

Cette présentation a été effectuée le 29 novembre 2011, au cours de la Rencontre internationale *La prochaine décennie pour les écoles favorisant la santé, le bien-être et la réussite éducative* dans le cadre des 15<sup>es</sup> Journées annuelles de santé publique (JASP 2011). L'ensemble des présentations est disponible sur le site Web des JASP à la section *Archives* au : <http://jasp.inspq.qc.ca>.


*Rencontre internationale «La prochaine décennie pour les écoles favorisant la santé, le bien-être et la réussite éducative dans le cadre des 15<sup>ème</sup> Journées annuelles de santé publique», le 29 novembre 2011 à Montréal*

## Le changement de pratiques à l'école: Leçons de l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie d'intervention Agir autrement

Jean Bélanger  
Université du Québec à Montréal




Michel Janosz  
Université de Montréal

Gilles Roy  
Direction de santé publique de Montréal



## Agir autrement (2002-2008)

- Cible :
  - Écoles secondaires de milieux défavorisés
  - Accroître la réussite scolaire
- Quand :
  - De 2002 à 2008
- Modèle d'action :
  - Intervention de type éco-systémique (multi-niveaux, multi-sites)
  - Caractérisée par :
    - Mobilisation de la communauté éducative
    - Planification rationnelle
      - État de situation
      - Plan de réussite
      - Suivi en continu
      - Évaluation et réajustements



## Méthodologie évaluation (sommaire)

- Évaluation des effets
  - Réussite, persévérance, adaptation scolaire et sociale
- Évaluation de la mise en œuvre nationale
  - Diffusion de la stratégie
  - Rôles et responsabilités des instances
- Évaluation de la mise en œuvre locale (écoles)
  - Suivi annuel par questionnaire dans les 195 écoles ciblées
  - Évaluation du vécu et de l'implication professionnels dans 70 écoles échantillonnées
  - Évaluation en profondeur par un suivi sur quatre ans et élaboration de cas pour 20 écoles sous-échantillonnées



## Méthodologie évaluation (sommaire)

- Méthodologie mixte
  - Quantitative et qualitative
- Longitudinale
  - Sur 5 ans
- Vise :
  - La description pour vérifier la conformité
  - La compréhension pour expliquer les écarts de conformité



# Qu'est-ce que les résultats nous apprennent?



## Qu'est-ce que les résultats nous apprennent ?

- La compréhension de l'innovation se fait difficilement sans accompagnement et traduction
  - Les marques des problématiques antérieures rendent difficiles les nouvelles problématiques nécessaires à la réalisation du projet
    - Avec l'argent on fait plus, mais pareil, *on fait plus de la même chose*
      - Distribution de cadeaux
      - Démocratie par évitement de conflits
    - On travaille avec ceux et celles qui sont déjà mobilisés
    - Il est possible que l'on mobilise, mais sur des objets différents de ceux ciblés par le projet
      - Rarement en classe
      - Rarement sous forme de collégialité professionnelle



## Qu'est-ce que les résultats nous apprennent ?

### ■ L'adhésion

- Elle est hautement associée aux représentations des acteurs par rapport au projet
  - Croyances du personnel par rapport à leur réel pouvoir sur l'objet de l'action menée
  - Difficulté du personnel à s'engager dans des actions visant les changements de pratique
  - Difficulté du personnel à associer les activités proposées au projet promu
- Elle est également liée à des aspects techniques
  - L'allocation versée
  - Le développement professionnel et l'accompagnement offerts
- Importance du rôle de la direction



Une réalité qui en cache  
une encore plus complexe



## **Pour quelles raisons l'instauration de la mobilisation enseignante par le biais des processus de planification a-t-elle été limitée?**

**Différents processus nous permettent d'envisager la reproduction de la structure hiérarchique :**

- (1) Pluralité des planifications et des programmes
- (2) Les formes d'accompagnement
- (3) La fragmentation (exemple de l'élaboration des planifications)
- (4) La circulation des informations



## **(1) Pluralité des planifications et des programmes**

- Les instances supérieures n'ont pas encore des pratiques « intégrées »
  - Stratégie d'intervention Agir autrement (MELS)
  - Politique d'adaptation scolaire (MELS)
  - Approche école en santé (MELS/MSSS)
- Ces différents programmes demandent tous des éléments de planification et plusieurs visent à chapeauter les autres activités de l'école



## (1) Pluralité des planifications et des programmes

- Plusieurs lieux d'autorité à qui les directions d'établissements sont imputables :
  - MELS\CIMD pour la planification SIAA
  - CS et planification stratégique
  - Conseil d'établissement pour les planifications d'école



## (1) Pluralité des planifications et des programmes

- Où en est l'école dans ses propres processus de planification
  - Au lancement de la SIAA, les écoles qui ont le plus pris le train de la planification SIAA sont celles qui étaient arrivées à l'étape de produire leur planification d'école.



## (2) Les formes d'accompagnement

- Travailler d'une façon collective vs hiérarchique demande du temps d'appropriation et de problématisation.
  - Étape quasi inexistante
- L'accompagnement de la direction pouvait grandement différer. Exemple :
  - Impliquer le personnel ou exercer le pilotage?
  - Mobilisation collective par addition de projets
  - Planification perçue comme une participation restreinte
- Les instances d'accompagnement ont insisté sur les contenus formels des planifications
  - Accentue la pression sur la reddition de comptes et sur l'imputabilité



## (2) Les formes d'accompagnement (suite)

- Résultats fréquents :
  - Prise en charge par les directions d'établissement
  - Recours à des services externes ou des ressources spécialisées (externes ou internes)
  - Peu de mobilisation élargie des enseignants
- Plus grande conformité là où :
  - Il y a un accompagnement de proximité
  - Le milieu en est à l'étape de revoir sa planification



### (3) La fragmentation

- Premier constat : Fragmentation de l'analyse
  - Consultation de l'équipe école : par tempête d'idées (brainstorming)
  - Souvent addition des points de vue (pas de vision commune)
  - C'est généralement une personne ou un groupe qui doit ensuite faire une synthèse : hiérarchisation ou priorisation (plutôt qu'une analyse systémique, transversale)



### (3) La fragmentation (suite)

- Deuxième constat : Fragmentation des étapes du modèle d'action en continu
  - Tâche de planification est pilotée par les directions qui distribuent les différents mandats des étapes auprès de différents groupes ou acteurs
- Exemple :
  - Création d'un comité pour le portrait
  - Un autre comité pour les moyens d'action
  - Fait venir un conférencier...





### (3) La fragmentation (suite)

- **Résultats :**
  - Les comités sont souvent ponctuels et davantage mis en soutien à la direction plutôt qu'en représentation des diverses paroles dans l'école
  - Processus non intégré
- **Les étapes de la démarche prescrite sont courtes, mais ne s'inscrivent pas dans une continuité**
- **Peu de personnes dans l'école connaissent bien la SIAA**



### (4) Circulation des informations

- Les informations sur la Stratégie passent par les directions d'établissement qui redistribuent tantôt dans l'école, tantôt vers les paliers supérieurs :
  - Rapidement, dans les écoles : passage d'une redistribution relativement homogène (empruntant les circuits antérieurs), à une redistribution utilitaire et spécialisée (souvent : mobilisation des mobilisés)



## En conclusion de cette partie

- Des dimensions organisationnelles interviennent dans les processus de mobilisation
  - Pluralité des planifications et des programmes
  - Les formes d'accompagnement
  - La fragmentation : ex de l'élaboration des planifications
  - La circulation des informations
- Ces dimensions sont imbriquées. Elles forment des cadres qui délimitent les possibilités d'action et de mobilisation enseignante
- Pas nécessairement de coupable, mais des situations complexes



Sur quoi travailler afin de réussir la mise en œuvre d'un tel changement dans les écoles ?



## Ingrédients à travailler

- Le développement d'une vision commune
  - Mécanismes de communication qui assurent, dès le départ, une compréhension commune et juste des visées et fondements du projet ainsi que des rôles et responsabilités des différents acteurs.
  - Ces mécanismes doivent inclure une «ligne directe» entre les concepteurs du projet et les acteurs (surtout s'il émane de l'extérieur de l'école).
  - Stratégie qui vise à réduire la fragmentation et conditionne les formes d'accompagnement à tenir. De plus, cette vision devrait faciliter l'intégration ou la priorisation des plans d'action à considérer



## Ingrédients à travailler

- Le soutien à la stabilité de fonctionnement
  - Mettre en place des stratégies en vue :
    - d'atténuer les effets de la mobilité du personnel
    - de diminuer la mobilité du personnel.
  - Dans les écoles, soutenir l'existence d'un comité dédié au projet de mobilisation.
    - Représentation adéquate
    - Fonction, entre autre, d'animation, de mobilisation et de conservation d'une mémoire collective du déploiement du projet dans l'école.
  - Stratégie visant à réduire la fragmentation et faciliter la circulation de l'information



## Ingrédients à travailler

- Un leadership adéquat
  - S'assurer de l'engagement réel et manifeste des personnes en autorité (administrative et éducative) envers le projet et soutenir leur leadership.
  - Encourager une distribution, un élargissement du leadership dans l'école.
  - Mettre en place et soutenir les conditions organisationnelles pour favoriser le travail en réseau au sein de l'école.
  - Visé à soutenir un bon encadrement, la réduction de la fragmentation et l'accroissement de la circulation de l'information.



## Ingrédients à travailler

- Pour une approche réflexive
  - Trouver le temps requis pour l'échange, l'identification de controverses et leur résolution;
  - Accompagner les équipe-écoles dans leur démarche réflexive
    - Compétence
    - Indépendance
    - Reconnaissance
  - Outiller les milieux à suivre l'avancement de leur travaux;
  - Mettre la planification au service de la mobilisation et non le contraire.
- En somme, se réorganiser en de réelles communautés de pratique.
  - Visé à réduire l'impact des quatre processus identifiés.



Merci de votre mobilisation et  
de votre collaboration !

