

# Le Carrefour national de l'insertion professionnelle en enseignement

## Un exemple de programme d'actions visant à agir directement dans les milieux afin de soutenir l'accompagnement des nouveaux enseignants du Québec

Nancy Lalonde, B.Éd. and Geneviève Sirois

Volume 12, Number 2, Spring 2023

Pénurie du personnel enseignant : une analyse multidimensionnelle

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1101219ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1101219ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec

ISSN

1927-3215 (print)

1927-3223 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lalonde, N. & Sirois, G. (2023). Le Carrefour national de l'insertion professionnelle en enseignement : un exemple de programme d'actions visant à agir directement dans les milieux afin de soutenir l'accompagnement des nouveaux enseignants du Québec. *Apprendre et enseigner aujourd'hui*, 12(2), 71–74. <https://doi.org/10.7202/1101219ar>

Article abstract

Il est aujourd'hui reconnu dans le milieu scientifique que la phase de l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants est marquée, pour plusieurs, par de nombreuses difficultés susceptibles d'entraîner des conséquences multiples, dont des problèmes psychologiques tels que la dépression et l'épuisement professionnel, des remises en question professionnelles et l'abandon de la profession (Mukamurera, Lakhal et Kutsyruba, 2020). D'ailleurs, une étude menée par Létourneau (2014) suggère qu'entre 25 et 30 % des enseignants québécois abandonnent la profession après leur première année et que ce taux s'élève à 50 % après 5 ans d'exercice dans l'enseignement. Alors que le Québec fait face à l'une des pénuries d'enseignants les plus importantes de son histoire récente (Sirois, Dembélé et Semevo, 2022), le soutien à l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants apparaît de plus en plus comme l'un des meilleurs moyens pour favoriser leur rétention dans la profession à long terme.

# Le Carrefour national de l'insertion professionnelle en enseignement

Un exemple de programme d'actions visant à agir directement dans les milieux afin de soutenir l'accompagnement des nouveaux enseignants du Québec



## **NANCY LALONDE, B.Éd.**

Personne ressource au (CNIPE),  
Carrefour national de l'insertion  
professionnelle en enseignement

Après son passage dans l'enseignement, Nancy Lalonde est devenue conseillère pédagogique en insertion professionnelle. Aujourd'hui, au CNIPE, elle conseille et accompagne les gestionnaires des milieux scolaires dans la mise en œuvre de programmes ou de dispositifs d'insertion professionnelle, développe des partenariats, communique et promeut auprès de tous les intervenants y compris les enseignants formés à l'étranger, les ressources relatives à l'insertion professionnelle, facilite l'émergence et le développement de réseaux professionnels et tient à jour le portrait de l'insertion professionnelle au Québec.

*En collaboration avec Geneviève Sirois*

Il est aujourd'hui reconnu dans le milieu scientifique que la phase de l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants est marquée, pour plusieurs, par de nombreuses difficultés susceptibles d'entraîner des conséquences multiples, dont des problèmes psychologiques tels que la dépression et l'épuisement professionnel, des remises en question professionnelles et l'abandon de la profession (Mukamurera, Lakhali et Kutsyuruba, 2020). D'ailleurs, une étude menée par Létourneau (2014) suggère qu'entre 25 et 30% des enseignants québécois abandonnent la profession après leur première année et que ce taux s'élève à 50% après 5 ans d'exercice dans l'enseignement. Alors que le Québec fait face à l'une des pénuries d'enseignants les plus importantes de son histoire récente (Sirois, Dembélé et Semevo, 2022), le soutien à l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants apparaît de plus en plus comme l'un des meilleurs moyens pour favoriser leur rétention dans la profession à long terme.

Aujourd'hui, le Carrefour national d'insertion professionnelle en enseignement (CNIPE) est reconnu comme l'organisme québécois de référence et de convergence de tous les acteurs de la professionnalisation de l'enseignement en matière d'insertion professionnelle en enseignement. En effet, le ministère de l'Éducation du Québec a confié au CNIPE la mission de favoriser une insertion réussie des enseignantes et des enseignants en début de carrière et de contribuer au développement de leur identité professionnelle. L'organisme souhaite répondre aux besoins des milieux scolaires qui ont une réelle préoccupation de prendre soin de la relève en s'assurant qu'elle soit bien accompagnée tout en ayant comme objectif de favoriser la rétention. Ce court article vise à faire connaître cet organisme et les différents outils et services qu'il propose à une diversité d'acteurs et d'actrices des milieux scolaires.

## Contexte d'émergence et cadre d'action

En 1995, un projet a initialement été porté par Mme Lorraine Lamoureux, enseignante de la CS de Laval. Dévouée et ayant à cœur l'insertion professionnelle des enseignants, elle a mis en place des modalités et dispositifs d'abord dans son milieu pour ensuite les partager dans toute la Commission scolaire de Laval. Après sa nomination en tant que conseillère en gestion de personnel dans les Services éducatifs et complémentaires, elle s'est entourée de chercheurs et chercheuses universitaires et de différents acteurs et actrices ayant à cœur l'accompagnement des enseignants dès leur entrée dans la profession afin de mettre sur pied un programme local d'insertion professionnelle à la CS de Laval. En parallèle, plusieurs commissions scolaires expriment des besoins de soutien pour l'élaboration de leur programme d'insertion professionnelle. Dans ce contexte, le Carrefour national d'insertion professionnelle en enseignement

a donc été créé en 2005 lorsque le ministère de l'Éducation confie à l'organisme la mission de soutenir les milieux dans la mise en place d'un programme d'insertion professionnelle adapté à leur milieu scolaire. Le Centre de services scolaire de Laval (anciennement la commission scolaire) offre quant à lui un soutien logistique à l'organisme, notamment en hébergeant le CNIPE dans ses locaux et en dégageant des personnes-ressources grâce au financement accordé par le ministère. Le site web de l'organisme est le point focal du déploiement de son programme d'action. Ainsi, le site [www.cnipe.ca](http://www.cnipe.ca) diffuse des informations pertinentes afin de soutenir les différents acteurs et actrices qui interviennent dans les milieux scolaires et universitaires permettant aussi aux enseignants débutants de consulter des ressources utiles. Il a également pour mandat de répondre aux besoins particuliers en matière d'insertion professionnelle.

## Agir directement dans les milieux scolaires

Pour les acteurs et actrices du CNIPE, il est primordial que les différents programmes en insertion professionnelle soient à la fois pertinents et efficaces afin que chaque enseignant se sente soutenu et accompagné. L'approche préconisée s'appuie et à la fois sur l'expertise locale développée dans les milieux scolaires et les résultats les plus récents de la recherche scientifique dans le domaine de l'insertion professionnelle. Cette approche se concrétise par la création de partenariats entre les intervenants et intervenantes en insertion professionnelle afin que l'effet multiplicateur s'opère à travers tous les CSS, les CS anglophones et les établissements scolaires privés. Le CNIPE mise donc sur le partage de connaissances et d'expertises en favorisant le réseautage. L'entraide entre pairs est privilégiée pour que soit encore plus opérant le soutien apporté aux enseignants débutants. De ce fait, le mandat du CNIPE repose sur les axes d'intervention et de développement suivants:

**Figure 1: Axes d'intervention et de développement du CNIPE**

- AXE 1: Conseiller et accompagner les gestionnaires des milieux scolaires dans la mise en œuvre de pratiques, de programmes ou de dispositifs d'insertion professionnelle du personnel enseignant.
- AXE 2: Développer des partenariats.
- AXE 3: Communiquer, diffuser et promouvoir auprès des enseignants et de tous les intervenants et intervenantes les ressources relatives à l'insertion professionnelle du personnel enseignant, y compris le personnel enseignant formé à l'étranger.
- AXE 4: Faciliter l'émergence et le développement de réseaux professionnels.
- AXE 5: Tenir à jour le portrait de l'insertion professionnelle au Québec.

En lien avec ces différents axes d'intervention et de développement, les services offerts varient selon les besoins des milieux scolaires. Actuellement, l'offre de service comprend l'accompagnement pour la mise sur pied ou la révision de dispositifs d'insertion professionnelle dans un programme structuré, la mise en place de l'accompagnement et du mentorat, la formation des mentors, la gestion des situations délicates en accompagnement et du soutien aux gestionnaires quant à l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants.

Récemment, les enjeux relatifs au recrutement croissant d'enseignants non légalement qualifiés (ENLQ) et à leur insertion professionnelle ont pris beaucoup d'ampleur. En effet, en 2018-2019, le réseau scolaire québécois comptait plus de 30 000 ENLQ sur un total de 121 000 enseignants. Leur nombre a doublé depuis 2015-2016. Alors que ces enseignants viennent prêter main-forte aux milieux, ils ont des besoins d'accompagnement, de formation et de mentorat encore plus importants que les enseignants qui arrivent dans les écoles au terme d'une formation universitaire. Rapidement, les milieux

ont sonné l'alarme quant à un défi indirectement associé au recrutement des enseignants non légalement qualifiés, soit l'essoufflement grandissant observé chez les enseignants expérimentés responsables de les accompagner au quotidien. De ce fait, le CNIPE a décidé de mettre en place, dès 2020, un groupe de travail composé d'une trentaine d'acteurs impliqués dans le dossier de l'insertion professionnelle dans leur centre de services scolaire respectif dans le but d'échanger sur la problématique.

Les membres du groupe, majoritairement composé de conseillers et conseillères pédagogiques, ont développé des outils pouvant favoriser l'accompagnement des enseignants sans qualification légale. Depuis deux ans, le groupe se rencontre régulièrement; plusieurs outils et documents ont été produits dans le cadre de ces rencontres et sont mis à la disposition de tous par le biais du site web de l'organisme. Le CNIPE est actuellement le chef de file dans le domaine de l'insertion professionnelle des ENLQ. Trois grands objectifs structurent les travaux: 1) Regrouper des ressources en gestion de classe afin d'accompagner efficacement l'enseignant en insertion professionnelle en tenant compte de son statut (enseignants non légalement qualifiés, enseignants formés hors Québec, enseignants détenteurs de brevet); 2) Réfléchir à une structure d'accompagnement pratique qui servirait aux mentors afin d'accompagner efficacement les enseignants formés hors Québec; 3) Réfléchir à une structure d'accompagnement pratique qui servirait aux mentors afin d'accompagner efficacement les enseignants NLQ dans la sphère des besoins liés principalement à la professionnalisation. Vu la popularité et surtout l'efficacité de ce groupe de travail est né un second groupe de travail composé d'acteurs issus principalement du secteur de la formation des adultes et de la formation professionnelle. Le but de ce nouveau groupe est de nuancer les différentes réalités, maximiser l'efficacité des outils proposés, faciliter le travail des mentors et augmenter les ressources disponibles.

## Quelques outils pour favoriser l'insertion professionnelle des enseignants non légalement qualifiés<sup>1</sup>

Le CNIPE propose tout d'abord aux acteurs du milieu scolaire un plan d'intégration pour les enseignants non légalement qualifiés<sup>2</sup>, structuré sur la base des travaux du groupe de travail ainsi que sur la base des principaux besoins de soutien des enseignants débutants (Carpentier et al., 2019) et des cinq dimensions de l'insertion professionnelle de Mukamurera (2018): l'intégration en emploi, l'affectation et l'organisation de la tâche, la socialisation organisationnelle, la professionnalité et la dimension personnelle et psychologique. Le plan se décline en trois temps: 1) avant l'entrée en poste, soit environ 2 jours avant l'entrée en poste; 2) dans l'action, soit tout au long du premier contrat; et 3) vers l'autonomie, soit de la 2<sup>e</sup> à la 5<sup>e</sup> année d'embauche. Pour chaque temps ciblé, des actions sont suggérées, en lien avec les cinq dimensions.

En parallèle, se trouve sur le site web du CNIPE un aide-mémoire visant les personnes responsables de l'insertion et du développement professionnel dans les centres de services scolaire. Des pratiques gagnantes en matière de formation continue des ENLQ y sont aussi proposées. Un accent est d'ailleurs mis sur l'importance de préparer les mentors à l'accompagnement du personnel non légalement qualifié.

Finalement, le CNIPE souhaite également rejoindre directement les enseignants non légalement qualifiés qui sont actuellement en période d'insertion professionnelle. L'outil mis à leur disposition actuellement prend la forme d'un questionnaire réflexif abordant lui aussi les cinq besoins de soutien en insertion professionnelle<sup>3</sup> (Carpentier et al., 2019). L'outil se veut évolutif et comporte une trentaine de questions, inspirées par la recherche. Ce questionnaire vise à outiller l'enseignant lors de ses premières rencontres, afin de cibler ce sur quoi il aimerait échanger avec son mentor ou un membre de l'école. Parallèlement, le questionnaire a pour objectif d'améliorer l'accompagnement offert par l'école et le centre de services scolaire en ciblant plus précisément les besoins de chaque ENLQ. Il est aussi offert en format entièrement adaptable et s'appuie sur les modifications réalisées par un centre de services scolaire à la suite de son expérimentation de l'outil.

## Conclusion

Dans leur recherche sur l'état des mesures dont les enseignants participant aux programmes d'insertion bénéficient, Mukamurera, Lakhali et Kutsyuruba (2020) mettent en évidence le réel potentiel de retombées positives des programmes d'insertion professionnelle, tout en soulignant la nécessité d'assurer la mise en place de programmes « fondés sur la complémentarité des mesures de soutien qui doivent être offertes dans un climat de confiance exempt de jugement évaluatif, être adaptées à la réalité et à la nature plurielle des besoins des enseignants débutants, mais sans être envahissantes, afin de favoriser une participation significative et fructueuse. » Le programme d'actions du CNIPE contribue très concrètement à appuyer les milieux dans leurs efforts visant à concevoir, implanter et améliorer les programmes d'insertion professionnelle offerts à tous les nouveaux enseignants du Québec, et incluant ceux sans qualification légale qui viennent actuellement prêter main forte dans les écoles.

Figure 2: Aide-mémoire pour l'accompagnement des enseignants non légalement qualifiés

**Groupe de travail CNIFE | Juin 2022**

## FORMATION

### ENSEIGNANTS NON DÉTENTEURS D'UN BREVET

**DES PRATIQUES GAGNANTES**

- Favoriser la création et le visionnement de capsules asynchrones
- Si possible, offrir une formation de base avant l'entrée en poste
- Scinder la formation gestion de classe en 2 : ENLQ et LQ
- Pendant l'année, offrir des rencontres d'informations concernant les communications et les bulletins
- Scinder en demi-journées des formations afin de revoir les ENLQ plus souvent et faire de la régulation avec eux
- Miser sur la création d'un comité IP au sein de chaque établissement scolaire
- Offrir des analyses de situations professionnelles
- Mettre en place des rencontres de codéveloppement

**DES THÉMATIQUES À ABORDER**

- Demain, j'enseigne au Québec
- Planification et organisation des premières journées
- Gestion de classe générale
- Gestion de classe au regard de la discipline enseignée
- Relation élève-enseignant
- Communication avec les parents
- Évaluation des apprentissages
- Approches et interventions positives
- Bien-être personnel et professionnel
- Bien comprendre la différenciation pédagogique

**À GARDER EN TÊTE ...**

Les mentors doivent recevoir un accompagnement afin qu'ils développent leurs compétences à accompagner les enseignants ENLQ.

**LES BESOINS DE SOUTIEN**

- Socialisation organisationnelle
- Enseignement
- Gestion de classe
- Différenciation pédagogique
- Dimension personnelle et psychologique

Carpentier et al. (2019, p. 5-18)

Est-ce que notre offre de formations correspond à ces besoins?

Comment assurons-nous le suivi auprès des enseignants ENLQ?

<sup>1</sup>Tous les outils présentés sont disponibles gratuitement sur le site web du CNIFE: <https://cnipe.ca/fr/ressource/14/des-ressources-pour-accompagner-les-enseignants-non-legalement-qualifies-dans-leur-insertion-professionnelle>

<sup>2</sup>[https://cnipe.ca/files/Ressources%20\(pdf...\)/Ressources%20responsables%20programme%20local/Plan%20d'int%C3%A9gration%20en%20milieu%20scolaire%20des%20enseignants%20non%20l%C3%A9galement%20qualif%C3%A9s.pdf](https://cnipe.ca/files/Ressources%20(pdf...)/Ressources%20responsables%20programme%20local/Plan%20d'int%C3%A9gration%20en%20milieu%20scolaire%20des%20enseignants%20non%20l%C3%A9galement%20qualif%C3%A9s.pdf)

<sup>3</sup><https://cnipe.ca/fr/ressource/14/des-ressources-pour-accompagner-les-enseignants-non-legalement-qualifies-dans-leur-insertion-professionnelle>

## Références

- Carpentier, G., Mukamurera, J., Leroux, M. et Lakhal, S. (2019, publié 2020). Pourquoi les enseignants débutants ne se sentent-ils pas assez soutenus? *Revue Phronesis*, 8(3-4), 5-18.
- Sirois, G., Semevo, K. S., et Dembélé, M. (2022, mai 6). *Pénuries d'enseignants et de suppléants : Un état des lieux dans 37 centres de services scolaires du Québec*. 9<sup>e</sup> Colloque international en éducation, Montréal. [https://r-libre.telug.ca/2677/1/Sirois\\_Semevo%26Dembélé\\_symposium%20pénurie\\_v2.pdf](https://r-libre.telug.ca/2677/1/Sirois_Semevo%26Dembélé_symposium%20pénurie_v2.pdf)
- Mukamurera, J. (2018). Les préoccupations, le sentiment de compétence et les besoins de soutien professionnels des enseignants débutants : un état de la situation au Québec. Dans J. Mukamurera, J.-F. Desbiens et T. Perez-Roux (dir.), *Se développer comme professionnel dans les occupations adressées à autrui : Conditions, modalités et perspectives* (p.189-237). Les éditions JFD.
- Mukamurera, J., Lakhal, S., et Kutsyuruba, B. (2020). Les programmes d'insertion professionnelle pour les enseignants débutants au Québec : Mesures offertes et retombées perçues. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 43 (4), 1035-1070.
- Létourneau, E. (2014). *Démographie et insertion professionnelle : une étude sur le personnel enseignant des commissions scolaires du Québec*. Communication présentée au colloque « La démographie de demain : innovations, intersections et collaborations » au congrès de l'ACFAS, Montréal, Canada.