



La mobilisation efficace des ressources en contexte de classes hétérogènes



Mégan Bernard

B. Éd., étudiante à la maîtrise en psychopédagogie, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval



Aude Gagnon-Tremblay

M. A., étudiante au doctorat en psychopédagogie, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval



Nancy Gaudreau

Ph. D., professeure titulaire, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

Lors de la cinquième journée *Questions de l'heure sous la loupe de l'UMR Synergia*, Nancy Gaudreau, professeure titulaire à l'Université Laval, a répondu à la question « Comment mobiliser efficacement nos ressources en contexte d'augmentation du nombre de plans d'intervention et d'élèves présentant des besoins particuliers? ». La conférencière explique que cette question complexe doit être décortiquée en plusieurs éléments, car il n'y a pas de recherches spécifiques sur ce sujet. Cet article présente d'abord la collaboration interprofessionnelle en milieu scolaire, ses obstacles ainsi que ses conditions de réussite. Puis, il présente des pistes de réflexion afin de diminuer le nombre de plans d'intervention en milieu scolaire. Enfin, il cible des pistes d'action afin d'amorcer un changement.

La collaboration interprofessionnelle en milieu scolaire : obstacles et conditions de réussite

La collaboration interprofessionnelle s'avère une condition essentielle pour mobiliser efficacement les ressources et répondre aux besoins des élèves (Raynault, 2022). Elle permet au personnel scolaire de partager une vision commune et de développer les capacités nécessaires afin d'aider les élèves à progresser (Dubé et al., 2024). L'interdépendance des membres impliqués dans une démarche de collaboration interprofessionnelle favorise le partage des ressources, la négociation, les interactions et la création de structures et de règles permettant l'atteinte d'un but commun (Marion, 2018).

Malgré ces avantages, certains obstacles compliquent la mise en place des pratiques collaboratives en milieu scolaire. Un premier obstacle concerne la disponibilité et la qualification du personnel scolaire. Le roulement élevé du personnel scolaire complique la reconnaissance des forces des collègues (Dubé et



al., 2024). La pénurie de main-d'œuvre et la présence de personnel scolaire non légalement qualifié compliquent aussi l'accessibilité des services auxquels les élèves ont droit (Conseil supérieur de l'éducation [CSÉ], 2024). Un second obstacle concerne l'organisation du travail en milieu scolaire. Le manque de temps, la culture d'individualisme ancrée, la hiérarchie, le cloisonnement entre professionnels, le manque de clarté des rôles et des responsabilités, l'absence de formation au travail collaboratif ainsi que les prescriptions descendantes multiples et parfois contradictoires représentent des freins à la collaboration (CSÉ, 2024; Dubé et al., 2024).

En réponse à ces obstacles, la conférencière propose quelques questions qui soutiennent la réflexion des équipes-écoles pour identifier des leviers à la collaboration interprofessionnelle :

- Est-ce qu'il y a du décroisement dans l'école ?
- Est-ce que l'expertise de chacun est mise en valeur à sa juste mesure ?
- Est-ce qu'il y a un réel partage et une réelle intégration des savoirs et des pratiques (p. ex. une discussion après une formation pour diffuser l'information à des collègues) ?
- Est-ce qu'on prend le temps d'analyser la complexité des situations pour mieux y faire face ensemble ?
- Est-ce qu'il y a du temps de concertation qui est planifié et interrogé de manière à s'assurer de bien répondre aux besoins ?
- Est-ce que le personnel croit aux pratiques à mettre en place et, surtout, est-il prêt à les appliquer pour qu'elles prennent vie dans le milieu scolaire ?
- Est-ce qu'une culture de confiance et de respect mutuel est instaurée dans l'école ?

Collaborer dans le contexte d'augmentation du nombre de plans d'intervention

Le nombre de plans d'intervention (PI) au Québec connaît une augmentation fulgurante. Or, plus de plans d'intervention ne signifie pas plus de soutien aux élèves présentant des besoins particuliers, souligne la conférencière. Cette dernière propose de réfléchir à différents facteurs qui pourraient expliquer le nombre élevé de PI dans son école (Tableau 1).

Tableau 1.

Facteurs pouvant expliquer le nombre élevé de PI dans les écoles québécoises

FACTEURS	EXPLICATIONS
Reconduction automatique des PI	Certains PI sont reconduits automatiquement année après année, sans faire l'objet d'une évaluation afin de déterminer leur pertinence.
Politiques de financement basées sur le nombre de PI	Dans certains centres de services scolaires, le financement prend en compte le nombre de PI par école. Ainsi, une diminution du nombre de PI pourrait entraîner une diminution des ressources financières dans l'école. Cela pourrait exercer une pression à maintenir le statu quo.
Élaboration hâtive du PI	Les mesures universelles et ciblées sont souvent sous-utilisées au profit des interventions dirigées (palier 3), dont les PI.
Préparation et formation du personnel scolaire	Plusieurs membres du personnel scolaire estiment manquer de préparation et de formation pour enseigner et intervenir auprès des élèves présentant des difficultés d'adaptation (voir le portrait des besoins du personnel éducatif de l'UMR Synergia). Cela peut exacerber certaines problématiques et ajouter une pression additionnelle sur le recours aux services complémentaires.

Dans ce contexte, elle propose trois pistes de réflexion. Premièrement, les équipes-écoles devraient s'appuyer sur un système de soutien à paliers multiples (SSPM) afin de répondre aux besoins de tous les élèves de manière graduelle et préventive (Boily et al., 2023). Elle souligne que le PI doit être instauré en dernier recours, après la mise en place de mesures universelles (palier 1) et ciblées (palier 2). En effet, ces interventions sont généralement suffisantes afin de répondre aux besoins de plus de 90 % des élèves. Les interventions individualisées (palier 3), dont fait partie le PI, peuvent ensuite être mises en place auprès des élèves présentant des besoins plus importants (1 % à 5 % des élèves).

Deuxièmement, il importe de baser les décisions et les interventions sur des données objectives. Cela permettra l'identification rapide des élèves nécessitant un soutien supplémentaire et évitera la mise en place hâtive d'un PI (Guay et Desrochers, 2020a).

Troisièmement, les équipes-écoles doivent se doter d'une procédure claire afin d'évaluer objectivement la pertinence de mettre en place un PI. Par exemple, l'approche « J'ai MON plan! » propose une démarche rigoureuse d'établissement du PI qui débute avec une phase d'investigation. À ce moment, la collaboration interprofessionnelle entre le personnel enseignant, professionnel, de soutien et de direction ainsi que l'élève et sa famille est d'une importance critique (Gaudreau et al., 2021).

Pistes d'action pour amorcer un changement

Afin de mobiliser efficacement nos ressources en milieu scolaire, des structures et des modalités de collaboration formelles peuvent être déployées. Par exemple, le co-enseignement, la co-intervention et le décroisement permettent de mieux répondre aux besoins de tous les élèves et d'intensifier, au besoin, le soutien offert à certains de manière ciblée. La consultation collaborative, les communautés d'apprentissage professionnelles et l'analyse de situations pédagogiques favorisent également la co-construction, l'analyse de cas complexe, le partage d'expertise et les échanges entre professionnels.



Par ailleurs, il est nécessaire de mettre en place un environnement organisationnel propice à la collaboration interprofessionnelle au sein des établissements scolaires. Par exemple, ajouter formellement à l'horaire du temps de concertation alloué aux rencontres collaboratives, définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun, établir un climat de confiance et de leadership partagé ou encore encourager le développement professionnel continu sont des stratégies gagnantes.

Conclusion

Pour conclure, il importe d'intervenir en amont auprès des élèves présentant des difficultés d'adaptation afin d'éviter la mise en place hâtive d'interventions individualisées qui nécessitent du temps, de l'énergie et des ressources humaines et matérielles. Dans ce contexte, implanter un système de soutien à paliers multiples favorisant l'intervention universelle et le dépistage précoce des difficultés et utiliser les données pour décider si un plan d'intervention est nécessaire permettront de mieux mobiliser les ressources disponibles dans nos écoles. Parallèlement, développer une culture collaborative, mettre en place des structures formelles et investir dans le développement professionnel continu favoriseront le bien-être du personnel scolaire.

MOTS-CLÉS :

plan d'intervention, collaboration interprofessionnelle, ressources, conditions, personnel scolaire

BIBLIOGRAPHIE

- Boily, É., Ouellet, C. et Thériault, P. (2023). *La mise en œuvre des principes de la pédagogie universelle par des enseignantes et des orthopédagogues du premier cycle du primaire dans une perspective de réponse à l'intervention*. *Éducation et francophonie*, 51(1), 1-17. <https://doi.org/10.7202/1105858ar>
- Carrier, L. (2025, 15 octobre). Le Québec, champion des plans d'intervention [dossier]. La Presse. <https://lp.ca/adUiWu>
- Conseil supérieur de l'éducation. (2024). *Ensemble pour les enfants : une collaboration école, famille et communauté*. Gouvernement du Québec. <https://www.cse.gouv.qc.ca/publications/ensemble-enfants-50-0568/>
- Desrochers, A. et Guay, M.-H. (2020a). L'évolution de la réponse à l'intervention : d'un modèle d'identification des élèves en difficulté à un système de soutien à paliers multiples. *Enfance en difficulté*, 7, 5-25. <https://doi.org/10.7202/1070381ar>
- Desrochers, A. et Guay, M.-H. (2020b). La réponse à l'intervention : une approche préventive et inclusive. Dans N. Trépanier et M. Paré (dir.), *L'inclusion scolaire en pratique* (p. 89-112). Chenelière Éducation.
- Dubé, F., Giguère, M. H. et Kanouté, F. (2024). *La collaboration et le partenariat pour le bien-être et la réussite éducative en contexte de diversité*. Presses de l'Université du Québec.
- Gaudreau, N., Massé, L., Bégin, J.-Y., Nadeau, M.-F., Bernier, V. et Verret, C. (2021). *J'ai MON plan ! Soutenir l'élève présentant des difficultés comportementales à l'établissement de son plan d'intervention*. Université Laval. <https://monplan.fse.ulaval.ca/>
- Marion, C. (2018). *La collaboration interprofessionnelle en milieu scolaire*. Dans N. Trépanier (dir.), *Apprendre ensemble par et pour la collaboration interprofessionnelle* (p. 45-68). Éditions JFD.
- PBIS. (2025). *What is PBIS?* Center on PBIS Positive Behavioral Interventions & Supports. <https://www.pbis.org/pbis/what-is-pbis>
- Raynault, A. (2022). *Le travail collaboratif : une nécessité pour répondre à la diversité*. *Vivre le primaire*, 35(1), 42-44.