

La proactivité : les principes d'action issus des savoirs d'expérience



2008-2009

Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue

SARCA

SERVICES D'ACCUEIL, DE RÉFÉRENCE,
DE CONSEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT

La proactivité : les principes d'action issus des savoirs d'expérience



Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue

SARCA
SERVICES D'ACCUEIL, DE RÉFÉRENCE,
DE CONSEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT

Direction de l'éducation
des adultes et de l'action
communautaire

Coordination

Lino Mastriani, coordonnateur
Direction de l'éducation des adultes et de l'action communautaire

Responsable de la production

Élisabeth Manka

Rédaction

Yanik Simard, Ph.D., M.A.P.
Consultant

Danielle Riverin-Simard, Ph.D.,
Professeur émérite
Université Laval

Mise en page

Christiane Giroux

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2009
ISBN 978-2-550-54918-5 (PDF)
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009

Table des matières

Introduction	1
Les démarches et processus utilisés	3
L'identification des composantes de la proactivité.....	3
La sélection et la classification des modes d'intervention.....	4
La mise en relief des savoirs d'expérience	5
La formulation des principes d'action.....	5
L'importance des savoirs d'expérience dans l'économie de la connaissance	6
Chapitre 1	9
La visibilité	9
Description	11
Savoirs d'expérience.....	11
Principes d'action	18
Chapitre 2	21
La sensibilisation de la collectivité	21
Description	23
Savoirs d'expérience.....	24
Principes d'action	28
Chapitre 3	31
La collaboration avec la communauté	31
Description	33
Savoirs d'expérience.....	34
Principes d'action	43
Chapitre 4	47
Les particularités des groupes sociaux.....	47
Description	49
Savoirs d'expérience.....	50
Principes d'action	55
Chapitre 5	57
La culture organisationnelle en changement	57
Description	59
Savoirs d'expérience.....	61
Principes d'action	63

Chapitre 6	65
L'animation communautaire.....	65
Description	67
Savoirs d'expérience.....	69
Principes d'action	75
Conclusion	79
Références bibliographiques	83



Introduction

Pour le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport¹, les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement² « occupent une position stratégique, en interface entre un milieu et des services de formation. Certaines de leurs fonctions ne peuvent s'exercer adéquatement que s'ils établissent des liens permanents avec ce milieu » (2004a, p.40). Ce serait tout particulièrement le cas pour la fonction proactivité qui est désormais attribuée aux SARCA. « Les CS³ devront assumer la promotion des SARCA... [c'est-à-dire] développer une proactivité pour atteindre les buts visés en mettant en œuvre des démarches d'animation des milieux et des moyens novateurs de promotion et d'information » (MEQ⁴, 2004a, p. 11). La fonction proactivité est alors définie comme l'une des responsabilités générales qui « se rapportent à la relation dynamique des SARCA avec leur milieu et avec ses différents acteurs » (MELS, 2006, p. 18). D'une façon plus précise, la proactivité « témoigne du mouvement des SARCA vers leur milieu, et en partenariat, qui montre leur volonté d'être, avec d'autres, un acteur dans ce milieu » (MELS, 2006, p. 18).

Cette fonction proactivité contribuerait à diversifier l'exploration des modalités d'aide à l'expression de la demande. Comme on le sait, la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue* fait de cette expression l'une de ses principales stratégies pour accroître la participation à la formation de base de la population (MEQ, 2002). D'ailleurs, l'appellation expression de la demande est « volontairement large » (MELS, 2006, p. 13). Cette appellation « souligne l'importance d'écouter et d'accompagner les adultes dans l'expression de leur situation et de leur fournir l'aide dont ils ont besoin en relation avec leur réalité du moment. C'est durant ce temps que la nature de la demande se précise de même que le type de solution à envisager » (MELS, 2006, p. 13). Aussi faut-il comprendre la notion centrale du « projet de formation en donnant au terme formation le sens le plus large possible. Dans notre société du savoir, les occasions d'apprendre sont multiples, et cette multiplicité est même nécessaire pour développer l'apprentissage tout au long de la vie. On parle des *Mille et une façons d'apprendre* » (MELS, 2006, p.16).

¹ L'abréviation officielle est MELS.

² L'abréviation généralement acceptée est SARCA.

³ Les lettres CS signifient *Commissions Scolaires*.

⁴ Le ministère de l'Éducation (MEQ) a changé de nom le 28 février 2005, pour devenir le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). C'est pourquoi nous écrivons MELS uniquement pour les publications ministérielles qui ont vu le jour après cette date.

La proactivité s'apparenterait à l'approche dite proactive (parfois nommée approche milieu), qui elle-même est relativement nouvelle. « L'apparition de l'approche... proactive, au Québec est très récente. On peut la considérer comme un troisième courant qui vient compléter deux autres courants importants, soit l'organisation communautaire et l'approche communautaire »¹ (Guay, 2001, p. 274).

Quant à la définition de la proactivité, « deux mots résument la pratique professionnelle de l'approche... proactive : visibilité et accessibilité » (Guay, 2001, p. 269). Et pour cause, poursuit cet auteur, « le lieu de travail du praticien devient la communauté » (p. 269). Surtout, selon Brown et al. (2008), l'approche proactive ne cible pas directement les personnes en difficulté mais les personnes qui partagent le même milieu de vie. L'objectif prioritaire de l'approche proactive est de « redonner du pouvoir à l'adulte et à sa communauté afin d'intensifier la cohésion sociale à la base du développement personnel et de l'évolution socio-économique » (Maton, 2008, p. 4).

La proactivité demanderait ainsi aux SARCA un rôle de veille de l'apprentissage à vie, c'est-à-dire un rôle de gardien proactif du développement de la culture de l'apprentissage à vie dans toute la collectivité (Riverin-Simard et Simard, 2008). La proactivité exigerait ainsi que les SARCA puissent notamment aller au-devant des événements sociaux, devancer les besoins de la clientèle potentielle, anticiper les particularités changeantes de cette clientèle, s'informer de tout mouvement précurseur ayant des incidences économiques au sein de la société du savoir. D'ailleurs, il faudrait reconnaître, semble-t-il, « la grande diversité dans les orientations prises au sein du domaine d'intervention et de recherche en animation communautaire. Il y a les orientations qui mettent l'emphase soit sur la prévention, le pouvoir d'agir et la perspective écologique. Il y a également un grand éventail de problèmes collectifs qui intéressent les intervenants » (Toro, 2005, p. 9).

Mais une question centrale se pose. Devant cette grande diversité, comment les SARCA doivent-ils intervenir au juste dans leur pratique quotidienne au regard de cette fonction qu'est la proactivité?

¹ Différemment de l'approche proactive, « le point de départ de l'approche communautaire n'est pas la communauté, mais la personne en difficulté à partir de laquelle on élargit la perspective en s'ouvrant sur son environnement social » (Guay, 2001, p. 275). Différemment de l'approche proactive, « les cibles de l'organisation communautaire sont les regroupements formels, les associations. Les approches sont : l'action sociale, le développement local et le planning social. Les valeurs sont de combattre les inégalités sociales, augmenter le pouvoir des plus démunis. Les cibles de l'approche communautaire sont le client identifié et son réseau primaire. Les approches sont l'intervention de réseau. Les valeurs sont d'engager le réseau social dans l'intervention » (Guay, 2001, p. 276).

Les démarches et processus utilisés

Dans le but d'apporter plusieurs éléments de réponse à cette question centrale, le présent document s'appuie tour à tour sur l'identification des composantes de la pratique de la proactivité, la sélection et la classification des modes d'intervention, la mise en relief des savoirs d'expérience et la formulation des principes d'action.

L'identification des composantes de la proactivité

Les composantes de la pratique de la proactivité sont circonscrites à partir de deux publications ministérielles (MEQ, 2004a; MELS, 2006). Au nombre de six, elles font l'objet d'autant de chapitres appelés respectivement : la visibilité, la sensibilisation de la collectivité, la collaboration avec la communauté, les particularités des groupes sociaux, la culture organisationnelle en changement, l'animation communautaire. Leur description, nécessairement interreliée, se retrouve au début de chacun des chapitres sous les rubriques appelées « Description ». Pour mieux situer le lecteur, cependant, nous donnons tout de suite un bref aperçu.

La première, la visibilité, comblerait une carence actuelle, car les SARCA « font rarement l'objet de promotion ou de publicité; ce sont surtout les services de formation que l'on cherche à connaître » (MEQ, 2004a, p. 40).

La deuxième composante, la sensibilisation de la collectivité, viserait essentiellement à mieux jouer le rôle d'aide à l'expression de la demande comme le souhaite le MEQ. « En raison des fonctions qu'ils assument, l'apport des SARCA à l'expression de la demande est considérable. Et il pourra l'être encore davantage lorsque la présence de ces services dans le milieu, auprès des personnes et des organismes, associations, entreprises et institutions de tout acabit sera plus visible et active » (2004a, p. 40).

Quant à la troisième composante, la collaboration avec la communauté, elle toucherait directement une autre recommandation du MEQ. En effet, « les SARCA ne peuvent exister sans concertation, partenariat ou coordination entre les ressources tant internes qu'externes aux commissions scolaires et les organismes œuvrant auprès des personnes constituant leur population cible » (2004a, p. 40-41).

La quatrième composante, les particularités des groupes sociaux, ciblerait principalement l'éventail des « personnes peu scolarisées » (MELS, 2006, p. 3). Elle concourt à répondre à un autre objectif majeur : celui de relever le grand défi « de chercher à renverser cette tendance à la reproduction des inégalités sociales et éducatives » (MELS, 2006, p. 4).

La cinquième composante s'imposerait d'elle-même en raison de la modification d'orientation qu'exige la pratique de la proactivité. Cette composante renverrait à l'inscription des SARCA dans une culture organisationnelle en changement afin qu'ils soient dorénavant en mesure de

jouer leur rôle en matière d'aide à l'expression de la demande. C'est notamment pourquoi le MELs parle d'une « nouvelle réalité des SARCA » (2006, p. 1).

Enfin, la sixième, l'animation communautaire, concernerait le cœur de la proactivité elle-même. En effet, ce type d'animation serait « une voie de proactivité qui favorise à la fois l'insertion de la commission scolaire dans son milieu et sa contribution au développement de celui-ci » (MELs, 2006, p. 32).

La sélection et la classification des modes d'intervention¹

Rappelons tout d'abord que ces modes d'intervention ont été générés grâce à la vaste opération de recherche action lancée par la DFGA. Selon cet organisme, avant « d'effectuer des changements massifs, il s'avère nécessaire d'expérimenter, en situation réelle, ce que pourrait être de nouveaux services, de nouveaux modes d'intervention ou de nouvelles pratiques. C'est le but des recherches actions que le ministère de l'éducation lance auprès des commissions scolaires. Ces dernières peuvent ainsi apporter une contribution essentielle à la définition des futurs services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement » (MEQ, 2004b, p. 1). Concernant les recherches actions relatives notamment à la proactivité, le MEQ précise ses intentions comme suit : « Les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement sont méconnus de la population et ne sont pas perçus comme étant ouverts à tous. La recherche action consistera à concevoir et à expérimenter des stratégies visant à augmenter la présence et la visibilité des SARCA dans leur milieu et à faciliter l'accès des services aux populations ciblées » (2004c, p. 6).

C'est ainsi dans ce contexte que des recherches actions ont été menées et ont conduit en la présentation de rapports bien structurés au printemps 2005. Les modes d'intervention sélectionnés et classifiés dans le présent document proviennent, rappelons-le, de ces rapports. Il faut cependant souligner qu'il y a également eu des rencontres avec les auteurs (ou leurs représentants) afin de raffiner la compréhension de leur pensée et de pouvoir davantage la mettre en relief.

Les modes d'intervention renvoient à des explicitations relatives aux diverses manières d'intervenir dans la pratique de la proactivité. Ces modes d'intervention sont présentés par divers propos extraits des rapports de recherche action parce qu'ils illustrent bien la réalité et les enjeux de la proactivité au quotidien.

¹ Les auteurs jugent que les résultats de leur recherche action semblent très prometteurs malgré la trop courte durée du projet (six mois) permettant de mesurer les réelles retombées de l'animation communautaire. Notons que les principes d'action mis en relief dans le présent document sont exprimés au moyen de verbes conjugués au conditionnel, ce qui révèle toute la prudence qui s'impose, mais permet de mettre en lumière la grande richesse qui semble s'y dégager pour la pratique éventuelle de la proactivité dans les SARCA.

Les références complètes de ces rapports de recherche action sont inscrites dans la bibliographie du présent document. Tout au long du texte, cependant, nous avons omis le nom des commissions scolaires d'origine et nous l'avons remplacé par divers combinés des lettres X, Y et Z. Cet anonymat veut respecter les auteurs des rapports, car les extraits proviennent des versions provisoires.¹

Les extraits de ces rapports de recherche action sont retranscrits en italique. Ils sont classés selon chacune des six composantes de la proactivité mentionnées précédemment. Ils figurent ainsi dans chacun des six chapitres du présent document.

La mise en relief des savoirs d'expérience

Ces savoirs sont issus des modes d'intervention. Ils renvoient à des connaissances générées par la pratique. Ces savoirs d'expérience jouent le rôle de postulats. Ils sont des assertions ou des assomptions basées sur les représentations de la pratique proactive.

Ces savoirs construits au fur et à mesure des expériences professionnelles quotidiennes sont généralement plus ou moins tacites ou explicites. Il faut les mettre en relief. C'est ce que nous avons fait dans le présent document. Pour chaque élément relatif à des modes d'intervention des praticiens, nous avons extrait les savoirs d'expérience. Rappelons-le, ces savoirs constituent en quelque sorte le rationnel de la pratique quotidienne de la proactivité.

Tout au long des six chapitres du présent document, ces savoirs d'expérience sont inscrits en retrait et en caractère gras sous chaque élément relatif à des modes d'intervention. De la sorte, le lecteur peut juger, au fur et à mesure, si chacun des savoirs d'expérience issus des rapports correspond, ou non, à la représentation qu'il se fait de la pratique de la proactivité.²

La formulation des principes d'action

Les savoirs d'expérience permettraient, à leur tour, de mener à la formulation de principes d'action. Ces principes renvoient à l'identification de grandes balises d'action déduites des savoirs d'expérience. Ces principes empruntent des formulations pouvant être immédiatement utilisées à titre d'objectifs, par exemple, dans un plan stratégique institutionnel. Dans le présent document, ces principes d'action figurent dans les rubriques portant le même nom.³

Notons surtout que ces principes d'action ne sont pas des recettes. Par définition semble-t-il, « l'approche proactive consiste en une offre ouverte, qui n'est pas prédéterminée » (Guay,

¹ Les versions définitives n'étaient pas encore disponibles lors de la rédaction du présent document.

² Un numéro a été attribué à chaque savoir d'expérience afin que l'on puisse établir la correspondance avec le contenu de chacune des six rubriques nommées « Principes d'action ».

³ Les principes d'action sont tous précédés d'un numéro permettant de retourner au savoir d'expérience correspondant dans les pages précédentes de chacun des chapitres.

2001, p. 283). Elle s'avère en quelque sorte, rappelons-le, une veille de l'apprentissage à vie. À ce titre, chaque SARCA pourrait opter pour un plan stratégique donnant, par exemple, priorité à l'un ou à l'autre des principes d'action inscrits dans les six composantes.

L'importance des savoirs d'expérience dans l'économie de la connaissance

À titre d'élément central de l'identification des principes d'action en matière de proactivité, nous proposons la mise en relief des savoirs d'expérience des intervenants. Rappelons que ces intervenants sont les auteurs des rapports de recherche action mentionnés précédemment. Dans les milieux de recherche et dans la pratique, on accorde désormais une très grande crédibilité à ces savoirs d'expérience qui se sont multipliés depuis plus de 20 ans. Le champ de recherche relatif aux savoirs issus de la pratique est en train de devenir un lieu légitime d'investissement intellectuel et professionnel (Stapley et al., 2004).

On accorde ainsi une grande attention aux savoirs d'expérience (StClair, 2004) et on les présente sous diverses appellations. Selon Simard (2005; 2006), il y a, par exemple, l'appellation de savoir issu de la pratique des intervenants. Il y a aussi l'appellation savoir-faire c'est-à-dire un savoir acquis dans l'action imposant des collaborations inter organisationnelles. L'une des principales raisons pour lesquelles les entreprises travaillent de plus en plus en réseau tiendrait précisément à la nécessité ressentie de combiner des éléments de leur savoir-faire réciproque.

Dans l'économie de la connaissance, les intervenants voient plus que jamais la nécessité de produire du sens et de renouveler continuellement leurs représentations du monde et de leur pratique quotidienne (Bradbury et Reason, 2003; Argyris et Schön, 2002; Martin, 2000).

Notons surtout que si la crédibilité des intervenants s'appuie en partie sur la connaissance qu'ils ont de certains principes scientifiques homologués, elle n'en repose pas moins aussi sur leurs savoirs issus de l'expérience. Ces savoirs se conjuguent dans divers modèles d'intervention idiosyncratiques qui se sont développés tout au long des situations particulières auxquelles ils ont fait face dans leur pratique professionnelle. D'où la grande importance d'extraire les savoirs d'expérience à partir des modes d'intervention développés par les praticiens eux-mêmes.

D'ailleurs, dans l'économie du savoir, on reconnaît d'emblée que le savoir d'expérience est à la fois très précieux et très difficilement codifiable. Il est très précieux, car il constitue une ressource naturelle indispensable à la nouvelle économie (Stapley et al., 2004; Beaty, 2003; Fry, Ketteridge et Marshall, 2003). Il est une forme de savoir difficilement codifiable car il s'acquiert sur une base particulière et s'accumule en couches d'expérience desquelles il est difficile de l'extraire (Rifkin, 2005; 2000).

Par sa vaste opération de recherche action menée durant les années 2004-2005, le MEQ aurait mis en place de nombreuses conditions nécessaires à une mise en relief et une plus grande systématisation de savoirs d'expérience.

Rappelons-le, l'importance de la recherche action dans l'émergence des savoirs d'expérience est désormais largement reconnue (Stein et Mankovi, 2004; Bradbury et Reason, 2003; Kahnemann, 2003; Mebane et Galani, 2003) et ce, tant en Amérique du Nord (Rennie, 2004) qu'en Europe (Frommer, Langenbach et Streek, 2004). La recherche action favorise la découverte et l'articulation des processus rattachés aux pratiques novatrices (Argyris et Schön, 2002), d'où son grand intérêt pour l'économie de la connaissance. D'ailleurs, un principe est souvent cité par les tenants de la recherche action. Par exemple, selon Habermas (1975), la raison d'être de toute connaissance gravite autour de l'émancipation des individus [intervenants ou autres], et cette connaissance peut être encouragée par l'auto-réflexion critique au sujet de la pratique. Selon Dolbec, « quelles que soient les méthodes utilisées, la recherche action est perçue comme un engagement véritable dans le but de développer ou d'améliorer les pratiques des individus, leur compréhension de ce qui se passe et la situation dans laquelle ils évoluent » (2003, p. 514-515). La recherche action permet en fait d'accéder à un niveau de conscientisation préalable à l'action collective.

L'analyse des représentations et des pratiques des auteurs des cinq rapports de recherche action susciterait ainsi une réflexion très riche sur la nature des savoirs d'expérience construits autour de la pratique de la proactivité dans les SARCA. D'ailleurs, nombreux sont les intervenants qui voient et comprennent la nécessité de la proactivité et son importance au regard de l'expression de la demande. À la lecture de ce document, ces intervenants deviendraient plus conscients de leurs représentations et de leurs pratiques. Ils se sentiraient sans doute interpellés par leurs collègues praticiens, auteurs de ces rapports de recherche action, qui ont poussé plus loin leur réflexion sur l'application de cette fonction qu'est la proactivité.



Chapitre 1



La visibilité

Description

Selon le MELS, « très peu de centres ont des activités visant à faire connaître les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement; c'est avant tout la promotion des services de formation qui est faite » (2004a, p. 8). Augmenter la visibilité des SARCA devient alors un des objectifs prioritaires. En effet, selon le *Cadre général d'intervention*, les SARCA devront davantage faire valoir le fait qu'ils « occupent une position névralgique en interface entre un milieu, c'est-à-dire les personnes, organismes et institutions qui le constituent, et un réseau de ressources et de services rattachés aux commissions scolaires et aux centres de formation » (2004a, p. 24). Cette position doit être perçue par la collectivité. « Les SARCA occupent une position stratégique dans leur milieu et dispensent des services qu'ils peuvent mettre à contribution pour chercher à rejoindre les adultes et les groupes ciblés par la Politique et pour favoriser l'expression de la demande de formation » (MEQ, 2004a, p. 41). D'ailleurs, rappelons-le, les valeurs de l'approche proactive sont justement « la création d'initiatives au sein de la communauté qui se transforment en des incitatifs de changements, allant d'un individualisme démobilisateur à un engagement social prometteur » (Foster-Fishman et al., 2007a, p. 94).

L'augmentation de la visibilité des SARCA préparerait le terrain social. La communauté devrait être sensibilisée à leur présence, et tout particulièrement les candidats potentiels de ces services. Ces derniers devraient comprendre que les SARCA les devanceraient en quelque sorte dans leurs intentions de formation et dans les étapes préliminaires ou subséquentes qu'ils seront appelés à franchir tout au long de leur processus de formation. L'approche proactive doit s'avérer « un mode d'intervention qui survient avant qu'il y ait une demande formelle de services » (Guay, 2001, p. 268). Cette approche demande de « provoquer l'imagination sociale pour que les citoyens soient mieux en mesure de se doter de projets personnels et collectifs » (Christens et al., 2007, p. 229).

Savoirs d'expérience

Voyons maintenant comment les intervenants impliqués dans les recherches actions font connaître leurs modes d'intervention. À partir de ces modes, il serait possible de dégager leurs savoirs d'expérience au regard de cette composante de la proactivité qu'est la visibilité.

1.01 S'ouvrir à la communauté, ce serait notamment se faire connaître d'elle et mieux offrir ses services.

- *Il faudrait favoriser la référence dans les centres du milieu rural... s'ouvrir à sa communauté et se faire connaître... avoir une plus grande visibilité dans sa région et montrer notre désir de vouloir s'associer aux différents agents du*

terrain pour offrir aux adultes apprenants tout ce qu'il faut pour se former adéquatement (CS ZYX, 2005, p. 5).

1.02 Promouvoir les SARCA avec diverses formes de publicité assurerait une plus grande visibilité.

- *Le service d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement offert... demeure peu connu de la population... Aucune publicité de quelque forme que ce soit (journaux, radio, télévision) n'a jamais été réalisée pour faire connaître ce service. Aucun dépliant décrivant nos services n'a fait l'objet d'une distribution chez nos principaux partenaires (Emploi-Québec et Immigration-Québec) et dans les organismes communautaires susceptibles de diriger des candidats à la formation vers nos services... Nous croyons également qu'en étant mieux connus et davantage utilisés, nos services pourront favoriser l'expression de la demande de formation d'un plus grand nombre de personnes qu'actuellement (CS ZYX, 2005, p. 15).*

1.03 L'information relative aux SARCA serait divulguée plus efficacement par du réseautage comparativement à des modes traditionnels de publicité.

- *La publicité traditionnelle (annonce dans les quotidiens, affiches et communiqués de presse) ont produit un faible impact par rapport à l'efficacité d'un réseau [de porte-parole de l'apprentissage à vie] en ce qui a trait aux demandes formulées... (CS YXZ, 2005, p. 31).*

1.04 L'information relative aux SARCA serait appréciée par plusieurs acteurs sociaux si elle passait par du réseautage.

- *On assiste à une soif d'information. Plusieurs des personnes interviewées – clients potentiels et porte-parole potentiels – ont déclaré utiles les rencontres et l'information fournie. La plupart ont indiqué qu'ils seraient intéressés à participer à un réseau informel afin de se tenir au courant des changements dans les programmes et les services ainsi que de fournir aussi de l'information sur leur communauté au secteur de l'éducation aux adultes (CS YXZ, 2005, p. 31).*

1.05 La visibilité des SARCA dans la communauté serait davantage assurée si l'on privilégie une présence permanente et non pas périodique ou ponctuelle.

- *La durabilité constitue un facteur important... lorsqu'il s'agit de développer et d'entretenir des relations tant avec les organismes partenaires qu'avec les leaders communautaires – une présence périodique et ponctuelle dans la*

communauté ne mène pas à construire sa crédibilité ni à établir un lien de confiance (CS YXZ, 2005, p. 32).

1.06 Une augmentation de la visibilité des SARCA passerait parfois par la création de points de services hors centre, par exemple, chez les collaborateurs eux-mêmes. Cette création permettrait d'atteindre des clientèles relativement inaccessibles.

- *Le fait d'être situé hors du centre de formation et dans un milieu populaire et communautaire devait permettre de toucher à une clientèle ayant des besoins mais qui n'est pas conscientisée ou qui craint l'image de l'école traditionnelle. Le support des partenaires ainsi que l'établissement de relations personnalisées et chaleureuses devaient permettre de passer outre les premières résistances et d'expliquer la réalité vécue dans les centres d'éducation des adultes (CS XZY, 2005, p. 10).*

1.07 Pour ne pas nuire à la visibilité des SARCA, une règle pourrait être respectée : éviter que ces services soient perçus comme des compétiteurs par les collaborateurs actuels ou éventuels.

- *Nous étions quelquefois perçus dans notre mandat beaucoup plus comme des compétiteurs que d'une institution gouvernementale reconnue avec comme mission la formation et l'éducation de la population. La crainte de ces organismes est de perdre éventuellement une partie ou la totalité de leur subvention durablement acquise (CS XZY, 2005, p. 30).*

1.08 La spécificité des activités des SARCA gagnerait à être mieux connue. De même, la distinction entre ses activités et celles de la formation académique pourrait davantage être mise en relief.

- *La promotion des services d'accueil et de référence est noyée dans l'offre de formation (publicité en fonction des places à combler) (CS YZX, 2005, p. 1).*

1.09 Le fait de se préoccuper d'instaurer des collaborations formelles permettrait d'intensifier la visibilité des SARCA dans la communauté et de mieux mettre en valeur leur rôle essentiel dans la formation.

- *Cette insertion [dans la communauté] devait se traduire par la poursuite du développement de partenariats qui mènerait à une présence régulière et importante dans un centre communautaire... ainsi que par des présences épisodiques selon les activités de partenaires sociaux ou municipaux (CS XZY, 2005, p. 9).*

1.10 Augmenter la visibilité des SARCA dans la communauté impliquerait également la possibilité de se faire valoir auprès des entreprises locales.

- *Un volet de cette recherche-action [relative à la proactivité des SARCA] devait aussi s'exercer auprès de quelques entreprises cibles avec lesquelles nous tiendrions des activités axées principalement sur le conseil auprès de travailleurs à scolarité insuffisante ou de postulants inadmissibles à l'emploi (CS XZY, 2005, p. 10).*
- *Le développement d'un partenariat, selon les opportunités, avec une ou quelques entreprises en pénurie cyclique de main-d'œuvre (CS XZY, 2005, p. 11).*

1.11 La création d'un comité du milieu permettrait de mieux préciser les modalités de promotion à utiliser pour assurer une plus grande visibilité des SARCA au sein de la communauté.

- *Un comité du milieu avait, entre autres, à préciser la problématique relative au milieu concerné au regard du mandat de la commission scolaire et aussi de leur mandat respectif. Il devait être décisionnel sur le processus... (CS XZY, 2005, p. 12).*

1.12 Pour une meilleure visibilité, les SARCA devraient se préoccuper d'être perçus à titre de services éducatifs au sens large. Ils éviteraient ainsi d'être définis par le public comme des promoteurs de programmes académiques.

- *Depuis les années où les commissions scolaires ont cessé d'être subventionnées pour... l'animation communautaire, les centres d'éducation pour adultes et de formation professionnelle sont perçus par le public comme uniquement prestataires de programmes académiques et professionnels (CS YXZ, 2005, p. 17).*

1.13 L'utilisation des TIC (technologies de l'information et de la communication), comme la production d'un DVD, serait susceptible d'augmenter la visibilité des SARCA.

- *Cette stratégie comportait la réalisation du DVD qui prônait les bienfaits de l'éducation aux adultes et le volet de soutien des services de SARCA. En appui, [il y a eu] des annonces correspondantes dans les médias identifiés par les répondants comme étant les principales sources d'information sur les services communautaires et d'éducation (CS YXZ, 2005, p. 26).*

1.14 La conception et le développement d'outils non traditionnels d'information permettraient d'assurer une plus grande visibilité des SARCA.

- *Il faut élaborer une approche et des outils non traditionnels afin de rejoindre la clientèle cible adulte qui ne possède pas une éducation de base. Plusieurs outils non traditionnels ont été élaborés et essayés au cours de cette recherche proactive. Parmi eux, mentionnons l'installation d'un stand lors d'activités communautaires où l'on ne trouve pas d'expositions sur l'éducation, le développement de contacts avec des organismes de services sociaux, sources de références pour clients potentiels, la réalisation d'un vidéo musical sur disque DVD sur les choix de vie, en utilisant les ressources et les compétences locales. Ces outils sont non traditionnels en ce sens que les démarches habituelles consenties ne tendent principalement qu'à diffuser du matériel écrit (CS YXZ, 2005, p. 18).*

1.15 La mise à contribution des leaders communautaires qui connaissent bien la communauté aiderait à augmenter la visibilité des SARCA.

- *Ces leaders communautaires constituent une excellente source de membres pour le réseau; ils ont tendance à connaître des gens dans les communautés, qui pourraient avoir besoin des services de SARCA. De tels leaders communautaires ont tendance à être respectés et ils possèdent une influence considérable au sein de leurs communautés, ce qui pourrait produire une augmentation de la formulation de demandes. Ces leaders informels sont bien placés pour fournir de nouvelles perspectives sur les besoins de leur communauté et ainsi permettre aux prestataires de services d'éducation aux adultes de concevoir des services qui répondent aux besoins identifiés (CS YXZ, 2005, p. 31).*

1.16 Les leaders communautaires susceptibles d'aider à augmenter la visibilité des SARCA pourraient être choisis judicieusement selon des critères de diversité de lieux d'action.

- *Il faut cibler les leaders communautaires et les leaders informels... Ces leaders furent trouvés parmi les propriétaires de magasins du coin – souvent le seul magasin du village – parmi les bénévoles dans la communauté, par exemple tuteurs en alphabétisation, bénévoles auprès de clubs de jeunes et membres de comités de parents ainsi qu'à l'occasion, parmi des gens au rôle de leadership formel, par exemple le maire ou un conseiller municipal. On anticipait que ces leaders communautaires pourraient référer efficacement les clients potentiels aux services de SARCA, tout en diffusant l'information au sein de leurs villages*

et en offrant leurs encouragements à ceux qui entrevoyaient de formuler une demande (CS YXZ, 2005, p. 18-19).

1.17 Pour une meilleure visibilité des SARCA, le recours à des porte-parole ou à des amis de la culture de l'apprentissage à vie serait prometteur. Ces derniers pourraient être du personnel oeuvrant dans un vidéoclub ou un dépanneur.

- *En distribuant le DVD sur les SARCA dans les vidéoclubs et les dépanneurs, il est devenu évident que le personnel travaillant dans ces établissements sont des personnes clés pour devenir des partisans ou des promoteurs de l'apprentissage à vie (CS YXZ, 2005, p. 43).*

1.18 Le fait de s'associer à des événements communautaires populaires aiderait à augmenter la visibilité des SARCA.

- *Il fallait viser à augmenter notre visibilité générale dans le milieu, ce que nous avons estimé devoir se produire par notre présence lors d'activités populaires communautaires... quatre foires agricoles de plusieurs jours et un événement d'une journée de célébrations communautaires organisé par l'Association... [x]... en y réalisant de brèves enquêtes et distribuant des dépliants sur tous les services éducatifs disponibles pour les adultes, y compris les services des SARCA. Ces cinq activités se sont révélées dévorer beaucoup de temps mais ont été fréquentées effectivement par des dizaines de milliers de gens (CS YXZ, 2005, p. 25).*

1.19 Si les SARCA s'inséraient activement dans de multiples activités dans la communauté, ils arriveraient à davantage consolider les liens mutuels entre ces activités et la formation.

- *Notre désir était d'augmenter notre présence... Cette présence devait se traduire par une insertion active dans le domaine social, communautaire, municipal et ainsi que celui des entreprises. Ceci afin de développer et de consolider des activités de formation générale et de formation professionnelle (CS XZY, 2005, p. 9).*

1.20 Pour augmenter la visibilité des SARCA, une certaine stratégie serait prometteuse. Cette stratégie serait celle de s'insérer dans des activités spéciales des municipalités et d'évoquer, avec elles, la possibilité de promouvoir des projets éducatifs et de conseil.

- *L'organisation d'interventions ponctuelles en SARCA... devait permettre de faire connaître immédiatement les services possibles en SARCA dans ces munici-*

palités, de développer des liens de confiance et, s'il y a lieu, prendre rendez-vous avec les personnes intéressées pour entreprendre, toujours dans leur milieu, des actions d'exploration de projets éducatifs et de conseil dans les premiers pas de leur démarche (CS XZY, 2005, p. 11).

1.21 La visibilité des SARCA dans les événements publics pourrait être soutenue par des incitatifs variés et pertinents (ex. : concours) selon les circonstances.

- *En plus des expositions dans des stands et des enquêteurs de passage aux activités communautaires, des rencontres furent organisées avec de nombreux individus, représentants d'organismes et de groupes. Sur les tables d'exposition, il est important de prévoir des incitatifs, par exemple des bonbons gratuits, afin d'attirer le public à s'arrêter, surtout dans des milieux où les services éducatifs ne bénéficient habituellement pas de promotion, entre autres aux expositions agricoles (CS YXZ, 2005, p. 24).*

1.22 L'amorce d'un travail collaboratif se traduirait souvent par une augmentation de la génération d'activités d'information.

- *Les adultes ont fait part de leur désir de voir la communauté plus présente dans les centres comme le laisse entrevoir ce commentaire : « Le midi, un organisme pourrait venir nous présenter ses services. On pourrait être mieux informés. Ils pourraient laisser des dépliants, des posters. On pourrait peut-être les rencontrer sur place ». Certains adultes ont même souhaité que la communauté, les agences et les organisations reconnaissent davantage leur démarche de formation (CS ZYX, 2005, p. 35).*

1.23 Une des conséquences rattachées à une visibilité accrue des SARCA se traduirait par une augmentation sensible de la demande d'information au sujet de ces services.

- *Suite à notre intervention, nous remarquons que nous avons créé un besoin chez les organismes rencontrés puisqu'ils souhaitent que nous y retournions parce que leurs cohortes se renouvellent régulièrement à intervalles variables selon les programmes d'activités des différents organismes. En prenant connaissance du contenu de notre activité, ils reconnaissent l'importance pour leurs effectifs d'être informés des services offerts par le SARCA (CS ZYX, 2005, p. 31).*

Principes d'action

Les savoirs d'expérience sembleraient dicter, explicitement ou implicitement, certains principes d'action relatifs à la visibilité qui pourraient dorénavant être appliqués par les SARCA.

Afin d'augmenter leur visibilité, les SARCA pourraient notamment :

- 1.01 s'ouvrir à la collectivité et mieux offrir leurs services;
- 1.02 promouvoir leurs activités avec diverses formes de publicité;
- 1.03 prendre conscience que l'information pertinente se diffuse de façon plus efficace par du réseautage comparativement à la publicité traditionnelle;
- 1.04 procéder à la diffusion de l'information pertinente par le réseautage;
- 1.05 privilégier une présence permanente dans la collectivité et non pas une présence périodique ou ponctuelle;
- 1.06 réfléchir à la possibilité de créer des points de service chez les collaborateurs eux-mêmes;
- 1.07 bien définir leur rôle afin d'éviter qu'ils soient perçus comme des concurrents par les collaborateurs actuels ou potentiels;
- 1.08 distinguer la spécificité de leurs activités au regard des activités de formation;
- 1.09 explorer la possibilité de créer des collaborations formelles permettant de faire circuler l'information;
- 1.10 se faire valoir auprès des entreprises locales;
- 1.11 créer un comité pour mieux préciser les modalités de promotion à utiliser dans la communauté;
- 1.12 se préoccuper d'être définis par le milieu à titre de services éducatifs au sens large du terme;
- 1.13 songer à davantage utiliser des technologies de la communication (TIC);
- 1.14 créer des outils de promotion non traditionnels;
- 1.15 se rappeler l'importance de faire appel à des leaders communautaires qui connaissent bien leur milieu et qui peuvent aider à faire la promotion des services;

- 1.16 choisir judicieusement les leaders communautaires selon des critères de diversité de lieu d'action;
- 1.17 s'allier à des amis de l'apprentissage à vie qui s'engageraient à faire de la publicité pour les services;
- 1.18 s'associer à des événements communautaires populaires permettant de mieux se faire connaître;
- 1.19 intensifier leur insertion active dans diverses activités de la collectivité afin de consolider les liens mutuels entre celles-ci et la formation;
- 1.20 s'insérer dans des activités spéciales des municipalités et évoquer avec elles, de façon formelle, la possibilité de promouvoir des projets éducatifs et de conseil;
- 1.21 manifester leur présence dans des événements publics en s'appuyant sur des incitatifs variés;
- 1.22 augmenter la mise sur pied d'activités d'information;
- 1.23 prévoir conséquemment une augmentation de la demande d'information sur leurs activités.



Chapitre 2



La sensibilisation de la collectivité

Description

Pour le MEQ, les SARCA ont un rôle majeur très singulier à jouer dans la sensibilisation de la communauté à ses propres besoins en matière de formation. « L'intention manifeste dans la Politique de susciter l'expression de la demande constitue un défi majeur pour tous les acteurs concernés. Compte tenu de la position qu'ils occupent dans leur milieu, les SARCA des commissions scolaires peuvent très certainement contribuer grandement à l'atteinte de ce but » (2004a, p. 19). En effet, les SARCA devraient « supporter le développement d'une culture de l'apprentissage tout au long de la vie; contribuer au rehaussement du niveau de formation de base de la population québécoise » (MEQ, janvier 2004a, p. 12).

Cette sensibilisation de la communauté à ses propres besoins devrait ainsi toucher à la fois les aspects rationnels (la formation continue exigée par l'économie du savoir; l'autonomisation et d'indépendance économique de chaque adulte ou citoyen) et émotionnels (la nécessité d'augmenter l'estime de soi à titre de citoyen responsable; l'importance d'accroître le sentiment d'être utile à la collectivité au sein de réseaux institués ou informels).

Les stratégies de sensibilisation de la collectivité à ses propres besoins devraient tout d'abord viser, comme le veut le MEQ, divers organismes du milieu. « Une culture de la formation continue ou de l'apprentissage tout au long de la vie suppose chez tous les individus, groupes associatifs, organisations et employeurs une tendance naturelle à considérer la formation comme un facteur de développement dans les principaux domaines de l'existence de même qu'une habitude à y recourir » (2004a, p. 17).

Ces stratégies de sensibilisation de la collectivité devraient non seulement passer par les organismes, mais également par des personnes pivots, parfois appelées, dans les rapports de recherche action, des amis de l'apprentissage à vie ou encore des porte-parole de la formation continue. « Les personnes pivots sont des personnes dont le type de travail les met en contact avec de nombreux citoyens (marchands, serveurs et préposés de l'entretien); elles sont les yeux et les oreilles d'une communauté et nous aident à mieux en connaître les réseaux » (Guay, 2001, p. 251-252). « En ce qui concerne le soutien provenant des personnes qui font partie de la communauté, c'est la proximité géographique qui en détermine la pertinence, c'est-à-dire que la nature des besoins exige une intervention qui soit disponible le plus près possible du domicile » (Guay, 2001, p. 251-252). Notons surtout que ces personnes pivots ont un effet multiplicateur. En effet, « si les membres d'une communauté perçoivent la motivation des gens du voisinage à coordonner leurs efforts dans des actions collectives, ils augmentent alors sensiblement leur propre engagement à s'investir dans leur communauté » (Foster-Fishman, 2007a, p. 91). D'ailleurs, « c'est surtout la perception du support potentiel à recevoir et moins le support réellement reçu qui a un effet sur le développement de l'individu et l'évolution de la collectivité » (Harber et al., 2007, p. 133).

Pour sensibiliser la collectivité à ses propres besoins, il faudrait posséder une connaissance relativement exhaustive du milieu. En effet, selon Miller et Shinn, « une conception contextualiste implique une compréhension des contraintes du contexte, et au moins, on doit commencer par générer une connaissance du contexte avant toute conception d'intervention » (2005, p. 177). De même, selon Luke, « les compétences et problèmes humains sont toujours mieux compris en regardant les gens à l'intérieur de leurs contextes sociaux, culturels, économiques, géographiques et historiques » (2005, p. 188).

Savoirs d'expérience

Regardons de plus près comment les auteurs des recherches actions explicitent leurs modes d'intervention. Grâce à la connaissance de ces modes, il serait ainsi possible de mieux mettre en relief leurs savoirs d'expérience au regard de cette composante de la proactivité qu'est la sensibilisation de la collectivité à ses propres besoins en matière de formation.

2.01 La conscientisation de la communauté à l'importance de l'apprentissage à vie ferait partie inhérente du rôle social des SARCA.

- *Il faut mettre en valeur la conscientisation communautaire... L'avenir du succès repose sur la création d'une plus vaste conscientisation communautaire sur les services de formation continue. Sans cette conscientisation, il ne peut exister de formulation de demandes. La conscientisation édiflée par l'intermédiaire de partenariats communautaires doit être soutenue jusqu'à ce que chaque communauté soit dotée d'une voix dans le développement et la prestation des services éducatifs disponibles pour eux (CS YXZ, 2005, p. 32).*

2.02 Une façon de sensibiliser la communauté à améliorer ses services serait de procéder à l'identification de la situation, idéale ou souhaitable, par les divers acteurs.

- *Les données recueillies lors des entrevues ont également permis de tracer un portrait de la situation souhaitée par chacun des groupes interviewés. Chaque groupe a exprimé ses attentes face aux services ainsi que sa vision du système... Un premier coup d'œil nous permet de constater que le souhait de connaître davantage les services offerts dans la communauté est partagé par tous les groupes. Pour le centre et les agences et organisations, il y a un désir de se connaître et de se faire connaître. Des liens sont également souhaités de part et d'autre (CS ZYX, 2005, p. 33).*

2.03 Une meilleure sensibilisation de la collectivité à ses propres besoins permettrait de mieux connaître comment interagir avec les divers organismes locaux.

- *Il faut se poser une question comme : Pourquoi référer?... [il faut] préciser les implications qu'entraînent une référence et les valeurs que nous privilégions... Qui est-ce qu'on réfère? Par qui la référence sera-t-elle faite? Où référer? Comment référer? (CS ZYX, 2005, p. 13).*

2.04 Une culture d'échange entre les divers organismes aiderait la communauté à se sensibiliser à ses propres besoins.

- *Pour le personnel des centres, le désir de participer à des activités communautaires a été mentionné par quelques-uns... D'autres souhaitent échanger des ressources avec des organismes du milieu (CS ZYX, 2005, p. 34-35).*

2.05 Si les SARCA réussissaient à ce que les divers organismes prennent en compte les problématiques les plus cruciales de la collectivité, ils seraient assurés d'obtenir un effet multiplicateur majeur. Cet effet serait le suivant : les organismes sensibilisés en conscientiseraient d'autres.

- *Nous nous sommes aperçus que lorsque les acteurs principaux sont sensibilisés adéquatement et appelés à se concerter sur des actions et buts communs, chacun cherche à avoir un impact et à faire prendre en compte les problématiques et les différents aspects d'une situation, et par ce fait, renforcer les contacts avec d'autres instances (CS XZY, 2005, p. 31).*

2.06 L'aide à l'expression de la demande de formation précéderait de loin les démarches vers les SARCA, d'où le caractère essentiel de la sensibilisation de la communauté à ses propres besoins.

- *Une expression efficace de la demande d'éducation de base est inévitablement le résultat d'une négociation et d'une intégration toujours difficile à réussir entre les exigences externes posées par les institutions (« il faut que tu obtiennes ton secondaire 3, 4 ou 5 ») et les attentes particulières de chaque individu. Faute de tenir compte de celles-ci, c'est le développement crucial de la motivation qui risque de ne jamais survenir. Or cette médiation se prépare bien avant que l'adulte en vienne à cogner à la porte du centre de formation ou à être approché par celui-ci. Si avant ce contact, l'adulte n'est pas en situation et ne trouve pas les appuis immédiats pour « sortir du rang » et poser un geste encore perçu comme exceptionnel face aux pratiques courantes de son milieu, le service d'accueil, de référence et de conseil risque d'être manqué, sinon difficile (CS XZY, 2005, p. 3).*

2.07 La nécessité d'offrir des services d'aide à la détermination des besoins de formation se devrait d'être explicitée.

- *Il faut offrir des services d'aide à la détermination des besoins de formation à la population adulte qui ne fréquente pas un centre de formation (CS ZYX, 2005, p. 5)*

2.08 La sensibilisation de la collectivité serait un processus permanent qui exigerait de s'étendre constamment à de nouveaux territoires tout en prévoyant dès le départ la pérennité des nouveaux services offerts.

- *Susciter la demande en défrichant de nouveaux territoires suppose qu'on puisse investir ces territoires pour répondre aux nouvelles demandes. La proactivité implique donc qu'on prévoit dès le départ la pérennité ou du moins la récurrence périodique des nouveaux services offerts (CS ZYX, novembre 2005, rubrique « En guise de conclusion »).*

2.09 Pour sensibiliser la collectivité à ses propres besoins, il importerait de bien saisir comment cette dernière, considérée comme un tout, perçoit la formation.

- *Recueillir des informations sur la perception des participants relativement à la formation et sur les démarches d'information entreprises ou non à ce propos... Transmettre des informations sur les services offerts... Susciter chez les participants l'expression de la demande pour nos services de formation (CS ZYX, 2005, p. 24).*

2.10 Une lecture des besoins de la collectivité serait plus complète si elle était initiée par les SARCA et se faisait en concertation avec divers acteurs composant cette communauté.

- *Nous nous rendons compte que chacun de nous possède de l'information pouvant servir aux autres, mais la majorité du temps nous travaillons seul dans nos organisations et essayons de faire reconnaître des besoins, mais sans appui. Si nous pouvions présenter de façon solidaire nos demandes, peut-être aurions-nous plus d'impacts et pourrions-nous recevoir des réponses positives plus rapidement afin d'être en mesure de répondre aux besoins criants de notre population (CS XZY, 2005, p. 31).*

2.11 La proactivité signifierait notamment mieux se sensibiliser à la pauvreté, c'est-à-dire prendre davantage conscience de cette problématique et de ses conséquences cruciales au niveau de la formation.

- *L'établissement du SARCA et les actions à venir doivent s'adresser véritablement aux personnes moins favorisées. Le renouvellement des services en SARCA doit s'inscrire dans un projet de société plus large ayant comme objet la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des populations les plus touchées par la pauvreté, le chômage, l'échec scolaire et l'analphabétisme et, surtout, s'assurer que la préoccupation de la prévention de l'exclusion éducative sera partagée par tous les ministères et organismes touchés par cette problématique (CS XZY, 2005, p. 64).*

2.12 Si les SARCA se sensibilisaient davantage à la diversité des besoins du client potentiel, en fonction des ressources personnelles et aussi de la qualité de l'environnement avec lequel il interagit, ils seraient davantage assurés de la réussite de leurs actions entreprises dans la communauté.

- *Il faut acquérir une connaissance accrue de... [l'adulte], de ses ressources et de ses limites, une information appropriée concernant son environnement, une meilleure capacité à définir ses objectifs et ses aspirations...[il faut] décider de ses projets de formation et des actions à mettre en œuvre pour les réaliser et de recevoir l'aide dont il peut avoir besoin pour la réussite des actions entreprises (CS XZY, 2005, p. 10).*

2.13 La proactivité exigerait de tenir compte de la pluralité des mentalités au sein de la collectivité.

- *Il importe de tenir compte des mentalités afin d'être en mesure de s'insérer dans le tissu social des diverses communautés (CS XZY, 2005, p. 43).*

2.14 L'aide à l'expression des besoins de la communauté les plus divers, d'ordre social, économique ou culturel ferait partie inhérente du rôle socio-éducatif des SARCA.

- *Il faut permettre à la population adulte de signifier ses besoins d'ordre social, économique et culturel, par la mise en commun d'une partie des ressources dont disposent les... organismes d'éducation des adultes (CS ZYX, 2005, p. 5)*

2.15 Tout adulte doit répondre notamment à deux questions difficiles concernant la justesse du chemin choisi pour faciliter son insertion professionnelle et ses capacités pour réussir. Il s'agit là d'une réalité préalable incontournable que les SARCA pourraient mieux faire comprendre à la communauté afin que cette dernière en arrive à mieux saisir ses propres besoins en matière de formation.

- *En effet, pour éventuellement en arriver, dans son for intérieur, à envisager la possibilité de se former, l'adulte, inséré dans son milieu de vie, doit d'abord en venir à répondre, pour lui-même, à deux questions aussi difficiles l'une que l'autre. Premièrement, est-ce que le fait de me donner telle formation contribuera à améliorer ma condition de vie et celle de mon milieu immédiat? Et, s'il parvient à se convaincre de répondre positivement à cette première interrogation, il sera confronté ensuite à une seconde question : mais, vais-je être capable de réussir? Et si je n'y parviens pas, que dira de moi mon milieu immédiat? (CS XZY, 2005, p. 3).*

Principes d'action

Les savoirs d'expérience semblent ainsi proposer implicitement ou explicitement aux SARCA certains principes d'action pouvant dorénavant être appliqués pour sensibiliser la communauté à ses propres besoins, notamment en matière de formation.

Afin de sensibiliser la collectivité, les SARCA pourraient notamment :

- 2.01 se rappeler l'importance de conscientiser la communauté à la nécessité de l'apprentissage à vie;
- 2.02 définir la situation que les divers acteurs jugent idéale ou souhaitable;
- 2.03 mieux connaître la façon d'interagir avec les divers organismes locaux;
- 2.04 développer une culture d'échange avec les organismes de la collectivité;
- 2.05 faire en sorte que les organismes de la collectivité prennent eux-mêmes en compte les problèmes du milieu afin d'obtenir un effet multiplicateur (les organismes sensibilisés en conscientiseraient d'autres);
- 2.06 saisir que l'aide à l'expression de la demande de formation précède de loin les démarches vers les SARCA;
- 2.07 expliciter la nécessité d'offrir des services d'aide à la détermination des besoins de formation;

- 2.08 investir constamment des territoires nouveaux tout en prévoyant dès le départ la pérennité des nouveaux services offerts;
- 2.09 saisir d'une façon plus circonscrite comment cette collectivité perçoit la formation;
- 2.10 initier une lecture des besoins communautaires en concertation avec les divers acteurs de la collectivité;
- 2.11 prendre davantage conscience de la pauvreté et de ses conséquences cruciales pour la formation;
- 2.12 s'enquérir des besoins de la collectivité en fonction de ses ressources mais aussi de la qualité de l'environnement dans lequel ses citoyens interagissent;
- 2.13 tenir compte des particularités des mentalités au sein de la collectivité;
- 2.14 susciter l'expression des besoins collectifs les plus divers (sur le plan social, économique ou culturel);
- 2.15 lui rappeler que les candidats potentiels s'interrogent toujours sur deux points : la justesse du chemin choisi pour faciliter l'insertion professionnelle et leurs capacités à réussir.



Chapitre 3



La collaboration avec la communauté

Description

La proactivité ne s'entreprind, ni se réalise indépendamment d'un réseau de collaborateurs. Selon le MEQ, rappelons-le, « les SARCA ne peuvent exister sans concertation, partenariat ou coordination entre les ressources tant internes qu'externes aux commissions scolaires et les organismes oeuvrant auprès des personnes constituant leur population cible » (2004a, p. 40).

Ces collaborateurs sont en contact avec divers groupes de citoyens dont les utilisateurs potentiels des SARCA qu'ils connaissent particulièrement bien. Les SARCA auraient intérêt à essayer de bénéficier de cette connaissance (connaissance du langage, de cultures données et des préjugés ou attitudes favorables envers la formation continue) afin de joindre ces utilisateurs potentiels là où ils sont et de communiquer avec eux en fonction de leur vécu émotif (fierté personnelle ou dévalorisation de soi) et rationnel (représentations). Plus il y a de collaborateurs qui peuvent proposer des stratégies pour joindre ces utilisateurs, meilleures seraient les chances de les sensibiliser à leurs besoins urgents en matière de formation.

D'ailleurs, selon le MEQ, « on constate déjà que les SARCA des commissions scolaires et des centres de formation sont en relation avec divers partenaires : les partenariats les plus fréquents sont ceux établis à l'interne de la commission scolaire, avec les écoles et les autres centres, et, ceux établis à l'externe avec les Centres locaux d'emploi (CLE). De plus, les centres d'éducation des adultes établissent des partenariats avec les CLSC et des organismes communautaires, alors que les partenariats plus spécifiques des centres de formation professionnelle sont noués avec les entreprises et les Carrefours Jeunesse-emploi » (2004a, p. 40).

Pour parvenir à cette concertation avec la communauté, plusieurs chercheurs soulignent l'importance de mettre sur pied un « comité consultatif composé d'acteurs clés dans la problématique poursuivie. Ces acteurs clés peuvent être les représentants des usagers, les promoteurs éventuels du programme, les intervenants » (Sandler et al., 2005, p. 135). Les SARCA devraient, par exemple, tenter de réunir autour d'une même table de concertation les divers collaborateurs, tout en assumant le *leadership* nécessaire. Les membres du comité consultatif sont généralement des « experts organisationnels, des approvisionneurs, des usagers et des experts des cultures locales; ils doivent identifier les variantes anticipées dans l'implantation des principales composantes d'un service » (Sandler et al., 2005, p. 139). Surtout, « le comité consultatif peut apporter des opinions critiques, proposer des questions qui se basent sur leur expérience à titre d'usagers ou d'intervenants à d'autres niveaux, et prévoir les événements qui peuvent aider ou nuire à l'implantation de programmes relatifs aux problématiques traitées » (Sandler et al., 2005, p. 135). D'ailleurs, comme le soulignent Miller et Shinn, « les interventions en communauté doivent être davantage adoptés par les décideurs locaux » (2005, p. 180).

Par ailleurs, certains outils existent pour mieux choisir les organismes et les personnes pivots qui, dans la collectivité, sont les plus susceptibles de mieux collaborer, par exemple, avec les

SARCA (Degenne et Fossé, 2004). Selon Luke, « la méthode appelée l'analyse des données relationnelles du milieu permet de connaître les liens relationnels entre les divers acteurs du milieu que sont les individus, les agences ou entreprises » (2005, p. 192). « Avec cette technique, on obtiendrait un index de centralisation du réseau, i.e. comment tel ou tel acteur (individu, organisation) est, ou non, au centre des actions menées (*leadership*, etc.) » (Luke, 2005, p. 195). Les SARCA devraient, par exemple, préciser qui sont les leaders désignés ou non de même que les collaborateurs faisant preuve de beaucoup d'ouverture. La technique dite des données relationnelles « étudie le réseau social complet, et tout particulièrement l'étude des relations et comportements organisationnels » (Luke, 2005, p. 194). Elle s'appuie, par exemple, sur l'analyse de la présence ou de l'absence d'interactions entre divers intervenants et organismes de la collectivité. Cette technique « ramasse des données sur un réseau inter-organisationnel complet permettant de déterminer la dynamique de l'organisation et celle de ses membres. Elle est également en mesure de cerner les alliances à l'intérieur de l'organisation de même qu'à l'intérieur du réseau des agences ou organismes liés de près ou de loin à cette organisation et à ses activités » (Luke, 2005, p. 194).

Savoirs d'expérience

Pour établir une collaboration efficace avec la communauté, les auteurs des recherches actions présentent leurs modes d'intervention. Cette présentation permettrait de mieux faire ressortir leurs savoirs d'expérience au regard de cette composante de la proactivité qu'est la collaboration avec la communauté.

3.01 Il semblerait qu'on ne peut parler de proactivité de son propre organisme sans parler de collaboration.

- *Nous découvrons au fil de nos interventions qu'il devient très difficile, même impensable de parler de proactivité du SARCA sans, au préalable, établir un partenariat avec les organismes communautaires et de développement de l'employabilité... nous devons être les instigateurs d'une relation avec les partenaires désignés... permettant aux organismes qui nous reçoivent de mieux nous connaître et de pouvoir créer des liens de complémentarité avec nous (CS ZYX, 2005, p. 31).*

3.02 Une cueillette d'informations sur les besoins du client pourrait amener les acteurs de la communauté à davantage ressentir la nécessité de collaborer.

- *Nous désirons réaliser des entrevues avec les partenaires potentiels et mettre sur pied des groupes de discussion afin de recueillir une multitude d'informations sur l'accueil à la Commission scolaire et dans chacun des organismes. Ceci dans le but d'assurer une transférabilité de l'information dans un éventuel*

SARCA à la Commission scolaire... De plus, nous voulions utiliser ces informations pour sensibiliser les membres du comité aviseur à l'importance d'un accueil en partenariat. En recueillant les besoins du client, il était plus facile de convaincre les acteurs du milieu de la nécessité de travailler de concert et ainsi créer un comité de travail qui permettrait d'élaborer une procédure d'accueil en partenariat (CS YZX, 2005, p. 37).

3.03 La motivation à explorer les richesses de la collectivité et, surtout, à établir un contact étroit entre les acteurs serait un atout important pour agir dans la communauté.

- *Le désir d'explorer les richesses de son milieu représente certainement un atout important. C'est plus que de connaître le nom des agences et des organismes de son milieu, c'est établir un contact étroit avec eux pour collaborer ensemble à former et soutenir des adultes dans leur projet d'études (CS ZYX, 2005, p. 55).*

3.04 La mise en commun des problématiques sociales intensifierait le souhait d'établir des collaborations.

- *De leur côté, les agences et organisations ont exprimé des souhaits similaires aux centres. Ce que les représentants ont ajouté, c'est leur désir de partager des problématiques communes dans l'espoir de trouver des pistes de solution. Un souhait qui peut certainement rejoindre les besoins des centres (CS ZYX, 2005, p. 35).*

3.05 La proactivité exigerait la création et la consolidation constantes de liens avec la communauté, dont l'identification des forces complémentaires entre les organismes.

- *Il nous semble important que la culture du centre privilégie les liens avec la communauté... La visite des centres, les nombreux échanges, discussions et réflexions que nous avons portés tout au long du processus semblent avoir favorisé un mouvement dans cette direction. C'est un travail qui requiert plus que quelques mois... (CS ZYX, 2005, p. 36-37).*
- *Il importe de construire un réseau de contacts en partant à la recherche d'une complémentarité avec une autre structure, une autre organisation. En unissant nos forces, nous croyons pouvoir mieux répondre aux besoins des adultes en formation (CS ZYX, 2005, p. 42).*

3.06 L'instauration d'un réseau de bénévoles serait capital. Aussitôt sa mise sur pied, il serait important d'instaurer des mécanismes pour continuellement l'entretenir et le rebâtir afin de protéger le tissu social et assurer une veille de l'apprentissage à vie.

- *Par le passé, la commission scolaire bénéficiait d'un réseau de bénévoles représentant le volet de l'éducation aux adultes... Ces gens étaient bien connus dans leur communauté et constituaient des représentants de première ligne efficaces pour la commission scolaire... Au cours des années, ces bénévoles devenaient très informés sur les services disponibles dans leur communauté... Des contacts par téléphone entre les bénévoles et le personnel de l'éducation aux adultes étaient fréquents. L'expérience... nous a montré que la population... et son tissu social ont considérablement changé depuis l'ère du réseau de représentants bénévoles. Il ne semble plus exister la même volonté de la part des bénévoles de la communauté de s'impliquer dans la commission scolaire actuelle. Il semble qu'il faudra plusieurs années pour regagner la confiance de la population et reconstruire un réseau (CS YXZ, 2005, p. 20).*

3.07 La prise en compte de l'expertise des divers intervenants qui oeuvrent au sein même de la collectivité apparaîtrait nécessaire pour intervenir efficacement en proactivité.

- *Les intervenants travaillant auprès des personnes plus démunies ont en effet des expériences dans différents domaines (santé, famille, école) et ce sont ces expériences qui ont servi de point de départ au travail sur l'identification et l'élaboration d'actions potentielles. Le dialogue a été facilité par le fait que plusieurs de ces personnes sont membres d'associations et qu'elles ont donc l'habitude de débattre de ces thèmes (CS XZY, 2005, p. 30).*

3.08 Cherche à promouvoir une culture et des valeurs collaboratives au sein de la communauté relèverait du rôle social des SARCA.

- *Il faut promouvoir une culture et des valeurs partenariales (CS YZX, 2005, p. 7).*

3.09 Pour s'engager en proactivité, il serait souvent nécessaire d'établir des collaborations formelles assurant une plus grande cohérence dans les services donnés aux adultes.

- *Un des objectifs que nous poursuivons par cette recherche est d'accroître la cohérence de l'offre de services et de l'intervention du SARCA auprès de la population adulte du territoire... par la concertation et l'élargissement des partenariats avec les organismes communautaires et les organismes oeuvrant dans le domaine du développement de l'employabilité. Inévitablement, nous allons devoir*

conclure des ententes de partenariat avec les... organismes ciblés car nous leur demandons d'ouvrir leurs portes, de nous accueillir et de collaborer à l'organisation des rencontres de groupes. Le titre de notre projet « Sortir du cadre » signifie que notre intention est d'établir divers types de partenariats avec les organismes ciblés et que cette volonté est au cœur de notre recherche-action (CS ZYX, 2005, p. 20).

3.10 Chercher à se concerter avec une grande diversité de collaborateurs augmenterait les chances de réussite des objectifs poursuivis en proactivité.

- *Un défi, cette recherche l'était incontestablement, en raison... de la multitude et de la diversité des partenaires engagés... (CS XZY, 2005, p. 14).*

3.11 Il serait souhaitable que les SARCA arrivent à mieux convaincre les acteurs de la collectivité de partager leur pouvoir et de se concerter avec les intervenants appartenant à divers organismes.

- *Il importe de créer un comité «formé de personnes clés dans les différents milieux. Par personnes-clés, nous voulons signifier les personnes ayant un pouvoir décisionnel [qui font] partie du projet et acceptent de partager ce pouvoir avec toutes les personnes impliquées... à l'amélioration de la situation (CS ZYX, 2005, p. 47).*

3.12 Pour réussir à intervenir directement dans les entreprises, les SARCA pourraient chercher à relever le défi d'obtenir la collaboration des ces dernières afin de leur proposer des activités dont les efforts seraient bénéfiques à la fois pour elles-mêmes et les adultes qui en font partie.

- *Par ce partenariat, nous voulions faire prendre conscience aux entreprises visées que des services éducatifs appropriés peuvent les soutenir afin de combler leurs pénuries cycliques de main-d'œuvre... [des] activités ponctuelles en SARCA dans ces entreprises... amèneraient à développer dans l'entreprise des activités d'accueil où nous établirions des liens avec ces personnes de façon à ce qu'elles participent à des activités d'exploration de projets éducatifs et que nous convenions de modes de conseil et d'accompagnement dans leurs future démarches. Le défi était d'obtenir la collaboration de l'entreprise afin d'intervenir directement dans leur milieu (CS XZY, 2005, p. 12).*

3.13 Bien assurer la collaboration avec les gens de la communauté assurerait la multiplication des contacts et des idées nécessaires à une pratique efficace en proactivité.

- *De découvertes en découvertes, les contacts se multipliaient et les idées germaient sur des projets possibles avec certaines organisations (CS ZYX, 2005, p. 21).*

3.14 Il serait un principe à retenir pour les SARCA : toute collaboration est délicate. Elle ne dépendrait pas uniquement des acteurs en place mais aussi de facteurs contextuels contraignants et parfois démobilisateurs comme les compressions budgétaires ministérielles.

- *En 1985, un service régional d'accueil et référence voit le jour sur l'ensemble du territoire de la grande région de... Ce service est le résultat d'un partenariat d'organismes dans les domaines de l'éducation, de l'employabilité et de l'action communautaire... En 1989, des compressions budgétaires importantes ajoutées à un manque de cohésion des intervenants font en sorte que le service local d'accueil bat de l'aile. De 1990 à 1996, le SAR connaît une période intéressante. Une restructuration des services avec des nouveaux employés, une nouvelle localisation où sont regroupés plusieurs organismes d'employabilité et d'éducation populaire favorise l'augmentation des références d'année en année. En 1996, près de 2700 clients obtiennent des services du SAR de... Toutefois cette situation n'empêchera pas la fin des activités en 1997... les administrateurs... [mettent] fin du même coup à un partenariat d'une durée de douze ans (CS YZX, 2005, p. 3-4).*

3.15 La présence ou la création de liens de confiance entre des intervenants appartenant à divers organismes aiderait à créer une meilleure collaboration.

- *Nous étions connus et nous partions avec des liens de confiance (CS XZY, 2005, p. 8).*
- *En quelques semaines, il n'était guère possible d'espérer obtenir des résultats convaincants en matière d'effets durables en rapport à l'établissement de partenariats (CS XZY, 2005, p. 14).*
- *Nous pourrions alors développer un lien de confiance avec elles ainsi que diverses activités d'analyse de leur situation, d'exploration de projets éducatifs possibles ainsi que de conseils et d'accompagnement dans leur démarche si elles décident de retourner en formation (CS XZY, 2005, p. 10).*

- *Nous connaissions au moins une personne dans chaque organisation, ce qui nous permettait... d'établir un lien de confiance (CS YZX, 2005, p. 20).*

3.16 La technique de la transparence et de la complicité serait une stratégie gagnante pour l'instauration d'une collaboration.

- *Afin de sensibiliser adéquatement les partenaires potentiels et de faciliter le déroulement des entrevues, un document de présentation décrivant notre projet et dans quel cadre il se situait leur a été acheminé. Ainsi, cette approche était une autre façon de bien se préparer tout en faisant preuve de beaucoup de transparence et de complicité envers ces organismes. Ils savaient donc à quoi s'attendre tout en ne connaissant pas les questions, ce qui préservait la qualité des réponses spontanées recherchées (CS YZX, 2005, p. 23).*

3.17 Pour éviter le risque d'être perçus comme une menace par d'éventuels collaborateurs, les SARCA pourraient préciser, dès les premières rencontres, leurs propres attentes en terme de proactivité.

- *Pour certains organismes... nous arrivions de la commission scolaire et cela, nous le sentions, faisait peur à certains organismes. Nous nous sentions perçus par certains... comme une menace pouvant... leur enlever leur clientèle... Il aura donc fallu... leur mentionner régulièrement que nous parlions d'un service d'accueil pour la formation dans le cadre des SARCA. Cela avait l'effet de sécuriser les gens et de nous permettre de poursuivre nos démarches (CS YZX, 2005, p. 25).*

3.18 La technique du canevas méticuleusement préétabli pour un premier contact avec un acteur social mènerait à une saine collaboration.

- *En vue de possibles rencontres, il fallait éliminer le niveau de méfiance et de résistance de façon à obtenir un rendez-vous. Pour ce faire, un canevas d'appel téléphonique a été créé afin de donner la même information aux différents organismes du milieu qui se connaissent bien entre eux... À la suite des appels, il a été possible d'obtenir une entrevue avec chacun des organismes, et même dans certains cas, de rencontrer un dirigeant, un intervenant et un employé de soutien... (CS YZX, 2005, p. 22).*

3.19 L'ordre, le type et le contenu des rencontres avec les différents acteurs de la collectivité seraient très importants à planifier.

- *Tous les territoires ne sont pas également prometteurs... les organismes qui gravitent autour de la formation et du développement de l'employabilité sont des avenues à privilégier dans un premier temps, sans toutefois négliger de frapper à la porte des organismes communautaires dont la mission nous semble plus éloignée de ces préoccupations (CS ZYX, novembre 2005, rubrique « En guise de conclusion »).*
- *Dans un premier temps, nous avons statué que les premières rencontres seraient effectuées avec les partenaires potentiels avec qui, un certain lien de confiance avait été établi à la suite des projets communs effectués au fil des années... Dans un second temps, il apparaissait essentiel de les rencontrer sur leur terrain où, les différents acteurs se sentiraient moins menacés et auraient alors plus de liberté pour répondre aux questions. De plus, en étant sur leur lieu de travail, il nous serait plus facile de pouvoir rencontrer plusieurs personnes de leur équipe de travail... Troisièmement, nous avons rencontré ceux qui, à notre avis, présenteraient une plus grande résistance et qui feraient preuve de beaucoup de méfiance à l'égard de la recherche compte tenu de l'ensemble de l'historique... [de la région]... Quatrièmement, étant donné l'ampleur du projet et des rencontres, il a été décidé de recruter une personne qui nous aiderait tout au long du processus... Cinquièmement, il était important de rencontrer un maximum d'intervenants (direction, intervenants, employés de soutien) afin de recueillir des informations sur : leur accueil, leurs forces et faiblesses, sur leur vision d'un partenariat pour un éventuel service d'accueil en formation à la Commission scolaire. Finalement, nous désirions par le fait même comparer la vision des gestionnaires et de leurs employés sur leur propre service d'accueil (CS YZX, 2005, p. 24).*

3.20 Concernant chacune des rencontres avec les partenaires, il serait très important de penser à une préparation minutieuse touchant divers points de vue.

- *Pour la présentation, une démarche particulière a été établie. Nous avons rappelé à chacun l'objectif de la recherche action. Nous avons présenté la problématique de base de notre milieu à laquelle la recherche action semblait pouvoir apporter des solutions. Nous avons resitué les impacts de notre recherche-action aux niveaux local et provincial. Nous leur avons mentionné à nouveau les principales étapes de la recherche action. Nous leur avons mentionné à nouveau la grande importance de leur implication jusqu'à maintenant pour la recherche. En effet, leur collaboration nous avait permis de les rencontrer en entrevue et chacun des organismes avaient eu la gentillesse de nous référer des*

candidats pour les groupes de discussion. Nous leur avons mentionné la grande variété des clientèles s'étant présentées à nos rencontres (CS YZX, 2005, p. 35).

3.21 Une collaboration ne serait réellement possible qu'avec un plan d'action défini en concertation.

- *Un plan d'action clair et défini, connu de tous les intervenants pour l'ensemble des clients référés est inexistant (CS YZX, 2005, p. 1).*

3.22 Divers éléments seraient à planifier avec les collaborateurs éventuels. Il y aurait l'élaboration d'un protocole opérationnel de collaboration comprenant des mécanismes de références, l'identification de partenaires ciblés, la création de contact avec de nouveaux secteurs.

- *Il y a eu l'établissement d'un protocole de recherche avec des partenaires avec lesquels nous développons présentement des actions... Par ce protocole, nous désirions établir des mécanismes de référence de clientèle «éducative» par les partenaires, cerner les services que nous pourrions offrir ainsi que le suivi à apporter aux personnes référées... Nous croyions que les partenaires ciblés étaient les mieux habilités dans notre milieu pour pouvoir supporter la recherche action, en mesurer les effets à court terme et évaluer les effets possibles à moyen terme... Nous devons établir des contacts avec des CLE qui ont de petites municipalités sous leur responsabilité et avec lesquels nous n'intervenons pas présentement (CS XZY, 2005, p. 10).*

3.23 En proactivité, la création d'un comité de travail ou aviseur serait essentielle à l'instauration d'une collaboration.

- *Afin de mettre en place des activités d'accueil, il est important de s'assurer de créer au préalable un comité de travail avec les différents partenaires afin de développer une structure d'accueil en partenariat... [il faut] prévoir la mise en place d'un comité aviseur seulement à la suite de l'étape des groupes de discussion et non avant (CS YZX, 2005, p. 38).*
- *Mise en place d'un comité de travail. Les objectifs sont : élaborer un processus et des outils d'accueil en partenariat, en tenant compte des besoins des clients; consolider la concertation entre les différents organismes; valider les compétences professionnelles nécessaires aux intervenants à l'accueil dans le cadre de la recherche-action; confirmer si la composante accueil dans une perspective de partenariat peut être viable sur les territoire de la Commission scolaire... (CS YZX, 2005, Annexe 11).*

- *Les objectifs de la mise en place d'un comité aviseur regroupant les partenaires intéressés... Les objectifs de ce comité : préciser les attentes et les réserves de chaque partie; expliquer les modes de fonctionnement, les capacités et les limites de chaque structure; définir les objectifs et les moyens de collaboration; établir les procédures permettant leur mise en œuvre; définir et développer une structure d'accueil ainsi qu'un tronc commun d'information; développer des lieux d'échange; faciliter la mise en place de moyens d'intervention adaptés (CS YZX, 2005, Annexe 11).*

3.24 Pour assurer une plus grande collaboration avec les SARCA, le comité de suivi pourrait être composé d'acteurs variés de la collectivité.

- *Pour former le comité de suivi, des personnes ont été choisies parmi divers groupes d'acteurs, à savoir des responsables de milieux communautaires ainsi que des employés d'institutions gouvernementales... Ce comité de suivi... a aidé à préciser les diverses problématiques relatives aux milieux concernés en regard du mandat de la commission scolaire et aussi, à participer dans la recherche de pistes d'actions (CS XZY, 2005, p. 32).*

3.25 Les SARCA pourraient chercher à rapprocher les intervenants des divers organismes locaux. Ce rapprochement permettrait d'offrir des services mieux adaptés à l'adulte tout au long de ses nombreuses démarches de transfert et de suivi.

- *En établissant des rapprochements avec les différentes ressources du milieu, il sera possible d'obtenir le nom de personnes contact et de contourner ainsi l'interminable transfert téléphonique qui décourage bien souvent les adultes les plus tenaces. Les partenaires sollicités pourront s'entendre avec le centre sur les mesures les plus appropriées pour référer un adulte (Ex : fournir les bons renseignements, compléter un formulaire, effectuer un suivi, etc.). Ensemble, ils pourront convenir d'une façon de procéder pour s'assurer que l'adulte a reçu l'aide nécessaire pour poursuivre sa formation (CS ZYX, 2005, p. 4).*

3.26 La technique d'un protocole de confidentialité relatif aux dossiers de la clientèle contribuerait au rapprochement des partenaires; cette technique augmenterait leur confiance et diminuerait leur résistance ou leur méfiance.

- *À la suite de l'acceptation des organismes de participer à la recherche-action, il fallait maintenant passer à l'élaboration d'un protocole de confidentialité. Nous aurons noté que ce document, si court soit-il, aura aidé à établir un lien de confiance, particulièrement avec les intervenants ou employés de soutien. En*

effet, cette approche a contribué à rendre ces gens plus à l'aise à la suite de la signature de l'entente de confidentialité. Nous croyons que cette façon de faire a probablement permis un dialogue avec des personnes plus ouvertes, qui n'avaient pas peur de s'exprimer (CS YZX, 2005, p. 23).

3.27 La collaboration serait plus efficace avec la création d'un inventaire des personnes ressources oeuvrant dans la collectivité.

- *Il faut mettre en place un inventaire vivant des ressources et services disponibles dans les... centres d'éducation des adultes en milieu rural... Il s'agit d'explorer son milieu et identifier les services existants tout en mettant en place une méthode d'aiguillage qui répond aux besoins de l'adulte et qui assure l'élimination du plus grand nombre d'obstacles possibles. C'est plus qu'une liste de ressources dont il s'agit; c'est établir des contacts avec les personnes ressources des agences, des organisations, etc. et explorer ensemble la contribution que chacun peut apporter pour offrir le soutien nécessaire à l'adulte dans sa démarche de formation. Qu'il soit au début ou au terme de son parcours, l'adulte rencontre différents besoins que nous pouvons supporter si nous partageons nos ressources (CS ZYX, 2005, p. 4).*

3.28 Plus la collaboration progresse dans la communauté, plus il deviendrait important de créer un site interactif pour faire constamment l'état d'avancement des activités avec la collectivité, de lancer de nouvelles invitations et de provoquer ainsi un mouvement intensifié de collaboration.

- *L'aide précieuse des programmeurs analystes nous a permis de constituer notre banque de ressources qui sera sur le site Internet de la commission scolaire sous peu (CS ZYX, 2005, p. 22).*

Principes d'action

Les savoirs d'expérience ci-dessus mentionnés révèlent de façon directe ou nuancée certaines règles que les SARCA pourraient emprunter au regard de cette composante de la proactivité qu'est la collaboration avec la communauté.

Afin de coopérer avec la communauté, les SARCA pourraient notamment :

- 3.01 prendre conscience qu'on ne peut parler de proactivité sans collaboration;
- 3.02 fournir aux acteurs communautaires des données susceptibles de leur faire ressentir davantage la nécessité de se concerter;

- 3.03 se motiver à explorer les richesses communautaires et, surtout, à établir un contact étroit entre les acteurs;
- 3.04 proposer une mise en commun des problèmes pour intensifier le souhait d'établir des collaborations;
- 3.05 s'affairer à déterminer les forces complémentaires entre les organismes;
- 3.06 compter sur un réseau de bénévoles, et surtout, continuellement continuer à entretenir et à rebâtir ce réseau pour protéger le tissu social et assurer une veille de l'apprentissage à vie;
- 3.07 tenir compte de l'expérience des intervenants travaillant déjà au sein de la communauté;
- 3.08 promouvoir une culture et des valeurs collaboratives;
- 3.09 reconnaître la nécessité d'établir des collaborations formelles assurant une plus grande cohérence dans les services aux adultes;
- 3.10 se concerter avec une grande diversité de collaborateurs;
- 3.11 convaincre les personnes clés de la communauté de partager leur pouvoir et de travailler de concert avec les intervenants de divers organismes;
- 3.12 relever le défi d'obtenir la collaboration des entreprises et leur proposer des activités dont les effets seraient bénéfiques à la fois pour elles et les adultes;
- 3.13 entretenir et intensifier la collaboration afin d'assurer d'une certaine multiplication des contacts et des idées;
- 3.14 être conscients que toute collaboration est délicate car elle ne dépend pas seulement des acteurs mais aussi de facteurs contextuels contraignants et parfois démobilisateurs comme les compressions budgétaires ministérielles;
- 3.15 s'appuyer sur des liens de confiance existants entre des intervenants de divers organismes;
- 3.16 utiliser la stratégie gagnante de la transparence et de la complicité;
- 3.17 préciser leurs propres attentes avant de rencontrer les collaborateurs potentiels évitant ainsi d'être perçus comme une menace;
- 3.18 se préoccuper avec minutie d'un canevas de rencontre lors du premier contact à établir avec tout partenaire éventuel;

- 3.19 planifier un ordre (type et contenu) de rencontres avec les différents acteurs volontaires;
- 3.20 préparer soigneusement chacune des rencontres planifiées avec les collaborateurs en ne négligeant aucun aspect prévisible et en fixant des objectifs de mise à contribution;
- 3.21 définir un plan d'action de concert avec ces collaborateurs;
- 3.22 établir un protocole opérationnel de collaboration comprenant notamment des mécanismes de référence, l'identification de partenaires ciblés et l'établissement de contacts avec de nouveaux secteurs;
- 3.23 procéder à la mise en place d'un comité de travail avant de mettre sur pied un comité aviseur même si ces deux comités sont essentiels à l'instauration d'une collaboration efficace;
- 3.24 solliciter l'appui, à titre de membres d'un comité du suivi, de divers acteurs de la collectivité;
- 3.25 rapprocher les intervenants des divers organismes pour offrir des services mieux adaptés à l'adulte tout au long de ses démarches de transfert et de suivi;
- 3.26 établir un protocole de confidentialité relatif aux dossiers des adultes sans diplôme secondaire; cette intervention contribuerait à rapprocher les partenaires, à augmenter leur confiance et à diminuer leur résistance ou leur méfiance;
- 3.27 créer un répertoire de personnes ressources travaillant dans les divers organismes de la collectivité;
- 3.28 créer un site interactif pour faire constamment le point sur les activités réalisées avec la collectivité, lancer de nouvelles invitations et, ainsi, intensifier la collaboration.



Chapitre 4



Les particularités des groupes sociaux

Description

Le MEQ souligne l'importance de se préoccuper des particularités des groupes sociaux de la collectivité. « La population cible des SARCA est celle requérant une formation de base mais, on attend d'eux qu'ils accordent une attention particulière à certains groupes. Les SARCA doivent adapter leurs interventions aux caractéristiques de ces groupes cibles » (2004a, p. 21). C'est notamment pourquoi la « Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue identifie, parmi la population, différents groupes devant recevoir une attention particulière... Ce sont les suivants :

- de façon générale, les personnes qui ne détiennent pas de formation de base, c'est-à-dire toute Québécoise ou tout Québécois qui n'a pas de diplôme d'études secondaires (DES) ou de diplôme de formation professionnelle (DEP), quel que soit son âge ou son statut d'emploi (au travail ou non), mais plus particulièrement les personnes de moins de 30 ans et, parmi ce groupe, tout spécialement celles qui ont entre 16 et 24 ans et celles qui sont analphabètes;
- les personnes immigrantes;
- les membres des nations autochtones;
- les personnes handicapées;
- les travailleurs de 45 ans et plus;
- les travailleurs des petites entreprises, les travailleurs autonomes et ceux qui exercent des fonctions de travail atypiques » (MEQ, 2004a, p. 20).

Les candidats potentiels des SARCA ne constituent pas un groupe homogène. Chaque groupe social est distinct et se voit confrontée à des barrières singulières.¹ Accorder une attention

¹ Selon Lavoie, Lévesque, Aubin-Horth, Roy et Roy (2004), il y a quatre catégories de barrières à la participation des adultes peu scolarisés à des activités de formation dans un cadre d'éducation formel et non formel. 1. Il y a les barrières institutionnelles. Celles-ci désignent « les conditions socio-économiques, financières et politiques qui affectent les décisions des individus à l'égard de la participation à une formation ». Cette catégorie « comprend également tous les aspects touchant l'offre de formation, c'est-à-dire le contenu et les pratiques andragogiques, les horaires, la formation et l'éthique du personnel, la localisation des institutions et l'environnement ». 2. Il y a les barrières dispositionnelles ou psychosociales. Celles-ci désignent « les valeurs et les attitudes des individus vis-à-vis l'éducation et l'acquisition de connaissances en général. Ces carrières sont liées aux attitudes et à la perception de soi en tant qu'apprenant ». Ces barrières comprennent également « le contexte social qui construit la perception, les croyances et les valeurs des individus face à l'éducation... [on peut les appeler] les barrières psychosociales ». 3. Il y a les barrières informationnelles. Elles sont « liées à l'information... capitales ». Il faut reconnaître « l'importance de l'information reçue sur les ressources éducatives et les opportunités de formation [p. 6] [comme] les messages, les contenus et les différents lieux de formation où il est possible de suivre des cours, les moyens qui sont offerts aux adultes et l'image que projette l'information chez les personnes peu scolarisés ». 4. Il y a les barrières situationnelles. Cette catégorie « réfère à des éléments contextuels qui touchent

spéciale aux particularités des groupes sociaux signifie essentiellement respecter les différences. « La construction de l'identité et l'affirmation des collectivités sont des thèmes importants à tenir compte dans les interventions préventives » (Miller et Shinn, 2005, p. 176). Les SARCA devraient ainsi penser à personnaliser davantage la présentation de leurs services aux divers groupes sociaux.

Diverses méthodes visent l'identification des particularités des groupes sociaux. Par exemple, il y a la méthode « appelée les informations géographiques du système » (Luke, 2005, p. 191). Cette méthode « est un ensemble de données statistiques distribuées sur une carte géographique qui permet de donner une information visuelle avec des données quantitatives. Cette carte révèle ainsi la distribution géographique de divers comportements donnés » (2005, p. 191). Il s'agit là d'une « méthode analytique utile qui peut être utilisée pour saisir le contexte communautaire » (2005, p.186). Les SARCA devraient bien s'informer sur les réalités de la collectivité. Pour les étayer, ils devraient inclure dans leurs dossiers des statistiques à l'appui, notamment des statistiques croisées avec celles de leurs partenaires. Cette préparation permettrait d'éviter que certains acteurs de la collectivité contestent les données concernant, par exemple, le niveau de formation atteint dans leur propre collectivité.

De même peut-on observer, avec la méthode analytique relative aux informations géographiques du système, que certains candidats potentiels des SARCA seraient relativement peu disposés à prendre l'initiative d'utiliser les ressources existantes. En effet, selon Guay, « plusieurs se méfient de l'aide qui pourrait provenir du réseau social élargi ou des systèmes informels d'aide de la communauté, ou encore la connaissent mal. Le constat général est le suivant : l'aide disponible est largement sous-utilisée » (Guay, 2001, p. 257). Les SARCA auraient donc un rôle social éminent à jouer afin de rejoindre, selon leurs particularités, les groupes de la collectivité qui ont davantage besoin de soutien pour exprimer leur demande et acquérir graduellement une culture de l'apprentissage à vie.

Savoirs d'expérience

Analysons maintenant comment les intervenants impliqués dans les recherches actions présentent leurs modes d'intervention. Cette présentation permettrait de mieux dégager leurs savoirs d'expérience au regard de cette composante de la proactivité qu'est la particularité des groupes sociaux.

l'individu dans sa vie quotidienne, dans son environnement physique et social immédiat... les barrières situationnelles sont liées à l'économie, à la culture et à la structure de la famille... Le manque de temps et le manque d'argent sont les motifs les plus fréquemment mentionnés pour justifier l'absence de participation à des activités de formation » (abrégé, p. 5-6).

4.01 Pour s'engager intensément dans la proactivité, les SARCA chercheraient à rejoindre une très grande diversité de groupes sociaux.

- *Par la proactivité nous pouvons élargir et préparer les contacts vers des personnes, des organismes ou des associations qui peuvent rejoindre les populations cibles (CS XZY, 2005, p. 59).*

4.02 Avant de planifier une action communautaire, les SARCA pourraient inventorier l'historique des démarches de formation des groupes cibles.

- *Nous ne soupçonnions pas que plus de la moitié des participants (55 %) avaient déjà entrepris une démarche dans le but de discuter de formation avec des ressources de divers organismes et établissements tels que : les centres d'éducation des adultes, les centres de formation professionnelle, les centres locaux d'emploi, les organismes oeuvrant dans le domaine du développement de l'employabilité, l'Université... Cette donnée nous amène à penser que les organismes avec lesquels nous avons collaboré pour le projet rassemblent des clientèles ayant déjà reçu une quelconque forme de service d'accueil dans leurs démarches d'information concernant un éventuel retour aux études (CS ZYX, 2005, p. 34).*

4.03 Pour atteindre les groupes cibles, l'instauration de certaines mesures, permettant d'assurer la protection de leur anonymat, serait nécessaire. Ces mesures permettraient de leur éviter tout comportement d'embarras ou de gêne s'ils sont en quête de service, ou encore, s'ils doivent reconnaître, auprès notamment des intervenants des SARCA, leur besoin de mettre à niveau leurs compétences.

- *Une partie du défi pour joindre la clientèle cible peut se rapporter à un comportement d'embarras ou de gêne d'avoir besoin de formation ou de mettre à niveau ses compétences. Un répondant a suggéré que les clients potentiels doivent pouvoir se procurer l'information anonymement sans risque d'être ridiculisés ou taquinés par leurs pairs parce qu'ils cherchent des services d'appui à la formation (CS YXZ, 2005, p. 29).*

4.04 Les exclus éducatifs pourraient faire l'objet d'une préoccupation toute particulière.

- *Il faut la bonification du plan d'action en SARCA par l'inclusion d'un volet sur la prévention de l'exclusion éducative et sociale... Tout en favorisant la*

collaboration entre les acteurs du secteur de l'éducation et les partenaires potentiels (CS XZY, 2005, p. 60).

- *Probablement en raison de difficultés historiques reliées à l'accès, l'éducation au-delà du niveau primaire ne semble pas tendre à obtenir une valorisation de la part de la communauté (CS YXZ, 2005, p. 17).*
- *Il est important et urgent d'établir des actions concrètes en matière d'exclusion éducative et sociale (CS XZY, 2005, p. 61).*

4.05 Les intervenants préoccupés par la proactivité pourraient aller au devant des besoins de la clientèle potentielle, dont ceux des personnes économiquement inactives, peu scolarisées, en recherche d'emploi ou en danger de le perdre.

- *Cette proactivité en SARCA pouvait permettre d'aller au devant des besoins des personnes inactives, peu scolarisées, en recherche d'emploi ou en danger de le perdre, et ce, en misant sur des partenaires implantés dans le milieu ou en utilisant des activités de type animation communautaire afin de nous rapprocher des personnes qui ont des besoins (CS XZY, 2005, p. 8).*

4.06 Les 18-30 ans seraient difficiles à rejoindre. Pour les SARCA, il s'agit là d'un défi à relever.

- *Les données de notre étude indiquent que la clientèle potentielle, âgée de 18 à 30 ans, se révèle très difficile à rejoindre (CS YXZ, 2005, p. 29).*

4.07 Un autre défi serait de chercher à atteindre des groupes cibles se singularisant par des problématiques particulières, par exemple les personnes immigrantes, les chefs de famille.

- *Notre recherche-action cible... des personnes faisant partie des populations visées par la politique, et un groupe de personnes dont la problématique est très présente sur le territoire de la CS... Il s'agit des personnes immigrantes; des personnes sans qualifications de 30 ans et moins; des personnes de 45 ans et plus et finalement des chefs de familles monoparentales (CS ZYX, 2005, p. 10)*

4.08 Les groupes sociaux ayant des lacunes scolaires identifiées exigeraient implicitement l'instauration de mesures particulières pour réussir à les contacter.

- *Malgré que le Centre de l'éducation des adultes... ait un point de service à..., il demeure difficile de convaincre les personnes ayant des besoins éducatifs d'agir*

pour combler leurs lacunes scolaires. Il fallait donc se rendre là où sont les besoins mis en évidence par ces statistiques et offrir les services attendus par cette population défavorisée (CS XZY, 2005, p. 8).

4.09 Les SARCA pourraient se rappeler que les groupes sociaux aux prises avec des contraintes géographiques auraient des besoins bien spéciaux à satisfaire avant de penser à les inscrire dans une culture de l'apprentissage à vie.

- *Les étudiants adultes qui désirent terminer leurs études secondaires dans un centre d'éducation pour adulte et qui ne possèdent pas d'autre moyen de transport peuvent passer plus de cinq heures par jour dans un autobus scolaire. Le taux de décrocheurs... [est] excessivement élevé; très peu de familles de l'endroit ont les moyens de payer les frais pour l'école privée située dans la municipalité même. Il n'y a aucun transport en commun... ce qui limite encore plus l'accès à tout service éducatif (CS YXZ, 2005, p. 17).*

4.10 Il reviendrait aux SARCA de tenir compte de tout segment de population qui serait isolé et qui aurait du mal à faire entendre sa voix.

- *De plus, des représentants d'organismes nous ont souligné, avec regret, que la population...[x] n'avait pas le réflexe de demander de l'aide. Elle est isolée ont-ils affirmé. Quand les centres ne participent pas aux Tables régionales, la préoccupation de la communauté... [x] ne peut être entendue (CS ZYX, 2005, p. 32-33).*

4.11 Créer de faux espoirs aux adultes isolés serait non seulement inefficace. Cette façon de faire engendrerait des déceptions avec des effets destructeurs insoupçonnés.

- *Le premier défi est d'entrer en contact avec ces gens [isolés]. Ce sont des personnes n'ayant souvent même pas conscience de la gravité de leur propre situation et de plus, ce sont des personnes isolées. Même si nous arrivions à les atteindre, pouvez-vous vous imaginer l'impact et les effets négatifs qu'aurait le fait qu'une fois l'esérance d'une forme de solution, donc d'espoir suscité... plusieurs participants mettaient fortement l'accent sur la nécessité d'arriver à des propositions concrètes qui seraient maintenues... (CS XZY, 2005, p. 32).*

4.12 Les principales motivations et difficultés pour s'inscrire dans des activités de formation devraient être exprimées par les mots des adultes eux-mêmes. Parfois il est surprenant de constater que des groupes cibles différents se rejoindraient d'une certaine façon dans l'expression de leurs motivations et obstacles.

- *[Par exemple], les personnes immigrantes qui ont fait partie de nos sous-groupes de discussion perçoivent la formation d'une façon plutôt négative (CS ZYX, 2005, p. 44).*
- *Mais plusieurs des commentaires exprimés par les participants sont communs à l'ensemble des groupes et gravitent autour des trois thèmes suivants : L'importance de la formation (facteur positif); Les facteurs qui peuvent freiner un retour en formation (négatifs); les démarches entreprises en lien avec la formation (CS ZYX, 2005, p. 37).*

4.13 Les SARCA pourraient davantage tenir compte de l'avis des intervenants de la collectivité pour distinguer les profiteurs du système et les adultes qui veulent vraiment s'en sortir.

- *La proactivité [doit être] un outil à favoriser dans les régions à faible densité de population... [où] les gens qui ont le plus besoin sont souvent ceux qui sont le plus isolés. Même les services communautaires sont difficiles d'accès et comme il n'y a pas de transport en commun, ces personnes se retranchent derrière leur isolement et coupent de plus en plus leurs liens sociaux et communautaires (CS XZY, 2005, p. 63).*
- *La perception de certains intervenants devrait aussi être prise en compte et ajustée afin de répondre adéquatement aux besoins et aux motivations des personnes venant consulter « Y'a des personnes qui veulent s'en sortir et d'autres qui aiment profiter du système, ça s'voit dans leur face » (CS XZY, 2005, p. 42).*

4.14 En certains cas, il pourrait être préférable de choisir prioritairement les adultes qui sont prêts à recevoir de l'aide.

- *Quand nous n'étions pas bien reçus à certains endroits, nous perdions le goût... Nous avons décidé de miser sur ceux qui manifestaient une ouverture (CS ZYX, 2005, p. 22).*

Principes d'action

Les savoirs d'expérience précédemment mis en relief semblent indiquer de façon tacite ou explicite certains principes d'action permettant de mieux tenir compte de cette composante de la proactivité qu'est la préoccupation pour les particularités des groupes sociaux.

Afin de bien tenir compte des particularités des groupes sociaux, les SARCA pourraient notamment :

- 4.01 chercher à entrer en contact avec une très grande diversité d'entre eux;
- 4.02 inventorier l'historique des démarches de formation des groupes cibles;
- 4.03 assurer la protection de l'anonymat de ces groupes cibles pour leur éviter toute gêne ou embarras du fait qu'ils sont en quête de services;
- 4.04 se préoccuper des exclus de l'éducation;
- 4.05 aller au-devant des besoins du bassin de candidats potentiels dont les personnes économiquement inactives, peu scolarisées, en recherche d'emploi ou risquant de perdre leur emploi;
- 4.06 joindre les 18-30 ans;
- 4.07 viser des groupes cibles se singularisant par des problèmes particuliers comme les immigrants et les chefs de famille monoparentale;
- 4.08 se rendre directement auprès des groupes ayant des lacunes scolaires reconnues;
- 4.09 s'occuper des groupes aux prises avec certaines contraintes géographiques;
- 4.10 tenir compte de tout segment isolé de la population ayant du mal à faire entendre sa voix;
- 4.11 éviter de créer de faux espoirs, tout particulièrement parmi les groupes d'adultes isolés;
- 4.12 tenir compte que des groupes cibles différents peuvent parfois exprimer leurs motivations et leurs difficultés de manière similaire;
- 4.13 distinguer les profiteurs du système de ceux qui veulent vraiment s'en sortir;

4.14 choisir prioritairement, en certains cas, les adultes qui sont prêts à recevoir de l'aide.



Chapitre 5



La culture organisationnelle en changement

Description

La pratique de la proactivité aurait à l'égard des SARCA une autre exigence incontournable. Cette exigence serait relative à un changement de culture organisationnelle, notamment au regard de leurs actions dans la collectivité. En effet, selon le MEQ, « puisque la formation revêt une importance stratégique tant au travail que dans la vie personnelle ou sociale les SARCA doivent s'ouvrir à toutes ces dimensions et offrir des interventions structurantes répondant à la diversité des intérêts de l'adulte et favorisant son intérêt dans la société » (2004a, p. 17). Il faudrait davantage de souplesse afin que les structures des SARCA s'adaptent aux changements exigés par l'approche proactive.

Ce changement de culture organisationnelle serait en quelque sorte inhérent à l'insertion de la fonction proactivité dans les SARCA. L'approche proactive qui exige une grande ouverture à la communauté amène à changer les paradigmes d'intervention, c'est-à-dire à penser surtout à l'expression de la demande des adultes et nettement moins à la structure ou aux programmes existants.

La nouvelle culture organisationnelle des SARCA nécessiterait ainsi que l'on ajuste constamment les services offerts en fonction des besoins sans cesse fluctuants du bassin de candidats potentiels. L'approche proactive « implique une culture organisationnelle qui accorde une attention très intense à la grande diversité des membres composant la communauté où les praticiens veulent intervenir » (Bond et al., 2006, p.158). S'ils appliquaient l'approche de la proactivité, les SARCA ne pourraient plus avoir le même angle de vision. L'intervenant « n'aura d'autre choix que de mieux adapter ses services aux besoins du milieu et aux particularités locales » (Guay, 2001, p. 276). C'est notamment pourquoi le changement de culture organisationnelle pourrait parfois s'imposer de lui-même. Car « l'intervention ne peut se réaliser sans une concertation avec les principaux acteurs locaux et les adultes eux-mêmes, membres de la communauté » (Foster-Fishman, 2007b, p. 193). D'ailleurs les valeurs de l'approche proactive consistent à se « rapprocher les services des citoyens, combler le fossé entre les services et les communautés locales » (Guay, 2001, p. 276); de même, les points marquants de l'approche proactive consistent à « cibler la communauté mais dans une perspective de services » (2001, p. 276).

Parmi les éléments du changement de culture organisationnelle, il y aurait désormais l'obligation de s'inspirer davantage de certains acteurs de la collectivité. Par exemple, selon Miller et Shinn, « il faut apprendre à partir des autres intervenants de la communauté. Même si les principes émanant de théories du changement sont évidents, ce sont le plus souvent les symboles culturels en tant que chemins menant aux transformations personnelles et communautaires qui sont les réelles clés des mécanismes théoriques du changement » (2005, p. 176). Cet apprentissage à partir des autres intervenants de la communauté comporterait des

avantages certains, dont celui d'intensifier l'engagement social. De plus, «le fait d'avoir des liens plus étroits avec la communauté semble stimuler positivement le personnel... [par exemple], où on organise beaucoup d'activités avec la communauté, le personnel parle avec plus d'enthousiasme de son travail. Il montre plus qu'ailleurs son goût de l'initiative, de la créativité et de l'innovation» (Bélanger et Voyer, 2004, p. 76). Ainsi « en améliorant la qualité de vie de la communauté, les intervenants apprennent au sein même de cette communauté » (Miller et Shinn, 2005, p. 181). Il s'agirait là autant de retombées qui pousseraient les SARCA à s'investir encore plus dans un changement de culture organisationnelle.

Par ailleurs, dans les premiers moments de l'instauration de la fonction proactivité, les SARCA devraient se préparer à recevoir de nombreuses demandes insolites. Il s'agit là d'une autre réalité qui imposerait un changement de culture organisationnelle, car les intervenants pourraient en effet recevoir toutes sortes de demandes disparates. Et c'est précisément ce que leurs gestionnaires devraient comprendre. L'approche proactive « conduit au début à une hausse de demandes informelles... cette hausse, qui se produit dans la première étape, est normalement suivie d'un plafonnement puis enfin d'une baisse » (Guay, 2001, p. 286). En effet, « lorsque des praticiens deviennent plus visibles et accessibles dans la communauté, les gens ont tendance à s'adresser à eux sur une base informelle et souvent pour des types de problèmes qui ne correspondent pas aux services particuliers et spécialisés qui sont offerts dans les services publics... Une des conséquences de l'approche proactive est donc une diminution de la spécialisation au profit de la polyvalence » (Guay, 2001, p. 283). Les SARCA devraient tenter de répondre immédiatement aux besoins ponctuels des collaborateurs et ce, afin de mieux démontrer leur utilité à la collectivité. Ils feraient ainsi valoir leur changement de culture organisationnelle. Par ailleurs, il ne faudrait jamais sous-estimer la nature d'une demande faite à l'égard des SARCA, ni sous-estimer la personne qui formule cette demande.

Un autre élément de changement de culture organisationnelle amené par la pratique de la proactivité concernerait peut-être « l'utilisation de programmes existants dans la collectivité plutôt que la création de nouveaux » (Miller et Shinn, 2005, p. 179). Selon ces auteurs, il serait parfois « préférable d'introduire de petites innovations au sein des pratiques existantes qui seraient basées sur des idées prometteuses ayant le potentiel d'améliorer la vie d'un grand nombre de citoyens » (2005, p. 177). Une idée prometteuse proposée par les SARCA pourrait favoriser davantage la concertation des collaborateurs communautaires. Cette idée prometteuse pourrait être introduite dans les programmes communautaires existants. Elle se traduirait en diverses modalités d'application permettant aux SARCA de jouer un rôle proactif tout en respectant la mission et les valeurs particulières des autres associations ou organismes de la collectivité.

Savoirs d'expérience

Les auteurs des recherches actions révèlent divers modes d'intervention. L'explicitation de ces modes permettrait de dégager certains savoirs d'expérience relatifs à cette composante de la proactivité qu'est la culture organisationnelle en changement.

5.01 Penser proactivité nécessiterait, en soi, un changement de culture. Ce changement pourrait notamment exiger l'exploration plus poussée des richesses de la communauté.

- *Selon nous, penser référence, c'est d'abord prendre une direction qui engage tous les acteurs [des SARCA] et parfois cela signifie un changement de culture. C'est aussi avoir une bonne connaissance des besoins des adultes en formation. Le désir d'explorer les richesses de son milieu représente certainement un atout important (CS ZYX, 2005, p. 55).*

5.02 Sortir du cadre de son propre organisme serait important. Ce mouvement pourrait signifier un engagement encore plus intense vers un changement de culture marqué notamment par une ouverture accrue à de nouveaux publics ciblés par les politiques ministérielles.

- *Pour devenir proactif, il faudra donc sortir du cadre et s'ouvrir à de nouveaux publics. À ce propos, les cibles sont connues et clairement balisées par la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue (CS ZYX, 2005, p. 9).*

5.03 La proactivité s'effectuerait, non au sein des murs, mais bel et bien sur le terrain. C'est-à-dire dans les milieux de vie respectifs des adultes et des organismes communautaires et industriels.

- *Il va de soi qu'avec... notre volonté affirmée d'accroître la visibilité et la présence du Service d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement dans le milieu... et, plus particulièrement, auprès des organismes communautaires et d'employabilité, nous devons sortir des murs du Centre... afin de joindre les adultes dans leurs milieux de vie respectifs (CS ZYX, 2005, p. 23).*

5.04 Les intervenants des SARCA pourraient eux-mêmes initier les contacts auprès des agences et des organismes. L'intensification de cette initiation nécessiterait, en soi, un changement de culture.

- *Nous trouvons important que ce soit le personnel des centres qui fasse les contacts avec les agences et les organisations puisque qu'il leur revient d'établir*

un système de référence avec eux et de maintenir le contact (CS ZYX, 2005, p. 20).

5.05 Un changement de culture exigerait de développer davantage d'outils en concertation avec le milieu communautaire afin d'avoir une compréhension commune de leur utilisation.

- *Suite à cette expérience, nous pensons qu'une réflexion avec le comité de recherche aurait pu permettre de développer un autre outil plus approprié à la réalité des centres. De plus, nous croyons qu'un outil développé par le groupe lui-même aurait peut-être facilité sa mise en place. Tout le monde aurait eu une compréhension commune de l'utilisation de l'outil et de son utilité (CS ZYX, 2005, p. 14).*

5.06 Les SARCA auraient le défi de se définir davantage par la création de liens avec les entreprises en essayant, par exemple, de tirer des leçons à la lumière des expériences antérieures décevantes.

- *Les entreprises tendent à mettre l'accent sur le minimum et sur la productivité afférente; les gestionnaires demeurent à convaincre des bienfaits des services de SARCA pour leurs employés... [par exemple] une expérience précédente, reliée à un essai d'implantation d'un programme d'alphabétisation en milieu de travail... a échoué surtout à cause de la réticence de l'Administration à s'impliquer dans la démarche (CS YXZ, 2005, p. 30).*

5.07 À titre de changement organisationnel à prévoir, il y aurait le fait suivant : les multiples éléments d'intervention qui nécessiteraient de s'appliquer, le plus souvent en simultanément, exigeraient beaucoup plus de temps à passer dans la communauté plutôt qu'à l'interne.

- *Établir des relations de confiance, changer l'image de l'éducation des adultes, faire une première percée et ensuite diffuser les premiers exemples de réussite... transformer la mentalité des intervenants, modifier l'image des CEA dans les médias locaux et la culture orale locale, introduire dans la programmation de ces centres une variété de formations pour en faire un lieu normal et positif d'apprentissage pour TOUTE la population adulte locale, tout cela s'amorce mais ne peut se faire en vingt semaines... (CS XZY, 2005, p. 3).*

5.08 À titre de nouvelle mentalité organisationnelle à développer, il serait bon de concevoir les représentants des institutions et du monde municipal parmi les meilleurs alliés potentiels des SARCA dans leurs interventions proactives, notamment en ce qui concerne la problématique de la pauvreté et de ses conséquences sur la formation.

- *Quant aux représentants des institutions et du monde municipal, il s'agit de personnes particulièrement concernées et intéressées par la problématique de la pauvreté et de ses conséquences, ce qui permet un dialogue plus constructif et sans aucun doute plus facile (CS XZY, 2005, p. 31).*

5.09 Un changement de culture des SARCA entraînerait même un certain changement de culture chez les acteurs de la communauté allant dans le sens d'une plus grande ouverture à la concertation, de la part de ces derniers.

- *Notre but : l'acceptation et la création d'une ouverture de la part des acteurs principaux afin d'atteindre nos objectifs... La réussite de cette étape fut cruciale, de par celle-ci, nous pouvions pénétrer le milieu (CS XZY, 2005, p. 25).*

5.10 Le leadership du développement d'une culture régionale de collaboration pourrait revenir aux SARCA, et tout particulièrement aux services relatifs à la proactivité.

- *Pour les tâches [en contexte] de proactivité, il faut mettre en place les ressources humaines, culturelles, financières et matérielles nécessaires. Un des préalables est le développement d'une culture régionale de partenariat et de collaboration (CS XZY, 2005, p. 63).*

Principes d'action

Les divers savoirs d'expérience dégagés dans la rubrique précédente sembleraient énoncer de façon directe ou nuancée, certaines règles de changement de culture organisationnelle pouvant désormais être retenues par les SARCA qui veulent s'engager de façon intensive dans la pratique de la proactivité.

Afin de s'inscrire dans un changement de culture organisationnelle, les SARCA pourraient notamment :

- 5.01 savoir que le fait d'adopter une politique de proactivité, c'est nécessairement être amené à vivre une transformation quelconque (par exemple, explorer de façon plus poussée les richesses à l'externe);
- 5.02 s'ouvrir à de nouveaux publics ciblés par les politiques ministérielles;
- 5.03 rappeler que la proactivité se réalise, non pas au sein des murs, mais bel et bien sur le terrain dans les milieux de vie respectifs des adultes, des organismes communautaires et des entreprises;
- 5.04 établir des contacts avec des agences et organismes et être conscients que cette initiative s'avère, en soi, un changement de culture;
- 5.05 créer des outils, non pas exclusivement à l'interne, mais en concertation avec la collectivité afin d'avoir une compréhension commune de leur utilisation;
- 5.06 se définir comme devant agir de concert avec les entreprises en essayant de tirer des leçons d'expériences décevantes avec l'extérieur;
- 5.07 prévoir que les multiples éléments d'intervention qui doivent s'appliquer simultanément exigent de passer beaucoup de temps dans la communauté;
- 5.08 percevoir les représentants des institutions et du milieu municipal comme leurs meilleurs alliés potentiels dans la planification de leurs interventions proactives, surtout en ce qui concerne la pauvreté et ses conséquences sur la formation;
- 5.09 anticiper qu'il y aurait un effet d'entraînement possible à l'externe, en ce sens que les acteurs du milieu risqueraient de devenir eux-mêmes plus enclins à travailler de façon concertée;
- 5.10 concevoir que le leadership en matière de développement d'une culture régionale de collaboration devrait dorénavant faire partie inhérente des tâches liées à la fonction proactivité.



Chapitre 6



L'animation communautaire

Description

L'animation communautaire serait au cœur des démarches proactives. Trouver les meilleures modalités pour agir au sein de la communauté serait la clé du succès en matière de proactivité et d'aide à l'expression de la demande. D'ailleurs, rappelons-le, « en raison des fonctions qu'ils assument, l'apport des SARCA à l'expression de la demande est considérable. Et il pourra l'être encore davantage lorsque la présence de ces services dans le milieu, auprès des personnes et des organismes, associations, entreprises et institutions de tout acabit sera plus visible et active. L'animation communautaire, dont le *Plan d'action*¹ demande la mise en place, devrait contribuer à cette visibilité » (2004a, p. 40). De ce fait, « cette animation s'appuie sur les réseaux locaux déjà existants puisque les organismes communautaires ou les organismes à but non lucratif, généralement présents dans le milieu, interviennent le plus souvent auprès des personnes en difficulté ou plus démunies sur le plan économique ou culturel et que ce sont ces personnes qui constituent la population cible des SARCA » (MELS, 2006, p. 32).

Les SARCA devraient se tenir constamment informés des mouvements sociaux pour mieux accompagner les candidats potentiels, car, rappelons-le, il faut apprendre à intervenir à partir des actions faites dans la communauté (Miller et Shinn, 2005). Les SARCA devraient également se préoccuper d'agir à titre d'accompagnateurs de la société pour mieux entrer en contact avec l'individu. En effet, les interventions efficaces en matière d'animation communautaire doivent nettement dépasser l'aspect individuel et englober tout le milieu dans lequel les individus évoluent (Luke, 2005; Tseng et al., 2002). Les SARCA devraient ainsi jouer un rôle complémentaire important dans une société que l'on dit parfois d'accompagnement et dans laquelle tous doivent interagir. Les individus et les instances collectives se meuvent en même temps et ces multiples mouvements ont une incidence simultanée sur les divers éléments de la société. D'ailleurs, selon le MEQ, « les SARCA sont dans une position idéale pour rejoindre dans leur milieu les populations ciblées dans la *Politique*² afin de susciter et soutenir l'expression de leur demande de formation. Les SARCA dispensent des services qui permettent aux adultes d'y effectuer des apprentissages hautement significatifs et pertinents, utilisables dans différentes situations de leur vie et susceptibles de les aider à se prendre en charge » (2004a, p. 40).

La composante animation renverrait ainsi à l'idée que l'approche proactive est beaucoup plus centrée sur la communauté (*community-centered practice*) que sur le candidat potentiel (*client-centered practice*): « au lieu de cibler des usagers individuels... [elle] cible la communauté locale... [elle a des objectifs liés] à des connaissances de réseaux sociaux » (Guay, 2001,

¹ Il s'agit ici du Plan d'action inscrit dans la référence suivante (MEQ, 2002) que l'on retrouve dans la bibliographie du présent document.

² La Politique est un document du MEQ (2002) dont la référence est inscrite dans le présent document.

p. 275). Parmi les pratiques centrées sur la communauté, il faut cependant distinguer que la proactivité exercée par les SARCA relève de l'approche appelée « développement local, c'est-à-dire visant un changement communautaire initié par une large participation des acteurs de la communauté » (Julian et al., 2006, p. 141). Cette proactivité relève donc moins des « deux autres approches : celle de la planification sociale mettant l'emphase sur les grands enjeux politico-sociaux; celle de l'action sociale visant à déplacer le pouvoir détenu par des acteurs traditionnels vers d'autres acteurs mobilisés au sein des groupes sociaux démocratiques » (Julian et al., 2006, p. 141). De ce fait, l'approche proactive est « un modèle d'intervention qui se caractérise par une importante décentralisation des services vers les petites communautés locales (ou quartiers). Elle entraînerait une grande proximité entre les intervenants professionnels et les citoyens et une collaboration étroite avec les systèmes informels d'aide » (Guay, 2001, p. 268). Les SARCA devraient toutefois se doter d'une marche à suivre clairement définie pour diriger les adultes vers les agences et les organisations, et s'assurer de disposer d'un mode de suivi.

De même, une attention particulière devrait être accordée aux petites associations de la communauté. Ces « petites associations bénévoles de quartier représentent ce que la société a de mieux à offrir car elles sont le lieu où s'exprime le mieux la solidarité dans le milieu de vie des gens, sans oublier qu'elles sont souvent la source d'innovations sociales » (Guay, 2001, p. 273). Les SARCA devraient éviter d'être perçus comme l'intrus qui vient déranger. « D'où la grande importance d'initier un processus dialogique continu avec les acteurs du milieu » (Foster-Fishman, 2007b, p. 195). De même faudrait-il que les SARCA évitent de montrer du doigt les faiblesses des collaborateurs relatives à leur matière de jouer un rôle pour assurer une veille de l'apprentissage à vie. Il faudrait plutôt mettre en relief leurs forces et parvenir à démontrer que grâce à un travail de concertation, on peut arriver à amoindrir les faiblesses.

Soulignons que l'approche proactive de l'animation nécessiterait le soutien entier de l'administration. La proactivité fait partie des responsabilités générales qui « sont assumées par les SARCA, considérés comme un ensemble, à l'intérieur de la mission de la commission scolaire et en cohérence avec elle » (MELS, 2006, p. 30). Certes, selon ce document, « il revient à chaque commission scolaire de choisir les moyens d'actualiser ces responsabilités, selon la vision qu'elle s'en donne et la réalité propre de son milieu » (2005, p. 30). Mais il semblerait toutefois fortement souhaitable que les acteurs scolaires, appuyés par leurs leaders, choisissent officiellement l'animation communautaire comme moyen privilégié pour soutenir l'aide à l'expression de la demande. Dans ce contexte, ils devront s'attendre à ce que les animateurs désignés se consacrent à des tâches particulières. En effet, pour réussir dans l'animation communautaire, « les gestionnaires doivent soutenir les praticiens qui se retrouvent dans un rôle de personnes-ressources qui aident les aidants sans essayer de modifier leurs façons d'intervenir » (Guay, 2001, p. 293).

Savoirs d'expérience

Relativement à ce sujet crucial de l'animation communautaire, voyons comment les intervenants impliqués dans les recherches actions explicitent leurs modes d'intervention. Ces explicitations permettraient de mieux dégager leurs savoirs d'expérience relatifs à cette composante de la proactivité.

6.01 Les interventions en proactivité pourraient s'appuyer directement sur la méthode dite d'animation communautaire.

- *La recherche action illustre également que, à cette fin [un projet en proactivité chez les SARCA], la méthode d'animation communautaire de ce projet... s'avère tout à fait appropriée (CS XZY, 2005, p. 3).*

6.02 Un processus d'animation communautaire mènerait ultimement à la création d'une culture de formation continue.

- *Une démarche d'animation communautaire mène à une plus grande connaissance des services, en particulier ceux de SARCA, augmente la formulation de demandes, et en fin de compte, contribue au développement d'une culture de formation continue (CS YXZ, 2005, p. 18).*

6.03 Les principes d'animation communautaire des SARCA viseraient notamment à transformer la collectivité en invitant les personnes à devenir des acteurs ayant le pouvoir d'agir sur eux-mêmes et sur leur milieu.

- *Il faut viser à influencer un milieu, à le transformer en invitant les personnes du milieu à devenir des acteurs dans toutes les étapes de la démarche... à comprendre ce qui se passe pour mieux agir... à faciliter un changement qui vient du milieu lui-même plutôt que de l'extérieur (CS ZYX, 2005, p. 6).*

6.04 L'animation communautaire impliquerait la nécessité primordiale de faire appel à un grand nombre de collaborateurs ou encore à des réseaux dans la collectivité.

- *Une telle démarche proactive ne peut se réaliser sans contact avec les organismes communautaires. C'est ainsi que plusieurs organismes communautaires ont été rejoints et sollicités afin de faciliter notre présence au sein de la communauté. Des liens furent soit établis soit rétablis avec [plusieurs] groupes et organismes de services communautaires, y compris quelques-uns au sein de la commission scolaire elle-même (CS YXZ, 2005, p. 24-25).*

- *On peut déduire que le réseautage est essentiel à toute réalisation éventuelle de notre mission [d'animation communautaire] (CS YXZ, 2005, p. 30).*

6.05 Les intervenants communautaires devraient détenir d'excellentes habilités de communication interpersonnelle.

- *Les animateurs communautaires doivent bien connaître le milieu et posséder d'excellentes compétences interpersonnelles et en communication de même qu'en animation de groupes (CS YXZ, 2005, p. 24).*

6.06 Les habiletés des intervenants seraient déterminantes tout au long du processus, notamment pour créer un climat de confiance qui s'avère une condition essentielle à l'animation communautaire.

- *À la suite des rencontres, nous constatons que la dimension discussion se révèle plus importante que nous ne l'avions cru au départ du projet. L'animateur de ces rencontres joue un rôle crucial puisque c'est sur lui que repose le succès de l'intervention. Son animation doit amener les participants à s'exprimer librement sans avoir l'impression d'être jugés et donner à chacun la possibilité de faire valoir son opinion tout en demeurant ouvert à l'expression et à l'écoute des opinions différentes de la sienne... C'est sur ce climat de confiance que s'appuie le succès de l'intervention (CS ZYX, 2005, p. 31).*

6.07 L'instauration de conditions sociales (ex. : des incitatifs) facilitant le développement personnel serait primordiale.

- *Il faut notamment penser à l'élaboration d'actions visant à inciter et soutenir les personnes dans le développement de leur autonomie et de leurs compétences... à les amener dans l'action par des stratégies directes et indirectes (CS XZY, 2005, p.47).*

6.08 Diverses actions visant le développement social seraient incontournables dans l'animation communautaire. Elles permettraient de s'y engager efficacement et intensément.

- *Il faut préconiser des actions dans le but de sensibiliser les acteurs politiques régionaux afin que les problématiques soient reconnues et prises en charge avec pour objectif le développement social : cheminement en canal politique (CS XZY, 2005, p. 47).*

6.09 Un travail communautaire exigerait non seulement une proposition d'action mais surtout des procédures opérationnelles de mise en oeuvre.

- *Certaines agences et organisations ont mentionné au personnel du centre les procédures à prendre pour leur référer une personne mais aucune méthode particulière n'a été clairement établie (CS ZYX, 2005, p. 45).*

6.10 L'exploration et la préparation du terrain, comme la création de liens avec les personnes clés de la collectivité, constitueraient des étapes préalables essentielles.

- *Comme les contacts étaient plutôt restreints ou inexistant à certains endroits, nous avons préféré mettre l'accent sur l'exploration du milieu et la création de liens avec les agences et les organisations... (CS ZYX, 2005, p. 19).*
- *À ce jour nous n'avons pas eu la chance de développer un système structuré de référence mais nous avons préparé un terrain fertile qui laisse espérer un avenir fort prometteur (CS ZYX, 2005, p. 55).*

6.11 L'animation communautaire exigerait une solide connaissance des principaux acteurs du territoire.

- *Il faut d'abord penser à ...recenser pour notre territoire les organismes qui offrent des services... [à] recenser les ressources éducatives destinées à la population adulte de la région (CS ZYX, 2005, p. 4).*

6.12 Il serait important de prévoir régulièrement des temps de réflexion pour faire le point sur les actions posées et les ajustements nécessaires à planifier.

- *Tout au cours du processus, nous prévoyons des temps de réflexion qui permettront de faire le point sur les actions posées, les découvertes et les ajustements à apporter à la démarche. Ces temps pourront se faire avec les membres du comité de recherche, avec la directrice des services d'éducation des adultes et de la formation professionnelle de la commission scolaire, avec le directeur des centres et avec les personnes-clés des centres (CS ZYX, 2005, p. 10).*

6.13 Pour une animation communautaire plus efficace, les réunions de réflexion avec les instances internes et externes pourraient se dérouler sur une base mensuelle.

- *Après un recul, nous croyons que des rencontres régulières (une fois par mois) auraient favorisé l'échange d'idées et stimulé le personnel des centres (CS ZYX, 2005, p. 12).*

6.14 Il serait souhaitable d'avoir des guides d'action qui seraient le plus souvent établis à partir des données recueillies au moyen d'entrevues.

- *Les entrevues avec les intervenants et candidats permettent de donner une voie à chacun et chacune tout en apportant des précisions et un partage d'expérience que les réponses à un questionnaire ne peuvent laisser transparaître. Cette cueillette de données nous apparaît fort importante pour cibler les contacts et les démarches à faire dans le milieu. Pour nous, les informations recueillies... nous ont permis de guider nos actions et de soutenir notre réflexion dans les échanges avec les personnes ressources du milieu (CS ZYX, 2005, p. 48).*

6.15 Seul un travail soutenu d'animation permettrait de conscientiser la communauté à la nature et à la disponibilité des services dispensés par les SARCA.

- *Il existe un historique riche en engagements auprès de la communauté... [Certaines] communautés ciblées ont profité de projets locaux sur l'alphabétisation ou l'employabilité au cours des deux à trois dernières années. Cependant, la prestation des services et des cours a été interrompue et, par conséquent, n'a pas fourni le niveau constant de présence dans la communauté nécessaire pour élaborer des partenariats communautaires solides. Au cours des décennies, l'expérience a démontré qu'il faut de trois à cinq années d'efforts continus pour établir une vaste conscientisation sur les services disponibles en éducation des adultes (CS YXZ, 2005, p. 19-20).*

6.16 Il serait important de se baser, entre autres, sur la riche histoire des actions déjà réalisées en y intégrant une dimension complémentaire nouvelle singulière.

- *L'une des plus récentes réalisations de... [une association x] consiste en la publication d'un guide de ressources dans la communauté et la création de centres de ressources communautaires... De même [une association] de conseillers en lecture a vu le jour grâce aux efforts d'animation communautaire de la commission scolaire il y a plusieurs décennies... Un partenariat remarquable a été*

mis en place dans le secteur est de la commission scolaire... entre Emploi-québec (EQ) et le centre d'éducation aux adultes... Le bureau régional d'EQ conclut des ententes avec la commission scolaire afin d'offrir des services de première ligne en planification de carrière et formation de même que le soutien à l'emploi pour les gens en recherche d'emploi. Ce service illustre plusieurs des éléments clés de SARCA et devrait servir de modèle dans le contexte de la politique du gouvernement sur les services de formation continue. Malheureusement EQ semble réduire systématiquement les subventions d'année en année malgré le fait que... [un programme x] rend des services à plus de trois cents clients... par année (CS YXZ, 2005, p. 20-21).

6.17 L'identification d'un réseau d'individus motivés à promouvoir le sens de la collectivité et à développer la santé économique de celle-ci apparaîtrait primordiale pour la pratique de l'animation communautaire.

- *Il faut créer une base solide d'un réseau durable de porte-parole de SARCA et de l'éducation pour adultes et de la formation professionnelle. En plus d'identifier et dépister des leaders informels, certains individus ont été identifiés comme désirant participer à un réseau durable de gens sensibilisés à leur communauté et intéressés à améliorer l'éducation et ultimement la santé économique de la communauté où ils demeurent. Ces gens ont été invités à former un réseau informel afin d'échanger de l'information pertinente et ils ont accepté. Les centres d'éducation pour adulte et de formation professionnelle fourniraient de l'information sur les services existants et en voie de le devenir alors que les leaders communautaires fourniraient un suivi direct sur leurs milieux respectifs ainsi que sur les besoins en éducation de la clientèle cible (CS YXZ, 2005, p.19).*

6.18 Il serait essentiel de procéder à la création de tables visant à concerter les interventions initiées par les divers organismes de la collectivité.

- *Il faut prévoir la création d'une table de concertation interinstitutionnelle... Cette table permet aux intervenants des différents établissements d'éducation qui offrent des services d'accueil et référence, d'échanger et de se concerter sur leurs pratiques pour mieux desservir les adultes (CS ZYX, 2005, p. 6).*

6.19 Il serait souhaitable d'intervenir notamment lors d'événements sociaux et procéder, dès lors, à l'identification d'alliés ou de supporteurs.

- *La méthode proactive adoptée débute par notre présence lors d'activités communautaires réparties sur plusieurs jours pendant les mois d'été, suivie par*

de nombreuses réunions avec les organismes communautaires et de services ainsi que par des entrevues avec les leaders dans la communauté, pressentis comme de bons candidats pour le réseau d'Amis [de l'apprentissage à vie] (CS YXZ, 2005, p. 23).

6.20 Une certaine réalité à la fois fondamentale et concrète se devrait d'être rappelée : les résultats à court terme sont impensables, car l'animation communautaire exigerait, par définition, beaucoup de temps pour s'avérer vraiment fructueuse.

- *Les résultats obtenus indiquent de façon claire qu'il faut du temps et de l'implication pour établir une présence dans la communauté et édifier une conscientisation au sein des leaders communautaires et des clients potentiels des services éducatifs. L'approche d'animation communautaire a été très bien reçue et semble porteuse de succès (CS YXZ, 2005, p. 33).*

6.21 Pour aller au-devant des besoins sociaux, la veille proactive pourrait se traduire selon diverses initiatives en matière d'animation communautaire.

- *On peut penser, par exemple, à « identifier tous les partenaires potentiels et aller les chercher... [à la] création d'un comité d'action politique... [à] décentraliser les services [ou] amener des services de proximité... [à l']identification des personnes clés au niveau municipal afin d'organiser et mobiliser la MRC... [à] établir des rencontres annuelles... [à l']identification des projets communs pour chaque organisation afin de créer des partenariats et innover par des actions communes... [à la] nomination pour chaque ville et municipalité d'un représentant... [à] rejoindre les personnes concernées en établissant : – Leur situation géographique – Où en sont-ils dans leur vie ? – Quelle est leur quête de services ? (CS XZY, 2005, p. 47).*
- *De plus, on peut penser à la bonification du plan d'action en SARCA par l'inclusion d'un volet sur la prévention de l'exclusion éducative et sociale... [à] la création de conditions propices et le soutien à la recherche dans le domaine... [à] un outil à favoriser dans les régions à faible densité de population (CS XZY, 2005, p. 59).*

6.22 L'action communautaire serait fragile à plusieurs égards. La disparition de certaines actions communautaires signifierait une faiblesse notable en matière de proactivité. Elle impliquerait un effet négatif immédiat : seule la clientèle interne serait alors prise en charge.

- *Démantèlement... Les gestionnaires des établissements résultant de la concertation affirment ne plus y retrouver leur profit. Les professionnels qui oeuvraient dans ce service régionalisé sont alors redéployés dans leurs établissements d'origine. C'est la fin de [la]... mise en commun des services d'accueil et référence... [certains établissements cependant] maintiennent une entente de partenariat en accueil et référence... [par exemple] l'entente de partenariat avec Emploi-Québec se poursuit toujours (CS ZYX, 2005, p. 7).*
- *Chacune des équipes de travail concentre ses interventions presque exclusivement à l'interne auprès des adultes inscrits en formation... Nous constatons aujourd'hui que le SARCA s'est ainsi éloigné de la population... L'absence de politique de gestion du SARCA à la CS... se traduit donc par la prévalence d'une conception Service à la clientèle inscrite (CS ZYX, 2005, p. 8).*
- *Les liens tissés avec les organismes communautaires... peuvent se révéler fragiles, il faudrait y consacrer des ressources pour les maintenir. Dans un contexte de maintien des ressources et des budgets actuels, nous ne pourrions faire l'économie d'une réflexion sur nos priorités (CS ZYX, rubrique « En guise de conclusion »).*

Principes d'action

Les savoirs d'expérience semblent énoncer implicitement ou explicitement certaines règles pertinentes pouvant être adoptées par les SARCA au regard de cette importante composante de la proactivité qu'est l'animation communautaire.

Afin de s'engager dans l'animation communautaire, les SARCA pourraient notamment :

- 6.01 se sensibiliser au fait que les interventions relatives à la proactivité devraient directement s'apparenter à la méthode dite d'animation communautaire;
- 6.02 reconnaître que l'objectif ultime de cette animation est de contribuer à créer une culture d'apprentissage à vie;
- 6.03 viser à transformer la collectivité en invitant les personnes à devenir des acteurs ayant le pouvoir d'agir sur eux-mêmes et sur leur milieu;

- 6.04 reconnaître la nécessité primordiale de faire appel à des partenaires pour agir efficacement sur l'ensemble de la communauté;
- 6.05 s'assurer que les intervenants affectés aux tâches relatives à la proactivité possèdent d'excellentes habiletés en matière de communication interpersonnelle et d'animation de groupes;
- 6.06 se rappeler que les habiletés des intervenants sont déterminantes tout au long du processus pour créer et entretenir un climat propice;
- 6.07 viser à instaurer des conditions sociales (par exemple, des incitatifs) facilitant le développement personnel;
- 6.08 planifier diverses actions de développement social;
- 6.09 proposer un plan d'action en n'oubliant pas d'y inclure des méthodes opérationnelles;
- 6.10 explorer et préparer le terrain social avant d'entreprendre toute démarche d'animation;
- 6.11 s'assurer de bien connaître les interventions éducatives des principaux acteurs du territoire;
- 6.12 prévoir des temps de réflexion pour faire le point sur les actions faites et les ajustements nécessaires à concevoir;
- 6.13 planifier des rencontres d'échange mensuelles;
- 6.14 se doter de guides d'action qui sont prioritairement établis à partir de données recueillies au moyen d'entrevues;
- 6.15 se rappeler que c'est seulement par un travail soutenu qu'il est possible de faire en sorte que la communauté connaisse la nature et la disponibilité de leurs services;
- 6.16 se baser sur la riche histoire des actions déjà réalisées dans le milieu en y intégrant une dimension complémentaire singulière et nouvelle;
- 6.17 cibler un réseau de personnes déterminées à promouvoir le sens de la communauté et à améliorer la santé économique de cette dernière;
- 6.18 créer des tables d'animation du milieu visant à concerter les interventions initiées par divers organismes de la collectivité;

- 6.19 profiter d'événements sociaux pour recruter sans cesse des alliés pour le travail d'animation;
- 6.20 concevoir qu'il est impensable d'obtenir des résultats fructueux à court terme;
- 6.21 saisir qu'elle doit se traduire dans diverses initiatives permettant d'aller au-devant des besoins sociaux;
- 6.22 être sensibles à la grande fragilité de cette animation et aux conséquences néfastes, nécessairement prévisibles, de sa disparition.





Conclusion

Dans le but de proposer aux SARCA diverses manières de jouer leur rôle en matière de proactivité, le présent document met en relief les riches savoirs d'expérience d'intervenants auteurs de cinq rapports de recherche action. Selon ces savoirs d'expérience, la fonction proactivité des SARCA se définirait tout d'abord par une veille de l'apprentissage à vie. Cette fonction renvoie à plusieurs demandes adressées aux SARCA : aller au-devant des événements sociaux; devancer les besoins des candidats potentiels; anticiper leurs particularités changeantes; s'informer de tout mouvement précurseur ayant des incidences socio-économiques au sein de l'économie du savoir. La fonction proactivité dévolue aux SARCA renverrait ainsi à des modalités d'intervention qui devraient être appliquées avant même qu'il n'y ait une demande officielle de services.

De plus la fonction de proactivité des SARCA se définirait par la visibilité et l'accessibilité nécessaires pour favoriser l'aide à l'expression de la demande. Cette pratique professionnelle demanderait aux SARCA de mettre en œuvre des démarches d'animation communautaire et des moyens novateurs de promotion et d'information. Elle impliquerait que le lieu de travail du praticien ne soit plus l'enceinte des commissions scolaires mais la communauté afin de rapprocher les services des citoyens.

Les savoirs d'expérience mis en relief se traduiraient en divers principes d'action qui graviteraient autour de six composantes. De façon très globale, ces principes demanderaient respectivement aux SARCA de :

- rehausser leur visibilité;
- sensibiliser la collectivité à ses propres besoins en matière de formation;
- travailler en concert avec la communauté;
- se préoccuper des particularités des groupes sociaux;
- s'inscrire dans un changement de culture organisationnelle;
- s'engager dans l'animation communautaire.

Grâce à la mise en évidence de ces savoirs d'expérience, chaque SARCA pourrait opter pour un plan stratégique mettant en priorité l'un ou l'autre des principes d'action inscrits dans chacune des six composantes. Les SARCA s'engageraient alors dans une réflexion les aidant à mieux définir leur pratique de la proactivité. Ils répondraient ainsi davantage aux grandes orientations inscrites dans le Cadre général d'intervention du MEQ (2004a) et le tout récent Cadre général (MELS, 2006)¹.

¹ Version de janvier 2006.

Références bibliographiques

Argyris, C. et Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode et pratique*. Bruxelles : De Boeck Université.

Beatty, L. (2003). Supporting Learning from Experience, In H. Fry, S. Ketteridge et S. Marshall (Eds.), *A handbook of teaching and learning in higher education: enhancing academic practice* (pp. 134-147). London and Sterling, VA : Kogan Page.

Bélanger, P. et Voyer, B. (mai 2004). *L'aide à l'expression de la demande de formation générale et l'accueil de cette demande dans les commissions scolaires du Québec*. Montréal : Centre interdisciplinaire de recherche et de développement sur l'éducation permanente (CIRDEP), http://www.treaqfp.qc.ca/pub_services/publications/etudes_rech.html.

Bond, M. A. et Harrell, S. P. (2006). Diversity challenges in community research and action : the story of a special issue of AJCP, *American Journal of Community Psychology*, 37, 3/4, 157-165.

Bradbury, H. et Reason, P. (2003). Action research : an opportunity for revitalizing research purpose and practices. *Qualitative Social Work : Research and Practice*, 2 (2), 155-175.

Brown, E. C., Hawkins, J. D., Arthur, M. W., Abbott, R. D. et van Horn, M. L. (2008). Multilevel analysis of measure of community prevention collaboration, *American Journal of Community Psychology*, 41, 115-126.

Christens, B. D., Hanlin, C. E., Speer, P. W. (2007). Getting the social organism thinking : strategy for systems change. *American Journal of Community Psychology*, 39, 229-238.

(Commission Scolaire de l'Amiante) Desjardins, J.-Y., Coutel, C. et Roy, M. (2005, version provisoire). *Vers un renouvellement des services accueil, référence, conseil et accompagnement « SARCA » dans les commissions scolaires*. Québec : MELS, DFGA.

(Commission Scolaire Eastern Townships) Bleser, G. et Beattie, N. (2005, version provisoire). *Animation communautaire : outil de conscientisation à la formation continue*. Québec : MELS, DFGA.

(Commission Scolaire de la Jonquière) Gaudreault, C., Bernard, F. et Audet, R. (2005, version provisoire). *Recherche-action composante « Accueil » dans une perspective de partenariat avec le milieu*. Québec : MELS, DFGA.

(Commission Scolaire de la Région de Sherbrooke) Boisvert, R. (2005, version provisoire). *Sortir du cadre : projet de recherche-action sur la proactivité des services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement*. Québec : MELS, DFGA.

(Commission Scolaire Western Québec) Leboeuf, H., Ahern, R., Brindamour, C., D'Aoust, G., Mulville, B., Racine, D., Ruppell, P. et Zimmerling, J. (2005, version provisoire). *Vers un projet de Référence en milieu rural*. Québec : MELS, DFGA.

Degenne, A. et Forsé, M. (2004). *Introducing Social Networks*. London : Sage.

Dolbec, A. (2003). La recherche-action, In B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 505-540). Québec : PUQ.

Emploi-Québec (2001). *Le partenariat à Emploi-Québec*. Rapport du groupe de travail de la Table des régions sur le partenariat et la concertation à Emploi-Québec. Document interne.

Foster-Fishman, P. G., Cantillon, D. Pierce, S. J. et van Egeren, L. A. (2007a). Building an active citizenry : the role of neighborhood problems, readiness, and capacity for change. *American Journal of Community Psychology*, 39, 91-106.

Foster-Fishman, P. G. et Behrens, T. R. (2007b). Systems change reborn : rethinking our theories, methods and efforts in human services reform and community-based change. *American Journal of Community Psychology*, 39, 191-196.

Frommer, J., Langenbach, M. et Streek, U. (2004). Qualitative psychotherapy research in german speaking countries. *Psychotherapy Research*, 14 (1), 57-75.

Fry, H., Ketteridge, S. et Marshall, S. (2003). Understanding student learning, In H. Fry, S. Ketteridge et S. Marshall (Eds.), *A Handbook of Teaching and Learning in Higher Education : Enhancing Academic Practice* (pp. 9-25). London and Sterling, VA : Kogan Page.

Guay, J. (2001). L'intervention de réseau et l'approche milieu. F. Dufort et J. Guay (Eds.), *Agir au cœur des communautés* (pp. 249-296). Québec : PUL.

Haber, M. G., Cohen, J. L., Lucas, T. et Baltes, B. B. (2007). The relationship between self-reported received and perceived social support : a meta-analytic review, *American Journal of Community Psychology*, 39, 133-144.

Habermas, J. (1975). *Théorie et pratique*. Paris : Payot.

Julian, D. A., Hernandez, M. et Hodges, S. (2006). Exemplars of community practice. *American Journal of Community Psychology*, 38, 141-142.

Kahneman, D. (2003). Experiences of collaborative research. *American Psychologist*, 58 (9), 723-730.

Lavoie, N., Levesque, J.-Y., Aubin-Horth, S., Roy, L. et Roy, S. (2004). *Obstacles à la participation des adultes peu scolarisés à des activités de formation dans un cadre d'éducation formel et non formel*. Rimouski : Université du Québec à Rimouski.

Luke, D. A. (2005). Getting the big picture in community science : methods that capture context. *American Journal of Community Psychology*, 35, 3-4, 185-200.

Martin, W. J. (2000). Approaches to the measurement of the impact of knowledge management. *Journal of Information Science*, 26 (1), 21-27.

Maton, K. I. (2008). Empowering Community Settings : Agents of Individual Development, Community Development, and Positive Social Change, *American Journal of Community Psychology*, 41, 4-21.

Mebane, D. et Galassi, J. P. (2003). Variables affecting collaborative research and learning. *Journal of Educational Research*, 96 (5), 259-268.

Miller, R. L. et Shinn, M. (2005). Learning from communities : overcoming difficulties in dissemination of prevention and promotion efforts. *American Journal of Community Psychology*, 35, 3-4, 169-183.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2006). *Les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement pour les commissions scolaires : Cadre général*. Québec : MELS, DFGA.

Ministère de l'Éducation (2004a). *Cadre général d'intervention en accueil, conseil, référence et accompagnement pour les commissions scolaires* (version provisoire). Québec : MEQ, Direction de la formation générale des adultes (DFGA).

Ministère de l'Éducation (2004b). *Services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement : cadre de réalisation des recherches actions*. Québec : MEQ, Direction de la formation générale des adultes (DFGA).

Ministère de l'Éducation (2004c). *Services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement : sujets des recherches actions*. Québec : MEQ, Direction de la formation générale des adultes (DFGA).

Ministère de l'Éducation (2002). *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*. Québec : Ministère de l'Éducation.

Rennie, D. L. (2004). Anglo-North american qualitative counseling and psychotherapy research. *Psychotherapy Research*, 14 (1), 37-55.

Rifkin, J. (2005). *Rêve européen*. Paris : Fayard.

Rifkin, J. (2000). *L'âge de l'accès*. Montréal : La Découverte.

Riverin-Simard, D. et Simard, Y. (2005). *Vers un modèle de participation continue : la place centrale de l'orientation professionnelle*. Québec : MELS, DFGA, ISBN : 2-550-43823-x, <http://www.fse.ulaval.ca/danielle.riverin-simard/html/volumes.html>.

Riverin-Simard, D. et Simard, Y. (2008). *Les compétences organisationnelles des services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement : vers un modèle de veille de l'apprentissage à vie*. Québec : MELS, DFGA. www.fse.ulaval.ca/danielle.riverin-simard/html/volumes.html.

Sandler, I., Ostrom, A., Bitner, M. J., Ayers, T. S., Wolchik, S. et Daniels, V.-S. (2005). Developing effective prevention services for the real world: a prevention service developmental model. *American Journal of Community Psychology*, 35, 3-4, 127-142.

Simard, Y. (2005). Les savoirs issus de la pratique : leurs tout premiers moments, *Revue des sciences de l'éducation*, 31, 3, 543-562.

Simard, Y. (2006). Mobilité et réorientations organisationnelles des milieux éducatifs / Mobility and Restructuring of the Organisation of Education Institutions. *Synthèse des travaux de 2005 de la Troisième Université d'été européenne de la recherche et des innovations pour apprendre tout au long de la vie / European Summer University for Research and Innovations in Lifelong Learning* (Archamps, France, Porte de Genève) (Fondation des régions européennes pour la recherche en éducation et en formation : FREREF / Foundation of European Regions for Research in Education and Training), *La mobilité dans les sociétés de la connaissance*, pp. 30-31.¹

Stapley, L. F., Stein, M. et Gould, L. J. (2004). *Experiential learning in organizations*. London, England : Karnac Books.

StClair, R. (2004). A beautiful friendship : the relationship of research to practice in adult education, *The Adult Education Quarterly*, 54 (3), 224-241.

¹ Simard, Y. (2006). Mobilité et réorientations organisationnelles des milieux éducatifs, Albertini, J.-M. (2006). *La mobilité dans les sociétés de la connaissance : Synthèse des travaux de la Troisième Université d'été européenne de la recherche et des innovations pour apprendre tout au long de la vie*, travaux tenus en 2005 à Archamps (pp. 30-31). France : Fondation des Régions européennes pour la recherche en éducation et en formation (FREREF).

Stein, C. H. et Mankovi, E. S. (2004). Asking, witnessing, interpreting, knowing : conducting qualitative research in community psychotherapy. *American Journal of Community Psychology*, 33 (1-2), 21-35.

Toro, P. A. (2005). Community psychology : where do we go from here? *American Journal of Community Psychology*, 35, 1-2, 9-14.

Tseng, V., Chesir-Teran, D., Becker-Klein, R., Chan, M. L., Duran, V., Roberts, A. et Bardoliwalla, N. (2002). Promotion of social change: a conceptual framework. *American Journal of Community Psychology*, 30, 401-428.

Wandersman, A., Klooff, B., Linney, J. A. et Shinn, M. (2005). Science and community psychology: enhancing the vitality of community research and action. *American Journal of Community Psychology*, 35, 3-4, 105-106.



Éducation,
Loisir et Sport

Québec

