

Regard sur l'insertion professionnelle des personnels scolaires professionnels et de soutien au Québec, une réalité bien souvent occultée

*Symposium : Pistes et stratégies visant à favoriser le bien-être du
personnel scolaire pour faire face à la transformation du travail*
CRIFPE 2025

Mylène Leroux, Tania Lafleur
Joséphine Mukamurera, Simon Viviers, Salem Amamou



Offrir des racines
et des ailes

Équipe de recherche



Mylène Leroux*



Joséphine Mukamurera



Brigitte Gagnon



Julie Bazinet



Simon Viviers



Geneviève Sirois



Tania Lafleur



Jérôme Train



Karine Rondeau



Roula Hadchiti



Nancy Goyette



Jérémie Verner-Filion



Salem Amamou



Stéphane Allaire



Martine Michaud

Plan de la présentation

1

Problématique

2

Grandes lignes du projet

3

**Résultats préliminaires et
interprétations**

4

Discussion conclusive

5

Questions



01

Problématique

Quelques éléments-clés



- Grave **pénurie de personnel** scolaire (Dion-Viens, 2023; Vérificatrice générale, 2023) ;
- Importance de **considérer l'ensemble du phénomène** : recrutement/formation, **insertion professionnelle, rétention** (Mukamurera et al., 2020; Sutchter et al., 2019) ;
- Abondance des écrits sur le personnel enseignant, mais peu sur les **personnels professionnels** et **de soutien**...

Quel est l'**état des connaissances** sur l'**insertion professionnelle** des **personnels professionnels** et **de soutien**?
Comment pourrait-on **décrire leur expérience d'IP**?



02

Grandes lignes du projet

Favoriser l'insertion professionnelle des personnels scolaires en misant sur la collaboration interprofessionnelle

Documenter l'**état des connaissances** et les conditions d'IP (**personnel de soutien et professionnel**)

En fonction de la situation actuelle et désirée formulée par chacun des milieux accompagnés au regard de l'IP de l'ensemble du personnel scolaire

Coélaborer et mettre en œuvre avec chaque école des **plans de soutien à l'IP** pour l'ensemble du personnel scolaire (collaboration interprofessionnelle, environnements capacitants, psychologie +)

Soutenir le développement professionnel des comités de coordination et des comités collaboratifs dans la coélaboration et la mise en œuvre des plans de soutien à l'IP

Décrire le **processus** de cette recherche-action pour en dégager des savoirs professionnels transférables

Évaluer les **retombées préliminaires** pour et par les divers acteurs impliqués

1

2

Action

3

Éducation

4

Recherche

5

Recherche

Objectifs du projet

VOLET A
AN 1

VOLET B

ANS 1-2

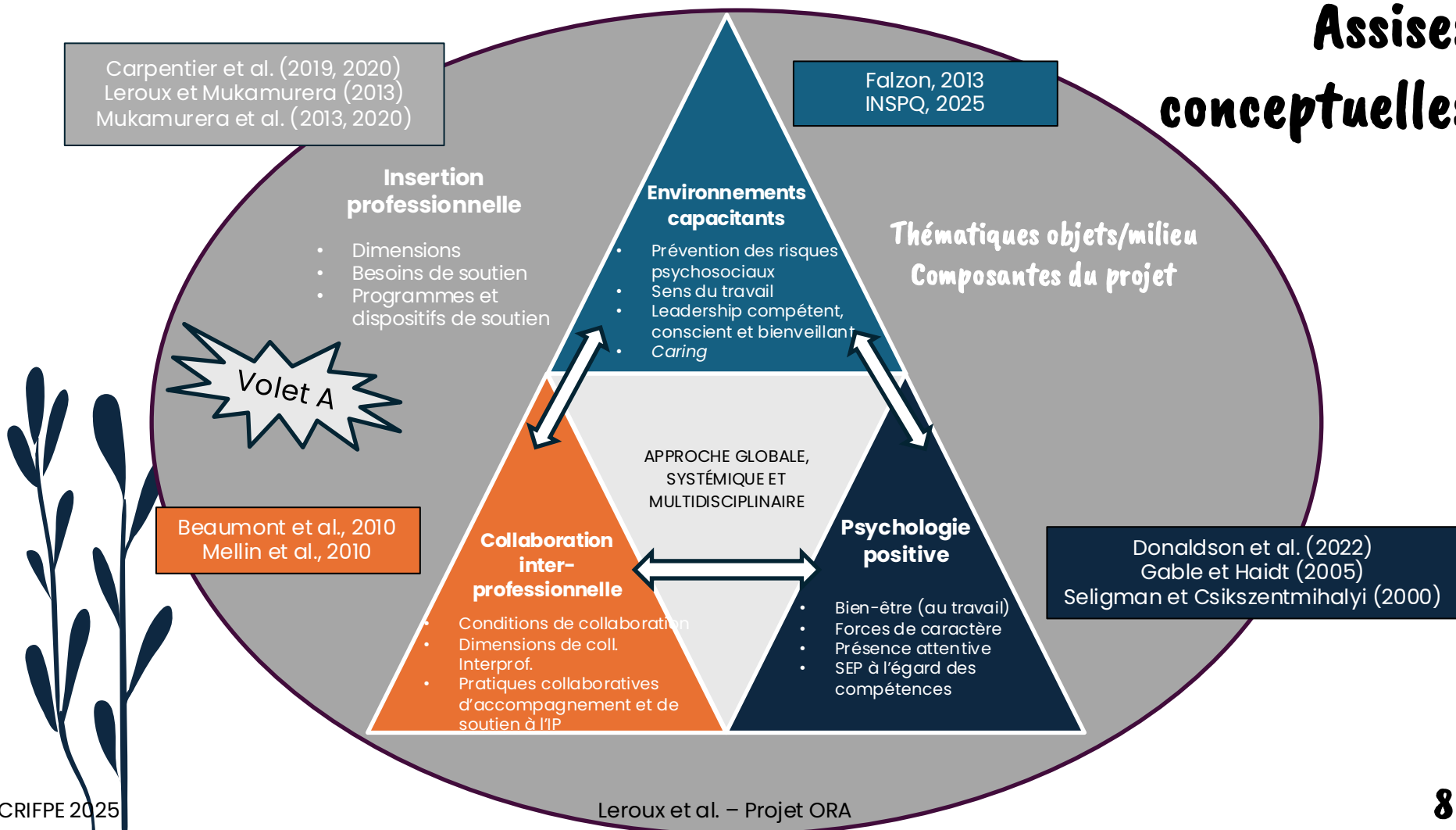
ANS 1- 2

AN 3

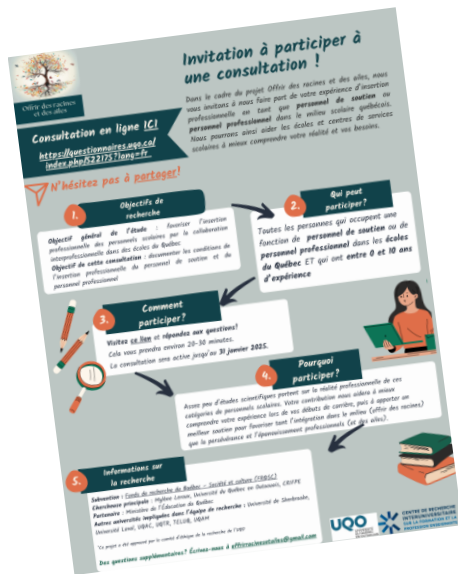
AN 3



Assises conceptuelles



VOLET A - Démarche méthodologique



2. Consultation nationale en ligne

Élaboration → consultation
n = 342 personnels professionnels et de soutien débutants
18 décembre 2024-12 février 2025

1. Recension des écrits

Identification des mots-clés et critères
120 écrits retenus
+/- 50 lus
Juin – ce jour

3. Analyses et diffusion

Analyses en cours
Diffusion aux partenaires et scientifique
Février- ce jour



Aperçu de la démarche de recension

1-BASES DE DONNÉES

- Google Scholar
- Érudit
- ERIC

2-CRITÈRES

- 2014-2024
- Écrits scientifiques
(articles, ouvrages, mémoires et thèses)

3-PRINCIPAUX MOTS-CLÉS (français / anglais)

- « Insertion professionnelle » / “professional integration”
- Novices ou débutants ou nouveaux / “beginning” or “early career”
+
- « Personnels scolaires » ou « personnel de soutien scolaire » ou « personnel professionnel » / “school staff” or “school support staff” or “school professionals”
- Orthophonistes ou orthopédagogues ou psychoéducateurs ou « psychologues scolaires » / “special education technician” or “speech therapist” or “school psychologists” or “psychoeducators”
- « collaboration interprofessionnelle » / collaboration or “interprofessional collaboration” + « milieu scolaire » ou écoles / “school staff”

4-ÉCRITS RETENUS
+/- 120 écrits

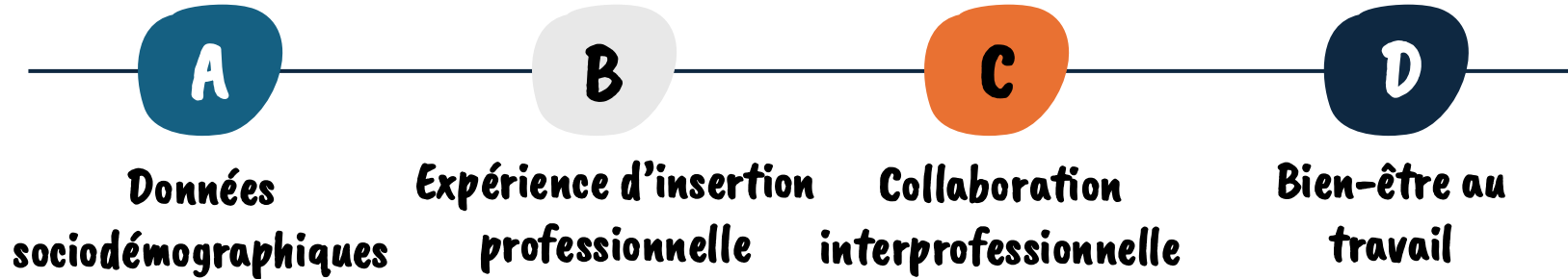
5-ÉCRITS CONSIDÉRÉS
POUR L'ÉLABORATION DE LA
CONSULTATION
+/- 30



03

Résultats préliminaires de la consultation et interprétations

Résultats préliminaires





A

**Quelques données
sociodémographiques**



Répartition par catégorie de personnel

	Nombre de répondant·e·s
Professionnels	371 (274*)
Soutien	112 (68)
TOTAL	485 (342)

*Réponses complètes ()



Répartition par catégorie de personnel (détails)

Personnels professionnels

	Consultation générale (CG)
Conseiller·ère pédagogique	89
Psychoéducateur·trice	56
Orthopédagogue	34
Orthophoniste	44
Conseiller·ère (présco, communications, rééducation, ressources humaines et matérielles, dév. perso. et engagement, formation scolaire)	14
Ergothérapeute	17
Agent de réadaptation ou de développement ou de service social	28
Analyste	11
Animateur·trice de vie spirituelle et communautaire (AVSEC)	9
Conseiller·ère d'orientation	28
Psychologue	23
Enseignant·e-ortho	1
Travailleur·se social·e	11
Bibliothécaire	4
Comité exécutif syndical	1
Consultante en communications	1
TOTAL	371 / 485

Personnels de soutien

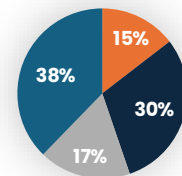
	Consultation générale (CG)
Éducateur·trice/technicien·ne de service de garde	29
Éducateur·trice/technicien·ne en éducation spécialisée	28
Secrétaire ou agent·e de bureau	25
Préposé·e aux élèves handicapés	6
Technicien·ne en travail social	3
Technicien·ne en administration ou attachée d'administration	3
Technicien·ne en organisation scolaire (Autre)	3
Aide (soutien) à la classe	3
Technicien·ne en travaux pratiques (Autre)	2
Personnel d'entretien ménager	2
Surveillant·e	2
Technicien·ne en milieu scolaire	1
Technicien·ne informatique (Autre)	1
Aide à la classe ET éducateur·trice de service de garde (Autre)	3
Conducteur·trice d'autobus	1
TOTAL	112 / 485

Autres données*

Variables	Professionnels	Soutien
Temps plein	88 %	83 %
Statut d'emploi régulier	81 %	75 %
Ordre enseignement	Présco./prim. 50 %	Présco./prim. 67 %
	Secondaire 31 %	Secondaire 25 %

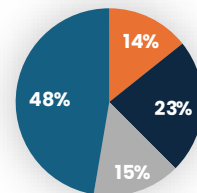
*majorité de **femmes**, > **40 ans**, n'appartenant **pas à un groupe minoritaire** et œuvrant au **secteur public**

EXPÉRIENCE – PROS

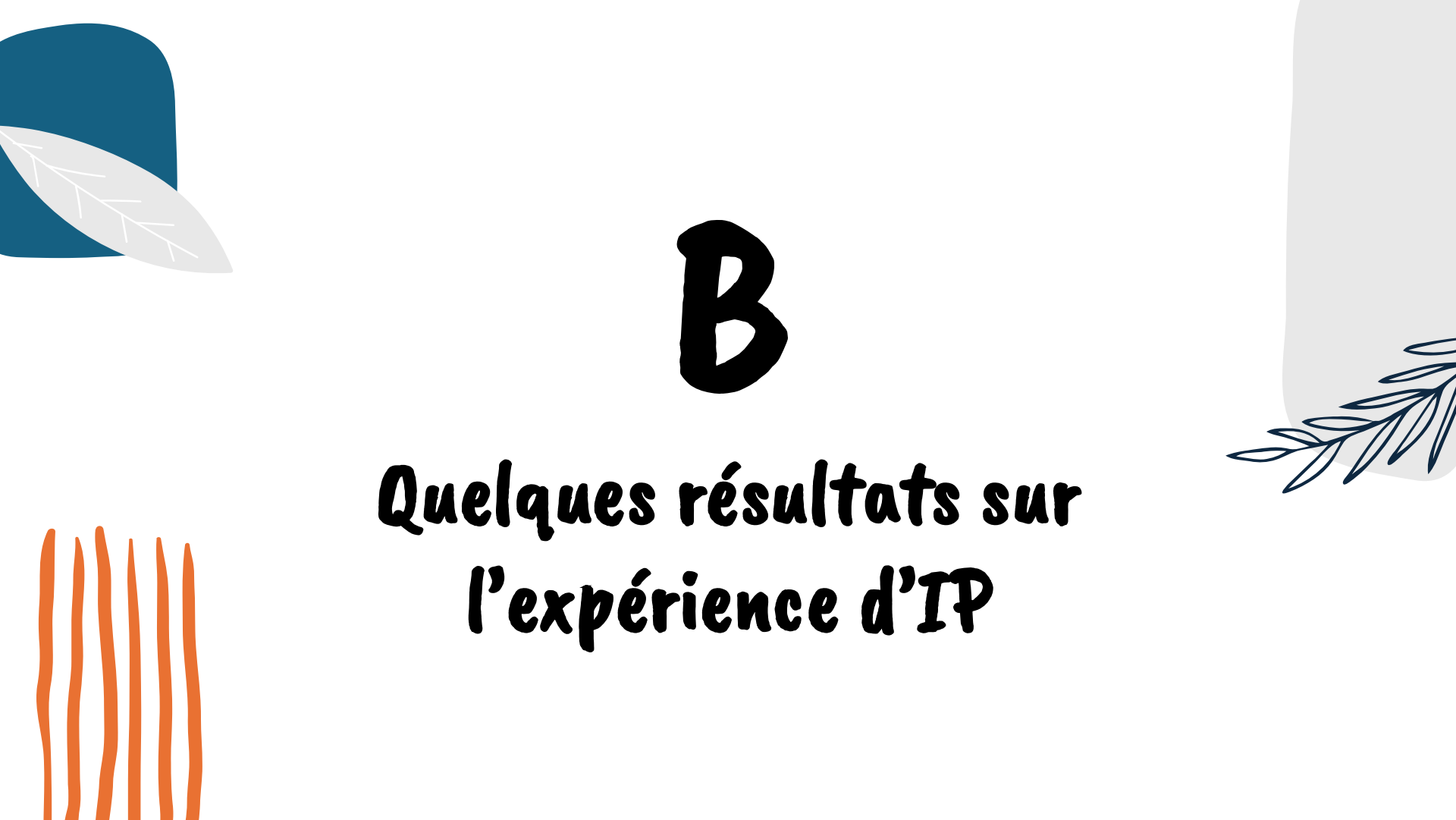


- Moins d'un an
- Plus d'un an, moins de 3 ans
- Plus de 3 ans, moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans

EXPÉRIENCE – SOUTIEN



- Moins d'un an
- Plus d'un an, moins de 3 ans
- Plus de 3 ans, moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans

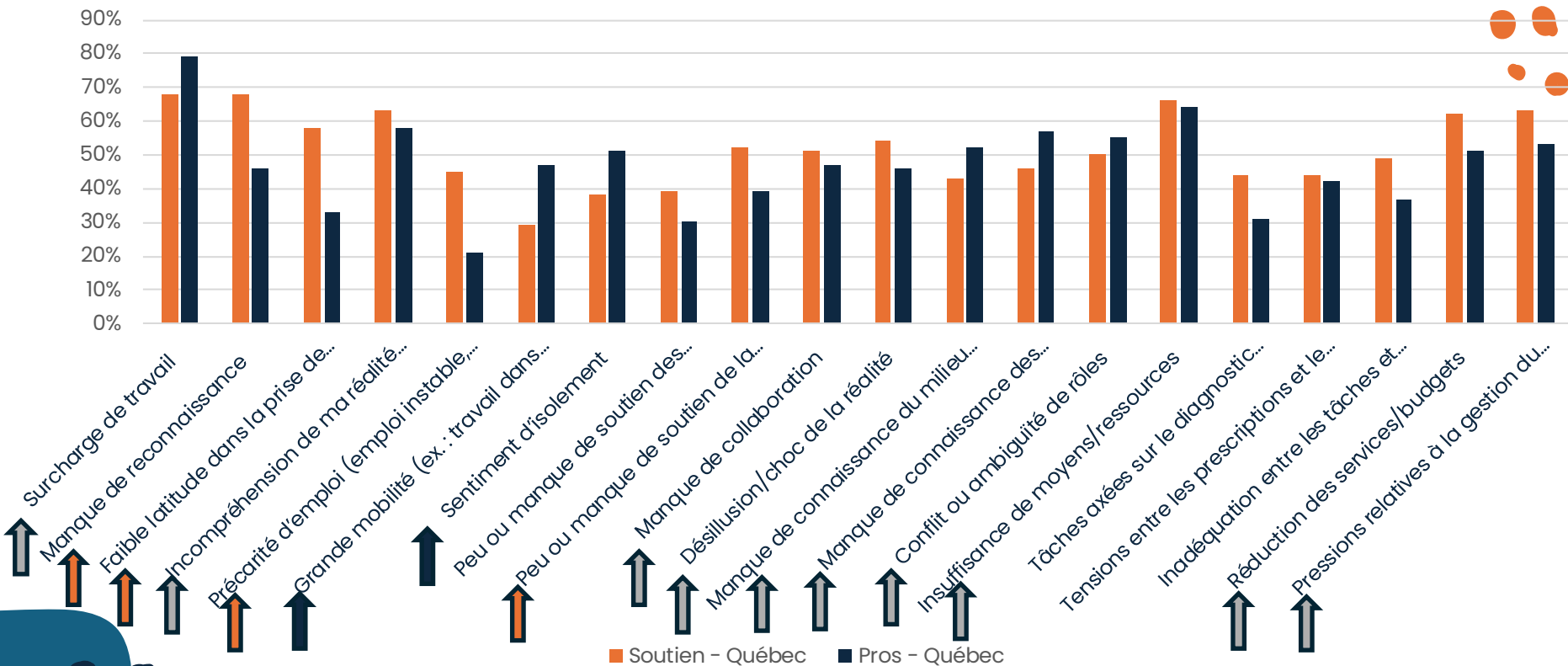


B

**Quelques résultats sur
l'expérience d'IP**

Défis relatifs à l'IP

Défis relatifs à l'IP



Organisationnels

Surcharge de travail

Faible latitude dans la prise de décision

Précarité d'emploi

Grande mobilité

Insuffisance de moyens/ressources

Tâches axées sur le diagnostic plutôt que l'intervention

Inadéquation entre les tâches et l'expertise

Réduction des services/budgets

Pressions relatives à la gestion du temps

Relationnels

Manque de reconnaissance

Incompréhension de leur réalité professionnelle

Peu ou manque de soutien des collègues

Peu ou manque de soutien de la direction

Manque de collaboration

Conflit ou ambiguïté de rôles

Personnels

Sentiment d'isolement

Désillusion/choc de la réalité

Manque de connaissance du milieu

Manque de connaissance des attentes à mon égard

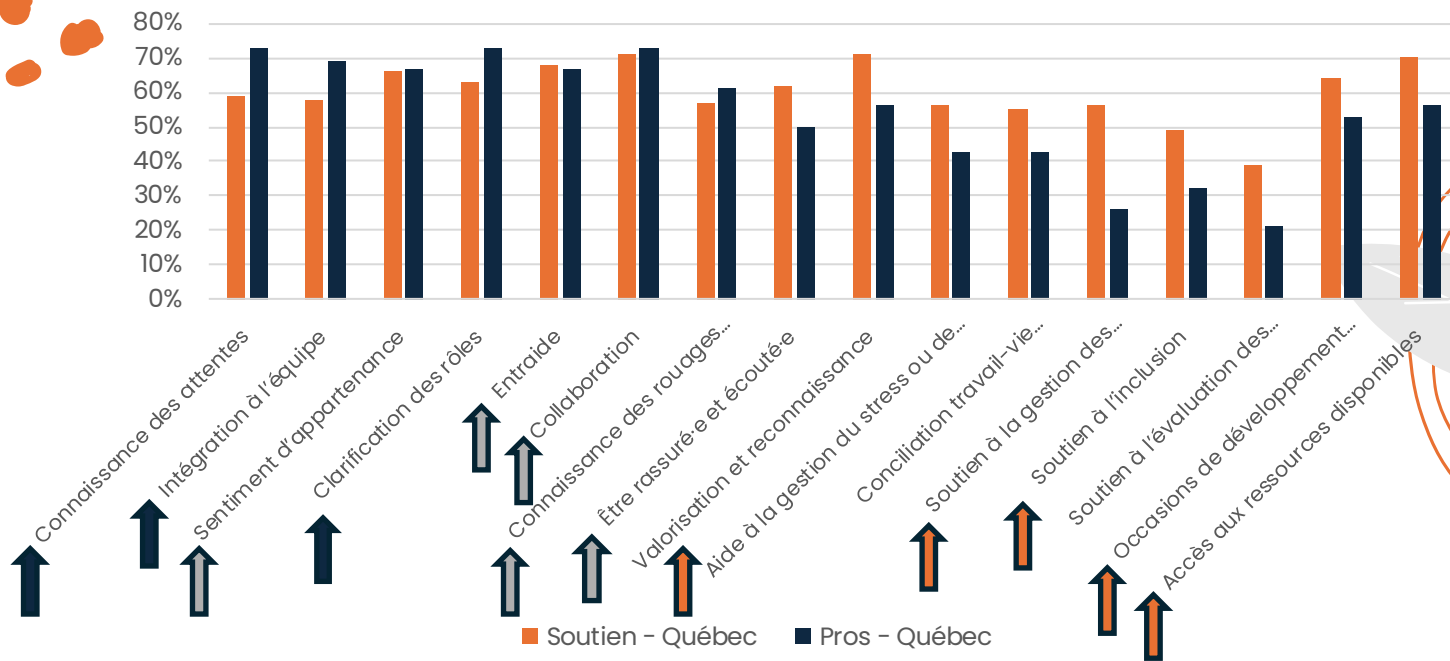
Tensions entre les prescriptions et le rôle perçu

**Défis
relatifs à
l'IP**

Synthèse élaborée à partir des écrits suivants : Boily et al. (2023), Dussault (2013), Finn (2016), Leroux et al. (2016), LeVasseur (2020), Silva et al. (2019), Viviers et al. (2019)

Besoins de soutien en IP

Besoins de soutien en IP



Socialisation organisationnelle

**Connaissance
des attentes**

**Intégration à
l'équipe**

**Sentiment
d'appartenance**

**Clarification des
rôles**

Entraide

Collaboration

**Connaissance
des rouages
administratifs**

Intervention éducative et développement professionnel

*Soutien à la
gestion des
comportements*

*Soutien à
l'inclusion*

*Soutien à
l'évaluation*

**Occasions de
formation**

**Accès aux
ressources**

Bien-être

**Être
rassuré-e
et écouté-e**

**Valorisation et
reconnaissance**

Aide à la
gestion (stress
ou charge de
travail)

Conciliation
travail-vie
personnelle

**Besoins de
soutien en
IP**

Synthèse élaborée à partir des écrits suivants : Carpentier (2019), Carpentier et al. (2023), Lussier et Guay (2023)

Quelques extraits-clés

1 (pro)

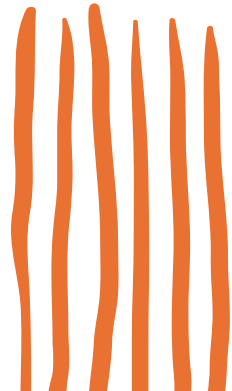
« La **quantité d'écoles à desservir** a un impact très important sur la facilité d'insertion professionnelle (plus on a d'écoles à desservir, **moins c'est facile de se sentir soutenu et rassuré**). Travailler dans le **même lieu de travail que d'autres collègues qui font le même métier** aide beaucoup pour l'insertion ».

2 (soutien)

« Nous devons **recommencer le tout chaque fois que nous changeons d'établissement** puisque les règles ne sont pas les mêmes partout. Je remarque que **certains milieux sont mieux préparés que d'autres et/ou accompagnent mieux** ».

3 (pro)

« Malheureusement, dans le réseau scolaire, **le personnel de soutien et les professionnel-le-s sont souvent vus comme était des ressources "à côté", "au besoin", possibles, et non comme partie prenante du système scolaire**. L'inclusion des divers personnels est à **géométrie très variable**. La **reconnaissance de ce qu'apporte chacun est essentielle** et une meilleure **compréhension de ce qu'est la collaboration est primordiale**. »

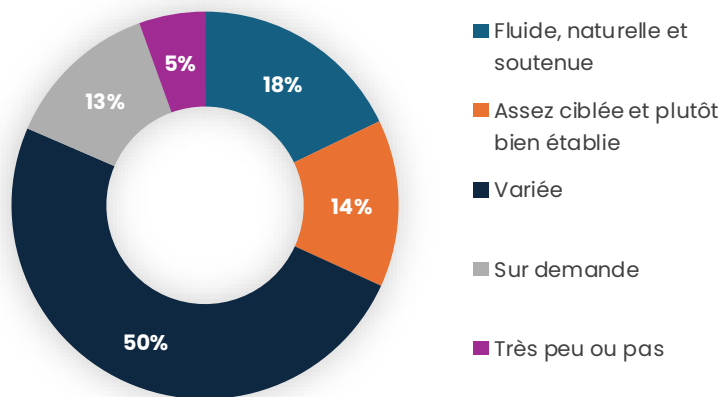


C

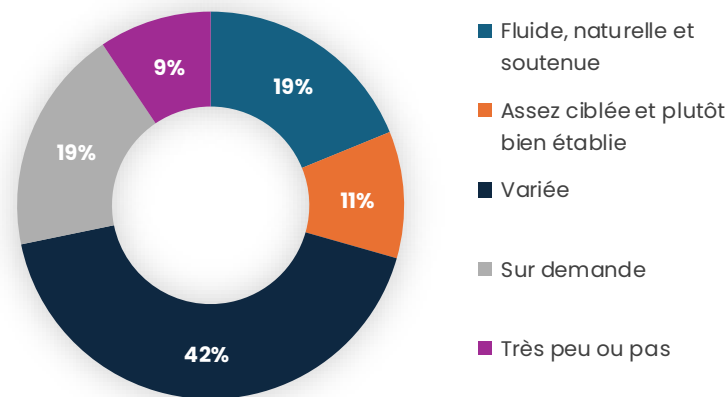
**Quelques résultats sur la
collaboration
interprofessionnelle**

Caractéristiques de la collaboration

DESCRIPTION DE LA COLLABORATION –
PROS



DESCRIPTION DE LA COLLABORATION –
SOUTIEN



Légende :

Fluide, naturelle et soutenue : Collaboration fluide, naturelle et soutenue, impliquant plusieurs catégories de personnel (partage ouvert et objectifs commun)

Assez ciblée et plutôt bien établie : Collaboration assez ciblée et plutôt bien établie, s'appuyant sur des objectifs, comportements et structures favorables

Variée : Collaboration qui varie en fonction des catégories de personnel et des situations

Sur demande : Collaboration sur demande, relativement minimale

Très peu ou pas : Très peu ou pas de collaboration (travail en silos)

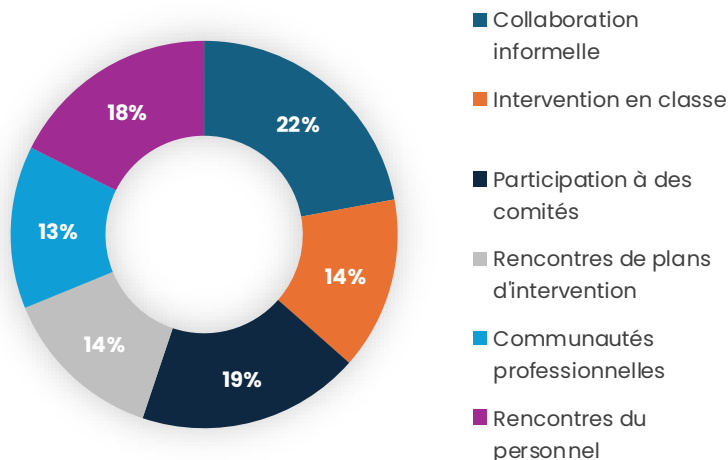
Inspiration des niveaux de collaboration
proposés par A+ Transition Inc. (2023)

Types de collaboration

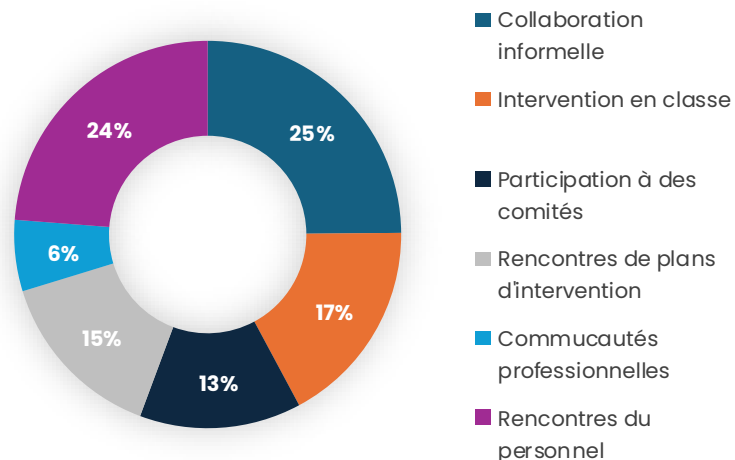
Inspiration de Carpentier et al.(2023)



TYPES DE COLLABORATION – PROS

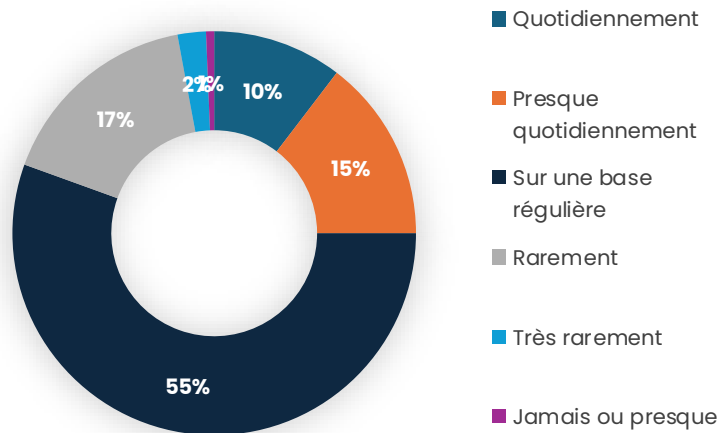


TYPES DE COLLABORATION – SOUTIEN

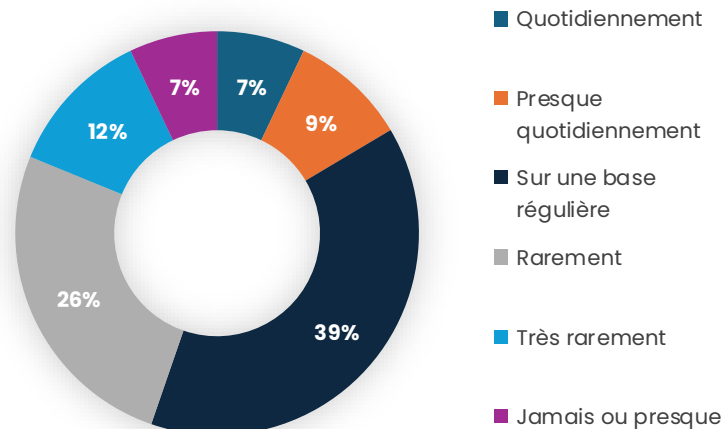


Fréquence de la collaboration

FRÉQUENCE DE COLLABORATION – PROS

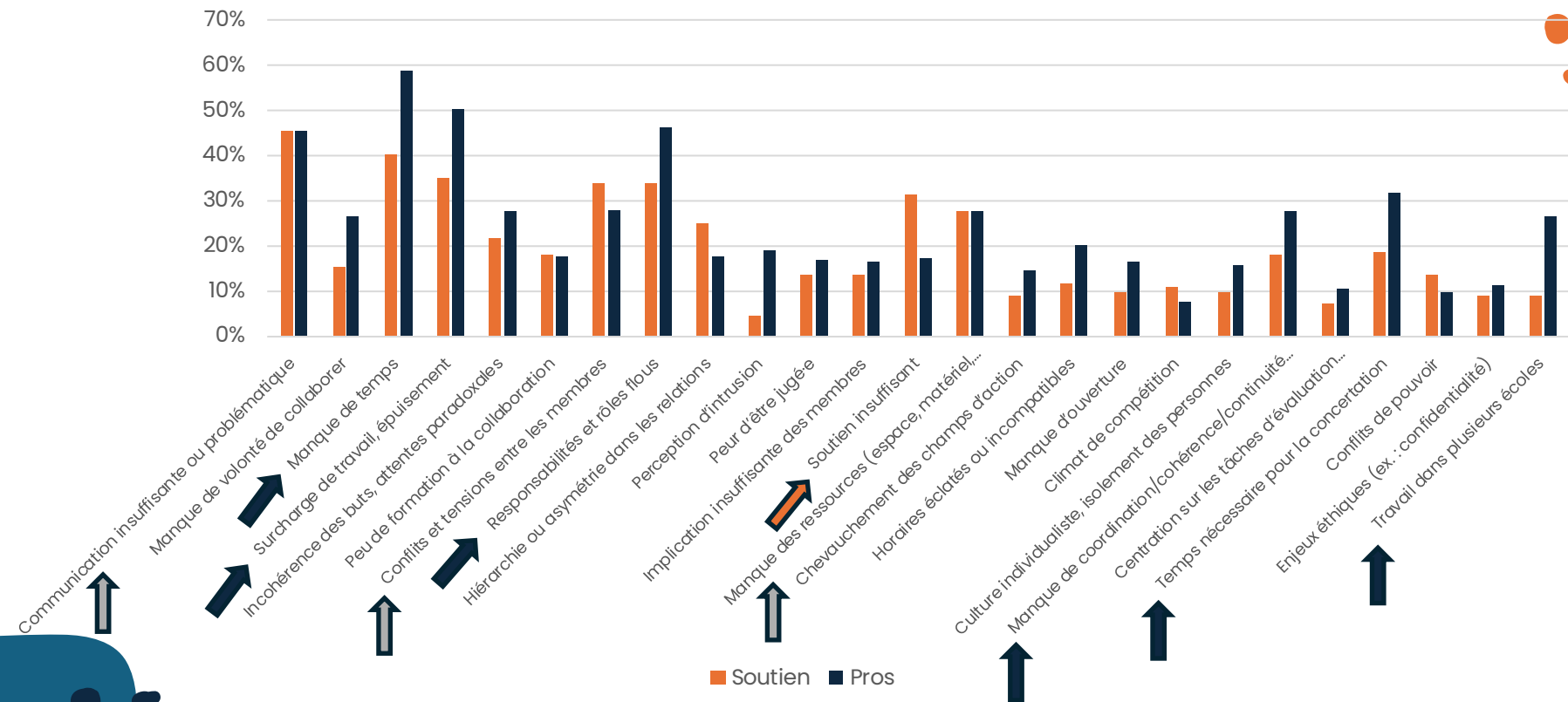


FRÉQUENCE DE COLLABORATION – SOUTIEN



Obstacles relatifs à la collaboration

Obstacles relatifs à la collaboration



Obstacles relatifs à la collaboration interprofessionnelle

Structurels

Manque de temps

Surcharge de travail, épuisement

Incohérence des buts, attentes paradoxales

Peu de formation à la collaboration

Soutien insuffisant

Manque de ressources

Horaires éclatés ou incompatibles

Manque de cohérence/ continuité

Centration sur l'évaluation plutôt que l'intervention

Temps nécessaire pour la concertation

Enjeux éthiques

Travail dans plusieurs écoles

Interpersonnels

Communication insuffisante ou problématique

Conflits et tensions entre les membres

Responsabilités et rôles flous

Hiérarchie ou asymétrie dans les relations

Chevauchement des champs d'action

Climat de compétition

Culture individualiste, isolement des personnes

Conflits de pouvoir

Personnels

Manque de volonté de collaborer

Perception d'intrusion

Peur d'être jugée

Implication insuffisante des membres

Manque d'ouverture

Synthèse élaborée à partir des écrits suivants : Allenbach et al. (2016), Armsterong et al. (2023), Benoit et Angelucci (2011), Beaumont et al. (2010), Boily et al. (2023), Carpentier et al. (2023), Frangieh (2023), Granger et al. (2021), Mérini et al. (2010), Testa (2023)



Quelques extraits-clés

1 (pro)

« La **collaboration** est vraiment mise de l'avant dans mon organisation donc c'est facilitant. Il reste juste à **préciser nos rôles et régulariser nos collaborations** avec les partenaires des autres professions. Ça s'améliore à chaque année ».

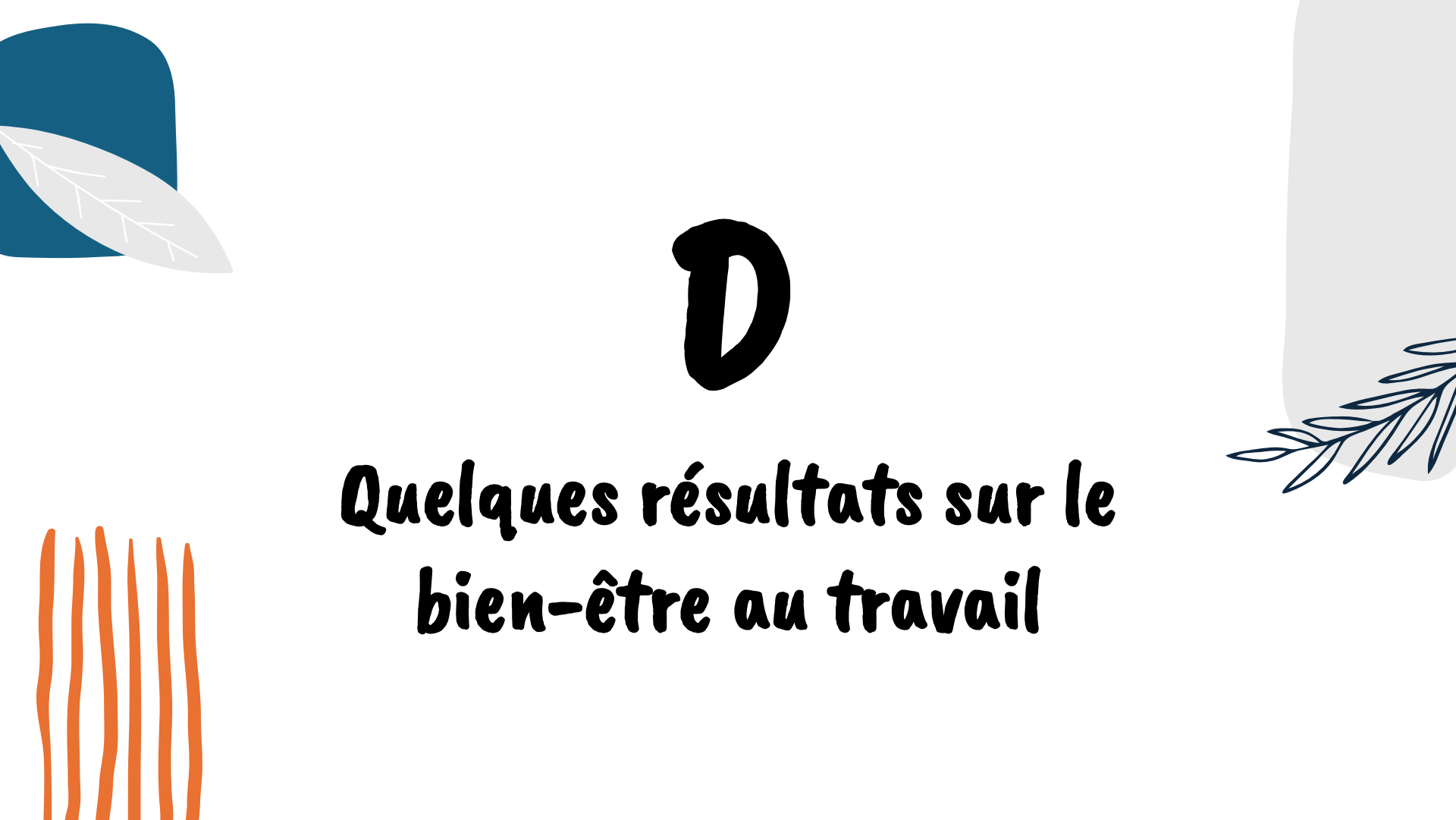
2-3 (soutien)

« Nous vivons un **problème majeur de communication** dans notre milieu, qui crée de gros irritants ».

« Parfois, pour certains cas d'élèves, **je me sens mise à l'écart...** »

4 (pro)

« Il est parfois **difficile de se faire accepter d'une nouvelle équipe**. La **nature de mon travail** est très peu comprise par mes collègues. »

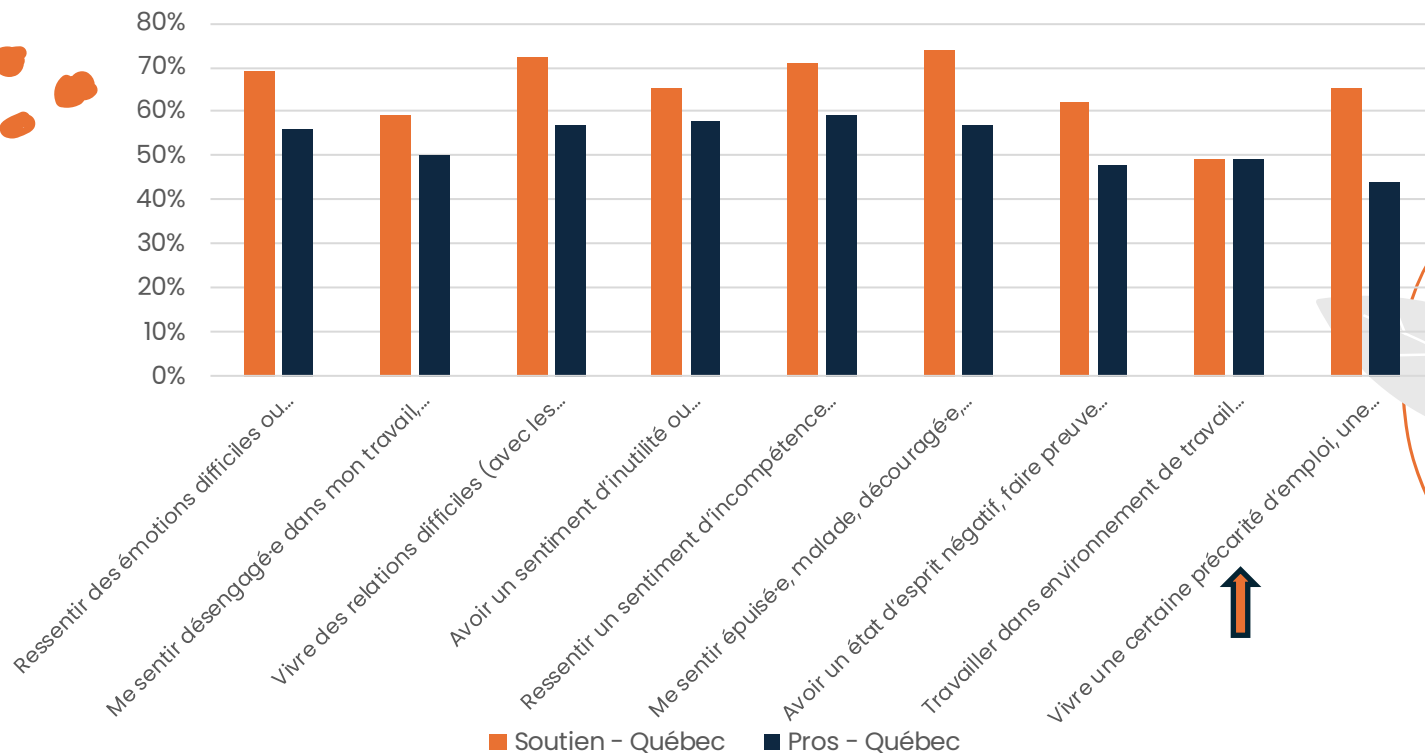


D

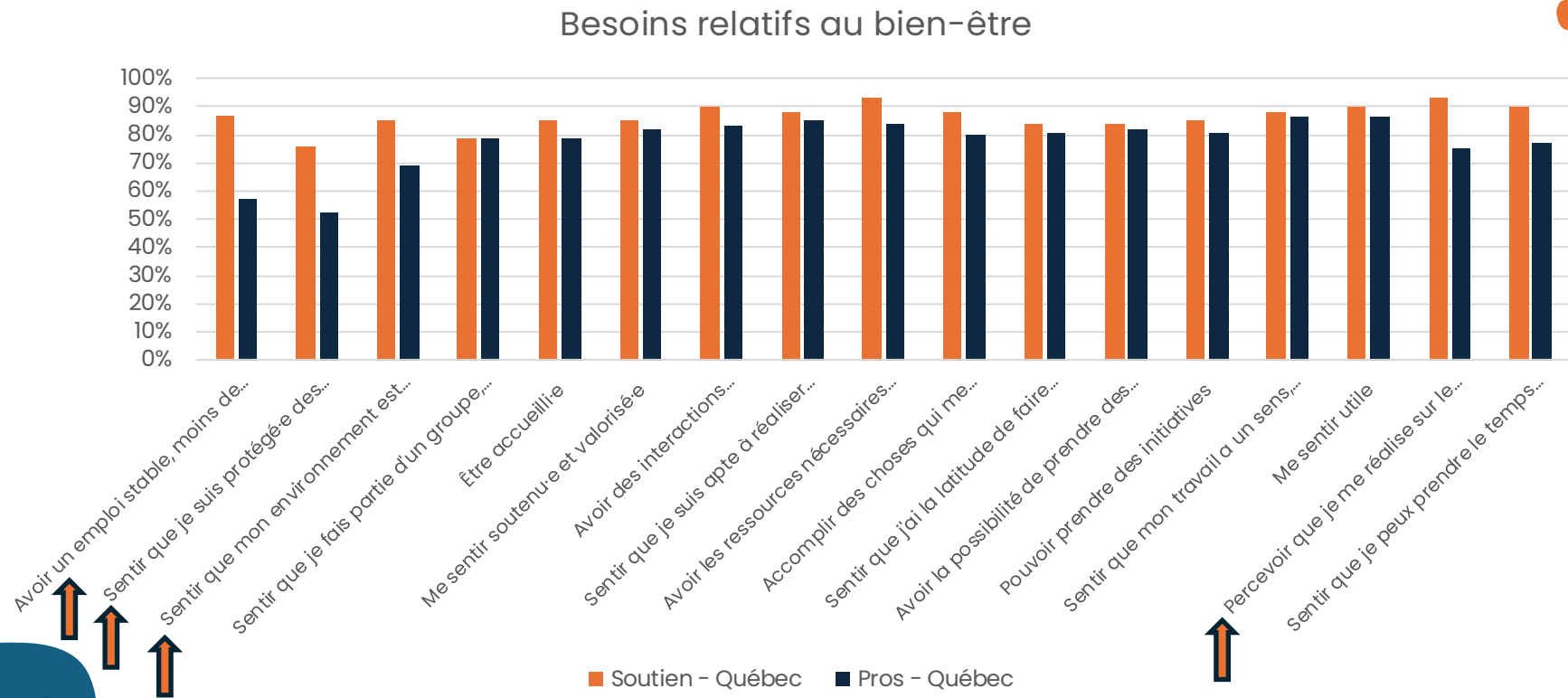
**Quelques résultats sur le
bien-être au travail**

Obstacles au bien-être

Obstacles au bien-être



Besoins relatifs à l'amélioration du bien-être



Quelques extraits-clés

1 (pro)

« Mon **sentiment d'impuissance face au manque de ressources** dans les écoles, les **malheurs de mes collègues qui souffrent** à cause de ce manque de ressources, ainsi que **mon sentiment d'épuisement et de manque de temps** dû au fait que **j'ai 5 écoles** sont les causes principales qui **nuisent à mon bien-être au travail** ».

2 (soutien)

« Le **manque de ressources et de reconnaissance** sont les principaux irritants concernant mon bien-être au travail. **On reconnaît peu ou pas mon expertise et on me demande d'accomplir des choses sans les ressources nécessaires tout en étant en surcharge de travail** ».

3 (pro)

« La **précarité de l'emploi** a un impact relativement important sur le reste de la gestion du quotidien et **engendre un stress supplémentaire.** »



04

Discussion conclusive



Discussion conclusive

01

Quelques constats préliminaires

- **Insertion professionnelle**
 - **Collaboration interprofessionnelle**
 - **Bien-être**
- 

02

Suite des analyses

- Analyses quantitatives des données (analyses inférentielles)
- Analyses qualitatives des questions ouvertes (codage thématique)
- Volet B – recherche-action

03

Retombées envisagées

- Amélioration des mesures de soutien existantes
- Développement d'initiatives plus globales/spécifiques
- Meilleure rétention du personnel



05

Questions

Principales références



- Beaumont, C., Lavoie, J. et Couture, C. (2010). *Les pratiques collaboratives en milieu scolaire : cadre de référence pour soutenir la formation*. CRIRES, Université Laval. https://crires.ulaval.ca/guide_sec_nouvelle_version.pdf
- Carpentier, G., Mukamurera, J., Leroux, M. et Lakhal, S. (2019). Pourquoi les enseignants débutants ne se sentent-ils pas assez soutenus ? *Phronesis*, 8(3-4), 5-18. <https://doi.org/10.7202/1067212ar>
- Carpentier, G. et al. (2023). *Rapport sur les besoins de soutien et les pratiques collaboratives du personnel scolaire*-Centre de services scolaire des Samares. Centre de services scolaire des Samares.
- Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec - CTREQ (2018) *La collaboration entre enseignants et intervenants en milieu scolaire*.
- Donaldson S. I., van Zyl, L. E. et Donaldson S. I. (2022) PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12(8), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. Dans P. Falzon (dir.), *Pour une ergonomie constructive* (p. 1-16). Presses Universitaires de France.
- INSPQ (2025). *Étude menée auprès du personnel scolaire du Québec sur l'état de santé mentale et l'exposition aux risques psychosociaux du travail*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3613>
- ISQ (2025). *Travailler en milieu scolaire au Québec en 2023-2024 : mesure relative de la satisfaction du personnel*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. <https://statistique.quebec.ca/en/fichier/eqstps-travailler-milieu-scolaire-2023-2024-satisfaction-personnel.pdf>
- Lussier, M. et Guay, M.-H. (2023). Démarche et outils d'accompagnement à l'intention des personnes conseillères pédagogiques pour soutenir l'élaboration collaborative d'un programme d'insertion professionnelle au sein d'une équipe-école. *Revue hybride de l'éducation*, 7(2), 138-157. <https://doi.org/10.1522/rhe.v7i2.1541>
- Mellin, E. A., Bronstein, L., Anderson-Butcher, D., Amorose, A. J., Ball, A. et Green, J. (2010). Measuring interprofessional team collaboration in expanded school mental health: Model refinement and scale development. *Journal of Interprofessional Care*, 24(5), 514-523. <https://doi.org/10.3109/13561821003624622>
- Mukamurera, J., Tardif, M., Niyubahwe, A. et Lakhal, S. (2020). L'implantation de programmes d'insertion professionnelle dans l'enseignement : qu'en pensent les enseignants débutants? *Recherches en éducation*, 42. <https://doi.org/10.4000/ree.1473>
- Vérificatrice générale du Québec. (2023). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2022-2023*. https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/203/03_vgq_ch3_mai2023_web_vf.pdf



Merci

Pour toute question, n'hésitez pas à visiter
notre site ou à nous écrire :
<https://www.offrirdesracinesetdesailes.ca/>

offirracinesetailes@gmail.com

mylene.leroux@uqo.ca



CREDITS: This presentation template was
created by **Slidesgo**, including icons by **Flaticon**
and infographics & images by **Freepik**.

