

Université de Montréal

**« Le *contrat* au cœur d'une *stratégie d'intervention* favorisant la persévérance scolaire chez la clientèle fréquentant les centres de formation générale adulte et le maintien d'un climat propice aux apprentissages**

par  
Nathalie Richard

Département d'administration et fondements de l'éducation  
Faculté des sciences de l'éducation

Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ETA6966  
dans le cadre du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.)  
en administration de l'éducation

25 avril 2006

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	p.3
<b>1. Situation de la fréquentation scolaire des adultes en formation à la CSDM</b>	
1.1 Évolution de la clientèle.....	p.3
1.2 Le défi de la scolarisation des élèves âgés de moins de 18 ans .....	p.4
1.3 Les leviers de la motivation .....	p.5
1.4 Impact de l'absentéisme sur l'organisation .....	p.6
<b>2. Le « contrat » au cœur de l'intervention éducative</b>	
2.1 Définition .....	p.8
2.2 Finalités de l'instrument .....	p.9
2.3 Le rôle du contrat dans la démarche d'intervention .....	p.10
2.4 Principales contraintes organisationnelles ayant guidé le choix de l'instrument .....	p.11
2.5 Objectifs visés par le modèle d'intervention .....	p.12
<b>3. La mise en œuvre du modèle d'intervention</b>	
3.1 La transmission de l'avis de convocation .....	p.13
3.2 La rencontre de convocation .....	p.14
3.3 L'actualisation des termes de l'engagement .....	p.15
3.4. La vérification périodique du contrat, une action conséquente .....	p.16
<b>4. Les conditions d'efficacité du modèle d'intervention</b>	
4.1 Des compétences stratégiques .....	p.18
4.2 Le partage des responsabilités .....	p.19
4.3 Les stratégies pour conserver cette efficacité .....	p.20
<b>Conclusion</b> .....	p.21
<b>Bibliographie</b> .....	p.22
<b>Annexe 1</b> .....	p.24

## **Introduction**

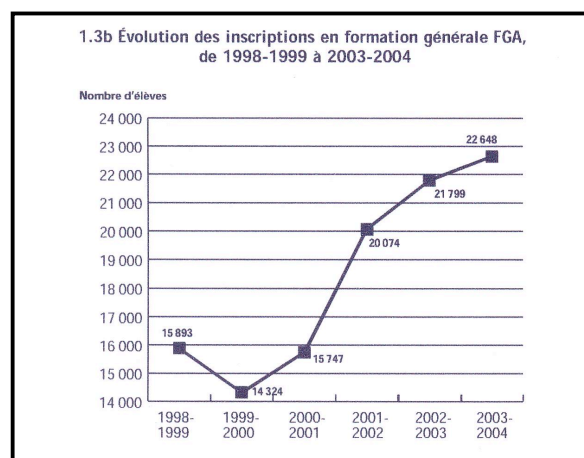
Le premier centre de formation générale adulte à Montréal a vu le jour en 1975 dans la grande région de Montréal, mis en opération par la Commission Scolaire de Montréal. Actuellement, deux autres commissions scolaires se sont jointes afin de partager la clientèle qui n'a cessé de croître depuis.

La situation de l'absentéisme scolaire inquiète de plus en plus les gestionnaires d'établissements car elle a des incidences pernicieuses sur le financement même de ses établissements. Il sera donc exposé ici le modèle d'intervention développé et expérimenté au Centre Ste-Croix, pionner de l'histoire de la FGA à la CSDM.

# 1. Situation de la fréquentation scolaire des adultes en formation à la CSDM

## 1.1 Évolution de la clientèle

En 2003-2004, la CSDM comptait à elle seule en FGA<sup>1</sup>, dans ses 11 établissements, l'équivalent de 6720 élèves à temps plein<sup>2</sup>, ce qui représente une hausse de 56% par rapport à 1999-2000<sup>3</sup>. On comptait alors 22 648 élèves inscrits, que ce soit sur une base partielle ou régulière (25h/semaine).



Le portrait de la clientèle québécoise a bien changé depuis 30 ans. Selon les statistiques, les élèves d'origine canadienne ne constituent que 33% de la clientèle qui fréquentent les centres pour adultes en 2003-2004 et elle est en pleine croissance.

Depuis quelques années, nous constatons une diminution notable de l'âge moyen des élèves inscrits, ainsi qu'une diminution significative de leurs acquis à l'entrée en formation et ce, particulièrement en français langue maternelle.

À 16 ans, de plus en plus de jeunes quittent les écoles secondaires de la grande région de Montréal, pour se diriger vers le *secteur des adultes*, croyant, à tort, que le cadre organisationnel favorisera leur développement. Pour l'année scolaire 2004-2005, près de 20% de la clientèle des centres de formation pour adultes était âgée de moins de 18 ans.

<sup>1</sup> Formation Générale Adulte au secondaire

<sup>2</sup> 6720 ETP

<sup>3</sup> Données statistiques tirées du document publié par la CSDM intitulé *Plan stratégique de la CSDM - Au-delà des apparences : Un portrait de départ*, septembre 2005.

## 1.2 Le défi de la scolarisation des élèves âgés de moins de 18 ans

Une forte proportion des jeunes adultes<sup>4</sup> qui fréquentent les centres pour adultes actuellement y sont contraints en raison de leur expulsion définitive du secteur des jeunes. Parmi les motifs de renvoi invoqués, on trouve : l'absentéisme chronique, la consommation ou la vente de stupéfiants et les troubles graves d'apprentissage et/ou du comportement.

Ces élèves ont souvent peu d'acquis sur le plan académique, et proviennent principalement de classes de CPF<sup>5</sup> ou d'ISPMT<sup>6</sup>. Ils ont comme projet de compléter toutes les unités de 1<sup>e</sup> et de 2<sup>e</sup> cycle du secondaire. À un rythme normal, la durée prévue de la formation est estimée à 4 ou 5 années.

Compte tenu du cadre organisationnel du milieu, plusieurs finiront par abandonner leur projet quelques mois voire quelques semaines après leur entrée en formation, en attente d'une place dans un établissement<sup>7</sup> où seront dispensés des cours magistraux et où la vie communautaire sera plus intense. Plusieurs d'entre eux reviendront au secteur des adultes lorsque la limite d'âge imposée par le secteur jeune les contraindra à changer d'établissement ou quand ils auront acquis la maturité nécessaire à la poursuite d'un projet de formation.

Parmi eux, plusieurs sont contraints par leur famille ou par le tribunal de la jeunesse de fréquenter une institution scolaire. Cette obligation a des impacts certains sur leur mobilisation à faire des apprentissages. Cette clientèle captive a généralement de la difficulté à se conformer aux règles de conduite dictées par le code de vie de l'institution, présente un déficit important sur le plan adaptatif, une mauvaise estime de soi et une perception altérée de la réalité. Un des problèmes majeurs rencontrés chez ce groupe d'étudiants est son manque d'assiduité.

---

<sup>4</sup> Jeunes âgés de 16 ou 17 ans au 1<sup>e</sup> juillet de l'année scolaire

<sup>5</sup> Cheminement particulier de formation

<sup>6</sup> Insertion sociale et professionnelle en milieu de travail

<sup>7</sup> Les écoles Marie-Anne et Eulalie-Durocher offre des services aux élèves âgés de 16 à 18 ans.

### 1.3 Les leviers de la motivation

Le psychologue Abraham Maslow, après des études sur le comportement humain de 1939 à 1943, définit une hiérarchisation des besoins humains, dans le but de définir les leviers de la motivation humaine. À la base, on retrouve les besoins physiologiques élémentaires et à son sommet, on retrouve les besoins psychologiques et affectifs d'ordre supérieur.



Le raisonnement de MASLOW est qu'un besoin supérieur ne peut apparaître que quand les besoins inférieurs sont en partie comblés. Il est clair que les jeunes adultes en formation, en raison de leur histoire sociale, présentent des carences importantes sur ce plan.

Dans les faits, nos jeunes, et particulièrement ceux qui ont déserté le foyer familial, sont aux prises avec des difficultés financières importantes. Cette situation a des conséquences directes sur leur capacité à se loger, à se vêtir et même à s'alimenter. L'alternance travail/étude les prive souvent du repos et du sommeil essentiels. Ceux qui demeurent encore au foyer familial, vivent souvent beaucoup d'instabilité en raison de leur manque d'adhésion aux valeurs de la société. En raison de leur histoire sociale, plusieurs ont du mal à faire confiance aux adultes en autorité.

La société dans laquelle on vit actuellement les font faire face continuellement à de l'exclusion en raison de leur incompétence à réussir sur le plan scolaire. La rupture avec le système régulier les a coupés de leur réseau d'appartenance.

La satisfaction progressive de ces besoins peut alors agir comme levier pour la motivation scolaire et ainsi avoir une influence positive sur l'assiduité scolaire. Inutile de préciser que cette voie vers la réussite aurait tôt fait d'augmenter l'estime de soi et le sentiment d'accomplissement personnel. Il ne faut donc pas négliger de référer les élèves au soutien professionnel approprié<sup>8</sup> de façon parallèle à toute démarche d'intervention.

---

<sup>8</sup> Mesure d'aide financière, psychologique, sociale, etc.

#### 1.4 Impact de l'absentéisme sur l'organisation

L'absentéisme a bien entendu des répercussions directes sur l'atteinte des objectifs de l'élève mais également sur le financement, puis sur l'organisation des centres. Dans les faits, le M.E.L.S.<sup>9</sup> retranche annuellement du budget de ses établissements pour adultes une partie du financement auquel il a droit pour chaque élève qui s'est absenté plus de 4 jours consécutifs. Cette somme peut atteindre, par établissement, une dizaine de milliers de dollars annuellement.

Cette situation préoccupe de plus en plus les gestionnaires d'établissement pour adultes car les budgets risquent de décroître considérablement avec l'intégration et la croissance de cette clientèle qui exige, par ses besoins, une grande mobilisation des ressources administratives, pédagogiques et professionnelles. Le problème est de taille : instruire, socialiser et qualifier le plus grand nombre d'élèves malgré les contraintes budgétaires.

Soucieuse de faire face à cette menace, la direction du centre Ste-Croix a développé et expérimenté un modèle d'intervention qui tient à la fois compte des besoins de la clientèle, des besoins de l'organisation et des contraintes organisationnelles du milieu : le *contrat d'engagement* se situe alors au cœur de l'intervention. Ce modèle est opérationnel depuis septembre 2003 et a depuis laissé sa marque et ce, surtout auprès de la clientèle mineure qui est touchée principalement.

---

<sup>9</sup> Ministère de l'éducation, du loisir et des sports

## **2. Le « contrat » d'engagement au coeur de l'intervention éducative**

### **2.1 Définition**

Le contrat se définit comme étant : *une convention par laquelle une ou plusieurs personnes « s'obligent », envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou ne pas faire quelque chose.*<sup>10</sup>

### **2.2 Finalités de l'instrument**

Le contrat vise à responsabiliser l'élève dans ses apprentissages, à lui faire vivre des réussites et ainsi à accroître sa motivation. Il peut aussi l'aider à prendre conscience de ses limites, à le soutenir dans une démarche d'orientation et à lui faire prendre connaissance d'avenues qui tiendront davantage compte de ses intérêts et de ses capacités. Il vise somme toute à accroître la persévérance scolaire.

Le contrat, par son influence directe sur l'absentéisme scolaire, a comme finalité d'assurer aux gestionnaires de centre pour adultes l'enveloppe budgétaire appropriée au maintien de services éducatifs de qualité.

### **2.3 Le rôle du contrat dans la démarche d'intervention**

Le contrat peut exercer une fonction « répressive » auprès d'élèves, qui en cours de formation, présentent des difficultés pouvant compromettent le maintien de l'ordre dans le milieu. Il permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et ainsi de s'assurer du maintien dans son établissement d'un climat propice aux apprentissages. Une culture de respect dans le milieu ne peut qu'être favorisée.

Le *contrat* peut aussi être utilisé de façon « préventive » au moment du rendu de la décision concernant l'admission d'un élève ayant déjà fréquenté le centre dans le cas où l'analyse de son dossier révélerait des limites à sa fréquentation.

## **2.4 Principales contraintes organisationnelles ayant guidé le choix de l'instrument**

La notion de E.H.D.A.A. et les ressources attribuées pour l'encadrement et le soutien pédagogique de la clientèle sont inexistantes au secteur des adultes. Le dossier d'aide particulière et le dossier professionnel de l'élève ne sont pas transmis d'un ordre d'enseignement à une autre. Tous les élèves de plus de 15 ans sont légalement admissibles.

En raison de la nature des contrats régissant la prestation de travail du personnel enseignant au secteur des adultes, il est impossible de garantir à l'étudiant la même ressource d'une fréquentation scolaire à l'autre. Les contraintes de formation des groupes liées à la mobilité des élèves en formation peuvent avoir le même impact. La consignation et la centralisation des données relatives au progrès de l'étudiant deviennent donc impératives de façon à éviter l'épuisement des ressources et ainsi la réduction de la portée de l'intervention.

Les parents des élèves mineurs s'attendent généralement à recevoir un signal de l'école en cas de problème d'absentéisme. Ce mode de communication n'existe pas dans la culture des centres pour adultes qui n'ont pas les ressources disponibles pour s'acquitter de cette lourde responsabilité. Le parent se retrouve souvent malheureusement devant un fait accompli.

## **2.5 Objectifs visés par le modèle d'intervention**

*Pour l'étudiant :*

- Aider l'adulte ou le jeune adulte à prendre conscience des entraves qui nuisent à l'atteinte de son objectif professionnel en le guidant à faire des choix constructifs,
- Amener l'adulte ou le jeune adulte à se responsabiliser face à ses apprentissages de façon à vivre des réussites, à renforcer son estime de soi et à augmenter sa motivation personnelle à relever des défis,
- Soutenir l'élève qui présente des difficultés personnelles sur le plan affectif et social,
- Par la médiation, maintenir ou rétablir la communication entre l'élève et son tuteur,

---

<sup>10</sup> *Le nouveau petit Robert de la langue française, 2006*

- Amener l'élève à faible potentiel à faire le deuil de l'école et maintenir sa motivation en lui présentant les alternatives à la FGA qui offriront une réponse plus adaptée à ses besoins.

*Pour l'organisation*

- Centraliser l'information de façon à filtrer l'admission d'anciens étudiants et ainsi alléger la tâche des enseignants,
- Alléger la tâche du personnel de secrétariat en éliminant certaines opérations liées au contrôle des absences,
- Maintenir un climat propice aux apprentissages en soutenant concrètement les interventions du personnel enseignant et en sanctionnant les manquements au code de vie de l'établissement,
- Sécuriser l'ensemble des élèves et du personnel en appliquant de façon constante et conséquente les sanctions prévues,
- Responsabiliser le personnel de l'école dans l'encadrement des élèves à risque,
- Assurer la constance, la progression et la cohérence des interventions auprès des élèves à risque malgré la mobilité de la clientèle et du personnel,
- Établir ou maintenir l'autorité de la direction dans le milieu,
- Maintenir ou assurer la crédibilité du milieu,

*Pour la communauté*<sup>11</sup>

- Ouvrir le dialogue avec la famille du jeune adulte de façon à orienter la prise de décision,
- Aider la famille à prendre conscience des besoins de leur enfant et à respecter ses limites,
- Faire connaître les ressources de la communauté et les alternatives à la FGA.
- Fournir des outils à la famille pour veiller à l'encadrement de leur enfant.

---

<sup>11</sup> L'utilisation du contrat a des incidences sur la famille du jeune de 16 ou 17 ans car la loi autorise la divulgation de renseignements concernant son évolution.

### 3. La mise en œuvre du modèle d'intervention

Ce modèle d'intervention propose la « convocation » comme levier principal de communication. Il situe le *contrat d'engagement* au cœur de l'intervention. Gravite autour une série d'interventions destinées à en augmenter sa signification et sa portée. Il est donc important de comprendre toutes les nuances de la stratégie d'intervention et de respecter la séquence des actions avancées. Le lecteur sera à même de constater dans les lignes suivantes les facteurs favorables à l'adhésion aux valeurs de l'organisation.

#### 3.1 Transmission de l'avis de convocation

Le *choix du mode de transmission de l'avis de convocation* est directement lié aux impacts qu'il entend produire auprès de l'élève mais aussi de la collectivité.

L'avis de convocation destiné aux *élèves présentant des problèmes d'assiduité chronique* peut être affiché mensuellement, à la vue, dans les classes. Le message peut porter le libellé suivant : « Important - Avis de convocation - *Tous les élèves figurant sur cette liste sont priés de rencontrer la direction au local X avant telle date* ». Le motif de convocation ne doit pas figurer sur cette liste de façon à répondre aux normes de confidentialité en vigueur. Il est cependant prudent d'indiquer clairement le délai autorisé de façon à éviter les malentendus. Une semaine s'avère un délai raisonnable.

L'avis de convocation destiné à l'élève qui présente *des problèmes de conduite ou de comportement* peut être livré en classe par l'enseignant, de façon à ce que les autres élèves constatent le faible seuil de tolérance au regard des écarts aux règles du centre. L'enseignant en charge de l'élève peut l'interpeller en lui donnant plus ou moins subtilement le billet de convocation rédigé par la direction. Ce message informel a une grande portée dissuasive sur l'ensemble du groupe.

L'avis de convocation destiné à *l'élève qui malgré sa volonté et ses efforts ne progresse pas de façon significative*, doit lui être transmis de façon confidentielle. Son image doit rester intacte auprès de ses pairs.

Pour la *Planification de la rencontre*, il est impératif d'avoir en main, au moment de la rencontre de convocation, les outils<sup>12</sup> pertinents à l'analyse du dossier tels que : le *rapport d'absence de élève*, sa *fiche d'évaluation* et/ou des rapports d'événements signalés par le personnel enseignant ou administratif.

### **3.2 La rencontre de convocation**

*Animation de la rencontre de convocation* - La direction est la personne toute désignée pour animer la rencontre puisqu'elle fait office *d'autorité* dans l'établissement. Au besoin, elle déléguera cette responsabilité à l'enseignant ou à un membre du personnel administratif, qui agira en son nom. La rencontre doit se dérouler dans le calme et le respect tout en préservant son caractère formel. L'intervenant, même s'il tient généralement son information d'une tierce personne, doit présenter la convocation comme étant la finalité de la démarche périodique d'analyse des dossiers des élèves. Cette façon de faire vise à éliminer la perception de *contrôle abusif* et/ou le *sentiment de persécution* souvent invoqué par la clientèle en difficulté. Cette stratégie vise à faciliter l'échange et la collaboration.

*Contextualisation de la situation problématique* - Il est important de situer l'objet de la rencontre et de faire état du problème que pose actuellement la fréquentation scolaire de l'adulte ou du jeune adulte. C'est à ce moment que les outils de cueillette de données entrent en jeu. Cette stratégie d'intervention invite l'étudiant à prendre conscience de ses difficultés.

La direction doit chercher à obtenir la collaboration du jeune en l'invitant à réfléchir sur les impacts de la situation sur son projet de développement professionnel, puis sur l'organisation scolaire. Pour certains élèves, il est impératif de rappeler que les règles du Centre sont connues de tous et que la signature du formulaire prévu à cet effet au moment de l'entrée en formation en fait foi. Cette stratégie d'intervention minimise la contestation et permet de maximiser le temps de rencontre.

*La convocation comme lieu d'échange* - Parfois, la rencontre de convocation permet de faire le point et d'offrir du soutien à l'élève. Il peut lui être proposé différentes modalités de formation : un changement

---

<sup>12</sup> Tous les centres de FGA au Québec exploitent une base données nommée **JADE/TOSCA**. Y sont consignées nombreuses informations relatives au cheminement de l'élève notamment son classement, son but professionnel,

de plage horaire, un horaire réduit, une interruption temporaire de formation, une réorientation, des services d'aide psychosociale, etc. Ces adaptations particulières des termes de la fréquentation visent à soutenir l'étudiant qui pour une raison ou une autre ne peut suivre sa formation telle que convenue. Il est donc important d'être à l'écoute de ses besoins et de lui proposer des solutions visant à faciliter la poursuite de ses objectifs et le respect des exigences.

*Absence à la rencontre de convocation* - La direction peut décider d'inactiver le dossier de l'élève qui ne répond pas dans les délais à l'avis de convocation. À titre d'élève fantôme ou peu sérieux, l'élève est invité à reprendre le processus d'inscription et d'admission à partir d'une date convenue. Il doit lui être signifié que sa fréquentation ne sera dorénavant plus la priorité du centre et qu'il ne sera pas forcément réadmis si les places sont limitées.

*La présentation du contrat d'engagement*<sup>13</sup> - L'étudiant qui ne peut justifier son comportement ou ses résultats scolaires a généralement le réflexe d'inonder l'intervenant de promesses de progrès. Les paroles s'envolent et les écrits restent : il est donc souhaitable de noter sur un document officiel, l'entente convenue entre les parties de façon à protéger les intérêts de chacune d'elles. C'est ici que le contrat d'engagement prend tout son sens.

### **3.3 L'actualisation des termes de l'engagement**

Dans cette section nous nous attarderons à l'identification, à l'opérationnalisation et aux impacts dans le milieu des différents termes de l'entente. Seront ensuite exposées les conditions à rassembler pour assurer l'efficacité de la démarche globale d'intervention.

**Clause 1 - Être présent(e) et à l'heure à mes cours.** Toute absence ou retard excédant 10% du temps prévu à l'horaire doit être motivé par une *pièce justificative consignée dans l'agenda*. L'étudiant(e) devra les présenter sur demande.

L'étudiant ciblé par cet engagement, est celui chez qui on observe plusieurs retards ou sorties de classe douteuses. Généralement les étudiants, contraints par cette clause du contrat, cessent de s'attarder

---

son rythme d'apprentissage, ses résultats scolaires, etc.

<sup>13</sup> Le **contrat** tel qu'exploité au centre Ste-Croix se trouve à l'**ANNEXE 1** du présent document.

dans les aires communes pendant les heures de classe. Le nombre de délits commis pendant les heures de classe se réduit alors considérablement. Cette clause du contrat a donc des effets directs sur le climat de sécurité de l'école.

Réduire à 10% par mois le taux d'absentéisme consiste à autoriser le jeune adulte à un maximum de deux jours d'absence non justifiée d'un maximum par mois. Au-delà de ce seuil admissible d'absences, l'élève peut s'absenter à sa guise à condition d'être en mesure en tout temps, de légitimer son manque d'assiduité. L'élève est donc invité à conserver, dans son agenda, ses preuves d'absences : billet médical, ordonnance du tribunal, facture de plomberie, calendrier scolaire d'un enfant à charge, etc. Les absences prolongées de 5 jours affectant le financement du centre, sont alors pratiquement nulles puisque les étudiants ne sont pas portés à s'absenter s'ils ne peuvent justifier leurs absences.

La consignation des preuves d'absences à l'agenda permet de dégager le personnel du secrétariat de la lourde tâche de recevoir l'élève, de noter et de classer au dossier tous les documents transmis. La gestion des appels téléphoniques est plus aisée puisque l'élève n'a plus à signaler ses absences de moins de 5 jours.

<b>Clause 2 – Obtenir une réussite en :</b>				<b>sigle</b>	<b>échéance</b>	<b>titulaire</b>
30H	60H	90H	→	EX. FRA2031-3	21 décembre	Pierre Lancry
30H	60H	90H	→	EX. MAT2007-2	14 février	Anne Lortie
30H	60H	90H	→			

L'élève ciblé par ces termes de l'entente est celui chez qui aucun progrès n'a été observé après une période donnée de formation : dépassement de plus du triple du temps moyen d'apprentissage dans certaines matières, doubles échecs dans une ou plusieurs matières. On doit parfois imposer une limite à ces élèves qui pourraient cumuler des centaines d'heures dans le même module sans jamais être prêt. L'enseignant doit transmettre l'échéancier d'examens convenu par l'entremise du contrat et inscrire la date prévue de passation d'examen. Le jeune devra s'y conformer ou quitter le centre. Ce moyen a aussi comme finalité de superviser certains enseignants qui négligeraient de se préoccuper du progrès de l'élève.

Ce terme du contrat peut être également convenu avec l'élève chez qui on soupçonne un potentiel académique certain et qui par son attitude nonchalante perd son temps et fait perdre celui des autres. En

imposant une limite de temps à la réussite d'un sigle, cela a forcément des impacts sur l'assiduité scolaire.

La conséquence prévue au manquement à cet engagement est : **Le retrait de la matière à l'horaire de façon temporaire pour une période de \_\_\_\_\_ mois ou définitive.**

Il arrive que le retrait définitif d'une matière compromette l'obtention des préalables à la formation professionnelle ou à l'obtention du DES. Le jeune n'aura forcément pas d'autres alternatives que d'accepter de : **Rencontrer la conseillère en formation scolaire pour une démarche d'orientation.**

Il existe peu d'alternatives scolaires actuellement pour ceux et celles qui n'ont pas atteint la fin du 1<sup>e</sup> cycle du secondaire. Parmi les mesures existantes, on trouve la formation SIS ou SFIS dans certains centres désignés<sup>14</sup> et les Entreprise d'insertion socio-professionnelle<sup>15</sup> dès l'âge de 18 ans.

Il sera clairement indiqué à l'élève lors de la signature du contrat, que : ***s'il ne collabore pas aux recommandations de la conseillère dans les délais prévus, le centre procédera à la fermeture de son dossier.*** Cette clause du contrat force le jeune et/ou sa famille à faire le deuil d'un projet de scolarisation parfois irréaliste. Un membre de la famille est souvent souhaité au terme de cette entente afin d'accompagner le jeune dans les démarches proposées.

**Clause 3 - Respecter le code de vie de l'école et particulièrement sur l'aspect suivant:**

(Ex. Demeurer en classe pendant les heures de cours – Faire le travail demandé sans argumenter – Fumer à l'extérieur de l'établissement – Respecter le personnel - etc.)

.....

Cette clause ouverte du contrat est toute indiquée pour l'élève qui en cours de formation présente des difficultés à respecter le code de vie établi dans le milieu ou qui lors d'une fréquentation antérieure aurait été renvoyé pour ce type de manquement. Il en va du jugement de la direction de laisser une seconde chance à l'élève.

---

<sup>14</sup> Centres Champagnat et CREP

<sup>15</sup> Voir Collectif d'entreprises d'insertion socioprofessionnelle

Il en va de la décision de la direction de **suspendre temporairement ou définitivement** le jeune. La gradation peut être la suivante : *Suspension de mois de 5 jours, jusqu'à la prochaine inscription, jusqu'à la prochaine session, jusqu'à la prochaine année scolaire, définitive.*

L'étudiant à contrat, est avisé que les intervenants qui gravitent autour de lui dans l'école seront informés des termes de l'entente de façon à transmettre à la direction les informations concernant son respect.

Il est convenu avec l'élève mineur que ses parents ou tuteurs ne seront informés de la situation que si les termes de l'entente ne sont pas respectés. Cette orientation permet d'exercer un pouvoir informel sur l'élève et de lui faire prendre conscience de l'urgence de se reprendre en main. Il sera à même d'apprécier la confiance qu'on lui témoigne par cette décision administrative. Au moment du bris de contrat de l'élève, le parent sera informé des motifs menant à la suspension. Si l'humeur est à la collaboration, le jeune pourra bénéficier d'une seconde chance et réintégrer le milieu au moment convenu. Il est souhaitable d'imposer un temps d'arrêt d'au moins 15 jours à l'élève de façon à ce qu'il vive la conséquence négative de ses gestes.

### **3.3 La vérification périodique du contrat, une action conséquente**

Chaque mois, la direction, outillée du *rapport statistique*<sup>16</sup>, passera en revue tous les contrats d'assiduité et convoquera les élèves qui auront dépassé le seuil limite d'absences autorisées. L'étudiant convoqué devra tout simplement faire la preuve que ses absences sont légitimes. S'il répond à la demande, il sera remercié de sa visite et l'intervention prendra fin ici. S'il ne peut répondre à la demande, la sanction prévue au contrat prendra effet automatiquement.

Pour certaines clauses du contrat, notamment celles qui concernent les retards, les sorties de classe, les échéanciers de réussite et le respect du code de vie, il en va de la responsabilité du personnel enseignant ou administratif de sonner l'alarme et d'en informer la direction. Une seconde convocation devra alors

---

<sup>16</sup> Il est possible de générer un rapport statistique d'absences global pour l'ensemble des élèves. Ce rapport, établi pour une période donnée, la distinction entre pourcentage d'absences justifiées et pourcentage d'absences non-justifiées.

être envisagée et ce, dans les délais les plus courts puisque l'élève n'a pas respecté l'entente convenue. Il devra alors assumer la conséquence prévue au contrat sur le champ.

Dans un tout autre ordre d'idée, il est aisé pour le personnel d'encadrement de saisir la carte d'étudiant d'un élève qui traîne dans les aires communes pendant les heures de classe. La remise de la carte à la direction permet l'identification rapide de l'élève et l'analyse sommaire des informations figurant à son dossier : taux d'absentéisme, temps moyen d'apprentissage et résultats obtenus. Une mise au point peut s'avérer utile et le contrat, un outil d'intervention puissant.

## 4. Les conditions d'efficacité du modèle d'intervention

### 4.1 Des compétences stratégiques

*Établir sa crédibilité* - La direction doit d'abord établir son autorité et sa crédibilité auprès de son personnel avant de proposer une telle démarche. Il est inutile de mettre de l'avant un tel projet si le personnel n'a pas foi dans le jugement de son supérieur.

*Mobiliser* – L'articulation de la démarche doit être comprise par tous de façon à ce que les maillons importants de la chaîne se mobilisent le moment venu. Une rencontre collective du personnel est souhaitée. La stratégie à mettre de l'avant est de faire prendre conscience des avantages à utiliser un tel instrument. Il doit réaliser l'importance de son rôle de courroie de transmission dans le processus d'intervention.

*Planifier* – Il est essentiel de planifier la séquence des opérations de façon à coordonner son personnel. L'équipe du secrétariat doit avoir les connaissances pratiques nécessaires à la génération des rapports demandés. Une formation peut s'avérer utile.

*Communiquer* – Les attentes du milieu doivent être définies clairement dans l'agenda scolaire. Une rencontre de groupe au moment de l'admission de nouveaux élèves peut s'avérer bénéfique puisqu'elle permet la transmission orale des attentes du milieu. La direction est toute désignée pour s'acquitter de cette responsabilité puisque c'est elle qui aura la charge de sanctionner les comportements déviants. Les responsabilités du personnel et les échéanciers liés à *l'actualisation du contrat* doivent être connus de tous.

Un rappel des attentes peut se faire, via l'intercom, dans la première semaine de classe de septembre, de janvier et de juillet, au moment de la reprise des cours. De façon simultanée, les attentes du milieu en matière d'assiduité devraient être affichées dans les classes. De cette façon, nul ne pourra prétendre ne pas être informé, ce qui pourrait rendre illégitime l'*opération convocation*.

*Évaluer* – Chaque mois, il est recommandé de générer le rapport statistique des absences de l'ensemble des élèves. À partir de ces informations, il est aisé de cibler les élèves qui dépassent le seuil autorisé d'absences. Le seuil de tolérance doit être fixé en fonction des ressources disponibles à l'encadrement des élèves.

## 4.2 Le partage des responsabilités

L'encadrement des élèves n'est pas l'affaire d'une seule personne. C'est la responsabilité de tous. Il est de la responsabilité de tout **membre du personnel** de faire les interventions de première ligne auprès d'un élève en difficulté et de rappeler les attentes du milieu. C'est également sa responsabilité d'exposer les faits à la direction afin qu'elle puisse initier une démarche d'intervention. C'est ce même intervenant qui aura le devoir d'informer la direction du progrès de l'élève de façon à orienter la stratégie d'intervention.

C'est à la **direction** que revient le pouvoir de convoquer le jeune au moment jugé opportun. C'est la direction qui centralise l'information et qui coordonne les communications stratégiques. Elle a donc le devoir de consigner dans un cartable tous les contrats des élèves actifs, placés par ordre alphabétique de façon à ce qu'ils puissent être consultés facilement. C'est elle qui gère la séquence des opérations. Voici comment les tâches reliées à l'application du modèle d'intervention peuvent être réparties au sein de l'équipe école :

	<b><i>Responsabilités</i></b>
<b><i>Direction</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rencontrer les nouveaux élèves pour leur transmettre le code de vie et les règles du centre</i></li> <li>• <i>Coordonner le travail des différents personnels</i></li> <li>• <i>Faire l'analyse du rapport statistique d'absences</i></li> <li>• <i>Établir la liste de convocation</i></li> <li>• <i>Rencontrer l'élève et rédiger le contrat</i></li> <li>• <i>Transmettre l'information aux parents ou tuteurs des élèves mineurs</i></li> </ul>

<p><b><i>Personnel de soutien administratif</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Produire le rapport statistique d'absences et le transmettre à la direction</i></li> <li>• <i>Photocopier la liste de convocation et la transmettre au personnel enseignant</i></li> <li>• <i>Transmettre les copies de contrat d'engagement aux enseignants concernés</i></li> </ul>
<p><b><i>Enseignant ou autre personnel</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Exposer oralement ou par écrit à la direction la problématique concernant un étudiant</i></li> <li>• <i>Fixer une date d'échéance pour la passation d'un examen et informer la direction en cas d'échec</i></li> <li>• <i>Aviser la direction en cas de manquement aux engagements : suivi d'évolution</i></li> <li>• <i>Procéder à la signature du contrat en délégation de pouvoir</i></li> </ul>

### 4.3 Les stratégies pour conserver cette efficacité

*Le respect* – Pour que cette stratégie d'intervention demeure efficace il est essentiel que la direction qui orchestre la mise en oeuvre du contrat soit empathique envers la situation du jeune tout en restant ferme dans ses exigences. Une attitude d'ouverture est essentielle. Tomber dans le piège d'utiliser le contrat pour plaire à son personnel, sans chercher à chercher la cause du problème, aurait tôt ou tard pour effet de nuire à l'instauration d'une culture de confiance dans le milieu. À plus ou moins long terme, le climat du centre s'en trouverait détérioré.

*Le contrat, une condition d'admissibilité* - Le contrat doit être présenté à l'élève comme une condition d'admissibilité au centre. Il n'est donc pas négociable. Les attentes du milieu doivent être clairement définies et notées sur le contrat. La direction doit s'assurer de la compréhension de l'élève au regard des sanctions possibles en cas de non-respect de l'entente. La direction exprime parallèlement son engagement formel de permettre à l'élève de poursuivre sa formation si les termes de l'engagement sont respectés.

*La constance dans les interventions* – Les sanctions prévues dans le cas de non-respect d'un engagement doivent être appliquées de façon constante. Cette action conséquente permet de maintenir la pression informelle exercée sur l'ensemble des élèves. Elle permet également à la direction d'établir son autorité et sa crédibilité auprès de son personnel. Cette fonction d'autorité est très sécurisante pour l'ensemble.

*Des communications ascendantes et descendantes fluides* – Puisque la direction rapportera à l'intimé les éléments qui posent problème, il est essentiel qu'elle détienne une information juste. Les informations de premier ordre, doivent lui être transmises le plus rapidement possible de façon à ce que le délai d'intervention soit le plus court possible. Cela aura pour effet de donner du sens à l'intervention et ce principalement lorsqu'une sanction devra être appliquée. C'est la responsabilité de la direction d'orienter le discours de l'enseignant de façon à se renseigner adéquatement pour intervenir de façon cohérente. Il en va de la responsabilité de la direction d'informer son personnel des orientations prises ou à prendre et de susciter sa collaboration.

*La gradation des interventions* – Les interventions doivent être graduées de façon à offrir le plus longtemps possible à l'étudiant la chance de se reprendre en main. Les objectifs doivent être réalistes et établis de bonne foi.

*Une intervention conséquente* - Il est important de respecter à la lettre les termes de l'entente de façon à ce que l'ensemble des élèves soient portés à se modeler aux attentes exposées. La justice et l'équité doivent être des principes moraux directeurs.

*L'accompagnement professionnel* - La direction ne doit utiliser le contrat comme outil d'intervention que s'il est en mesure d'apprécier la valeur et la bonne foi de l'intervenant qui demande son soutien. Il serait donc à proscrire dans le cas où l'enseignant ou tout autre membre du personnel aurait une part de responsabilité dans le conflit qui l'opposerait à l'étudiant ou dans l'absence de progrès de ce dernier. La supervision professionnelle devrait alors s'imposer et l'intervention auprès de l'élève, nuancée.

## **Conclusion**

Il est évident que mettre en place ce modèle d'intervention nécessite beaucoup de temps et de doigté. Il faut cependant voir ce projet d'encadrement comme un investissement à long terme. Le pouvoir tant formel qu'informel que confère le contrat est inestimable. Il suffit de l'implanter de façon constante pour que la nouvelle génération d'élèves s'y modèle. La « rumeur » fait son œuvre dans ce type de milieu où les canaux de communication demeurent très informels.

Au Centre Ste-Croix, l'implantation de ce modèle d'encadrement a suppléé aux ressources d'encadrement insuffisantes voire même inexistantes. Le nombre d'heures/groupe en 2004-2005 a augmenté de façon significative malgré la décroissance d'inscriptions. Le nombre de rapports d'événements transmis à la direction en lien avec l'absence de respect des règles du milieu a diminué considérablement. Tout laisse à croire que cette stratégie d'intervention a porté fruit, qu'elle a eu des impacts sur la persévérance scolaire et sur le maintien d'un climat propice aux apprentissages.

## **Bibliographie**

CSDM (2005). *Au-delà des apparences, un portrait de départ : L'envol du plan stratégique*.

Notes de cours ETA-6996 → *Comportements organisationnels en milieu d'éducation : Culture et climat / Motivation et mobilisation*.

Notes de cours ETA-6982 → *Gestion des informations et de la communication en milieu éducatif – Module 31 / La communication interne*.

Notes de cours ETA-6900 → *Introduction à l'administration de l'éducation – Module 2 / Les activités de contrôle et de supervision dans la gestion d'un établissement scolaire*.

MASLOW A. (1989). *Vers une psychologie de l'être*. Paris : Fayard.



Sainte-Croix

Annexe 7

## Admission conditionnelle<sup>17</sup>

Le \_\_\_\_\_ 200

Je \_\_\_\_\_ m'engage à respecter les conditions suivantes :

- **Être présent(e) et à l'heure à mes cours.** Toute absence ou retard excédant 10% du temps prévu à l'horaire doit être motivé par une *pièce justificative consignée dans l'agenda*. Je devrai les présenter sur demande.
- Obtenir une réussite en :
 

	sigle	échéance	titulaire
30H 60H 90H →	_____	_____	_____
30H 60H 90H →	_____	_____	_____
30H 60H 90H →	_____	_____	_____
- **Respecter le code de vie** de l'école et particulièrement sur l'aspect suivant:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Si l'une ou l'autre des conditions n'est pas respectée, j'accepte la conséquence suivante :  
Vérification le : \_\_\_\_\_

- Le **retrait de la matière à mon horaire** de façon temporaire pour une période de \_\_\_\_\_ mois ou définitive.
- **Rencontrer la conseillère en formation scolaire** pour une démarche d'orientation. Si je ne collabore pas aux recommandations de la conseillère dans les délais prévus, on procédera à la fermeture définitive de mon dossier.
- Être **suspendu(e) de mes cours** pour une période déterminée.
- La **fermeture temporaire ou définitive de mon dossier**.
- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Membre de la direction

Signature de  
l'étudiant(e)

<sup>17</sup> Instrument conçu et réalisé par Nathalie Richard - Directrice adjointe / Centre Ste-Croix / 2003