

Rapport  
de recherche  
PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

**Identification des mesures les plus efficaces pour contrer la pénurie et favoriser la rétention du personnel enseignant dans les écoles de milieux défavorisés**

**Chercheur principal**

Thierry Karsenti, Université de Montréal

**Cochercheurs**

Cecilia Borges, Université de Montréal  
Simon Collin, Université du Québec à Montréal  
Enrique Alfonso Correa Molina, Université de Sherbrooke  
Jean-François Desbiens, Université de Sherbrooke  
Clermont Gauthier, Université Laval  
Michel Lepage, Université de Montréal  
Stéphane Martineau, Université du Québec à Trois-Rivières  
Maurice Tardif, Université de Montréal  
Gloria Pellerin, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

**Partenaires du milieu**

CPIQ (Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec)  
CNIPE (Carrefour national de l'insertion professionnelle en éducation)  
CRIFPE (Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante)

**Établissement gestionnaire de la subvention**

Université de Montréal

**Numéro du projet de recherche**

2014-RP-179421

**Titre de l'Action concertée**

Programme de recherche sur la persévérance et la réussite scolaires

**Partenaires de l'Action concertée**

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES)  
et le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC)

# Résumé

---

## 1. Titre (titre promotionnel)

Quelles sont les meilleures stratégies pour favoriser la rétention des enseignants ?

## 2. Principale question et/ou hypothèse de la recherche

Ce projet, qui s'intitule « Identification des mesures les plus efficaces pour contrer la pénurie et favoriser la rétention du personnel enseignant dans les écoles de milieux défavorisés », s'intéresse à la réussite scolaire sous l'angle de la non-rétention ou encore du décrochage des enseignants, car cette problématique, issue de l'organisation du travail, se répercute de toute évidence sur les élèves, notamment en raison du roulement d'enseignants peu expérimentés qui en découle dans les écoles. L'étude a été réalisée en partenariat avec deux partenaires majeurs des milieux de pratique : le CNIPE (Carrefour national de l'insertion professionnelle en enseignement) et le CPIQ (Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec), sans compter plusieurs commissions scolaires; de même qu'un partenaire de la recherche, le CRIFPE (Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante).

Quatre objectifs de départ ont guidé notre projet :

*(1) identifier les mesures les plus efficaces pour accroître la rétention du personnel enseignant, notamment dans les milieux défavorisés;*

*(2) mieux comprendre le phénomène de la non-rétention des enseignants, notamment dans les milieux défavorisés;*

*(3) mieux comprendre l'impact de la non-rétention des enseignants sur la réussite scolaire des élèves, notamment dans les milieux défavorisés;*

*(4) mettre en œuvre des mesures efficaces pour lutter contre la pénurie et la non-rétention des enseignants.*

### **3. Principaux résultats et principales pistes de solution**

À partir des résultats de cette recherche, dont la méthodologie est présentée dans le Rapport intégral de recherche, il est possible de formuler les pistes de solution suivantes, et ce, afin de contrer la pénurie et favoriser la rétention du personnel enseignant, notamment dans les écoles de milieux défavorisés.

Avant de présenter ces pistes de solution, il semble important de rappeler que les écoles, particulièrement celles de milieux défavorisés, font face à de très nombreux défis, et que celui de la rétention du personnel enseignant en est un qui s'ajoute à leur quotidien. En effet, parmi les plus importants, on retrouve par exemple : la pauvreté; les difficultés d'apprentissage rencontrées par les élèves (dans certaines des écoles ayant participé à notre étude, un élève sur trois était en difficulté); les problématiques liées à la famille; la violence et l'intimidation; les problèmes de comportement et de gestion de classe; l'implication parentale; les technologies (usage, absence, etc.); la taille des classes (notamment celles où sont intégrés de nombreux élèves avec d'importantes difficultés d'apprentissage); la santé et l'hygiène; le financement; etc.

Principales pistes de solutions pour favoriser la rétention du personnel enseignant, notamment dans les écoles de milieux défavorisés.

1. Amener l'ensemble des acteurs de l'éducation du Québec (écoles, commissions scolaires, universités, gouvernement, syndicats) à faire régulièrement la promotion de l'enseignement, comme métier important pour la société.
2. Amener l'ensemble des acteurs de l'éducation du Québec (écoles, commissions scolaires, universités, gouvernement, syndicats) à réfléchir à la mise en place de stratégies pour adapter les conditions de travail à l'indice de défavorisation des écoles.
3. Amener l'ensemble des commissions scolaires à valoriser, auprès des parents, le travail des enseignants (stratégies pour accroître la reconnaissance des parents envers l'engagement des enseignants).
4. Amener l'ensemble des commissions scolaires à mettre en place diverses mesures participant à une meilleure insertion professionnelle des enseignants.
5. Amener l'ensemble des commissions scolaires à mettre en place une structure permanente pour assurer l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants.

6. Amener l'ensemble des commissions scolaires à mettre en place un programme d'enseignants mentors (ou enseignants d'expérience accompagnateurs) dans toutes les écoles où l'on retrouve de nouveaux enseignants.
7. Amener l'ensemble des commissions scolaires à sensibiliser les directions d'école à leur rôle-clé dans l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants.
8. Amener l'ensemble des commissions scolaires à trouver des façons d'identifier les nouveaux enseignants qui rencontrent des défis particuliers lors de la période d'insertion professionnelle.
9. Amener l'ensemble des commissions scolaires à mettre en place un horaire de travail plus allégé pour les nouveaux enseignants afin de les aider à s'adapter aux conditions inhérentes à la tâche d'enseignement.
10. Amener l'ensemble des commissions scolaires à mettre en place un plan de soutien individualisé pour l'insertion professionnelle de chaque nouvel enseignant, afin que tous les acteurs scolaires aient un rôle clairement défini dans ce processus.
11. Sensibiliser les directions d'écoles et les commissions scolaires à l'importance de fournir des ressources pédagogiques adéquates (matériel scolaire, etc.) aux nouveaux enseignants.
12. Sensibiliser les directions d'écoles et les commissions scolaires à l'importance de ne pas placer les nouveaux enseignants dans les classes les plus difficiles (c.-à-d. un trop grand pourcentage d'élèves ayant des difficultés d'apprentissage, etc.).
13. Sensibiliser les directions d'écoles et les commissions scolaires à l'importance de développer une culture d'entraide au sein de chaque établissement scolaire, et ce, afin que les enseignants en difficulté puissent se sentir appuyés en cas de besoin.
14. Sensibiliser les enseignants d'expérience aux difficultés rencontrées par les nouveaux enseignants lors de leur insertion professionnelle, afin qu'ils soient plus enclins à leur venir en aide.
15. Amener l'ensemble des commissions scolaires à mettre en place un système d'aide et de soutien par le biais numérique (réseaux sociaux, courriel ou autres moyens de communication en ligne), pour aider les nouveaux enseignants dans le processus d'insertion professionnelle.
16. Sensibiliser les directions d'écoles et les commissions scolaires à l'importance de développer l'autonomie des nouveaux enseignants.
17. Sensibiliser les directions d'écoles et les commissions scolaires à l'importance de rendre les milieux scolaires plus attrayants.
18. Sensibiliser les directions d'écoles et les commissions scolaires à proposer un accompagnement pour la première rencontre de parents, moment identifié comme particulièrement stressant par les nouveaux enseignants.

19. Sensibiliser les commissions scolaires à l'importance de fournir des ressources faciles à consulter pour les nouveaux enseignants, et ce, dans un contexte où les nouveaux enseignants indiquent manquer souvent de temps quand ils débutent dans une nouvelle école.
20. Amener l'ensemble des commissions scolaires à former les personnes (directions, enseignants, etc.) qui accueillent les nouveaux enseignants dans les écoles.
21. Amener l'ensemble des commissions scolaires à mettre en place un système de communication efficace avec les nouveaux enseignants, qui fait appel à la fois au numérique et à la mobilité.
22. Amener l'ensemble des commissions scolaires à mettre en place diverses mesures préventives, pour éviter que les difficultés rencontrées par les enseignants ne prennent des proportions trop importantes, et ce, dans un contexte où la très grande majorité des mesures actuelles sont plutôt réactives.
23. Amener l'ensemble des commissions scolaires à évaluer de façon systématique les mesures mises en place pour favoriser la rétention des enseignants.
24. Amener l'ensemble des facultés d'éducation qui forment des enseignants à s'assurer que des stratégies soient mises en place pour mieux préparer les futurs enseignants à la réalité de la salle de classe, notamment en ce qui a trait : (1) au lien entre la théorie et la pratique; (2) à la gestion de classe; (3) à la réalité socioculturelle des écoles; (4) à la réalité socioéconomique des écoles et (5) à l'importance de développer la motivation scolaire chez tous les élèves.
25. Amener l'ensemble des facultés d'éducation qui forment des enseignants à réellement développer chez les futurs enseignants une culture de développement professionnel continu.

#### **4. Contexte et historique du projet**

Réalisée en partenariat avec 10 chercheurs, le CRIFPE (Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante), le CNIPE (Carrefour national de l'insertion professionnelle en enseignement) et le CPIQ (Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec). Ce projet répond à une problématique importante vécue dans les milieux de l'éducation au Québec : la question de la pénurie et de la non rétention des enseignants. Concrètement, ce sont près de 25 % des nouveaux enseignants quittent la profession au cours des sept premières années. Pourquoi la rétention des enseignants est-elle si problématique? Qu'arrive-t-il lors de leur arrivée dans les milieux de pratique, les écoles primaires et secondaires? Ce projet a été en mesure d'apporter des pistes de solutions à plusieurs de ces défis rencontrés.