

LE TUTORAT AU SECONDAIRE
**UN SOUTIEN
POUR TOUS
LES ÉLÈVES**

CADRE DE RÉFÉRENCE



Commission scolaire
des Grandes-Seigneuries

«Il suffit d'un professeur et d'un
seul pour nous sauver de nous-mêmes.»

Daniel Pennac

CRÉDITS

RÉDACTION

Andrée Duval

Consultante et collaboratrice du GRES

Patricia Georges

Personne-ressource à la coordination du projet
et psychoéducatrice

Julie Ménard

Professionnelle de recherche du GRES

LE CADRE DE RÉFÉRENCE EST LE PRODUIT D'UN COMITÉ DE PILOTAGE CONSTITUÉ DES PERSONNES SUIVANTES :

Marie-Josée Bibeau

Directrice de l'école secondaire Armand-Frappier

Jean-François Blanchet

Conseiller pédagogique

Aline Boulanger

Directrice adjointe, Services éducatifs

Andrée Duval

Consultante et collaboratrice du GRES

Patricia Georges

Personne-ressource à la coordination du projet

Stéphanie Hautot

Directrice de l'école secondaire Fernand-Seguin

André Guérard

Directeur général adjoint, responsable des Services éducatifs

Carole Souchereau

Coordonnatrice des services complémentaires

LE COMITÉ DE PILOTAGE TIENT À REMERCIER LES PERSONNES SUIVANTES POUR LEUR CONTRIBUTION :

- les directions des écoles ayant fait l'expérimentation de *Check & Connect* ;
- les conseillères et conseillers pédagogiques ;
- les psychoéducatrices ;
- les tuteurs et enseignants ;
- **Vincent Fortier**, directeur adjoint, Services éducatifs,
Corrine St-Arnault, analyste aux Services éducatifs, et **Karine Proteau**, conseillère pédagogique
au Service des technologies de l'information et des communications ;
- **Michel Janosz**, directeur du GRES;
- Comité de l'entente spécifique en réussite éducative
et sociale de la Vallée-du-Haut-St-Laurent (CERÉS).

Avril 2015

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
1. Le développement d'un cadre de référence sur le tutorat au secondaire	5
2. Les fondements théoriques de la réussite et de la persévérance scolaire et les pratiques à renforcer au sein du modèle sur le tutorat au secondaire	6
3. Le tutorat, mesure d'encadrement universel	8
4. La description des éléments clés du tutorat	10
4.1 L'établissement de liens	10
4.2 Le monitoring de l'engagement scolaire	10
4.2.1 Observer, consigner et intervenir (tous les membres du personnel)	10
4.2.2 Monitorer et analyser (le tuteur)	12
4.3 Les interventions centrées sur les indices de désengagement modifiables	14
4.4 La communication avec la famille	14
5. Le profil des tuteurs	16
6. Les responsabilités des tuteurs	17
7. Les responsabilités des autres acteurs	18
8. Un modèle d'application et ses étapes d'implantation	20
9. Les conditions favorables à la mise en œuvre du projet dans chacune des écoles	21
10. L'évaluation de l'implantation et de ses effets	21
Conclusion	22
Références	23
Annexe 1 : Rôle du mentor	24
Annexe 2 : Définitions du «tutorat»	25
Annexe 3 : Synthèse des modèles existants dans les six écoles ciblées dans le cadre du projet tutorat	27
Annexe 4 : Analyse du sondage aux tuteurs	29
Annexe 5 : Responsabilités d'autres acteurs	30

INTRODUCTION

Le cadre de référence sur le tutorat au secondaire a été élaboré à la demande des directions d'école qui ont participé à l'expérimentation du programme *Check & Connect* (C&C; Christenson, Stout et Pohl, 2012).

VERS UN MODÈLE D'INTERVENTION INTÉGRÉE

Le modèle de réponse à l'intervention (RAI) est un modèle d'intervention et d'organisation de services reconnu efficace par la recherche en éducation. En effet, ce modèle peut être utilisé à titre préventif et permet d'offrir une intervention dont l'intensité est graduellement augmentée en fonction des besoins des élèves. Il importe de mentionner que le modèle RAI est utile pour gérer les interventions comportementales, mais qu'il est également utilisé pour intervenir auprès des élèves ayant des difficultés d'apprentissage (Bissonnette, Bouchard et St-Georges, 2012).

Comme l'illustre la figure ci-dessous, voici les trois niveaux du modèle d'intervention RAI.

MODÈLE D'INTERVENTION À TROIS NIVEAUX RÉPONSE À L'INTERVENTION (RAI)

NIVEAU 3 (5 %)

Intervention intensive et spécialisée pour ceux dont les difficultés persistent malgré des interventions efficaces au niveau 1 et où l'intensité est augmentée par rapport au niveau 2 (intervention dirigée)

| 3

NIVEAU 2 (15 %)

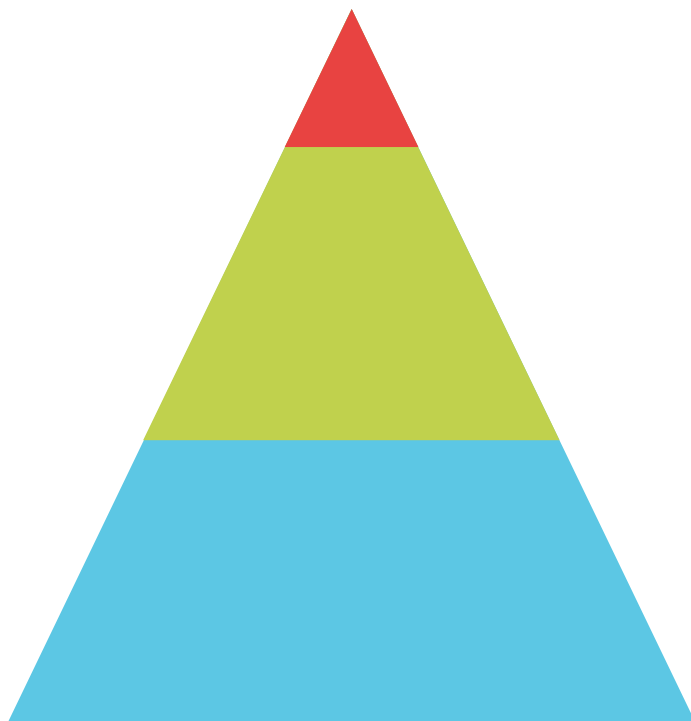
Intervention individuelle ou en sous-groupe pour les élèves qui ne progressent pas de façon satisfaisante malgré une intervention efficace au niveau 1 (intervention ciblée)

| 2

NIVEAU 1 (80 %)

Intervention efficace pour tous les élèves (intervention universelle)

| 1



D'UNE INTERVENTION CIBLÉE (CHECK & CONNECT) À UNE INTERVENTION UNIVERSELLE (TUTORAT)

À la Commission scolaire des Grandes-Seigneuries, la réussite éducative et la persévérance scolaire font partie des priorités depuis plusieurs années dans le but d'augmenter la diplomation et la qualification des élèves avant l'âge de 20 ans. C'est ainsi qu'en 2010, la Commission scolaire s'est associée au GRES pour vérifier si le programme d'intervention ciblée C&C, démontré efficace aux États-Unis, pouvait être implanté au Québec avec une efficacité similaire dans des conditions réelles d'implantation. Six écoles primaires et sept écoles secondaires ont participé à ce projet de recherche évaluative qui a duré trois ans. Pour respecter l'intégrité du programme, qui repose sur l'établissement d'une relation significative entre un élève en difficulté et un adulte, les élèves ont été dépistés selon une méthode d'évaluation rigoureuse et jumelés à un mentor pour entamer un accompagnement personnalisé (éducateurs spécialisés au primaire et principalement des enseignants au secondaire). Dans le cadre de cet accompagnement ciblé, le mentor procédait à un monitoring hebdomadaire du niveau d'engagement des élèves (assiduité, comportements, rendement) et offrait des interventions individualisées adaptées aux besoins de chacun (résolution de problème, rappel de l'importance de l'école, les compétences sociales et académiques). Le mentor avait aussi la responsabilité d'améliorer la communication école-famille et de collaborer activement avec les partenaires du milieu scolaire et communautaire (annexe 1).

Les résultats préliminaires auprès d'environ 130 élèves ciblés du primaire et du secondaire sont hautement prometteurs: le programme entraîne des changements positifs au regard des attitudes (sentiment d'appartenance, désavantages à décrocher de l'école, désir de poursuivre l'école, engagement cognitif) et des comportements (indiscipline, engagement en classe, anxiété) chez les élèves ayant reçu l'intervention, en comparaison des élèves du groupe contrôle.

Bien que le bilan de l'implantation et des effets de ce programme soit positif, il reste que la mise en œuvre de C&C est exigeante pour les écoles en matière de coûts; les milieux se questionnent sur le nombre limité d'élèves pouvant être accompagnés dans le cadre de cette intervention compte tenu du nombre d'élèves «à risque» identifiés. Grâce à la mobilisation engendrée par la volonté de poursuivre l'implantation de C&C, la CS a entamé une démarche réflexive pour tenter de remédier aux difficultés identifiées lors de la phase d'expérimentation de l'intervention. La solution émergente est la nécessité d'organiser les services au sein des écoles secondaires selon un modèle d'intervention intégrée inspiré du modèle RAI. Afin de compléter l'intervention ciblée C&C, il a été convenu de développer le volet universel. Pour ce faire, la commission scolaire vise à standardiser le tutorat au secondaire. Cela permettra de soutenir le développement de compétences personnelles et scolaires auprès de tous les élèves tout en réduisant le nombre de ceux ayant besoin de mesures plus individualisées.

1. LE DÉVELOPPEMENT D'UN CADRE DE RÉFÉRENCE SUR LE TUTORAT AU SECONDAIRE

À la Commission scolaire, le rôle et les responsabilités d'un tuteur diffèrent d'une école à une autre. Or, pour s'assurer que le service de tutorat favorise la réussite scolaire de tous les élèves, il est nécessaire de se doter d'une définition du tutorat, de redéfinir et d'uniformiser le mandat des tuteurs en s'inspirant des approches qui ont déjà engendré des résultats tangibles. L'élaboration d'un cadre de référence a constitué une part importante des travaux du comité de pilotage en 2013-2014. Ce document se veut un guide qui propose des balises, un cadre logique et cohérent qui vient faciliter la mise en œuvre du projet de tutorat en lien avec les autres mesures (référence au modèle RAI) mises en place pour soutenir la réussite des élèves. Il vise à favoriser une meilleure compréhension et une application qui, tout en respectant les particularités de chacune des écoles, repose sur une connaissance approfondie des différents concepts liés au tutorat. Le cadre de référence s'adresse d'abord et avant tout aux directions d'école, aux tuteurs, aux enseignants, à tous les membres de l'équipe école et ultimement à tous ceux qui sont concernés par la réussite des jeunes.

LE CADRE DE RÉFÉRENCE SUR LE TUTORAT AU SECONDAIRE VISE À :

- standardiser et systématiser les actions des tuteurs dans les écoles secondaires ;
- promouvoir l'engagement scolaire auprès de tous les élèves en soutenant le développement de leurs compétences personnelles et scolaires ;
- réduire le nombre d'élèves ayant besoin de mesures plus individualisées.

2. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RÉUSSITE ET DE LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET LES PRATIQUES À RENFORCER AU SEIN DU MODÈLE SUR LE TUTORAT AU SECONDAIRE

SIGNES PRÉCURSEURS DE L'ABANDON SCOLAIRE

La décision d'abandonner ses études n'est pas un événement spontané. Les écrits scientifiques montrent clairement qu'au contraire, les décrocheurs manifestaient un processus de désengagement scolaire qui a commencé dès le début de leur scolarisation (Lerh et al., 2004; Vitaro, Brendgen, Larose, & Tremblay, 2005). Les trajectoires pouvaient toutefois différer d'un élève à l'autre. Certains présentaient des signes précurseurs dès la maternelle, d'autres vers la fin du primaire ou au début du secondaire et souvent même tout au cours du 2^e cycle du secondaire.

DÉTERMINANTS DE LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE

Les études des différents chercheurs ont amplement démontré que les déterminants qui influencent la persévérance scolaire sont nombreux et d'origines multiples (déterminants individuels, familiaux, socioéconomiques, etc.) (Janosz et al., 1997 ; Fortin et al., 2004, Rosenthal, 1998). Le cumul de plusieurs de ces déterminants augmente la probabilité qu'un jeune abandonne ses études et les élèves qui décrochent ont des profils différents puisqu'ils ne sont pas tous affectés par les mêmes situations.

La figure suivante illustre l'ensemble des déterminants majeurs de la réussite et de la persévérance scolaires et des relations qu'ils entretiennent entre eux.

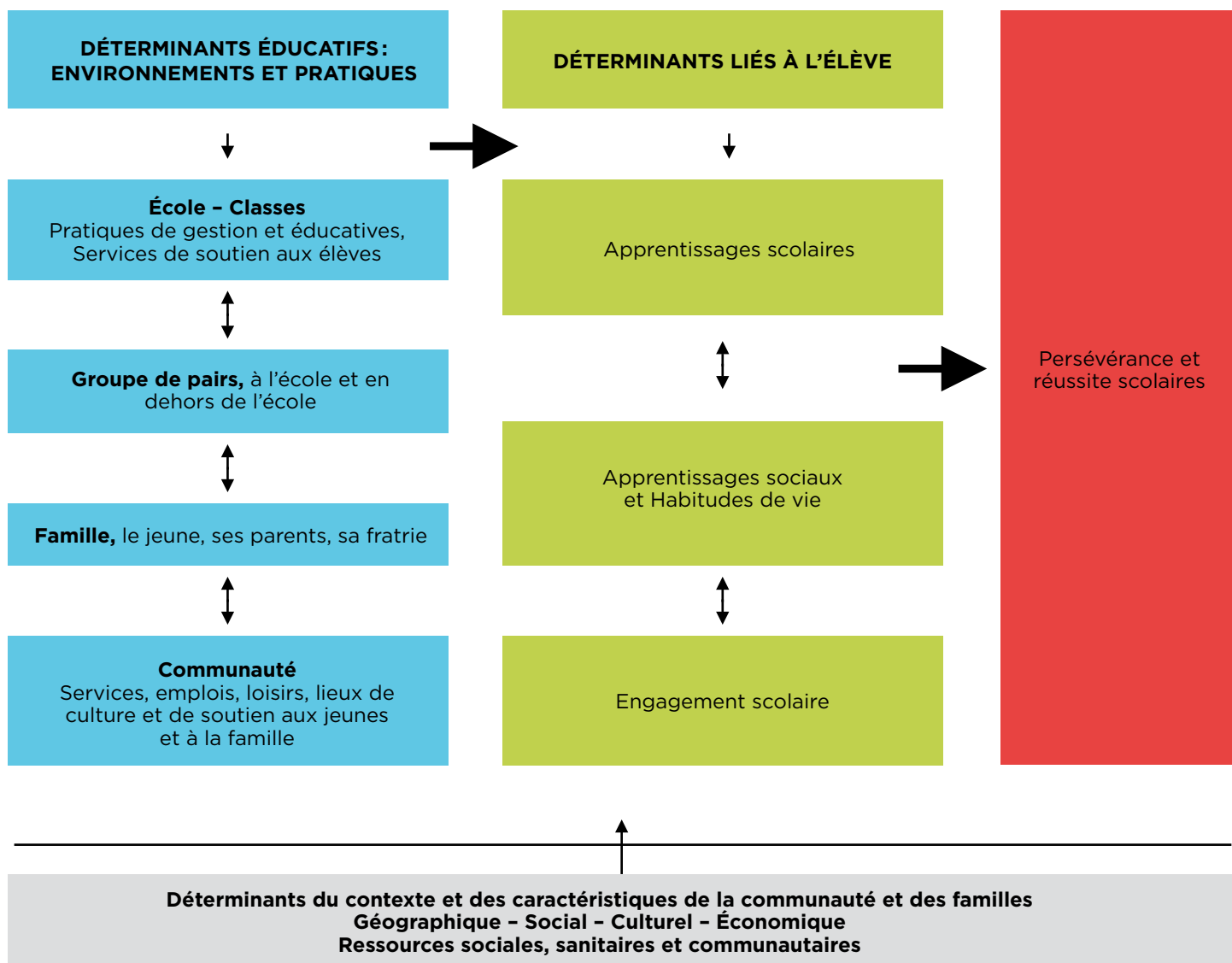
LES DÉTERMINANTS DU CONTEXTE sont les dimensions sur lesquelles l'école n'a pas vraiment d'emprise (ex : aspects économiques, sociaux, culturels, géographiques du milieu) mais dont elle doit tenir compte dans l'exercice de son rôle éducatif.

LES DÉTERMINANTS ÉDUCATIFS regroupent les lieux et les acteurs dont les pratiques, à leur tour, peuvent avoir une réelle influence sur les jeunes tout au long de leur vie. Ils comprennent la famille, l'école, les groupes de pairs, la communauté. Ces déterminants sont les prises d'action du milieu, les déterminants sur ou avec lesquels l'école peut agir pour influencer positivement la réussite et la persévérance des élèves. Puisque l'école n'a pas d'emprise sur tous les déterminants qui peuvent favoriser ou nuire au cheminement scolaire des élèves, il est nécessaire que les membres de l'équipe école connaissent et priorisent ceux pouvant être modifiés par leurs interventions.

En ce sens, en plus d'être modifiables et d'être ceux qui prédisent le mieux l'abandon scolaire des jeunes, **LES DÉTERMINANTS LIÉS À L'ÉLÈVE** tels que les apprentissages scolaires (littératie, numératie, traitement de l'information, stratégies d'autorégulation), le développement des apprentissages sociaux (relations positives avec pairs et adultes, gestion des émotions, conduites non violentes) et les habitudes de vie (qualité du sommeil, mode de vie actif, alimentation, consommation) ainsi que l'engagement scolaire (motivation, aspirations scolaires et professionnelles, sentiment d'appartenance, assiduité, valeur accordée aux études) devraient représenter des cibles d'intervention prioritaires pour les écoles (Janosz et al., 2010).

«Les déterminants modifiables liés à l'élève doivent représenter des interventions prioritaires pour les écoles.»

DÉTERMINANTS DE LA PERSÉVÉRANCE ET DE LA RÉUSSITE SCOLAIRES



Adapté de Janosz, M. (2008). Indicateurs pour monitorer les progrès du milieu scolaire en matière de prévention du décrochage scolaire. Notes de recherche déposées à la Coordination des interventions en milieu défavorisé, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec.

SELON LES PRINCIPES THÉORIQUES DÉCRITS PRÉCÉDEMMENT, VOICI LES PRATIQUES À RENFORCER DANS LA PLANIFICATION DU MODÈLE DE TUTORAT AU SECONDAIRE

- Il importe d'intervenir tôt pour favoriser la réussite et la persévérance scolaires.
- Les solutions efficaces en matière de réussite et de persévérance scolaires sont celles qui agissent de façon simultanée en classe, dans l'école, dans la famille et dans la communauté. On s'assure ainsi d'une cohérence et d'une continuité des messages et des actions.
- Les efforts visant à promouvoir la persévérance et la réussite scolaires devraient se centrer sur les déterminants modifiables, c'est-à-dire ceux que l'équipe école peut atténuer ou améliorer par la promotion des facteurs de protection.
- Il est nécessaire de monitorer régulièrement les indices de désengagement comportemental des élèves et de planifier des mesures d'auto-évaluation de leur niveau d'engagement affectif et cognitif.
- Les interventions doivent tenir compte des différences individuelles des élèves et être ajustées à leurs besoins spécifiques.
- La présence de relations significatives enseignants-élèves est essentielle à la modification du comportement des élèves, à leur engagement envers leurs apprentissages et à leur progression scolaire.

3. LE TUTORAT, MESURE D'ENCADREMENT UNIVERSEL

Le tutorat est une mesure d'encadrement scolaire. Selon le Conseil supérieur de l'éducation (2004), le concept d'encadrement a beaucoup évolué au fil des ans et ses fonctions principales sont *de soutenir, de guider et d'accompagner les élèves*, non seulement dans leur cheminement scolaire mais aussi dans leur développement personnel et social. À ces fonctions s'ajoute celle de contrôle qui touche en particulier les règles de conduite et de sécurité. Ces fonctions s'exercent à travers un ensemble de moyens mis en œuvre en vue d'un résultat déterminé. C'est ce que l'on appelle les « formes ou mesures d'encadrement » telles le tutorat, le mentorat, l'aide aux devoirs, etc.

Il a été constaté que le rôle et les responsabilités d'un tuteur diffèrent d'une école à une autre. Or, pour s'assurer que le service de tutorat favorise la réussite scolaire de tous les élèves, il est d'abord nécessaire de se doter d'une définition du tutorat, de redéfinir et d'uniformiser leur mandat en s'inspirant des approches qui ont déjà engendré des résultats tangibles.

Tant du côté de la littérature scientifique que des travaux réalisés sur le tutorat dans divers milieux scolaires, on s'entend pour dire qu'il n'existe pas une seule définition de

cette forme d'encadrement qu'est le tutorat. Cette pratique englobe des modèles diversifiés selon des modalités diverses (annexe 2). Plusieurs termes sont associés à celui de tuteur, notamment chargé de groupe, conseiller d'élèves, etc.

Afin d'élaborer la définition, on a ajouté aux écrits scientifiques et aux modèles des autres milieux scolaires, l'analyse des pratiques présentes dans notre commission scolaire. Pour ce faire, des conseillers pédagogiques soutenus par la coordonnatrice du projet sur le tutorat ont recensé les pratiques et les responsabilités dévolues au tuteur présentées dans le document *Synthèse des modèles existants dans les six écoles secondaires ciblées dans le cadre du projet tutorat. Encadrement des élèves en intervention universelle et ciblée* (annexe 3). Le second document intitulé *Analyse du sondage aux tuteurs* (annexe 4) consiste en un sondage complété par les tuteurs et qui donne des renseignements très précis et pertinents sur le travail qu'ils effectuent au quotidien auprès de leurs groupes d'élèves et auprès d'élèves qui manifestent des signes de désengagement scolaire. Ces travaux ont très largement contribué à la définition du tutorat retenue et à l'identification des responsabilités des tuteurs.

DÉFINITION DU TUTORAT

À la Commission scolaire des Grandes-Seigneuries, nous considérons le tutorat comme une mesure d'encadrement de type universel. Le tuteur est un enseignant d'un groupe d'élèves avec lesquels il établit une relation privilégiée particulièrement sur leur engagement scolaire. Il dispose des outils nécessaires pour assurer un suivi basé sur des données de monitoring. Il communique les informations pertinentes concernant le cheminement scolaire de l'élève aux parents et autres acteurs concernés. Le tuteur peut aussi intervenir ponctuellement auprès de certains élèves qui manifestent des signes de désengagement scolaire et les référer, en collaboration avec la direction d'école, vers les services appropriés au besoin.

NOTION D'ENGAGEMENT SCOLAIRE

La notion d'engagement scolaire se justifie par le fait qu'il est possible d'agir sur ce déterminant qui est empiriquement associé au décrochage (Archambault, 2006 : 109). L'une des définitions de l'engagement scolaire les plus admises fractionne ce concept selon trois dimensions : l'engagement comportemental, l'engagement affectif et l'engagement cognitif.

Tel qu'illustré dans le tableau suivant, la dimension comportementale de l'engagement réfère aux actions qui sont observables dans l'environnement scolaire et qui favorisent les apprentissages telles que les conduites disciplinaires, les présences aux cours et l'implication en classe. Factuels et mesurables, ces indices peuvent être monitorés régulièrement et permettent d'identifier rapidement le désengagement d'un élève. La dimension affective concerne les sentiments suscités par l'école, lesquels s'expriment par les attitudes et les intérêts tout au long de la scolarisation des jeunes. Enfin, la dimension cognitive est associée à l'investissement cognitif dans les apprentissages ou encore l'autorégulation dans les apprentissages. Les indices affectifs et cognitifs de l'engagement sont toutefois moins directement observables. En plus des traces de leurs performances, l'administration d'un questionnaire d'auto-évaluation aux élèves est l'un des moyens qui permet d'obtenir une compréhension globale de leur expérience et de leurs résultats scolaires.

LES TROIS DIMENSIONS DE L'ENGAGEMENT SCOLAIRE	
DIMENSIONS	EXEMPLES
COMPORTEMENTALE Réfère aux actions observables dans l'environnement scolaire et qui favorisent les apprentissages	<ul style="list-style-type: none">• Discipline en classe• Présence au cours• Implication en classe
AFFECTIVE Concerne les sentiments suscités par l'école	<ul style="list-style-type: none">• Attitude favorable face à l'école• Perception de son utilité• Attrait et valorisation de l'école• Sentiment d'appartenance à leur milieu
COGNITIVE Est associée à l'investissement cognitif dans les apprentissages ou encore à l'autorégulation des apprentissages	<ul style="list-style-type: none">• Efforts intellectuels consentis• Motivation à apprendre• Traitement de l'information• Stratégies métacognitives utilisées dans les apprentissages

«Le tuteur est un enseignant d'un groupe d'élèves avec lesquels il établit une relation privilégiée particulièrement sur leur engagement scolaire.»

4. LA DESCRIPTION DES ÉLÉMENTS CLÉS DU TUTORAT

Le modèle de tutorat proposé dans ce cadre de référence est composé de quatre éléments clés. Inspirés de fondements théoriques du programme *Check & Connect* et de ses pratiques reconnues efficaces, il importe que les milieux les implantent intégralement pour maximiser l'efficacité de cette intervention universelle.

4.1 L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS

La recherche a beaucoup documenté les bienfaits d'une relation élève-enseignant positive et a reconnu le rôle primordial de l'établissement de liens dans la réussite scolaire des élèves. Il existe une forte corrélation entre la présence d'un adulte bienveillant et des résultats scolaires positifs chez les élèves à risque de décrocher. C'est donc dire que tous les adultes de l'école sont concernés par ce facteur de protection.

Le tuteur, quant à lui, est un des enseignants qui, par son rôle spécifique, est appelé à établir un climat de confiance avec les élèves et leur famille. Occupant un rôle pivot dans les démarches d'intervention auprès des élèves, le tuteur crée également des liens avec les membres de son équipe, qui se consolident par une communication et une collaboration continues tout au long de l'année scolaire.

4.2 LE MONITORAGE DE L'ENGAGEMENT SCOLAIRE

Le monitoring ou le suivi systématique de l'engagement scolaire des élèves est une opération très importante du tutorat qui comporte plusieurs étapes et qui, pour être efficace, nécessite la collaboration de tous les membres du personnel. Il en va de même de toutes les interventions de type universel qui s'adressent à tous les élèves.

4.2.1 OBSERVER, CONSIGNER ET INTERVENIR (TOUS LES MEMBRES DU PERSONNEL)

Afin de suivre systématiquement le niveau d'engagement des élèves et leur progression, il est essentiel d'observer et de consigner de façon régulière et continue les indices témoignant de l'engagement scolaire des élèves ou, au contraire, confirmant des signes de désengagement.

Quels sont donc ces indices facilement observables sur lesquels l'école a un pouvoir d'intervention? Le tableau suivant présente les comportements à consigner. Ils sont répertoriés en quatre types d'indices : les indices de désengagement en classe, les indices de désengagement à l'école, les absences et les retards ainsi que les résultats scolaires. Certains de ces comportements sont consignés de façon spécifique par les enseignants à chaque période de la journée alors que d'autres sont recueillis par divers membres du personnel selon l'organisation propre à chacune des écoles.

Pourquoi avoir choisi ces seuls indices pour identifier le niveau d'engagement ou de désengagement scolaire des élèves? Le monitoring de l'engagement scolaire se veut une opération économe, facile et rapide à effectuer en plus d'être valide. Il faut donc se limiter à un nombre restreint d'indices puissants constituant des signaux d'alarme véritables. Il ne s'agit pas ici de faire le portrait de toutes les nuances de l'engagement scolaire mais de se centrer sur les indices les plus solides documentés par la recherche.

Les indices présentés dans ce cadre de référence constituent une base commune à toutes les écoles participantes. Ces indices devront nécessairement être consignés par les membres du personnel de l'école et faire l'objet d'un suivi par les tuteurs. Bien évidemment, en fonction des buts poursuivis par chacun des milieux, d'autres comportements pourraient être consignés et traités dans le cadre des interventions courantes de l'école.

«Il existe une forte corrélation entre la présence d'un adulte bienveillant et des résultats scolaires positifs chez les élèves à risque de décrocher.»

QUATRE TYPES D'INDICES DE DÉSENGAGEMENT SCOLAIRE

1. INDICES DE DÉSENGAGEMENT EN CLASSE

Indices consignés par les enseignants

ID1 - MANQUE DE MATÉRIEL
ID2 - DEVOIR NON FAIT
ID3 - MANQUE D'IMPLICATION
(SITUATION D'APPRENTISSAGE)¹
ID4 - DÉRANGEMENT²
ID5 - RETRAIT DE CLASSE

2. INDICES DE DÉSENGAGEMENT À L'ÉCOLE

Indices consignés par tous les membres du personnel

ID6 - COMPORTEMENT IRRESPECTUEUX,
OPPOSITION ENVERS UN ADULTE
ID7 - COMPORTEMENT IRRESPECTUEUX
ENVERS UN PAIR

3. ABSENCES ET RETARDS

ABSENCES
RETARDS

4. RÉSULTATS SCOLAIRES

Résultats scolaires dans les différentes matières

Outre la consignation des indices de désengagement, il importe également de noter l'amélioration du comportement et du travail effectué par les élèves. Le tableau suivant propose des indices liés à la reconnaissance des élèves permettant d'avoir un portrait plus global de la situation de l'élève.

RECONNAISSANCE

Indices consignés par les enseignants

R1 - AMÉLIORATION REMARQUÉE DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL
R2 - AMÉLIORATION REMARQUÉE DU COMPORTEMENT
R3 - AMÉLIORATION REMARQUÉE DE L'IMPLICATION
R4 - PRÉSENCE À LA RÉCUPÉRATION

¹ Manque d'implication (situation d'apprentissage) : rendement inférieur à son rendement habituel. L'élève ne dérange pas mais n'est pas engagé dans son travail.

² Dérangement : est consigné à la suite d'un ou de plusieurs avertissements de l'enseignant en fonction de ses règles de classe. Le comportement de l'élève a un impact sur les autres dans le cours (ex : bavardage, commentaires inutiles).

Le fait de documenter ces indices de façon quotidienne permet autant aux enseignants qu'aux autres membres du personnel de constater l'amélioration ou la détérioration de certains comportements attendus et d'ajuster rapidement leurs interventions qui sont basées sur des faits avérés. Amener l'élève à prendre conscience de ses forces et de ses progrès et accroître le nombre d'interactions positives sont des interventions tout aussi essentielles que celles qui s'imposent rapidement dès que des signes de désengagement se manifestent et d'autant s'ils se répètent dans plusieurs disciplines. Une gestion de classe rigoureuse (par exemple, une convocation en récupération à chaque fois que le travail est non fait en classe) ainsi que l'application du code de vie de l'école (par exemple, un appel systématique à la maison lors des retards et des absences) font également partie des interventions efficaces mises en place par les membres du personnel pour améliorer la réussite et la persévérance scolaires de tous les élèves.

4.2.2 MONITORER ET ANALYSER (LE TUTEUR)

Le tuteur, quant à lui, a la responsabilité de consulter et d'analyser les données sur une base régulière, par exemple, à chaque semaine ou sur un cycle de neuf jours. Il est ainsi en mesure d'évaluer rapidement les progrès des élèves mais également de repérer certaines lacunes ainsi que l'intensité des indices de désengagement scolaire chez certains élèves et ce, malgré la somme des interventions réalisées au quotidien.

C'est pourquoi il a été jugé utile de se doter de critères de risque permettant de discriminer les élèves qui ont besoin d'un niveau d'intervention individualisée ponctuelle par le tuteur ou d'une mesure d'aide supplémentaire. Un service d'alerte informatisé permet de signaler rapidement au tuteur l'évolution et l'atteinte des critères de risque choisis. Le tableau suivant définit quatre types d'indices et précise un critère de risque associé à chacun.

Il est recommandé d'utiliser ce tableau pour baliser l'action du tuteur et de son équipe niveau. Lorsqu'un tuteur constate la présence de critères de risque pour un ou plusieurs élèves du groupe, il doit approfondir l'analyse des besoins identifiés en consultant les informations accessibles dans le milieu (dossier scolaire, dossier d'aide particulière, données de la Trousse d'évaluation des décrocheurs potentiels (TEDP; Janosz, Archambault, Lacroix, & Lévesque, 2012), etc.) ou en se référant aux ressources de l'école. Un plan d'action devra ultérieurement être mis en place en collaboration avec les membres de l'équipe école.

Évidemment, cette façon de faire implique une bonne compréhension des responsabilités de chacun et une étroite collaboration entre les enseignants, les tuteurs et la direction. Une procédure visant à clarifier l'organisation et la gestion de ce monitoring de façon efficace devrait donc être planifiée et présentée à l'équipe école dès le début de l'année scolaire.

«Amener l'élève à prendre conscience de ses forces et de ses progrès et accroître le nombre d'interactions positives sont des interventions tout aussi essentielles que celles qui s'imposent rapidement dès que des signes de désengagement se manifestent et d'autant s'ils se répètent dans plusieurs disciplines.»

INDICES DE DÉSENGAGEMENT SCOLAIRE ET CRITÈRES DE RISQUE

QUATRE TYPES D'INDICES	DÉFINITION	CRITÈRES DE RISQUE
1. INDICES DE DÉSENGAGEMENT EN CLASSE	ID1 À ID4. Nombre de fois où le comportement se produit.	10 MANQUEMENTS Une alerte est signalée au tuteur dans le système informatisé lorsque 6 manquements sont comptabilisés. Note. Peu importe le nombre de manquements dans le temps (rapproché ou éloigné), le tuteur doit faire une rétroaction à l'élève pour éviter que la situation ne se détériore.
	ID5. Nombre de fois où l'élève a été sorti de son cours et dirigé dans un local de retrait pour le reste de sa période à la suite d'un comportement inapproprié.	2 FOIS DANS LE MOIS Une alerte est signalée au tuteur à toutes les sorties de classe.
2. INDICES DE DÉSENGAGEMENT À L'ÉCOLE	ID6 ET ID7. Nombre de fois où le comportement se produit.	Considérer ces manquements lors de l'analyse des autres critères de risque. Une alerte est signalée au tuteur à chacun des manquements.
3. ABSENCES ET RETARDS	Absences : Nombre de périodes de classe manquées sans fournir de raison valable.	4 PÉRIODES PAR MOIS Une alerte est signalée au tuteur dans le système informatisé lorsque 2 absences sont comptabilisées.
	Retards : Nombre de retards en classe sans motif valable.	4 RETARDS DANS LE MOIS Une alerte est signalée au tuteur dans le système informatisé lorsque 2 retards sont comptabilisés.
4. RÉSULTATS SCOLAIRES	Note de l'élève dans une matière pour la dernière étape.	Une note inférieure à 65 % dans une matière.

4.3 LES INTERVENTIONS CENTRÉES SUR LES INDICES DE DÉSENGAGEMENT MODIFIABLES

Les interventions du tuteur sont orientées en fonction des besoins du groupe ou d'un élève en particulier. En ce qui a trait au groupe, le tuteur peut, par exemple, utiliser le contenu des capsules enseignées pour miser sur le développement d'une compétence en particulier ou réaliser des interventions de sensibilisation sur des indices de risque du monitoring. Sur le plan individuel, son intervention implique une ou deux rencontres avec l'élève dans le but de le sensibiliser à sa situation et de le soutenir dans une démarche de résolution de problème. Le monitoring est alors très utile afin de fournir une rétroaction à l'élève et de partager avec lui les observations recueillies ainsi que les interventions mises en œuvre. À cet égard, le tuteur accompagne l'élève dans la définition du problème, le guide dans la recherche de solution et l'engage dans les moyens identifiés. De plus, puisqu'il détient un rôle de pivot dans le suivi scolaire de l'élève, le tuteur communique l'information pertinente aux parents et aux intervenants concernés par la situation.

Puisqu'il n'est pas le seul responsable de la réussite des élèves, le tuteur doit communiquer ses préoccupations à la direction et à son équipe niveau lors des rencontres prévues à cette fin. Idéalement, un milieu devrait planifier des rencontres sur une base régulière afin de procéder à ces analyses de situation tout au long de l'année scolaire. Suite à cette analyse centrée sur les données de monitoring et autres sources d'informations rapportées par le tuteur, l'équipe niveau convient d'un plan d'action et s'entend sur un partage des responsabilités. Évidemment, selon la nature des difficultés et de l'intervention à mettre en

place, la durée d'une telle démarche peut être variable. À moins qu'une situation ne se détériore rapidement et exige l'intervention rapide d'un professionnel, il est conseillé de respecter un délai raisonnable (par exemple un mois) avant de juger officiellement de l'évolution de la situation. Il est important de laisser à l'élève le temps de s'approprier les moyens proposés pour ensuite constater les effets sur les comportements attendus.

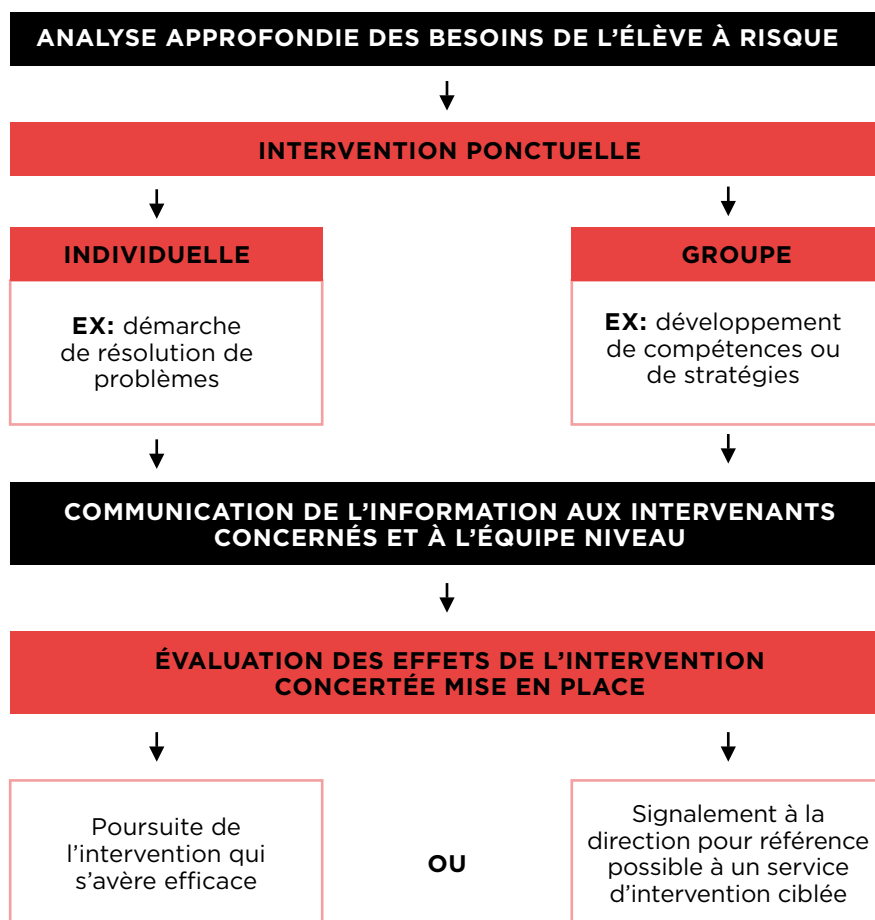
Si, malgré les interventions répétées du tuteur et de l'équipe école, les difficultés de l'élève persistent et nuisent sérieusement à sa progression, la direction décide de le référer vers une intervention de type ciblé. Dépendamment de la nature des difficultés de l'élève, une référence pourrait être faite au programme de mentorat, s'il y a lieu, ou à d'autres services de l'école.

4.4 LA COMMUNICATION AVEC LA FAMILLE

La communication avec la famille est le quatrième élément clé du tutorat. Pour assurer une communication régulière, constructive et centrée sur les progrès de l'élève, le tuteur prend contact avec la famille au moins une fois par mois. Le mode de communication peut varier selon ce qui semble le plus approprié (note écrite, téléphone, rencontre, etc.). Les tuteurs peuvent suggérer des contextes concrets où les parents peuvent s'impliquer dans le suivi scolaire de leur jeune, signaler les changements pertinents, amélioration ou détérioration, concernant les comportements (ex : assiduité, ponctualité, participation en classe) ou les apprentissages (rendement scolaire, devoirs) et même transmettre des informations importantes sur le fonctionnement de l'école.

«Les interventions du tuteur sont orientées en fonction des besoins du groupe ou d'un élève en particulier. Sur le plan individuel, son intervention implique une ou deux rencontres avec l'élève dans le but de le sensibiliser à sa situation et de le soutenir dans une démarche de résolution de problème.»

LES INTERVENTIONS DU TUTEUR CENTRÉES SUR LES INDICES DE DÉSENGAGEMENT MODIFIABLES



5. LE PROFIL DES TUTEURS

En lien avec les éléments clés du tutorat, le tuteur est un enseignant qui, dans l'exercice de ses responsabilités, soutient de façon spécifique un groupe d'élèves au regard de leur engagement scolaire. En plus de croire en la capacité de réussir de tous les élèves, le tuteur doit avoir la capacité de travailler en équipe avec les divers acteurs de l'école et de la communauté et de collaborer avec les parents. De plus, pour actualiser pleinement son rôle, il doit s'impliquer dans les activités de développement professionnel liées au projet. Ainsi, il acquiert des connaissances liées à la notion d'engagement scolaire, à l'utilisation des outils de consignation des données sur les élèves et aux indices

de risque élevé pouvant mener à une référence vers un autre service de soutien. Il développe également des compétences pour mener un entretien individuel avec un élève et communiquer efficacement avec les parents. Cela dit, pour assurer l'efficacité de cette mesure, l'ensemble des membres de l'équipe école doit collaborer avec le tuteur et reconnaître les limites de son rôle et de ses responsabilités. En conséquence, il faut comprendre que le tuteur n'est ni un thérapeute, ni un agent disciplinaire, ni un assistant de l'enseignant, ni un travailleur social, ni un ami, ni un intervenant des services complémentaires, non plus qu'une direction d'école.

«En plus de croire en la capacité de réussir de tous les élèves, le tuteur doit avoir la capacité de travailler en équipe avec les divers acteurs de l'école et de la communauté et de collaborer avec les parents.»



6. LES RESPONSABILITÉS DES TUTEURS

AUPRÈS DE SON GROUPE D'ÉLÈVES

- Analyser le dossier des élèves.
- Observer l'engagement comportemental de tous les élèves de son groupe.
- Enseigner, à l'aide de capsules thématiques et de pratiques pédagogiques reconnues efficaces, les comportements attendus au regard de cibles déterminées avec l'équipe école.
- Signaler aux élèves les changements pertinents, amélioration ou détérioration, concernant les comportements (ex : assiduité, ponctualité, participation en classe) ou les apprentissages (rendement scolaire, devoirs).
- S'assurer que les élèves ont une organisation efficace (agenda, casier, etc.).
- Développer le sentiment d'appartenance au groupe : concours, dîners, décorations, costumes, compétitions sportives ou culturelles, etc.
- Faire connaître et proposer les services disponibles à l'école (aide aux devoirs, récupération, soutien offert par les psychoéducateurs, psychologues, etc.).
- Signaler les besoins des élèves à la direction.

PLUS SPÉCIFIQUEMENT AUPRÈS DES ÉLÈVES QUI PRÉSENTENT DES INDICES DE DÉSENGAGEMENT SCOLAIRE

- Approfondir l'analyse des besoins des élèves qui présentent des indices de risque élevé.
- Intervenir ponctuellement auprès de ces élèves en utilisant une démarche de résolution de problèmes pour leurs difficultés scolaires (comportement et apprentissage).
- Signaler les besoins particuliers des élèves ciblés ou à risque de désengagement à la direction en vue d'une référence possible à un service d'intervention ciblée de niveau 2 (ex : mentorat).

AUPRÈS DES ENSEIGNANTS

- Informer les enseignants des résultats du monitoring au sujet de l'engagement scolaire de certains élèves et des changements significatifs (amélioration ou détérioration) liés au comportement ou aux apprentissages.
- Informer les enseignants des besoins des élèves et des stratégies efficaces à utiliser.
- Participer aux réunions de l'équipe niveau et chercher des solutions aux difficultés de ses élèves.

AUPRÈS DES INTERVENANTS

- Être la personne pivot concernant le suivi scolaire des élèves et lors d'une référence vers un autre service.
- Participer, s'il y a lieu, à l'élaboration et au suivi des plans d'intervention des élèves concernés.
- Signaler les changements pertinents, amélioration ou détérioration, concernant les comportements (ex : assiduité, ponctualité, participation en classe) ou les apprentissages (rendement scolaire, devoirs).

AUPRÈS DES PARENTS

- Être la personne pivot concernant le suivi scolaire de leur jeune.
- Assurer une communication régulière entre l'école et la famille, constructive et centrée sur les progrès de l'élève.
- Suggérer des contextes concrets où les parents peuvent s'impliquer dans le suivi scolaire de leur jeune.
- Signaler les changements pertinents, amélioration ou détérioration, concernant les comportements (ex : assiduité, ponctualité, participation en classe) ou les apprentissages (rendement scolaire, devoirs).

7. LES RESPONSABILITÉS DES AUTRES ACTEURS

La mobilisation de tous les acteurs de la communauté éducative est requise pour maintenir et renforcer l'engagement scolaire de tous les élèves. Outre les responsabilités dévolues dans ce projet aux acteurs du comité de pilotage, des services éducatifs et du GRES (annexe 5), cette section du document précise les responsabilités des acteurs au cœur de l'intervention et avec qui le tuteur collabore étroitement au quotidien.

DIRECTION DE L'ÉTABLISSEMENT

- Soutenir les conditions requises pour optimiser la mise en œuvre du modèle de tutorat :
 - Mobiliser l'équipe école pour assurer son adhésion au projet d'engagement scolaire (tutorat et mentorat);
 - Superviser la mise en œuvre du projet ;
 - Organiser la tâche des tuteurs afin de favoriser la réalisation du projet ;
 - Dégager les tuteurs et les enseignants pour les formations et l'accompagnement ;
 - Donner accès à chacun des tuteurs aux données pertinentes contenues au tableau de bord informatisé et ce, pour leur groupe d'élèves respectifs ;
 - Participer aux activités de formation et d'accompagnement.
- Assurer l'organisation et l'orientation des services pour les élèves identifiés.

ENSEIGNANT

- Consigner les indices de désengagement comportemental (absences, retards, etc.) à chaque période.
- Identifier les problématiques observées en vue de cibler les thématiques à travailler par les capsules.
- Réutiliser les stratégies enseignées au cours des capsules thématiques dans le cadre de son enseignement.
- Développer une vision commune de l'engagement scolaire du projet sur le tutorat.
- Collaborer avec le tuteur et les autres collègues concernés par les mêmes élèves.
- Appliquer les adaptations et mesures d'intervention prévues au PI ou au plan d'action.

«La mobilisation de tous les acteurs de la communauté éducative est requise pour maintenir et renforcer l'engagement scolaire de tous les élèves.»

CONSEILLER PÉDAGOGIQUE

- Développer, en collaboration avec la personne-ressource à la coordination, des capsules de formation à l'intention des tuteurs.
- Développer, en collaboration avec la personne-ressource à la coordination et les enseignants, un programme d'animation d'activités auprès des élèves dans le cadre du tutorat.
- Agir à titre conseil en organisation pédagogique de la classe.
- En collaboration avec les psychoéducateurs, accompagner les tuteurs dans l'appropriation et l'application du cadre de référence sur le tutorat.

PSYCHOÉDUCATEUR

- Accompagner les tuteurs dans l'appropriation et l'application du cadre de référence sur le tutorat.
- Collaborer au développement de capsules de formation à l'intention des tuteurs et/ou des élèves.
- Soutenir l'organisation et les démarches d'analyse des données issues de la TEDP.
- Participer, au besoin, aux rencontres de consultation pour approfondir l'étude du dossier d'un élève référé par un tuteur.
- Exercer un rôle conseil auprès des tuteurs au niveau des capacités d'adaptation des élèves.
- Offrir une formation continue et une supervision aux mentors.

TECHNICIEN EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE

- Participer à des rencontres avec les tuteurs dans le but d'échanger sur la situation des élèves.
- Se concerter avec les tuteurs sur les moyens à mettre en place ainsi que sur l'information à diffuser aux acteurs concernés par les mêmes élèves.
- Soutenir le tuteur dans les interventions auprès d'un élève ou d'un groupe d'élèves.

AUTRES INTERVENANTS (CONSEILLER D'ORIENTATION, PSYCHOLOGUE, ORTHOPÉDAGOGUE)

- Collaborer avec le tuteur et les autres collègues concernés par les mêmes élèves.
- Conseiller les tuteurs et les mentors sur les différentes avenues concernant le cheminement scolaire des élèves.

FAMILLE / COMMUNAUTÉ

Comme il a été mentionné dans la section sur les fondements théoriques, les solutions efficaces en matière de réussite et de persévérance scolaires sont celles qui agissent de façon simultanée en classe, dans l'école, dans la famille et dans la communauté. On s'assure ainsi d'une cohérence et d'une continuité des messages et des actions.

La réussite scolaire des élèves au secondaire est influencée par une quantité d'acteurs qui jalonnent leur vie et leur cheminement scolaire. Les parents ainsi que la communauté sont autant d'acteurs qui ont aussi leur part de responsabilités dans la réussite et la persévérance scolaires des élèves.

S'il est vrai que le tuteur, en collaboration avec tous les membres de l'équipe école, situe son action sur les facteurs modifiables sur lesquels il a un pouvoir, il est essentiel par ailleurs de maintenir et renforcer les liens, la communication et la collaboration tant avec les parents qu'avec la communauté permettant d'accroître grandement l'efficacité et la complémentarité des actions entreprises par l'école.

8. UN MODÈLE D'APPLICATION ET SES ÉTAPES D'IMPLANTATION

CALENDRIER D'IMPLANTATION	
1. Présentation du projet et mobilisation de l'équipe école autour de celui-ci.	Janvier à avril de l'année en cours
2. Signalement de leur intérêt à implanter le modèle de tutorat lors de la rencontre de l'élaboration du plan de formation avec les conseillers pédagogiques.	En juin de l'année en cours (dans le but de préparer la prochaine année scolaire)
3. Organisation d'une rencontre entre la direction, le conseiller pédagogique et le psychoéducateur pour planifier le projet (modalités organisationnelles, calendrier de formation).	
4. Présentation du projet à l'équipe école.	
5. Identification des tuteurs.	Août
6. Identification des thèmes de capsules à animer auprès des élèves au cours de l'année.	Août et septembre
7. Planification du calendrier de formation des enseignants pour soutenir l'animation des capsules.	Août et septembre
8. Élaboration et analyse des portraits de groupe.	Août et septembre
9. Administration de la TEDP et identification des élèves pour un suivi en intervention ciblée.	Octobre
10. Rencontre des tuteurs par la direction pour le bilan biennuel.	Novembre et décembre
11. Administration de la TEDP et évaluation de la progression des élèves.	Avril
12. Rencontre des tuteurs par la direction pour le bilan annuel.	Avril et mai

TOUT AU LONG DE L'ANNÉE
1. Monitoring des indicateurs de l'engagement scolaire, rencontres individuelles lors de difficultés observées, animation de capsules thématiques par les tuteurs et les enseignants.
2. Accompagnement en continu par le psychoéducateur en collaboration avec le conseiller pédagogique.
3. Opération d'évaluation de l'implantation et des effets de l'intervention.



9. LES CONDITIONS FAVORABLES À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DANS CHACUNE DES ÉCOLES

Quelques conditions favorisent l'efficacité de ce projet :

- Le leadership de la direction d'école afin de s'assurer que la mobilisation de tous les membres du personnel demeure présente tout au long de la démarche ;
- La mobilisation des divers acteurs dans le sens des changements souhaités dans l'école ;
- La disponibilité des outils nécessaires pour assurer un suivi basé sur des données de monitoring ;
- L'accompagnement et la formation continue des tuteurs ;
- Une planification du temps accordé au tuteur en vue d'accomplir ses tâches ;
- La planification, l'organisation et la mise en œuvre de mécanismes de collaboration entre les tuteurs et tous les acteurs du milieu concernés par ce projet ;
- Un suivi périodique de l'implantation du tutorat afin, s'il y a lieu, d'assurer les ajustements nécessaires pour maintenir l'intégrité de l'intervention par la personne-ressource de la commission scolaire à la coordination du projet.

10. L'ÉVALUATION DE L'IMPLANTATION ET DE SES EFFETS

Dans sa Convention de partenariat 2013-2018, la Commission scolaire des Grandes-Seigneuries a identifié la mise en place d'un modèle de tutorat au secondaire comme un des moyens d'atteindre la cible de diminution des sorties sans diplôme. Elle s'est donné comme objectif de standardiser et de systématiser les actions des tuteurs dans les écoles secondaires pour promouvoir l'engagement scolaire de tous les élèves tout en réduisant le nombre de ceux ayant besoin de mesures plus individualisées. La planification d'une démarche d'évaluation est donc nécessaire pour documenter l'atteinte des objectifs ciblés et apporter les ajustements requis.

L'évaluation de l'implantation du tutorat et l'évaluation de ses effets sont les deux volets qui seront planifiés afin de bien mesurer l'impact de cette mesure sur l'engagement scolaire des élèves. L'évaluation de l'implantation nous renseignera sur ce qui a été réalisé, comment et dans quelles conditions tandis que l'évaluation des effets visera à documenter l'efficacité de cette mesure en termes d'objectifs ciblés. Ces deux volets sont complémentaires pour expliquer les effets ou l'absence d'effets, identifier les conditions de succès liées au tutorat et effectuer les ajustements essentiels lors de sa mise en œuvre (Patton, 2008).

Ainsi à la fin de chaque année scolaire, les écoles secondaires feront un bilan du déroulement du projet dans leur établissement en tenant compte de ces deux volets. Le comité de pilotage pourra, à l'aide de ces bilans, assurer le suivi de l'implantation du modèle de tutorat et proposer, s'il y a lieu, différentes mesures visant à soutenir les écoles dans le cadre de cette démarche.

L'amorce du développement de cette démarche d'évaluation se fera conjointement avec le GRES dès 2014-2015 et s'attardera dans un premier temps à l'évaluation de l'implantation du projet dans les écoles. Le comité de pilotage proposera aux écoles une liste d'éléments d'évaluation, d'outils pour y répondre et l'identification des personnes responsables de chacune de ces opérations. Le développement de l'évaluation des effets du projet se fera dans un second temps.

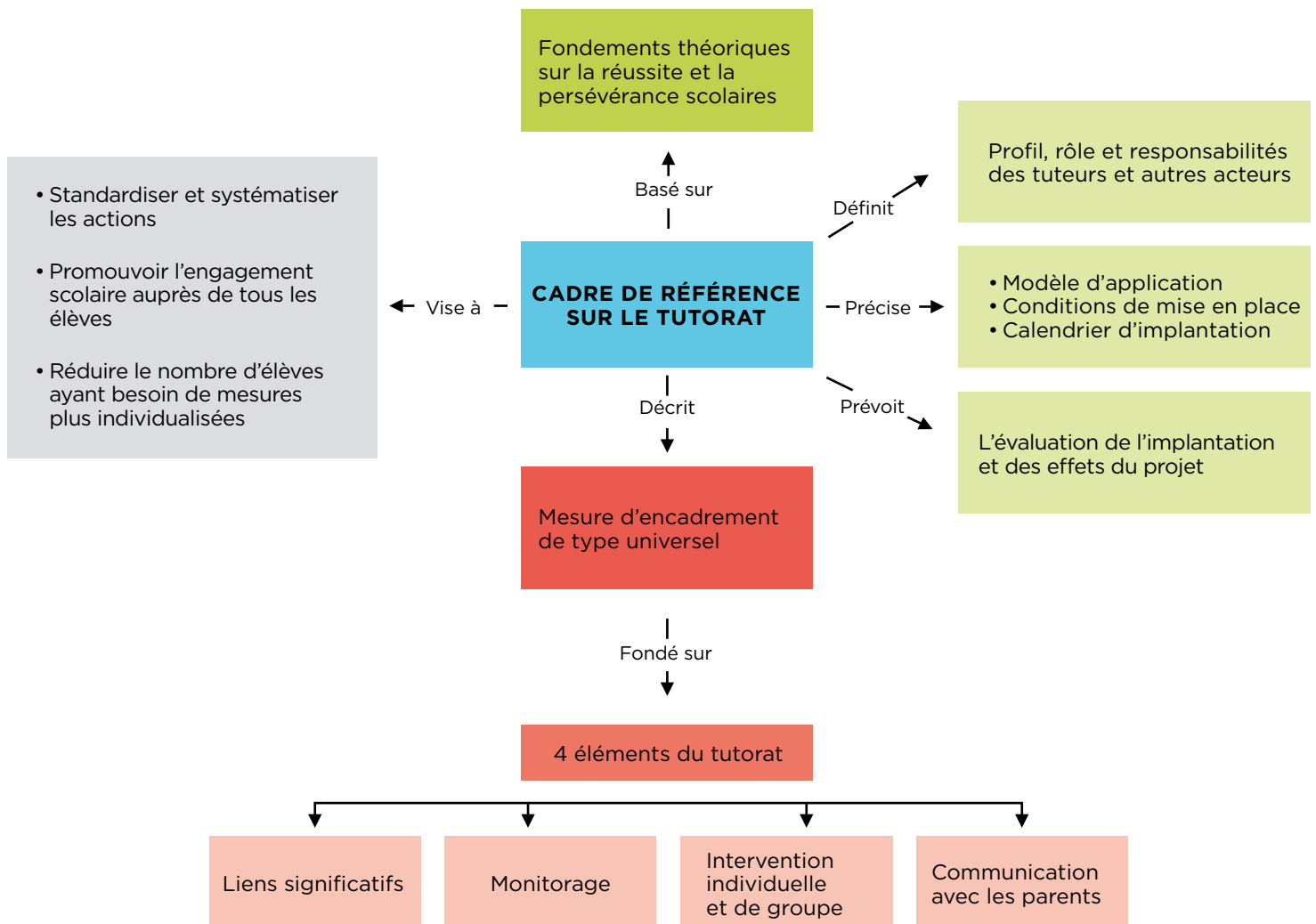
CONCLUSION

Ce cadre de référence, inspiré de fondements théoriques de la recherche et de travaux réalisés à la Commission scolaire, a été élaboré à la suite d'une demande des directions d'écoles secondaires ayant fait l'expérimentation d'un projet de mentorat (intervention ciblée de niveau 2). Il s'agissait de se doter d'une base commune pour standardiser les interventions des tuteurs, tout en respectant les particularités organisationnelles de chacune des écoles. C'est ainsi que cette première étape de développement a permis de clarifier différents concepts liés à la notion de tutorat : la définition, les éléments clés, le profil du tuteur, les responsabilités de tous les acteurs concernés par la réussite et la persévérance scolaires des élèves.

En 2014-2015, une seconde étape de développement du projet sur le tutorat permettra de concevoir et de diffuser des outils d'intervention, de formation et d'évaluation nécessaires à l'implantation du tutorat dans les écoles secondaires.

TUTORAT AU SECONDAIRE

SYNTHÈSE DU CADRE DE RÉFÉRENCE



RÉFÉRENCES

- **Archambault, I.** (2006). *Continuité et discontinuité dans le développement scolaire chez les élèves du secondaire : une approche centrée sur la personne pour prédire le décrochage*. Thèse de doctorat, Faculté de psychologie, Montréal, Université de Montréal, 229 pages.
- **Bissonnette, S., Bouchard, C. & St-Georges, N.** (2012). Conférence sur le Soutien au Comportement Positif (SCP). *Groupe de recherche sur la Gestion Efficace des comportements et des Apprentissages*, Université du Québec en Outaouais.
- **Christenson, S. L., Stout, K., & Pohl, A.** (2012). *Check & Connect: A comprehensive student engagement intervention: Implementing with fidelity*. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Institute on Community Integration.
- **Conseil supérieur de l'éducation.** (2004). L'encadrement des élèves au secondaire : au-delà des mythes, un bilan positif. Avis au ministère de l'Éducation.
- **Duchesne, S. & Larose, S.** (2000). Les comportements interpersonnels de tuteurs - enseignants et l'intégration des élèves aux études collégiales. *Revue des Sciences de l'Éducation*, 26, 571-600.
- **Levesque, G., Larose, S. & Bernier, A.** (2002). L'organisation cognitive du système d'attachement des adolescents et leurs perceptions de l'encadrement dyadique en tutorat. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 34, 186-200.
- **Evelo, D., Sinclair, M., Hurley, C., Christenson, S. & Thurlow, M.** (1996). Keeping kids in school: Using *Check & Connect* for dropout prevention. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Institute on Community Integration. Retrieved from <http://www.checkandconnect.org/KeepingKidsInSchool.pdf>
- **Finlay, K. A.** (2006). Quantifying School Engagement: *Research Report National Center for School Engagement*. Rapport de recherche NCSE, Denver, The Colorado Foundation for Families and Children (CFFC), 16 pages.
- **Fortin, L., Royer, É., Potvin, P., Marcotte, D., & Yergeau, É.** (2004). La prédiction du risque de décrochage scolaire au secondaire: facteurs personnels, familiaux et scolaires. *Revue Canadienne de Psychoéducation*, 36(3), 219-231.
- **Fredricks, J. A., Blumfeld, P. C. et A. H. PARIS.** (2004). « School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence », *Review of Educational Research*, 74, (1), 59-109.
- **Janosz, M.** (2008). *Indicateurs pour monitorer le progrès du milieu scolaire en matière de prévention du décrochage scolaire*. Notes de recherche déposées à la Coordination des interventions en milieu défavorisé, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec.
- **Janosz, M., Bélanger, J., Dagenais, C., Bowen, F., Abrami, P.C., Cartier, S.C., Chouinard, R., Fallu, J-S, Desbiens, N., Roy, G., Pascal, S., Lysenko, L., & Turcotte, L.** (2010) *Aller plus loin, ensemble : synthèse du rapport final d'évaluation de la stratégie d'intervention Agir autrement*. Montréal, Qc : Groupe de recherche sur les environnements scolaires, Université de Montréal.
- **Janosz, M., Archambault, I., Lacroix, M., & Lévesque, J.** (2007). *Trousse d'évaluation des décrocheurs potentiels (TEDP) : Manuel d'utilisation*. Montréal.
- **Lerh, C. A., Johnson, D. R., Bremer, C. D., Cosio, A., & Thompson, M.** (2004). *Increasing Rates of School Completion: Moving From Policy and Research to Practice*. University of Minnesota.
- **Reschly, A., & Christenson, S. L.** (2006). Research leading to a predictive model of dropout and completion among students with mild disabilities and the role of student engagement. *Remedial and Special Education*, 27, 276-292.
- **Rosenthal, B. S.** (1998). Non-school correlate of dropout: An integrative review of the literature. *Children Service and Youth Review*, 20, 413-433.
- **Vitaro, F., Brendgen, M., Larose, S., & Tremblay, R. E.** (2005). Kindergarten disruptive behaviors, protective factors, and educational achievement by early adulthood. *Journal of Educational Psychology*, 97(4), 617-629.

ANNEXES

ANNEXE 1.

MENTOR

Le terme *mentor* provient de l'expérimentation du programme C&C qui a eu lieu dans sept écoles de la Commission scolaire entre 2010 et 2013.

Alors que l'intervention du tuteur se situe au niveau 1 du modèle RAI soit le volet universel, celle du mentor se situe au niveau 2 du modèle soit une intervention ciblée dont l'intensité est graduellement augmentée de façon individuelle ou en sous-groupe pour les élèves qui ne progressent pas de façon satisfaisante malgré une intervention efficace au niveau 1. Ces deux types d'interventions sont complémentaires et basés sur les mêmes fondements théoriques inspirés du programme *Check & Connect*.

- Offrir un accompagnement individualisé à long terme.
- Amener l'élève à mieux se connaître et viser le progrès par des activités réalisées en individuel ou en sous-groupe.
- Assurer un suivi régulier des stratégies enseignées et ciblées auprès de l'élève.
- Monitorer les indices de désengagement scolaire de façon continue et systématique.
- Créer une relation significative avec l'élève et sa famille et informer régulièrement la famille de sa démarche auprès du jeune et de ses observations quant aux progrès de ce dernier.
- Agir comme agent de liaison entre différents membres de l'école.

ANNEXE 2.

DÉFINITIONS DU «TUTORAT»

Le dictionnaire Larousse

Personne ou chose qui servent d'appui, de soutien, de protection.

Bulletin objectif et persévérance scolaire (2009)

Ils accompagnent les étudiants dans leur démarche d'apprentissage, autant sur le plan des connaissances à acquérir que sur le plan des méthodes de travail. Ils ont aussi une grande influence sur le plan de la motivation.

Wikipédia

Dans le contexte des études, on peut définir le tutorat comme *une forme d'aide individualisée qui vise à apporter une aide personnalisée aux études.*

Document « Les formules d'encadrement des élèves et leurs impacts » produit dans les régions Laval-Laurentides-Lanaudière

Le tutorat est offert aux élèves qui présentent des problématiques d'ordre scolaire. Un tuteur est identifié auprès des élèves comme la personne de référence pour l'aider dans son cheminement scolaire. Il assure un accompagnement individuel de l'élève.

Conseil supérieur de l'éducation : L'encadrement des élèves au secondaire : au-delà des mythes, un bilan positif (2004).

Le tutorat se définit comme l'assignation, aux fins d'encadrement individuel, d'un certain nombre d'élèves à une personne enseignante qui leur fournit l'aide nécessaire sur le plan pédagogique, personnel ou social. Les termes souvent associés à celui de « tuteur » sont « chargé de groupe » ou « conseiller d'élèves ». Cette formule englobe des modèles diversifiés selon des modalités diverses. Ainsi, le tutorat peut être à caractère purement administratif (faire circuler l'information) ou à forte teneur pédagogique et disciplinaire. Le tuteur n'assume pas nécessairement une charge d'enseignement auprès des élèves qui lui sont assignés, bien que cela puisse se produire. L'assignation peut se faire selon des modalités variées : choix du tuteur par les élèves, jumelage fait par la direction en fonction de critères particuliers, etc. Lorsque le tutorat est à forte teneur pédagogique et disciplinaire, le tuteur s'occupe de tous les aspects du cheminement individuel des élèves. Il stimule l'élève et le soutient dans ses efforts. Il l'aide à résoudre ses difficultés scolaires et ses problèmes personnels, à acquérir de bonnes méthodes de travail, à harmoniser ses activités intellectuelles et ses autres activités scolaires, à s'intégrer au groupe d'élèves. Enfin, le tuteur assure la communication avec les parents, la direction et les autres acteurs de l'école. Ses interventions auprès des élèves sont régulières, individuelles ou en petits groupes.

Pathways to education, McKinsey (2009)

Soutien solaire : Des bénévoles aident les élèves à compléter leurs devoirs. Chaque élève doit participer à un minimum de deux séances d'aide aux devoirs par semaine.

Soutien personnel : Chaque élève se voit jumeler à un **conseiller-ressources parents-élèves**. Il s'agit d'employés qui soutiennent les élèves, surveillent leur assiduité scolaire et les rencontrent régulièrement afin de discuter de leur progrès. Ils ont accès aux bulletins et aux rapports d'assiduité et demeurent en communication avec la famille.

Duchesne, S. & Larose, S. (2000). Les comportements interpersonnels de tuteurs - enseignants et l'intégration des élèves aux études collégiales. *Revue des Sciences de l'Éducation*, 26, 571-600.

Dans le contexte des études collégiales, le tutorat maître-élève se présente comme un encadrement socioaffectif et scolaire hors classe à travers lequel une personne volontaire ou mandatée interagit avec un élève sur une base régulière et individuelle pour lui fournir le soutien dont il a besoin (Bahniuk, Dobos et Hill, 1990).

Levesque, G., Larose, S. & Bernier, A. (2002). L'organisation cognitive du système d'attachement des adolescents et leurs perceptions de l'encadrement dyadique en tutorat. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 34, 186-200.

La relation de tutorat est un encadrement socioaffectif et scolaire, hors des heures de cours, à travers lequel un enseignant interagit avec un étudiant sur une base régulière et individuelle afin de lui donner le soutien dont il a besoin [...] Le soutien offert vise une intégration de l'étudiant dans les sphères sociale (par exemple, créer des liens au collège), scolaire (par exemple, se préparer aux examens) et émotive (par exemple, discuter des événements stressants de la transition). Le tutorat s'adresse plus particulièrement aux étudiants à risque d'échecs ou de décrochage [...] et repose sur la prémisse voulant que les contacts hors des salles de cours entre un enseignant et un étudiant soient fondamentaux à l'intégration, l'adaptation et au sentiment d'appartenance à l'institution.

www.openeducationbf.com

Le tutorat, que l'on appelle aussi l'enseignement par les pairs, est un mode de fonctionnement qui consiste à choisir des élèves qui pourraient en aider d'autres qui éprouvent des difficultés à comprendre ou à réaliser une tâche donnée. Le tutorat est utilisé comme complément à l'enseignement régulier et non comme substitut.

<http://blogues.csaffluents.qc.ca/jbm-pei1/tuteurs-2/>

Le tuteur est l'un des enseignants de l'élève qui se préoccupe plus particulièrement du comportement, de l'assiduité et de la réussite de celui-ci durant toute l'année scolaire. Il est l'adulte de référence avec qui l'élève est en contact. Il dispose des outils nécessaires pour assurer un suivi régulier. C'est aussi celui qui est en contact avec les parents pour les informer de la situation de leur enfant et qui les associe aux démarches d'aide ou de renforcement, selon le cas.

www.cfpmb.com

Chaque étudiant bénéficie du service de tutorat. Un enseignant « tuteur » assure un suivi auprès de l'étudiant pour favoriser sa réussite scolaire. Une première rencontre est effectuée en début de formation et d'autres rencontres auront lieu pendant la formation, selon les besoins. En cas de difficultés de tout ordre, le tuteur est en première ligne pour accueillir et aider l'étudiant. Si nécessaire, le tuteur guidera l'étudiant vers une ressource interne.

CSDM, site Web

Le tutorat est un type d'encadrement. L'enseignant fournit l'aide nécessaire sur le plan pédagogique, personnel ou social. Plusieurs modèles de tutorat existent : le tutorat peut être à caractère purement administratif (faire circuler l'information) ou à forte teneur pédagogique et disciplinaire. L'assignation peut se faire selon des modalités variées : choix du tuteur par les élèves, jumelage fait par la direction en fonction de critères particuliers, etc. Lorsque le tutorat est à forte teneur pédagogique et disciplinaire, le tuteur s'occupe de tous les aspects du cheminement individuel des élèves.

- Il stimule l'élève et le soutient dans ses efforts.
- Il l'aide à résoudre ses difficultés scolaires et personnelles.
- Il l'aide à acquérir de bonnes méthodes de travail, à harmoniser ses activités intellectuelles et ses autres activités scolaires et à s'intégrer au groupe.
- Il assure la communication avec les parents, la direction et les autres acteurs de l'école.
- Il communique régulièrement avec l'élève.

ÉLÉMENTS À RETENIR DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none">• Lorsque les interventions auprès des élèves sont faites de façon régulière, individuelle ou en petits groupes, l'encadrement peut être efficace.• Stimule l'élève, l'aide à s'intégrer et le soutient dans ses efforts.• Aide l'élève dans la recherche de solutions aux difficultés d'ordres personnel et scolaire.• Aide à acquérir de bonnes méthodes de travail.• Aide à harmoniser ses activités intellectuelles et ses autres activités scolaires.• Assure la communication entre les parents, la direction et les autres acteurs de l'école.	<ul style="list-style-type: none">• Caractère souvent purement administratif (faire circuler l'information)
ACTIONS À PRIVILÉGIER	
<ul style="list-style-type: none">• Clarifier le rôle du tuteur et les interventions souhaitées et en informer tous les partenaires concernés. Intégrer ce type d'encadrement aux visées du projet éducatif.• Évaluer périodiquement.• Faire l'assignation du tuteur selon diverses modalités : choix du tuteur par les élèves, jumelage fait par la direction en fonction de critères particuliers, etc.	

POUR LE MAINTIEN ET LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT SCOLAIRE				
AXES D'INTERVENTION	ENSEIGNANT DISCIPLINAIRE	ENSEIGNANT DÉSIGNÉ OU TUTEUR	TUTEUR	MENTOR
AUPRÈS DES ÉLÈVES 1.	<ul style="list-style-type: none"> • Rétutilise les stratégies enseignées au cours des capsules thématiques dans le cadre de son enseignement. • Consigne ses observations sur l'engagement scolaire des élèves. • Intervient auprès des élèves afin de les aider à trouver des solutions à leurs difficultés vécues dans son cours. • Participe aux différentes activités pour favoriser le sentiment d'appartenance à l'école. • Applique les moyens prévus dans le cadre d'un PI ou un plan d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseigne, à l'aide de capsules thématiques et de pratiques pédagogiques reconnues efficaces, les comportements attendus au regard de cibles déterminées avec l'équipe école. <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'utilisation de l'agenda et la planification du temps; • les méthodes de travail; • la gestion du stress; • activités sur la connaissance de soi; • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait connaître les services disponibles à l'école (aide aux devoirs, récupération, psychoéducateur, psychologue, etc.). • Assure le suivi des capsules thématiques. • Analyse le dossier des élèves. • Observe l'engagement scolaire de tous les élèves de son groupe. • Signale aux élèves, enseignants et autres intervenants dont les parents, s'il y a lieu, les changements pertinents concernant les comportements (absences, retards, etc.) ou les apprentissages (rendement scolaire, devoirs non faits, etc.). • Intervient auprès des élèves afin de les aider à trouver des solutions à leurs difficultés scolaires. • Réfère les élèves aux ressources et services disponibles à l'école, s'il y a lieu. • S'assure que les élèves ont une organisation efficace (agenda, casier, etc.). • Développe le sentiment d'appartenance au groupe : concours, dîners, décorations, costumes, compétitions sportives ou culturelles, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait le portrait de l'élève en difficulté. • Amène l'élève à mieux se connaître et vise le progrès par des activités réalisées en individuel ou en sous-groupe. • Recourt aux données du monitoring pour offrir à l'élève une intervention individualisée et opportune. • Soutient l'élève dans une démarche de résolution de problème. • Aide l'élève à se fixer des objectifs et à trouver des moyens pour y arriver. • Enseigne des stratégies pertinentes. • Assure un suivi régulier des stratégies ciblées auprès de l'élève. • Crée une relation significative avec l'élève et sa famille.

ENCADREMENT DES ÉLÈVES

POUR LE MAINTIEN ET LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT SCOLAIRE

AXES D'INTERVENTION	ENSEIGNANT DISCIPLINAIRE	ENSEIGNANT DÉSIGNÉ OU TUTEUR	TUTEUR	MENTOR
<p>2. AUPRÈS DES ENSEIGNANTS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fait émerger les problématiques observées en vue de cibler les thématiques à travailler par les capsules. • Participe aux réunions de l'équipe niveau et cherche des solutions aux difficultés des élèves. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe les enseignants des stratégies suggérées aux élèves et les incite à leur rappeler de les réinvestir dans leurs cours. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe les enseignants des résultats de son monitoring au sujet de l'engagement scolaire de certains élèves et des changements significatifs (amélioration ou détérioration) liés au comportement ou aux apprentissages. • Informe les autres enseignants sur les besoins de ses élèves et sur les stratégies efficaces à utiliser. • Participe aux réunions de l'équipe niveau et cherche des solutions aux difficultés de ses élèves. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assiste, au besoin, l'enseignant régulier dans ses interventions auprès de l'élève (en classe). • Se réfère aux observations des enseignants quant aux problématiques rencontrées et s'informe de leur démarche auprès de l'élève. • Consigne et informe les enseignants de ses propres observations et de sa démarche auprès de l'élève. • Informe les enseignants concernés des certaines particularités du plan d'intervention de l'élève, s'il y a lieu.
<p>3. AUPRÈS DES AUTRES INTERVENANTS ET DES PARENTS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au besoin, communique avec les parents des élèves qui présentent des indices de désengagement scolaire dans le cadre de son cours. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collabore avec les autres intervenants de l'école au sujet du contenu des capsules, leur déroulement et le suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Est la personne de référence concernant le suivi scolaire auprès des parents et des autres intervenants. • Informe la direction des besoins et de la progression des élèves. • Participe à l'élaboration et au suivi des plans d'intervention des élèves concernés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prend note de ses observations et de sa démarche auprès de l'élève et en informe les intervenants concernés. • Recourt aux intervenants internes ou externes pour soutenir l'élève quant à ses difficultés spécifiques (psychoéducateur, psychologue, travailleur social, etc.). • Informe régulièrement la famille (min. 1 fois par mois) de sa démarche auprès du jeune et de ses observations quant aux progrès. • Fait le suivi du plan d'intervention de l'élève, s'il y a lieu.

ANNEXE 4.

ANALYSE DU SONDAGE AUX TUTEURS

En avril, les tuteurs des six écoles concernées par le projet ont été invités à répondre à un sondage au sujet de leurs rôles et responsabilités dans leur école respective. La majorité des tuteurs (62) y ont répondu. Les résultats obtenus ont permis de faire les constats suivants.

Les tâches les plus fréquentes dont s'acquittent les tuteurs consistent à :

- informer les élèves sur divers aspects de la vie de l'école tels que les services d'aide offerts, la vie parascolaire, etc.;
- vérifier l'engagement scolaire des élèves et intervenir au besoin;
- établir des objectifs avec les élèves qui manifestent des problématiques;
- effectuer au besoin une demande de service pour un élève ayant un besoin particulier;
- communiquer l'information concernant toutes interventions à la direction et aux parents.

Parmi les autres tâches fréquentes du tuteur, on remarque qu'ils offrent, à l'individuel, un support aux élèves en ce qui a trait à l'organisation et la méthodologie du travail ainsi que dans la gestion des conflits interpersonnels.

Il ressort également que le tuteur est une personne de référence pour les élèves de son groupe et qu'il est appelé à intervenir sur différents aspects qui ont une influence sur les apprentissages et la vie scolaire de ses élèves tels que la gestion du temps, l'hygiène de vie, les relations interpersonnelles, etc.

La moitié des tuteurs rapporte dresser le portrait de son groupe pour identifier les élèves ayant des besoins particuliers et assurer la diffusion et l'application des moyens prévus au plan d'intervention lorsqu'il y a lieu.

Afin de vérifier l'engagement scolaire des élèves, les tuteurs rapportent privilégier les discussions en rencontres niveau et le suivi individuel auprès des élèves. L'analyse des bulletins est utilisée par deux tiers des tuteurs. La discussion en groupe tuteur est moins fréquente.

En ce qui concerne la communication avec la famille, la majorité des tuteurs affirme le faire au besoin. Les moyens qu'ils privilégient alors sont le courriel et l'appel téléphonique. La moitié des tuteurs rapporte avoir recours à la note à l'agenda. Cinquante pour cent des tuteurs conservent toujours une trace de leur communication alors que l'autre cinquante pour cent le fait à l'occasion.

Une forte majorité des tuteurs connaît le processus de référence de leur école. Ces tuteurs rapportent en avoir pris connaissance lors d'une rencontre de niveau ou d'une assemblée générale. Cette donnée indique que certains tuteurs ne sont pas au fait du processus de référence de leur école. En ce qui a trait à la demande de service pour un élève, 60 % des répondants affirment en être responsables. Ces réponses indiquent que le tuteur n'est pas toujours la personne pivot entre l'élève et les autres intervenants de l'école.

La responsabilité du tuteur quant à la diffusion et au suivi de l'application des moyens prévus au PI ne semble pas une pratique bien définie auprès des répondants. Les tuteurs disent être informés du PI de différentes façons.

Certains affirment avoir à consulter le dossier de leurs élèves ou SPI; d'autres, en être informés par une communication reçue dans leur pigeonier et, d'autres encore, par la direction ou la TES en rencontre de niveau. Les tuteurs ne semblent pas participer à l'élaboration du PI.

Quant à la relation tuteur-élève, 85 % des répondants accordent une attention et un intérêt particulier aux élèves de leur groupe. Ils manifestent cette attention plus marquée en s'intéressant à différents aspects de leur vie : activités, amitié, amour, argent, famille, sports, voyages, etc. La moitié des tuteurs dit proposer une activité spéciale à leurs élèves.

Le tiers des tuteurs dit mettre sur pied des activités de groupe pour développer un sentiment d'appartenance. Ces activités prennent principalement la forme de repas en classe, de sorties hors de l'école et de compétition entre les groupes. À cet égard, l'école Armand-Frappier remet chaque année la coupe Armand-Frappier au groupe ayant accumulé le plus de points suite à des défis de tous ordres qui leur sont lancés. Ainsi, chaque groupe se donne un nom, s'associe à une thématique et se crée un costume. Les défis sont souvent réalisés dans des contextes à l'extérieur de la classe.

De façon générale, les tuteurs se disent satisfaits ou très satisfaits de leur rôle de tuteur. La principale raison invoquée est la relation privilégiée que cela leur permet de créer avec le groupe et avec les individus. Parmi les insatisfactions relevées, notons :

- le rôle qui pourrait être mieux défini;
- le manque de temps spécifique en présence du groupe;
- la difficulté de rencontrer les élèves individuellement;
- le manque de temps pour accomplir pleinement son rôle;
- la communication régulière aux parents et l'organisation matérielle (accès aux téléphones, dossiers des élèves, etc.);
- la difficulté à créer un lien significatif avec tous les élèves;
- le fait de ne pas se sentir compétent pour intervenir auprès de clientèles particulières;
- les tâches qui ne sont pas élaborées en fonction de la nature des groupes et des besoins des individus.

ANNEXE 5.

RESPONSABILITÉS D'AUTRES ACTEURS

Direction générale adjointe responsable des SÉ

- Mettre sur pied un comité de pilotage;
- Soutenir les écoles dans les changements organisationnels liés au développement et à l'implantation du cadre de référence sur le tutorat;
- Identifier une personne responsable de la coordination et du développement du cadre de référence sur le tutorat;
- Assurer la disponibilité des différents outils pertinents pour la réalisation du projet (ex. : tableau de bord, TEDP, etc.).

Personne-ressource à la coordination du projet

- Participer aux rencontres du comité de pilotage du projet;
- Rédiger, en collaboration avec la consultante et les membres du groupe de recherche sur le comportement scolaire (GRES), un cadre théorique pour expliciter le modèle d'intervention;
- Rassembler l'information pertinente au suivi et au réajustement du projet;
- Soutenir les psychoéducateurs et les conseillers pédagogiques des écoles participantes dans leur rôle d'accompagnement et de supervision des tuteurs ou des mentors;
- Développer, en collaboration avec les psychoéducateurs, les conseillers d'orientation et les conseillers pédagogiques, des capsules de formation et d'accompagnement à l'intention des tuteurs;
- Élaborer, en collaboration avec les psychoéducateurs, les conseillers d'orientation, les enseignants et les conseillers pédagogiques, un programme d'animation d'activités auprès des élèves dans le cadre du tutorat.

Comité de pilotage

Comité composé de la direction générale adjointe responsable des SÉ, de la directrice adjointe à l'enseignement général, de la coordonnatrice des services complémentaires, de deux directions d'école, d'un conseiller pédagogique, de la personne-ressource et de la consultante.

- Définir le plan d'action pour la réalisation du projet;
- Déterminer un échéancier des travaux;
- Faire le suivi périodique des travaux de développement;
- Faire le suivi de l'implantation du tutorat dans les écoles secondaires et proposer des ajustements si nécessaire;
- Assurer la diffusion de l'avancement des travaux à toutes les écoles.

Équipe du GRES

- Offrir un soutien instrumental pour les opérations d'évaluation des élèves;
- Exercer un rôle conseil auprès des acteurs des services éducatifs de la CS et plus spécifiquement auprès de la personne-ressource à la coordination du projet pour la planification et la mise en place du projet;
- Participer au comité de pilotage.

