GUIDE
À L'INTENTION
DES ÉLÈVES
ET DU PERSONNEL
SCOLAIRE

Participation des élèves représentants aux conseils d'établissement

Québec

Guide
à l'intention
des élèves
et du personnel
scolaire

Participation des élèves représentants aux conseils d'établissement

Direction de l'adaptation scolaire
et des services complémentaires
du ministère de l'Éducation du Québec

Conception et rédaction
Jean Lebrun

Coordination
Annie Tardif
Ministère de l'Éducation

Mise en pages
Lyne Trudelle

Les établissements d'enseignement peuvent effectuer, selon leurs besoins, une reproduction totale ou partielle du présent document. Si celui-ci est reproduit afin d'en vendre des copies, le prix fixé ne devra pas excéder le coût de la reproduction.

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 2003 — 02-01273
ISBN 2-550-40256-1
Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 2003

Table des matières

INTRODUCTION 1

1 UN NOUVEAU PARTAGE DES POUVOIRS 1

1.1 Un partage des pouvoirs 1
1.2 Une évolution des valeurs 3
1.3 Un partenariat 6

2 LE CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT 8

2.1 Sa composition 8
2.2 Son fonctionnement 8
2.3 Ses responsabilités 9
2.4 La place du conseil d'élèves 9

3 DES ÉLÉMENTS À DÉVELOPPER AU REGARD DE L'ATTITUDE 10

3.1 Reconnaître le besoin de changement 10
3.2 Avoir de la vision 10
3.3 Baser son autorité sur la crédibilité 11
3.4 Avoir de la passion 11

4 DES ATOUTS PARTICULIERS 12

4.1 Être motivé 12
4.2 Savoir communiquer 13
4.3 Savoir participer 15

5 LA CONDUITE D'UNE ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE 17

5.1 Le vocabulaire 17
5.2 L'ordre du jour 19
5.3 Le procès-verbal 20
5.4 Les droits et devoirs du président 20
5.5 Les délibérations 21

6 DEUX SITES INTERNET À CONSULTER 23

Bibliographie 25

Annexes :

Activités de formation des élèves (Fiches 1 à 8) 27

Trousse d'accompagnement pour les élèves membres du conseil d'établissement 45

1

Introduction

Conformément à la Loi sur l'instruction publique qui a créé les conseils d'établissement, deux élèves, préalablement élus au conseil d'élèves, doivent faire partie du conseil d'établissement de chaque école donnant l'enseignement du deuxième cycle du secondaire. C'est pour les aider à comprendre le rôle qu'ils ont à y jouer que le présent module d'Acti-jeunes a été conçu. Tout en répondant aux besoins et aux interrogations des élèves et de leurs accompagnateurs, le document suggère des activités de formation qui devraient alimenter leur dynamisme et leur permettre de développer leurs habiletés dans la réalisation du projet éducatif de leur école.

Les pages qui suivent contiennent donc, dans l'ordre, un aperçu de l'évolution des valeurs qui président à l'exercice et qui sont basées sur le partenariat, une description sommaire du conseil d'établissement, un examen des éléments à développer au regard de l'attitude de l'élève afin qu'il ou elle puisse jouer pleinement son rôle au sein du conseil et, enfin, des renseignements concernant l'assemblée délibérante. Sont présentées en annexe des activités de formation de même qu'une trousse d'accompagnement, dont vous êtes invités à remettre une copie reprographiée aux élèves intéressés au début de l'année scolaire.

1 Un nouveau partage des pouvoirs

1.1 Un partage des pouvoirs

La réforme de l'éducation amorcée en 1997 a pour objet d'assurer le succès du plus grand nombre, dans le respect du projet éducatif national. Un des moyens privilégiés à cet égard est de décentraliser les pouvoirs pour donner plus d'autonomie à l'école.

En conséquence, un nouveau partage des pouvoirs a vu le jour, qui attribue au ministère de l'Éducation, à la commission scolaire et à l'école de nouveaux rôles.

Rôle du Ministère

- Déterminer les grandes orientations de l'éducation;
- Répartir équitablement les ressources entre les commissions scolaires;
- Garantir la qualité de l'éducation en déterminant la valeur des diplômes et les conditions de leur délivrance.

Rôle de la commission scolaire

- S'assurer que les élèves de son territoire reçoivent les services prévus par la Loi sur l'instruction publique et par les orientations nationales;
- Répartir équitablement les ressources entre les établissements scolaires qui sont sous son autorité;
- Rendre compte à la population des services offerts et de leur qualité.

Rôle de l'école

- Donner les services éducatifs aux élèves, dans le respect du principe de l'égalité des chances;
- Instruire, socialiser et qualifier les élèves telle que sa mission l'indique.

Donner plus d'autonomie à l'école, cela signifie en faire un lieu de pouvoirs et de responsabilités en matière de services éducatifs[1] :

- en permettant au milieu de participer à la définition des orientations et à la vie de l'école;
- en reconnaissant l'autonomie du personnel de l'école ainsi que de la direction tout en donnant une voix à la représentation des élèves et aux parents en tant que partenaires essentiels à la réussite éducative des élèves;
- en créant un organisme dont le pouvoir décisionnel instaure une nouvelle dynamique entre l'établissement et la commission scolaire :

Le conseil d'établissement[2].

En somme, il s'agit de donner à l'école les leviers nécessaires pour répondre aux besoins éducatifs de tous les élèves en accordant au conseil d'établissement un pouvoir qui est exercé en partenariat (direction, personnel enseignant, parents, personnel de soutien, élèves). En raison de sa composition et de son mode de fonctionnement, le conseil favorise la libre prise de décision de chacun des membres, dans le respect des compétences et des droits de tous les intéressés, et toujours dans le meilleur intérêt des élèves.

Le premier bénéficiaire de ce partenariat, soit l'élève, en est aussi un acteur : il est représenté par des membres du conseil d'élèves de l'école (deuxième cycle du secondaire). Rappelons que le conseil d'élèves, c'est d'abord et avant tout un moyen, un instrument de participation des jeunes à l'organisation de la vie de l'école de même qu'un lieu d'apprentissage de la démocratie. L'engagement de l'élève s'inscrit dans la ligne du document intitulé *Vivre à l'école* où on mentionne que l'école doit fournir la possibilité aux élèves de « participer à différentes décisions ayant trait à la qualité de la vie de l'école et à son organisation[3] ». On y mentionne également que, parce que la mission de l'école est d'instruire, de socialiser et de qualifier, la qualité de la pratique pédagogique devrait aussi être une des préoccupations majeures de ses usagers, à savoir les élèves : « Premiers intéressés à leur formation, il importe que les élèves soient bien informés sur les activités d'apprentissage et d'évaluation qui leur sont destinées. Il faut aussi qu'ils puissent exprimer leurs points de vue sur les modalités de réalisation de ces activités et sur le matériel didactique[4] ». Le conseil d'élèves est donc un moyen clé pour ce qui est d'atteindre cet objectif. Ainsi, grâce à la réforme, l'élève est en mesure de participer aux décisions.

La responsabilité de représenter leurs condisciples constitue un défi de taille pour les élèves qui siègent au conseil d'établissement. Après une première année d'expérience, les élèves apprécient la confiance manifestée à leur égard quand on sollicite leur avis et qu'on en tient compte dans les décisions, malgré leur maladresse, parfois présente, sur le plan de l'expression. Toutefois la connaissance « terrain » qu'ils ont de l'école les amène à présenter les faits d'une façon inédite. Il reste qu'ils semblent éprouver parfois de l'incompréhension à l'égard de leur rôle, qu'ils ne partagent pas toujours les mêmes préoccupations que les adultes et qu'ils n'ont pas le même souci des aspects administratifs et pédagogiques; ces difficultés leur donnent

1. Selon la formation de base sur le conseil d'établissement donnée par la Commission scolaire de Kamouraska—Rivière-du-Loup, 14 septembre 1998.
2. Voir au chapitre 2 les parties concernant la composition et le fonctionnement du conseil d'établissement.
3. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *Vivre à l'école. Cadre général d'organisation des services complémentaires,* Québec, 1988, p. 22.
4. *Ibid*., p. 21.

parfois l'impression d'être manipulés par les adultes, qui sont mieux aguerris à la discussion, sans compter les luttes de pouvoirs qui ont cours. Participer au conseil d'établissement, pour l'élève, demande beaucoup de disponibilité, une connaissance du cadre d'activité, des attitudes et des comportements particuliers ainsi que la maîtrise de certaines techniques de communication (selon le compte rendu d'une première année d'activité).

1.2 Une évolution des valeurs

La Loi sur l'instruction publique vise à « établir un meilleur équilibre dans le partage des responsabilités et des pouvoirs des différents partenaires du projet éducatif à l'enseignement primaire et secondaire, et ce, en vue d'une éducation de meilleure qualité et de la réussite du plus grand nombre[1] ».

Ce nouvel équilibre s'appuie sur les transformations récentes sur le plan social et sur le plan familial. La nouvelle organisation scolaire doit répondre à la décroissance du nombre d'élèves due à la baisse de la natalité ainsi qu'à la diminution des ressources humaines et financières. Aussi, des valeurs nouvelles président à ce changement d'orientation : « les valeurs d'aujourd'hui privilégient la participation de préférence à l'écoute passive, la résolution de conflits, même au détriment de la sérénité du climat, la réflexion collective plutôt que des prises de décisions fermes, l'apprentissage à partir des erreurs et non le travail sans erreur[2] ».

1. Allocution de M^me^ Pauline Marois, ministre de l'Éducation, devant la Fédération des comités de parents de la province de Québec, 13 novembre 1997.

2. Vivi KOFFI, Paul LAURIN et André MOREAU. *Quand l'école se prend en main*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1998, p. 6.

Le tableau suivant, adapté de Patterson[1] fait un parallèle entre l'ancienne et la nouvelle façon de faire.

LES VALEURS

Avant	Maintenant
Le personnel de l'organisation valorisait l'écoute des dirigeants de la commission scolaire et exécutait ce que ces derniers désiraient.	Le personnel de l'organisation valorise la participation active de tous les intéressés à toutes les discussions ou décisions qui les concernent.
Le personnel de l'organisation valorisait un climat de travail en groupe harmonieux et heureux.	Le personnel de l'organisation valorise la résolution des conflits d'une façon saine, qui débouche, dans des situations complexes, sur de meilleures solutions.
Le personnel de l'organisation valorisait la prise de décision. Des décisions fermes étaient prises et appliquées sans y revenir.	Le personnel de l'organisation valorise la réflexion collective pour prendre les meilleures décisions d'ordre organisationnel.
Le personnel de l'organisation valorisait le travail sans erreur et de la façon la plus efficace.	Le personnel de l'organisation valorise la reconnaissance des erreurs et l'apprentissage qui en découle.

1. Adapté de : J. L. PATTERSON. *Leadership for Tomorrow's Schools*, Alexandria, Association for Supervision and Curriculum Development, 1993, p. 9.

La pyramide organisationnelle traditionnelle est donc modifiée par une approche qui laisse peu de place à l'intervention isolée quant à la résolution d'un problème. Au contraire, toutes les forces de l'organisation sont invitées à prendre part à la démarche qui consiste en l'établissement du diagnostic, la recherche de solution et l'application de cette dernière. Parmi ces forces, des acteurs (dont les élèves) reçoivent de nouveaux pouvoirs basés sur le dialogue et la recherche du consensus et orientés vers un but commun : l'élève et sa réussite.

« La gestion centrée sur l'école ou GCE, qu'on appelle communément en anglais School Based Management ou School Site Management, est un système de gestion qui considère l'école comme une entité unique, relativement autonome dans la commission scolaire. Ce système regroupe en général différents membres du personnel de l'école, tels que les enseignants, le directeur et les professionnels non enseignants, qui prennent des décisions concernant les programmes, le personnel et les budgets, avec la participation des parents, des élèves s'il s'agit du 2e cycle du secondaire et des membres du milieu[1]. »

L'équipe est la notion fondamentale de ce nouveau mode de gestion; elle assume la responsabilité de la réussite à l'intérieur des conditions et des modalités que lui confère la Loi sur l'instruction publique. On parle ici de l'équipe-école qui doit faire en sorte que l'école devienne :

– « un centre d'apprentissage pour tout le monde;
– un regroupement de collègues unis pour faire avancer les connaissances;
– un lieu où la réflexion collective est utilisée pour créer une organisation renouvelée[2] ».

Cette nouvelle façon d'agir suppose un réajustement de l'organisation, des comportements, des attitudes et des rôles de chacun des groupes intéressés et invités à participer à la vie scolaire : directeurs, parents, enseignants, autres membres du personnel et élèves. L'autorité et les pouvoirs qui y sont rattachés sont transformés; une telle transformation implique que l'on se donne le temps de s'apprivoiser, de se doter de mécanismes qui tiennent compte des rôles de chacun et d'acquérir des compétences sur les plans du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. Grâce à ces acquisitions, l'équipe-école sera à même de créer les conditions favorables pour la plus grande réussite des élèves.

L'acquisition de ce nouveau mode de fonctionnement est un processus exigeant et complexe. Aussi, en s'éloignant du « modèle bureaucratique », l'école devra obtenir, de la part de la commission scolaire, une certaine marge de manœuvre. La même marge de manœuvre devra exister à l'intérieur de l'école; ainsi, on manifestera de l'ouverture à l'égard des élèves en facilitant leur participation. D'autre part, chacune des composantes de l'équipe-école, dont l'une est formée des élèves siégeant au conseil d'établissement, devra également faire preuve de rigueur et de probité (connaissances, altruisme, compétences, pouvoir, participation à la prise de décision) dans la représentation de ses membres. En ce sens, la notion de **partenariat** est au centre de la démarche qui laisse la direction et l'organisation de l'école entre les mains de ceux qui sont les plus intéressés.

1. Vivi KOFFI, Paul LAURIN et André MOREAU. *Quand l'école se prend en main*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1998, p. 32.

2. *Ibid.*, p. 37.

La gestion participative

À la base de ce qui est recherché, soit le partenariat, la gestion participative est « l'approche dynamique de la gestion des ressources humaines par laquelle la direction fait participer le personnel de façon active et authentique[1] ». Elle a pour objet d'augmenter la qualité de l'effort lié à l'atteinte des objectifs, en améliorant la participation active des élèves dans les prises de décision qui les concernent. Elle implique une participation accrue des différents acteurs dans le processus décisionnel et un partage de l'autorité et des responsabilités entre les niveaux hiérarchiques de l'organisation pour diminuer la distance « élève-décision ». Elle permet donc de rapprocher la décision du quotidien où évolue l'élève. La gestion participative accroît ainsi la satisfaction des personnes et des groupes travaillant à la tâche éducative.

1.3 Un partenariat

L'évolution nouvelle des valeurs est basée sur le partenariat, aussi faut-il en définir la nature, les exigences et les enjeux.

Le partenariat : sa nature

Le partenariat dans la gestion participative est la forme de collaboration qui sied avec l'esprit de la Loi sur l'instruction publique. C'est une forme de rapprochement, complexe et exigeante pour les organisations qui la privilégient, qui fait émerger une dynamique collective caractéristique et une conscience professionnelle nouvelle par le partage des responsabilités et des ressources.

Le partenariat comporte donc des défis inédits, dont l'engagement ferme de chaque participant qui investit une part de ce qui lui appartient dans le but précis de réaliser quelque chose en commun − et dont il tirera lui-même profit.

La participation au conseil d'établissement prend appui sur un mandat qui est défini par la Loi sur l'instruction publique et qui porte sur des objets qui peuvent toutefois intéresser les membres du conseil à des degrés variables (règles de vie à l'école, projets récréatifs, programmes d'études, budget, problèmes sociaux, etc.). Le partenariat va donc plus loin que le fait de partager l'analyse des problèmes et des solutions.

Le partenariat : ses exigences

Le partenariat suppose au départ quelques règles de conduite :

- **La compréhension du rôle de chaque partie représentée**, ainsi que des objets et des pouvoirs que lui confère la Loi sur l'instruction publique;
- **La coresponsabilité dans la réalisation du projet commun que représente la réussite éducative**. Les relations développées doivent être marquées du sceau de l'égalité. Les élèves sont donc des membres à part entière du conseil. De plus, bien que le directeur d'école possède la plus grande part d'information, le concept même de partenariat a pour corollaire un leadership qui est partagé et qui facilite la convergence des efforts dans la réussite du projet éducatif parce que chaque membre doit se sentir intéressé à sa réalisation. En ce sens, une information mise en commun et transmise de manière continue ainsi que des relations harmonieuses et empreintes de confiance avec la direction d'école et le personnel sont des éléments primordiaux. Quand les responsabilités se trouvent concentrées dans les mains d'une personne ou de quelques-unes, les autres participants ne se sentent pas pleinement engagés et se considèrent comme des spectateurs ou de simples exécutants;

1. Citation de Donald Wayland tirée de : FÉDÉRATION DES COMITÉS DE PARENTS DE LA PROVINCE DE QUÉBEC, *La gestion participative*, p. 23.

- **Le respect des pouvoirs et de la mission de chaque participant ou de chaque groupe de participants**. Chaque membre doit trouver son intérêt tout en appuyant les objectifs et en se reconnaissant dans la culture de son groupe. Sans renoncer à sa mission particulière, chaque membre doit s'engager à faire preuve de sa volonté de participation de même qu'à accepter de changer au besoin ses façons de faire ou encore de partager le pouvoir en vue de la réussite du projet réalisé en partenariat;
- **La complémentarité dans la mise en commun des ressources, qui se distingue de la simple concertation**. La collaboration active de toutes les personnes intéressées par un projet est un gage de succès et va plus loin que le simple fait de tenir les personnes au courant des événements.

Le partenariat : ses enjeux

L'expérience de travail en partenariat comporte des avantages et implique des défis. Au nombre des avantages, nous pouvons signaler :

- La possibilité de sortir des systèmes hermétiques et de briser l'isolement pour apporter une réponse appropriée et de qualité aux problèmes soulevés;
- Un partage équilibré des responsabilités;
- L'expression d'une prise en charge collective;
- Une réponse et des solutions qui résultent d'une action plus immédiate et mieux adaptée.

En revanche, des obstacles sont à surmonter :

- Vaincre la résistance passive de certains groupes;
- Dépasser certains préjugés (par exemple à l'égard de la capacité de représentation des élèves).

Le partenariat : ses conditions

Pour accomplir un partenariat véritable et durable dans le contexte d'un conseil d'établissement, certaines conditions doivent être satisfaites :

- **Posséder un plan stratégique de développement**. La mise au point et la présentation d'un plan détaillant les actions à faire et les projets à accomplir s'avèrent un atout pour les élèves;
- **Accorder un pouvoir d'agir** et donner une marge de manœuvre à chaque partie intéressée (confiance mutuelle, permission de se tromper, possibilité de prendre des risques, etc.);
- **Manifester un engagement personnel** (présence, engagement dans la communication ou dans l'action);
- **Avoir des intérêts clairement définis**. Faire connaître ses intérêts propres favorise la mise en commun, la convergence et la conciliation;
- **Permettre l'échange d'information** (savoir la trouver, la traiter, la présenter);
- **S'entendre explicitement sur les résultats attendus** afin de rendre les partenaires solidairement responsables de leurs actions.

En bref

Il se dégage un nouvel équilibre entre le ministère de l'Éducation, la commission scolaire et l'école. Cette dernière obtient des pouvoirs décisionnels de nature éducative et pédagogique. Ce nouvel équilibre doit également se faire jour à l'intérieur de l'école, dans la création de liens entre la direction, le personnel enseignant, le personnel professionnel et de soutien, les parents et les

élèves. Ces liens s'expriment sous la forme du partenariat qui doit être vu comme un moyen de favoriser la complémentarité entre les différents acteurs intéressés par la qualité des services offerts aux élèves. Ces liens s'établissent autour du projet éducatif qui doit s'appuyer sur la gestion participative pour rapprocher la décision des élèves, eu égard au fait que l'article 64 de la Loi sur l'instruction publique mentionne que les décisions doivent se prendre « pour le meilleur intérêt des élèves ».

2 Le conseil d'établissement

2.1 Sa composition[1]

Est institué dans chaque école un conseil d'établissement qui doit entrer en fonction au plus tard le 30 septembre de chaque année.

Le conseil d'établissement comprend au plus 20 membres et il est composé des personnes suivantes :

- **Au moins quatre parents d'élèves** fréquentant l'école; ces personnes, qui sont élues par leurs pairs, ne doivent pas être des membres du personnel de l'école;
- **Au moins quatre membres du personnel de l'école**, dont au moins deux enseignants et, si les personnes intéressées en décident ainsi, au moins un membre du personnel professionnel non enseignant et au moins un membre du personnel de soutien, élus par leurs collègues; le nombre de postes pour les représentants des membres du personnel doit être égal au nombre de postes pour les représentants des parents;
- **Deux représentants de la communauté** qui ne sont pas des membres du personnel de l'école et qui sont nommés par les membres du conseil;
- **Dans le cas d'une école qui donne l'enseignement secondaire du second cycle, deux élèves de ce cycle élus par les élèves** de l'école qui sont inscrits au secondaire ou, selon le cas, nommés par le comité d'élèves ou l'association qui les représente. Une fois nommés au conseil d'établissement, ces élèves ne peuvent être momentanément remplacés par d'autres, à moins de démissionner de leur poste de représentant des élèves au conseil d'établissement.

Il importe de noter que le conseil d'élèves a pour fonction de promouvoir la collaboration des élèves à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école, ainsi que la participation à leur réussite scolaire et aux activités de l'école. Les élèves siégeant au conseil d'établissement sont donc les représentants de ce conseil d'élèves.

2.2 Son fonctionnement

Le président dirige les délibérations du conseil et son mandat est d'une durée d'un an, comme pour les autres membres, sauf dans le cas des autres parents qui ont un mandat de deux ans; le président possède un droit de voix prépondérante en cas d'égalité des votes.

Le directeur de l'école, le commissaire (qui peut participer ou assister aux réunions, avec l'autorisation des membres du conseil d'établissement) et les membres représentant la communauté n'ont pas le droit de vote, conformément aux articles 42, 45 et 46 de la Loi sur l'instruction publique.

D'après l'article 68 de la Loi sur l'instruction publique, les réunions du conseil d'établissement sont publiques. Les membres du personnel et les élèves peuvent alors y assister et ont la possibilité d'intervenir, mais seulement en fin de réunion, soit au point « Questions du public » de l'ordre du jour.

1. Extraits de la Loi sur l'instruction publique, articles 42, 53 et 96.6.

2.3 Ses responsabilités

La Loi sur l'instruction publique précise, notamment, que le conseil d'établissement :

- adopte le budget de l'école;
- adopte le projet éducatif de l'école, voit à sa réalisation et à son évaluation;
- approuve la mise en oeuvre des services particuliers et complémentaires;
- approuve la politique d'encadrement des élèves;
- approuve la programmation des activités éducatives de l'école nécessitant une modification à l'horaire ou un déplacement des élèves à l'extérieur des locaux de l'école;
- approuve les modalités de mise en œuvre du régime pédagogique proposées par la direction d'école;
- approuve les règles de conduite et les mesures de sécurité;
- approuve le temps alloué aux matières;
- approuve les orientations générales en matière d'enrichissement et d'adaptation des programmes d'études;
- approuve l'utilisation des locaux ou des immeubles mis à la disposition de l'école;
- est consulté sur le choix des matières scolaires et du matériel didactique nécessaire pour l'enseignement des programmes;
- favorise la communication de l'information et les échanges d'idées et de renseignements entre les élèves, les parents, le directeur de l'école, les enseignants, le personnel de l'école et les partenaires de la communauté;
- informe la communauté des services offerts et rend compte de leur qualité;
- peut conclure un contrat pour ce qui est des services extrascolaires après avoir soumis le projet de contrat à la commission scolaire;
- peut conclure un contrat concernant la fourniture de biens ou de services avec une personne ou un organisme;
- peut organiser des activités éducatives, autres que celles qui sont prévues par le régime pédagogique et des services à des fins sociales, culturelles ou sportives;
- peut solliciter et recevoir des sommes d'argent au nom de la commission scolaire;
- prépare et adopte un rapport annuel.

2.4 La place du conseil d'élèves

Par les articles 96.5 et 96.6 de la Loi sur l'instruction publique, le gouvernement garantit la participation des élèves à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation du projet éducatif de l'école par la création obligatoire d'un comité d'élèves dans chaque école secondaire qui offre l'enseignement de deuxième cycle. De plus, l'article 74 de la Loi sur l'instruction publique prévoit que, dans l'élaboration du projet éducatif, le conseil d'établissement doit favoriser, notamment, la concertation avec les élèves. Il s'agit d'un changement important puisque les anciens conseils d'élèves n'avaient pas de reconnaissance légale. Ils relevaient des services complémentaires et leur mandat était limité à la vie scolaire.

Il y a lieu de rappeler qu'il revient à la direction de l'école qui donne l'enseignement secondaire de second cycle de former le conseil d'élèves. Toutefois, les règles de fonctionnement sont du ressort de ce conseil.

Le conseil d'élèves a pour fonction de promouvoir la collaboration des élèves à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation

périodique du projet éducatif de l'école, ainsi que leur participation à leur réussite scolaire et aux activités de l'école. Ce sont deux de ses membres, généralement le président et le vice-président, qui peuvent, au nom des élèves, faire au conseil d'établissement toute suggestion propre à faciliter la bonne marche de l'école. Aussi, pour qu'ils puissent exercer leur prérogative, la Loi sur l'instruction publique donne aux élèves le droit de se réunir dans des locaux de l'école (article 96.7).

3 Des éléments à développer au regard de l'attitude

Une fois mis en application, le concept de partenariat décrit précédemment permet de coller la décision au quotidien, de la rapprocher des personnes intéressées, particulièrement les élèves, et ainsi d'augmenter la satisfaction des personnes. Pour arriver à ce résultat, certaines règles de base doivent cependant être respectées :

- Les progrès et la réussite doivent reposer sur tous les acteurs;
- L'autonomie doit être permise et encouragée;
- La confiance à l'égard des autres doit être manifeste;
- La communication et l'information doivent être honnêtes;
- La valorisation de chaque partie doit présider à toute intervention.

Le succès d'une telle approche suppose, dans son attitude générale de :

- Reconnaître le besoin de changement;
- Avoir de la vision;
- Baser son autorité sur la crédibilité;
- Avoir de la passion.

3.1 Reconnaître le besoin de changement

C'est la base de la réussite de toute transformation des acquis ou des habitudes; c'est ici qu'on peut faire face à des résistances. Il est possible qu'on revienne sur les succès passés de la gestion traditionnelle en voulant conserver les pouvoirs et les privilèges qui y étaient associés.

3.2 Avoir de la vision

C'est un idéal auquel il faut croire et que l'on poursuit, c'est la situation rêvée que l'on recherche pour son école, pour la vie scolaire, dans le cheminement vers la réussite. Pour les représentants des élèves, cette réussite ne s'obtient pas sans être informés des tendances du milieu, à l'écoute de leurs condisciples et présents sur le terrain. Certaines pratiques et techniques, officielles ou non, peuvent être utiles, à condition d'être employées correctement.

3.3 Baser son autorité sur la crédibilité

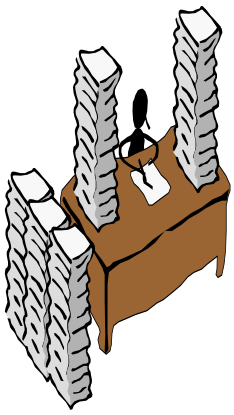
Il importe de manifester son autorité par la crédibilité au lieu d'imposer son autorité par le pouvoir. Le représentant des élèves doit donc mettre au point des stratégies d'influence, utiliser des techniques de communication appropriées et avoir des comportements adaptés.

3.4 Avoir de la passion

Les élèves élus au conseil d'établissement doivent faire preuve d'un don de soi, d'une disponibilité, d'une ouverture aux autres et d'un sens du partenariat dans les prises de décision. Naturellement, il faut être au courant des droits et devoirs définis par la Loi sur l'instruction publique. Cela suppose pour les élèves membres de cette structure :

- **Une prise de conscience du rôle qu'ils ont à jouer** dans ce nouveau contexte scolaire. C'est ici que se joue pleinement le rôle de représentation de tous les élèves au conseil d'établissement;
- **Une invitation à la transparence de même qu'à l'audace.** L'authenticité dans la démarche, alliée à une capacité d'innovation et d'imagination, permet de vaincre les résistances et de trouver des solutions aux problèmes dans le meilleur intérêt des élèves.
- **Une connaissance de la structure et de son mode de fonctionnement,** ainsi que la connaissance des principes de direction et d'organisation suggérés par la Loi sur l'instruction publique. Une bonne connaissance des pouvoirs délégués à chaque partie est la preuve d'une participation digne de confiance. Une connaissance du mode de fonctionnement des réunions permet aux représentants des élèves d'asseoir correctement leurs interventions;

- **Une capacité à maîtriser les dossiers**. Savoir présenter de façon claire et respectueuse un problème ou une situation indésirable et suggérer des solutions réalistes sont des qualités que tout représentant des élèves doit acquérir et maîtriser. La capacité de présenter un sujet de façon brève et structurée en sachant mettre en évidence les points positifs et en présentant des arguments pertinents, qui correspondent au rôle du conseil d'établissement, contribue à étayer la valeur et le sérieux des représentants des élèves;



- **La manifestation d'attitudes appropriées.** Des attitudes et des comportements adaptés et appropriés permettent aux jeunes membres du conseil d'exercer l'influence qu'on est en droit d'attendre d'eux en tant que représentants élus des élèves de leur école. En outre, le respect des règles d'éthique courantes, des attitudes d'écoute active et des habiletés de communication sont attendus des élèves qui siègent au conseil d'établissement.

C'est à ces conditions que les élèves seront à l'aise pour jouer leur rôle et exercer leur influence parmi des adultes.

4 Des atouts particuliers

4.1 Être motivé

La participation des élèves

À la suite de la tournée (automne 1999) qui a permis de recueillir des renseignements et des témoignages sur l'expérience des élèves membres d'un conseil d'établissement, ces derniers ont semblé de façon générale peu intéressés par les sujets discutés. Conséquemment, ils avaient tendance à se désengager, à moins participer. Cela a eu pour effet de réduire la confiance des élèves de l'école à l'égard du conseil d'élèves en général et au regard de la participation des élèves au conseil d'établissement. Les luttes de pouvoir entre les adultes, les réunions mal conduites, le langage hermétique, la disponibilité exigée, l'inhabileté à présenter et à défendre leurs dossiers ont fait partie des difficultés soulevées par les élèves pour jouer le rôle qu'on attendait d'eux.

Sources de motivation

La motivation est souvent la source d'énergie qui pousse les élèves à jouer un rôle efficace au sein d'un groupe. Connaître quelles sont les principales sources de motivation est donc un atout pour l'accompagnateur des élèves siégeant au conseil d'établissement. En voici quelques-unes :

a. La mobilisation

Être mobilisé, c'est faire siens les intérêts de l'organisation à laquelle on appartient en étant prêt à fournir cet effort supplémentaire qui représente la différence entre « faire ce qu'on doit faire » et « faire davantage ».

Ce qui mobilise un élève, ce qui le motive, c'est la responsabilité qu'on lui donne et la reconnaissance dont on fait preuve.

b. Le besoin de s'identifier à un groupe et à une cause

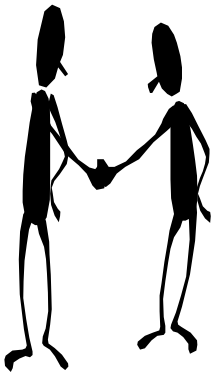
Ce besoin est difficilement comblé, car le groupe formant le conseil d'établissement est un groupe de travail qui accomplit des tâches précises et au sein duquel les préoccupations sont souvent très différentes. L'élève qui n'y trouve pas son intérêt peut plus difficilement trouver l'énergie à y investir. En conséquence, on devrait, au sein d'un conseil d'établissement, trouver un cadre d'activité basé sur le respect et offrir des formations qui soient accessibles à tous les membres en même temps.

Une fois qu'ils sont conscients de leur rôle comme des objectifs poursuivis par le conseil d'établissement, les élèves sont mieux en mesure d'apporter leur collaboration, tandis que diminuent les risques de désengagement.

Le fait de siéger officiellement à ce comité suscite une fierté personnelle de même que le respect de la part des autres membres du conseil d'établissement, des autres élèves et des enseignants. Les personnes qui se voient privées de l'une ou l'autre de ces formes d'identification n'en retirent pas longtemps un sentiment de satisfaction et ont tendance à abandonner.

c. Le besoin d'agir

Les élèves siégeant dans un tel type d'organisme ont besoin de sentir que leur présence est utile aux autres élèves par une action concrète qui a un objet à moyen ou à court terme et dont les résultats sont observables. Sentir qu'on fait partie d'un groupe qui cherche des solutions est une source de motivation indéniable.



d. La réalisation de soi

La réalisation de soi est « le processus qui consiste à se comprendre et à développer ses capacités et ses talents[1] ». Cet accomplissement ne se fait pas sans défi, sans projet, ni sans avoir le pouvoir nécessaire à l'atteinte des résultats.

À cet égard, la motivation du groupe dépend beaucoup de la capacité du président du conseil d'établissement et de la direction de l'école de prendre des mesures favorisant la prise en charge de la quête de la « réussite » par les différents partenaires de la tâche éducative, qui deviennent ainsi autant d'agents mobilisateurs.

En contrepartie, les principales causes pour lesquelles des élèves pourraient se désintéresser, voire se désengager du conseil pourraient être les suivantes[2] :

- Manque de leadership;
- Manque d'organisation ou de structure;
- Sentiment d'incompatibilité entre les membres;
- Sentiment d'inutilité;
- Sentiment d'incompétence;
- Manque de participation des membres;
- Attentes trop grandes ou irréalistes;
- Absence de plaisir.

4.2 Savoir communiquer

L'habileté première à maîtriser ou à posséder pour être capable d'exercer quelque influence est sans aucun doute la communication, « un processus en vertu duquel les gens entrent en rapport [3] » et qui favorise la compréhension.

Pour exercer une influence, le représentant des élèves qui sait communiquer doit être en mesure d'accomplir ce qui suit :

- Motiver et inspirer les gens à s'engager concrètement;
- Établir des rapports de coopération et de confiance;
- S'en tenir aux questions abordées;
- Résoudre des conflits;
- Fournir des renseignements exacts;
- Empêcher la rupture de la communication.

1. ASSOCIATION DES ÉLÈVES DU CÉGEP DE SAINTE-FOY. *Guide de formation continue*, 1999, p. 2, 17.

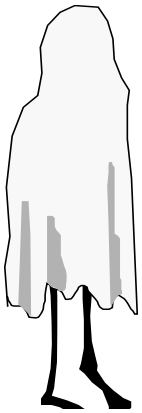
2. *Ibid.*, p. 2, 20

3. Ronald ADLER et N. Town. *Looking Out / Looking In*, New York (NY), Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1987, p. 21.

À propos de la difficulté à communiquer, il faut faire la différence entre :

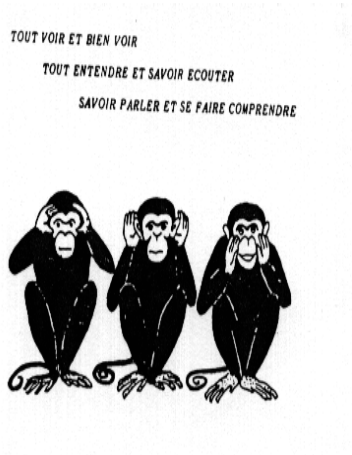
Ce que je pense	Ce que vous avez envie d'entendre
Ce que je veux dire	Ce que vous croyez entendre
Ce que je crois dire	Ce que vous entendez
Ce que je dis	Ce que vous comprenez

Source : *Encyclopédie du savoir relatif et absolu d'*Edmond Wells



Il est donc nécessaire pour le représentant des élèves de posséder les techniques essentielles de la communication verbale et non verbale et de choisir les types de comportements à adopter selon le contexte, le but poursuivi ou les interlocuteurs (voir la trousse, en annexe).

[1]



Les types de communications interpersonnelles

La communication verbale

La communication verbale s'appuie sur la mémoire de la personne qui écoute. Il est alors possible de recevoir une rétroaction immédiate de la part de la personne qui écoute et ainsi d'ajuster son message ou de l'adapter à la situation.

La communication verbale recourt à plusieurs aptitudes chez les communicateurs, notamment le sens de l'écoute, le sens de l'observation et l'empathie. Elle s'accompagne souvent d'autres types de communication, tels que les expressions faciales, les gestes, les signes, etc.

La communication non verbale

La majorité de l'information qui circule est non verbale (80 p. 100). Les principaux éléments de la communication non verbale sont le regard, la posture, la distance, le mouvement, le timbre de la voix, les gestes, les tics, le toucher. Plus difficile à décoder que le message verbal, elle a autant de valeur du fait qu'elle est habituellement involontaire.

Six éléments importants à exploiter pour qui désire bien faire porter son message[2]

1. Avoir une image claire de ce que je veux communiquer.

1. CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP, *Recueil de textes et exercices pour le cours « Techniques de communication »,* 1998, volet 2, p. 1.

2. CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP. *Recueil de notes de cours « Animation de groupe et travail en équipe »*, 1998, p. 28.

2. Connaître mon interlocuteur et adapter mon style de communication en fonction de ce qu'il est.

3. Utiliser le vocabulaire du récepteur plutôt que le mien propre.

4. Utiliser le nombre minimal de mots lorsque je m'exprime.

5. Répéter les éléments clés de mon message.

6. Favoriser la rétroaction, vérifier la compréhension du récepteur, questionner, faire reformuler.

Les dix commandements d'une écoute active[1]

1. Laisser parler l'autre, car alors comment écouter?

2. Mettre à l'aise son interlocuteur en lui montrant qu'il est libre de s'exprimer.

3. Montrer que l'on veut écouter, manifester son intérêt et ne pas faire autre chose en même temps.

4. Éviter toute distraction.

5. Essayer de se mettre à la place de son interlocuteur pour comprendre son point de vue.

6. Faire preuve de patience en accordant le temps nécessaire à l'autre pour s'exprimer, sans l'interrompre.

7. Rester calme, sinon on risque de donner de mauvaises significations aux mots.

8. Ne pas faire de critique ni émettre de jugement, car cela provoque des réactions de défense.

9. Poser des questions, ce qui prouve que l'on écoute et encourage l'autre à continuer; cela permet aussi de susciter de nouveaux points de vue.

10. Toujours être attentif à ce que dit l'autre.

Avec deux oreilles et une bouche, ne devrions-nous pas écouter deux fois plus que nous parlons?[2]

4.3 Savoir participer

Les règles d'or du bon participant[3]

1. Il arrive à l'heure.

2. Il écoute.

3. Il donne son opinion.

4. Il essaie de comprendre.

5. Il fait confiance.

6. Il tient compte des avis de chacun.

7. Il respecte l'ordre du jour.

1. CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP. *Recueil de notes pour le cours « Animation de groupe et travail en équipe »*, 1998, p. 30.

2. CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP, *Recueil de textes et exercices pour le cours « Techniques de communication »*, 1998, volet 2.

3. CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP, *Recueil de notes pour le cours « Animation de groupe et travail en équipe »*, 1998, p. 9.

8. Il cherche le consensus.

9. Il prévient en cas d'absence.

10. Il pense de manière positive.

11. Il fait préciser.

12. Il est clair, précis, concret et concis.

Quelques conseils pour une participation active

Être préparé

Des rencontres de nature officielle ne s'improvisent pas. Une préparation soignée des représentants de chaque groupe est indispensable. Aussi, les élèves participants :

- auront bien pris connaissance de l'ordre du jour (avant la réunion!);
- se seront renseignés sur les aspects qui peuvent toucher la vie scolaire;
- auront établi une façon optimale de présenter leurs dossiers;
- auront pris soin d'apporter les documents nécessaires pour soutenir leur point de vue.

Se concentrer sur l'objet de la discussion

En cours de réunion, il peut arriver que la discussion dévie de son objet. Pour différentes raisons, notamment les écarts de sujet provoqués par des participants, il est possible que des questions provisoires apparaissent ou encore qu'on traite deux sujets secondaires en même temps. En répondant aux questions « Que sommes-nous en train de faire en ce moment? » ou « De quoi discutons-nous actuellement? », on peut manifester son influence et proposer de remettre la discussion sur la bonne voie.

Savoir s'adapter aux variations de la participation

Au cours d'une discussion d'un groupe de travail, toutes les personnes ne sont pas également engagées, compte tenu, par exemple, de leur connaissance des dossiers; aussi certaines personnes vont-elles tenter de monopoliser le débat. À cet égard, être conscient de ce qui se passe et être capable de réagir pour faire évoluer la discussion représentent une autre façon de se montrer actif et influent.

Reconnaître les réseaux d'interactions

Par moments, des personnes discutent sans s'adresser à qui que ce soit, d'autres écoutent plus ou moins ou se confinent dans un rôle d'observateur. Il y a alors un réel danger de perdre la cohésion du groupe et de restreindre la discussion à quelques personnes. Observer qui parle à qui et qui écoute permet de se préparer à mieux orienter son intervention quand il sera temps de présenter son opinion.

Connaître la portée de la prise de décision

Il importe de porter attention aux modalités et aux conséquences des décisions prises par le groupe. Les décisions ne sont pas toutes d'égale importance pour les membres qui parfois se sentent plus ou moins touchés. Mais, certaines décisions peuvent avoir des conséquences considérables pour les élèves que l'on représente ou même sur ses propres activités.

5 La conduite d'une assemblée délibérante

Définition d'une « assemblée délibérante »

« Une assemblée délibérante est une réunion de personnes qui désirent étudier, discuter et prendre position sur une question d'intérêt commun, i.e. en arriver à un jugement collectif de l'assemblée comme groupe ou chercher une solution à un problème ou un terrain d'entente à une situation stratégique. » [1]

5.1 Le vocabulaire[2]

Adopter

C'est choisir et faire sienne une solution. C'est décider, prendre position sur un sujet. Ex. : le conseil d'établissement adopte le projet éducatif de l'école (article 74 de la Loi sur l'instruction publique).

Adoption

Une résolution peut être adoptée à l'unanimité ou à la majorité : « à l'unanimité » signifie que tout le monde est d'accord; « à la majorité » veut dire qu'au moins une personne a voté contre. « S'abstenir » signifie qu'une personne n'est pas en mesure de se prononcer pour ou contre la résolution, au moment du vote; une personne qui vote contre peut, à sa demande, faire enregistrer sa dissidence.

Ajourner

C'est renvoyer à un autre jour ou à une autre heure, c'est cesser l'activité en cours et la reporter à plus tard. Si le délai pour la reprise des activités est court, il n'est pas nécessaire de donner un nouvel avis de convocation.

Amendement

C'est un ajout demandé à la proposition dûment reçue; l'amendement doit avoir pour effet d'ajouter, de retrancher ou de remplacer certains mots, tout en conservant l'essence de la proposition. On doit d'abord accepter l'amendement avant d'entériner la proposition. Si l'amendement change la nature de la proposition, il faut la rejeter au moyen d'un vote pour en présenter une nouvelle.

Approuver

C'est donner son accord, c'est aussi décider; c'est avoir le dernier mot sur un sujet donné. Ex. : le conseil d'établissement approuve la politique d'encadrement des élèves proposée par le directeur (article 75 de la Loi sur l'instruction publique). Si le conseil n'approuvait pas la politique en question, le directeur d'école devrait refaire son travail.

Attendu

Il s'agit d'un point important sur lequel on appuie la demande, c'est un élément connu de toutes les parties. Ex. : attendu que, selon l'article 96.6, le conseil des élèves a pour fonction de promouvoir leur participation à leur réussite scolaire et aux activités de l'école.

1. Victor MORIN, *Procédure des assemblées délibérantes*, Laval, Éditions Beauchemin, 1991.
2. FÉDÉRATION DES COMITÉS DE PARENTS DE LA PROVINCE DE QUÉBEC, *Guide de fonctionnement des comités*, 1998, chap. 3, p. 1.

Considérant

Il s'agit d'un argument que l'on invoque et qui explique le bien-fondé de la demande; c'est un élément que l'on porte à l'attention de la personne à qui l'on s'adresse; un considérant fait souvent allusion à ce que l'on veut changer. Ex. : considérant qu'après vérification auprès des élèves au moyen d'un sondage, le comité des élèves constate que la solution apportée n'est pas prise dans le meilleur intérêt des élèves.

Consulter

C'est chercher des éclaircissements, des explications, des renseignements. Consulter quelqu'un, c'est lui reconnaître une compétence dont on tient compte. Ex. : le comité de parents doit être consulté sur différents sujets (article 193 de la Loi sur l'instruction publique).

Déposer

Déposer un document, c'est le porter à la connaissance de tous les intéressés. Le sujet du document est repris et discuté à un moment jugé opportun ou prédéterminé.

Donner son avis

C'est dire ce que l'on pense, s'exprimer sur un sujet. Ex. : le comité de parents donne son avis sur tout sujet propre à assurer le meilleur fonctionnement possible de la commission scolaire (article 192.2 de la Loi sur l'instruction publique). L'avis a pour objet d'informer, d'éclairer celui qui a à prendre une décision dont il est responsable.

Élire

C'est désigner une personne à un poste, à une fonction, par voie de suffrages. On nomme d'abord un président d'élections. Celui-ci procède à l'élection en appelant les mises en candidature et en déclarant la prise du vote, si cela est nécessaire.

Participer

Il est question de se mêler à une conversation, à une activité, à un groupe de travail. À cette occasion, plusieurs personnes sont engagées.

Point d'ordre

Il est invoqué quand on enfreint les règles adoptées, lorsque les discussions sont en dehors du sujet traité ou quand il y a non-respect de l'ordre ou du décorum.

Privilège

Il ne se rapporte pas directement à la proposition principale qui est discutée, mais il a une importance telle qu'il entraîne une considération immédiate.

Proposer

C'est faire connaître à quelqu'un ses intentions, c'est soumettre un choix.

Proposition

C'est une intention, émise et appuyée pour discussion. Les délibérations s'engagent d'abord sur la clarification et ensuite sur la discussion de la proposition. Si la proposition est adoptée, cela devient une décision qui est indiquée dans les minutes du procès-verbal. Il ne peut y avoir plusieurs propositions débattues en même temps. Une seule proposition à la fois est entérinée par décision du groupe, soit à l'unanimité ou sur division (partage des votes). La proposition s'appelle aussi « résolution ». Elle doit être claire; s'il y a lieu, elle doit mentionner à qui elle s'adresse, indiquer l'échéance qu'elle comporte et préciser le suivi de la décision. Ex. : nous demandons au conseil d'établissement de revoir cette situation à sa prochaine réunion ordinaire et de présenter une solution susceptible de mieux répondre aux besoins précisés par les élèves.

Quorum

Il s'agit du nombre minimal de participants nécessaire pour rendre valides les délibérations. Ex. : le quorum aux séances du conseil d'établissement est formé de la majorité des membres en poste, en incluant la moitié des représentants des parents (article 61 de la Loi sur l'instruction publique).

Règles de régie interne

C'est l'ensemble des règles de fonctionnement que se donne un comité pour mieux fonctionner. Elles sont normalement discutées et acceptées tout au début des activités du conseil d'établissement et elles sont généralement reconsidérées chaque année; on peut y surseoir temporairement au cours d'une réunion à la suite d'un vote majoritaire.

Ces règles sont établies en vertu des dispositions imposées par la Loi sur l'instruction publique régissant les conseils d'établissement. Elles permettent de préciser le mode de représentation des élèves, en précisant leur statut, leurs droits et devoirs comme membres votant au conseil d'établissement.

Les règles de régie interne doivent revêtir un caractère officiel qui leur donne le cachet d'une loi exécutoire au sein de l'organisme.

De façon générale, « les deux tiers des voix exprimées dans une assemblée sont requis pour l'adoption, la modification ou l'abrogation d'un règlement[1] ».

Reporter

C'est remettre à plus tard. Un point à l'ordre du jour peut être reporté pour différents motifs et repris pour examen à un autre moment.

Voix prépondérante

La présidence a une voix prépondérante ou décisive en cas de partage des voix. Ainsi, s'il y a égalité, la décision est prise dans le sens exprimé par la présidence.

5.2 L'ordre du jour

Pour faciliter l'examen et le traitement des questions, on en fait généralement une classification sous divers titres dont l'ensemble s'intitule « ordre du jour ».

a. Au début de la réunion, le président soumet l'ordre du jour à l'approbation de l'assemblée. Cela exige une proposition en bonne forme.

b. L'interversion des questions à l'ordre du jour, c'est-à-dire leur prise en considération sans égard au rang qui leur est assigné, exige un vote positif des deux tiers.

c. Voici un exemple d'ordre du jour :

   1. Ouverture de l'assemblée et vérification du quorum.
   2. Lecture et adoption de l'ordre du jour.
   3. Lecture et adoption du dernier procès-verbal.
   4. Suivi lié au dernier procès-verbal.

1. Victor MORIN, *Procédure des assemblées délibérantes*, Laval, Éditions Beauchemin, 1991, p. 27.

5. Information et rapports des comités.
   Les élèves peuvent prendre la parole ici pour informer l'assemblée sur des points qui les concernent.
6. Affaires nouvelles.
   Les élèves peuvent présenter ici les projets qui les intéressent.
7. Divers.
8. Période de questions du public.
9. Levée de l'assemblée.

5.3 Le procès-verbal

Au début de la réunion, le secrétaire doit faire la lecture du procès-verbal de la réunion précédente et le président doit le faire entériner par l'assemblée. Lorsque les membres ont pris connaissance du procès-verbal avant la réunion, on peut se dispenser de le lire au cours de la réunion. S'il y a des erreurs ou des omissions, on les corrige séance tenante. Le procès-verbal doit être signé par le secrétaire qui l'a rédigé et par la personne qui préside l'assemblée et qui l'a fait entériner.

Le procès-verbal doit comprendre des éléments précis :

- La date, l'heure et le lieu de la réunion, le nom du président et les noms des personnes présentes ainsi que les noms des personnes absentes;
- Un rapport succinct des délibérations;
- Les décisions qui ont été prises par l'assemblée, le nom des auteurs des résolutions et le résultat des votes;
- L'heure où la séance a été levée.

Seuls les membres qui ont assisté à la réunion que le procès-verbal concerne et qui ont le droit de vote peuvent en proposer et en appuyer la confirmation.

Comme le procès-verbal est un document public, il est avantageux pour les élèves siégeant au conseil d'établissement de le présenter au conseil d'élèves. Ainsi, celui-ci peut être renseigné quant aux décisions et aux projets pouvant avoir des conséquences sur les activités des élèves ou sur la vie scolaire.

5.4 Les droits et devoirs du président

- Il revient au président d'ouvrir la réunion à l'heure convenue ou dès qu'il y a quorum.
- Au moment voulu, il présente tous les points qui sont à l'ordre du jour.
- Il dirige les délibérations et accorde la parole aux personnes qui l'ont demandée.
- Il interrompt le membre qui prend la parole sans y avoir été autorisé ou qui s'éloigne de la question à l'étude.
- Il procède à la clarification de la proposition; la clarification permet de préciser la nature et le sens de la proposition. Des questions sont posées afin que tous aient une compréhension identique de la question, sans toutefois que soient émis des points de vue à cette étape souvent assez rapide. Par la suite, le président soumet la proposition à l'assemblée pour discussion jusqu'à ce qu'une personne demande le vote. Le président peut alors demander si les deux tiers des membres de l'assemblée sont prêts à voter. Si la proposition fait l'objet d'un amendement, celui-ci doit d'abord être soumis aux voix. Si l'amendement est adopté, le président lit la proposition amendée et le débat

- reprend. Dans le cas d'un sous-amendement, l'assemblée doit se prononcer d'abord sur le sous-amendement, ensuite sur l'amendement et, enfin, sur la proposition finale.
- Le président rejette toute proposition qui, selon lui, n'est pas conforme aux règles de régie interne du conseil d'établissement ou qui ne relève pas du mandat du conseil.
- Il déclare contraires aux règlements les digressions, les altercations et les attaques personnelles et a le droit de faire expulser tout membre récalcitrant.
- Il peut prendre part à la discussion et fournir des renseignements aux membres de l'assemblée en respectant également leur droit de parole (bien que cette situation ne soit pas l'idéal pour un président d'assemblée). Il peut expliquer l'effet d'une proposition qu'on discute (en sollicitant le point de vue des élèves, par exemple) et retenir l'attention de l'assemblée si celle-ci s'éloigne des lignes de conduite du conseil d'établissement.
- Quand un membre fait appel au règlement, le président se prononce sur les questions de procédure et donne les raisons de sa décision.
- En cas d'égalité des votes, le président a une voix prépondérante (article 63 de la Loi sur l'instruction publique).

5.5 Les délibérations

Un groupe délibérant exprime son opinion sur les questions qui lui sont soumises en se prononçant sur une proposition présentée et appuyée par des membres (selon les règles de régie interne du conseil d'établissement). Lorsqu'elle est énoncée par le président, la proposition devient la question à l'étude et elle appartient alors à l'assemblée. C'est à ce moment que la discussion peut être entamée et que les élèves peuvent faire valoir leur point de vue. Aucune autre proposition ne peut être débattue en même temps.

Une fois proposée, appuyée et énoncée par le président, toute proposition peut être :

- discutée, c'est-à-dire qu'elle est soumise à l'opinion des participants;
- amendée, par un ajout précisant le sens de la proposition;
- renvoyée à un comité, c'est-à-dire qu'elle est transmise à un groupe chargé d'en faire une étude particulière;
- retirée; dans ce cas, le consentement de l'assemblée est nécessaire;
- mise aux voix; alors, la proposition est soumise au vote des participants ayant ce droit;
- reconsidérée, c'est-à-dire que la proposition sera reprise à la même réunion.

Discussion de la proposition

Les auteurs de la proposition entament le débat. Un membre n'a pas le droit de parler plus d'une fois sur la question sans avoir obtenu la permission du président et le consentement unanime de l'assemblée, sauf s'il s'agit de corriger une mauvaise interprétation de ses paroles (cette règle vaut pour une assemblée nombreuse de 20 personnes et plus, mais les règles de régie interne peuvent permettre de le contourner).

La personne qui soumet la proposition a généralement un droit de réplique aux arguments de ses adversaires pour clore le débat, mais cette réplique ne doit pas être suivie d'une nouvelle argumentation.

Les seuls arguments permis sont ceux qui soutiennent la proposition. Les membres de l'assemblée qui prennent part au débat (dont les représentants des élèves) doivent se prononcer pour ou contre la question prise en considération.

Amendement à la proposition

Toute proposition est susceptible d'être modifiée pour clarification, à condition de ne pas changer le sens de la proposition (en retranchant certains mots, en ajoutant quelques mots ou en remplaçant certains termes). Cependant, il ne peut y avoir qu'un seul amendement à la fois.

Renvoi à un comité

Lorsqu'on a besoin d'obtenir des renseignements supplémentaires ou que la proposition fait l'objet de nombreux amendements, il peut être avantageux de proposer de siéger en sous-groupes ou en comité plénier. Les membres ne sont plus alors restreints par l'obligation de ne parler qu'une fois sur une question; la discussion est ainsi élargie, mais il importe de se limiter à la question sous examen.

Le plus souvent, un membre propose de recourir à un comité, qui fera un rapport sur la question à la prochaine assemblée, afin d'obtenir le maximum d'information avant de prendre une décision. **Pour éviter de retarder la prise de décision, il est impératif pour les élèves de bien préparer leurs demandes ou leur argumentation en ayant en main tous les documents nécessaires à la discussion**. Il est à remarquer qu'il faut l'assentiment des deux tiers de l'assemblée pour soumettre de nouveau une question à un moment autre que celui qui lui a été assigné.

Retrait d'une proposition

Une fois soumise par un membre, puis acceptée par le président, une proposition appartient à l'assemblée. Les promoteurs de la proposition ne peuvent pas la retirer sans avoir obtenu le consentement de la personne qui l'a proposée, de celle qui l'a appuyée et de la majorité de l'assemblée. Mise aux voix de la proposition.

Lorsque le débat est terminé, le président demande à l'assemblée si elle est prête à se prononcer par voie de suffrages, puis il lit la proposition et il invite les membres qui ont le droit de voter à se prononcer.

À n'importe quel moment au cours d'un débat, un membre peut demander le vote, même s'il ne s'est pas prononcé sur la question qui est l'objet du débat; cette demande est indiscutable et doit être appuyée. Elle doit alors rallier les deux tiers des voix. Il est à souligner que, de façon officielle, le directeur d'école n'a pas le droit de voter au cours des séances du conseil d'établissement (article 46 de la Loi sur l'instruction publique).

Reconsidération de la proposition

Une proposition adoptée ou rejetée au cours d'une réunion peut être reconsidérée à la même réunion, pourvu que les deux tiers des membres présents soient en faveur de ce nouvel examen, que toutes les personnes qui ont voté la première fois soient encore présentes, qu'il y ait des faits nouveaux qui justifient une telle mesure et qu'on puisse disposer rapidement de cette question.

Levée de la séance

Dès le début de la séance, il convient de fixer au moyen d'une proposition l'heure à laquelle on entend la terminer. En revanche, il peut être opportun d'ajourner la réunion et de la poursuivre à un autre moment. Si une question est à l'étude au moment de

l'ajournement ou de la suspension de la séance, elle est écartée automatiquement et elle doit être ramenée plus tard par une nouvelle proposition.

6 Deux sites Internet à consulter

Site des conseils d'établissement :

http://www.meq.gouv.qc.ca/conseil/

On trouve dans ce site des renseignements très intéressants pour les membres des conseils d'établissement. Il y a un forum de discussion où il est possible de poser des questions et d'avoir l'opinion d'autres membres de conseils d'établissement de tout le Québec.

Site Acti-jeunes :

http://www.acti-jeunes.qc.ca

Acti-jeunes est un réseau d'échange de matériel et d'information, un lieu de partage d'expériences enrichissantes destiné aux jeunes et au personnel responsable de la vie scolaire dans toutes les écoles du Québec. Il aide à soutenir les jeunes dans leurs apprentissages en les encourageant à participer activement à la vie de leur école.

Acti-jeunes prend la forme de sessions de formation, comme celle qui s'adresse aux élèves membres des conseils d'établissement ou celle qui porte sur la radio scolaire ou encore de différents projets tels les colloques régionaux organisés par les jeunes.

On trouve dans ce site, notamment, des renseignements sur certaines formations ou activités Acti-jeunes.

Bibliographie

ADLER, Ronald, N. Town. *Looking Out/Looking In,* New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1987.

ASSOCIATION DES ÉLÈVES DU CÉGEP DE SAINTE-FOY. *Guide de formation continue*, Sainte-Foy, 1999, 150 p.

BERNARD, L., et J. BUREAU, *Recueil de notes pour le cours « Animation de groupe et travail en équipe »*, Rivière-du-Loup, Cégep de Rivière-du-Loup, 1998, 75 p.

DESLONGCHAMPS, J. *Recueil de textes et exercices pour le cours « Techniques de communication »*, Rivière-du-Loup, Cégep de Rivière-du-Loup, 1998, 80 p.

FÉDÉRATION DES COMITÉS DE PARENTS DE LA PROVINCE DE QUÉBEC. *Guide de fonctionnement des comités*, 1998.

FÉDÉRATION DES COMITÉS DE PARENTS DE LA PROVINCE DE QUÉBEC. *La gestion participative.*

FRANCŒUR, Roger. *Le partenariat, forme de collaboration privilégiée au conseil d'établissement* (document de travail), Rimouski, MEQ, 1998, 22 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Loi sur l'instruction publique. L.R.Q.,* Québec, Éditeur officiel du Québec, 1999, 167 p.

JOHNSON, Davis, *Reaching Out,* Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1981.

KOFFI, Vivi, Paul LAURIN et André MOREAU. *Quand l'école se prend en main*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1998, 256 p.

LAMOUREUX, Henri, *La pratique de l'action communautaire,* Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1996, 436 p.

LAVERGNE, Marthe. *Formation au travail d'équipe*, Sainte-Foy, Université Laval, 1995, 164 p.

MARCOTTE, François. *L'action communautaire,* Montréal, A. Saint-Martin, 1986, 141 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Jeunes en santé–Qualité de vie en classe*, Québec, Direction de l'adaptation scolaire et des services complémentaires, 1998, 83 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Vivre à l'école. Cadre général d'organisation des services complémentaires*, Québec, 1988, 64 p.

MORIN, Victor. *Code Morin*. *Procédure des assemblées délibérantes*, mise à jour de Michel Delorme, Laval, Éditions Beauchemin, 1991, 152 p.

MUCCHIELLI, Roger. *La conduite des réunions,* Paris, Librairie technique, 1975, 280 p.

PATTERSON, J. L., *Leadership for tomorrow's Schools, Alexandria, Association for Supervision and Curriculum Development*, 1993.

SAINT-ARNAUD, Yves. *Les petits groupes : participation et communication*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal et Éditions du CIM, 1978, 176 p.

Activité de formation des élèves
(fiches 1 à 8)

Fiche 1

« Bingo rencontre »

Il s'agit d'animer un « bingo » en rencontrant dans un groupe donné un interlocuteur qui accepte d'appuyer ou non les énoncés qui lui sont soumis en expliquant les raisons de son assentiment (alors il appose signature sous l'énoncé) ou de son désaccord (alors il ne signe pas). L'animateur doit ensuite faire part au groupe du raisonnement des interlocuteurs qu'il a rencontrés.

La seule façon de promouvoir la démocratie à l'école est de faire participer les élèves aux décisions relatives à la vie scolaire. _____	L'écoute est une attitude plus importante que la communication. _____	On peut, à l'école, avoir des pouvoirs sans avoir de responsabilités. _____	Avec le droit de vote, les élèves sont influencés par les parents et les enseignants. _____
Les adultes membres du conseil d'établissement craignent que les élèves prennent du pouvoir, ils ont peur de voir leur territoire envahi. _____	L'engagement des élèves au conseil d'établissement se limite à la vie parascolaire. _____	Lorsque l'école devient « leur école », les jeunes aiment s'y retrouver, y travailler et y réussir. _____	Le manque de participation est attribuable uniquement à l'individualisme; on ne peut rien y faire. _____
Un bon conseil d'établissement doit être formé de gens qui partagent sensiblement les mêmes points de vue. _____	Les jeunes qui participent à des entreprises publiques ont une longueur d'avance en ce qui regarde la conscience sociale. _____	Les garçons ont moins de conscience sociale que les filles et sont de moins bons représentants d'élèves. _____	Les jeunes ont moins de crédibilité que les adultes à cause de leur vision à court terme. _____
Le manque d'engagement des jeunes (à l'école comme ailleurs) vient de ce qu'ils ne perçoivent plus l'espace de manœuvre que leur confèrent leurs droits. _____	Il est plus avantageux d'exercer une influence dans une assemblée lorsqu'on n'a pas le droit de vote. _____	Les élèves d'une école doivent être maîtres de tous leurs projets. _____	Les filles obtiennent souvent le rôle de présidente, prennent souvent la parole et sont souvent des leaders. _____

Fiche 2

Jeu des étiquettes[1]

Objets d'apprentissage

- Mettre en évidence des attitudes qui font obstacle à l'exercice de la démocratie.
- Reconnaître que l'exercice de la démocratie implique le refus des étiquettes négatives et une attitude d'ouverture aux opinions, aux goûts et aux champs d'intérêt de chacun des groupes que les élèves mandataires doivent représenter au conseil d'établissement.
- Reconnaître que, lorsqu'ils sont membres d'une équipe de travail qu'ils n'ont pas choisie, les participants interviennent le plus souvent avec leur meilleure volonté mais que les préjugés influent parfois sur des aspects de leur participation.

Déroulement

L'animateur ou l'animatrice prépare une série d'étiquettes autocollantes sur chacune desquelles est inscrit un qualificatif (voir ci-dessous). Ensuite, l'animateur ou l'animatrice colle une étiquette dans le dos de chaque élève. Les élèves circulent alors dans la classe, durant quelques minutes, et doivent se choisir un ou des compagnons de travail en tenant compte des qualificatifs collés au dos de leurs condisciples. Ils peuvent choisir de travailler avec quelques personnes ou de travailler seuls. Enfin, les élèves se réunissent pour former leur équipe de travail.

Animation

La personne qui anime l'activité demande aux élèves qui ont décidé de travailler seuls si leur décision est un libre choix ou si elle vient du fait que personne ne les désirait. Elle récupère ensuite les étiquettes et les présente au groupe.

Un mini-sondage est proposé afin de préciser ce que chaque participant a éprouvé pendant le jeu. La question à poser est : « De façon générale, quelle a été la réaction des autres joueurs et joueuses à la lecture de votre étiquette? » L'animateur ou l'animatrice enregistre les réponses selon les caractères suivants : rejet, indifférence, ouverture.

On se demande enfin si ce phénomène de l'étiquetage peut se produire dans la réalité et comment, dans une équipe de travail ou dans un conseil d'établissement, cela peut nuire à l'accomplissement d'un mandat ou à l'établissement d'un consensus nécessaire pour une prise de décision ou la résolution d'un problème.

Liste des étiquettes possibles : professeur, parent, bavard, comique, « chialeux », timide, honnête, fonceur, autoritaire, sympathique, menteur, endormi, directeur, leader, « baveux », etc.

---

1. Adapté du « Jeu des étiquettes », fiche 5.2 du document Acti-jeunes intitulé : *« Jeunes en santé–Qualité de vie en classe »,* Ministère de l'Éducation, 1998, p. 48.

Débat d'experts

Objets d'apprentissage

- Se rendre compte que, dans le mandat de représentation des élèves au conseil d'établissement, il est tantôt facile, tantôt difficile de bien accomplir le mandat confié par le conseil d'élèves.
- Manifester de la créativité, de la clarté et de la synthèse dans l'expression de ses idées.
- Développer des habiletés de communication verbale et non verbale.

Animation

La personne qui anime l'activité explique que tous les élèves de l'école ne sont pas au courant du mandat rempli par les représentants des élèves, que les représenter est une tâche qui s'appuie, entre autres choses, sur l'esprit démocratique. Pour faire ressortir les diverses facettes du rôle de représentant ou représentante et en même temps faire valoir les qualités indispensables à cette fonction, une joute oratoire mettra en évidence le bon et le mauvais côté des choses…

Déroulement

Les participants se divisent en deux équipes égales : la première équipe doit défendre le point de vue selon lequel il est difficile de représenter les élèves au conseil d'établissement; la seconde doit en arriver à démontrer qu'il est possible, voire facile de jouer ce rôle à l'école secondaire. (On peut aussi diviser le groupe en quatre équipes; ainsi, deux d'entre elles défendront le même point de vue.)

La personne qui anime l'activité accorde dix minutes aux deux équipes pour établir une argumentation et désigner chacune un porte-parole (il y aura quatre porte-parole si le groupe est divisé en quatre équipes).

L'animateur ou l'animatrice joue le rôle de président d'assemblée et indique les règles à suivre :

- Deux minutes sont accordées à chaque porte-parole;
- Cinq minutes sont accordées à chaque équipe pour préparer une contre-argumentation;
- Une minute est accordée à chaque porte-parole pour son plaidoyer final.

La personne qui anime l'activité prend note des arguments les plus convaincants, les commente et demande aux élèves quel argument leur paraît le plus probant et pourquoi.

Fiche 4

L'assemblée délibère!

Objets d'apprentissage

- Expérimenter la communication et la présentation de dossiers devant un conseil d'établissement.
- Reconnaître que l'argumentation, la justification et la conviction font partie des attributs de base pour bien présenter le point de vue des élèves au conseil d'établissement.

Animation

La personne qui anime l'activité indique aux élèves que, pour mieux comprendre comment remplir de manière appropriée leur rôle de représentant des élèves au conseil d'établissement, ils auront à préparer une argumentation et à émettre une proposition concernant le problème décrit dans l'une ou l'autre des mises en situation suivantes.

Jouant le rôle de président d'assemblée, l'animateur ou l'animatrice se préoccupe d'appliquer les codes et la procédure, comme cela est normalement dévolu à cette fonction.

Déroulement

Le groupe est divisé en deux équipes. Chacune d'elles se voit présenter une mise en situation différente au sujet de laquelle elle doit se faire une opinion et préparer une argumentation qu'elle soumettra à l'autre équipe au moment choisi par le président ou la présidente d'assemblée. Une période de dix minutes est accordée à chaque équipe pour étayer son point de vue sur la question.

Le président ou la présidente convoque l'assemblée, lit l'ordre du jour et applique la procédure d'assemblée délibérante.

Il est possible de désigner des élèves qui, à titre d'observateurs du déroulement de l'activité, s'intéresseront aux points suivants :

- Le respect de la procédure par le groupe;
- Les techniques de communication utilisées et remarquées;
- La communication verbale, la communication non verbale et la clarté d'expression;
- La capacité de synthèse dans l'expression des idées;
- La clarté des propositions;
- Les comportements liés à l'écoute.

Il est alloué environ quinze minutes pour la discussion de chaque point à l'ordre du jour relatif à la mise en situation. Si, après ce temps, aucune proposition de règlement n'est en vue, le groupe doit prendre position selon les possibilités offertes conformément à la procédure de conduite d'une assemblée délibérante.

La personne qui anime (et qui a joué le rôle de président ou de présidente d'assemblée) fait le point en considérant les aspects marquants de la réunion, la qualité des présentations et les faiblesses à corriger et en faisant participer les élèves à cette appréciation de leur tâche. S'il y avait des observateurs, ceux-ci seraient mis à contribution dès le début du retour sur l'activité.

Première mise en situation : **« Le rendez-vous manqué »**

Les élèves de la polyvalente qui veulent porter camisoles et minijupes en classe ont raté l'occasion de faire modifier le code vestimentaire de l'établissement.

Les adolescents et adolescentes qui avaient manifesté par centaines devant leur école la semaine précédente ne se sont pas présentés à l'audition que leur avait fixée le conseil d'établissement, mardi soir.

En leur absence, les enseignants et les enseignantes, les parents et les membres de la direction de l'école ont décidé par vote de maintenir le *statu quo*.

Le directeur de la polyvalente ne peut expliquer pourquoi ses élèves ont manqué ce rendez-vous. « Peut-être que leur argumentation n'était pas assez solide », opine-t-il.

Selon la présidente du conseil d'établissement, l'école a motivé sa décision par un souci de décence. « Il faut garder une certaine décence. Nous avons un code vestimentaire à respecter », déclare-t-elle, en rappelant que l'école se montre généralement assez permissive.

La présidente précise en outre avoir reçu des appels de parents qui tenaient à ce que la polyvalente conserve un code d'habillement rigide. « Il faut faire attention quand on ouvre une porte comme celle-là. On serait bien mal pris, l'an prochain, si la mode était aux hauts de costume de bain », laisse-t-elle entendre.

(Adapté du journal *Le Droit*, 27 mai 1999.)

En tant que représentants des élèves, vous avez à vous présenter devant le conseil d'établissement et à le convaincre de revenir sur sa décision concernant le code vestimentaire.

Deuxième mise en situation : « De l'argent pour les activités scolaires »

En vertu de l'article 94 de la Loi sur l'instruction publique, il est possible pour les conseils d'établissement de chercher une source de financement privée, si cela reste compatible avec la vocation éducative de l'école.

Une importante compagnie d'informatique propose d'augmenter le parc informatique de l'école ou de le renouveler, en échange de quoi ses propres publicités paraîtront de façon obligatoire et systématique toutes les fois qu'une personne utilisera un des ordinateurs.

D'autre part, le McDonald's local offre un appui financier pour aider l'équipe sportive de l'école, qui possède d'excellents joueurs mais dont le budget a considérablement diminué. La proposition consiste à fournir la tenue sportive de tous les joueurs, qui devra en contrepartie être aux couleurs de cette chaîne de restauration rapide. Le budget alloué aux sorties éducatives serait également augmenté si le conseil d'établissement permettait qu'une annonce des menus spéciaux offerts dans ces restaurants soit faite chaque mois à la radio scolaire.

Le conseil d'établissement et vous êtes appelés à apprécier les offres soumises et vous devez vous prononcer sur les « valeurs éducatives » qui vous permettraient d'accepter ces propositions.

Fiche 5

Mesure de la participation

Objet d'apprentissage

- Permettre aux participants et participantes de l'activité précédente d'évaluer leur propre degré d'engagement dans l'activité et de réfléchir sur cet aspect.

Déroulement

En premier lieu, chaque membre du groupe évalue son propre engagement dans la discussion relative aux mises en situation de l'activité précédente.

Ensuite, chaque membre évalue l'engagement de chacun des autres membres dans l'activité en question.

Enfin, en groupe, à l'aide de la personne qui assure l'animation, on analyse la dernière activité en mettant en évidence les aspects les plus révélateurs.

Évaluation de la participation

Autoévaluation

Je suis particulièrement satisfait ou satisfaite de :_____

_____

Je suis particulièrement insatisfait ou insatisfaite de :_____

_____

Ai-je exprimé clairement mon assentiment ou mon désaccord à l'égard des décisions qui ont été prises, de même que les raisons que j'avais?

Si j'étais en désaccord avec les autres, me suis-je senti suffisamment solidaire pour me rallier à l'opinion de la majorité?

Me suis-je senti suffisamment écouté et compris durant cet exercice?

Me suis-je senti suffisamment à l'aise pour exprimer des idées différentes de celles du groupe?

Évaluation des membres du groupe

Pour chaque membre des équipes, nommer trois aspects positifs de son comportement ou de sa personnalité qu'il aurait avantage à conserver et à exploiter.

Pour chacun des participants, relever trois aspects moins bénéfiques ou improductifs qu'il aurait avantage à corriger. Donner des exemples concrets et préciser.

Pour chacun des participants, indiquer également des éléments qui concernent la personnalité, les comportements ou les attitudes, qui sont absents et qu'il aurait avantage à acquérir. Donner des exemples.

Évaluation en groupe

A-t-on tenu compte de l'opinion de chaque participant dans l'atteinte du résultat?

Les participants ont-ils l'impression de s'influencer mutuellement? Comment?

A-t-on l'impression que des membres se sont ralliés à l'opinion de la majorité sans être convaincus?

Quels obstacles a-t-on relevés touchant l'activité?

Par quels termes peut-on qualifier le climat qui a régné au sein du groupe durant la discussion?

A-t-on pris des décisions? Si oui, lesquelles? Sinon, pourquoi?

Comment les décisions ont-elles été prises?

Fiche 6

Comment prend-on des décisions[1]?

Objet d'apprentissage

- Vérifier les modes habituels de prise de décision.

Déroulement

L'exercice consiste à réfléchir sur les façons habituelles de prendre des décisions pendant une réunion, particulièrement pendant une séance du conseil d'établissement. Il s'agit de lire les énoncés qui suivent et de choisir les cinq énoncés qui apparaissent comme les plus représentatifs de ce qui se passe au cours d'une réunion de ce type.

Encerclez les numéros correspondant aux énoncés retenus.

1. Lorsqu'il est nécessaire qu'une décision soit prise, il est habituellement suggéré qu'une étude soit faite par un petit groupe (comité plénier).
2. Les personnes qui ont l'autorité prennent généralement les décisions.
3. Les gens ont réellement l'occasion d'exprimer leur point de vue.
4. Tout le monde est habituellement d'accord avec les décisions qui sont prises.
5. La décision est prise fréquemment à la majorité des voix.
6. Le président prend en fait les décisions.
7. Souvent, les personnes donnent librement leur aval aux décisions qui sont prises et les soutiennent.
8. Il y a souvent un groupe de représentants qui se liguent pour influencer les opinions.
9. Les décisions sont habituellement prises à la suite d'un consensus du groupe.
10. Aucune décision n'est prise tant que chaque participant n'a pas donné implicitement son assentiment.
11. Les gens ont la liberté d'exprimer leur point de vue, mais on sent que c'est la direction qui décide.
12. Quelques personnes dominent le groupe par leur facilité à s'exprimer et par leur expérience.
13. Aucune décision n'est arrêtée tant que chacun n'appuie pas minimalement la proposition.
14. La majorité des voix est nécessaire pour qu'une proposition soit acceptée.
15. Chacun des membres appuie activement les décisions.

Dans les cases ci-dessous, encerclez les numéros correspondant aux cinq énoncés choisis.

NUMÉROS DES ÉNONCÉS			TOTAUX	NATURES DES DÉCISIONS
2	6	11		Décisions individuelles
1	8	12		Décisions minoritaires
5	9	14		Décisions majoritaires
3	4	13		Décisions par consensus
7	10	15		Décisions unanimes

1. Adapté du *Guide de formation continue* de l'Association des élèves du cégep de Sainte-Foy, 1999, p. 53.

Suis-je un bon récepteur[1]?

Objet d'apprentissage

- L'exercice qui suit permet de prendre conscience de la capacité du participant à une réunion à être un bon récepteur.

Déroulement

Répondre personnellement au questionnaire suivant et relever les aspects à améliorer.

	Très souvent	Habituel-lement	Parfois	Rarement
1. Pouvez-vous mettre de côté les préjugés que vous entretenez à l'égard des personnes qui vous parlent?	0	1	2	3
2. Gardez-vous votre réponse pour vous jusqu'à ce que la personne qui a la parole ait fini de parler?	0	1	2	3
3. Écoutez-vous même si vous estimez connaître d'avance ce qui va être dit?	0	1	2	3
4. Si votre interlocuteur hésite, l'encouragez-vous toujours à continuer?	0	1	2	3
5. Faites-vous la synthèse de ce qui a été dit avec votre interlocuteur?	0	1	2	3
6. Faites-vous preuve de patience au cours de la discussion?	0	1	2	3
7. Prenez-vous le temps d'écouter?	0	1	2	3
8. Accordez-vous à l'interlocuteur toute votre attention?	0	1	2	3
9. Laissez-vous l'autre personne parler même si elle se répète?	0	1	2	3
10. Gardez-vous votre jugement pour la fin?	0	1	2	3

1. Adapté de : Yves SAINT-ARNAUD, *Les petits groupes : participation et communication*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal et Éditions du CIM, 1978, 136 p.

	Très souvent	Habituel-lement	Parfois	Rarement
11. Dépistez-vous l'idée principale de ce qui a été dit?	0	1	2	3
12. Le contexte de la communication vous sert-il à comprendre les mots?	0	1	2	3
13. Comprenez-vous toutes les implications de ce qui a été dit?	0	1	2	3
14. Avez-vous réellement essayé de vous mettre dans la peau de votre interlocuteur? De comprendre son point de vue?	0	1	2	3
15. Sur le plan strictement personnel, vos interlocuteurs vous ont-ils intéressé?	0	1	2	3
16. Respectez-vous les idées, les opinions de vos interlocuteurs?	0	1	2	3
17. Écoutez-vous volontairement?	0	1	2	3
18. Pouvez-vous demeurer calme même si votre interlocuteur est excité ou enragé?	0	1	2	3
19. Percevez-vous les sentiments qui restent cachés?	0	1	2	3
20. Laissez-vous l'autre finir son propos sans l'interrompre?	0	1	2	3
21. Accordez-vous toute votre attention même en dépit des distractions?	0	1	2	3
22. Pouvez-vous, pendant une période de temps assez longue, cerner et comprendre le point de vue de votre interlocuteur?	0	1	2	3
23. Encouragez-vous la personne qui parle à poursuivre par des sourires ou en hochant la tête?	0	1	2	3
24. Posez-vous des questions pour vous assurer d'avoir bien compris ?	0	1	2	3

REMARQUES PERSONNELLES : SUIS-JE UN BON RÉCEPTEUR?

Test : comment je réagis dans les conflits[1] ?

Aussi les maximes et les proverbes suivants peuvent-ils être considérés comme autant de descriptions de différentes stratégies de résolution de conflit. L'exercice proposé ici consiste à lire ces maximes, proverbes et sentences attentivement, puis, en utilisant l'échelle de réponses suivante, à indiquer à quel point chaque formule est représentative de votre façon de réagir en situation de conflit.

5 : **Très représentative** de ma façon de réagir en situation de conflit.

4 : **Fréquemment représentative** de ma façon de réagir en situation de conflit.

3 : **Quelquefois représentative** de ma façon de réagir en situation de conflit.

2 : **Rarement représentative** de ma façon de réagir en situation de conflit.

1: **Jamais représentative** de ma façon de réagir en situation de conflit.

Maximes, proverbes et sentences	Réaction				
1. Il est plus facile d'éviter une querelle que d'y mettre fin.	1	2	3	4	5
2. Si vous ne pouvez convaincre une personne de penser comme vous, forcez-la à agir selon vos idées.	1	2	3	4	5
3. Les mots doux viennent à bout des cœurs durs.	1	2	3	4	5
4. Tu m'égratignes. Je t'égratigne à mon tour.	1	2	3	4	5
5. Allons, raisonnons ensemble maintenant.	1	2	3	4	5
6. Le plus avisé cède le premier.	1	2	3	4	5
7. La raison du plus fort est toujours la meilleure.	1	2	3	4	5
8. Les paroles tendres font les manières élégantes.	1	2	3	4	5
9. Mieux vaut la moitié du pain que pas de pain du tout.	1	2	3	4	5
10. La vérité ne fait pas l'unanimité.	1	2	3	4	5

1. Adapté de : Davis JOHNSON, *Reaching Out*, Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1981, p. 201-203.

11. Celui qui choisit la fuite choisit de remettre la querelle à un autre jour.	1	2	3	4	5
12. Le vainqueur, c'est celui qui a mis les autres en fuite.	1	2	3	4	5
13. Une main de fer dans un gant de velours. .	1	2	3	4	5
14. Les bons comptes font les bons amis.	1	2	3	4	5
15. Personne n'a le dernier mot, mais chacun a voix au chapitre.	1	2	3	4	5
16. Fuyez ceux qui ne sont pas d'accord avec vous.	1	2	3	4	5
17. La victoire va à ceux qui y croient.	1	2	3	4	5
18. Les bonnes paroles valent beaucoup et coûtent peu.	1	2	3	4	5
19. Œil pour œil, dent pour dent.	1	2	3	4	5
20. Seul celui qui accepte de ne pas avoir le monopole de la vérité peut profiter de la vérité des autres.	1	2	3	4	5
21. Évitez les gens chicaniers, ils ne sont bons qu'à empoisonner la vie.	1	2	3	4	5
22. Celui qui ne fuit jamais met les autres en fuite.	1	2	3	4	5
23. L'harmonie est faite de paroles tendres.	1	2	3	4	5
24. Les cadeaux entretiennent l'amitié.	1	2	3	4	5
25. Mettez vos conflits au grand jour et débattez-en sur-le-champ.	1	2	3	4	5
26. La meilleure chose à faire avec les conflits, c'est encore de les éviter.	1	2	3	4	5
27. Ne mettez les pieds qu'où vous voulez rester.	1	2	3	4	5
28. Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage.	1	2	3	4	5
29. Un « tiens » vaut mieux que deux « tu l'auras ».	1	2	3	4	5

30. La franchise, l'honnêteté et la confiance peuvent soulever des montagnes.	1	2	3	4	5
31. Rien ne vaut qu'on se batte pour l'obtenir.	1	2	3	4	5
32. Le monde est fait de deux sortes de gens : les gagnants et les perdants.	1	2	3	4	5
33. Si on vous frappe avec une pierre, ripostez avec de l'ouate.	1	2	3	4	5
34. Quand chaque partie cède un peu de terrain, l'accord pointe.	1	2	3	4	5
35. À persévérer dans l'effort, la vérité finit toujours par éclater.	1	2	3	4	5

TABLE D'APPRÉCIATION

Retraite	Force	Douceur	Compromis	Affrontement
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
_____	_____	_____	_____	_____

Le plus haut total sous les cinq colonnes indique la stratégie que vous utilisez le plus souvent en situation de conflit.

Le plus bas total sous les cinq colonnes indique la stratégie que vous avez tendance à utiliser le moins souvent.

Trousse d'accompagnement pour les élèves membres du conseil d'établissement

Acti-jeunes : guide de participation des élèves aux conseils d'établissement

Je suis membre du conseil d'établissement

En tant qu'élève membre du conseil d'établissement, mon rôle est :

- de représenter les intérêts de tous les élèves de l'école (conformément à l'article 64 de la Loi sur l'instruction publique) pour faire de l'école un milieu de vie propice à l'atteinte de la réussite;
- de représenter aussi les élèves ayant des besoins particuliers, éprouvant des difficultés d'ordre social, familial, scolaire ou personnel ou ayant un handicap qui rend difficile leur intégration ou leur réussite scolaire.

Pendant les réunions du conseil d'établissement, le mandat que j'ai m'autorise :

- à faire part au conseil d'établissement des observations faites et des solutions souhaitées;
- à présenter ou à faire approuver, le cas échéant, tout projet pouvant avoir un effet positif sur la vie de l'école;
- à poser des questions sur ce que je ne comprends pas et à vérifier les conséquences positives ou négatives de tout projet sur la vie scolaire;
- à émettre mon opinion sur tout sujet risquant d'influer sur la qualité de la vie des élèves à l'école.

Règles d'or du bon participant[1]

Il arrive à l'heure. Il écoute. Il donne son opinion.

Il essaie de comprendre. Il fait confiance. Il fait préciser.

Il tient compte des avis des autres. Il respecte l'ordre du jour.

Il cherche le consensus. Il prévient en cas d'absence.

Il pense de manière positive. Il est clair, précis, concret et concis.

1. Adapté de : CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP, *Recueil de notes pour le cours « Animation de groupe et travail en équipe »*, 1998, p. 9.

Avant une rencontre du conseil d'établissement, je m'assure que :

- je sais quel rôle j'ai à y jouer;
- j'ai lu l'ordre du jour;
- je me suis renseigné sur les aspects de l'ordre du jour qui risquent d'influer sur la vie de mon école;
- j'ai cherché à connaître l'opinion des autres élèves de l'école par l'entremise du conseil d'élèves ou d'une autre manière;
- j'ai apporté les documents nécessaires pour soutenir mon point de vue;
- je suis bien préparé si j'ai un projet ou un compte rendu à présenter;
- je suis à même d'accorder toute mon attention au sujet discuté;
- je suis en mesure de conserver une attitude respectueuse en émettant mon opinion ou en discutant les opinions des autres;
- je suis capable de citer des faits (statistiques, exemples, etc.) plutôt que seulement des observations. Cela augmente ma crédibilité;
- je connais la structure et le fonctionnement d'un conseil d'établissement.

Quelques règles à suivre pour bien communiquer

- Motiver et engager les gens à participer concrètement.
- Établir des rapports de coopération et de confiance.
- S'en tenir aux questions abordées.
- Faciliter la résolution des conflits.
- Fournir des renseignements exacts.
- Empêcher la rupture de communication entre les parties.

Six éléments importants à exploiter pour bien faire porter mon message[1]

1. Avoir une image claire de ce que je veux communiquer.
2. Connaître mon interlocuteur et adapter mon style en fonction de ce qu'il est et du contexte.
3. Me familiariser avec le vocabulaire utilisé.
4. Utiliser un nombre minimal de mots les plus justes possible.
5. Répéter les mots clés de mon message.
6. Favoriser la rétroaction, vérifier la compréhension du récepteur, questionner, faire reformuler.

Les dix commandements d'une écoute active[2]

1. Laisser parler l'autre, car, alors, comment écouter?
2. Mettre à l'aise son interlocuteur en lui montrant qu'il est libre de s'exprimer.
3. Montrer que l'on veut écouter, manifester son intérêt et ne pas faire autre chose en même temps (comme préparer ses examens!).
4. Éviter toute distraction, car alors on perd le fil de la discussion.
5. Essayer de se mettre à la place de son interlocuteur pour comprendre son point de vue.
6. Faire preuve de patience en accordant le temps nécessaire à l'autre pour s'exprimer sans l'interrompre.
7. Rester calme, sinon on risque de donner de mauvaises significations aux mots.
8. Ne pas faire de critique ni émettre de jugement, car cela entraîne des réactions de défense.
9. Poser des questions, ce qui prouve que l'on écoute et encourage l'autre à continuer.
10. Se montrer toujours attentif envers son interlocuteur.

Avec deux oreilles et une bouche, ne devrions-nous pas écouter deux fois plus que nous parlons?[3]

1. Adapté de : CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP, *Recueil de notes pour le cours « Animation de groupe et travail en équipe »*, 1998, p. 28.
2. Adapté de : CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP, *Recueil de notes pour le cours « Animation de groupe et travail en équipe »,* 1998, p. 30.
3. CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP, *Recueil de textes et exercices pour le cours « Techniques de communication »*, 1998, volet 2.

Guide de préparation d'une activité

Une introduction…

… qui annonce les promoteurs

… qui situe le contexte

Quoi? C'est pourquoi?
C'est quand?
C'est où?

… qui précise les objectifs

Pourquoi ce projet?
Quels résultats en sont attendus?

Une description…

… qui décrit le déroulement du projet

Que va-t-il se passer?
De quelle façon?

… qui définit les éléments d'organisation du projet

Quels sont les implications du projet?
S'il y a lieu, comment les obstacles au projet seront-ils surmontés?
(Matériel, financement, encadrement, etc.)

… qui précise les retombées

Quels sont les résultats attendus du projet?
À quoi peut-on s'attendre à la suite de ce projet?

… qui détermine le calendrier des activités

Qu'est-ce qui sera fait? Par qui? Quand?

Une conclusion…

… qui met en valeur la faisabilité du projet et les effets positifs du projet sur la vie de l'école.

Un rappel des définitions[1]

Adopter C'est choisir et faire sienne une solution; c'est décider, prendre position sur un sujet. Ex. : le conseil d'établissement adopte le projet éducatif de l'école. (article 74 de la Loi sur l'instruction publique).

Adoption Une résolution peut être adoptée à l'unanimité ou à la majorité : « à l'unanimité » signifie que tout le monde est d'accord; « à la majorité » veut dire qu'au moins une personne a voté contre. « S'abstenir » signifie qu'une personne n'est pas en mesure de se prononcer pour ou contre la résolution au moment du vote; une personne qui vote contre peut, à sa demande, faire enregistrer sa dissidence.

Ajourner C'est renvoyer à un autre jour ou à une autre heure, c'est cesser l'activité en cours et la reporter à plus tard. Si le délai pour la reprise des activités est court, il n'est pas nécessaire de donner un nouvel avis de convocation.

Amendement C'est un ajout demandé à la proposition dûment reçue; l'amendement doit avoir pour effet d'ajouter, de retrancher ou de remplacer certains mots, tout en conservant l'essence de la proposition. On doit d'abord accepter l'amendement avant d'entériner la proposition. Si l'amendement change la nature de la proposition, il faut la rejeter au moyen d'un vote pour en présenter une nouvelle.

Approuver C'est donner son accord, c'est aussi décider; c'est avoir le dernier mot sur un sujet donné. Ex. : le conseil d'établissement approuve la politique d'encadrement des élèves proposée par le directeur (article 75 de la Loi sur l'instruction publique). Si le conseil n'approuvait pas la politique en question, le directeur d'école devrait refaire son travail.

Attendu Il s'agit d'un point important sur lequel on appuie la demande, c'est un élément connu de toutes les parties. Ex. : attendu que, selon l'article 96.6, le comité des élèves a pour fonction de promouvoir leur participation à leur réussite scolaire et aux activités de l'école.

Considérant Il s'agit d'un argument que l'on invoque et qui explique le bien-fondé de la demande; c'est un élément que l'on porte à l'attention de la personne à qui l'on s'adresse; un considérant fait souvent allusion à ce que l'on veut changer. Ex. : considérant qu'après vérification auprès des élèves au moyen d'un sondage, le comité des élèves constate que la solution apportée n'est pas prise dans le meilleur intérêt des élèves.

1. FÉDÉRATION DES COMITÉS DE PARENTS DE LA PROVINCE DU QUÉBEC, *Guide de fonctionnement des comités*, 1998, chap. 3, p. 1.

Consulter C'est chercher des éclaircissements, des explications, des renseignements. Consulter quelqu'un, c'est lui reconnaître une compétence dont on tient compte. Ex. : le comité de parents doit être consulté sur différents sujets (article 193 de la Loi sur l'instruction publique).

Déposer Déposer un document, c'est le porter à la connaissance de tous les intéressés. Le sujet du document est repris et discuté à un moment jugé opportun ou prédéterminé.

Donner son avis C'est dire ce que l'on pense, s'exprimer sur un sujet. Ex. : le comité de parents donne son avis sur tout sujet propre à assurer le meilleur fonctionnement possible de la commission scolaire (article 192.2 de la Loi sur l'instruction publique). L'avis a pour objet d'informer, d'éclairer celui qui a à prendre une décision dont il est responsable.

Élire C'est désigner une personne à un poste, à une fonction, par voie de suffrages. On nomme d'abord un président d'élections. Celui-ci procède à l'élection en appelant les mises en candidature et en déclarant la prise du vote, si cela est nécessaire.

Participer Il est question de se mêler à une conversation, à une activité, à un groupe de travail. À cette occasion, plusieurs personnes sont engagées.

Point d'ordre Il est invoqué quand on enfreint les règles adoptées, lorsque les discussions sont en dehors du sujet traité ou quand il y a non-respect de l'ordre ou du décorum.

Privilège Il ne se rapporte pas directement à la proposition principale qui est discutée, mais il a une importance telle qu'il entraîne une considération immédiate.

Proposer C'est faire connaître à quelqu'un ses intentions, c'est soumettre un choix.

Proposition C'est une intention, émise et appuyée pour discussion. Les délibérations s'engagent d'abord sur la clarification et ensuite sur la discussion de la proposition. Si la proposition est adoptée, cela devient une décision qui est indiquée dans les minutes du procès-verbal. Il ne peut y avoir plusieurs propositions débattues en même temps. Une seule proposition à la fois est entérinée par décision du groupe, soit à l'unanimité ou sur division (partage des votes). La proposition s'appelle aussi « résolution ». Elle doit être claire; s'il y a lieu, elle doit mentionner à qui elle s'adresse, indiquer l'échéance qu'elle comporte et préciser le suivi de la décision. Ex. : nous demandons au conseil d'établissement de revoir cette situation à sa prochaine réunion ordinaire et de présenter une solution susceptible de mieux répondre aux besoins précisés par les élèves.

Quorum

Il s'agit du nombre minimal de participants nécessaire pour rendre valides les délibérations. Ex. : le quorum aux séances du conseil d'établissement est formé de la majorité des membres en poste, en incluant la moitié des représentants des parents (article 61 de la Loi sur l'instruction publique).

Règles de régie interne

C'est l'ensemble des règles de fonctionnement que se donne un comité pour mieux fonctionner. Elles sont normalement discutées et acceptées tout au début des activités du conseil d'établissement et elles sont généralement reconsidérées chaque année; on peut y surseoir temporairement au cours d'une réunion à la suite d'un vote majoritaire.

Ces règles sont établies en vertu des dispositions imposées par la Loi sur l'instruction publique régissant les conseils d'établissement. Elles permettent de préciser le mode de représentation des élèves, en précisant leur statut, leurs droits et devoirs comme membres votant au conseil d'établissement.

Les règles de régie interne doivent revêtir un caractère officiel qui leur donne le cachet d'une loi exécutoire au sein de l'organisme.

De façon générale, « les deux tiers des voix exprimées dans une assemblée sont requis pour l'adoption, la modification ou l'abrogation d'un règlement[1] ».

Reporter

C'est remettre à plus tard. Un point à l'ordre du jour peut être reporté pour différents motifs et repris pour examen à un autre moment.

Voix prépondérante

La présidence a une voix prépondérante ou décisive en cas de partage des voix. Ainsi, s'il y a égalité, la décision est prise dans le sens exprimé par la présidence.

1. Victor MORIN, *Procédure des assemblées délibérantes*, Laval, Éditions Beauchemin, 1991, p. 27.

Participation des élèves représentants aux conseils d'établissement

Éducation Québec

19-7041