



Atelier 1 - les défis de la collaboration intersectorielle

M. Pierre Chartrand, coordonnateur, Commission scolaire de Montréal

Mme Adèle Boudreau, directrice, Pro-Jeune-Est Rimouski-Neigette

M. Jean Panet-Raymond, ex-chercheur, Université de Montréal, intervenant Vivre Saint-Michel en santé

Résumé :

Cet atelier présentait les bases de la collaboration école-communauté à travers des exemples concrets de relations intersectorielles (Mesure d'aide aux devoirs du MELS, école communautaire, Écoles et milieux en santé, Mesure école en forme et en santé du MELS, etc.). Des réussites, des embûches et des échecs sont présentés pour mieux comprendre comment il serait possible de contourner les obstacles et vivre des relations partenariales fructueuses entre les milieux communautaire et institutionnel. Enfin, l'atelier tentait de répondre à une question centrale : comment, ensemble, pourrions-nous jeter les bases d'un partenariat réel, d'un partenariat équitable, bref, d'un partenariat responsable ?

Les acquis / constats :

- L'intersectorialité est désormais un incontournable;
- Le milieu communautaire est reconnu;
- On construit à partir de nos acquis puisque l'on a tiré des leçons de nos échecs;
- La naïveté a cédé le pas à des réflexes de plus en plus stratégiques;
- La présence active du ROCQLD est un acquis fondamental.

Bref, le mouvement est devenu incontournable, tant au niveau local qu'au niveau national parce qu'il prend de l'expérience.

Les principaux enjeux / préoccupations :

- Les organismes communautaires de lutte au décrochage doivent être davantage reconnus par les écoles et les commissions scolaires. Il faut rejoindre et impliquer ces acteurs et tout particulièrement les inviter sur les tables de concertation locale.
- Il faut augmenter le financement des organismes, à tout le moins, il faut que les sommes dévolues à certaines mesures comme l'aide aux devoirs se dirigent vers les organismes dont c'est la mission et qui ont développé une expertise.
- Les relations partenariales sont tributaires des individus or il y a un important roulement de personnel dans les écoles (dû aux retraites massives) et dans les organismes communautaires (dû au sous financement et à la précarité qui en découle). De plus, les contextes changent (nouveaux programmes, nouvelles sources de financements, etc.). Il faut donc toujours recommencer et cela est épuisant.
- L'intersectorialité est de plus en plus prise en compte par les pouvoirs publics qui, dans leurs programmes, obligent les acteurs terrain à se concerter. Comment faire pour arrimer cette

collaboration institutionnalisée avec les collaborations terrain qui émergent des acteurs du milieu ?

- Il faut tenir compte des facteurs organisationnels de chaque partenaire et des obligations qui en découlent, il y a trop souvent un choc de cultures organisationnelles sur le terrain.
- Il faut que les actions concertées partent du besoin des jeunes et il faut que cela soit un objectif qui rejoigne chaque acteur.
- Comment concilier la crédibilité communautaire et les objectifs gouvernementaux en matière de lutte au décrochage ? Au fond, les deux parties ont les mêmes objectifs, ce sont les moyens pour atteindre ces objectifs qui diffèrent. Pourquoi, dans ces conditions, continuons-nous à négocier 1 à 1 sur le terrain? Comment se fait-il que nous soyons obligés de négocier avec chaque école l'offre de service? Comment se fait-il que si l'école est réfractaire à l'intervention communautaire proposée, ce sont les jeunes qui sont pénalisés et qui ne reçoivent aucun service d'aide ? Si nous avons des objectifs communs entre les groupes communautaires et l'État, il faudrait cesser ces négociations locales et opter pour un cadre national d'intervention dans les écoles. Dans ces conditions, la négociation locale donne beaucoup trop de pouvoir à ceux et celles qui refusent la collaboration.

Bref, il faut travailler ensemble, malgré des cultures différentes, malgré certaines collaborations imposées, malgré le roulement de personnel; tout ceci, en évitant l'épuisement et en cessant de donner autant de pouvoir à ceux et celles qui refusent de collaborer.

Les consensus :

- Les écoles sont difficiles à rejoindre même si on observe plusieurs réussites de collaboration sur le terrain.
- Il faut être opportuniste pour construire à partir de ce qui bouge dans chaque région. Parfois, quelques pratiques « subversives » sont essentielles pour atteindre nos objectifs.
- Il faut que les organismes communautaires se centrent sur leur mission, qu'ils se fassent confiance et qu'ils soient convaincus de leurs compétences.
- Il faut toujours partir du besoin du jeune et s'assurer qu'autant l'organisme communautaire que l'école a reconnu ce besoin.
- Le partenariat ne peut se construire que si la reconnaissance mutuelle est au rendez-vous.

Bref, l'estime de soi ce n'est pas juste bon pour notre clientèle, c'est aussi bon pour nous parce que nous travaillons bien : on part des besoins des jeunes et on se concentre sur notre mission pour offrir des interventions de qualité. Malheureusement, ce sont souvent les écoles qui sont absentes du rendez-vous. C'est le paradoxe dans lequel nous nous retrouvons à ce moment de l'histoire de notre mouvement.

Les avenues d'actions :

- Concernant le programme d'aide aux devoirs, il faut que les organismes et le ROCQLD fassent des représentations auprès du MELS pour que les sommes soient confirmées en avril et non en octobre. Cela permettrait aux groupes communautaires d'effectuer un meilleur travail de planification.
- Il faut aussi faire pression auprès des commissions scolaires pour que l'argent du programme d'aide aux devoirs et de « École en forme et en santé » retourne vers les organismes communautaires.
- Il faut développer des données statistiques par village/ville pour mobiliser les acteurs plus facilement. Ce fut le cas dans Lanaudière et c'est cette stratégie qui a convaincu les écoles de s'engager dans la lutte au décrochage.
- Il faut travailler avec les « personnes contagieuses » à chaque « strate du mille-feuille » de l'éducation. Il faut commencer avec les « délinquants intelligents » avec qui on est en confiance. Selon son réseau de contacts, il faut partir de la Commission scolaire vers les écoles, partir des écoles vers les commissions scolaires ou partir des intervenants scolaires vers l'école. Il faut trouver sa solution locale pour percer le milieu scolaire.
- Il faut que les organismes communautaires séduisent. Les porteurs d'espoirs ont beaucoup de succès dans leurs relations partenariales.
- Il faut faire valoir la force du réseau communautaire ou plus précisément du celui de la lutte au décrochage. Il faut savoir s'allier pour négocier, notamment quand il y a un programme ministériel qui arrive dans un territoire.

Bref, il faut faire reconnaître la réalité des organismes auprès du MELS et des commissions scolaires. Il n'y a pas de recettes magiques : il faut bien comprendre le milieu, ses enjeux, savoir reconnaître ses alliés et ensuite travailler avec acharnement avec eux en développant des stratégies gagnantes et adaptées au milieu.

Annexe tirée des acétates présentées lors de l'atelier :

DÉFINITION DE PARTENARIAT

Le partenariat «réel» peut se définir comme un rapport d'interdépendance égalitaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement.

Dans ce rapport les deux parties ont des contributions mutuelles différentes mais jugées mutuellement également essentielles. Le partenariat réel est donc fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions.

L'objet du partenariat devient un échange de services ou de ressources de nature différente mais de poids ou de valeurs comparables ou reconnues comme telles par les parties impliquées. L'objet du partenariat peut aussi être la création commune d'un projet ou d'une ressource (joint venture).

JEAN PANET-RAYMOND /1991

DÉFINITION DE CONCERTATION

Un processus formel de coordination, ni hiérarchisé, ni institutionnalisé.

Ce processus repose sur l'adhésion volontaire d'un ensemble d'acteurs autonomes regroupés (table) en vue de préciser et d'atteindre des objectifs communs touchant l'échange d'information, la formation ou des actions concrètes.

JEAN PANET-RAYMOND /1999

Je tiens à souligner que j'utilise le terme de partenariat mais le mot concertation est aussi utilisé comme synonyme au Québec. Pour moi la concertation est une forme moins exigeante de collaboration qui peut impliquer plusieurs acteurs autonomes qui harmonisent leurs stratégies pour atteindre un objectif commun. À la limite ils peuvent avoir des intérêts différents. Par exemple un centre pour jeunes itinérants pourra participer à une table de concertation avec la police et d'autres établissements publics pour prévenir le sida chez les jeunes de la rue. La concertation est donc un préalable pour le partenariat.

(Conférence Estrie 29/9/1998)

L'ACTION INTERSECTORIELLE...DE QUOI PARLE-T-ON ?

Une vision : des problèmes de plus en plus complexes et de leurs contextes (déterminants) microsocial et macrosocial.

Une stratégie organisationnelle : des approches d'intervention ou d'action globale de collaboration / concertation / partenariat / harmonisation entre acteurs de divers secteurs.