



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage



ÉTUDE DES CONDITIONS DE SUCCÈS DES CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES



Rapport final

Canada 

**RAPPORT FINAL
ÉTUDE DES CONDITIONS DE SUCCÈS DES
CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES**

**RÉALISÉE PAR RONALD BISSON
LE 12 FÉVRIER 2003**

**Les opinions exprimées dans ce texte sont celles de l'auteur
et n'engagent en rien le ministère du Patrimoine canadien**

TABLE DES MATIÈRES

1. Le mandat.....	6
2. La méthodologie de cette recherche.....	6
3. L'état des lieux.....	7
3.1 Les centres existants ou en développement.....	7
3.2 La situation financière des centres scolaires et communautaires (CSC).....	10
3.3 Les mécanismes de gestion et de coordination.....	12
4. Les forces et les défis des CSC.....	13
4.1 Les forces vives des CSC.....	13
4.2 Les défis des CSC.....	15
4.2.1 Les défis reliés aux budgets d'opération.....	15
4.2.2 Les défis reliés aux relations institutionnelles entre partenaires de taille et de culture différentes mais de voix égale.....	17
4.2.3 Les défis reliés aux relations interpersonnelles entre les directions.....	19
4.2.4 Les défis reliés à la compréhension commune et partagée du mandat du CSC.....	20
5. Les conclusions et les leçons apprises : les facteurs de succès des CSC.....	21
5.1 La nécessité d'une vision commune concernant le mandat du CSC permettant son insertion dans la communauté.....	21
5.2 Des assises financières communautaires stables, de sources diversifiées et permanentes permettant de nourrir le dynamisme scolaire et communautaire.....	22
5.3 Des mécanismes de gestion et de communication bien rodés entre le volet scolaire et le volet communautaire.....	23
6. Les recommandations.....	24
6.1 Recommandations concernant les CSC.....	24
6.1.1 Poursuivre l'appui financier dans la construction du volet communautaire des CSC.....	24
6.1.2 La situation particulière dans les provinces où se trouvent un système confessionnel et un système public de langue française.....	26
6.1.3 Rendre disponible des fonds permettant de nourrir le dynamisme scolaire et communautaire.....	29
6.2 Recommandation concernant d'autres modèles de centres d'épanouissement des communautés.....	30
6.3 Recommandation concernant les études de faisabilité.....	32
CONCLUSION.....	34
ANNEXE 1 : SITES WEB DES CSC ET ÉCOLES.....	35
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENTREVUES.....	37

SOMMAIRE

Le mandat de cette recherche est le suivant : *Préciser les facteurs déterminants conduisant au succès des centres scolaires et communautaires (CSC) dans les communautés francophones en situation minoritaire et recommander des actions que pourrait prendre le ministère du Patrimoine canadien pour appuyer ces initiatives en fonction de ses objectifs stratégiques et des résultats visés dans son Cadre de gestion et de responsabilisation.*

La méthodologie suivante a été adoptée pour réaliser ce mandat :

- analyse des états financiers des cinq dernières années des CSC;
- entrevues dirigées auprès de trente-quatre (34) répondants, dont des directions du volet communautaire, des directions du volet scolaire et des administrateurs de conseils scolaires;
- visite de sept CSC.

L'état des lieux

En 2002, il existait dix-neuf (19) CSC, définis comme une institution qui regroupe une école, des services et des locaux de la communauté. Ces CSC desservent environ 4 500 élèves. Un (1) centre ouvrira ses portes en 2004 et quatre (4) études de faisabilité sont en cours.

Dans la très grande majorité des cas, l'édifice abritant le CSC appartient à un conseil scolaire ou à un ministère provincial, ce qui réduit considérablement le niveau de risque associé à l'opération de l'édifice.

La situation financière du volet communautaire est stable et équilibrée dans tous les CSC sauf un.

Tous les CSC ont adopté des protocoles ou des ententes de gestion de l'édifice.

Les forces vives des CSC

Les répondants aux entrevues ont confirmé et réaffirmé ce qui était déjà connu.

Le CSC offre un accès à des locaux spécialisés qu'une école seule ou qu'un organisme communautaire seul n'aurait pas pu obtenir. Les gens soulignent entre autres les locaux suivants : un plus grand gymnase, une salle de spectacle, des équipements audio-visuels de qualité, une grande cafétéria et des salles de rencontre multi-usages.

Le CSC est un pôle d'attraction très important dans la communauté. La majorité des CSC ont connu des augmentations importantes d'élèves depuis leur fondation.

Les communautés où se trouvent les CSC sont souvent dans des milieux très minoritaires et moins bien nantis en termes de services francophones. Le CSC est une institution clé contribuant ou pouvant contribuer à l'épanouissement de la communauté dans ces milieux.

Les défis des CSC

Cette recherche identifie quatre défis liés aux CSC :

- Les défis liés aux budgets d'opération. Durant les années '90, le volet communautaire a connu des coupures budgétaires importantes qui ont sérieusement affecté les capacités de programmation. La très grande majorité des CSC ont réussi à diversifier leurs sources de revenus. Ces nouveaux revenus sont liés à des projets précis. Il n'y a pas de source de

revenus permettant de nourrir le dynamisme entre le volet scolaire et le volet communautaire. Dans certains cas, ce dynamisme est donc inexistant.

- Les défis reliés aux relations institutionnelles entre partenaires de taille et de culture différentes mais de voix égale. Les structures de gestion et de livraison des services, les exigences législatives et les modalités de reddition de comptes sont très différentes entre le système scolaire et le volet communautaire. La relation entre le volet scolaire et le volet communautaire au sein d'un CSC ne se développe pas automatiquement du fait que les deux logent sous le même toit.
- Les défis reliés aux relations interpersonnelles entre les directions. Toutes les directions scolaires et communautaires de centres qui fonctionnent bien selon leurs perceptions partagent une vision commune de l'institution. Les idées suivantes sont exprimées souvent dans les entrevues : « *je crois que c'est la vision commune que l'on se donne qui fait la différence* »; « *unis nous sommes forts* »; « *je sais que la garderie du centre est la survie de mon école.* »
- Les défis reliés à la compréhension commune et partagée du mandat du CSC. Toutes les directions des deux volets ont réaffirmé la nécessité d'une compréhension commune du mandat du CSC. La qualité du dynamisme scolaire et communautaire dépend en grande partie de cet élément.

Les conditions de succès des CSC

Cette recherche a identifié trois conditions conduisant au succès des CSC :

- une vision commune et partagée concernant le mandat du CSC favorisant son insertion au sein de la communauté;
- des assises financières communautaires stables, de sources diversifiées et permanentes permettant de nourrir le dynamisme scolaire et communautaire;
- des mécanismes de gestion et de communication bien rodés entre le volet scolaire et le volet communautaire.

Les recommandations

Cinq recommandations sont émises suite à cette recherche.

Recommandation un : Que PCH continue à appuyer sur une base ponctuelle la construction des volets communautaires des CSC selon les conditions suivantes :

- que les promoteurs du projet précisent la mission conjointe de l'institution et ses objectifs;
- que les promoteurs du projet définissent et adoptent les mécanismes de représentation et de gestion qui encadreront et assureront la collaboration entre le volet scolaire et le volet communautaire;
- que le volet scolaire se porte garant des opérations de l'édifice dans son ensemble.

Recommandation deux : Dans les provinces où il existe un système confessionnel et un système public de langue française et lorsque ces deux systèmes sont juxtaposés sur le même territoire, que le ministère du Patrimoine canadien demande que l'étude de faisabilité du volet communautaire confirme les modalités de participation des deux systèmes scolaires, démontre comment le CSC rassemblera toutes les forces vives de la communauté et comment il contribuera à l'épanouissement de l'ensemble de la communauté.

Recommandation trois : Que PCH offre un appui financier au volet communautaire des CSC dans le but d'engendrer, de maintenir et de renforcer le dynamisme scolaire et communautaire.

Recommandation quatre: Que PCH mette en œuvre des modalités visant à appuyer divers modèles d'institutions servant de centres d'épanouissement des communautés, en plus des CSC, selon les conditions suivantes :

- que le volet communautaire identifie un ou des partenaires(s) ayant des capacités financières substantielles pouvant se porter garant des opérations de l'édifice à long terme;
- que les promoteurs du projet respectent les exigences de PCH dans la conduite de l'étude de faisabilité et dans l'élaboration du plan d'affaires.

Recommandation cinq : Que PCH propose des lignes directrices concernant les informations à recueillir dans la réalisation des études de faisabilité reliées à la construction des CSC ou des centres d'épanouissement de la communauté.

Un modèle d'étude de faisabilité devra inclure au moins les dimensions suivantes :

1. La situation démographique de la communauté ciblée.
2. Les services actuels offerts en langue française à la communauté.
3. Les besoins de la communauté concernant les services.
4. L'écart entre les services existants et les besoins et les priorités de services identifiées par la communauté.
5. Les partenaires potentiels d'un centre d'épanouissement des communautés : système(s) scolaire(s), organismes gouvernementaux de divers paliers, secteur privé, autres.
6. Divers modèles de prestation de services (CSC, centre multi-services, guichet unique, etc.) reliés à l'épanouissement des communautés et/ou à la dualité linguistique.
7. Le choix d'un modèle et le raisonnement.
8. Le modèle de gestion de l'édifice.
9. Le modèle de gestion des opérations et de la programmation appuyant le dynamisme entre les partenaires et contribuant à l'épanouissement de la communauté.
10. Le plan d'affaires de l'édifice.
11. Les revenus et dépenses liées à la programmation communautaire.
12. Les conclusions.
13. Les recommandations.
14. Les protocoles d'entente entre les partenaires.

1. Le mandat

Depuis plus de vingt ans, les communautés francophones de langue officielle en situation minoritaire favorisent la mise sur pied de CSC.

Depuis 1982, tout près d'une vingtaine d'institutions permettant une convergence et une synergie dans les investissements de la communauté, des conseils scolaires et des bailleurs de fonds fédéraux et provinciaux ont été établies.

Le mandat de cette recherche est le suivant :

Préciser les facteurs déterminants conduisant au succès des CSC dans les communautés francophones en situation minoritaire et recommander des actions que pourrait prendre le ministère du Patrimoine canadien pour appuyer ces initiatives en fonction de ses objectifs stratégiques et des résultats visés dans son Cadre de gestion et de responsabilisation.

D'une façon plus précise, la recherche doit explorer trois dimensions reliées aux CSC :

- L'état de la situation.
- L'analyse des avantages et des défis selon les opinions des intervenantes et intervenants.
- Les conclusions et les leçons apprises.

En dernier lieu, la recherche doit développer des recommandations concernant des actions que pourra entreprendre (PCH) dans ce domaine.

2. La méthodologie de cette recherche

Dix-neuf (19) CSC ont pu être identifiés. En août et septembre 2002, les responsables de chacun des CSC nous ont fait parvenir les états financiers vérifiés pour les cinq ou six dernières années (1996-1997 à 2001-2002) ou pour les années d'opération terminées si l'organisme avait moins de cinq ans. Nous avons effectué une analyse complète des revenus (sources et niveaux) et des dépenses (opérations et activités).

En octobre et novembre 2002, nous avons effectué des entrevues auprès de trente-quatre (34) personnes dont dix-sept (17) du volet communautaire et dix-sept (17) du volet scolaire. Dans la plupart des cas, nous avons réussi à rejoindre les directions générales du volet communautaire; dans quelques cas reliés à des plus petits centres, nous avons rejoint une personne bénévole du conseil d'administration. Dans tous les cas, les personnes pouvaient parler en connaissance de

cause. Nous n'avons pas effectué d'entrevues avec les CSC qui avaient moins d'une année d'existence. En ce qui concerne le volet scolaire, nous avons rejoint des directions des écoles faisant partie du CSC et dans trois cas, un administrateur du conseil scolaire. Nous n'avons pas pu rejoindre certaines directions d'école ou directions du volet communautaire. En plus des entrevues, nous avons visité sept (7) CSC dans le cadre de nos fonctions depuis septembre 2002.

L'analyse des états financiers vérifiés donne un portrait complet des coûts de programmation du volet communautaire des CSC, mais ne donne pas un portrait de toutes les dépenses reliées aux opérations de l'édifice. Dans la très grande majorité des cas, l'édifice abritant le CSC appartient soit à un conseil scolaire, soit à un ministère provincial. Les revenus et les dépenses reliés à l'immobilisation n'apparaissent donc pas dans les états financiers des organismes communautaires que nous avons reçus. Notre analyse financière se limite aux activités de programmation et aux frais d'opération assumés par le volet communautaire au sein de chaque CSC. Cette analyse donne un portrait exact de la situation financière du volet communautaire. Il est par contre impossible d'analyser la situation financière globale des CSC car les données ne sont pas facilement repérables.

Les limites de la méthodologie

Les ressources limitées affectées à cette recherche n'ont pas permis de valider et de contre-vérifier les opinions émises par les répondants aux entrevues. Par contre, il était clair au moment des entrevues que les directions des organismes et des écoles connaissaient à fond leur situation particulière et ont émis des opinions fondées sur leur vécu. Un nombre important de répondants avaient plus de huit années d'expérience au sein de leur CSC. Quelques personnes seulement étaient nouvellement en poste. Nonobstant la subjectivité inhérente à tout processus d'entrevues, les tendances, les constats et les conclusions découlant de ces entrevues permettent de discerner les enjeux reliés aux CSC et de proposer des pistes d'avenir.

3. L'état des lieux

3.1 Les centres existants ou en développement

La Commission nationale des parents francophones définit¹ un centre scolaire et communautaire ainsi : *Le CSC est une institution qui regroupe sous un même toit une école homogène française ainsi que des services et locaux à vocation communautaire. (...) Le centre scolaire et*

¹ CNPF, *Trousse d'information sur l'article 23 et le mouvement des parents francophones au Canada*, sans date. (Publiée vers la fin 1991 ou en 1992.)

communautaire est une extension du concept de l'école communautaire. Le noyau du CSC est l'école française, à laquelle viennent se greffer des services éducatifs et d'autre nature : services préscolaires, éducation aux adultes, bibliothèque, permanence des organismes communautaires francophones, salle de théâtre, ateliers, services de santé, bureaux d'affaires francophones.

Les institutions suivantes sont conformes à cette définition.

CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES 2002	
Province	Centres
Nouveau-Brunswick	Centre Ste-Anne - Fredericton
	Centre Beausoleil - Miramichi
	Centre Samuel de Champlain - St-Jean
Île-du-Prince-Edouard	Carrefour de l'Île St-Jean - Charlottetown
	Centre scolaire et communautaire de Summerside
Terre-Neuve	Centre Ste-Anne - Grand'Terre
Nouvelle-Écosse	Le Carrefour du Havre - Dartmouth
	L'Étoile de l'Acadie - Sydney
Ontario	Le Pavois culturel - Longlac

CENTRES SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES 2002	
Province	Centres
	Le Centre Desloges - London
	Le Centre social et culturel Frontenac - Kingston
	Le Centre scolaire et communautaire Notre Place - Mississauga
Saskatchewan	Le Centre scolaire et communautaire de Prince-Albert
	Le Carrefour des plaines - Régina
Alberta	Le Centre culturel et L'École Beauséjour - Plamondon
	Le Centre culturel et L'École du Sommet - St-Paul
	Le Centre scolaire et communautaire Boréal - Fort McMurray
	La Cité des Rocheuses - Calgary
	Le Centre scolaire et communautaire Centralta - Legal

Selon les informations recueillies, quatre (4) études de mise en œuvre de CSC sont en cours ou terminées dans les endroits suivants : une dans l'Ouest de l'IPE, une à Hamilton et à Pembroke en Ontario et une à St-Vital (au Sud de Saint-Boniface, Manitoba). Le CSC de St-Jean, Terre-Neuve, ouvrira ses portes en 2004. Il n'y a pas de CSC au Yukon, au Nunavut ou dans les Territoires du Nord-Ouest. Des études de faisabilité ont été réalisées à Victoria à deux reprises et à Prince-George et Kelowna au courant des années '80 et '90. Ces études n'ont pas conduit à la mise en œuvre d'un CSC en Colombie-Britannique bien que certaines écoles françaises fonctionnent à titre d'écoles communautaires.

3.2 La situation financière des CSC

Le concept des CSC date de 1982. Chaque CSC est unique et a connu une évolution particulière à sa situation démographique, scolaire et politique. Dans les faits un CSC est un édifice ou un complexe d'édifices dans lequel logent une école (parfois M à 6, parfois M à 12, parfois 7 à 12) et divers organismes et services communautaires.

Il n'y a pas de modèle qui standardise la présentation des données financières reliées aux CSC.

Dans la très grande majorité des cas, l'édifice et le terrain appartiennent à un conseil scolaire ou à un ministère provincial qui loue des espaces aux divers organismes communautaires. Dans quelques cas, le volet communautaire est propriétaire de ses espaces propres. Dans un cas, le volet communautaire est propriétaire de ses espaces à l'intérieur de l'édifice jusqu'au mur extérieur seulement. Dans tous les cas, un organisme de la communauté est responsable du volet communautaire et des liens de celui-ci avec le volet scolaire. Il peut s'agir d'un organisme existant au moment de la création du CSC ou d'une corporation créée à cette fin.

Nonobstant les situations variables d'un centre à l'autre, l'analyse des états financiers vérifiés des cinq dernières années permet de dégager les constats généraux suivants.

Tous les CSC, sauf un, se portent bien financièrement et leurs budgets sont en général bien équilibrés.

Le niveau de programmation communautaire varie d'une région à l'autre; dans les plus gros CSC, il atteint une valeur de l'ordre de 1,5 millions \$ par année. Dans les plus petits, il se situe aux environs de 50 000 \$ par année; le niveau d'activités de plusieurs CSC varie entre 200 000 \$ et 400 000 \$ annuellement. Il faut traiter ces données avec prudence. Dans certains centres, l'ensemble des revenus et des dépenses de l'organisme hôte et ceux de la totalité des activités du centre sont inscrits aux états financiers. Dans d'autres cas, les états financiers ne

comprennent que les revenus et dépenses liés à l'opération de l'édifice ou celles reliées à la programmation communautaire et ne présentent pas toutes les activités des locataires communautaires qui s'y trouvent.

Les CSC accèdent en général à trois sources de revenus : les programmes fédéraux, en particulier ceux de PCH et Direction des Ressources Humaines Canada, les programmes provinciaux (loyers et quelques activités) et des revenus auto-générés (surtout la location de salles et les frais d'admission et d'inscription).

Les revenus de location de salle à d'autres locataires communautaires ou au volet scolaire trouvent leurs origines dans plusieurs programmes fédéraux, dont le Programme d'appui aux communautés de langue officielle et le programme des Langues officielles en enseignement, ou encore dans une entente fédérale, provinciale et territoriale en langue officielle. Dans le cas des ententes à frais partagés, les gouvernements provinciaux investissent leur part. Dans la très grande majorité des CSC, un programme fédéral relié aux langues officielles est la source directe ou indirecte de la plus grande part des revenus. Le niveau de dépendance envers ces programmes est élevé.

En gros, les revenus générés par les activités de programmation communautaire outre la location de salles se situent entre 10% et 20% du total des revenus des CSC. Les sources de ces revenus sont les frais d'inscription aux activités, les frais de membres dans certains cas et les revenus de bingos ou autres activités de levée de fonds. En ce qui concerne le seul centre en difficulté financière, 80% de ses revenus sont auto-générés. Ce centre connaît des difficultés sérieuses puisqu'il a moins accès à des subventions gouvernementales en comparaison avec les autres CSC. C'est une situation paradoxale car ce centre est celui qui atteint la plus haute proportion de revenus auto-générés dans sa communauté parmi tous les CSC étudiés. Cette situation, unique, laisse présager les incidences des réductions des subventions de diverses sources dont bénéficie le volet communautaire.

Les états financiers démontrent des investissements annuels dans le maintien des édifices et l'établissement de réserves à cette fin. Les entrevues confirment, sans exception, que les installations physiques des centres sont en bon état et bien entretenues.

L'analyse des états financiers et les entrevues permettent aussi de constater que le niveau d'activités des CSC est à la hausse mais que le type d'activités est en transformation. Tous les CSC ont connu une période creuse durant les années de redressement budgétaire gouvernemental entre 1995 et 1998. Plusieurs CSC ont transformé leurs activités durant cette

période en réduisant le niveau d'activités culturelles et communautaires traditionnellement offertes gratuitement à la communauté pour se lancer plutôt dans l'offre de nouveaux types de services (centre d'accès communautaire et centre d'employabilité à titre d'exemple) en obtenant des nouveaux revenus de DRHC ou Industrie Canada. D'autres CSC ont augmenté les frais de location de leurs salles, ce qui a causé des remous à certains endroits et conduit à une baisse dans la fréquentation du centre par les francophones.

Cette période de transformation de la vocation des CSC n'est pas encore terminée. Certains centres s'orientent vers une offre de services gouvernementaux à leur communauté sous forme de guichet unique.

En général, la proportion des dépenses affectée à la masse salariale est stable ou carrément à la baisse tandis que le niveau global d'activités est à la hausse. Il est donc clair que les employés des CSC, tout comme ceux des systèmes scolaires et des organismes gouvernementaux, travaillent de plus longues heures ou plus intensément. Les entrevues ont confirmé cet état de fait.

3.3 Les mécanismes de gestion et de coordination

Les CSC ont développé divers mécanismes de gestion et de coordination entre le volet scolaire et le volet communautaire.

Un nombre important de centres ont élaboré des protocoles d'entente décrivant les conditions de location, les mécanismes de contrôle, les mécanismes opérationnels, ainsi de suite. Certains centres ont créé des comités de gestion qui voient aux politiques d'opération des édifices et qui offrent un forum pour arrimer diverses composantes des programmations scolaire et communautaire. Dans d'autres centres, les directions des écoles sont membres du conseil d'administration de l'organisme communautaire responsable du volet communautaire.

D'autres ont adopté une approche informelle. La coordination se fait par des échanges réguliers entre les directions des écoles et les directions du volet communautaire.

Dans certains cas, il n'y a pas de mécanisme de coordination entre le volet scolaire et le volet communautaire et il y a peu de communication entre les deux volets, sauf en ce qui concerne l'utilisation des locaux partagés.

4. Les forces et les défis des CSC

Nous avons repéré les sites web des centres qui en ont développé un (voir annexe I). Ces sites présentent la programmation complète des centres. Certains sont très bien conçus et sont même interactifs, permettant à la communauté environnante de voir quand certains locaux sont libres à titre d'exemple.

L'objet de cette recherche n'est pas de décrire à nouveau les avantages des CSC, ni de décrire leurs activités, mais bien de cerner pourquoi les centres fonctionnent bien ou non selon le point de vue des directions du volet communautaire et des directions d'école. Nous avons donc demandé aux répondants de caractériser la qualité de leurs relations avec l'autre volet du CSC. Ensuite, nous avons poussé la réflexion pour déterminer les facteurs contribuant au succès du projet ou inhibant le succès du projet. (Voir le questionnaire d'entrevues en annexe deux.)

4.1 Les forces vives des CSC

Les entrevues ont permis de confirmer les forces vives des CSC et leur contribution à l'épanouissement de la communauté.

Sans exception, tous les répondants ont affirmé que le CSC offre des grands avantages tant au volet scolaire qu'au volet communautaire. Les avantages qui ressortent le plus souvent sont les suivants.

Le CSC offre un accès à des locaux spécialisés qu'une école seule ou qu'un organisme communautaire seul n'aurait pas pu obtenir. Les gens identifient entre autres les locaux suivants : un plus grand gymnase, une salle de spectacle et de bons équipements audio-visuels, une grande cafétéria et des salles de rencontre multi-usages.

Le CSC est un pôle d'attraction dans la communauté.

Dans plusieurs cas, les directions des écoles soulignent l'augmentation importante des inscriptions scolaires causée par le fait que l'école fait partie d'un plus grand ensemble. Les inscriptions scolaires se chiffrent aujourd'hui à environ 4 500 élèves dans les dix-neuf (19) CSC. Certaines écoles ont doublé le nombre d'inscriptions depuis la fondation du centre. Certains centres ont pu profiter d'un premier projet d'expansion des espaces depuis leur fondation et étudient en ce moment une deuxième expansion.

Le niveau d'inscriptions scolaires et le volume d'activités communautaires ont tellement augmenté dans quelques centres que la limitation de l'espace physique empêche le développement futur, ce qui illustre bien le pouvoir d'attraction d'un CSC.

Les limites de cette recherche n'ont pas permis d'analyser en détail le rayonnement du volet communautaire dans la communauté. Certains CSC tiennent à jour des données concernant les inscriptions et la participation aux diverses activités des groupes faisant partie de l'institution. Les directions de certains centres ont souligné le nombre important de francophones rejoints par les activités communautaires.

Une donnée est connue. Certains CSC abritent des garderies qui voient leur niveau d'inscriptions augmenter d'année en année. Les garderies dans certains centres accueillent jusqu'à deux cents (200) enfants, ce qui est un bon présage selon les directions. Certains CSC se penchent en ce moment sur les initiatives du gouvernement fédéral reliées à la petite enfance, y voyant plusieurs dimensions pouvant contribuer à l'épanouissement de leur communauté.

Tous les répondants scolaires et communautaires des CSC qui ont affirmé que leur CSC est un succès confirment sans hésitation que le projet permet au volet scolaire et au volet communautaire d'offrir beaucoup plus de services à leur communauté, du fait qu'ils sont dans le même complexe.

Dans ces cas, la somme du total est plus grande que la somme des composantes. Tous disent que l'absence du CSC aurait empêché un développement important de leur communauté en situation minoritaire. Ce qui est particulièrement frappant est le fait que ces CSC soient implantés dans des régions où les francophones sont en situation très minoritaire, dans des communautés qui sont donc fragilisées à plusieurs points de vue. Les directions des volets scolaire et communautaire affirment que le CSC est l'institution clé qui a permis de renverser la vapeur et de vivifier leur communauté.

4.2 Les défis des CSC

Dans certains cas, la direction scolaire et la direction communautaire du même CSC ont affirmé indépendamment l'une de l'autre que selon eux, le projet n'est pas encore un succès, que la relation entre les deux volets est inégale et parfois frustrante et que les aspérités ne sont pas encore aplanies. Ces personnes affirment que les avantages offerts par les meilleurs locaux ne compensent pas les difficultés rencontrées. Certaines directions regrettent l'initiative et quelques-unes accepteraient volontiers de retirer leur institution du projet si cela était possible.

Nous avons approfondi la réflexion durant les entrevues pour mieux comprendre les causes de cet état de fait et nous avons vérifié certaines hypothèses dans un second tour d'entrevues auprès de certains répondants.

Les entrevues ont donc permis de cerner quatre défis clés qui s'appliquent à tous les CSC.

4.2.1 Les défis reliés aux budgets d'opération

Les écoles de langue française en situation minoritaire font maintenant partie de systèmes gérés par les francophones. Ce sont des systèmes provinciaux ou des conseils scolaires d'envergure qui détiennent des budgets importants. Ces revenus sont attribués en fonction du nombre élèves. Un système scolaire n'a pas à rentabiliser ses installations car les formules de subventions suffisent (normalement) pour couvrir toutes les dépenses reliées aux opérations des édifices scolaires.

Le volet communautaire pour sa part n'a pas accès à des subventions garanties. Chaque année, il doit présenter des demandes à une série de bailleurs de fonds pour assurer sa survie d'abord et l'offre de services à sa communauté ensuite.

Parmi les sources de revenus escomptés pour le volet communautaire se trouve la location des locaux. Plusieurs répondants affirment que les études de faisabilité démontraient comment cette location permettrait au volet communautaire de boucler ses budgets. Dans certains centres alors, les salles partagées pouvant générer des revenus nets sont remises au volet communautaire pour lui permettre de mieux boucler ses budgets.

Cette inégalité budgétaire entre les deux volets a conduit à des irritants substantiels dans certains endroits. Ces irritants se concentrent surtout autour de la location du gymnase. À titre d'exemple, certains centres louent le gymnase pour des mariages et autres événements sociaux. Forcément, certaines locations sont réservées une année à l'avance. Si durant cette année-là l'équipe de ballon-panier de l'école secondaire se classe au premier rang de la ligue scolaire, son école devra être l'hôte du tournoi final. S'il y a un conflit d'horaire parce que le gymnase est loué à l'avance, les élèves et le personnel concernés expriment des frustrations importantes.

Un tel irritant peut paraître anodin à un observateur externe, mais il s'agit de multiplier cette situation pour la location de la cafétéria et autres locaux partagés et l'irritant devient majeur pour une institution scolaire habituée à fonctionner d'une façon complètement autonome à l'intérieur de ses quatre murs.

L'autre défi budgétaire se situe au niveau des services culturels et communautaires offerts au volet scolaire par le volet communautaire. Les coupures budgétaires des années '90 ont obligé les groupes communautaires à réduire substantiellement les services culturels et sociaux offerts

à leur communauté et à l'école et, dans certains cas, à les éliminer complètement. La programmation culturelle est offerte sur une base ponctuelle, selon l'obtention ou non de certaines subventions ou de certains projets. Le volet communautaire peut difficilement planifier ses activités une pleine année à l'avance.

Le volet scolaire par contre est caractérisé par sa programmation annuelle déterminée au début de l'année et publiée dans le calendrier scolaire.

L'incapacité du volet communautaire à prévoir toutes ses activités par tranche annuelle est un autre irritant important affectant la relation entre les deux volets. Les directions des centres qui fonctionnent bien aujourd'hui mentionnent souvent les *périodes creuses* des années '90 lorsque le volet communautaire a dû effectuer un virage important pour diversifier ses sources de revenus. Une rencontre des CSC du pays en 1996 a permis de constater que plusieurs centres ont connu une chute de 35% de leurs revenus à cette époque.

<http://www.nald.ca/whatnewf/recon.htm>).

Les entrevues et l'analyse des états financiers permettent de constater que la situation budgétaire du volet communautaire s'est stabilisée dans la plupart des cas. Les groupes ont identifié de nouvelles sources de revenus de projets et ont atteint des volumes permettant de mieux prévoir les activités d'une année à l'autre. Il reste par contre que le volet communautaire continue à investir une partie importante de ses énergies à la recherche de financement, des énergies qui ne sont donc pas consacrées à raffermir les relations de travail entre le volet scolaire et le volet communautaire.

4.2.2 Les défis reliés aux relations institutionnelles entre partenaires de taille et de culture différentes mais de voix égale

Une école ne peut pas vivre dans l'incertitude. Puisqu'elle transige avec des enfants et des adolescents, toute école doit être caractérisée par la stabilité et la capacité de prévoir les événements.

Le volet communautaire au contraire vit dans l'incertitude ne pouvant jamais prévoir ses opérations pour plus d'une année; souvent, l'horizon de planification est encore plus court.

L'école fait partie d'un système scolaire sophistiqué, dirigé par des élus qui sont redevables à leurs commettants (dans la plupart des provinces et territoires) et géré par des professionnels détenteurs de diplômes pertinents qui sont soutenus par un personnel hautement qualifié.

Le volet communautaire est dirigé par des bénévoles donnant de leur temps, qui sont redevables à leur assemblée générale annuelle, et est géré par un nombre très limité de personnes qui se voient obligées de cumuler de multiples fonctions.

L'école ne connaît que deux vitesses dans son fonctionnement : arrêt complet durant les vacances, pleine vitesse à toutes les autres périodes de l'année. Il n'y a pas de temps au ralenti dans une école.

Le volet communautaire connaît plusieurs vitesses, selon les capacités des bénévoles et des employés et selon les subventions obtenues.

On pourrait continuer la liste. On voit clairement que les partenaires sont de taille inégale, de fonctionnement inégal, mais souvent de voix égale dans la gestion du CSC.

Tous ces facteurs servent à expliquer pourquoi la relation entre le volet scolaire et le volet communautaire au sein d'un CSC ne se développe pas automatiquement du fait que les deux logent sous le même toit. Dans certains centres, les directions nous ont dit indépendamment l'une de l'autre qu'il y a peu de communication entre les deux volets et que le dynamisme scolaire et communautaire n'existe à peu près pas dans leur centre. Les organismes et l'école se logent l'un à côté de l'autre, dans le même édifice, mais ne travaillent pas ensemble. Pour utiliser une analogie, les gens habitent dans un condominium plutôt que dans une coopérative d'habitation.

Dans certains cas, ces difficultés inhérentes aux deux systèmes ont été exacerbées par l'obtention de la gestion scolaire à la fin des années '90. C'est un effet imprévu de cette réussite. Quelques directions d'école affirment que depuis l'obtention de la gestion, elles ont moins besoin du volet communautaire pour offrir une bonne qualité de services en français à leurs élèves. Avant la gestion, leur école française disposait de moins de ressources. Depuis l'obtention de la gestion, elle dispose de meilleures ressources financières et elle reçoit des meilleurs services de leur système scolaire maintenant géré par des francophones. Cette augmentation de capacité a rendu l'école plus autonome face à la communauté environnante. Selon ces personnes, leur école est maintenant autosuffisante, ce qui n'était pas nécessairement le cas avant l'obtention de la gestion scolaire.

Les directions communautaires dans ces CSC captent ce signal subtil et sentent que l'école a moins besoin de leurs services. Ces personnes expliquent en plus que les années durant lesquelles le système scolaire a obtenu la gestion coïncident avec les années de coupures budgétaires dans le volet communautaire. La convergence de ces deux éléments a contribué à

distancer le volet communautaire du volet scolaire dans certains CSC. Dans ces cas, le retour du pendule n'a pas eu lieu. Certaines directions du volet communautaire affirment qu'un de leurs grands défis demeure de convaincre l'école qu'elle a besoin du volet communautaire.

Dans d'autres cas, l'obtention de la gestion scolaire a conduit à une prise de conscience différente. Les directions d'écoles affirment que l'obtention de la gestion a mené à la reconnaissance du plein potentiel d'épanouissement pouvant découler d'un partenariat accru entre l'école et la communauté. Dans ces cas, les directions du volet communautaire et du volet scolaire travaillent en complicité pour accroître le plus possible les services en français disponibles dans leur milieu. Dans plusieurs cas, nous avons observé que le volet scolaire absorbe plus que sa pleine part des frais d'opération des espaces communs, en raison des bénéfices perçus pour ses écoles. Les directions scolaires et communautaires de ces CSC affirment indépendamment l'une de l'autre que leur volet ne pourrait pas aussi bien vivre sans la présence de l'autre.

Dans les centres qui se sont définis comme fonctionnant bien, les directions scolaire et communautaire expliquent comment elles investissent le temps nécessaire pour nourrir les relations de travail entre les deux volets. Dans ces cas, les directions ne prennent pas pour acquis que le simple fait d'être francophone sous le même toit suffit pour construire une institution forte. Ces centres ont adopté divers moyens formels et informels, variant d'un centre à l'autre, pour nourrir leurs relations. Ce qui est commun est le fait qu'ils aient tous identifié et mis en œuvre des moyens pour atteindre ce but.

À titre d'exemple, certains CSC ont créé des comités de gestion qui se rencontrent une fois toutes les deux semaines. D'autres comités de gestion se rencontrent formellement moins fréquemment mais les directions communiquent entre elles régulièrement et souvent. Dans un cas, les promoteurs du projet ont construit une seule salle pour le personnel scolaire et communautaire. Dans un autre cas, tout le personnel scolaire et communautaire se rencontre au début de l'année pour faire connaissance et pour discuter d'activités pouvant se réaliser en collaboration.

Ces directions affirment qu'il faut toujours être vigilant et travailler sur la relation entre les deux institutions pour assurer un dynamisme scolaire et communautaire.

4.2.3 Les défis reliés aux relations interpersonnelles entre les directions

Les entrevues permettent de constater l'impact majeur qu'ont les directions d'école et les directions communautaires sur l'évolution des CSC.

Les directions scolaires et communautaires de tous les projets qui se sont définis comme fonctionnant bien ont quelques caractéristiques en commun.

D'une part, elles sont des personnes possédant des compétences techniques et des habiletés de gestion assez remarquables. Dans tous les cas qui fonctionnent bien, les directions ont réussi à identifier et à recruter des expertises humaines variées et complémentaires pour mieux servir leurs clientèles et à trouver les ressources financières nécessaires pour livrer les services.

Dans certains cas de centres qui fonctionnent moins bien, selon le point de vue indépendant des deux directions concernées, les compétences techniques et les habiletés de gestion à elles seules ne suffisent pas. L'ingrédient manquant se situe au niveau de la vision du centre.

Toutes les directions scolaires et communautaires de centres qui fonctionnent bien selon leurs perceptions utilisent tôt ou tard dans l'entrevue des mots tels que « *je crois que c'est la vision commune que l'on se donne qui fait la différence* », « *unis nous sommes forts* », ou « *je sais que la garderie du centre est la survie de mon école* ».

Dans ces cas, les directions partagent une vision commune de l'importance du CSC dans l'épanouissement de leur communauté. Elles décrivent les efforts personnels qu'elles font pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble et pour réduire les irritants. À titre d'exemple, certaines directions du volet communautaire siègent aux conseils d'école et certaines directions d'école siègent aux conseils d'administration des volets communautaires. D'autres se rencontrent et discutent régulièrement des modalités de collaboration.

Dans tous ces cas, la vision partagée entre les directions permet de replacer les irritants dans leur contexte et de développer une volonté réelle de les régler pour le plus grand bien de l'ensemble et non seulement pour celui d'un volet particulier. Ces directions encouragent leur personnel à agir de même. Cette culture visant le plus grand bien de l'ensemble semble profondément enracinée dans ces centres, mais les directions reconnaissent la fragilité de la situation.

4.2.4 Les défis reliés à la compréhension commune et partagée du mandat du CSC

Les directions qui affirment que leur CSC est un succès ont établi et rodé des mécanismes de fonctionnement. Elles disent par contre que le succès ne dépend pas seulement de la qualité de ces mécanismes.

Les directions scolaires et communautaires de ces centres ont une compréhension claire et partagée du mandat du CSC. Nous entendons de la part de ces personnes des phrases telles que « *pour moi le volet communautaire ou le volet scolaire (selon le cas) est un plein partenaire dans mon quotidien* », « *on a une dépendance positive entre les deux parties* », ou « *c'est un centre d'épanouissement de la communauté* ».

Dans ces cas, les directions connaissent bien leur communauté élargie, citent des statistiques reliées à la communauté dans son ensemble et peuvent décrire l'impact du centre sur leur milieu. Ces personnes affirment qu'elles travaillent sur des projets qui comptent pour leur communauté.

Les directions qui relatent que leur centre fonctionne moins bien affirment qu'il n'y a pas de compréhension commune et partagée du mandat du CSC dans son ensemble. Dans ces endroits, la collaboration se limite à un partage de locaux et à quelques activités conjointes durant les temps forts de l'année. Les directions concernées disent que les gens ont mis beaucoup d'efforts pour assurer l'existence de la structure physique de l'édifice mais qu'il n'y a pas d'âme dans le complexe.

Les phrases qui reviennent souvent dans les entrevues de la part des directions de ces centres sont les suivantes : « *il faudrait donner une allure communautaire à l'ensemble de l'édifice* »; « *il y a un blocage quelconque que je n'ai pas encore identifié* »; « *on n'a pas encore développé une vie collective, on ne se voit pas comme partenaires* ».

Les directions qui ont participé à la conception de ces projets confirment qu'il y a eu peu de conversations au préalable concernant l'esprit qui devait régner au CSC, les valeurs qui rassemblaient les deux volets et le mandat commun qu'on voulait donner à l'institution. Les gens semblent plutôt avoir concentré leurs efforts sur l'obtention des fonds nécessaires à la construction d'un complexe. Comme l'a résumé une direction : « *On s'est concentré sur les briques et non sur le cœur* ».

5. Les conclusions et les leçons apprises : les facteurs de succès des CSC

Les entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche permettent de cerner certains facteurs contribuant au succès des CSC.

5.1 La nécessité d'une vision commune concernant le mandat du CSC permettant son insertion dans la communauté

Un CSC est un projet de partenariat entre une école et des organismes communautaires ou encore, dans un endroit en Ontario, entre deux écoles (une publique et une catholique) et des organismes d'une communauté. L'objectif de ce partenariat est de créer une institution agissant comme moteur de l'épanouissement de cette communauté. Pour jouer ce rôle, l'institution doit être pleinement insérée dans la communauté.

Tout partenariat comporte des complexités. Toute relation entre partenaires comporte aussi des enjeux différents pour chacun des partenaires. Chaque enjeu présente des avantages et des inconvénients pour ces partenaires.

Au quotidien, tous les CSC connaissent et vivent des succès, des réussites et des temps de bonne entente, ainsi que des différends, des difficultés et des tensions.

Cette étude permet de conclure que l'un des plus grands facteurs de succès d'un CSC dans les communautés francophones et acadiennes est le développement et l'adoption d'une vision commune et partagée du mandat de l'institution. Sans cette vision commune, les différends et les moments de tension semblent dominer; ils conduisent à des écarts de communication et à la réduction des efforts de collaboration.

Dans la mise en œuvre de nouveaux centres, les intervenants doivent d'abord répondre à la question suivante : pourquoi la communauté et l'école veulent-elles se donner une telle institution ?

Cette question doit être discutée en profondeur par les promoteurs du projet tant au niveau scolaire que communautaire et la vision qui en découle doit être rappelée souvent et transmise d'un gestionnaire à un autre et d'un conseil d'administration à un autre. Cette vision commune doit transcender les individus en poste, refléter le cœur de la communauté dans son ensemble et s'enraciner à la fois dans le volet scolaire et dans le volet communautaire.

5.2 Des assises financières communautaires stables, de sources diversifiées et permanentes permettant de nourrir le dynamisme scolaire et communautaire

Cette recherche permet de conclure que la stabilité des opérations des édifices abritant les CSC est assurée en grande partie par le volet scolaire, soit les conseils scolaires ou des ministères provinciaux. Dans un grand nombre de cas, le volet scolaire est l'unique propriétaire du site et il loue les espaces au volet communautaire. En étant propriétaire, le volet scolaire assure la pérennité des immobilisations.

Des protocoles d'entente à long terme encadrent cette relation.

Le volet scolaire semble satisfait de cette approche. Le plus grand risque encouru par le volet scolaire est la fermeture des opérations du volet communautaire qui serait causée par l'élimination des subventions. Dans ce cas, le volet scolaire occuperait l'ensemble de l'édifice. Vu l'ampleur des budgets du volet scolaire et les besoins grandissants d'espace, c'est un risque bien calculé.

L'étude permet de conclure que le financement du volet communautaire de tous les CSC pour la livraison d'une programmation communautaire est l'élément qui demeure instable et incertain. Cette dimension est un des facteurs les plus importants qui empêchent les CSC d'atteindre leur plein potentiel. Les organismes du volet communautaire reçoivent des octrois de divers programmes gouvernementaux leur permettant de réaliser une programmation donnée. Ces projets sont tous de courte durée (12 mois pour la plupart) et le volet communautaire doit soumettre des demandes de financement continuellement à divers bailleurs de fonds.

La période de compressions budgétaires vécue par les organismes durant les années '90 a contribué à réduire sensiblement le dynamisme scolaire et communautaire.

La réaffirmation de l'importance du dynamisme entre la communauté et l'école au sein d'un CSC est la dimension la plus significative identifiée dans le cadre de cette recherche. Nous disons « réaffirmation » car les auteurs de la trousse de la CNPF citée plus haut avaient vu clair : *Le CSC doit être compris comme un concept global. Si l'on veut exploiter tout son potentiel, il est nécessaire que la composante scolaire et la composante communautaire fonctionnent harmonieusement ensemble. Les activités de chacune des composantes doivent compléter celles de l'autre, en tirer profit et les enrichir.*

La location ponctuelle de locaux au public n'est pas une source stable et permanente de revenus permettant au volet communautaire d'offrir une gamme de services culturels et sociaux à la

communauté. Au mieux, ces locations permettent de générer des revenus réduisant les coûts nets d'opération de quelques locaux, dont le gymnase. L'étude permet de constater aussi comment cette location ponctuelle de locaux au public peut devenir un irritant majeur dans les relations entre l'école et la communauté. Le critère de rentabilité économique ne doit pas supplanter les priorités de la communauté dans les choix effectués concernant l'utilisation des locaux.

La recherche permet de conclure que les CSC qui se voient comme étant un succès aujourd'hui ont tous un volet communautaire diversifié et très actif. Ils atteignent des chiffres d'affaires annuels variant entre plusieurs centaines de milliers de dollars et plus d'un million. Dans certains endroits, les groupes communautaires ont entrepris de se réorganiser et de se restructurer pour mieux desservir leur communauté. Certains ont dû prendre quelques années pour effectuer un tournant et identifier des nouvelles sources de revenus autres que ceux provenant de PCH, sur lesquels il y avait une grande dépendance auparavant. Dans ces centres, le volet communautaire offre un nombre important de services à la communauté et à l'école.

L'école bénéficie pour sa part de l'effet d'attraction du volet communautaire en termes d'inscriptions futures. L'augmentation du nombre d'inscriptions de l'école bénéficie à son tour au volet communautaire par l'augmentation de la clientèle fréquentant le centre. Un cercle positif d'appui mutuel se crée alors entre l'école et la communauté.

5.3 Des mécanismes de gestion et de communication bien rodés entre le volet scolaire et le volet communautaire

Un CSC est une entité complexe exigeant des mécanismes de gestion bien rodés.

Cette gestion se situe à deux niveaux : le fonctionnement de l'édifice et les lignes de conduite concernant les relations entre le volet scolaire et le volet communautaire.

Pour répondre à ce besoin, la grande majorité des centres ont élaboré des protocoles d'entente régissant ces questions. Plusieurs protocoles ont des clauses de révision périodique (aux cinq ans à titre d'exemple).

La négociation et l'adoption de bons protocoles de gestion est un autre facteur contribuant au succès des CSC. Plusieurs directions ont souligné l'importance de ces outils pour assurer une bonne entente entre les partenaires.

Dans certaines provinces où il existe plusieurs CSC, quelques directions d'école ont souligné qu'elles ne disposaient pas de lignes de conduite de leur conseil scolaire régissant la relation avec le volet communautaire du CSC. Sans ces lignes de conduite, la qualité de la relation établie varie au gré de la volonté des directions en place.

Un autre facteur de succès serait donc l'élaboration de lignes de conduite par les conseils scolaires lorsqu'il existe plusieurs CSC sur leur territoire.

6. Les recommandations

6.1 Recommandations concernant les CSC

6.1.1 Poursuivre l'appui financier dans la construction du volet communautaire des CSC

Les vingt dernières années ont vu la mise en œuvre de dix-neuf (19) projets de CSC dans les communautés acadiennes et francophones. Au total, on retrouve quelque 700 écoles élémentaires et secondaires dans les communautés acadiennes et francophones, regroupant environ 200 000 élèves, régies par 31 (trente et une) autorités scolaires en plus de certaines administrations scolaires². (Voir <http://www.ctf-fce.ca/f/notre/francaise/ecoles/avant.htm>) Il est clair que la mise sur pied d'un CSC est l'exception plutôt que la règle. L'établissement des projets a été long et laborieux dans plusieurs cas. Certaines directions rapportent que cinq à sept ans se sont écoulés entre l'étude de faisabilité et l'ouverture de leur centre.

Quatre (4) projets de CSC sont actuellement à l'étude. L'obtention de la gestion scolaire va probablement occasionner la naissance de plusieurs autres initiatives visant à développer un CSC dans les communautés.

Historiquement, l'appui financier de PCH permettait de défrayer une partie importante des frais d'immobilisation du volet communautaire sur une base ponctuelle en fonction de la faisabilité du projet.

L'obtention de la gestion scolaire facilite sensiblement l'établissement d'un CSC, particulièrement lorsque le secteur scolaire se porte garant des opérations de l'ensemble de l'édifice, ce qui est le cas dans la très grande majorité des CSC actuels. Il faut reconnaître et apprécier à sa juste valeur cette importante contribution de la part des responsables scolaires car une telle approche

² Par le terme *autorités scolaires* on comprend les conseils scolaires, les divisions scolaires, les commissions scolaires et les districts mis en place pour gérer les écoles de langue française. L'Ontario compte 12 conseils scolaires de langue française (en plus de 6 petites administrations scolaires gérant chacune une école dans les régions éloignées), le Nouveau-Brunswick compte 5 districts scolaires de langue française, l'Alberta compte 5 conseils scolaires de langue française. Il y a un conseil scolaire de langue française dans chacune des autres provinces et chacun des territoires, parfois désigné par la rubrique Division scolaire ou Commission scolaire.

élimine le risque de la faillite d'un CSC en ce qui concerne l'édifice. Si un jour le volet communautaire ne peut plus payer sa part des opérations, le conseil scolaire partenaire du projet intégrera l'ensemble de l'édifice à ses opérations. Cette garantie était à peu près impossible à obtenir avant la gestion scolaire, ce qui a sensiblement ralenti la mise sur pied de plusieurs projets selon nous.

Notre firme a déjà réalisé des études de faisabilité pour des CSC qui concluaient que le projet ne pouvait pas avancer car le volet communautaire n'était pas en mesure d'assurer financièrement les opérations de sa part de l'édifice. Sans partenaire ayant des capacités financières substantielles, le risque était trop élevé. Les trente et une (31) autorités scolaires de langue française desservant les communautés minoritaires de langue officielle sont des partenaires qui ont dans la plupart des cas des capacités financières pouvant assurer la pérennité de l'édifice.

Cette recherche permet de conclure sans aucun doute que le volet communautaire ne pourra jamais se porter garant de sa part de l'édifice en ce qui concerne l'immobilisation.

Ce sont des subventions annuelles ou tout au plus des projets s'échelonnant sur deux ou trois ans qui permettent au volet communautaire d'offrir des services à sa communauté. Ces subventions permettent au volet communautaire de défrayer sa part des frais d'opération de l'édifice. En 2002, ces coûts variaient entre 8 \$ et 10 \$ le pied carré à peu près partout au Canada. Nous avons remarqué dans l'analyse des états financiers que certains conseils scolaires subventionnent indirectement le volet communautaire en réduisant les frais de location ou en absorbant une part importante de certaines dépenses de réfection de l'édifice.

Quoique cette recherche ne constitue pas une évaluation proprement dite de l'expérience des CSC, les entrevues permettent de conclure qu'un CSC est ou peut devenir une institution importante contribuant à l'épanouissement des communautés. Selon les directions des volets communautaires et des volets scolaires, ces initiatives doivent se poursuivre.

Les demandes d'appui financier devraient préciser la mission conjointe de l'institution, ses objectifs, les modalités et les mécanismes de représentation et de gestion encadrant la collaboration communautaire et scolaire. Ceci permettra au CSC de mieux réaliser son plein potentiel.

L'appui de PCH pour la construction de la dimension communautaire à l'intérieur des CSC permet de défrayer les coûts reliés aux espaces exclusifs dédiés à l'utilisation des groupes ou clients communautaires (bureaux et aires de service, entre autres) et les espaces de

collaboration partagés avec le volet scolaire (gymnase, cafétéria, salle de spectacle et de réception et autres espaces de ce type).

En plus, pour augmenter les chances de succès de l'institution, le volet scolaire doit se porter garant de l'opération de l'édifice. Dans les faits, ceci implique que les groupes communautaires deviennent des locataires dans un édifice appartenant à un conseil scolaire ou à une autorité scolaire.

Pour éviter un partenariat asymétrique, une telle approche exigera une entente à long terme entre le volet communautaire et le volet scolaire pour régir les modalités entourant l'accès à l'édifice, l'usage des espaces, les sous-locations à d'autres partenaires communautaires, les assurances, les frais d'entretien et de nettoyage, etc.

Recommandation un : Que PCH continue à appuyer sur une base ponctuelle la construction des volets communautaires des CSC selon les conditions suivantes :

- **que les promoteurs du projet précisent la mission conjointe de l'institution et ses objectifs;**
- **que les promoteurs du projet définissent et adoptent les mécanismes de représentation et de gestion qui encadreront et assureront la collaboration entre le volet scolaire et le volet communautaire;**
- **que le volet scolaire se porte garant des opérations de l'édifice dans son ensemble.**

6.1.2 La situation particulière dans les provinces où se trouvent un système confessionnel et un système public de langue française

Nous avons souligné plus haut la situation particulière dans les provinces dans lesquelles se côtoient ou sont superposés le système public et le système catholique de langue française.

Le partenariat entre le volet communautaire et le volet scolaire est plus complexe dans ces provinces. En plus d'établir le partenariat avec la communauté, il faut établir le partenariat entre le volet scolaire public et le volet scolaire catholique. L'expérience à ce jour démontre les avantages possibles mais aussi les difficultés inhérentes à cette collaboration où sont juxtaposés les articles 23 et 93 de la Constitution du Canada.

Les francophones en milieu minoritaire doivent trouver des façons de collaborer pour maximiser l'impact de leurs institutions et de leurs services. La Cour suprême du Canada a reconnu dans le jugement Arsenault-Cameron que les écoles de la minorité, en plus d'être des centres

d'enseignement, servent de centres communautaires qui peuvent favoriser l'épanouissement de la culture de la minorité linguistique et assurer sa préservation.

Dans le contexte des minorités linguistiques, les CSC peuvent présenter des occasions permettant aux systèmes scolaires francophones catholiques et publics d'innover dans les façons de collaborer pour mieux servir la communauté dans son ensemble et contribuer à son épanouissement. Dans les endroits où les deux conseils scolaires acceptent de collaborer dans un tel projet avec la communauté, un CSC doit être conçu de sorte qu'il respecte pleinement la mission, les valeurs et l'autonomie d'action des deux systèmes scolaires.

Ceci étant dit, chaque système scolaire est autonome.

Il ne revient pas à PCH d'intervenir dans les débats entre les systèmes scolaires.

La contribution financière de PCH dans les CSC se situe au niveau du volet communautaire. Dans la plupart des cas, le financement initial de PCH permet la réalisation par la communauté d'une étude de faisabilité et d'un plan d'affaires.

Notre recherche peut servir à éclairer PCH à cet égard car l'appui offert à une communauté aura des incidences importantes sur les deux systèmes scolaires en question.

Vu l'impact considérable des CSC comme pôle d'attraction et de rétention des élèves tel que démontré dans cette étude, nous voyons mal comment un des deux systèmes accepterait que l'autre système soit le seul partenaire scolaire dans un CSC, particulièrement s'il a une école sur le même territoire.

La mise sur pied d'un tel centre scolaire et communautaire pourrait conduire à une réduction importante d'élèves et peut-être même à la fermeture de l'école du conseil scolaire qui ne participerait pas au projet. Il est assez facile de prévoir les intempéries et les bourrasques provoquées par une telle situation qui serait causée par le financement du ministère du Patrimoine canadien accordé à la communauté.

Certains administrateurs scolaires nous ont indiqué que dans un tel cas ils recommanderaient fortement à leur conseil scolaire d'intenter des poursuites légales contre PCH parce que, dans un tel scénario, le Ministère appuierait un des deux conseils scolaires au détriment de l'autre par l'entremise d'une tierce partie qui est la communauté locale.

Nous croyons que le ministère du Patrimoine canadien pourrait effectivement être passible d'une poursuite judiciaire de la part du conseil scolaire qui ne participe pas au projet et qui voudrait y participer. Un tel projet pourrait porter atteinte au développement et à l'épanouissement d'une communauté si un des deux conseils est obligé de fermer son école ou de réduire sensiblement les services qui y sont disponibles vu une baisse d'élèves.

Le ministère du Patrimoine canadien devra être très prudent à cet égard. Même si un conseil scolaire décide de ne pas participer à un tel projet et qu'il donne son approbation à l'autre conseil, le Ministère ne peut pas décider d'appuyer unilatéralement l'autre conseil par l'entremise de la communauté. Un conseil scolaire ne peut pas abroger les droits de ses parents. Les droits sous l'article 23 reviennent aux parents et non aux conseils scolaires. Un parent local pourrait intenter une poursuite si ses droits sont ainsi atteints malgré toute entente politique signée par son conseil scolaire.

Dans le cas où les deux conseils scolaires ne collaboreraient pas, une option est possible. PCH pourrait décider d'appuyer deux CSC dans un endroit donné. Un des centres serait relié au système public et l'autre au système catholique.

Cette option est peu pratique pour deux raisons. D'abord les coûts seraient exorbitants. En plus le but d'un CSC est de rallier les forces vives d'une communauté sous un même toit. Il y a donc une contradiction irréconciliable dans une telle approche particulièrement dans le cas de petites communautés.

Cette situation particulière mérite sans doute une réflexion plus approfondie. Vu les incidences et les enjeux identifiés, il nous semble clair que, dans les provinces où les systèmes publics et catholiques sont juxtaposés sur le même territoire, PCH ne peut pas appuyer la demande d'une communauté pour l'établissement d'un CSC si un seul des deux conseils scolaires participe au projet. Dans ces situations, la communauté doit solliciter la participation des deux conseils scolaires au projet. Cette collaboration peut prendre plusieurs formes. Si une telle collaboration n'est pas possible, le ministère du Patrimoine canadien devra explorer des modalités autres que la mise sur pied d'un CSC pour appuyer l'épanouissement de cette communauté (voir la recommandation 4 plus bas).

Recommandation deux : Dans les provinces où il existe un système confessionnel et un système public de langue française et lorsque ces deux systèmes sont juxtaposés sur le même territoire, que le ministère du Patrimoine canadien demande que l'étude de faisabilité du volet communautaire confirme les modalités de participation des deux

systèmes scolaires, démontre comment le CSC rassemblera toutes les forces vives de la communauté et comment il contribuera à l'épanouissement de l'ensemble de la communauté.

6.1.3 Rendre disponible des fonds permettant de nourrir le dynamisme scolaire et communautaire

La présence ou l'absence d'un dynamisme scolaire et communautaire est le facteur le plus important contribuant au succès d'un CSC identifié dans cette étude. Lorsque ce dynamisme est présent, les CSC évoluent selon la vision originale du concept, sont des pôles importants d'attraction dans la communauté et contribuent d'une façon très significative à son épanouissement.

La création et le maintien de ce dynamisme exigent des ressources de la part du volet communautaire et de la part du volet scolaire. Le volet scolaire possède déjà les ressources nécessaires à même ses budgets et ses structures. Le volet communautaire a besoin d'un certain niveau de ressources supplémentaires, en plus de ses opérations courantes, pour mieux alimenter ce dynamisme scolaire et communautaire.

Les CSC sont construits dans des régions où les communautés sont plus fragiles et moins bien nanties en termes de services francophones car c'est là que se trouvent les plus grands besoins. Les auteurs de la trousse de la CNPF disaient à cet égard : *Le CSC n'est pas une option souhaitable lorsque la communauté dispose déjà d'infrastructures bien établies. En effet, le centre ne ferait qu'entrer en concurrence avec ces institutions (...)*. Le fait d'être construit dans les régions où les besoins sont plus grands limite les possibilités de générer les ressources supplémentaires nécessaires localement.

Ces ressources supplémentaires devraient solidifier les assises du volet communautaire et permettraient aux volets scolaires et au volet communautaire de travailler conjointement à mettre en œuvre des activités appuyant le dynamisme scolaire et communautaire, entre autres :

- l'enrichissement du volet scolaire par la communauté;
- le recrutement précoce;
- la rétention des élèves;
- l'école comme véhicule d'ouverture sur la communauté locale;

- la communauté locale comme agent de renforcement de la culture française au sein de l'école.

Ces fonds devraient aussi permettre des échanges d'information et le partage de meilleures pratiques entre les CSC d'une province et du pays tout entier.

Il faudrait préciser davantage les modalités et les critères entourant ce financement du dynamisme scolaire et communautaire. PCH pourrait explorer diverses options dont l'inclusion de cet appui dans les ententes fédérales-provinciales reliées à l'enseignement dans la langue de la minorité et celles reliées à la promotion des langues officielles.

Recommandation trois : Que PCH offre un appui financier au volet communautaire des CSC dans le but d'engendrer, de maintenir et de renforcer le dynamisme scolaire et communautaire.

6.2 Recommandation concernant d'autres modèles de centres d'épanouissement des communautés

En 1982, le concept des CSC était le seul modèle de collaboration multi-sectorielle ayant des chances réalistes de succès. L'école étant le cœur de la communauté, il fallait trouver des façons de renforcer cette institution et d'augmenter les liens avec la communauté. Les recherches de Rodrigue Landry et Réal Allard de l'Université de Moncton sont claires à cet égard. Peu d'organismes gouvernementaux offraient des possibilités de collaboration à cette époque.

La pleine mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* va certainement contribuer à l'exploration de nouveaux types de partenariats permettant une plus grande synergie communautaire. Les transformations gouvernementales de la fin des années '90 conduisent aussi à de nouvelles modalités de collaboration entre l'État et la communauté qui étaient impensables en 1982.

Outre les CSC proprement dits, certaines communautés explorent aujourd'hui d'autres options dans l'établissement de centres de services pouvant desservir leurs populations.

Certaines provinces et régions explorent en profondeur la possibilité d'établir des guichets uniques regroupant divers services gouvernementaux (fédéraux, provinciaux, municipaux) ou des centres multi-services communautaires pouvant offrir divers services en français, y compris des services gouvernementaux. Les initiatives dans le domaine de la santé et de la petite enfance

permettent de prévoir la mise en œuvre de centres de santé locaux, auxquels pourront se greffer d'autres services, dont une garderie. Les centres d'employabilité prennent aussi de l'ampleur dans certaines régions. Le secteur économique commence tout juste à prendre un certain envol. Le secteur de l'immigration commence à se structurer et on peut prévoir sous peu des services d'accueil et d'intégration des immigrants francophones dans certaines communautés.

Dans certains endroits, les promoteurs des projets chercheront de plus en plus à loger ces services dans un même complexe pour créer des milieux d'épanouissement des communautés. Ces milieux d'épanouissement accueilleront divers services gouvernementaux, para-gouvernementaux, communautaires et/ou privés offerts en langue française. Ce seront des milieux francophones de cœur et de culture qui agiront comme pôles d'attraction et comme pôles de rayonnement du fait français dans les endroits où ils s'implanteront.

Les partenaires substantiels de ces centres ne seront pas obligatoirement les systèmes scolaires. D'autres ministères ou paliers gouvernementaux et même le secteur privé pourraient agir à titre de partenaires substantiels avec la communauté dans la mise sur pied de ces centres.

En raison de son mandat et de sa mission, il serait tout à fait approprié que PCH mette en œuvre diverses modalités pour appuyer ces initiatives reliées à l'épanouissement des communautés.

Certaines pourraient prendre la forme d'ententes administratives directes avec des promoteurs communautaires. D'autres pourraient prendre la forme de clauses dans des ententes fédérales, provinciales et territoriales reliées à divers secteurs d'activité.

Recommandation quatre: Que PCH mette en œuvre des modalités visant à appuyer divers modèles d'institutions servant de centres d'épanouissement des communautés, en plus des CSC, selon les conditions suivantes :

- **que le volet communautaire identifie un ou des partenaires(s) ayant des capacités financières substantielles pouvant se porter garant des opérations de l'édifice à long terme;**
- **que les promoteurs du projet respectent les exigences de PCH dans la conduite de l'étude de faisabilité et dans l'élaboration du plan d'affaires.**

6.3 Recommandation concernant les études de faisabilité

Tous les CSC actuels ont réalisé des études de faisabilité sur lesquelles le financement du projet était fondé. Les directions faisaient référence de temps à autre à ces études durant les entrevues et nous avons pu en récupérer quelques-unes.

Il n'y a jamais eu de ligne directrice précisant les informations à recueillir et les questions à explorer dans une étude de faisabilité réalisée par la communauté.

Plusieurs directions ont souligné que l'étude de faisabilité de leur CSC est trop concentrée sur les immobilisations et les coûts opérationnels et n'a pas assez approfondi les dimensions nourrissant le dynamisme scolaire et communautaire. En conséquence, le CSC est construit mais le dynamisme scolaire et communautaire n'est pas assez développé.

Puisque PCH contribue une partie importante du financement des immobilisations communautaires, il serait approprié qu'il propose aux promoteurs de projets un modèle d'étude de faisabilité pour tout projet de centre d'épanouissement des communautés, que ce soit sous forme de CSC ou sous une autre forme, et que ces études de faisabilité fassent partie intégrante des demandes de financement.

Recommandation cinq : Que PCH propose des lignes directrices concernant les informations à recueillir dans la réalisation des études de faisabilité reliées à la construction des CSC ou des centres d'épanouissement de la communauté.

Un modèle d'étude de faisabilité devra inclure au moins les dimensions suivantes :

- 1. La situation démographique de la communauté ciblée.**
- 2. Les services actuels offerts en langue française à la communauté.**
- 3. Les besoins de la communauté concernant les services.**
- 4. L'écart entre les services existants et les besoins et les priorités de services identifiées par la communauté.**
- 5. Les partenaires potentiels d'un centre d'épanouissement des communautés : système(s) scolaire(s), organismes gouvernementaux de divers paliers, secteur privé, autres.**
- 6. Divers modèles de prestation de services (CSC, centre multi-services, guichet unique, etc.) reliés à l'épanouissement des communautés et/ou à la dualité linguistique.**
- 7. Le choix d'un modèle et le raisonnement.**
- 8. Le modèle de gestion de l'édifice.**
- 9. Le modèle de gestion des opérations et de la programmation appuyant le dynamisme entre les partenaires et contribuant à l'épanouissement de la communauté.**
- 10. Le plan d'affaires de l'édifice.**
- 11. Les revenus et dépenses liées à la programmation communautaire.**
- 12. Les conclusions.**
- 13. Les recommandations.**
- 14. Les protocoles d'entente entre les partenaires.**

CONCLUSION

Cette recherche permet de constater que l'expérience vécue par les CSC s'avère positive.

Tous connaissent les défis, qui sont les suivants :

- ceux reliés aux budgets du volet communautaire;
- ceux reliés aux relations institutionnelles entre partenaires de taille et de culture différentes mais de voix égale;
- ceux reliés aux relations interpersonnelles entre les directions;
- ceux reliés à la compréhension commune et partagée du mandat du CSC.

Certains centres réussissent mieux que d'autres à surmonter ces défis.

Les conditions de succès se décrivent assez facilement :

- une vision commune du mandat du CSC de la part de tous les partenaires et un engagement profond de la part des directions face à ce mandat;
- des assises financières stables pour le volet communautaire permettant de nourrir le dynamisme scolaire et communautaire;
- des mécanismes de gestion et de communication bien rodés.

L'avènement de la gestion scolaire et l'augmentation des services offerts en français occasionnée par une pleine mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* sont deux facteurs importants permettant de prévoir une augmentation des projets d'immobilisation regroupant les forces vives des communautés. Le volet scolaire est un partenaire important et substantiel dans ces démarches. D'autres organismes gouvernementaux et du secteur privé ont aussi le potentiel de devenir des partenaires importants. L'avenir laisse présager que d'autres CSC verront le jour. Il faut aussi prévoir que des centres communautaires prendront diverses formes et pourront être mis en œuvre avec l'appui de partenaires autres que le volet scolaire.

C'est pour ces raisons que cette recherche aborde le concept de centre d'épanouissement des communautés. Ces centres d'épanouissement peuvent prendre la forme d'un CSC, mais aussi celle d'un centre multi-services, d'un guichet unique ou d'autres encore.

ANNEXE 1 : SITES WEB DES CSC ET ÉCOLES

RÉPERTOIRE DES ÉCOLES FRANÇAISES DU CANADA

<http://www.ctf-fce.ca/f/notre/francaise/ecoles/avant.htm>

Le lecteur est invité à réaliser une tournée virtuelle des CSC.

TERRE-NEUVE ET LABRADOR

La Grand'Terre

<http://www.francophonie.nfld.net/arco/hir.htm>

St-Jean (ouverture prévue en avril 2003)

<http://www.francophonie.nfld.net/fpftnl/fapdsj.html>

ÎLE DU PRINCE-ÉDOUARD

Carrefour de l'Île St-Jean, Charlottetown

<http://carrefour.peicaps.org/>

Summerside

<http://collections.ic.gc.ca/acadiedelile/sum/sum.htm>

<http://collections.ic.gc.ca/acadiedelile/sum/cen-sco.htm>

NOUVELLE-ÉCOSSE

Dartmouth, Carrefour du Grand Havre

<http://www.nouvelle-ecosse.net/Clients%20Nouvelle-Ecosse/CCCGH.htm>

Sydney – Étoile de l'Acadie (pas de site web)

NOUVEAU-BRUNSWICK

Fredericton

<http://www.centre-sainte-anne.nb.ca/index.htm>

Loi sur le Centre Sainte-Anne

<http://www.gnb.ca/acts/lois/c-01-1.htm>

Miramichi

<http://www.francophone.net/carrefour/>

Saint-Jean

<http://www.arcf-sj.org/infrastructures/CSCSC/cscsc.htm>

ONTARIO

Centre culturel Frontenac - Kingston

<http://www.geocities.com/ccfrontenac/>

Longlac (pas de site web)

Mississauga – Centre Ste-Famille (pas de site web)

London – Centre Desloges

http://www.cclondon.on.ca/centre_communautaire_r%E9gio.html
<http://www.acfo-ls.org>

SASKATCHEWAN**Prince-Albert – École Valois**

<http://www.scfpa.ca/actcommframe.htm> (ce site inclut un calendrier annuel)

Régina - Centre Carrefour des plaines (pas de site web)

ALBERTA**Écoles françaises de l'Alberta**

http://www.learning.gov.ab.ca/french/M_12/systeme/frecoles.asp

Calgary – La Cité des Rocheuses

<http://www.citedesrocheuses.com/index.html>

Fort Mc Murray – Centre scolaire et communautaire Boréal

<http://www.cex.gouv.qc.ca/saic/francophonie/parten/869.html>

Legal – École Citadelle

<http://www.csrcn.ab.ca/citadelle/accueil.htm>

<http://www.franalta.ab.ca/central/CSC/> - étude de faisabilité du centre

St-Paul – École du Sommet

<http://www.cen3.ab.ca/sommet/>

Plamondon - École Beauséjour

<http://www.cen3.ab.ca/beausejour/>

ORGANISMES NATIONAUX**La Commission nationale des parents francophones**

http://www.cnpf.ca/index.cfm?Repertoire_No=-1007459830&Voir=corporatif

Fédération nationale des conseillères et conseillers scolaires francophones

<http://www.fncsf.ca/fncsf/index.htm>

ACELF

<http://www.acef.ca/>

Analyse politique des centres scolaires et communautaires – Annie Pilote, 1999

<http://www.acef.ca/revue/XXVII/articles/Pilote.html>

Pour une pédagogie actualisante et communautarisante en milieu minoritaire francophone

<http://www.acef.ca/publi/crde/articles/10-landry.html>

Nous remercions Suzanne Moncion, Directrice de l'école Gabriel Dumont de London, Ontario qui nous a remis un document inédit intitulé *Le partenariat : l'avènement des centres scolaires*, préparé à la fin 2002 dans le cadre de la formation pour l'obtention de la qualification d'agente de supervision.

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENTREVUES

Les entrevues semi-structurées suivaient le format du questionnaire suivant. Selon les réponses des répondants et la situation des centres, plus de temps était consacré à certaines dimensions du questionnaire.

Questions concernant le dynamisme des centres

1. Pourriez-vous partager trois histoires à succès dans votre CSC ?
2. Quels sont les services qui s'allient naturellement au mandat des centres ? (par exemple : Centre d'accès communautaire, Communautés branchées, services de santé à la petite enfance, dépistage alpha, services de garderie, activités culturelles et artistiques...)
3. Quel est le « pouvoir d'attraction » du secteur scolaire pour les activités communautaires ? Vice-versa ? Y a-t-il vraiment une synergie de créée entre le volet scolaire et le volet communautaire ? Cette synergie vaut-elle l'investissement supplémentaire en ressources humaines et financières ?

Questions concernant l'opération des centres

4. Comment décririez-vous la qualité de votre relation avec le secteur (scolaire ou communautaire selon le cas du répondant) : légale ? collaboration ? intégration ? dynamisme ? etc. ?
5. Quels sont les centres de profit (générateurs de revenus nets) dans votre centre ?
 - 5.1 Loyer pour les locaux : événements, locataires communautaires, etc.
 - 5.2 Services publics : garderie, bibliothèque, bureau de poste, etc.
 - 5.3 Activités commerciales : boutique, librairie, points de service gouvernementaux
6. Quand avez-vous fait vos dernières grandes dépenses d'immobilisation ? (immeuble ou équipement ?) Quel est l'état actuel de votre immobilisation ? Quels sont vos besoins futurs ?

Questions de conclusion

7. En résumé, quels sont les trois défis les plus importants envisagés par votre CSC pour l'avenir prévisible ?
8. En conclusion, quelles sont les conditions de succès d'un CSC dans votre province et région ?