sera la troisième version du plan de réussite (2005-2006) qui correspondra le mieux au cadre de référence.

Contenu des plans de réussite

Les équipes locales ont élaboré 23 plans de réussite. Certains portent sur une seule année et d'autres, sur trois années. Nous avons tenté, dans le cadre de la présente évaluation, de saisir certaines informations afin de connaître le nombre d'activités prévues par année scolaire, selon le lieu de réalisation des activités, le type d'organisme responsable et le groupe ciblé. Un trop grand nombre de plans de réussite ne comportent pas de renseignements assez précis sur ce plan pour qu'on puisse compiler des données sur chacune de ces variables.

Comme l'indiquent les tableaux 4.17 et 4.18, la seule information qui a pu être compilée porte sur le nombre d'activités tenues de même que le nombre d'activités par système et par facteur. Au total, les 23 plans de réussite que nous avons analysés comportent 1 308 activités, soit 65,4 par plan de réussite. Ces activités se répartissent dans les 5 systèmes de la façon suivante : 17,8 % pour la famille, 32,0 % pour l'enfant ou l'élève, 18,9 % pour la classe, 16,0 % pour l'école et 15,4 % pour la communauté.

À l'intérieur de chaque système, les activités se répartissent de façon très inégale selon les facteurs. Pour **l'enfant ou**

l'élève, 57,7 % des activités portent sur le *développement des compétences « lire » et « écrire »*; 38,9 %, sur la *perception de ses compétences scolaires* et seulement 3,5 %, sur les *relations sociales*. Pour **la famille**, la majorité (54,8 %) porte sur *l'engagement des parents dans la scolarisation de leur enfant*; 39,5 %, sur la *place de la scolarisation en milieu familial* et 5,7 %, sur la *scolarité des parents et le statut socioéconomique*. Pour **la classe**, 73,0 % des activités portent sur la *qualité et les compétences des enseignants*; 15,3 %, sur les *croyances et les attitudes envers les élèves* et 11,7 %, sur la *pédagogie de la coopération*. Pour **l'école**, 47,5 % des activités portent sur les *services offerts à l'école, hors de la classe*; 37,9 %, sur la *direction et le leadership* et 14,7 %, sur la *formation continue pour le personnel scolaire*. Finalement, pour **la communauté**, 78,0 % des activités portent sur la *place de l'école dans le quartier*; 11,3 %, sur *l'influence du quartier, du voisinage*, et 10,7 %, sur les *services extrascolaires*.

TABLEAU 4.17
Nombre d'activités contenues dans les plans de réussite

SYSTÈME	NOMBRE D'ACTIVITÉS	PROPORTION
Enfant ou élève	418	32,0 %
Famille	233	17,8 %
Classe	247	18,9 %
École	209	16,0 %
Communauté	201	15,4 %
Total	1 308	100,0 %

Source : compilation des plans de réussite.

TABLEAU 4.18
Répartition des activités par système et par facteur

FACTEUR	SYSTÈME				
	Enfant ou élève	Famille	Classe	École	Communauté
Perception de ses compétences scolaires	38,9 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Relations sociales	3,5 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Développement des compétences « lire » et « écrire »	57,7 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Scolarité des parents et statut socioéconomique	0 %	5,7 %	0 %	0 %	0 %
Engagement des parents dans la scolarisation de leur enfant	0 %	54,8 %	0 %	0 %	0 %
Place de la scolarisation en milieu familial	0 %	39,5 %	0 %	0 %	0 %
Croyances et attitudes envers les élèves	0 %	0 %	15,3 %	0 %	0 %
Pédagogie de la coopération	0 %	0 %	11,7 %	0 %	0 %
Qualité et compétences des enseignants	0 %	0 %	73,0 %	0 %	0 %
Direction et leadership	0 %	0 %	0 %	37,9 %	0 %
Services offerts à l'école, hors de la classe	0 %	0 %	0 %	47,5 %	0 %
Formation continue pour le personnel scolaire	0 %	0 %	0 %	14,7 %	0 %
Place de l'école dans le quartier	0 %	0 %	0 %	0 %	78,0 %
Influence du quartier, du voisinage	0 %	0 %	0 %	0 %	11,3 %
Services extrascolaires (parascolaires)	0 %	0 %	0 %	0 %	10,7 %

Source : compilation des plans de réussite.

En terminant, il faut mentionner que les plans de réussite proposent des activités très variées quant à leur complexité, à leur durée et au nombre d'acteurs en cause. Certaines activités peuvent durer une heure, se faire en classe avec le professeur et exiger un minimum de préparation, alors que d'autres impliquent plusieurs acteurs de la localité, s'échelonnent sur plusieurs semaines et nécessitent une longue préparation.

Les entrevues réalisées dans le cadre de l'approche spécifique permettent également de constater que beaucoup d'activités peuvent être qualifiées de novatrices. Les personnes interrogées ont beaucoup insisté sur les projets où l'école et les organismes du milieu étaient présents à une

même activité ou encore sur les projets s'adressant aux parents.

Par ailleurs, il a également été mentionné qu'un nombre substantiel d'activités étaient déjà réalisées par l'école avant l'implantation du Programme et que l'école demeure le principal responsable de la mise en œuvre des activités.

Perception des agents de développement

Nous avons demandé aux agents de développement s'il était pertinent que l'ensemble des membres participe à l'élaboration du plan de réussite. Dix agents ont répondu qu'il était *très pertinent* de procéder de cette façon et deux ont répondu que cela était *assez pertinent*. Seulement un agent a répondu *Peu pertinent* et aucun, *Pas du tout pertinent*.

À la question *À votre avis, est-ce qu'il aurait été possible de procéder autrement pour élaborer le plan de réussite?*, neuf agents ont répondu *Non* et trois, *Oui*. Parmi ceux qui ont répondu qu'il aurait été possible de procéder autrement, un agent a indiqué qu'il aurait fallu plus de temps pour réaliser les plans de réussite et un autre, qu'il fallait concevoir des plans de réussite moins « près » de l'école.

Finalement, nous avons demandé aux agents de développement si les membres des équipes locales trouvaient pertinent de travailler avec des systèmes et des facteurs. Sept ont répondu *Très pertinent*, cinq ont répondu *Assez pertinent* et un, *Peu pertinent*.

TABLEAU 4.19
Perception des agents de développement à l'égard de l'élaboration du plan de réussite

	Nbre	Résultat
À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL ÉTAIT PERTINENT QUE L'ENSEMBLE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE PARTICIPE À L'ÉLABORATION DU PLAN DE RÉUSSITE?		
· Très pertinent	10	76,9 %
· Assez pertinent	2	15,4 %
· Peu pertinent	1	7,7 %
· Pas du tout pertinent	0	0 %
À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE DE PROCÉDER AUTREMENT POUR ÉLABORER LE PLAN DE RÉUSSITE?		
· Oui	3	23,1 %
· Non	9	69,2 %
· Sans réponse	1	7,7 %
COMMENT L'ÉQUIPE LOCALE AURAIT-ELLE PU S'Y PRENDRE POUR ÉLABORER LE PLAN DE RÉUSSITE?		
· Disposer de plus de temps pour réaliser le plan de réussite	1	50,0 %
· Concevoir un plan de réussite qui ne soit pas trop « près » de l'école	1	50,0 %
À VOTRE AVIS, LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE TROUVAIENT-ILS PERTINENT DE TRAVAILLER AVEC DES SYSTÈMES ET DES FACTEURS?		
· Très pertinent	7	53,8 %
· Assez pertinent	5	38,5 %
· Peu pertinent	1	7,7 %
· Pas du tout pertinent	0	0 %

Source : enquête téléphonique menée auprès des agents de développement.

Quant à la perception des agents de développement au regard de la qualité des plans de réussite, quatre des treize agents consultés ont répondu *Beaucoup* lorsqu'on leur a demandé si le plan élaboré par leur équipe locale était en rapport avec les problèmes soulevés par le portrait du territoire. Pour ce qui est des autres agents, sept considèrent qu'il est *assez* relié aux problèmes soulevés et deux, qu'il est *peu* relié ou qu'il n'est *pas du tout* relié à ces problèmes.

Nous avons finalement proposé une série d'affirmations portant sur la qualité et la pertinence des activités décrites dans le plan de réussite. Pour chaque affirmation, l'agent de développement devait indiquer son degré d'accord en utilisant une échelle de 1 à 5 (1 signifie que le répondant est tout à fait en désaccord et 5, qu'il est tout à fait d'accord). Les affirmations qui ont obtenu un score de 4 points ou plus sur 5 sont les suivantes : *Les activités favoriseront la mobilisation des organismes de la communauté autour de la réussite* (4,1) et *Les activités vont permettre d'améliorer le soutien à l'élaboration et à la réalisation du projet éducatif et du plan de réussite* (4,0). Les affirmations qui ont obtenu un score inférieur à 4 sont les suivantes : *Les activités vont permettre de renforcer le soutien à*

l'enfant ou à l'élève dans sa réussite (3,9); Le plan de réussite est réaliste et pourra être réalisé dans les délais prévus (3,8); Les activités vont permettre d'améliorer la participation parentale au regard de la réussite (3,7) et Les activités vont permettre d'améliorer le soutien offert au personnel et à la direction de l'école dans leur mission (3,5).

TABLEAU 4.20

Perception des agents de développement à l'égard de la qualité du plan de réussite

	N ^{bre}	Résultat
À VOTRE AVIS, LE PLAN DE RÉUSSITE EST-IL EN RAPPORT AVEC LES PROBLÉMATIQUES SOULEVÉES PAR LE PORTRAIT DU TERRITOIRE?		
· Beaucoup	4	30,8 %
· Assez	7	53,8 %
· Peu	1	7,7 %
· Pas du tout	1	7,7 %
EN UTILISANT UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, OÙ 1 SIGNIFIE QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT EN DÉSACCORD ET 5, TOUT À FAIT D'ACCORD, INDIQUEZ VOTRE DEGRÉ D'ACCORD AVEC LES DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS PORTANT SUR LA QUALITÉ ET LA PERTINENCE DES ACTIVITÉS DÉCRITES DANS LE PLAN DE RÉUSSITE.		
Les activités vont permettre de renforcer le soutien à l'enfant ou à l'élève dans sa réussite.		
· Moyenne	13	3,9
Les activités vont permettre d'améliorer la participation parentale au regard de la réussite.		
· Moyenne	13	3,7
Les activités vont permettre d'améliorer le soutien offert au personnel et à la direction de l'école dans leur mission.		
· Moyenne	13	3,5
Les activités vont permettre d'améliorer le soutien à l'élaboration et à la réalisation du projet éducatif et du plan de réussite.		
· Moyenne	13	4,0
Les activités favoriseront la mobilisation des organismes de la communauté autour de la réussite.		
· Moyenne	13	4,1
Le plan de réussite est réaliste et pourra être réalisé dans les délais prévus.		
· Moyenne	13	3,8

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

Perception des membres de l'équipe locale

La grande majorité (86,8 %) des membres actuels des équipes locales ont participé à l'élaboration du plan de réussite. Parmi ceux-ci, 94,1 % considèrent qu'il était *très utile* ou *assez utile* de faire participer l'ensemble des membres des équipes locales à l'élaboration du plan de réussite. Seulement 13,9 % ont indiqué qu'il aurait été possible de procéder autrement pour élaborer le plan. La principale suggestion est de travailler davantage en sous-comité. Cinq membres ont mentionné également que l'école devrait être responsable de l'élaboration du plan de réussite.

TABLEAU 4.21
Perception des membres des équipes locales à l'égard de l'élaboration du plan de réussite

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
AVEZ-VOUS PARTICIPÉ À L'ÉLABORATION DU PLAN DE RÉUSSITE?												
· Oui	14	93,3	52	91,2	25	89,3	58	82,9	41	83,7	190	86,8
· Non	1	6,7	5	8,8	3	10,7	10	14,3	7	14,3	26	11,9
· Sans réponse	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	2,9	1	2,0	3	1,4
À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL ÉTAIT UTILE QUE L'ENSEMBLE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE PARTICIPE À L'ÉLABORATION DU PLAN DE RÉUSSITE?												
· Très utile	8	57,1	38	74,5	14	56,0	33	56,9	22	53,7	115	60,8
· Assez utile	6	42,9	10	19,6	11	44,0	20	34,5	16	39,0	63	33,3
· Peu utile	0	0,0	3	5,9	0	0,0	4	6,9	2	4,9	9	4,8
· Pas du tout utile	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,7	0	0,0	1	0,5
· Sans réponse	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,4	1	0,5
À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE DE PROCÉDER AUTREMENT POUR ÉLABORER LE PLAN DE RÉUSSITE?												
· Oui	1	7,1	4	8,0	7	28,0	7	12,3	7	17,1	26	13,9
· Non	11	78,6	37	74,0	15	60,0	30	52,6	28	68,3	121	64,7
· Sans réponse	2	14,3	9	18,0	3	12,0	20	35,1	6	14,6	40	21,4
COMMENT L'ÉQUIPE LOCALE AURAIT-ELLE PU S'Y PRENDRE POUR ÉLABORER LE PLAN DE RÉUSSITE?												
· Travailler en sous-comité											10	45,5
· Faire élaborer le plan de réussite par l'école											5	22,7
· Disposer de données d'enquêtes effectuées auprès des parents											2	9,1
· Se limiter à un seul aspect du plan de réussite											1	4,5
· Faire rédiger le plan de réussite par des experts											1	4,5
· Être mieux informé sur l'approche systémique avant d'entreprendre l'élaboration du plan de réussite											1	4,5
· Se limiter à identifier les besoins des écoles dans le plan de réussite											1	4,5
· Faire élaborer le plan de réussite par l'agent de projet											1	4,5

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

Pour connaître la perception des membres quant à la qualité et à la pertinence du plan de réussite, nous leur avons soumis une série d'affirmations afin qu'ils indiquent leur degré d'accord pour chacune d'elles. Deux affirmations ont obtenu un score égal ou supérieur à 4 points sur 5 : *Les activités vont permettre de renforcer le soutien à l'enfant ou à l'élève dans sa réussite* (4,1) et *Les activités vont permettre d'améliorer le soutien à l'élaboration et à la réalisation du projet éducatif et du plan de réussite* (4,0). Les autres affirmations ont obtenu un score inférieur à 4 : *Le plan de réussite, tel qu'il est élaboré, va permettre à l'organisme que je représente de s'impliquer dans la réussite scolaire des enfants* (3,9); *Les activités favoriseront la mobilisation des organismes de la communauté autour de la réussite* (3,9); *Les activités vont permettre d'améliorer le soutien offert au personnel et à la direction de l'école dans leur mission* (3,8); *Les activités vont permettre d'améliorer la participation parentale au regard de la réussite* (3,7) et *Le plan de réussite est réaliste et pourra être réalisé dans les délais prévus* (3,6).

TABEAU 4.22
Perception des membres des équipes locales à l'égard de la qualité et de la pertinence du plan de réussite

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.
EN UTILISANT UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, OÙ 1 SIGNIFIE QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT EN DÉSACCORD ET 5, TOUT À FAIT D'ACCORD, INDIQUEZ VOTRE DEGRÉ D'ACCORD AVEC LES DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS PORTANT SUR LA QUALITÉ ET LA PERTINENCE DES ACTIVITÉS DÉCRITES DANS LE PLAN DE RÉUSSITE.												
Les activités vont permettre de renforcer le soutien à l'enfant ou à l'élève dans sa réussite.												
· Moyenne	14	4,1	57	4,2	27	3,8	65	4,0	48	4,3	211	4,1
Les activités vont permettre d'améliorer la participation parentale au regard de la réussite.												
· Moyenne	15	3,6	57	3,8	27	3,3	64	3,7	48	4,0	211	3,7
Les activités vont permettre d'améliorer le soutien offert au personnel et à la direction de l'école dans leur mission.												
· Moyenne	15	4,1	56	3,7	26	3,5	62	3,7	45	4,2	204	3,8
Les activités vont permettre d'améliorer le soutien à l'élaboration et à la réalisation du projet éducatif et du plan de réussite.												
· Moyenne	15	4,2	56	3,9	25	3,9	62	3,9	46	4,1	204	4,0
Les activités favoriseront la mobilisation des organismes de la communauté autour de la réussite.												
· Moyenne	15	4,1	57	3,9	27	3,8	69	3,9	48	4,0	216	3,9
Le plan de réussite est réaliste et pourra être réalisé dans les délais prévus.												
· Moyenne	15	4,1	57	3,7	27	3,7	65	3,4	46	3,7	210	3,6
Le plan de réussite, tel qu'il est élaboré, va permettre à l'organisme que je représente de s'impliquer dans la réussite scolaire des enfants.												
· Moyenne	15	3,9	52	4,3	25	3,8	66	3,7	46	3,8	204	3,9

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

Les résultats du tableau 4.23 permettent d'évaluer la participation des membres des équipes locales aux activités inscrites aux plans de réussite. Pour ce faire, nous leur avons demandé d'indiquer, parmi les activités qui sont définies dans le plan de réussite, combien impliquent directement leur organisme. Les données recueillies démontrent bien l'importance du rôle joué par l'école. En effet, les représentants des écoles (personnel et direction) ont désigné en moyenne 26 activités touchant directement leur organisme. La moyenne est de 8,2 activités pour les commissions scolaires, de 3,8 activités pour les organismes communautaires et les centres de la petite enfance (CPE) et de 3,1 activités pour les organismes publics.

Il est à noter que, bien que les commissions scolaires, les organismes communautaires ou les CPE et les organismes publics soient impliqués directement dans un nombre beaucoup moins élevé d'activités que l'école, la majorité a indiqué qu'ils n'auraient pas aimé participer à un plus grand nombre de projets. Les propos recueillis dans le cadre de l'approche spécifique permettent d'expliquer cette attitude. La volonté des organismes de ne pas s'impliquer davantage est due à un manque de ressources de même qu'à un manque d'intérêt à l'égard des activités qui ne sont pas liées à leur mission première.

TABLEAU 4.23
Participation des membres des équipes locales aux activités inscrites au plan de réussite

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.
PARMI LES ACTIVITÉS QUI SONT MENTIONNÉES DANS LE PLAN DE RÉUSSITE, COMBIEN IMPLIQUENT DIRECTEMENT L'ORGANISME POUR LEQUEL VOUS TRAVAILLEZ?												
· Moyenne	--	--	30	26,0	17	8,2	53	3,8	37	3,1	--	--
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
AURIEZ-VOUS AIMÉ QUE VOTRE ORGANISME SOIT IMPLIQUÉ DANS UN PLUS GRAND NOMBRE D'ACTIVITÉS?												
· Oui	0	0,0	0	0,0	5	18,5	11	15,9	7	14,3	23	11,5
· Non	0	0,0	46	83,6	16	59,3	46	66,7	34	69,4	142	71,0
· Sans réponse	0	0,0	9	16,4	6	22,2	12	17,4	8	16,3	35	17,5

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

4.5 Conclusion relative au fonctionnement des équipes locales

L'implantation du Programme dans chacun des territoires d'écoles constituait un défi important. Les membres des équipes locales ont dû rapidement s'approprier le Programme et apprendre à travailler ensemble en vue de l'atteinte d'un objectif commun, soit celui de la réussite scolaire des enfants. Dans bien des cas, les organismes ne se connaissaient pas; ils provenaient de secteurs ou de réseaux divers et ils ont dû adopter un processus de fonctionnement différent du leur.

Il n'est donc pas surprenant de constater que les travaux des équipes locales ont débuté dans un contexte difficile qui, par moments, pouvait laisser croire à un manque de planification ou d'organisation. À notre avis, il s'agissait d'une étape normale de l'expérimentation d'un tel programme dont l'approche est nouvelle et le fonctionnement, décentralisé. Les premiers mois d'activité des équipes locales ont en fait été une période d'apprentissage.

Le fait de prévoir un agent de développement afin de soutenir l'équipe locale dans ses travaux est un élément important du Programme. Bien que, comme nous l'avons soulevé précédemment, au cours des premières rencontres, les agents de développement aient mis du temps à bien comprendre le Programme, il n'en reste pas moins qu'ils ont contribué grandement à la réussite de son implantation. Sans eux, bien d'autres représentants d'organismes auraient abandonné et, surtout, très peu de membres auraient eu le temps de s'impliquer dans la gestion du fonctionnement de l'équipe locale ou auraient été intéressés à le faire.

Le fait que le MELS ne prévoit pas de ressources financières pour les activités du plan de réussite rend la participation des organismes de la communauté essentielle à la réussite du Programme. Jusqu'à maintenant, la participation de ces organismes s'est surtout traduite par une présence nombreuse aux rencontres des équipes locales. Dans bien des cas, les organismes sont demeurés hésitants jusqu'à maintenant à s'impliquer dans l'organisation d'activités. Cette situation fait en sorte que l'école joue un rôle beaucoup plus

grand que ce qu'aurait pu prévoir le Programme. Nous avons souligné l'existence d'une tendance lourde dans les différentes localités, qui est de demeurer dans une approche traditionnelle où l'école est au centre de la stratégie d'intervention et où elle établit des liens unilatéraux avec les organismes du milieu.

Par ailleurs, l'analyse du fonctionnement des équipes locales nous amène à soulever également la faible participation des parents. Ceux-ci sont peu nombreux aux rencontres et ils participent peu aux discussions. Cela n'a pas nécessairement d'effet négatif sur le déroulement des travaux des équipes locales, mais crée un malaise chez certains membres et ne correspond pas à l'esprit de l'approche écosystémique.

CINQUIÈME PARTIE : PERCEPTION GÉNÉRALE DU PROGRAMME DE LA PART DES MEMBRES DES ÉQUIPES LOCALES ET DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT

Dans cette partie, nous présentons la perception des principaux acteurs du Programme que sont les membres des équipes locales et les agents de développement, et ce, sous quatre aspects : la satisfaction, la compréhension du Programme, l'impact du Programme et les propositions d'amélioration.

5.1 Satisfaction

5.1.1 Satisfaction à l'égard de la participation des acteurs de la communauté

Comme l'indiquent les résultats du tableau 5.1, les membres des équipes locales sont soit *très satisfaits* (29,7 %) ou *assez satisfaits* (65,3 %) du nombre d'acteurs du milieu qui y siègent. Moins de 5 % se disent *peu satisfaits* ou *pas du tout satisfaits*. Malgré ce taux de satisfaction élevé à l'égard du nombre d'acteurs siégeant à leur équipe locale, 38,1 % des membres considèrent que d'autres organismes devraient y participer. Les organismes les plus souvent mentionnés sont les municipalités ou les organismes municipaux, les organismes communautaires, les corps policiers, les centres jeunesse ou la DPJ, les garderies ou les CPE et Emploi-Québec (sécurité du revenu).

Les membres des équipes locales sont également majoritairement satisfaits de l'assiduité de leurs collègues (84,5 %). Seulement 13,3 % se disent *peu satisfaits* ou *pas du tout satisfaits* à cet égard.

TABLEAU 5.1**Satisfaction des membres des équipes locales à l'égard de la participation des acteurs de la communauté**

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU NOMBRE D'ACTEURS DU MILIEU QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?												
· Très satisfait	4	26,7	18	31,6	11	39,3	15	21,4	17	34,7	65	29,7
· Assez satisfait	11	73,3	36	63,2	16	57,1	49	70,0	31	63,3	143	65,3
· Peu satisfait	0	0,0	1	1,8	1	3,6	4	5,7	1	2,0	7	3,2
· Pas du tout satisfait	0	0,0	2	3,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0,9
ACTUELLEMENT, EST-CE QUE DES ACTEURS DU MILIEU NE SIÉGEANT PAS À L'ÉQUIPE LOCALE DEVRAIENT Y ÊTRE PRÉSENTS?												
· Oui	3	20,0	24	42,1	9	32,1	26	37,1	21	43,8	83	38,1
· Non	9	60,0	25	43,9	12	42,9	21	30,0	22	45,8	89	40,8
· Sans réponse	3	20,0	8	14,0	7	25,0	23	32,9	5	10,4	46	21,1
INDIQUEZ LES PRINCIPAUX ORGANISMES QUI, SELON VOUS, DEVRAIENT ÊTRE REPRÉSENTÉS À L'ÉQUIPE LOCALE.												
· Municipalités ou organismes municipaux											41	51,3
· Organismes communautaires											39	48,8
· Police											14	17,5
· Centres jeunesse ou DPJ											9	11,3
· Garderies ou CPE											7	8,8
· Emploi-Québec (sécurité du revenu)											7	8,8
· Paroisses ou églises											4	5,0
· Clubs des petits déjeuners											3	3,8
· Ministère de la Culture et des Communications											3	3,8
· Autres organismes publics											3	3,8
· Commissions scolaires											3	3,8
· Maisons des jeunes											2	2,5
· Autres écoles											2	2,5
· Conseil de la famille et de l'enfance											1	1,3
· CLSC											1	1,3
· Autres											6	7,5
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'ASSIDUITÉ DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE?												
· Très satisfait	4	26,7	14	24,6	6	21,4	9	12,9	11	22,4	44	20,1
· Assez satisfait	10	66,7	36	63,2	17	60,7	43	61,4	35	71,4	141	64,4
· Peu satisfait	1	6,7	7	12,3	4	14,3	14	20,0	2	4,1	28	12,8
· Pas du tout satisfait	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,0	1	0,5
· Sans réponse	0	0,0	0	0,0	1	3,6	4	5,7	0	0,0	5	2,3

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

Comme l'indique le tableau 5.2, les membres des équipes locales ont surtout apprécié l'aspect partenarial du Programme, soit la collaboration et la mobilisation du milieu (66,2 %). Dans une moindre mesure, ils ont mentionné le rapprochement avec l'école (13,6 %) et l'approche systémique (9,6 %). Par ailleurs, parmi les points faibles du Programme, le processus lourd et le « manque de concret » sont les plus souvent mentionnés (30,7 %). D'autres points faibles souvent évoqués sont le temps consacré à l'équipe locale (15,7 %) et la difficulté à intéresser les parents (11,1 %).

TABLEAU 5.2
Points forts et points faibles du Programme (membres des équipes locales)

	TOTAL	
	N ^{bre}	%
SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FORTS DE CE PROGRAMME?		
· Collaboration et mobilisation du milieu	131	66,2
· Rapprochement entre le milieu et l'école	27	13,6
· Approche systémique	19	9,6
· Meilleure connaissance du milieu	9	4,5
· Meilleure réussite scolaire	4	2,0
· Implication ou sensibilisation des parents	4	2,0
· Réalisation d'un plan de réussite	2	1,0
· Ouverture de la commission scolaire au partenariat	1	0,5
· Réponse aux besoins du milieu	1	0,5
SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FAIBLES DE CE PROGRAMME?		
· Processus lourd ou manque de concret	47	30,7
· Beaucoup de temps investi	24	15,7
· Difficulté à intéresser les parents	17	11,1
· Manque d'argent ou de ressources	14	9,2
· Manque de temps pour réaliser le travail	10	6,5
· Non-participation ou absences répétées de certains organismes	9	5,9
· Réticences de l'école	8	5,2
· Organismes ne comprenant pas bien leur rôle	6	3,9
· Organismes peu motivés	6	3,9
· Programme qui n'est pas suffisamment connu	3	2,0
· Roulement chez les représentants d'organismes	3	2,0
· Incertitude en ce qui concerne les résultats qui pourront être obtenus	2	1,3
· Approche systémique qui n'est pas nouvelle	2	1,3
· Manque de soutien de la commission scolaire	1	0,7
· Projet orienté par le MELS et non par le milieu	1	0,7

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

Les perceptions sont sensiblement les mêmes pour les agents de développement. Ceux-ci considèrent que le nombre d'acteurs siégeant à leur équipe locale est satisfaisant tout en estimant que certains manquent encore à l'appel : les municipalités, Emploi-Québec, certains organismes communautaires, les centres jeunesse ou la DPJ, les garderies ou les CPE et les corps policiers.

Les agents de développement sont également satisfaits de l'assiduité des membres et du climat de travail.

TABLEAU 5.3
Satisfaction des agents de développement à l'égard de la participation des acteurs de la communauté

	N ^{bre}	Résultat
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU NOMBRE D'ACTEURS DU MILIEU QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?		
· Très satisfait	7	53,8 %
· Assez satisfait	6	46,2 %
· Peu satisfait	0	0,0 %
· Pas du tout satisfait	0	0,0 %
ACTUELLEMENT, EST-CE QUE DES ACTEURS DU MILIEU (ORGANISMES PUBLICS, PRIVÉS OU COMMUNAUTAIRES) NE SIÈGEANT PAS À L'ÉQUIPE LOCALE DEVRAIENT Y ÊTRE PRÉSENTS?		
· Oui	10	76,9 %
· Non	3	23,1 %
INDIQUEZ LES PRINCIPAUX ORGANISMES QUI, SELON VOUS, DEVRAIENT ÊTRE REPRÉSENTÉS À L'ÉQUIPE LOCALE (N = 10).		
· Municipalités	5	50,0 %
· Emploi-Québec	5	50,0 %
· Organismes communautaires	4	40,0 %
· Centres jeunesse ou DPJ	4	40,0 %
· Garderies ou CPE	1	10,0 %
· Police	1	10,0 %
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'ASSIDUITÉ DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE?		
· Très satisfait	4	30,8 %
· Assez satisfait	9	69,2 %
· Peu satisfait	0	0,0 %
· Pas du tout satisfait	0	0,0 %
ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS LE CLIMAT DE TRAVAIL?		
· Très bon	7	53,8 %
· Bon	6	46,2 %
· Plus ou moins bon	0	0,0 %
· Mauvais	0	0,0 %
· Très mauvais	0	0,0 %

Source : enquête téléphonique menée auprès des agents de développement.

Comme pour les membres des équipes locales, le principal point fort du Programme en ce qui concerne les agents de développement est l'approche partenariale, c'est-à-dire la collaboration et la mobilisation du milieu. Les deux principaux points faibles sont la lourdeur du processus et le « manque de concret » de même que la difficulté à intéresser les parents.

TABLEAU 5.4
Points forts et points faibles du Programme (agents de développement)

	N ^{bre}	Résultat
SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FORTS DE CE PROGRAMME?		
· Collaboration et mobilisation du milieu	6	50,0 %
· Rapprochement entre le milieu et l'école	2	16,7 %
· Approche systémique	1	8,3 %
· Implication ou sensibilisation des parents	1	8,3 %
· Peu de ressources financières nécessaires	1	8,3 %
· Approche préventive plutôt que curative	1	8,3 %
SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FAIBLES DE CE PROGRAMME?		
· Processus lourd ou manque de concret	4	33,3 %
· Difficulté à intéresser les parents	3	25,0 %
· Organismes ne comprenant pas bien leur rôle	1	8,3 %
· Réticences de l'école	1	8,3 %
· Incertitude en ce qui concerne les résultats qui pourront être obtenus	1	8,3 %
· Manque d'argent ou de ressources	1	8,3 %
· Manque d'implication de la part de la commission scolaire	1	8,3 %
· Plan de réussite trop orienté vers l'école	1	8,3 %

Source : enquête téléphonique menée auprès des agents de développement.

Les données d'enquête sur la satisfaction à l'égard de la participation des acteurs de la localité correspondent aux propos recueillis dans le cadre de l'approche spécifique. En fait, après une période de « rodage » qui a duré quelques mois, les personnes qui étaient plus ou moins intéressées à participer au Programme ont quitté les équipes locales. Il ne reste donc que les représentants des organismes les plus intéressés. Les équipes sont maintenant plus actives et plus impliquées. Par ailleurs, plusieurs sont conscients qu'il manque quelques acteurs stratégiques pour compléter leur équipe locale. Au moment où nous avons réalisé les visites des territoires, certains agents prévoyaient faire des relances ciblées auprès d'organismes de la communauté.

5.1.2 Satisfaction à l'égard des séances de formation sur le Programme

De façon générale, les membres des équipes locales sont satisfaits des séances d'information sur le Programme qu'ils ont suivies : 43,4 % se disent *très satisfaits* et 48,5 %, *assez satisfaits*. Seulement 6,6 % ont indiqué qu'ils étaient *peu satisfaits*. Afin d'identifier les éléments qui motivent cette satisfaction, nous leur avons soumis une série d'affirmations afin qu'ils indiquent leur degré d'accord pour chacune d'elles. Les affirmations ont toutes obtenu un score égal ou supérieur à 3,7 points sur 5. Ces affirmations sont les suivantes : *Les séances ont permis de bien comprendre les objectifs du Programme* (4,2); *Les séances ont permis de clarifier le rôle de l'équipe locale* (4,1); *Les séances ont permis de clarifier l'approche systémique* (4,0); *Les séances m'ont motivé à continuer à participer aux travaux de l'équipe locale* (3,8) et *Les séances ont permis de clarifier le rôle que j'avais à jouer à l'intérieur de l'équipe locale* (3,7).

TABLEAU 5.5
Satisfaction des membres des équipes locales à l'égard des séances de formation sur le Programme

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.	N ^{bre}	Rés.
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE LA OU DES SÉANCES D'INFORMATION DONNÉES PAR LE REPRÉSENTANT DU MELS SUR LE PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?												
· Très satisfait	6	40,0	31	54,4	13	59,1	21	36,8	14	31,1	85	43,4
· Assez satisfait	8	53,3	21	36,8	8	36,4	34	59,6	24	53,3	95	48,5
· Peu satisfait	1	6,7	5	8,8	1	4,5	1	1,8	5	11,1	13	6,6
· Pas du tout satisfait	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
· Sans réponse	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,8	2	4,4	3	1,5
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
EN UTILISANT UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, OÙ 1 SIGNIFIE QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT EN DÉSACCORD ET 5, TOUT À FAIT D'ACCORD, INDIQUEZ VOTRE DEGRÉ D'ACCORD AVEC LES DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS PORTANT SUR L'UTILITÉ DES SÉANCES D'INFORMATION DONNÉES PAR LE REPRÉSENTANT DU MELS SUR LE PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ.												
Les séances ont permis de bien comprendre les objectifs du Programme.												
· Moyenne	15	4,2	57	4,3	22	4,2	57	4,2	45	4,2	196	4,2
Les séances ont permis de clarifier le rôle de l'équipe locale.												
· Moyenne	15	4,2	57	4,2	22	4,0	57	4,0	45	3,9	196	4,1
Les séances ont permis de clarifier l'approche systémique.												
· Moyenne	14	4,3	57	4,1	22	4,1	57	3,9	45	3,8	195	4,0
Les séances m'ont motivé à continuer à participer aux travaux de l'équipe locale.												
· Moyenne	15	4,2	57	3,8	22	4,0	57	3,7	45	3,7	196	3,8
Les séances ont permis de clarifier le rôle que j'avais à jouer à l'intérieur de l'équipe locale.												
· Moyenne	15	3,9	57	3,9	22	3,8	57	3,6	45	3,4	196	3,7

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

Quant aux agents de développement, onze d'entre eux se disent *très satisfaits* du soutien offert par le responsable de l'aide à la gestion et deux, *assez satisfaits*. Aucun n'a indiqué être *peu satisfait* ou n'être *pas du tout satisfait*. Deux personnes ont suggéré d'améliorer le soutien offert aux agents de développement. Un agent a proposé une plus grande présence du responsable de l'aide à la gestion et un autre, un suivi toutes les deux semaines.

TABLEAU 5.6

Satisfaction des agents de développement à l'égard des séances de formation sur le Programme et du soutien offert par le responsable de l'aide à la gestion

	N ^{bre}	Résultat
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU SOUTIEN OFFERT PAR LE REPRÉSENTANT DU MELS (M. FRANÇOIS BLAIN) SUR LE PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?		
· Très satisfait	11	84,6 %
· Assez satisfait	2	15,4 %
· Peu satisfait	0	0,0 %
· Pas du tout satisfait	0	0,0 %
AVEZ-VOUS DES PROPOSITIONS À NOUS SOUMETTRE AFIN D'AMÉLIORER LE SOUTIEN OFFERT AUX AGENTS DE DÉVELOPPEMENT?		
· Plus grande présence du représentant du MELS	1	50 %
· Suivi toutes les deux semaines de la part du MELS (par téléphone ou par courriel)	1	50 %

Source : enquête téléphonique menée auprès des agents de développement.

Selon les propos recueillis dans le cadre de l'approche spécifique, le responsable de l'aide à la gestion a été un élément de motivation en période difficile. À certains moments, les agents de développement se sont sentis bien seuls. Les visites du responsable de l'aide à la gestion leur ont permis de faire le point sur les difficultés éprouvées et de trouver des solutions. Ils ont particulièrement apprécié les rencontres avec d'autres agents de développement. Le fait de constater qu'ils n'étaient pas les seuls à connaître des difficultés a été pour eux un élément de motivation. Ils ont pu également en discuter entre eux.

5.1.3 Satisfaction générale à l'égard du Programme

La grande majorité des membres des équipes locales se disent satisfaits de leur participation. Un fait encore plus significatif est que 84,6 % ont indiqué que, si c'était à recommencer, ils accepteraient de nouveau de faire partie de l'équipe locale.

Quant aux agents de développement, tous ceux que nous avons contactés demeurent satisfaits de leur participation au Programme.

TABLEAU 5.7
Satisfaction des membres des équipes locales à l'égard de leur participation au Programme

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE VOTRE PARTICIPATION À L'ÉQUIPE LOCALE?												
· Très satisfait	4	26,7	29	50,9	10	35,7	17	24,6	13	26,0	73	33,3
· Assez satisfait	9	60,0	26	45,6	12	42,9	40	58,0	32	64,0	119	54,3
· Peu satisfait	2	13,3	1	1,8	4	14,3	10	14,5	4	8,0	21	9,6
· Pas du tout satisfait	0	0,0	0	0,0	1	3,6	0	0,0	0	0,0	1	0,5
· Sans réponse	0	0,0	1	1,8	1	3,6	2	2,9	1	2,0	5	2,3
SI C'ÉTAIT À RECOMMENCER, ACCEPTERIEZ-VOUS D'ÊTRE MEMBRE DE L'ÉQUIPE LOCALE?												
· Oui	13	92,9	47	85,5	23	82,1	56	81,2	42	87,5	181	84,6
· Non	0	0,0	5	9,1	2	7,1	7	10,1	4	8,3	18	8,4
· Sans réponse	1	7,1	3	5,5	3	10,7	6	8,7	2	4,2	15	7,0

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

TABLEAU 5.8
Satisfaction des agents de développement à l'égard de leur participation au Programme

	N ^{bre}	Résultat
DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU TRAVAIL QUE VOUS AVEZ ACCOMPLI À CE JOUR COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT?		
· Très satisfait	3	25,0 %
· Assez satisfait	9	75,0 %
· Peu satisfait	0	0,0 %
· Pas du tout satisfait	0	0,0 %

Source : enquête téléphonique menée auprès des agents de développement.

5.2 Premier effet du Programme

Dans le cadre de l'enquête postale réalisée auprès des membres des équipes locales, nous leur avons demandé de qualifier l'effet obtenu jusqu'à ce jour (février 2005) en ce qui concerne le Programme, soit l'impact sur la mobilisation des organismes de la communauté, l'impact sur la mobilisation des parents et l'impact sur la qualité du partenariat.

Comme l'indiquent les résultats du tableau 5.9, la majorité des répondants ont indiqué que le Programme avait eu jusqu'à maintenant un impact *très important* ou *assez important* sur la mobilisation des organismes de la communauté pour la réussite scolaire des enfants et sur la qualité du partenariat. Pour ce qui est de la mobilisation des parents pour la réussite scolaire des enfants, 38,4 % ont indiqué que le Programme avait eu un impact *très important* ou *assez important*. À cet égard, près de la moitié (47,2 %) considèrent que le Programme a eu jusqu'à maintenant un impact *peu important* ou que celui-ci n'était *pas du tout important*. Il est à noter que 14,4 % n'ont pas répondu à la question.

Les agents de développement ont les mêmes perceptions quant aux impacts du Programme sur la mobilisation des parents (voir le tableau 5.10). Ces résultats recoupent les constatations que nous avons pu faire dans le cadre de l'approche spécifique. Les agents de développement et les membres des équipes locales sont conscients du problème, mais il semble qu'ils n'aient pas de solution concrète à proposer pour l'instant.

TABLEAU 5.9
Perception des membres des équipes locales à l'égard des impacts du Programme

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA MOBILISATION DES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ENFANTS?												
· Très important	3	20,0	16	28,1	5	18,5	15	22,1	12	24,0	51	23,5
· Assez important	11	73,3	30	52,6	12	44,4	35	51,5	30	60,0	118	54,4
· Peu important	1	6,7	9	15,8	8	29,6	13	19,1	7	14,0	38	17,5
· Pas du tout important	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
· Sans réponse	0	0,0	2	3,5	2	7,4	5	7,4	1	2,0	10	4,6
JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA MOBILISATION DES PARENTS POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ENFANTS?												
· Très important	4	26,7	5	8,8	3	11,1	11	16,2	7	14,3	30	13,9
· Assez important	5	33,3	14	24,6	5	18,5	15	22,1	14	28,6	53	24,5
· Peu important	5	33,3	25	43,9	15	55,6	23	33,8	16	32,7	84	38,9
· Pas du tout important	1	6,7	7	12,3	3	11,1	5	7,4	2	4,1	18	8,3
· Sans réponse	0	0,0	6	10,5	1	3,7	14	20,6	10	20,4	31	14,4
JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA QUALITÉ DU PARTENARIAT ENTRE LES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ?												
· Très important	5	33,3	14	25,0	5	18,5	22	32,4	14	28,0	60	27,8
· Assez important	8	53,3	37	66,1	14	51,9	29	42,6	27	54,0	115	53,2
· Peu important	2	13,3	3	5,4	6	22,2	13	19,1	7	14,0	31	14,4
· Pas du tout important	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
· Sans réponse	0	0,0	2	3,6	2	7,4	4	5,9	2	4,0	10	4,6

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

TABLEAU 5.10
Perception des agents de développement à l'égard des impacts du Programme

	N ^{bre}	Résultat
JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA MOBILISATION DES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ENFANTS?		
· Très important	4	28,6 %
· Assez important	8	57,1 %
· Peu important	2	14,3 %
· Pas du tout important	0	0,0 %
JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA MOBILISATION DES PARENTS POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ENFANTS?		
· Très important	0	0,0 %
· Assez important	2	15,4 %
· Peu important	10	76,9 %
· Pas du tout important	1	7,7 %
JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA QUALITÉ DU PARTENARIAT ENTRE LES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ?		
· Très important	3	21,4 %
· Assez important	9	64,3 %
· Peu important	2	14,3 %
· Pas du tout important	0	0,0 %

Source : enquête téléphonique menée auprès des agents de développement.

5.3 Compréhension du Programme

Les résultats des tableaux 5.11 et 5.12, qui portent sur la compréhension du Programme par les membres des équipes locales et les agents de développement, indiquent qu'il y a encore place à l'amélioration. Dans le cas des membres des équipes locales, la compréhension des objectifs du Programme, de l'approche écosystémique et du rôle qu'ils ont à jouer au sein de l'équipe est jugée excellente par moins de 15 % des répondants. La plupart ont en effet qualifié leur compréhension de ces différents éléments du Programme comme étant *très bonne* (entre 40,0 % et 49,8 %) ou *bonne* (entre 31,8 % et 43,2 %).

Chez les agents de développement, la compréhension du Programme est jugée plus grande. Les résultats indiquent toutefois que l'approche écosystémique est encore insuffisamment comprise par certains. On compte cinq des treize agents contactés qui estiment que leur compréhension de cette approche est *bonne* ou *plus ou moins bonne*.

TABLEAU 5.11
Compréhension du Programme par les membres des équipes locales

	PARENTS		ÉCOLES		COMMISSIONS SCOLAIRES		ORGANISMES COMMUNAUTAIRES/ GARDERIES		ORGANISMES PUBLICS		TOTAL	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME?												
· Excellente	1	6,7	14	24,6	3	10,7	6	8,7	6	12,0	30	13,7
· Très bonne	5	33,3	30	52,6	17	60,7	33	47,8	24	48,0	109	49,8
· Bonne	9	60,0	11	19,3	8	28,6	25	36,2	18	36,0	71	32,4
· Plus ou moins bonne	0	0,0	2	3,5	0	0,0	5	7,2	1	2,0	8	3,7
· Faible	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,0	1	0,5
· Très faible	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE?												
· Excellente	0	0,0	6	10,5	0	0,0	5	7,1	3	6,0	14	6,4
· Très bonne	2	13,3	24	42,1	14	50,0	26	37,1	22	44,0	88	40,0
· Bonne	8	53,3	22	38,6	13	46,4	31	44,3	21	42,0	95	43,2
· Plus ou moins bonne	2	13,3	4	7,0	1	3,6	7	10,0	3	6,0	17	7,7
· Faible	1	6,7	1	1,8	0	0,0	1	1,4	1	2,0	4	1,8
· Très faible	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
· Sans réponse	2	13,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0,9
ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DU RÔLE QUE VOUS AVEZ À JOUER À L'INTÉRIEUR DE L'ÉQUIPE LOCALE?												
· Excellente	0	0,0	12	21,1	4	14,3	7	10,0	6	12,0	29	13,2
· Très bonne	4	26,7	30	52,6	15	53,6	25	35,7	16	32,0	90	40,9
· Bonne	9	60,0	11	19,3	6	21,4	27	38,6	17	34,0	70	31,8
· Plus ou moins bonne	1	6,7	1	1,8	3	10,7	9	12,9	10	20,0	24	10,9
· Faible	0	0,0	2	3,5	0	0,0	1	1,4	1	2,0	4	1,8
· Très faible	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,4	0	0,0	1	0,5
· Sans réponse	1	6,7	1	1,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0,9

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

TABLEAU 5.12
Compréhension du Programme par les agents de développement

	Nbre	Résultat
ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME?		
· Excellente	6	46,2 %
· Très bonne	5	38,5 %
· Bonne	2	15,4 %
· Plus ou moins bonne	0	0,0 %
· Faible	0	0,0 %
· Très faible	0	0,0 %
ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE?		
· Excellente	4	30,8 %
· Très bonne	4	33,3 %
· Bonne	4	33,3 %
· Plus ou moins bonne	1	7,7 %
· Faible	0	0,0 %
· Très faible	0	0,0 %
ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DU RÔLE QUE VOUS AVEZ À JOUER À L'INTÉRIEUR DE L'ÉQUIPE LOCALE?		
· Excellente	3	23,1 %
· Très bonne	8	61,5 %
· Bonne	2	15,4 %
· Plus ou moins bonne	0	0,0 %
· Faible	0	0,0 %
· Très faible	0	0,0 %

Source : enquête téléphonique menée auprès des agents de développement.

5.4 Propositions d'amélioration

Étant dans l'ensemble satisfaits du Programme, peu de membres des équipes locales ou d'agents de développement ont fait des propositions concrètes en vue de l'améliorer. Dans le cas de l'enquête postale auprès des membres des équipes locales, les propositions qui ont obtenu l'appui de plus de dix répondants sont de rendre le Programme plus concret (dix-sept personnes) et d'offrir un meilleur financement (treize personnes).

Chez les agents de développement, les propositions sont les suivantes : mieux préparer le milieu avant d'implanter le Programme, rendre le Programme plus flexible, ajouter des ressources financières pour certaines activités prévues au plan de réussite et offrir de la formation pour être en mesure de créer plus facilement des partenariats avec le milieu communautaire.

TABLEAU 5.13
Propositions d'amélioration faites par les membres des équipes locales

	TOTAL	
	N ^{bre}	%
AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS POUR AMÉLIORER LE PROGRAMME?		
· Rendre le Programme plus concret	17	25,8
· Offrir un meilleur financement	13	19,7
· Favoriser la participation des parents	7	10,6
· Promouvoir le Programme	7	10,6
· Offrir plus de soutien (MELS ou commission scolaire)	4	6,1
· Réduire le nombre d'activités contenues dans les plans de réussite	3	4,5
· Améliorer l'implication des organismes	2	3,0
· Favoriser une participation active des élèves	2	3,0
· Travailler en sous-comité	3	4,5
· Réduire le nombre de sous-comités	1	1,5
· Mieux informer les partenaires locaux des finalités du Programme	1	1,5
· Rémunérer l'agent de développement pour un nombre plus élevé d'heures par semaine	1	1,5
· Impliquer davantage les partenaires ministériels	1	1,5
· S'associer à d'autres partenaires	1	1,5
· Assurer un suivi régulier	1	1,5

Source : enquête postale menée auprès des membres des équipes locales.

TABLEAU 5.14
Propositions d'amélioration faites par les agents de développement

	N ^{bre}	Résultat
AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS POUR AMÉLIORER LE PROGRAMME?		
· Mieux préparer le milieu avant d'implanter le Programme	1	25,0 %
· Rendre le Programme plus flexible	1	25,0 %
· Ajouter des ressources financières pour certaines activités prévues au plan de réussite	1	25,0 %
· Offrir de la formation pour être en mesure de créer des partenariats avec le milieu communautaire	1	25,0 %

Source : enquête téléphonique menée auprès des agents de développement.

Les rencontres tenues dans le cadre de l'approche spécifique ont également permis d'identifier des propositions d'amélioration :

- Améliorer la collecte de données sur le milieu.
- Préparer un document pouvant servir d'outil pour soutenir les équipes locales dans leurs travaux.
- Mobiliser davantage les écoles.
- Offrir plus de ressources financières.
- Documenter les bonnes pratiques en matière d'implantation et de fonctionnement du Programme.
- Rendre le Programme plus cohérent.
- Avoir une plus grande stabilité chez les représentants d'organismes.
- Mettre l'accent sur les parents.
- Offrir une meilleure formation au début de la mise en œuvre du Programme.

5.5 Conclusion relative à la perception générale du Programme

La grande majorité des membres des équipes locales et des agents de développement demeurent satisfaits du Programme. Les difficultés éprouvées lors de l'élaboration du portrait du milieu et du plan de réussite n'ont donc pas trop affecté les perceptions et l'intérêt par rapport au Programme. À la lumière des propos recueillis, nous constatons que les participants aux travaux des équipes locales semblent maintenant considérer la première année comme un « mal nécessaire » où ils ont dû établir les fondements de leurs interventions.

L'année 2004-2005 est considérée comme une période de démarrage des activités. Au moment où nous avons fait les consultations, les membres des équipes locales se disaient prêts à passer à l'action.

Au sujet de l'impact du Programme, la majorité des personnes consultées considèrent déjà qu'il a eu un impact significatif sur la mobilisation des organismes de leur communauté relativement à la réussite scolaire et à la qualité du partenariat. Par ailleurs, ils sont conscients que le Programme a eu, jusqu'à maintenant, peu d'impact sur la mobilisation des parents.

SIXIÈME PARTIE : CONCLUSION

Le mandat d'évaluation de l'implantation du Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés comportait une série de questions portant sur les structures organisationnelles et le fonctionnement du Programme, les mesures d'appui offertes de même que son contexte d'implantation. En guise de conclusion, nous répondons à chacune de ces questions.

6.1 Questions liées aux structures organisationnelles et au fonctionnement

1. Comment s'implantent les comités et les équipes ainsi que leurs mandats?

Sur le plan des équipes locales, l'implantation a été réalisée en respectant les balises fixées par le cadre de référence. Quant à la structure de fonctionnement des équipes locales, certaines commissions scolaires ont suggéré au MELS des modèles différents de celui qui était proposé. Ainsi, le scénario du MELS prévoyait deux équipes locales et un agent de développement par territoire. Ce modèle a été adopté par quatre des onze commissions scolaires. Les autres modèles qui ont été adoptés sont les suivants : une équipe et un agent (quatre commissions scolaires), deux équipes et deux agents (deux commissions scolaires) ou une équipe et deux agents (une commission scolaire). Ces différents modèles ont été proposés soit pour tenir compte de la réalité du territoire (qui ne permettait pas de constituer deux équipes locales), soit pour répondre à la demande de l'école (qui désirait avoir son propre agent de développement), soit pour répondre à la demande de la commission scolaire (qui relevait de considérations administratives).

Pour ce qui est de l'embauche de l'agent de développement et de la mobilisation des partenaires de la communauté, ce sont les commissions scolaires qui en étaient responsables.

Toutefois, certaines écoles ont joué un rôle important lors de ces étapes. À notre connaissance, au moins deux écoles ont participé au choix de l'agent de développement. Dans le cas de la mobilisation des partenaires de la communauté, les écoles ont pour la plupart désigné des organismes et établi des contacts directs avec certains d'entre eux.

En ce qui a trait à l'implantation des différents comités (comité interministériel et comité de soutien), ce sujet n'a pas été traité dans la présente évaluation puisque notre mandat ne portait pas sur le fonctionnement du Programme à l'échelle nationale.

2. Les comités, les équipes et les mandats mis en place correspondent-ils au cadre de référence?

Le mandat des équipes locales n'a pas été différent de celui décrit dans le cadre de référence. Une fois le Programme démarré, ni les commissions scolaires, ni les écoles, ni les membres des équipes locales n'ont cherché à modifier ce mandat. Les équipes locales ont donc mené leurs travaux en fonction de ce qui leur avait été présenté par le responsable de l'aide à la gestion du Programme.

3. Les moyens de fonctionnement mis en place correspondent-ils au cadre de référence?

Le fonctionnement des équipes locales correspond assez fidèlement à ce qui est décrit dans le cadre de référence. Nous ne notons aucune volonté de la part des communautés de se donner un fonctionnement différent ou d'adapter les règles prévues au cadre de référence. Leur volonté est plutôt de s'y conformer.

4. Les comités, les équipes et les mandats facilitent-ils l'atteinte des objectifs?

L'évaluation n'a pas permis de relever d'éléments relatifs au fonctionnement du Programme qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs. Par ailleurs, nous constatons que le rôle des partenaires ministériels et des commissions scolaires aurait pu être plus important lors de l'implantation du Programme dans les localités, surtout pendant la première année d'activité des équipes locales.

Au cours de la première année, les partenaires ministériels ont davantage été des observateurs que des acteurs. Bien qu'il ne fût pas prévu qu'ils siègent aux équipes locales, ces partenaires avaient pourtant des responsabilités par l'entremise du Comité d'orientation et de suivi interministériel. Ce comité devait « appuyer les équipes locales de projet » et « mettre en évidence des mesures, des moyens et des modalités pouvant favoriser l'intégration des actions dans les pratiques des partenaires ministériels²⁹ ».

Par ailleurs, plusieurs critiques formulées par les agents de développement et les membres des équipes locales tendent à confirmer que certaines commissions scolaires ne se sont pas suffisamment impliquées auprès des équipes locales.

Enfin, notons que les équipes locales se seraient senties moins seules et plus appuyées par l'appareil gouvernemental si les partenaires ministériels et les commissions scolaires avaient été plus proactifs.

5. *Quelles sont les variations observées et quels sont leurs impacts sur l'implantation du Programme?*

Comme nous l'avons déjà souligné, les principales variations observées entre les différentes communautés portent sur la structure de fonctionnement de l'équipe locale (nombre d'agents de développement et d'équipes locales par territoire). Actuellement, nous ne sommes pas en mesure d'indiquer si un modèle de fonctionnement a été plus performant qu'un autre lors de l'implantation du Programme.

Par contre, nous constatons que, dans de petites localités où les acteurs étaient les mêmes pour les deux écoles, le fait d'avoir une seule équipe locale a permis d'éviter de surutiliser ces acteurs en leur demandant de participer à deux équipes.

²⁹ Cadre de référence du programme Famille, école, communauté, Réussir ensemble, page 21.

6. *Les ressources investies ont-elles été suffisantes pour permettre l'implantation du Programme?*

À notre avis, les ressources investies, tant humaines que matérielles, ont été suffisantes. La personne responsable de l'aide à la gestion du Programme a été très présente. Un plus grand nombre d'heures de formation ou des ressources financières plus importantes n'auraient en aucun cas permis d'éviter les problèmes survenus lors de la première année. Comme nous l'avons démontré, la première année a été une période de démarrage et d'adaptation. L'appropriation du Programme et l'implantation d'une nouvelle démarche partenariale nécessitaient du temps et non des ressources supplémentaires.

7. *Les plans de réussite s'élaborent-ils selon une perspective écosystémique?*

Pour les acteurs de la communauté et même pour les agents de développement, l'écosystémie a été un concept très difficile à comprendre. Encore aujourd'hui, tous ne sont pas en mesure de transposer totalement ce concept dans une optique d'intervention concertée sur la réussite scolaire. Rappelons que, dans le cadre du Programme, l'écosystémie se traduit par la prise en compte, d'une part, des systèmes (famille, enfant ou élève, classe, école, communauté) qui jouent un rôle dans la réussite des élèves et, d'autre part, des facteurs de réussite scolaire (déterminants). Donc, l'approche écosystémique préconisée par le Programme mise sur l'interrelation entre ces systèmes et ces facteurs, et elle doit s'incarner dans les plans de réussite.

La première version du plan de réussite est à l'image du niveau de compréhension de l'écosystémie chez les membres des équipes locales et les agents de développement. Toutefois, ce plan de réussite évolue. Cette année, le MELS s'est donné comme objectif de consolider celui-ci et de renforcer l'approche systémique. La troisième version du plan de réussite (2005-2006) devrait être celle qui se rapproche le plus des attentes du MELS.

6.2 Questions liées aux mesures d'appui offertes

8. Quelles sont les mesures d'appui utilisées?

La principale mesure d'appui utilisée par les équipes locales et les agents de développement pour mener à bien les travaux a été la formation et le suivi offerts par le responsable de l'aide à la gestion du Programme. Il est clair que, compte tenu de la nouveauté de la démarche, la documentation disponible n'aurait pu être suffisante pour permettre aux principaux acteurs dans les communautés de bien comprendre le Programme et d'élaborer des plans de réussite conformes aux attentes.

9. Comment les mesures d'appui sont-elles utilisées?

Au cours de la première année, les équipes locales et les agents de développement ont beaucoup sollicité le responsable de l'aide à la gestion du Programme. Celui-ci a effectué un suivi à intervalles réguliers avec les agents de développement afin qu'ils puissent préparer leurs rencontres avec l'équipe locale.

Dans le cadre des consultations, nous avons obtenu très peu de commentaires sur la documentation relative au Programme et sur les outils disponibles pour appuyer le travail des équipes locales.

10. Existe-t-il des mesures d'appui porteuses de succès?

Dans une perspective où le Programme s'étendrait à l'ensemble des territoires d'écoles en milieu défavorisé, il faudrait développer des outils à caractère didactique afin de rendre les équipes locales un peu plus autonomes.

6.3 Questions liées au contexte d'implantation du Programme

11. Quel est le contexte politique, économique et sociodémographique de l'implantation du Programme?

L'évaluation a fait ressortir que le Programme s'est implanté dans un contexte de restrictions budgétaires et de réforme de l'enseignement primaire. Ces deux éléments de contexte ont été soulevés, au cours des consultations, comme étant des aspects négatifs de l'implantation du Programme. Dans les écoles, en raison de la réforme de l'enseignement, certains enseignants étaient peu ouverts à l'arrivée d'un nouveau programme. Pour les organismes du milieu, le Programme s'est également implanté dans un contexte de restrictions budgétaires. Qu'il s'agisse d'organismes publics ou d'organismes sans but lucratif, les ressources disponibles comblent difficilement les besoins et certains ont dû choisir entre continuer à allouer le maximum de ressources à ce qu'ils faisaient déjà ou s'impliquer davantage dans un nouveau programme.

12. Quel est le niveau d'ouverture et d'accueil de la communauté par rapport au Programme?

Dans l'ensemble, le niveau d'ouverture et d'accueil de la communauté a été très grand. Le fait de proposer aux acteurs de la communauté d'établir des liens de partenariat avec l'école a suscité beaucoup d'intérêt. Le nombre de représentants de la communauté qui se sont présentés à la première session d'information en fait foi.

Il semble que les organismes dont la mission était directement en rapport avec les enfants ou les parents d'enfants vivant en milieu défavorisé ont répondu davantage à l'appel que les organismes dont la mission s'éloignait des finalités du Programme.

13. Quels sont l'historique du partenariat et la nature des relations entre les commissions scolaires, les écoles, les parents et les organismes communautaires partenaires du Programme?

Avant l'implantation du Programme, il existait une certaine forme de collaboration entre l'école et quelques organismes de la communauté. Dans le cadre d'activités ou lors de situations problématiques, l'école faisait appel à des organismes tels que le CLSC, le corps de police et la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ). Dans le cas des écoles situées sur l'île de Montréal, la participation au Programme de soutien à l'école montréalaise a pu également favoriser la mise sur pied de projets qui avaient pour objectif d'établir des liens avec la communauté.

Cette relation entre l'école et les organismes de la communauté était rarement établie sur une base partenariale. L'école établissait ses besoins, élaborait les activités et, le cas échéant, faisait appel aux organismes pour, par exemple, bénéficier d'une ressource spécialisée ou utiliser de l'équipement.

De façon générale, l'expérience du partenariat était beaucoup plus grande entre les organismes de la communauté. Depuis plusieurs années au Québec, les organismes publics et communautaires œuvrant auprès de populations dites défavorisées ont réalisé beaucoup de projets en partenariat. Il s'est ainsi créé de nombreuses « tables de concertation » visant des groupes spécifiques. Dans le cadre de plusieurs programmes, les organismes publics ont également mis à contribution les organismes de la communauté afin de bénéficier de leur expertise et de leur proximité des groupes cibles.

Au moment où s'est implanté le Programme, il existait donc déjà des liens entre certains organismes dans chacun des territoires des écoles participantes, mais peu entre les écoles et ces organismes.

14. Quels sont les autres programmes mis en œuvre sur le territoire et favorisant la réussite scolaire des enfants âgés de 2 à 12 ans?

Les propos recueillis dans le cadre de l'approche spécifique indiquent que le Programme ne semble pas avoir créé de situation de chevauchement ou d'interférence avec d'autres programmes de même nature. D'après les informations recueillies, seules les écoles de la région de Montréal ont accès à un programme (Programme de soutien à l'école montréalaise) traitant sensiblement de la même problématique et touchant les mêmes groupes cibles que le Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés. Bien que les deux programmes semblent bien s'intégrer dans une même école et engendrer des activités complémentaires, les propos recueillis nous portent à croire que la présence du Programme de soutien à l'école montréalaise peut éclipser l'autre programme. D'abord, les ressources financières disponibles y sont beaucoup plus grandes. Ensuite, l'approche y est plus traditionnelle dans la mesure où l'école demeure le maître d'œuvre des projets et des activités mis sur pied. Pour ces raisons, l'attrait du Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés nous est apparu moins grand à Montréal. Ailleurs, ce programme a davantage été perçu comme la seule initiative permettant d'intervenir en milieu défavorisé. Il a donc été accueilli avec un plus grand intérêt par les directions d'école.

15. Comment le Programme s'intègre-t-il dans le territoire?

Les personnes consultées considèrent que le Programme a eu un impact significatif sur la mobilisation du milieu. Cette mobilisation s'est principalement traduite par la participation et l'engagement des acteurs du milieu. Nous verrons, dans les prochaines années, si cette participation leur permettra d'implanter l'approche écosystémique dans les organisations et de modifier l'offre de services en fonction de ce qu'ils ont appris dans le cadre du Programme.

ANNEXE A
GUIDE DE DISCUSSION UTILISÉ DANS LE CADRE
DE L'APPROCHE SPÉCIFIQUE

PREMIÈRE PARTIE : CONNAISSANCE DU PROGRAMME

Q_1.1 COMMENT AVEZ-VOUS APPRIS L'EXISTENCE DU PROGRAMME? **(Tous les répondants)**

- Dans quelles circonstances?
- Par qui?

Q_1.2 QUELLES ONT ÉTÉ VOS PREMIÈRES IMPRESSIONS À L'ÉGARD DU PROGRAMME? **(Tous les répondants)**

- Pertinence du type d'intervention en regard des besoins.
- Difficulté à mettre en place un tel programme.
- Type de difficultés auquel il fallait s'attendre dans la mise en place du Programme.
- Chances de réussite.

Q_1.3 COMMENT VOTRE ORGANISATION A-T-ELLE ÉTÉ CONTACTÉE POUR PARTICIPER AU PROGRAMME? **(Tous les répondants)**

- Par qui, comment et pour quelles raisons?

Q_1.4 POUR QUELLES RAISONS AVEZ-VOUS ÉTÉ CHOISI POUR REPRÉSENTER VOTRE ORGANISATION? **(Tous les répondants)**

Q_1.5 POUR QUELLES RAISONS AVEZ-VOUS ÉTÉ ENGAGÉ DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME? **(Tous les répondants)**

- Obligation, intérêt personnel ou intérêt de l'organisation.

Q_1.6 À QUEL MOMENT VOUS ÊTES-VOUS ENGAGÉ DANS L'IMPLANTATION DU PROGRAMME DANS VOTRE RÉGION? **(Tous les répondants)**

- À quelle étape du processus d'implantation vous êtes-vous engagé?
- Avez-vous remplacé quelqu'un?

DEUXIÈME PARTIE : IMPLANTATION DU PROGRAMME

Mobilisation des partenaires

Q_2.1 COMMENT AVEZ-VOUS PROCÉDÉ POUR LA MOBILISATION DES PARTENAIRES?
(CS, DE et AD)

- Qui était responsable de cette mobilisation?
- Est-ce que d'autres personnes ou organismes ont été impliqués?
- Au cours de quelle période la mobilisation a-t-elle eu lieu?
- Quels organismes ont été contactés?
- De quelle façon les organismes ont-ils été contactés?

Q_2.2 SELON VOUS, LA MOBILISATION DES PARTENAIRES A-T-ELLE ÉTÉ FACILE OU
DIFFICILE? (CS, DE et AD)

- Qu'est-ce qui a été facile?
- Qu'est-ce qui a été difficile?
- Est-ce que les acteurs locaux ont manifesté de la réticence?
- Cette réticence était-elle en rapport avec la nature du Programme ou avec des enjeux locaux?

Formation reçue

Q_2.3 AVEZ-VOUS REÇU UNE FORMATION QUI VOUS A PERMIS DE VOUS FAMILIARISER AVEC LE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME? **(CS ET MELS)**

- Quel type de formation avez-vous reçu?
- Combien d'heures de formation avez-vous suivies?
- Qui l'a offerte?

Q_2.4 EST-CE QUE D'AUTRES PERSONNES DANS VOTRE ORGANISATION ONT REÇU UNE FORMATION? **(CS ET MELS)**

- Quel type de formation ont-elles reçu?
- Combien d'heures de formation ont-elles suivies?
- Qui l'a offerte?

Embauche de l'agent de développement

Q_2.5 COMMENT AVEZ-VOUS PROCÉDÉ POUR L'EMBAUCHE DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT? **(CS ET DE)**

- Qui était responsable de l'embauche?
- Est-ce que d'autres personnes ou organismes ont été impliqués?
- Comment les critères d'embauche et le processus de sélection ont-ils été définis?
- Quels étaient les critères de sélection?
- Quel était le processus d'embauche?

Q_2.6 L'EMBAUCHE DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT A-T-ELLE ÉTÉ FACILE OU DIFFICILE? **(CS ET DE)**

- Qu'est-ce qui a été facile?
- Qu'est-ce qui a été difficile?
- Quel a été le délai octroyé pour le processus d'embauche?
- Avez-vous manqué de candidats?
- Quelles sont les conditions de travail?
- Quels étaient les critères de sélection?

Constitution de l'équipe locale

Q_2.7 QUELLE ÉTAIT LA QUALITÉ DU PARTENARIAT ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS LOCAUX AVANT LA MISE EN PLACE DE L'ÉQUIPE LOCALE? **(CS et MELS)**

- Historique du partenariat.
- Forces et faiblesses du partenariat.

Q_2.8 COMMENT L'ÉQUIPE LOCALE A-T-ELLE ÉTÉ MISE EN PLACE? **(DE et AD)**

- Qui était responsable de la constitution de l'équipe locale?
- Est-ce que d'autres personnes ou organismes ont été impliqués?
- Quels acteurs locaux ont été contactés?
- De quelle façon ont-ils été contactés?

Q_2.9 SELON VOUS, A-T-IL ÉTÉ FACILE OU DIFFICILE DE CONSTITUER UNE ÉQUIPE LOCALE? **(CS et MELS)**

- Les acteurs contactés ont-ils manifesté de la réticence pour ce qui est de faire partie de l'équipe-école?
- Cette réticence était-elle en rapport avec la nature du Programme ou avec des enjeux locaux?

Q_2.10 À VOTRE AVIS, LA CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE-ÉCOLE AURAIT-ELLE DÛ SE FAIRE AUTREMENT OU VISER D'AUTRES PARTENAIRES? **(CS et MELS)**

- Le cas échéant, de quelle façon ou par quel type d'acteurs?

Élaboration d'un portrait du milieu

Q_2.11 QUI A PARTICIPÉ À L'ÉLABORATION DU PORTRAIT DU MILIEU? **(MELS)**

- Qui était responsable de l'élaboration de ce portrait?
- Est-ce que d'autres personnes ou organismes ont été impliqués?
- Quel était le type de participation?

Q_2.12 COMMENT CE PORTRAIT A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ? **(MELS)**

- Ressources utilisées.
- Consultation des intervenants, enquête, etc.

Q_2.13 QUELS SONT LES PRINCIPAUX CONSTATS DE CE PORTRAIT? **(MELS)**

Q_2.14 EST-CE QU'IL A ÉTÉ FACILE OU DIFFICILE D'ÉLABORER UN PORTRAIT DU MILIEU? **(MELS)**

- Qu'est-ce qui a été facile?
- Qu'est-ce qui a été difficile?

Q_2.15 COMBIEN DE TEMPS A DURÉ L'ÉLABORATION DE CE PORTRAIT? **(MELS)**

- Pouvez-vous estimer le temps accordé à l'élaboration de ce portrait (insuffisant, suffisant ou trop long)?

Q_2.16 EST-CE QU'IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE DE PROCÉDER À L'ÉLABORATION DE CE PORTRAIT PLUS RAPIDEMENT? (MELS)

- Pourquoi?

Élaboration du plan de réussite

Q_2.17 QUI A PARTICIPÉ À L'ÉLABORATION DU PLAN DE RÉUSSITE? (MELS)

- Qui était responsable de l'élaboration du plan de réussite?
- Est-ce que d'autres personnes ou organismes ont été impliqués?
- Quel était le type de participation?

Q_2.18 COMMENT LE PLAN A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ? (MELS)

- Ressources utilisées.
- Consultation des intervenants, consultation de la documentation, etc.

Q_2.19 LE PLAN DE RÉUSSITE A-T-IL FAIT CONSENSUS? (MELS)

Q_2.20 EST-CE QU'IL A ÉTÉ FACILE OU DIFFICILE D'ÉLABORER UN PLAN DE RÉUSSITE? (MELS)

- Qu'est-ce qui a été facile?
- Qu'est-ce qui a été difficile?

Q_2.21 COMBIEN DE TEMPS A DURÉ L'ÉLABORATION DU PLAN DE RÉUSSITE? (MELS)

- Pouvez-vous estimer le temps accordé à l'élaboration du plan de réussite (insuffisant, suffisant ou trop long)?

Q_2.22 EST-CE QU'IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE DE PROCÉDER À L'ÉLABORATION DU PLAN DE RÉUSSITE PLUS RAPIDEMENT? (MELS)

- Pourquoi?

TROISIÈME PARTIE : FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME

Rôle et responsabilité des ministères impliqués

Q_3.1 JUSQU'À MAINTENANT, DE QUELLE FAÇON LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT A-T-IL PARTICIPÉ À L'IMPLANTATION DU PROGRAMME? **(CS et MELS)**

- Ressources humaines, financières et matérielles.
- Rôle et responsabilité.

Q_3.2 SELON VOUS, EST-CE QUE D'AUTRES MINISTÈRES SE SONT IMPLIQUÉS DANS L'IMPLANTATION DU PROGRAMME SUR VOTRE TERRITOIRE? **(CS et MELS)**

- Ministère de la Culture et des Communications.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.
- Conseil de la famille et de l'enfance.

Q_3.3 DE QUELLE FAÇON ONT-ILS PARTICIPÉ À L'IMPLANTATION DU PROGRAMME? (CS et MELS)

Rôle et responsabilité de la commission scolaire

Q_3.4 JUSQU'À MAINTENANT, DE QUELLE FAÇON LA COMMISSION SCOLAIRE A-T-ELLE PARTICIPÉ À L'IMPLANTATION DU PROGRAMME? (CS et MELS)

- Ressources humaines, financières et matérielles.
- Rôle et responsabilité.
- La commission scolaire a-t-elle modifié sa participation depuis le début de l'implantation du Programme?

Rôle et responsabilité des écoles participantes

Q_3.5 JUSQU'À MAINTENANT, DE QUELLE FAÇON L'ÉCOLE A-T-ELLE PARTICIPÉ À L'IMPLANTATION DU PROGRAMME? **(CS et MELS)**

- Ressources humaines, financières et matérielles.
- Rôle et responsabilité.
- Participation de la direction.
- Participation du personnel enseignant.
- Participation du personnel non enseignant.
- L'école a-t-elle modifié sa participation depuis le début de l'implantation du Programme?

Rôle et responsabilité de l'équipe locale

Q_3.6 COMMENT LE RÔLE DE L'ÉQUIPE LOCALE A-T-IL ÉTÉ DÉFINI? **(MELS)**

- Par qui et comment?

Q_3.7 QUEL EST LE RÔLE DE L'ÉQUIPE LOCALE? (MELS)

Q_3.8 CE RÔLE A-T-IL ÉTÉ MODIFIÉ DEPUIS LA CRÉATION DE L'ÉQUIPE LOCALE?
(MELS)

- Le cas échéant, en quoi a-t-il été modifié et pour quelles raisons?

Q_3.9 QUEL EST VOTRE RÔLE À L'INTÉRIEUR DE L'ÉQUIPE LOCALE? (MELS)

Q_3.10 QUELLE EST LA FRÉQUENCE DES RENCONTRES DE L'ÉQUIPE LOCALE? (MELS)

Q_3.11 QUELS ONT ÉTÉ LES SUJETS ABORDÉS? (MELS)

Rôle et responsabilité de l'agent de développement

Q_3.12 QUEL EST LE RÔLE DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT? (CS et MELS)

Q_3.13 COMMENT CE RÔLE A-T-IL ÉTÉ DÉFINI? (CS et MELS)

Q_3.14 CE RÔLE A-T-IL ÉTÉ MODIFIÉ DEPUIS SON EMBAUCHE? **(CS et MELS)**

- Le cas échéant, en quoi a-t-il été modifié et pour quelles raisons?

Utilisation des ressources financières

Q_3.15 QUEL EST LE BUDGET ANNUEL DISPONIBLE POUR LA MISE SUR PIED DU PROGRAMME? **(CS)**

Q_3.16 EXISTE-T-IL UN BUDGET PRÉVU POUR LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS INSCRITES AU PLAN DE RÉUSSITE? **(CS et MELS)**

- Pouvez-vous en identifier la provenance?

Q_3.17 QUELS SONT LES CRITÈRES D'ATTRIBUTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES?
(CS et MELS)

Suivi des activités

Q_3.18 QUI EST RESPONSABLE DU SUIVI DES ACTIVITÉS PRÉVUES AU PLAN DE RÉUSSITE?
(CS et MELS)

Q_3.19 QUEL TYPE DE SUIVI A-T-ON PRÉVU? (CS et MELS)

- Fréquence.
- Responsable.
- Processus.

Q_3.20 INFORMEZ-VOUS OU PRÉVOYEZ-VOUS INFORMER L'ORGANISATION QUE VOUS REPRÉSENTEZ DU DÉROULEMENT DES ACTIVITÉS PRÉVUES AU PLAN DE RÉUSSITE ET DES RÉSULTATS OBTENUS? **(CS et MELS)**

- À qui les renseignements vont-ils être transmis?
- Quels renseignements seront transmis?
- De quelle façon seront-ils transmis?

Diffusion des connaissances

Q_3.21 EXISTE-T-IL DES MÉCANISMES PRÉVUS POUR DIFFUSER LES CONNAISSANCES ACQUISES DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS DU PROGRAMME À D'AUTRES ÉCOLES DE LA COMMISSION SCOLAIRE? **(CS, DE et AD)**

QUATRIÈME PARTIE : IMPACT DE L'IMPLANTATION DU PROGRAMME

Q_4.1 JUSQU'À MAINTENANT, QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DU PROGRAMME SUR LA MOBILISATION DES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ENFANTS? **(CS et MELS)**

- Commission scolaire.
- École.
- Autres organismes.

Q_4.2 JUSQU'À MAINTENANT, QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DU PROGRAMME SUR LA MOBILISATION DES PARENTS POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ENFANTS? **(CS et MELS)**

- Commission scolaire.
- École.
- Autres organismes.

Q_4.3 LE PROGRAMME A-T-IL PERMIS D'AMÉLIORER LE PARTENARIAT ENTRE LES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ? (CS et MELS)

Q_4.4 À VOTRE AVIS, L'ÉLABORATION DU PORTRAIT DU MILIEU A-T-ELLE PERMIS DE MIEUX COMPRENDRE LA PROBLÉMATIQUE DE LA RÉUSSITE SCOLAIRE DANS VOTRE MILIEU? (CS et MELS)

- Connaissance des besoins du territoire.
- Détermination du plan d'action.

Q_4.5 À VOTRE AVIS, LE PLAN DE RÉUSSITE ÉLABORÉ DANS LE CADRE DU PROGRAMME FAVORISERA-T-IL UNE MEILLEURE INTERVENTION AU REGARD DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA RÉUSSITE SCOLAIRE? (CS et MELS)

Q_4.6 LE PROGRAMME A-T-IL PERMIS DE CONCEVOIR UNE NOUVELLE APPROCHE AFIN DE FAVORISER LA RÉUSSITE SCOLAIRE? **(CS et MELS)**

Q_4.7 L'IMPLANTATION DU PROGRAMME SUR VOTRE TERRITOIRE A-T-ELLE EU UN IMPACT SUR VOTRE ORGANISATION? **(CS et MELS)**
- Précisez votre réponse.

CINQUIÈME PARTIE : PERCEPTION ET SATISFACTION À L'ÉGARD DE L'IMPLANTATION DU PROGRAMME

Q_5.1 QUE PENSEZ-VOUS DES ACTIVITÉS ÉLABORÉES DANS LE CADRE DU PLAN DE RÉUSSITE? **(CS et MELS)**

- Qualité.
- Pertinence.
- Propositions d'amélioration.

Q_5.2 QUE PENSEZ-VOUS DU DÉROULEMENT DES ACTIVITÉS RÉALISÉES À CE JOUR DANS LE CADRE DU PLAN DE RÉUSSITE? **(CS et MELS)**

Q_5.3 QUE PENSEZ-VOUS DE LA PARTICIPATION DE LA COMMISSION SCOLAIRE? **(Tous les répondants)**

- Contribution financière, humaine ou matérielle.
- Rôle et responsabilité.
- Propositions d'amélioration.

Q_5.4 QUE PENSEZ-VOUS DE LA PARTICIPATION DE L'ÉCOLE? **(Tous les répondants)**

- Contribution financière, humaine ou matérielle.
- Rôle et responsabilité.
- Participation de la direction.
- Participation du personnel enseignant.
- Propositions d'amélioration.

Q_5.5 QUE PENSEZ-VOUS DE LA PARTICIPATION DES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ AUX ACTIVITÉS DE L'ÉQUIPE LOCALE? **(Tous les répondants)**

Q_5.6 QUE PENSEZ-VOUS DE LA PARTICIPATION DES PARENTS AUX ACTIVITÉS DE L'ÉQUIPE LOCALE? **(Tous les répondants)**

Q_5.7 ÊTES-VOUS SATISFAIT DU TRAVAIL ACCOMPLI À CE JOUR PAR L'ÉQUIPE LOCALE? **(CS et MELS)**

- Précisez votre réponse.
- Propositions d'amélioration.

Q_5.8 COMMENT QUALIFIEZ-VOUS L'ASSIDUITÉ DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE ET LA QUALITÉ DE LEUR PARTICIPATION? **(CS et MELS)**

Q_5.9 À VOTRE AVIS, LA MOBILISATION DES PARTENAIRES AURAIT-ELLE DÛ SE FAIRE AUTREMENT OU VISER D'AUTRES TYPES DE PARTENAIRES? **(Tous les répondants)**

- Le cas échéant, de quelle façon ou quel type de partenaires aurait-elle dû viser?

Q_5.10 QUE PENSEZ-VOUS DU RÔLE DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT? **(Tous les répondants)**

- Pertinence.
- Propositions d'amélioration.

Q_5.11 ÊTES-VOUS SATISFAIT DE LA FORMATION REÇUE JUSQU'À MAINTENANT SUR LE PROGRAMME? **(CS et MELS)**

- Pertinence.
- Propositions d'amélioration.

Q_5.12 ÊTES-VOUS SATISFAIT DU SOUTIEN OFFERT PAR LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT? **(Tous les répondants)**

- Soutien financier et matériel.
- Soutien de la personne responsable de l'aide à la gestion du Programme.
- Propositions d'amélioration.

Q_5.13 ÊTES-VOUS SATISFAIT DU SOUTIEN OFFERT PAR LES AUTRES MINISTÈRES IMPLIQUÉS DANS LE PROGRAMME? **(Tous les répondants)**

- Soutien financier et matériel.
- Soutien de la personne responsable de l'aide à la gestion du Programme.
- Propositions d'amélioration.

Q_5.14 CROYEZ-VOUS QUE LES ACTIVITÉS PRÉVUES AU PLAN DE RÉUSSITE PERMETTRONT D'AUGMENTER DE FAÇON SIGNIFICATIVE LA PARTICIPATION DES PARENTS À LA RÉUSSITE SCOLAIRE DE LEURS ENFANTS? **(CS et MELS)**

- Précisez votre réponse.

Q_5.15 CROYEZ-VOUS QUE CE PLAN DE RÉUSSITE EST DIFFÉRENT DES PLANS DE RÉUSSITE ANTÉRIEURS? SI OUI, EN QUOI? **(CS et MELS)**

Q_5.16 CROYEZ-VOUS QUE LES ACTIVITÉS PRÉVUES AU PLAN DE RÉUSSITE PERMETTRONT DE RÉDUIRE DE FAÇON SIGNIFICATIVE L'ÉCART ENTRE LE TAUX DE RÉUSSITE DES ENFANTS ISSUS D'UN MILIEU DÉFAVORISÉ ET CELUI DES ENFANTS D'UN MILIEU FAVORISÉ? **(CS et MELS)**

- Précisez votre réponse.

Q_5.17 LE PROGRAMME COMPLÈTE-T-IL LES AUTRES ACTIONS ENTREPRISES PAR LA COMMISSION SCOLAIRE, L'ÉCOLE OU LA COMMUNAUTÉ? **(Tous les répondants)**

- Pour favoriser la participation des parents à la réussite scolaire de leurs enfants.
- Pour favoriser la réussite scolaire des enfants.

Q_5.18 À VOTRE AVIS, QU'EST-CE QUE LE PROGRAMME A DE PARTICULIER (SI VOUS LE COMPAREZ À D'AUTRES INTERVENTIONS OU PROGRAMMES FAVORISANT LA RÉUSSITE SCOLAIRE OU LA PARTICIPATION DES PARENTS À LA RÉUSSITE SCOLAIRE DE LEURS ENFANTS)? **(Tous les répondants)**

Q_5.19 APRÈS PLUSIEURS MOIS D'IMPLICATION DANS L'IMPLANTATION DU PROGRAMME DANS VOTRE COMMUNAUTÉ, QU'EST-CE QUE VOUS RETENEZ DE CETTE EXPÉRIENCE? **(Tous les répondants)**

Q_5.20 SELON VOUS, QUELLES SERAIENT LES TROIS PRINCIPALES QUALITÉS PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES REQUISES POUR PARTICIPER À L'IMPLANTATION DU PROGRAMME? **(Tous les répondants)**

Q_5.21 DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE VOTRE PARTICIPATION AU PROGRAMME? **(CS et MELS)**

- Précisez votre réponse.

Q_5.22 SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FORTS DE CE PROGRAMME? **(Tous les répondants)**

Q_5.23 SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FAIBLES DE CE PROGRAMME? **(Tous les répondants)**

Q_5.24 AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS POUR AMÉLIORER LE PROGRAMME? **(Tous les répondants)**

Q_5.25 SELON VOUS, DANS UNE PERSPECTIVE D'AVENIR, QUELS SERAIENT LES FACTEURS DE SUCCÈS PERMETTANT D'IMPLANTER LE PROGRAMME DANS L'ENSEMBLE DES ÉCOLES PRIMAIRES SITUÉES EN MILIEU DÉFAVORISÉ? **(Tous les répondants)**

Q_5.26 AVEZ-VOUS DES COMMENTAIRES SUR DES POINTS QUI N'AURAIENT PAS ÉTÉ ABORDÉS CONCERNANT L'ENTENTE SUR LES QUARTIERS SENSIBLES OU SUR LES SUJETS ABORDÉS? **(Tous les répondants)**

ANNEXE B
GUIDES DE DISCUSSION ET QUESTIONNAIRE UTILISÉS
DANS LE CADRE DE L'APPROCHE GLOBALE

PARTENAIRES MINISTÉRIELS

1. Identification du répondant

- Ministère.
- Poste occupé.
- Implication de la personne dans le Programme.

2. Rôle et implication du ministère

- Rôle et implication du ministère jusqu'à maintenant.
- Ressources humaines, financières et matérielles investies dans la mise en œuvre et le fonctionnement du Programme.
- Implication des directions régionales ou des organismes relevant du ministère.
 - Réticence.
 - Problèmes rencontrés.
- Prévision quant au rôle et à l'implication du ministère jusqu'à la fin de l'expérimentation.

3. Attentes par rapport au Programme

- Collaboration du ministère avec les organismes du milieu.
- Résultats chez les élèves.
- Résultats chez les parents.
- Pérennité de l'équipe locale, des activités et du partenariat.
- Répercussions ou impacts qu'a eus le Programme jusqu'à maintenant sur votre ministère.

4. Perception à l'égard de l'implantation du Programme

- Points forts.
- Points faibles.
- Propositions d'amélioration (ressources investies, fonctionnement, agent de développement, équipe locale, etc.).

REPRÉSENTANTS DES COMMISSIONS SCOLAIRES

1. Identification du répondant

- Commission scolaire.
- Poste occupé.
- Implication de la personne dans le Programme (depuis combien de temps, membre de l'équipe locale ou non).

2. Rôle et implication de la commission scolaire

- Rôle et implication de la commission scolaire jusqu'à maintenant.
- Ressources humaines, financières et matérielles investies dans la mise en œuvre et le fonctionnement du Programme.
- Prévision quant au rôle et à l'implication de la commission scolaire jusqu'à la fin de l'expérimentation.
- Répercussions ou impacts qu'a eus le Programme jusqu'à maintenant sur la commission scolaire.
- Collaboration entre les deux grands services pédagogiques d'une commission scolaire : celui du secteur des jeunes et celui du secteur des adultes.

3. Attentes par rapport au Programme

- Collaboration de la commission scolaire avec les organismes du milieu.
- Résultats chez les élèves.
- Résultats chez les parents.
- Pérennité de l'équipe locale, des activités et du partenariat.

4. Perception à l'égard de l'implantation du Programme

- Implication du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
- Implication des autres partenaires ministériels.
- Points forts.
- Points faibles.
- Propositions d'amélioration (ressources investies, fonctionnement, agent de développement, équipe locale, etc.).

QUESTIONNAIRE
(AGENTS DE DÉVELOPPEMENT)

**PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE,
COMMUNAUTÉ
RÉUSSIR ENSEMBLE**

Février 2005

PREMIÈRE PARTIE :

CARACTÉRISTIQUES DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT

Q_1.1 ACTUELLEMENT, OCCUPEZ-VOUS UN AUTRE EMPLOI QUE CELUI D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT DANS LE CADRE DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?

1= Oui

2= Non **ǃ Passez à Q_1.4.**

Q_1.2 QUEL AUTRE EMPLOI OCCUPEZ-VOUS PRÉSENTEMENT? (PRÉCISEZ LE NOM DU POSTE OCCUPÉ ET LE NOM DE L'EMPLOYEUR.)

Q_1.3 AVANT D'ÊTRE AGENT DE DÉVELOPPEMENT, QUE FAISIEZ-VOUS?

1= En emploi

2= À la recherche d'un emploi

4= À la retraite

5= Autre situation (précisez) : _____

Q_1.4 AU MOMENT OÙ VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, COMBIEN D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE AVIEZ-VOUS DANS LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION?

Q_1.5 QUEL EST LE NIVEAU DE SCOLARITÉ LE PLUS ÉLEVÉ QUE VOUS AVEZ ATTEINT?

- 1= 5^e secondaire (12^e année de la formation générale, de la formation professionnelle ou équivalence)
- 2= Collégial
- 3= Premier cycle universitaire
- 4= Deuxième cycle universitaire
- 5= Troisième cycle universitaire

Q_1.6 LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, OCCUPIEZ-VOUS DÉJÀ UN EMPLOI À L'ÉCOLE OU À LA COMMISSION SCOLAIRE?

- 1= Oui
- 2= Non

Q_1.7 LE POSTE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT VOUS A-T-IL ÉTÉ OFFERT DIRECTEMENT OU AVEZ-VOUS DÛ PARTICIPER À UN CONCOURS POUR L'OBTENIR?

- 1= Emploi offert directement
- 2= Participation à un concours

Q_1.8 AVEZ-VOUS ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT DÈS LE DÉBUT DE L'IMPLANTATION DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ OU EN REMPLACEMENT D'UN AUTRE AGENT DE DÉVELOPPEMENT?

- 1= Dès le début
- 2= En remplacement d'un autre agent

Q_1.9 EN MOYENNE, COMBIEN D'HEURES PAR SEMAINE AVEZ-VOUS CONSACRÉES À VOS TÂCHES D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT (ANNÉE 2003-2004 ET AUTOMNE 2004)?

- 1= Année scolaire 2003-2004 : __ __
- 2= Automne 2004 : __ __

DEUXIÈME PARTIE : CONNAISSANCE DU MILIEU ET DU PROGRAMME

Q_2.1 LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES ORGANISMES DU MILIEU (PUBLICS ET COMMUNAUTAIRES) OFFRANT DES SERVICES SUR LE TERRITOIRE DE L'ÉCOLE?

- 1= Excellent **Ǿ Passez à Q_2.3.**
- 2= Très bon **Ǿ Passez à Q_2.3.**
- 3= Bon
- 4= Plus ou moins bon
- 5= Faible
- 6= Très faible
- 9= NSP/NRP

Q_2.2 AFIN DE VOUS PERMETTRE DE JOUER PLEINEMENT VOTRE RÔLE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT, AURAIT-IL ÉTÉ PRÉFÉRABLE QUE, DÈS VOTRE EMBAUCHE, ON VOUS INFORME D'AVANTAGE SUR CES ORGANISMES?

- 1= Oui
- 2= Non

Q_2.3 LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR L'ÉCOLE OU LES ÉCOLES FAISANT PARTIE DE L'ÉQUIPE LOCALE AUPRÈS DES ÉLÈVES OU DES PARENTS?

- 1= Excellent **Ǿ Passez à Q_2.5.**
- 2= Très bon **Ǿ Passez à Q_2.5.**
- 3= Bon
- 4= Plus ou moins bon
- 5= Faible
- 6= Très faible
- 9= NSP/NRP

Q_2.4 AFIN DE VOUS PERMETTRE DE JOUER PLEINEMENT VOTRE RÔLE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT, AURAIT-IL ÉTÉ PRÉFÉRABLE QUE, DÈS VOTRE EMBAUCHE, ON VOUS INFORME D'AVANTAGE SUR CES ACTIVITÉS?

- 1= Oui
- 2= Non

Q_2.5 LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES DIFFÉRENTS PROBLÈMES LIÉS À LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ÉLÈVES DU PRIMAIRE?

- 1= Excellent **Ǿ Passez à Q_2.7.**
- 2= Très bon **Ǿ Passez à Q_2.7.**
- 3= Bon
- 4= Plus ou moins bon
- 5= Faible
- 6= Très faible
- 9= NSP/NRP

Q_2.6 AFIN DE VOUS PERMETTRE DE JOUER PLEINEMENT VOTRE RÔLE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT, AURAIT-IL ÉTÉ PRÉFÉRABLE QUE, DÈS VOTRE EMBAUCHE, ON VOUS INFORME D'AVANTAGE SUR CES PROBLÈMES?

- 1= Oui
- 2= Non

Q_2.7 LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT, QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES CARACTÉRISTIQUES SOCIOÉCONOMIQUES DES FAMILLES DES ÉLÈVES FRÉQUENTANT L'ÉCOLE OU LES ÉCOLES FAISANT PARTIE DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Excellent **Ǿ Passez à Q_2.9.**
- 2= Très bon **Ǿ Passez à Q_2.9.**
- 3= Bon
- 4= Plus ou moins bon
- 5= Faible
- 6= Très faible
- 9= NSP/NRP

Q_2.8 AFIN DE VOUS PERMETTRE DE JOUER PLEINEMENT VOTRE RÔLE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT, AURAIT-IL ÉTÉ PRÉFÉRABLE QUE, DÈS VOTRE EMBAUCHE, ON VOUS INFORME D'AVANTAGE SUR CES CARACTÉRISTIQUES SOCIOÉCONOMIQUES?

- 1= Oui
- 2= Non

Q_2.9 LORSQUE VOUS AVEZ ANIMÉ VOTRE PREMIÈRE RÉUNION DE L'ÉQUIPE LOCALE EN TANT QU'AGENT DE DÉVELOPPEMENT (SANS LA PRÉSENCE DU REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, M. FRANÇOIS BLAIN), QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES PRINCIPAUX OBJECTIFS DU PROGRAMME?

- 1= Excellent **Ǿ Passez à Q_2.11.**
- 2= Très bon **Ǿ Passez à Q_2.11.**
- 3= Bon
- 4= Plus ou moins bon
- 5= Faible
- 6= Très faible
- 9= NSP/NRP

Q_2.10 CE NIVEAU DE CONNAISSANCE ÉTAIT-IL SUFFISANT POUR VOUS PERMETTRE DE JOUER PLEINEMENT VOTRE RÔLE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT?

- 1= Oui
- 2= Non

Q_2.11 LORSQUE VOUS AVEZ ANIMÉ VOTRE PREMIÈRE RÉUNION DE L'ÉQUIPE LOCALE EN TANT QU'AGENT DE DÉVELOPPEMENT (SANS LA PRÉSENCE DU REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, M. FRANÇOIS BLAIN), QUEL ÉTAIT VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE?

- 1= Excellent **Ǿ Passez à Q_2.13.**
- 2= Très bon **Ǿ Passez à Q_2.13.**
- 3= Bon
- 4= Plus ou moins bon
- 5= Faible
- 6= Très faible
- 9= NSP/NRP

Q_2.12 CE NIVEAU DE CONNAISSANCE ÉTAIT-IL SUFFISANT POUR VOUS PERMETTRE DE JOUER PLEINEMENT VOTRE RÔLE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT?

- 1= Oui
- 2= Non

Q_2.13 À VOTRE AVIS, LA FORMATION QUE VOUS AVEZ REÇUE SUR LE PROGRAMME ÉTAIT-ELLE SUFFISANTE POUR VOUS PERMETTRE DE JOUER PLEINEMENT VOTRE RÔLE D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT?

- 1= Oui
- 2= Non

Q_2.14 SI LE PROGRAMME ÉTAIT IMPLANTÉ SUR LE TERRITOIRE D'UNE AUTRE COMMISSION SCOLAIRE, QUELLES POURRAIENT ÊTRE LES AMÉLIORATIONS À APPORTER À LA FORMATION OFFERTE À L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT?

Q_2.15 DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU SOUTIEN OFFERT PAR LE REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (M. FRANÇOIS BLAIN) POUR LE PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?

- 1= Très satisfait
- 2= Assez satisfait
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait

Q_2.16 AVEZ-VOUS DES PROPOSITIONS À NOUS SOUMETTRE AFIN D'AMÉLIORER LE SOUTIEN OFFERT AUX AGENTS DE DÉVELOPPEMENT?

Q_2.17 ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME?

- 1= Excellente
- 2= Très bonne
- 3= Bonne
- 4= Plus ou moins bonne
- 5= Faible
- 6= Très faible

Q_2.18 ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE?

- 1= Excellente
- 2= Très bonne
- 3= Bonne
- 4= Plus ou moins bonne
- 5= Faible
- 6= Très faible

Q_2.19 ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DU RÔLE QUE VOUS AVEZ À JOUER À L'INTÉRIEUR DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Excellente
- 2= Très bonne
- 3= Bonne
- 4= Plus ou moins bonne
- 5= Faible
- 6= Très faible

TROISIÈME PARTIE : MOBILISATION DU MILIEU

Q_3.1 ACTUELLEMENT, EST-CE QUE DES ACTEURS DU MILIEU (ORGANISMES PUBLICS, PRIVÉS OU COMMUNAUTAIRES) NE SIÉGEANT PAS À L'ÉQUIPE LOCALE DEVRAIENT Y ÊTRE PRÉSENTS?

- 1= Oui
2= Non **Ǿ Passez à Q_3.3.**

Q_3.2 INDIQUEZ LES PRINCIPAUX ORGANISMES QUI, SELON VOUS, DEVRAIENT ÊTRE REPRÉSENTÉS À L'ÉQUIPE LOCALE (MAXIMUM DE CINQ ORGANISMES).

Nom de l'organisme

Type d'organisme : public, privé ou
communautaire

Q_3.3 DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU NOMBRE D'ACTEURS DU MILIEU QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait
2= Assez satisfait
3= Peu satisfait
4= Pas du tout satisfait

Q_3.4 DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'ASSIDUITÉ DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait
- 2= Assez satisfait
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait

Q_3.5 ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS LE CLIMAT DE TRAVAIL?

- 1= Très bon
- 2= Bon
- 3= Plus ou moins bon
- 4= Mauvais
- 5= Très mauvais

QUATRIÈME PARTIE : DÉROULEMENT DU PROGRAMME

Q_4.1 UNE DES PREMIÈRES OPÉRATIONS QUE L'ÉQUIPE LOCALE A EU À EFFECTUER A ÉTÉ DE CONSTITUER UN PORTRAIT DE SON TERRITOIRE. CE PORTRAIT DEVAIT CONTENIR DES RENSEIGNEMENTS SUR LES ÉLÈVES, LES CLASSES, L'ÉCOLE, LES FAMILLES, LA COMMUNAUTÉ ET LES ORGANISMES QUI LA COMPOSENT.

À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL ÉTAIT UTILE D'ÉLABORER UN PORTRAIT DU TERRITOIRE?

- 1= Très utile
- 2= Assez utile
- 3= Peu utile
- 4= Pas du tout utile

Q_4.2 À VOTRE AVIS, CE PORTRAIT A-T-IL PERMIS AUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE DE MIEUX CONNAÎTRE LES CARACTÉRISTIQUES DU TERRITOIRE?

- 1= Beaucoup
- 2= Assez
- 3= Peu
- 4= Pas du tout

Q_4.3 À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE DE PROCÉDER AUTREMENT POUR ÉLABORER LE PORTRAIT DU TERRITOIRE?

- 1= Oui
- 2= Non **ǀ Passez à Q_4.5.**

Q_4.4 COMMENT L'ÉQUIPE LOCALE AURAIT-ELLE PU S'Y PRENDRE POUR ÉLABORER LE PORTRAIT DU TERRITOIRE?

Q_4.5 UNE FOIS LE PORTRAIT DU TERRITOIRE ÉTABLI, L'ÉQUIPE LOCALE A ÉLABORÉ UN PLAN DE RÉUSSITE. CE PLAN DEVAIT CONTENIR DES ACTIVITÉS DESTINÉES AUX CINQ SYSTÈMES : FAMILLE, ENFANT OU ÉLÈVE, CLASSE, ÉCOLE ET COMMUNAUTÉ. IL DEVAIT ÉGALEMENT TENIR COMPTE D'AU MOINS UN FACTEUR DE PROTECTION PAR SYSTÈME.

À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL ÉTAIT PERTINENT QUE L'ENSEMBLE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE PARTICIPE À L'ÉLABORATION DU PLAN DE RÉUSSITE?

- 1= Très pertinent
- 2= Assez pertinent
- 3= Peu pertinent
- 4= Pas du tout pertinent
- 9= NSP/NRP

Q_4.6 À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE DE PROCÉDER AUTREMENT POUR ÉLABORER LE PLAN DE RÉUSSITE?

- 1= Oui
- 2= Non **Ǿ Passez à Q_4.8.**

Q_4.7 COMMENT L'ÉQUIPE LOCALE AURAIT-ELLE PU S'Y PRENDRE POUR ÉLABORER LE PLAN DE RÉUSSITE?

Q_4.8 À VOTRE AVIS, LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE TROUVAIENT-ILS PERTINENT DE TRAVAILLER AVEC DES SYSTÈMES ET DES FACTEURS?

- 1= Très pertinent
- 2= Assez pertinent
- 3= Peu pertinent
- 4= Pas du tout pertinent

Q_4.9 À VOTRE AVIS, LE PLAN DE RÉUSSITE EST-IL EN RAPPORT AVEC LES PROBLÉMATIQUES SOULEVÉES PAR LE PORTRAIT DU TERRITOIRE?

- 1= Beaucoup
 2= Assez
 3= Peu
 4= Pas du tout

Q_4.10 EN UTILISANT UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, OÙ 1 SIGNIFIE QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT EN DÉSACCORD ET 5, TOUT À FAIT D'ACCORD, INDIQUEZ VOTRE DEGRÉ D'ACCORD AVEC LES DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS PORTANT SUR LA QUALITÉ ET LA PERTINENCE DES ACTIVITÉS DÉCRITES DANS LE PLAN DE RÉUSSITE.

	Tout à fait en désaccord			Tout à fait d'accord			
A) Les activités vont permettre de renforcer le soutien à l'enfant ou à l'élève dans sa réussite.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
B) Les activités vont permettre d'améliorer la participation parentale au regard de la réussite.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
C) Les activités vont permettre d'améliorer le soutien offert au personnel et à la direction de l'école dans leur mission.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
D) Les activités vont permettre d'améliorer le soutien à l'élaboration et à la réalisation du projet éducatif et du plan de réussite.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
E) Les activités favoriseront la mobilisation des organismes de la communauté autour de la réussite.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
F) Le plan de réussite est réaliste et pourra être réalisé dans les délais prévus.	1	2	3	4	5		NSP/NRP

CINQUIÈME PARTIE : IMPLICATION DES PARTENAIRES

Q_5.1 JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU RÔLE JOUÉ PAR LA COMMISSION SCOLAIRE DANS LE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?

- 1= Très satisfait **Ǿ Passez à Q_5.3.**
- 2= Assez satisfait **Ǿ Passez à Q_5.3.**
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait

Q_5.2 POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?

Q_5.3 JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DE LA DIRECTION DE L'ÉCOLE PRIMAIRE DANS LES TRAVAUX ET LES ACTIVITÉS DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait **Ǿ Passez à Q_5.5.**
- 2= Assez satisfait **Ǿ Passez à Q_5.5.**
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait

Q_5.4 POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?

Q_5.5 JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES MEMBRES DU PERSONNEL DE L'ÉCOLE (PERSONNEL ENSEIGNANT ET NON ENSEIGNANT) QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait **Ǿ Passez à Q_5.7.**
- 2= Assez satisfait **Ǿ Passez à Q_5.7.**
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait

Q_5.6 POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?

Q_5.7 JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES PARENTS QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait **Ǿ Passez à Q_5.9.**
- 2= Assez satisfait **Ǿ Passez à Q_5.9.**
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait

Q_5.8 POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?

Q_5.9 JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES
REPRÉSENTANTS D'ORGANISMES QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait **Ǿ Passez à Q_6.1.**
- 2= Assez satisfait **Ǿ Passez à Q_6.1.**
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait

Q_5.10 POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?

SIXIÈME PARTIE : PERCEPTION À L'ÉGARD DES IMPACTS DU PROGRAMME

Q_6.1 JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA MOBILISATION DES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ENFANTS?

- 1= Très important
- 2= Assez important
- 3= Peu important
- 4= Pas du tout important

Q_6.2 JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA MOBILISATION DES PARENTS POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ENFANTS?

- 1= Très important
- 2= Assez important
- 3= Peu important
- 4= Pas du tout important

Q_6.3 JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA QUALITÉ DU PARTENARIAT ENTRE LES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ?

- 1= Très important
- 2= Assez important
- 3= Peu important
- 4= Pas du tout important

SEPTIÈME PARTIE : SATISFACTION À L'ÉGARD DU PROGRAMME

Q_7.1 DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU TRAVAIL QUE VOUS AVEZ ACCOMPLI À CE JOUR COMME AGENT DE DÉVELOPPEMENT?

- 1= Très satisfait
- 2= Assez satisfait
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait

Q_7.2 AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS POUR QUE LA COMMISSION SCOLAIRE OU LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT PUISSE MIEUX VOUS APPUYER DANS VOS TÂCHES ET POUR QUE VOUS SOYEZ EN MESURE DE MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 2= Non
- 1= Oui (précisez)

Q_7.3 SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FORTS DE CE PROGRAMME?

Q_7.4 SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FAIBLES DE CE PROGRAMME?

Q_7.5 AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS POUR AMÉLIORER LE PROGRAMME?

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE POSTAL

QUESTIONNAIRE

PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ RÉUSSIR ENSEMBLE

Janvier 2005

DIRECTIVES À L'INTENTION DU RÉPONDANT

Le présent questionnaire a pour objectif de connaître votre opinion à l'égard du programme Famille, école, communauté. Sont invitées à répondre à ce questionnaire l'ensemble des personnes faisant partie d'une équipe locale dans chacune des commissions scolaires participant au projet.

Pour répondre aux questions, vous n'avez besoin d'aucune préparation particulière. Nous vous demandons de **répondre seul** au questionnaire et au mieux de vos connaissances. Lorsque la question comporte un choix de réponses, vous devez encercler le chiffre correspondant à votre réponse. À moins d'indication contraire, vous ne devez encercler qu'**une seule réponse**. De plus, dans le cas où une question ne s'applique pas à votre situation, que vous ne connaissez pas la réponse (NSP) ou que vous ne voulez pas répondre (NRP), nous vous demandons d'encercler le chiffre correspondant à l'indication « NSP/NRP ». Il vous faudra une quinzaine de minutes pour répondre au questionnaire.

N'oubliez pas de suivre les consignes. Lorsque vous choisissez une réponse qui est suivie de « ð Passez à Q_xx. », vous devez vous rendre à la question indiquée.

Lorsque vous aurez terminé, veuillez nous transmettre par la poste le questionnaire dans l'enveloppe-réponse. Pour des raisons de confidentialité, nous vous demandons de ne pas inscrire votre nom sur le questionnaire.

Les questionnaires seront saisis par la firme Écho sondage et l'analyse des données sera faite de façon à respecter la confidentialité des répondants.

Nous vous demandons de répondre au questionnaire et de nous le retourner avant le 18 février 2005. Votre point de vue sur le projet est important et nous vous remercions à l'avance de votre participation. **Si vous avez des questions** au sujet du questionnaire, vous pouvez communiquer avec moi dans la semaine du 7 au 18 février 2005.

François Armanville,
Responsable de l'enquête
Tél. : (450) 670-8952
(514) 990-0546

PREMIÈRE PARTIE : CARACTÉRISTIQUES DU RÉPONDANT

Q_1.1 EN TANT QUE MEMBRE DE L'ÉQUIPE LOCALE, QUEL ORGANISME REPRÉSENTEZ-VOUS?

- 1= Je siège à l'équipe locale à titre de parent **Ǿ Passez à Q_1.5.**
- 2= École primaire **Ǿ Passez à Q_1.3.**
- 3= Commission scolaire, secteur des adultes
- 4= Commission scolaire, secteur des jeunes
- 5= Garderie, centre de la petite enfance, service de garde, etc.
- 6= CLSC
- 7= Centre jeunesse
- 8= Ministère de la Santé et des Services sociaux (les CLSC ou les centres jeunesse étant exclus)
- 9= Organisme du réseau communautaire
- 10= Municipalité, bibliothèque
- 11= Centre local d'emploi
- 12= Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (les centres locaux d'emploi étant exclus)
- 13 Carrefour jeunesse emploi et autres organismes partenaires d'Emploi-Québec
- 14= Ministère de la Culture et des Communications
- 15= Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- 16= Conseil de la famille et de l'enfance
- 17= Sûreté municipale ou provinciale
- 18= Autre (précisez) : _____
- 99= NSP/NRP

Q_1.2 OCCUPEZ-VOUS UN POSTE DE DIRECTION DANS L'ORGANISME POUR LEQUEL VOUS TRAVAILLEZ?

- 1= Oui **Ǿ Passez à Q_1.4.**
- 2= Non **Ǿ Passez à Q_1.4.**
- 9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_1.4.**

Q1.3 À L'ÉCOLE OÙ VOUS TRAVAILLEZ ACTUELLEMENT, QUEL TYPE DE POSTE OCCUPEZ-VOUS?

- 1= Directeur ou directrice d'école
- 2= Enseignant ou enseignante
- 3= Autre type de poste
- 9= NSP/NRP

Q1.4 DEPUIS COMBIEN D'ANNÉES TRAVAILLEZ-VOUS POUR VOTRE EMPLOYEUR ACTUEL?

Nombre d'années : __ __
Si moins d'un an, indiquez le nombre de mois : __ __
999= NSP/NRP

Q_1.5 L'ÉQUIPE LOCALE DONT VOUS FAITES PARTIE EST SITUÉE DANS QUELLE RÉGION ADMINISTRATIVE?

- 1= Bas-Saint-Laurent
- 2= Saguenay—Lac-Saint-Jean
- 3= Capitale-Nationale
- 4= Mauricie
- 5= Estrie
- 6= Montréal
- 7= Outaouais
- 8= Abitibi-Témiscamingue
- 9= Côte-Nord
- 10= Nord-du-Québec
- 11= Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine
- 12= Chaudière-Appalaches
- 13= Laval
- 14= Lanaudière
- 15= Laurentides
- 16= Montérégie
- 17= Centre-du-Québec
- 99= NSP/NRP

DEUXIÈME PARTIE : PARTICIPATION À L'ÉQUIPE LOCALE

Q_2.1 DEPUIS QUAND ÊTES-VOUS MEMBRE DE L'ÉQUIPE LOCALE? (SI VOUS NE PARTICIPEZ PAS AUX ACTIVITÉS DE L'ÉQUIPE LOCALE, INDIQUEZ DEPUIS QUAND VOUS RECEVEZ LA CORRESPONDANCE AYANT TRAIT À CELLE-CI ET LES CONVOCATIONS AUX RÉUNIONS.)

Indiquez le mois : _____

Indiquez l'année : __ __ __ __
9= NSP/NRP

Q_2.2 DEPUIS QUE VOUS ÊTES MEMBRE DE L'ÉQUIPE LOCALE, AVEZ-VOUS PARTICIPÉ À AU MOINS TROIS RÉUNIONS?

- 1= Oui **Ǿ Passez à Q_2.8.**
2= Non
9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_2.4.**

Q_2.3 QUELLE EST LA RAISON PRINCIPALE POUR LAQUELLE VOUS AVEZ PARTICIPÉ À MOINS DE TROIS RÉUNIONS DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Je suis un nouveau membre et il n'y a pas encore eu trois réunions. **Ǿ Si cet énoncé correspond à votre situation, vous avez terminé de répondre au questionnaire.**
2= Je n'ai pas le temps de participer aux réunions.
3= J'avais d'autres engagements au moment où étaient tenues les réunions.
4= Je considère que la participation de mon organisme aux activités de l'équipe locale est peu ou non pertinente.
5= Je considère que ma participation aux activités de l'équipe locale est peu ou non pertinente.
9= NSP/NRP
6= Autres raisons (précisez) :

Q_2.4 AVEZ-VOUS PROPOSÉ À QUELQU'UN D'AUTRE DE PARTICIPER AUX RÉUNIONS DE L'ÉQUIPE LOCALE À VOTRE PLACE?

- 1= Oui
2= Non **Ǿ Passez à Q_2.7.**
9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_2.7.**

Q_2.5 DE FAÇON GÉNÉRALE, CETTE PERSONNE SE PRÉSENTE-T-ELLE AUX RÉUNIONS DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Oui **Ǿ Passez à Q_2.7.**
2= Non **Ǿ Passez à Q_2.7.**
9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_2.7.**

Q_2.6 LA PERSONNE QUI VOUS REMPLACE VOUS INFORME-T-ELLE DES DISCUSSIONS TENUES ET DES TRAVAUX RÉALISÉS PAR L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Oui
2= Non
9= NSP/NRP

Q_2.7 EST-CE QUE DES CHANGEMENTS POURRAIENT ÊTRE APPORTÉS AU FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME OU À CELUI DE L'ÉQUIPE LOCALE DE FAÇON À FAIRE EN SORTE QUE VOUS PARTICIPIEZ PLUS SOUVENT AUX RÉUNIONS DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 2= Non
9= NSP/NRP
1= Si oui, précisez

Si vous avez participé à moins de trois réunions de l'équipe locale, vous avez terminé de répondre au questionnaire.

Q_2.8 INDIQUEZ, DANS LE TABLEAU QUI SUIT, LE NOMBRE DE RÉUNIONS **AUXQUELLES VOUS AVEZ PARTICIPÉ** EN DISTINGUANT CELLES OÙ ÉTAIENT CONVOQUÉS L'ENSEMBLE DES MEMBRES (ÉQUIPE LOCALE) ET CELLES OÙ N'ÉTAIENT CONVOQUÉS QUE LES PARTICIPANTS À UN SOUS-COMITÉ.

De l'automne 2003 au printemps 2004		Automne 2004	
Réunion de l'ensemble de l'équipe locale	Réunion d'un sous-comité de l'équipe locale	Réunion de l'ensemble de l'équipe locale	Réunion d'un sous-comité de l'équipe locale
— —	— —	— —	— —

Q_2.9 DEPUIS QUE VOUS ÊTES MEMBRE DE L'ÉQUIPE LOCALE, VOUS EST-IL ARRIVÉ DE NE PAS POUVOIR PARTICIPER À UNE RÉUNION?

- 1= Oui
 2= Non **Ǿ Passez à Q_3.1.**
 9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_3.1.**

Q_2.10 DEPUIS QUE VOUS ÊTES MEMBRE DE L'ÉQUIPE LOCALE, COMBIEN DE RÉUNIONS AVEZ-VOUS MANQUÉES?

Indiquez le nombre : — —
 99= NSP/NRP

Q_2.11 PARMI LES CHOIX DE RÉPONSE SUIVANTS, QUEL EST **CELUI QUI RÉSUME LE MIEUX** LES MOTIFS POUR LESQUELS IL VOUS ARRIVE D'ÊTRE ABSENT À UNE RÉUNION DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Il vous arrive d'être absent lorsqu'il vous est impossible de vous libérer de votre travail à la date et à l'heure convenues pour la réunion.
 2= Il vous arrive d'être absent parce que vous êtes trop occupé pour participer à toutes les réunions.
 3= Il vous arrive d'être absent lorsque les sujets qui sont abordés ne vous concernent pas ou ne vous intéressent pas.
 4= Il vous arrive d'être absent parce que, de façon générale, les activités de l'équipe locale vous intéressent peu ou que vous jugez que la participation de l'organisme que vous représentez est peu pertinente.
 9= NSP/NRP
 6= Autres raisons (précisez) : _____

TROISIÈME PARTIE : FORMATION ET COMPRÉHENSION DU PROGRAMME

Q_3.1 AU DÉBUT DE LA MISE SUR PIED DE L'ÉQUIPE LOCALE, AVEZ-VOUS PARTICIPÉ À LA **PRÉSENTATION DU PROGRAMME** DONNÉE PAR UN REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (M. FRANÇOIS BLAIN) SUR LE PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?

1= Oui
2= Non
9= NSP/NRP

Q_3.2 À L'AUTOMNE 2004, AVEZ-VOUS PARTICIPÉ À UNE **RENCONTRE D'ÉCHANGE ET D'INFORMATION** DONNÉE PAR UN REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (M. FRANÇOIS BLAIN) SUR LE PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?

1= Oui
2= Non
9= NSP/NRP

**Si vous n'avez pas participé à la présentation du Programme ni à la rencontre d'échange et d'information, passez à Q_3.5.
Si vous avez participé à au moins une de ces séances,
continuez à Q_3.3.**

Q_3.3 EN UTILISANT UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, OÙ 1 SIGNIFIE QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT EN DÉSACCORD ET 5, TOUT À FAIT D'ACCORD, INDIQUEZ VOTRE DEGRÉ D'ACCORD AVEC LES DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS PORTANT SUR L'UTILITÉ DE LA OU DES SÉANCES D'INFORMATION DONNÉES PAR LE REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (M. FRANÇOIS BLAIN) SUR LE PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ.

	Tout à fait en désaccord			Tout à fait d'accord		
A) Les séances ont permis de bien comprendre les objectifs du Programme.	1	2	3	4	5	NSP/NRP
B) Les séances ont permis de clarifier l'approche systémique.	1	2	3	4	5	NSP/NRP
C) Les séances ont permis de clarifier le rôle de l'équipe locale.	1	2	3	4	5	NSP/NRP
D) Les séances ont permis de clarifier le rôle que j'avais à jouer à l'intérieur de l'équipe locale.	1	2	3	4	5	NSP/NRP
E) Les séances m'ont motivé à continuer à participer aux travaux de l'équipe locale.	1	2	3	4	5	NSP/NRP

Q_3.4 DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE LA OU DES SÉANCES D'INFORMATION DONNÉES PAR LE REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (M. FRANÇOIS BLAIN) SUR LE PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?

- 1= Très satisfait
- 2= Assez satisfait
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait
- 9= NSP/NRP

Q_3.5 ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME?

- 1= Excellente
- 2= Très bonne
- 3= Bonne
- 4= Plus ou moins bonne
- 5= Faible
- 6= Très faible
- 9= NSP/NRP

Q_3.6 ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE?

- 1= Excellente
- 2= Très bonne
- 3= Bonne
- 4= Plus ou moins bonne
- 5= Faible
- 6= Très faible
- 9= NSP/NRP

Q_3.7 ACTUELLEMENT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE COMPRÉHENSION DU RÔLE QUE VOUS AVEZ À JOUER À L'INTÉRIEUR DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Excellente
- 2= Très bonne
- 3= Bonne
- 4= Plus ou moins bonne
- 5= Faible
- 6= Très faible
- 9= NSP/NRP

QUATRIÈME PARTIE : MOBILISATION DU MILIEU

Q_4.1 AVANT VOTRE PARTICIPATION À L'ÉQUIPE LOCALE, AVIEZ-VOUS DES CONTACTS AVEC DES REPRÉSENTANTS D'ORGANISMES QUI SIÈGENT ACTUELLEMENT À L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Oui, avec plusieurs
- 2= Oui, avec quelques-uns
- 3= Oui, avec un seul
- 4= Non
- 9= NSP/NRP

Q_4.2 ACTUELLEMENT, EST-CE QUE DES ACTEURS DU MILIEU (ORGANISMES PUBLICS, PRIVÉS OU COMMUNAUTAIRES) NE SIÈGEANT PAS À L'ÉQUIPE LOCALE DEVRAIENT Y ÊTRE PRÉSENTS?

- 1= Oui
- 2= Non **Ǿ Passez à Q_4.4.**
- 9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_4.4.**

Q_4.3 INDIQUEZ LES PRINCIPAUX ORGANISMES QUI, SELON VOUS, DEVRAIENT ÊTRE REPRÉSENTÉS À L'ÉQUIPE LOCALE (MAXIMUM DE CINQ ORGANISMES).

Nom de l'organisme

Type d'organisme : public, privé ou
communautaire

Q_4.4 DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU NOMBRE D'ACTEURS DU MILIEU QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait
- 2= Assez satisfait
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait
- 9= NSP/NRP

Q_4.5 DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'ASSIDUITÉ DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait
- 2= Assez satisfait
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait
- 9= NSP/NRP

CINQUIÈME PARTIE : DÉROULEMENT DU PROGRAMME

Q_5.1 UNE DES PREMIÈRES OPÉRATIONS QUE L'ÉQUIPE LOCALE A EU À EFFECTUER A ÉTÉ DE CONSTITUER UN PORTRAIT DE SON TERRITOIRE. CE PORTRAIT DEVAIT CONTENIR DES RENSEIGNEMENTS SUR LES ÉLÈVES, LES CLASSES, L'ÉCOLE, LES FAMILLES, LA COMMUNAUTÉ ET LES ORGANISMES QUI LA COMPOSENT.

AVEZ-VOUS PARTICIPÉ À L'ÉLABORATION DE CE PORTRAIT?

- 1= Oui
- 2= Non **Ǿ Passez à Q_5.6.**
- 9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_5.6.**

Q_5.2 À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL ÉTAIT UTILE D'ÉLABORER UN PORTRAIT DU TERRITOIRE?

- 1= Très utile
- 2= Assez utile
- 3= Peu utile
- 4= Pas du tout utile
- 9= NSP/NRP

Q_5.3 CE PORTRAIT VOUS A-T-IL PERMIS DE MIEUX CONNAÎTRE LES CARACTÉRISTIQUES DU TERRITOIRE?

- 1= Beaucoup
- 2= Assez
- 3= Peu
- 4= Pas du tout
- 9= NSP/NRP

Q_5.4 À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE DE PROCÉDER AUTREMENT POUR ÉLABORER LE PORTRAIT DU TERRITOIRE?

- 1= Oui
- 2= Non **Ǿ Passez à Q_5.6.**
- 9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_5.6.**

Q_5.5 COMMENT L'ÉQUIPE LOCALE AURAIT-ELLE PU S'Y PRENDRE POUR ÉLABORER LE PORTRAIT DU TERRITOIRE?

Q_5.6 UNE FOIS LE PORTRAIT DU TERRITOIRE ÉTABLI, L'ÉQUIPE LOCALE A ÉLABORÉ UN PLAN DE RÉUSSITE. CE PLAN DEVAIT CONTENIR DES ACTIVITÉS DESTINÉES AUX CINQ SYSTÈMES : FAMILLE, ENFANT OU ÉLÈVE, CLASSE, ÉCOLE ET COMMUNAUTÉ.

AVEZ-VOUS PARTICIPÉ À L'ÉLABORATION DE CE PLAN DE RÉUSSITE?

- 1= Oui
2= Non **Ǿ Passez à Q_5.10.**
9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_5.10.**

Q_5.7 À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL ÉTAIT PERTINENT QUE L'ENSEMBLE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE LOCALE PARTICIPENT À L'ÉLABORATION DU PLAN DE RÉUSSITE?

- 1= Très pertinent
2= Assez pertinent
3= Peu pertinent
4= Pas du tout pertinent
9= NSP/NRP

Q_5.8 À VOTRE AVIS, EST-CE QU'IL AURAIT ÉTÉ POSSIBLE DE PROCÉDER AUTREMENT POUR ÉLABORER LE PLAN DE RÉUSSITE?

- 1= Oui
2= Non **Ǿ Passez à Q_5.10.**
9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_5.10.**

Q_5.9 COMMENT L'ÉQUIPE LOCALE AURAIT-ELLE PU S'Y PRENDRE POUR ÉLABORER LE PLAN DE RÉUSSITE?

Q_5.10 EN UTILISANT UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, OÙ 1 SIGNIFIE QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT EN DÉSACCORD ET 5, TOUT À FAIT D'ACCORD, INDIQUEZ VOTRE DEGRÉ D'ACCORD AVEC LES DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS PORTANT SUR LA QUALITÉ ET LA PERTINENCE DES ACTIVITÉS DÉCRITES DANS LE PLAN DE RÉUSSITE.

	Tout à fait en désaccord			Tout à fait d'accord			
A) Les activités vont permettre de renforcer le soutien à l'enfant ou à l'élève dans sa réussite.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
B) Les activités vont permettre d'améliorer la participation parentale au regard de la réussite.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
C) Les activités vont permettre d'améliorer le soutien offert au personnel et à la direction de l'école dans leur mission.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
D) Les activités vont permettre d'améliorer le soutien à l'élaboration et à la réalisation du projet éducatif et du plan de réussite.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
E) Les activités favoriseront la mobilisation des organismes de la communauté autour de la réussite.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
F) Le plan de réussite est réaliste et pourra être réalisé dans les délais prévus.	1	2	3	4	5		NSP/NRP
G) Le plan de réussite, tel qu'il est élaboré, va permettre à l'organisme que je représente de s'impliquer dans la réussite scolaire des enfants.	1	2	3	4	5		NSP/NRP

Si vous siégez à l'équipe locale en tant que parent, passez à Q_6.1.

Q_5.11 PARMI LES ACTIVITÉS QUI SONT MENTIONNÉES DANS LE PLAN DE RÉUSSITE,
COMBIEN IMPLIQUENT DIRECTEMENT L'ORGANISME POUR LEQUEL VOUS
TRAVAILLEZ?

Indiquez le nombre : __ __
999= NSP/NRP

Q_5.12 AURIEZ-VOUS AIMÉ QUE VOTRE ORGANISME SOIT IMPLIQUÉ DANS UN PLUS
GRAND NOMBRE D'ACTIVITÉS?

1= Oui
2= Non **Ǿ Passez à Q_6.1.**
9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_6.1.**

Q_5.13 POUR QUELLES RAISONS VOTRE ORGANISME N'A-T-IL PAS ÉTÉ IMPLIQUÉ DANS
UN PLUS GRAND NOMBRE D'ACTIVITÉS?

SIXIÈME PARTIE : IMPLICATION DES PARTENAIRES

Q_6.1 JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU RÔLE JOUÉ PAR LA COMMISSION SCOLAIRE DANS LE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ?

- 1= Très satisfait **Ǿ Passez à Q_6.3.**
- 2= Assez satisfait **Ǿ Passez à Q_6.3.**
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait
- 9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_6.3.**

Q_6.2 POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?

Q_6.3 JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DE LA DIRECTION DE L'ÉCOLE PRIMAIRE DANS LES TRAVAUX ET LES ACTIVITÉS DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait **Ǿ Passez à Q_6.5.**
- 2= Assez satisfait **Ǿ Passez à Q_6.5.**
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait
- 9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_6.5.**

Q_6.4 POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?

Q_6.5 JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES MEMBRES DU PERSONNEL DE L'ÉCOLE (PERSONNEL ENSEIGNANT ET NON ENSEIGNANT) QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait **Ǿ Passez à Q_6.7.**
- 2= Assez satisfait **Ǿ Passez à Q_6.7.**
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait
- 9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_6.7.**

Q_6.6 POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?

Q_6.7 JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES PARENTS QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait **Ǿ Passez à Q_6.9.**
- 2= Assez satisfait **Ǿ Passez à Q_6.9.**
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait
- 9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_6.9.**

Q_6.8 POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?

Q_6.9 JUSQU'À MAINTENANT, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE L'IMPLICATION DES
REPRÉSENTANTS D'ORGANISMES QUI SIÈGENT À L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait **Ǿ Passez à Q_7.1.**
- 2= Assez satisfait **Ǿ Passez à Q_7.1.**
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait
- 9= NSP/NRP **Ǿ Passez à Q_7.1.**

Q_6.10 POURQUOI ÊTES-VOUS PEU OU N'ÊTES-VOUS PAS DU TOUT SATISFAIT?

SEPTIÈME PARTIE : PERCEPTION À L'ÉGARD DES IMPACTS DU PROGRAMME

Q_7.1 JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA MOBILISATION DES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ENFANTS?

- 1= Très important
- 2= Assez important
- 3= Peu important
- 4= Pas du tout important
- 9= NSP/NRP

Q_7.2 JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA MOBILISATION DES PARENTS POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ENFANTS?

- 1= Très important
- 2= Assez important
- 3= Peu important
- 4= Pas du tout important
- 9= NSP/NRP

Q_7.3 JUSQU'À MAINTENANT, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'IMPACT DU PROGRAMME FAMILLE, ÉCOLE, COMMUNAUTÉ SUR LA QUALITÉ DU PARTENARIAT ENTRE LES ORGANISMES DE LA COMMUNAUTÉ?

- 1= Très important
- 2= Assez important
- 3= Peu important
- 4= Pas du tout important
- 9= NSP/NRP

HUITIÈME PARTIE : SATISFACTION À L'ÉGARD DU PROGRAMME

Q_8.1 DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DU TRAVAIL ACCOMPLI À CE JOUR
PAR L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT?

- 1= Très satisfait
- 2= Assez satisfait
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait
- 9= NSP/NRP

Q_8.2 AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS POUR QUE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT PUISSE
ÊTRE EN MESURE DE MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ÉQUIPE LOCALE?

- 2= Non
- 9= NSP/NRP
- 1= Si oui, précisez

Q_8.3 DE FAÇON GÉNÉRALE, ÊTES-VOUS SATISFAIT DE VOTRE PARTICIPATION À
L'ÉQUIPE LOCALE?

- 1= Très satisfait
- 2= Assez satisfait
- 3= Peu satisfait
- 4= Pas du tout satisfait
- 9= NSP/NRP

Q_8.4 SI C'ÉTAIT À RECOMMENCER, ACCEPTERIEZ-VOUS D'ÊTRE MEMBRE DE L'ÉQUIPE LOCALE?

1= Oui
2= Non
9= NSP/NRP

Q_8.5 SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FORTS DE CE PROGRAMME?

Q_8.6 SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FAIBLES DE CE PROGRAMME?

Q_8.7 AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS POUR AMÉLIORER LE PROGRAMME?



Québec

