



Renforcer le rôle en prévention et en accompagnement des ressources professionnelles en milieu scolaire

Mémoire présenté au ministre des Finances, Monsieur Éric Girard, dans le cadre des consultations prébudgétaires 2022-2023

Janvier 2022



Présentation de la FPPE

La Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec (FPPE) représente plus de 10 000 membres répartis dans 69 des 72 centres de services scolaires francophones, commissions scolaires anglophones et à statuts particuliers. Elle est affiliée à la Centrale des syndicats du Québec (CSQ).

La FPPE représente les 35 corps d'emplois professionnels qui assurent des services directs à l'élève (dont les orthophonistes, les psychologues, les ergothérapeutes, les conseillères et conseillers à l'éducation préscolaire, les animatrices et animateurs à la vie spirituelle et à l'engagement communautaire, les conseillères et conseillers d'orientation, les psychoéducatrices et psychoéducateurs), des services pédagogiques ainsi que des services administratifs.

La mission de la FPPE est de promouvoir le développement des intérêts professionnels, sociaux et économiques des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec. Elle défend les droits fondamentaux compris dans la *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ c. C-12 et la *Charte canadienne des droits et libertés*, le droit d'association, le droit à la libre négociation et le droit à la liberté d'action syndicale. La FPPE travaille enfin à protéger et à valoriser les services publics pour favoriser la réussite éducative, la motivation scolaire et le bien-être à l'école de nos enfants.

Introduction

Les diverses vagues pandémiques depuis mars 2020 ont mis en lumière le rôle central des organisations scolaires et des actrices et acteurs œuvrant auprès des élèves dans les crises qui touchent l'ensemble de la société québécoise.

En virtuel ou à l'école, le personnel professionnel aide les élèves les plus vulnérables et leurs familles, notamment, par la mise en place de filets de sécurité, d'accompagnement psychosocial, de gestion de crises diverses, de suivis et d'évaluations. De plus, malgré les consignes et mesures sanitaires, les ressources professionnelles œuvrent à faire de nouveau de l'école un milieu de vie et de socialisation pour améliorer la santé mentale et le développement global des élèves. Enfin, elles soutiennent l'organisation scolaire en jouant un rôle d'agent de changement (virage numérique, formation et accompagnement du personnel pour l'enseignement à distance, rôle-conseil auprès des directions, etc.).

Pour maximiser ces différents rôles et véritablement assurer le bien-être des élèves, des conditions préalables sont néanmoins nécessaires à mettre en place. À ce titre, les services complémentaires, qui offrent entre autres du soutien psychosocial et des services aux élèves ayant des besoins particuliers, doivent être accessibles, universels et disponibles en temps opportun ([CSE, 2020](#)). Bien avant la pandémie, il s'agissait d'un défi de taille pour le réseau scolaire.

Dans les dernières années, un nombre significatif de ressources professionnelles a été ajouté dans le réseau scolaire. Malheureusement, cette augmentation ne se reflète pas suffisamment dans l'accès aux services aux élèves. Le constat des acteurs scolaires est clair : le manque de services et les besoins, déjà criants, ne font dorénavant qu'augmenter en raison de la pandémie. Selon un sondage de la FPPE, 82 % des professionnelles et professionnels considèrent que le contexte pandémique nuit à leur capacité à offrir les interventions et les suivis appropriés aux élèves¹.

Si la nécessité d'ajouter des ressources pour mieux répondre aux besoins des élèves persiste, revoir l'organisation des services complémentaires devient également prioritaire. À cette fin, la FPPE recommande concrètement au gouvernement l'établissement systématique d'équipes multidisciplinaires de professionnelles et professionnels scolaires pour ajuster la réponse aux besoins et refléter les réalités de chaque milieu.

Recommandation-phare

Formaliser un mécanisme permettant le travail en équipe professionnelle multidisciplinaire au bénéfice des élèves du préscolaire et primaire par l'ajout d'une mesure protégée de 17,2 M\$ aux règles budgétaires des centres de services et des commissions scolaires.

Cette proposition ainsi que l'ensemble des pistes de solutions proposées par la FPPE dans le présent mémoire visent à soulager le réseau scolaire en contexte de crise sanitaire et s'inscrivent dans la volonté du ministère de l'Éducation (MEQ) d'intervenir en continuum, plus tôt et efficacement dans le parcours de vie des élèves. Elles poursuivent l'objectif de créer les conditions favorables et structurantes aux actions préventives ainsi qu'à l'accompagnement des élèves, des directions et du personnel.

¹ Sondage en ligne auquel 3 084 professionnelles et professionnels de l'éducation ont répondu, du 1^{er} février au 15 mars 2021. Le taux de participation est estimé à 24,7 % des membres. ([FPPE, 2021](#)).

Pour ce faire, ces recommandations ciblent le renforcement des services professionnels dans les établissements scolaires, la consolidation et l'amélioration des services complémentaires aux élèves ainsi que l'attraction et la rétention du personnel professionnel dans les centres de services scolaires et les commissions scolaires.

Par ce mémoire, la FPPE encourage le gouvernement à inscrire une réelle volonté de changement dans ses mesures budgétaires visant les ressources professionnelles en milieu scolaire afin d'influencer directement les pratiques des actrices et acteurs de l'éducation et ce, au bénéfice de l'ensemble des jeunes élèves du Québec.

1. Mise en contexte : les défis actuels du réseau scolaire

Les vagues pandémiques qui se sont succédé et qui ont touché les communautés du Québec depuis mars 2020 ont démontré la grande capacité du personnel professionnel du réseau scolaire public à s'ajuster à une diversité de situations afin de répondre de façon adaptative aux besoins et aux réalités des élèves ainsi que de favoriser leur réussite scolaire.

Si le contexte sanitaire et les consignes subséquentes ont permis de prendre la pleine mesure de l'expertise ainsi que l'engagement des actrices et acteurs du réseau scolaire au bien-être des élèves, elles et ils ont également mis en évidence certaines problématiques persistantes qui mettent à mal la capacité du réseau de réagir et de répondre aux besoins urgents.

Parmi ceux-ci, il faut noter l'accroissement des enjeux de santé mentale des élèves pendant la pandémie ([CSMC, 2021](#); [UNICEF, 2021](#); [INSPQ, 2020](#)), les demandes accrues d'accompagnement et d'aide pour les élèves à besoins particuliers ([L'actualité, 2022](#))² ainsi que la hausse marquée de la violence dans les établissements scolaires ([INSPQ, 2018](#); [La Presse, 2021](#)).

En ce moment, l'expertise du personnel professionnel est aussi fortement requise notamment pour faire face à l'augmentation du nombre d'enseignantes et d'enseignants non légalement qualifiés ([La Presse, 2021](#)), au virage numérique ([Cabinet du ministre de l'Éducation, 2021](#)) et aux impacts de la vétusté des bâtiments scolaires ([Le Devoir, 2018](#)) et de la qualité de l'air ([CSQ, 2021](#)).

Enfin, ces réalités sont à prendre en compte dans un contexte de pression créé par les difficultés d'attraction et de rétention du personnel professionnel, la perte d'expertises associées ainsi que le manque de services éducatifs et administratifs qui en découle ([AQCS, 2021](#)).

La mise en place de solutions est donc nécessaire pour répondre à ces enjeux, améliorer dès maintenant l'agilité des organisations scolaires et leur permettre d'assurer leur mission éducative dans l'ensemble des établissements scolaires du Québec.

² Une croissance de 71,8 % du nombre d'élèves à besoins particuliers entre 2001 et 2016 est observée par la [CDPDJ, 2018](#).

2. Adapter les pratiques pour répondre aux défis du réseau scolaire

Tel que nommé précédemment, la nécessité d'améliorer l'accès aux élèves aux ressources professionnelles dans le réseau scolaire public fait consensus ([FCPQ, 2021](#); [VGQ, 2021](#); [AQCS](#)). Que ce soit pour répondre aux besoins des élèves en situation d'handicap ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA)³, pour soutenir la santé mentale ou pour accompagner l'équipe-école dans un réseau scolaire en transformation, l'expertise des professionnelles et professionnels de corps d'emplois diversifiés est plus que jamais requise. Une avancée encourageante est d'ailleurs à souligner : le nombre de ressources professionnelles a augmenté de 5,8 % depuis 2019. ([MEQ, 2021](#))

Il devient cependant de plus en plus difficile d'attirer et de retenir ce personnel dans le réseau scolaire : près de 500 postes n'étaient toujours pas pourvus à l'automne 2021 ([Le Devoir, 2021](#)). À ce titre, il n'y a pas de réelles pénuries dans les catégories d'emplois de professionnelles et professionnels de l'éducation, mais beaucoup de compétition pour attirer ces ressources très qualifiées. Le personnel professionnel est convoité par les secteurs public, parapublic et privé, dont les agences de placement et de services privés visant la clientèle scolaire qui sont en plein essor ([La Presse, 2021](#)).

Pour rendre les emplois du réseau scolaire plus attrayants, différents acteurs suggèrent d'améliorer les conditions de travail et de pratique ([AQCS](#); [CSE, 2021](#)). Il importe également de mettre en place des conditions structurantes qui renforcent la capacité du personnel scolaire à jouer son rôle en éducation. C'est en visant ces objectifs que les professionnelles et professionnels demandent que la pluralité de leur expertise soit reconnue et de pouvoir travailler en **équipe multidisciplinaire**.

Revoir le financement des services aux élèves HDAA

Bon nombre de rapports ont documenté les réalités des ressources professionnelles du réseau scolaire et ont conclu qu'elles sont trop souvent cantonnées dans un rôle d'évaluation des élèves HDAA ([CSE](#); [CSDEPJ, 2021](#); [Goguen et al.](#)). Reconnaisant cette problématique, le ministère de l'Éducation s'est engagé à assouplir les processus administratifs liés à la déclaration des codes de difficultés des élèves HDAA et au processus d'assurance qualité (Projet 294).

La FPPE partage l'objectif principal de ce grand chantier ministériel, soit de « mettre en place des solutions permettant de mettre l'accent sur la réponse aux besoins des élèves, tout en assurant une stabilité de financement et en éliminant la lourdeur administrative afin d'optimiser les services éducatifs aux élèves⁴ ». L'implantation d'un nouveau modèle de financement des services aux élèves HDAA doit permettre de dégager des milliers d'heures de démarches administratives auxquelles sont contraints les professionnelles et professionnels pour les consacrer en services à l'élève.

La FPPE attend avec intérêt les résultats des travaux ministériels en cours. Les tentatives précédentes de modifications du modèle de financement des services aux élèves HDAA

³ Les élèves HDAA constituent désormais près de 25 % des élèves du réseau public ([ISQ, 2021](#)).

⁴ En visant une qualité d'intervention accrue, une cohésion des ressources et des pratiques, ainsi qu'une amélioration à la réponse aux besoins des élèves et des milieux. Voir la Séance d'information déclaration des codes 2021-2022, présentée aux partenaires du réseau scolaire par le ministère de l'Éducation du Québec en août 2021.

démontrent qu'il est nécessaire non seulement d'apporter des changements aux procédures administratives, mais surtout dans l'organisation des services.

Agir en prévention dans le milieu de vie scolaire de l'élève

Afin de renforcer le rôle des organisations scolaires, il importe également de mettre en place des conditions pour favoriser l'action préventive. Le réseau scolaire – au Québec comme ailleurs – a trop longtemps été organisé de façon à « attendre l'échec avant d'agir ». Différents modèles et approches appliqués présentement, dont la Réponse à l'intervention (RAI), tendent à changer les pratiques et invitent à miser davantage sur le **travail d'équipe** ([Vallières et al.](#), [Desrochers et al.](#)).

Pour s'adapter au contexte pandémique et dans une visée de prévention, la Stratégie d'entraide éducative et de bien-être à l'école a en outre été lancée à l'automne 2021. Le volet du « bien-être à l'école » y est cependant peu déployé. Pour développer une approche en santé mentale en réseau scolaire, la FPPE encourage le gouvernement à miser sur l'expertise des ressources professionnelles détenant une formation psychosociale déjà présentes dans le milieu scolaire. Ces ressources peuvent mettre en place des actions préventives, soutenir le travail des autres membres des équipes-écoles et accompagner des élèves qui nécessitent un suivi individualisé.

Néanmoins, peu de milieux ont à ce jour mis en place les conditions nécessaires pour entreprendre un tel virage préventif. Selon un sondage de la FPPE, 67,4 % des professionnelles et professionnels soutiennent qu'il est impossible pour eux de faire des interventions préventives; 77,9 % constatent que seuls les élèves ayant un problème jugé urgent ont accès à des services professionnels⁵.

Agir tôt : répondre aux objectifs du MEQ et aux recommandations de la Commission Laurent

En mai 2021, le rapport final de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse ([CSDEPJ, 2021](#)) a réaffirmé l'important rôle de prévention des milieux scolaires. Ce rapport met en lumière le travail du personnel professionnel et la nécessité, tout comme le rappelait l'initiative *Agir tôt* déployée par le ministère de la Santé et des Services sociaux ([MSSS, 2019](#))⁶, de renforcer les relations et de réviser l'entente de complémentarité entre les ministères responsables de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et de l'Éducation⁷.

L'importance d'agir tôt, rapidement et de façon concertée et ce, tout au long du parcours des élèves est d'ailleurs réaffirmée dans le *Plan stratégique 2019-2023* du MEQ, plus spécifiquement à l'objectif 1.1 ([2019, 9;18-19](#)).

De son côté, la CSDEPJ, sous la présidence de madame Régine Laurent, a formulé deux recommandations incontournables afin d'accroître le rôle de prévention des écoles dans la trajectoire des élèves (*Recommandations 2.4*, [CSDEPJ, 2021](#)) :

- Évaluer et réorganiser le travail des professionnels pour qu'ils puissent se centrer sur l'accompagnement et le suivi des élèves;

⁵ Sondage en ligne auquel 3 084 professionnelles et professionnels de l'éducation ont répondu, du 1^{er} février au 15 mars 2021. Le taux de participation est estimé à 24,7 % des membres. ([FPPE, 2021](#)).

⁶ Et subséquemment, portée par le groupe d'action interministériel chargé de suivre l'application des recommandations de la CSDEPJ ([MSSS, 2021](#)).

⁷ Ces orientations sont également pertinentes en vue de l'actualisation de la Politique de l'adaptation scolaire et du dépôt prochain du Plan d'action interministériel en santé mentale ([MSSS, 2021](#)).

- Réinstaurer la présence de ressources psychosociales dans les écoles (psychologues scolaires, psychoéducatrices et éducatrices spécialisées).

Alors que ces recommandations visant à renforcer le rôle en prévention ciblent directement les responsabilités des ressources professionnelles, elles nécessitent toutefois l'établissement de conditions préalables structurantes afin d'optimiser l'aide et l'accompagnement offerts par le personnel professionnel.

Divers grands chantiers en cours au ministère de l'Éducation ont donc en commun de tabler sur une approche renouvelée du travail en équipe-école et de l'action préventive afin de sortir de la course aux diagnostics et d'outiller le personnel professionnel pour mieux répondre aux besoins de tous les élèves.

C'est dans cet esprit qu'il devient essentiel de mettre sur pied des **lieux de mise en commun et de travail en équipe professionnelle multidisciplinaire** pour agir en prévention auprès de l'ensemble des élèves du préscolaire et primaire et directement auprès des élèves à besoins particuliers. Ce fonctionnement est plus efficace parce qu'il favorise la circulation et le partage d'information, la détermination des stratégies d'intervention complémentaires et diversifiées et des suivis autant auprès de l'élève, sa famille, le personnel enseignant et l'équipe-école.

C'est pourquoi la FPPE propose la recommandation-phare suivante :

Formaliser un mécanisme permettant le travail en équipe professionnelle multidisciplinaire au bénéfice des élèves du préscolaire et primaire par l'ajout d'une mesure protégée de 17,2 M\$⁸ aux règles budgétaires des centres de services scolaires et des commissions scolaires.

3. Une mesure budgétaire structurante, explicite et concrète

Pour systématiser les rencontres multidisciplinaires entre les ressources professionnelles en aide à l'élève⁹, cette recommandation de la FPPE vise à adopter une nouvelle mesure protégée dans les règles budgétaires des centres de services scolaires et commissions scolaires dès 2022-2023.

Les **équipes multidisciplinaires** pourraient ainsi être établies par établissements ou par regroupements de petites écoles primaires¹⁰. Cela permettrait aux équipes professionnelles d'établir des séquences, de répartir le soutien, d'agir en prévention et de créer une dynamique de travail efficace pour répondre aux besoins des milieux et aux besoins accentués par la crise sanitaire en cours. Il s'agit d'une mesure structurante dont il ne faut pas minimiser l'effet réel et concret dans la réalité des milieux.

⁸ La méthodologie et les précisions de cette recommandation se trouvent en annexe.

⁹ Les corps d'emplois visés sont ceux que l'on retrouve aux articles 4 et 5 du Régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire, dont la psychologie, la psychoéducation, l'orthopédagogie, l'orthophonie. Il faut aussi y ajouter l'ergothérapie.

¹⁰ Comme chaque secteur scolaire nécessite une approche distincte, la FPPE suggère de concentrer d'abord les efforts sur le préscolaire et le primaire. En effet, ces milieux étant plus petits, la concertation professionnelle y est particulièrement difficile. Peu d'écoles primaires possèdent un nombre de locaux suffisant pour permettre la tenue de rencontres interprofessionnelles. De plus, alors que l'importance d'agir tôt est reconnue, les parents de jeunes enfants démontrent davantage d'attentes à l'égard de l'accès aux services complémentaires à l'école. La section 3 du présent mémoire propose également des solutions en ce sens.

La FPPE encourage ainsi le gouvernement à inscrire une réelle volonté de changement dans ses mesures budgétaires visant les ressources professionnelles en milieu scolaire afin d'influencer directement les pratiques des actrices et acteurs de l'éducation et ce, au bénéfice de l'ensemble des jeunes élèves du Québec.

Certains modes de fonctionnement sont actuellement tellement ancrés dans les pratiques organisationnelles des établissements scolaires au regard du personnel professionnel que seules les orientations gouvernementales claires et stipulées dans les mesures budgétaires peuvent véritablement influencer les façons de concevoir et d'assurer les services professionnels en éducation.

L'adoption d'une telle mesure budgétaire enverrait un message clair du gouvernement à la population québécoise quant à la prise en charge concrète des enjeux vécus par les élèves du préscolaire et du primaire, pendant et au-delà de la crise de la pandémie, tout en reconnaissant la capacité des services professionnels d'y répondre.

Une volonté partagée de mieux répondre aux besoins des élèves et de leurs familles

Cet investissement permettrait d'abord d'améliorer la qualité et l'accessibilité des services complémentaires directs et indirects offerts aux élèves et au personnel enseignant. Comme elles travailleraient en **équipe**, l'accès aux mêmes ressources serait assuré sur un continuum de plusieurs années, ce qui améliorerait la stabilité des services et l'accompagnement des élèves, de la petite enfance à la fin du primaire.

De plus, reconnaître l'expertise et le rôle du personnel professionnel au sein des établissements encouragerait le développement d'une approche axée sur les besoins des élèves et du milieu en s'inspirant des meilleures **pratiques interdisciplinaires de prévention et d'intervention**. Il est reconnu que les pratiques collaboratives assurent une plus grande efficacité des interventions en éducation (Dionne, Gather Thurler et Perrenoud; cité dans [Beaumont et al., 2011](#)).

Une des assises du Référentiel de compétences du personnel enseignant est d'ailleurs la collaboration ([MEQ, 2020](#)). Il est documenté qu'un climat de collaboration a des retombées positives pour le personnel enseignant, tant sur le plan personnel que professionnel, ainsi que pour les élèves (motivation scolaire, attitudes plus positives envers l'école, rendement scolaire plus élevé et meilleures relations avec le personnel) ([Beaumont et al.](#)).

Cette mesure agirait aussi sur le sentiment d'appartenance du personnel professionnel, en tant que membres intrinsèques de l'équipe-école, et favoriserait le développement d'une meilleure connaissance du milieu, des élèves et de leurs besoins ainsi qu'un lien de confiance renforcé avec les parents.

Les rencontres en **équipe professionnelles multidisciplinaire** permettraient la mise en commun d'une diversité d'expertises. S'adjoindre à la fois du regard de ressources en psychologie, psychoéducation, orthophonie, orthopédagogie, ergothérapie et autres offrirait un portrait complet et nuancé des besoins de l'élève, une meilleure compréhension du contexte dans lequel il évolue et une capacité de mieux cibler, avec le personnel enseignant, les interventions requises. Une telle approche permettrait d'agir efficacement au bon moment auprès de l'élève, avec le bon niveau d'intensité.

L'implantation de rencontres multidisciplinaires est d'autant plus facilitée par le virage numérique actuel. L'organisation de l'espace et la disponibilité des locaux dans les écoles primaires ne favorisent généralement pas la présence de plus d'une ressource professionnelle à la fois. Les rencontres suggérées pourraient donc être adaptées aux besoins logistiques des milieux (espace, temps de déplacement et matériels), notamment, en préconisant le mode virtuel.

Enfin, certains milieux ont déjà mis sur pied une telle mesure en reconnaissant le rôle et la contribution des **équipes professionnelles multidisciplinaires** pour favoriser la mission scolaire (plans d'intervention, évaluations et détermination des besoins, soutien et services aux élèves, personnels scolaires et directions, accompagnement des parents, etc.). Ces organisations scolaires pourraient alors envisager la bonification de leurs services ou même l'implantation de ressources professionnelles pivots dans leurs établissements.

Un réseau renforcé, collectivement adapté aux contextes de crise et aux enjeux scolaires

À chaque jour et de façon accrue depuis deux ans, le personnel professionnel déploie des moyens adaptatifs sans relâche pour (re)créer des milieux de vie sécuritaires et stimulants dans les écoles, au bénéfice du mieux-être des élèves, de leur persévérance scolaire et de leur réussite éducative.

Du point de vue des professionnelles et des professionnels, les milieux où l'organisation des services éducatifs complémentaires est demeurée centralisée ou qui ont déployé des mécanismes formels et structurés de concertation se sont mieux adaptés au contexte de crise sanitaire. Ce type d'organisation a facilité la mise en place d'actions, d'ajustements et la gestion de crise entre les acteurs scolaires.

Les canaux de communication déjà implantés ont permis aux ressources professionnelles de travailler ensemble pour établir les meilleures pratiques d'interventions et ensuite les déployer dans les établissements, sans réinventer la roue à chaque fois. Le personnel professionnel de ces milieux s'est senti moins isolé et davantage outillé pour soutenir les élèves, l'équipe-école et l'organisation scolaire.

De telles rencontres de concertation favoriseraient aussi le codéveloppement professionnel, un atout recherché pour soutenir l'intégration et la formation du personnel scolaire. Par exemple, lors du passage au télétravail, des professionnelles et professionnels se sont soutenus pour s'adapter et s'initier à de nouvelles méthodes, comme la télépratique en orthophonie.

La dernière année l'a démontré, travailler en équipe s'apprend très difficilement en période de crise, alors que tout doit être géré dans l'urgence. C'est davantage en amont qu'il faut mettre en place des mécanismes formels pour développer des façons de faire collégiales, établir le lien de confiance et rendre les **équipes professionnelles multidisciplinaires** efficaces.

Rendre le réseau scolaire plus attrayant pour le personnel professionnel

Le besoin d'accroître l'attraction et la rétention du personnel professionnel oblige également l'ensemble des actrices et acteurs du milieu scolaire à réfléchir à des conditions et des solutions qui mettent de l'avant la reconnaissance de l'expertise des professionnelles et professionnels de l'éducation.

Force est d'admettre que leurs différents rôles sont encore peu connus dans plusieurs milieux. Par exemple, ne sachant pas quels mandats peut effectuer l'ergothérapeute en réseau scolaire, près de la moitié des centres de services scolaires et commissions scolaires n'ont toujours pas engagé une telle ressource. Une meilleure connaissance des rôles et des responsabilités de chaque catégorie d'emploi professionnelle passe par la mise en place de pratiques collaboratives.

L'interdisciplinarité, la complémentarité et le codéveloppement sont des conditions de pratique recherchées par les professionnelles et professionnels. Il s'agit d'ailleurs fréquemment d'un des premiers éléments mis de l'avant dans les offres d'emplois en compétition avec le réseau scolaire public¹¹.

La Loi sur l'instruction publique définit la subsidiarité comme le « principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves, des autres personnes ou des communautés concernés. » ([LIP, 207, 1](#))

Dans cet esprit, à défaut d'avoir une équipe complète de ressources professionnelles dans chaque établissement scolaire, la FPPE recommande d'instaurer des espaces de concertation fonctionnels pour cibler les modalités d'organisation et d'exercice du travail du personnel professionnel.

Les moments de rencontres pourraient aussi servir à la consultation des ressources professionnelles quant à l'organisation des services, la mise en œuvre des politiques, des règlements et des pratiques du Centre de services scolaires, de la commission scolaire ou des écoles concernées. La LIP prévoit déjà la consultation du personnel professionnel sur ces sujets, mais l'organisation du travail dans plusieurs établissements fait en sorte que la participation du personnel professionnel est souvent négligée, ce que les membres de la FPPE déplorent.

Le travail en **équipe professionnelles multidisciplinaire** augmente le sentiment d'efficacité personnel (SEP) et le sentiment d'appartenance. Il permet de partager des stratégies porteuses et novatrices, de conseiller et d'accompagner adéquatement les équipes-écoles. Une mesure visant à soutenir le travail en équipe multidisciplinaire permettrait aussi de favoriser l'intégration et la cohésion du personnel professionnel.

Une mesure budgétaire pour mieux répondre aux défis organisationnels du réseau scolaire

Il est bien entendu que formaliser un mécanisme permettant le travail d'équipe ne doit pas réduire le niveau de services directs aux élèves. La FPPE est persuadée que cette recommandation permettra de dégager du temps à dédier en services à l'élève.

En revanche, il est réaliste de mentionner que l'implantation d'une telle mesure dans les milieux nécessite des périodes d'adaptation pour l'ensemble des actrices et acteurs du réseau éducatif, d'où l'importance de financer adéquatement sa mise en place dans les centres de services scolaires, les commissions scolaires et les établissements scolaires.

Considérant que les principales mesures budgétaires permettant d'engager des ressources professionnelles sont décentralisées au niveau des établissements scolaires, *plusieurs directions d'établissement pourraient être moins enclines à procéder à un tel changement de pratiques s'il ne s'accompagne pas d'un budget spécifique.*

¹¹ Consulter entre autres les offres d'emploi de Parcours d'enfant / LifeWorks.

Dans le contexte de répartition des ressources professionnelles sur un territoire scolaire, certaines directions d'établissement peuvent souhaiter maintenir un contrôle sur l'horaire des professionnelles et professionnels rémunérés par le « budget école ». Souvent, parce qu'elles doivent être présentes dans une école spécifique le mardi, il devient impossible pour les ressources professionnelles de participer à un plan d'intervention dans une autre école, à une rencontre avec des parents, à une formation, etc. En compensant financièrement les ressources pour le temps requis pour la concertation, en moyenne trois heures par semaine par professionnelle et professionnel, *cette mesure proposée permet de pallier un tel problème.*

En effet, les pratiques sont extrêmement difficiles à modifier; dans toutes les sphères du milieu de l'éducation, plusieurs intervenantes et intervenants, à tous les niveaux de l'organisation, trouvent leur sécurité dans les façons de faire établies depuis longtemps. La FPPE soutient que, *sans une mesure budgétaire et un message fort, il sera impossible de faire ce virage pourtant nécessaire.* Le passé a malheureusement démontré, notamment dans l'implantation des quatre programmes des services complémentaires (MEQ), que les anciennes habitudes demeurent fortement enracinées et ce, même si elles ne permettent pas l'atteinte des meilleurs usages.

Une mesure similaire à la proposition de la FPPE a d'ailleurs récemment été intégrée aux règles budgétaires pour le personnel des services de garde en milieu scolaire, ce qui démontre la nécessité de repenser la collaboration scolaire.

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, les professionnelles et professionnels se doivent aussi de travailler en équipe professionnelle multidisciplinaire pour plus d'efficacité. Il s'agit de pratiques organisationnelles reconnues et incontournables dans ce réseau.

Finalement, la Stratégie visant à valoriser, à attirer et à mobiliser le personnel scolaire considère d'ailleurs qu'un des leviers de valorisation du personnel est la collaboration : « Ces pratiques sont unanimement reconnues comme ayant des retombées bénéfiques importantes, tant sur le plan des pratiques professionnelles que sur celui du bien-être du personnel ». (MEQ, 2021, 7)

4. Propositions d'action supplémentaires

La FPPE représente plus de 30 catégories d'emplois différentes. Si elle a été choisie de mettre l'accent sur la nécessité de formaliser les rencontres d'équipes de professionnelles et professionnels des services directs, d'autres propositions d'actions méritent également d'être envisagées par le gouvernement pour véritablement agir de façon structurante sur la capacité des milieux scolaires de répondre à l'ensemble des besoins des élèves dans une perspective préventive, de soutenir leur santé mentale et de faire de l'école, un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant (FPPE, 2021) :

- Revoir l'organisation et le financement des services professionnels pour réduire l'iniquité d'accès aux services selon les régions, les milieux et les secteurs d'activités;
- Assurer le financement requis pour améliorer l'organisation des services aux élèves HDAA;
- Ajouter des ressources offrant des services universels pour raviver la motivation scolaire et soutenir la santé mentale des élèves, dont les services suivants :
 - Services d'animation à la vie spirituelle et à l'engagement communautaire,
 - Programme Passe-Partout,

- Services d'orientation scolaire et professionnelle.
- Revoir les modèles de financement de la formation professionnelle (FP) et de la formation générale des adultes (FGA) et y augmenter les ressources professionnelles;
- Valoriser l'expertise développée dans le secteur scolaire public et mieux contrôler le recours au privé et à l'externalisation dans le réseau scolaire;
- Reconnaître l'importance des services professionnels pédagogiques en accordant des conditions favorisant le virage numérique et l'accompagnement du personnel enseignant (dont le personnel non légalement qualifié).

5. Conclusion

Depuis mars 2020, la pandémie de COVID-19 a entraîné l'exacerbation de situations qui ont mené à l'accroissement des besoins en milieux scolaires pour des ressources professionnelles en soutien aux élèves, aux personnels scolaires et aux directions d'établissements.

Pour faire face à la situation et améliorer l'accompagnement des élèves à plus long terme, la FPPE a choisi de concentrer son mémoire sur une revendication-phare en suggérant de **formaliser un mécanisme permettant le travail en équipes professionnelles multidisciplinaires**.

Tel que démontré, une telle mesure budgétaire agira sur le renforcement des services professionnels dans les établissements scolaires, autant en prévention qu'en contexte de crise.

Au-delà de la pandémie, il importe de mieux outiller le réseau scolaire pour intervenir tôt et de façon concertée ([MEQ](#)), maximiser les interventions dès le début du parcours scolaire, favoriser la consolidation et l'amélioration des services complémentaires aux élèves, particulièrement pour soutenir les élèves qui présentent des besoins particuliers et leurs familles.

Enfin, la proposition de la FPPE encourage une latitude qui permet de trouver une solution adaptée à la réalité et aux contextes de chaque secteur scolaire (décentralisation, culture organisationnelle, disponibilité de locaux, etc.) afin de répondre efficacement aux besoins des élèves, tout en agissant sur les enjeux d'attraction et de rétention du personnel professionnel dans les 72 centres de services scolaires et commissions scolaires de la province.

Avec une vision claire, des conditions structurantes et du leadership, le réseau scolaire sera en mesure de se réinventer et d'agir autrement pour répondre aux besoins de plus en plus complexes et diversifiés des élèves et faire de la réussite éducative une priorité nationale.

Annexe : Précisions méthodologiques

1. Modalités de la recommandation-phare – équipes professionnelles multidisciplinaires

La FPPE recommande une mesure soutenant le travail en équipes professionnelles multidisciplinaires par une libération du personnel professionnel à raison de 3 heures par semaine et ce, par professionnel du préscolaire et primaire :

- Les réalités dans les milieux sont ainsi prises en compte puisque le personnel professionnel est habituellement attiré à plusieurs établissements. Des arrimages sont également nécessaires avec plusieurs acteurs et actrices du réseau scolaire (rencontres avec la direction, préparation, coordination des interventions et suivis, etc.).
- Cette mesure cible spécifiquement les cycles préscolaire et primaire afin d’initier des services dans une perspective d’agir tôt et de façon concertée pour maximiser les interventions dès le début du parcours scolaire.
- L’organisation des services préscolaires et primaires favorise habituellement moins les rencontres en équipes multidisciplinaires dans un contexte de décentralisation et de non-disponibilité de locaux dans les établissements.
- La proposition de la FPPE favorise une latitude qui permet de trouver une solution adaptée à la réalité et aux contextes de chaque secteur scolaire afin de répondre efficacement aux besoins complexes des élèves.

La FPPE propose que la mesure soit protégée. Comme elle s’inscrit dans la volonté d’offrir un niveau minimal de ressources pour l’ensemble des organismes scolaires, elle pourrait être ajoutée à titre de Volet 5 de la Mesure 15001 – Seuil minimal de services aux élèves – organismes scolaires.

2. Calcul de la formule d’allocation – équipe professionnelle multidisciplinaire

La mesure recommandée est estimée à 17,2 M\$ et basée sur la formule d’allocation suivante :

Formule d’allocation proposée						
Nombre d’élèves préscolaire et primaire	X	Nb d’heures libérées par semaine	X	Taux horaire moyen	X	Nb de semaines
Ratio moyen pro/élèves secteur Jeunes						

Normes d’allocations :

- Nombre d’élèves au préscolaire et primaire : 614 772 élèves estimés pour 2022-2023 (MEQ, [Prévisions de l’effectif scolaire 2021](#));
- Ratio moyen de 1 professionnelle ou professionnel par 200 élèves au secteur des jeunes (MEQ, Études de crédit 2020, doc. CCE-058, CEE-059);
- Nombre d’heures libérées par semaine, par ressource, en prenant en considération la multiplicité des établissements scolaires desservis par chaque professionnelle ou professionnel : 3 heures;
- Taux horaire : 43,80 \$, sur une base de traitement annuel estimée à 80 000\$, ce dernier montant étant divisé par 1 826,3 (Article 1-1.41 de la convention collective);
- Nombre de semaines considérées : 42,6 semaines. Sur les 260,9 jours de travail annuels prévus pour le personnel professionnel, 13 jours chômés payés et 35 jours de vacances estivales des élèves sont retranchés, pour un total de 212,9 jours).