

7 enjeux en éducation à surveiller en 2021

7 enjeux en éducation à surveiller en 2021

L'édition *7 enjeux en éducation à surveiller en 2021* est évidemment grandement teintée par la pandémie, qui a radicalement modifié le quotidien des écoles depuis mars 2020. Enseignement à distance ; utilisation du numérique sur une base quotidienne ; modes d'évaluation adaptés ; gestion de classe redéfinie ; stratégies pédagogiques repensées ; relation éducative plus complexe à établir, mais plus importante que jamais... Les défis sont grands pour les milieux scolaires, sans compter la flexibilité, l'adaptabilité, la résilience et l'empathie essentielles pour naviguer parmi les différentes consignes sanitaires et ministérielles et accompagner nos élèves avec toute la bienveillance nécessaire durant ces moments difficiles pour eux. Bref, plusieurs espèrent sans doute une conclusion rapide à la situation actuelle et un retour à une année scolaire la plus normale possible, en 2021-2022.

Mais est-ce que tout ce qui se vit dans nos écoles depuis mars est négatif et devrait être abandonné une fois la pandémie contrôlée ? Ou au contraire, ne devrions-nous pas prendre un moment de réflexion

Depuis trois ans, la Fédération des établissements d'enseignement privés se prête à l'exercice de déterminer sept enjeux en éducation à surveiller durant l'année à venir. Les éditions **2019** et **2020** sont d'ailleurs toujours disponibles.

pour déterminer ce que nous garderons, ce que nous améliorerons et... ce que nous jetterons avec plaisir ? L'année 2021 sera sans doute une année de transition, et nous invitons tous les milieux scolaires et le ministère de l'Éducation à une analyse approfondie des éléments positifs qui devraient être conservés à l'avenir.

Cette pandémie aura permis de faire plusieurs bonds en avant, en matière de compétences numériques notamment ; ne loupons pas le moment de nous améliorer collectivement.

Voici donc 7 enjeux en éducation à surveiller en 2021.

Bonne lecture !



Nancy Brousseau

Directrice générale

1 Une crise riche en apprentissages pédagogiques

Depuis le mois de mars 2020, les écoles du Québec ont fait la démonstration de leur agilité et de leur capacité d'adaptation face aux défis qui se sont présentés. Nous souhaitons retrouver les élèves en personne, la vie scolaire et le dynamisme de nos classes. Mais souhaitons-nous vraiment un retour à la vie scolaire telle que nous la connaissions avant la crise ? Les nombreuses initiatives pour changer les pratiques pédagogiques, au bénéfice des élèves, font en sorte qu'un retour en arrière n'est pas souhaitable. En ce sens, voici trois principales raisons de conserver des acquis de la période pandémique.

1. La crise de la COVID a forcé les milieux scolaires à (re)découvrir la richesse du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ), qui est, rappelons-nous, axé sur le développement des compétences. Ces compétences doivent être articulées autour de tâches concrètes et significatives. Quoi de mieux, pour faire de nos jeunes de futurs citoyens ? Revenir à l'essence des programmes nous oblige à une opération de désencombrement pédagogique... Un grand ménage de nos pratiques, qui n'étaient pas toujours optimales pour mobiliser les élèves dans leurs apprentissages.
2. Le rôle et la place de l'évaluation ont été aussi au cœur des changements pédagogiques provoqués par la crise. Pourquoi évaluer ? Quoi évaluer ? Quelle place pour le jugement professionnel ? Comment diversifier la forme des évaluations et les modalités de rétroaction ? Les approches en évaluation ont été actualisées pour nous permettre d'obtenir un portrait beaucoup plus clair du niveau de compétence de nos élèves. Évaluer pour apprendre, et non pas apprendre (que) pour être évalué.

Une crise est un moment anxiogène pour plusieurs personnes. Toutefois, il y a là une occasion unique de poser un regard sur nos pratiques, de revenir aux fondements de notre profession, et de mettre en place de nouvelles initiatives qui sauront faire la différence auprès des jeunes.

3. L'utilisation des technologies a été, par la force des choses, au cœur des nouvelles pratiques. Pour plusieurs enseignants, élèves et parents, l'utilisation des technologies est passée de la simple substitution (remplacer le crayon par un clavier) à un outil qui a redéfini les tâches, soit être en mesure de faire une tâche auparavant inconcevable sans la technologie.

Des acquis nés, ou développés, en raison de cette crise, il y en a d'autres : différenciation, approche hybride, approches inclusives, etc. Maintenant, comment faire vivre dans le temps toutes ces initiatives et continuer leur implantation dans nos écoles au-delà de la crise ?

Il sera de la responsabilité des équipes-écoles, inspirées par un solide leadership pédagogique, d'inscrire l'innovation des pratiques au cœur d'une planification stratégique pédagogique.

Profitions des acquis de la crise pour définir et peaufiner la vision pédagogique de nos écoles. Faisons de la crise une occasion d'offrir à nos jeunes une école du 21^e siècle.

« Les efforts considérables déployés en très peu de temps face au choc subi par les systèmes éducatifs nous montrent que des changements jugés hier difficiles ou impossibles à mettre en œuvre sont aujourd'hui possibles. Nous devons saisir cette occasion pour trouver de nouveaux moyens de remédier à la crise éducative et élaborer des solutions durables. »

Organisation des Nations unies, *Note de synthèse : L'éducation en temps de COVID-19 et après*, août 2020, p. 25.

2 Le développement professionnel : faire mieux ce qu'on fait bien

Être enseignant, directeur, ou conseiller pédagogique, c'est aussi être apprenant. Face à la complexité croissante du monde de l'éducation, notamment mise en lumière durant la pandémie, cet énoncé s'est avéré on ne peut plus exact. Que ce soit pour des relations de qualité avec chaque élève par les leviers numériques, le souci d'une bonne santé mentale dans le milieu scolaire ou de nouveaux regards sur l'évaluation des apprentissages, les intervenants scolaires sont appelés plus que jamais à mettre en branle une variété d'actions qui prônent l'innovation pédagogique. Le développement professionnel reste essentiel.

Il est bon de se rappeler que le développement professionnel est un **processus** et des **activités** auxquels prennent part les intervenants scolaires avec l'intention de **perfectionner** leurs savoirs, leurs habiletés et leurs attitudes professionnelles, afin de favoriser **l'apprentissage des élèves** (Guskey, 2000).

Au Québec, la Loi modifiant principalement la *Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires* (projet de loi 40, adopté le 8 février 2020) précise que « l'enseignant doit suivre au moins 30 heures d'activités de formation continue par période de deux années scolaires ». Le sens professionnel à donner à ces 30 heures

obligatoires peut se résumer à *une occasion de faire mieux ce qu'on fait bien*, c'est-à-dire de voir cette obligation dans une posture de croissance professionnelle, au service de l'apprentissage des jeunes qu'on accompagne. D'ailleurs, les effets positifs du développement professionnel chez le personnel enseignant sont bien établis : un sentiment d'efficacité professionnelle accru, l'effet positif sur la collaboration et la collégialité, la valorisation de la pratique et du professionnalisme des enseignants, une connaissance accrue de ses forces et de ses besoins en matière de formation continue, etc. (Conseil supérieur de l'éducation, 2014).

L'accompagnement des professionnels de l'éducation dans leur plan de développement professionnel est un défi constant pour les formateurs. Parmi ces défis, on retrouve les caractéristiques suivantes :

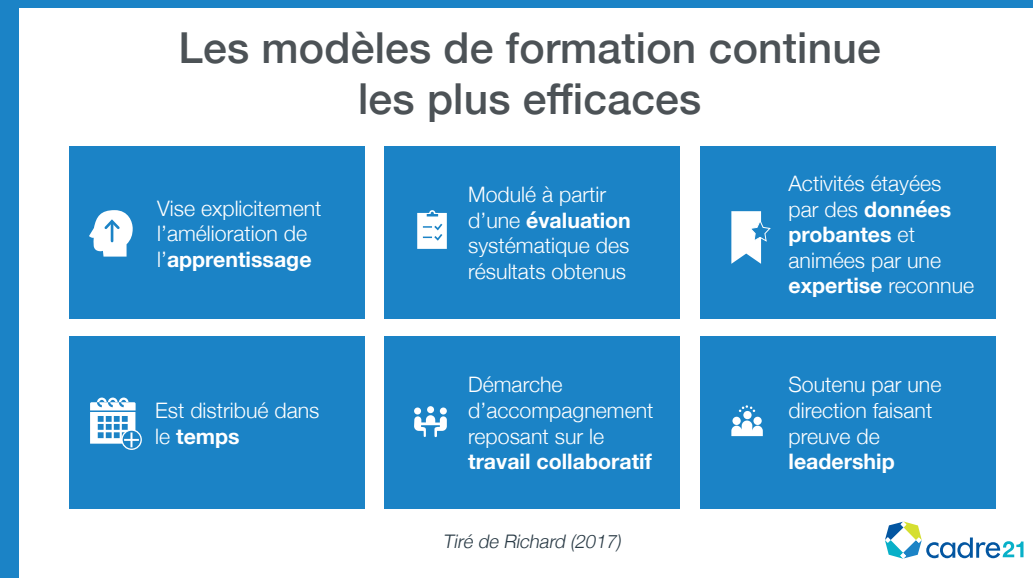
- Dégager le temps et l'espace nécessaires pour la formation continue ;
- Mobiliser son milieu dans une démarche de développement professionnel individuelle ou collective ;
- Offrir de la rétroaction aidante, dite USB (utile, spécifique et bienveillante), aux apprenants ;
- Offrir des occasions flexibles de développement professionnel, qu'elles soient formelles (ex. : formation) ou informelles (ex. : veille professionnelle en ligne) ;
- Reconnaître les nouvelles compétences professionnelles démontrées (ex. : attestations, badges numériques).

2 Le développement professionnel : faire mieux ce qu'on fait bien - Suite

Au Québec, on assiste à un panorama de plus en plus riche et diversifié de l'offre de formation continue et des ressources d'appui : la mise en œuvre du Plan d'action numérique, la formation à distance, l'accompagnement des élèves ayant des défis particuliers, pour ne nommer que ceux-ci. Le dépôt récent du *Référentiel de compétences professionnelles de la profession enseignante* par le ministère de l'Éducation contribuera certainement à enrichir cette offre de formation.

Au bout du compte, il convient de se rappeler que le développement professionnel repose sur des assises appuyées par la recherche (fig. 1) et que l'indicateur de succès ultime se mesure en termes de réussite éducative des élèves.

Figure 1.



3 La priorité aux élèves en difficulté

Depuis le début de la pandémie, tous les intervenants du monde de l'éducation craignent que ce soit les élèves à besoins particuliers qui souffrent le plus des changements entraînés par cette crise. En effet, ces derniers ont besoin d'un encadrement et d'un suivi constants pour être en mesure de relever les défis particuliers en lien avec leurs difficultés.

On a pu constater que les ressources n'étaient pas toujours au rendez-vous et que, dans certains cas, un suivi à distance était fort complexe, voire impossible. Un grand nombre de ces élèves dont la motivation et l'engagement scolaire sont fragiles, même en temps normal, sont à risque de perdre tout intérêt pour l'école, ce qui pourrait entraîner un décrochage scolaire pour plusieurs d'entre eux.

En conséquence, il sera prioritaire dans tous les établissements scolaires d'identifier rapidement tous ceux qui ont pu souffrir de l'absence d'un suivi régulier, afin d'évaluer la situation et de mettre en action toutes les mesures requises pour récupérer ces élèves et ainsi s'assurer de répondre aux besoins particuliers de chacun. Des rencontres entre les intervenants concernés et une révision des plans d'intervention s'imposeront rapidement. Des suivis avec les élèves en difficulté et leur famille seront nécessaires pour mettre en place les mesures adéquates. Il va de soi que le ministère de l'Éducation devra continuer d'apporter tout le soutien nécessaire aux écoles, afin de s'assurer que les conséquences de la pandémie sur ces élèves ne mettront pas en péril leur développement à long terme. Entre autres, il faudra veiller à ce que le personnel enseignant ait accès à des experts en adaptation scolaire pour faire face à cette situation inédite.

Les élèves en situation de handicap ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA) risquent de souffrir le plus des conséquences de la pandémie. Il faut rapidement se questionner sur la meilleure façon de leur venir en aide une fois que la crise sera derrière nous.

Adopter des stratégies pédagogiques adaptées à des classes mixtes

Si l'inquiétude est vive quant aux conséquences de la pandémie sur les élèves les plus vulnérables, certaines observations nous permettent d'être plus optimistes.

Au cours des dernières années, de nombreux enseignants ont été formés pour intégrer dans leur classe différentes stratégies pédagogiques adaptées à un contexte de groupes réunissant des élèves au profil varié, incluant des élèves en difficulté. L'intérêt a bondi depuis le début de la pandémie pour ces stratégies qui visent à dynamiser l'enseignement et à l'adapter à des groupes dans lesquels tous les élèves ne progressent pas au même rythme.

Faisant face à des écarts plus importants entre les élèves à la suite de la pandémie, les équipes-écoles seront peut-être davantage portées à se former et à diversifier leurs stratégies pédagogiques pour mieux accompagner les élèves en difficulté. À moyen et long terme, cela pourrait favoriser une meilleure réussite de ces élèves. L'année 2021 nous permettra de voir si le milieu de l'éducation saura saisir l'occasion de mieux s'outiller pour bien accompagner ces jeunes pour lesquels l'école représente un défi.

4 La mise en place du nouveau cycle préscolaire

Un nouveau cycle préscolaire pour les petits de 4 et 5 ans a vu le jour à la suite d'une volonté gouvernementale exprimée dans le Plan stratégique du ministère de l'Éducation 2019-2023, soit d'agir tôt de manière concertée afin de prévenir, de dépister et d'accompagner les petits dès leur début de parcours scolaire. Le déploiement accéléré de la maternelle 4 ans à temps plein est une mesure phare pour remplir cette volonté gouvernementale. Ce déploiement se faisant dans un contexte de pandémie, le défi est encore plus grand.

Le mandat du cycle préscolaire est double : favoriser le développement global de tous les enfants et mettre en œuvre des interventions préventives au besoin.

De nombreux défenseurs de ce nouveau cycle estiment qu'agir tôt permettra une meilleure préparation à l'entrée au primaire et apportera de meilleures chances de réussite tout au long du parcours scolaire. D'autre part, certains pourfendeurs affirment que les enfants doivent jouer pour apprendre à socialiser davantage et qu'on devrait les laisser vivre leur vie d'enfant avant leur entrée dans le monde scolaire.

Ce débat entre différents regroupements et universitaires a été en partie éclipsé par la pandémie, mais il n'en demeure pas moins que les enjeux et les défis sont nombreux pour ce cycle préscolaire en plein développement.

- Trouver et aménager des locaux adéquats dans des écoles parfois déjà surpeuplées ;
- Doter ces nouvelles classes de l'équipement requis, qui nécessite des ressources financières ;
- Trouver des ressources humaines (enseignant(e)s ou aide-enseignant(e)) en période difficile de recrutement ;
- Veiller à ce que toutes les écoles du secteur préscolaire puissent offrir ce nouveau cycle au complet (4 et 5 ans) d'ici quelques années ;
- Veiller à ce que le personnel soit bien formé et s'approprie rapidement le nouveau programme du préscolaire ;
- Identifier rapidement et adéquatement les enfants ayant des besoins spécifiques ;
- Concevoir une évaluation locale appropriée pour les élèves de 4 ans selon le projet éducatif propre à chaque établissement.

Le gouvernement a fait le pari que la maternelle 4 ans favoriserait une plus grande équité en éducation, en veillant à ce que tous les enfants arrivent avec une préparation adéquate à l'école primaire. Il sera bien sûr impossible de savoir si ce pari est relevé en 2021, mais il sera fort intéressant de voir comment, à travers cette période de turbulences, le Québec réussira à déployer sa stratégie pour les tout-petits.

5 La personnalisation des services de ressources humaines pour attirer et retenir le personnel en éducation

Alors que le recrutement de personnel qualifié et la rétention du personnel enseignant s'imposent comme des enjeux prioritaires en éducation, les organisations scolaires ne doivent pas perdre de vue les exigences grandissantes des acteurs de leur milieu.

Plus que jamais, l'être humain prend une place importante dans la réalisation de la mission des organisations. En fait, il est au cœur de tout. Ainsi, l'avantage compétitif des organisations repose désormais sur les gens qui la constituent et leur capacité à innover. Ce phénomène amène le rapport entre les organisations et les employés à se transformer considérablement. Le service des ressources humaines doit alors être adapté et personnalisé, afin d'assurer une expérience employé des plus favorables.

La main-d'œuvre qui entre sur le marché du travail recherche des services et une relation qui sont orientés vers le bien-être de la personne et liés à leurs champs d'intérêt. Il ne suffit plus de mettre à la disposition des employés une table de billard pour les satisfaire. Les organisations sont appelées à mettre en place une approche client au sein même de l'entreprise, dirigée vers leurs employés. Les services et les offres de l'employeur doivent être flexibles et orientés vers les besoins de chacun.

La mise en place de cette approche doit se faire sentir dès le premier jour à l'emploi. L'accueil et l'intégration d'un nouvel employé doivent être personnalisés, afin de développer rapidement une relation de partenariat, et non une relation d'autorité. Et tout au long de la relation professionnelle d'aujourd'hui, l'employeur doit adapter ses services pour le bien de l'individu. Nous observons des horaires de travail plus flexibles, une conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, des

demandes pour des congés à durée indéterminée et une adaptation du poste occupé selon les exigences et les compétences de l'employé. Le service des ressources humaines doit faire preuve d'ouverture et d'adaptabilité à plusieurs égards. Il s'agit d'un enjeu de taille pour les écoles, qui doivent composer avec des horaires de travail et un calendrier qui offrent peu de flexibilité. La réglementation, les conventions collectives et les contraintes liées au transport scolaire sont autant de facteurs qui diminuent la marge de manœuvre des écoles souhaitant revoir leurs façons de faire pour s'adapter aux attentes de leur personnel.

Cette tendance se fait également sentir au niveau des avantages sociaux. Les exigences à ce sujet sont majoritairement orientées vers le bien-être au travail et la santé mentale du personnel. Il a été démontré que les jeunes Canadiens sont plus enclins à apprécier des services de soins de santé virtuels, comme la télémedecine et la thérapie cognitivo-comportementale sur Internet (TCCI). Ainsi, ils désirent avoir accès à un programme de bien-être personnalisé dont les services sont disponibles aux moments qui leur conviennent. Avec la pénurie de main-d'œuvre, les jeunes travailleurs ont la possibilité de choisir l'employeur qui se soucie davantage de la santé et du bien-être de son personnel. Face à cette réalité, l'organisation n'a d'autres choix que d'adapter son offre d'avantages sociaux aux attentes de l'employé d'aujourd'hui en intégrant des solutions personnalisées et innovantes.

Nul doute que la prochaine décennie présente un défi de taille pour le service des ressources humaines. La personnalisation de l'approche et de la relation d'affaires avec les gens de l'organisation exige une adaptation essentielle et rapide pour réussir à attirer les meilleurs talents et, surtout, les garder engagés dans la mission de l'organisation.

6 La santé mentale des jeunes avant et après la pandémie : l'école et les adultes comme facteurs de protection.

Tout juste avant le grand confinement du printemps 2020, la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC)¹ indiquait que près de 20 % des jeunes Canadiens étaient atteints d'un trouble mental. Cette statistique est préoccupante. Des enquêtes récentes semblent indiquer que cette proportion demeure stable pendant la pandémie. Toutefois, sans être un diagnostic officiel de trouble mental, le niveau de perception d'anxiété est plus élevé chez les jeunes depuis avril 2020.

Toujours selon la CSMC, les filles de 15 à 17 ans seraient deux fois plus susceptibles d'être hospitalisées que les garçons du même âge pour des troubles liés à la santé mentale.

Jusqu'à maintenant, les enquêtes québécoises et internationales colligées par l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESS)² tendent à démontrer une certaine stabilité en ce qui concerne les pathologies. Toutefois, les indices de sentiment d'isolement, de démotivation, de manque de sommeil et d'irritabilité sont à la hausse. Il faut s'en préoccuper, notamment en ce qui a trait aux jeunes les plus vulnérables, et veiller à les appuyer dans le développement de stratégies adaptatives.

Quels sont les moyens de mitigation que nous pouvons dès maintenant planifier afin de limiter les impacts négatifs lorsque la crise sera passée et éviter que des jeunes ne s'orientent vers l'automédication ou les psychotropes ?

Alors que la dernière pandémie planétaire remonte à plus de 100 ans, les référents sont limités. Toutefois, l'intervention en contexte de catastrophe naturelle, de guerre ou épidémique existe, et la Direction de la santé publique de l'Estrie nous le rappelle afin de bien planifier la gestion de la santé mentale de nos jeunes après la pandémie. Quelle est cette recette éprouvée ?

- Les adultes qui interviennent auprès des enfants et des adolescents doivent faire preuve de compassion, de sensibilité, de souplesse et de créativité dans les moyens ;
- La disponibilité des professionnels en soutien est un élément clé pour prévenir les troubles mentaux et pour bien identifier et accompagner les jeunes en souffrance ;
- Les enseignants ont un rôle important à jouer pour réfléchir avec les jeunes sur les stratégies d'adaptation ;
- Les parents doivent être interpellés afin d'accroître leur capacité à soutenir leurs enfants ;
- Les pairs et les jeunes doivent eux-mêmes être conscientisés afin de réduire les risques de problèmes de santé mentale et faciliter le rétablissement de l'équilibre en leur donnant le temps d'échanger entre eux (groupes de parole).

¹ Institut canadien d'information sur la santé, *La santé mentale des enfants et des jeunes au Canada*, 2020.

² Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESS), *COVID-19 et le confinement chez les jeunes : conséquences, moyens pour mitiger son impact et pistes pour prioriser les services*, octobre 2020.

³ Anne-Lise LANSARD, Danielle MALTAIS et Mélissa GÉNÉREUX, *Pistes d'interventions psychosociales pour préserver les jeunes des impacts des catastrophes naturelles ou technologiques*, mars 2020.

6 La santé mentale des jeunes avant et après la pandémie : l'école et les adultes comme facteurs de protection. – *Suite*

Tout ceci sous-entend que pour aider les enfants et les adolescents, il faut aussi aider les adultes qui sont eux aussi affectés par la pandémie (parents, enseignants, professionnels, direction), afin de diminuer leur anxiété et leur détresse. Les adultes ont un rôle de soutien prépondérant à jouer, et celui-ci peut s'apprendre et se perfectionner par la formation et l'information, d'où l'importance de mettre en œuvre un programme local d'intervention en développant dès maintenant des partenariats avec des organismes communautaires et de santé. Ces différentes actions permettront de développer l'écoute, la résilience et l'empathie des adultes.

La santé mentale des jeunes était préoccupante avant la pandémie, elle ne le sera pas moins après. La planification et l'orchestration des ressources ainsi que la créativité des moyens permettront d'en mitiger les effets néfastes et de développer chez ces jeunes une robustesse psychologique. Tout cela passe par un travail concerté de l'ensemble des acteurs des établissements scolaires.

7 S'attaquer aux biais implicites en milieu scolaire

Les biais cognitifs implicites sont des préjugés (racistes, sexistes, âgistes, etc.) qui sont automatiques et inconscients. Ils peuvent être présents et se manifester de diverses façons dans les comportements chez des personnes qui n'appuient pas consciemment des idées discriminatoires. Même si ces associations ne sont pas conscientes, volontaires, ou explicites de la part de celui qui s'exprime, elles sont ressenties comme discriminatoires par certains.

En octobre 2020, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) publiait un [dossier thématique sur les stéréotypes de genre en éducation](#). On y citait des études qui concluent que le personnel scolaire pourrait entretenir inconsciemment des attentes différentes envers les élèves en raison de leur genre et que cela se manifesterait dans leurs pratiques. Ce dossier présente aussi des études qui démontrent une influence implicite des stéréotypes de genre sur l'évaluation des élèves en sciences. Aux États-Unis, différentes études ont rapporté des attentes différentes à l'égard des élèves en fonction de la race.

Comment l'école et les adultes qui la composent peuvent-ils réduire ou mitiger les biais implicites ? Diverses pistes d'action sont proposées par des experts qui se sont penchés sur la question :

- Développer une culture de conscience de son existence en invitant les gens à la conversation, sans jugement, en expliquant ce qu'est le biais implicite et en échangeant sur ses manifestations ;
- Développer la communication empathique en essayant de voir les choses selon la perspective de son interlocuteur en démontrant que l'on se préoccupe de ce dernier plutôt que de rechercher l'objectivité à tout prix ;

Au cours des dernières décennies, les écoles ont déployé des efforts importants pour lutter contre la discrimination et l'intimidation en milieu scolaire. Ces efforts ont porté des fruits, mais le travail n'est pas terminé. Il faut maintenant s'attaquer aux biais implicites.

- Favoriser les différences dans les amitiés intergroupes ;
- Ne pas juger le ton de la conversation. Une personne qui se sent sous-estimée ou jugée sera parfois décrite comme trop émotive lorsqu'elle nomme les biais à son égard. Il faut donc centrer l'attention sur le quoi plutôt que sur le comment.

La question des biais implicites occupe aujourd'hui une place importante dans les médias sociaux, alors que des influenceurs, des artistes et plusieurs jeunes témoignent de situations qu'ils ont vécues et expriment leur malaise. Grands consommateurs de médias sociaux, certains jeunes sont très sensibilisés à cette réalité et expriment haut et fort qu'ils n'ont pas envie de vivre dans une société qui accepte les biais implicites. En 2021, les acteurs du milieu de l'éducation devront prendre conscience qu'il n'est pas suffisant d'être ouvert à la diversité et de lutter contre la discrimination et l'intimidation. Il faut accepter de faire un pas de plus en s'attaquant aux biais implicites. C'est ce que les jeunes attendent de nous.

¹ <https://www.gse.harvard.edu/news/19/11/harvard-edcast-unconscious-bias-schools>

² JILL SUTTIE, « Four Ways Teachers Can Reduce Implicit Bias », *Greater Good*, Berkeley, 2016.

³ Shane SAFIR, *5 Keys to Challenging Implicit Bias*, Edutopia, mars 2016.

COLLABORATEURS

Textes

Nancy Brousseau, directrice générale

Geneviève Beauvais, directrice des communications et des relations publiques

Jacques Cool, directeur – animation et développement CADRE21

Patrice Daoust, directeur, services complémentaires et à la vie scolaire

Sylvain Fillion, directeur administratif

Jean-Marie Guay, directeur, adaptation scolaire

Christian LeBlanc, directeur, innovation, développement pédagogique et RÉCIT

Patrick L'Heureux, directeur des services à l'éducation préscolaire et à l'enseignement primaire

Philippe Malette, directeur des services à l'administration des écoles

Marianna Seminerio, directrice de FEEP Service des assurances

Sébastien Stasse, directeur – formation et recherche CADRE21

Conception et réalisation design

Paola De Angelis, responsable des services de design graphique

feep.qc.ca