

# 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  
et le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC)

Dépôt légal :  
Bibliothèque et Archives Canada, 2018  
ISBN : 978-2-923798-91-3

Ce document est publié sous une licence Creative Commons 4.0 de paternité (la moins restrictive).



Pour mieux comprendre ce type de licence, consultez le site [creativecommons.ca](https://creativecommons.ca)

Pour citer ce document :

Karsenti, T.; Collin, S.; Tardif, M.; Borges, C.; Correa Molina, E.; Desbiens, J.-F.; Gauthier, C.; Lepage, M.; Martineau, S.; Pellerin, G.; CNIPE; CPIQ (2018). *Identification des mesures les plus efficaces pour contrer la pénurie et favoriser la rétention du personnel enseignant dans les écoles de milieux défavorisés. Rapport scientifique intégral*. Montréal : CRIFPE.

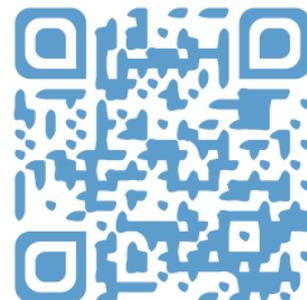
Révision linguistique : Valérie Drouin.

Révision des références scientifiques : Ariane Dupuis

**Financement :** Cette recherche a été rendue possible par le financement obtenu du Fonds Recherche Québec - Société et Culture et le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Nous tenons à les remercier sincèrement pour son continuel soutien pour la recherche en éducation au Québec.

Rapport disponible sur : [karsenti.ca/retention/](https://karsenti.ca/retention/)

L'usage du masculin n'est pas discriminatoire. Il a pour but d'alléger le texte.



# Table des matières

---

Résumé.....	IV
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Contexte de la recherche.....</b>	<b>1</b>
2.1 Problématique : la non-rétention des enseignants.....	1
2.2 Questions qui ont orienté cette recherche-action.....	3
2.3 Objectifs de cette recherche-action.....	3
<b>3. Pistes de solution.....</b>	<b>4</b>
3.1 À quels types d'auditoire s'adressent les résultats de cette recherche-action?.....	4
3.2 Retombées de cette recherche.....	5
3.3 Limites de cette recherche-action.....	5
3.4 Principales pistes de solution selon les types d'auditoire visés.....	6
<b>4. Méthodologie.....</b>	<b>9</b>
4.1 Type de recherche : une recherche-action.....	9
4.2 Participants.....	9
4.3 Instruments de collecte de données.....	9
4.4 Traitement et analyse des données.....	9
<b>5. Résultats.....</b>	<b>10</b>
5.1 Principaux résultats obtenus.....	10
5.2 Mesures les plus efficaces pour favoriser la rétention des enseignants.....	11
5.3 Impacts des mesures favorisant la rétention des enseignants.....	13
5.4 Quelle est l'importance de l'enseignant mentor?.....	14
5.5 Les nouveaux enseignants sont-ils enclins à quitter la profession?.....	14
5.6 Quels sont les défis qui pourraient amener un nouvel enseignant à quitter la profession?.....	14
5.7 Comment la formation initiale peut-elle encore mieux participer à l'insertion professionnelle?.....	15
5.8 Lien entre décrochage enseignant et décrochage des élèves?.....	16
5.9 Conclusion.....	17
<b>7. Pistes de recherches futures.....</b>	<b>18</b>
<b>8. Références.....</b>	<b>19</b>
<b>9. Annexes.....</b>	<b>21</b>
Annexe 9.1 : Tableau 1.....	22
Annexe 9.2 : Type de recherche.....	23
Type de recherche : une recherche-action.....	23
Annexe 9.3 : Les figures.....	25

## Résumé

---

Plusieurs recherches révèlent que 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, 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 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. 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), cette recherche a été financée par le Fonds Recherche Québec - Société et culture et le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur. Quatre objectifs de départ orientaient 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. Ce sont en tout 1848 personnes réparties dans diverses écoles de milieux défavorisés qui ont pris part à cette recherche. Les participants étaient répartis en quatre groupes : 721 nouveaux enseignants (517 femmes, 204 hommes); 253 enseignants d'expérience (141 femmes, 112 hommes); 47 personnes responsables de l'encadrement des enseignants nouvellement arrivés à l'école (direction, etc.) et 827 élèves (428 filles, 399 garçons). Dans le cadre de cette recherche, six instruments de collecte de données ont été utilisés auprès des différents groupes de participants : (1) des questionnaires d'enquête auprès des nouveaux enseignants; (2) des questionnaires d'enquête auprès des enseignants d'expérience; (3) des questionnaires d'enquête auprès des encadreurs; (4) des questionnaires d'enquête auprès des élèves; (5) des entrevues individuelles auprès de certains participants; (6) des entrevues de groupe auprès de certains participants. Nos résultats montrent que la quantité, la variété et la qualité des mesures de rétention des enseignants mises en place (Section 5.2) participent grandement à une meilleure insertion professionnelle des nouveaux enseignants (Section 5.3). Ces mesures répondent fortement aux besoins des nouveaux enseignants, ce qui illustre possiblement pourquoi ils sont moins de 17 % à songer à quitter la profession (Section 5.5). Notre enquête met également en évidence une mesure de rétention qui est particulièrement efficace pour accroître la rétention : la présence d'un mentor facilement accessible (Section 5.4). La présence de ce mentor semble grandement aider les enseignants, tout particulièrement ceux qui viennent d'arriver en poste, à faire face aux nombreux défis rencontrés (Section 5.6). Notre enquête indique également plusieurs recommandations pour la formation des maîtres, notamment celle de préparer les futurs enseignants à demander de l'aide, lorsqu'ils rencontrent des difficultés importantes (Section 5.7), et ce, avant que cela n'affecte leur intention de quitter la profession. Enfin, notre recherche est l'une des premières à montrer, de façon statistiquement significative, le lien entre la rétention des enseignants dans deux des matières les plus importantes (mathématiques et français) et l'évolution de l'intention de quitter l'école des élèves du secondaire (Section 5.8). Ces résultats mettent en évidence que les investissements faits pour la rétention des enseignants sont également susceptibles d'avoir un impact majeur sur la réussite scolaire de tous leurs élèves.

# 1. Introduction

---

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).

Le présent rapport de recherche est divisé en sept sections, comme l'indiquent les balises du Fonds de recherche du Québec (FRQ). Après l'introduction (Section 1), le contexte de l'étude est présenté (Section 2). Puis, on retrouve des pistes de solutions (Section 3), suivies par la méthodologie de la recherche (Section 4), et les principaux résultats (Section 5). Ce rapport se termine par une conclusion (Section 5.8) et des pistes de recherches futures (Section 7). Finalement, la liste des références citées (Section 8) est présentée. Elle est suivie des annexes (Section 9).

## 2. Contexte de la recherche

---

### 2.1 Problématique : la non-rétention des enseignants

Le phénomène de la non-rétention des enseignants peut être problématisé sur quatre plans :

1. le coût qu'il induit;
2. les retombées qu'il entraîne sur la qualité de l'enseignement;
3. les retombées possibles qu'il entraîne sur la réussite scolaire des élèves;
4. la pénurie d'enseignants.

Dans le premier cas, les coûts associés à la non-rétention des enseignants sont particulièrement importants pour les États. Bien qu'il soit particulièrement difficile à estimer, une recherche menée par l'*Alliance for Excellent Education* (AEE) a évalué son coût à plus de trois milliards de dollars aux États-Unis seulement. Les pertes financières dont il est question se situent au niveau de la formation initiale, du recrutement, de l'embauche et du développement professionnel. Un rapport de l'OCDE (2005) révèle aussi des coûts similaires inhérents à la non-rétention des enseignants, et ce, même s'il n'indique pas de données chiffrées sur le coût induit par la non-rétention des enseignants par pays. Au Québec, différentes recherches révèlent que près de 25 % des nouveaux enseignants quittent la profession au cours des sept premières années (voir Karsenti, 2015). Les retombées de la non-rétention des enseignants sur la qualité de l'enseignement représentent également une préoccupation importante dans la littérature scientifique. D'une part, un taux de non-rétention élevé implique une rotation importante du personnel enseignant, ce qui rend difficile l'établissement d'une cohésion au sein d'une équipe-école (AEE, 2004). De plus, la non-rétention concerne en grande partie les enseignants débutants (OCDE, 2005; Scheopner, 2010; Stoel et Thant, 2002), c'est-à-dire des enseignants qui quittent la profession de façon prématurée, et qui n'ont donc pas encore atteint la pleine maîtrise de leurs compétences professionnelles. Par conséquent, il est possible de penser que la qualité de l'enseignement qu'ils ont offert est moins élevée que celle d'un enseignant ayant atteint le stade de stabilisation (AEE, 2004; OCDE, 2005). Par ailleurs, la non-rétention implique logiquement l'embauche de nouveaux enseignants débutants, lesquels sont également en construction d'expertise. Aussi, la qualité de l'enseignement est doublement affectée, d'une part, par le fait que les enseignants qui quittent la profession sont souvent encore débutants, et qu'ils n'ont donc pas atteint une compétence optimale pour enseigner; d'autre part, parce que leur décrochage implique l'embauche de nouveaux enseignants débutants, dont l'expertise est elle-même en construction. Au bout du compte, ce sont les élèves qui semblent donc faire les frais de la non-rétention dans la mesure où la qualité de l'enseignement qu'on leur dispense est moins élevée que dans le cas où les enseignants-décrocheurs auraient persisté (AEE, 2004; OCDE, 2005). La non-rétention des enseignants crée un nouveau problème pour les écoles, et ce, particulièrement en milieux défavorisés : celui de la pénurie d'enseignants. Et alors que plusieurs pays s'inquiètent du manque d'enseignants se pose la question de savoir pourquoi ils sont si nombreux à quitter la profession. À cet égard, les travaux d'Ingersoll (2001) marquent un tournant dans la façon d'approcher la pénurie d'enseignants. En effet, cet auteur fut parmi les premiers à attribuer le

manque d'enseignants au départ des nouveaux enseignants, et non pas uniquement au départ à la retraite d'enseignants d'expérience. Borman et Dowling (2008) présentent un aperçu historique fort intéressant de la perception de ce phénomène, qui touche particulièrement les enseignants débutants (OCDE, 2005; Scheopner, 2010; Stoel et Thant, 2002).

## 2.2 Questions qui ont orienté cette recherche-action

Que se passe-t-il sur le plan de la non-rétention des enseignants dans nos écoles? Les nouveaux enseignants ont-ils été mal préparés? Les élèves sont-ils trop difficiles? Enseigner est-il devenu une profession tellement exigeante et chronophage que plusieurs la délaissent rapidement? Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les enseignants? Pourquoi les nouveaux enseignants décrochent-ils en si grand nombre? Qu'arrive-t-il lors de leur insertion professionnelle dans les écoles primaires et secondaires du Québec et d'ailleurs? C'est à ces questions que nous avons tenté de répondre dans le cadre de cette recherche-action.

## 2.3 Objectifs de cette recherche-action

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. Pistes de solution

---

### 3.1 À quels types d'auditoire s'adressent les résultats de cette recherche-action?

Les résultats de cette recherche-action s'adressent à l'ensemble des acteurs de l'éducation du Québec, voire même à notre société en général car la problématique de la non-rétention des enseignants dépasse largement le contexte de l'école : il s'agit d'un problème de société aussi. Nos résultats s'adressent donc d'abord à l'ensemble des commissions scolaires et des écoles du Québec, et ce, afin qu'elles soient en mesure à la fois de mieux comprendre ce problème, mais aussi et surtout de mettre en place des pistes de solutions efficaces, adaptées à leurs milieux respectifs. Nos résultats s'adressent également à tous les jeunes enseignants qui rencontrent des défis lors de leurs premières années d'enseignement. Nous espérons que cette étude les incitera à demander de l'aide, bien avant que les défis rencontrés ne les amènent à quitter la profession, ce qui arrive à près de 25 % d'entre eux. Nos résultats doivent aussi participer à sensibiliser les enseignants d'expérience qui voient, quotidiennement, de jeunes enseignants aux prises avec d'importants défis. Conscients des difficultés qu'ils rencontrent, ils seront peut-être à même de leur venir en aide, et ce, malgré leur lourde tâche de travail. Nos résultats s'adressent également aux facultés d'éducation qui forment les maîtres de demain. Certaines pistes de solutions les concernent directement, et ce, afin qu'ils préparent encore mieux les enseignants qui formeront les citoyens de demain. Nos résultats pourraient aussi s'adresser aux élèves et à leurs parents, afin qu'ils soient, parfois, plus sensibles aux défis et à la lourde tâche des enseignants. La reconnaissance qu'ils pourraient apporter aux enseignants est susceptible de participer grandement à leur bien-être. Nos résultats s'adressent également au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, car la pénurie et la non-rétention est une problématique qui devrait les concerner tout particulièrement. Nos résultats s'adressent aussi aux syndicats de l'enseignement, pour qu'ils soient sensible à ce que l'on demande aux nouveaux enseignants : une tâche bien plus difficile et complexe que celle demandée aux enseignants d'expérience. Les syndicats pourraient ainsi être ouverts à explorer diverses avenues pour assurer une répartition plus harmonieuse des tâches. Enfin, nos résultats s'adressent à la société en général, afin qu'elle soit consciente du rôle majeur que jouent les enseignants pour la formation des citoyens de demain.

### 3.2 Retombées de cette recherche

Cette recherche pourrait contribuer à accroître la rétention des enseignants, particulièrement en milieux défavorisés et, ainsi, contrer le phénomène de pénurie des enseignants qui est de plus en plus présents dans les diverses régions du Québec. Comme la rétention des enseignants est intimement liée à la réussite scolaire des élèves, tout particulièrement en milieux défavorisés, les résultats de cette étude pourraient également participer à la réussite scolaire des élèves. Les résultats de cette recherche pourraient aussi participer, dans les écoles et les commissions scolaires du Québec, au renouvellement des pratiques d'accueil et d'encadrement des nouveaux, et ce, afin d'accroître leur rétention. Les résultats de cette recherche pourraient également participer à l'évolution des politiques en éducation, notamment pour contrer le phénomène de pénurie des enseignants. Enfin, les résultats de cette recherche pourraient contribuer au renouvellement des programmes dans les facultés d'éducation, et ce, afin que soit considérée, dans la formation initiale des maîtres, la problématique du décrochage enseignant.

### 3.3 Limites de cette recherche-action

L'une des principales forces de la présente étude réside assurément dans la méthodologie de recherche particulière utilisée (voir section suivante). En effet, recueillir des données auprès de différents acteurs scolaires (jeunes enseignants, enseignants d'expérience, élèves, responsables de l'encadrement des enseignants), de même que le fait de jumeler des questionnaires d'enquête en ligne à des entrevues individuelles et de groupe semblent constituer, en soi, un avantage majeur pour enrichir et trianguler les résultats obtenus. Les choix méthodologiques effectués ne sont pourtant pas sans limites. Tout d'abord, le fait de travailler à partir des perceptions peut constituer une limite que nous avons tenté de pallier par un vaste échantillon de participants ( $n = 1848$ ) et par des instruments de collecte de données variés. Pour réduire ce biais méthodologique, les analyses effectuées ont systématiquement comparé les réponses des différents types de répondants, mettant en exergue leurs points de divergence lorsque nécessaire. Une autre limite de l'étude est liée à l'échantillon des participants qui n'était pas aléatoire, c'est-à-dire que notre choix des participants n'avait pas pour objectif de représenter un sous-ensemble de la population interrogée. Pourquoi? Parce que dans notre contexte éducatif, il semblait particulièrement difficile, voire impossible, de procéder à une sélection aléatoire des participants. En effet, comment aurions-nous

pu obliger des enseignants, avec tous les défis qu'ils peuvent parfois rencontrer, à participer à l'enquête? Nous avons plutôt misé sur un échantillon de convenance, soit un échantillon non probabiliste qui n'aspire pas à être représentatif, mais simplement à utiliser les répondants disponibles ou volontaires et aisément interrogeables. Enfin, une autre des forces principales de la présente étude réside assurément dans la méthodologie de recherche particulière utilisée : la recherche-action. Permettre à des chercheurs de collaborer avec des organismes majeurs dans le domaine de l'éducation au Québec (CNIPE, CPIQ) et de la recherche (CRIFPE) s'est avéré un avantage substantiel pour assurer la qualité de la recherche menée.

### 3.4 Principales pistes de solution selon les types d'auditoire visés

À partir des résultats de cette recherche, dont la méthodologie est présentée à la section suivante (Section 4), 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 manquent de temps quand ils débutent.
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. Méthodologie

---

### 4.1 Type de recherche : une recherche-action

Nous avons mené une recherche-action dont une des finalités était le changement dans la pratique des acteurs scolaires, en lien avec la lutte contre la pénurie et la non-rétention des enseignants. Une description détaillée de ce type de recherche est présentée en annexe.

### 4.2 Participants

Ce sont en tout 1848 personnes réparties dans diverses écoles de milieux défavorisés qui ont pris part à cette recherche. Les participants étaient répartis en quatre groupes (Figure 1, en annexe) : 721 nouveaux enseignants (517 femmes, 204 hommes); 253 enseignants d'expérience (141 femmes, 112 hommes); 47 personnes responsables de l'encadrement des enseignants nouvellement arrivés à l'école (direction, etc.) et 827 élèves (428 filles, 399 garçons). Comme l'illustre la Figure 2 (en annexe), les nouveaux enseignants et avaient une expérience de « moins d'un an » à « 4 à 5 ans ».

### 4.3 Instruments de collecte de données

Dans le cadre de cette recherche, six instruments de collecte de données ont été utilisés auprès des différents groupes de participants (Tableau 1, en annexe)

### 4.4 Traitement et analyse des données

Les données recueillies à l'aide du questionnaire comprennent à la fois des échelles de Likert et des réponses ouvertes. Par conséquent, l'analyse qui en ressort est dite de type *mixte*. L'analyse quantitative comprend des statistiques descriptives et inférentielles élaborées à l'aide du logiciel SPSS 23<sup>1</sup>. Ces premiers résultats d'analyse sont approfondis par une analyse qualitative des réponses ouvertes aux questionnaires, effectuée à l'aide du logiciel QDA Miner<sup>2</sup>. Elle consistera en une analyse de contenu (voir L'Écuyer, 1990; Huberman et Miles, 2003).

---

<sup>1</sup> <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>

<sup>2</sup> <http://provalisresearch.com/fr/produits/logiciel-d-analyse-qualitative/>

## 5. Résultats

---

Cette section du rapport de recherche intégrale présente les principaux résultats en fonction de nos objectifs de recherche. Les principaux résultats de cette recherche sont d'abord présentés de façon globale (5.1). Puis, les principales mesures les plus efficaces pour accroître la rétention du personnel enseignant, notamment dans les milieux défavorisés (5.2), de même que les principaux impacts de ces mesures observées (5.3) sont illustrés. Comme le rôle de l'enseignant accompagnateur ou du mentor semblait réellement jouer un rôle-clé dans la rétention des enseignants, une partie de cette section lui est consacrée (5.4). Afin de mieux comprendre le phénomène de la non-rétention des enseignants, une section sur l'intention de quitter ou non la profession pour les nouveaux enseignants est présentée (5.5), de même que les défis qui pourraient particulièrement amener un nouvel enseignant à quitter la profession (5.6). La section 5.7 porte sur la formation initiale des enseignants, et comment elle peut encore mieux participer à leur rétention. Ensuite, nous avons été en mesure d'établir un lien entre la non-rétention des enseignants et l'intention des élèves de quitter l'école (5.8). Enfin, la contribution de cette recherche-action à l'avancement des connaissances dans le domaine est présentée dans la conclusion de cette section (5.9).

### 5.1 Principaux résultats obtenus

Comme cela a été fait dans la section « Pistes de solutions » (Section 3), 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, déjà particulièrement difficile, avec diverses problématiques comme 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), la violence et l'intimidation, la gestion de classe, l'implication parentale, le numérique en éducation (usage, absence, etc.), la taille des classes (notamment celles où sont intégrées de nombreux élèves avec d'importantes difficultés d'apprentissage), la santé et l'hygiène, le financement; etc. Il faut aussi comprendre que les données recueillies dans le cadre de cette enquête révèlent que la problématique de la rétention dans les écoles de milieux défavorisés est triple :

- la rétention des nouveaux enseignants qui souhaitent quitter la profession (le défi le plus important rencontré par les écoles);
- la rétention des enseignants (nouveaux et anciens) qui souhaitent quitter l'établissement scolaire, pour un autre (que l'on espère plus propice à l'exercice de la profession);
- la rétention des élèves, puisque le taux de décrochage (des élèves), dans les écoles de milieux défavorisés, dépasse souvent les 50 %.

## 5.2 Mesures les plus efficaces pour favoriser la rétention des enseignants

L'enquête réalisée a d'abord permis de dresser la liste des principales mesures les plus efficaces pour favoriser la rétention des enseignants. La plupart des mesures sont particulièrement destinées aux nouveaux enseignants. Il n'y a aucune école au Québec ou aucune commission scolaire où toutes ces mesures sont présentes en même temps. Il est important de comprendre que sont listées ici les principales mesures identifiées dans la recherche. Parmi les principales mesures rapportées par les participants à l'enquête, on retrouve :

1. La mise en place d'un système de mentorat, assuré par des enseignants d'expérience, disponible dans l'école où œuvre le nouvel enseignant.
2. L'accès facile à un « ensemble d'informations » sur le fonctionnement de l'école, de la commission scolaire, etc.
3. La possibilité de parler (téléphoner) à une personne de l'école ou de la commission scolaire (mesure différente du mentorat), en cas de difficultés rencontrées, à condition que cette personne ne soit pas celle qui soit également responsable de l'embauche.
4. Des ateliers ou formations (demi-journées, journées, etc.) adaptées aux besoins ou aux demandes des enseignants (par exemple, des élèves issus de l'immigration, etc.).
5. Des webinaires de formation (heure du midi, souvent), qui viennent répondre à divers besoins de perfectionnement.
6. La présence de moments de rencontres ou d'échanges entre les nouveaux enseignants.
7. Un service personnalisé d'accompagnement pour les nouveaux enseignants.
8. Un accompagnement des nouveaux enseignants dans les milieux de pratique (en salle de classe).
9. La promotion de l'enseignement, comme métier important pour la société (sur le site de l'école, de la commission scolaire, sur les réseaux sociaux, ou encore lors de messages envoyés aux parents).
10. La mise en place d'une structure permanente (personnes dont c'est la responsabilité principale) pour assurer l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants.
11. La formation des directions d'école à leur rôle dans l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants.
12. L'identification des nouveaux enseignants qui rencontrent des défis particuliers lors de la période d'insertion professionnelle.

13. La mise 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.
14. La mise 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.
15. La sensibilisation des directions d'écoles et des commissions scolaires à l'importance de fournir des ressources pédagogiques adéquates (matériel scolaire, etc.) aux nouveaux enseignants.
16. La sensibilisation des directions d'écoles et des 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.).
17. La sensibilisation des directions d'écoles et des 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.
18. La sensibilisation des 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.
19. La mise 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.
20. La sensibilisation des directions d'écoles et des commissions scolaires à l'importance de développer l'autonomie des nouveaux enseignants.
21. La sensibilisation des directions d'écoles et des commissions scolaires à l'importance de rendre les milieux scolaires plus attrayants.
22. La sensibilisation des directions d'écoles et des commissions scolaires à proposer un accompagnement pour la première rencontre de parents, moment identifié comme particulièrement stressant par les nouveaux enseignants.
23. La sensibilisation des 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 débent dans une nouvelle école.
24. La formation des personnes (directions, enseignants, etc.) qui accueillent les nouveaux enseignants dans les écoles.
25. La mise en place un système de communication efficace avec les nouveaux enseignants, qui fait appel à la fois au numérique et à la mobilité.
26. La mise 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.
27. L'évaluation systématique des mesures mises en place pour favoriser la rétention des enseignants.
28. La mise en place de stratégies 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.
29. Le développement, chez les futurs enseignants en formation, une culture de développement professionnel continu.
30. La préparation des futurs enseignants à chercher de l'aide, lorsqu'ils en ressentent le besoin.

### 5.3 Impacts des mesures favorisant la rétention des enseignants

L'enquête par questionnaire de même que les entrevues de groupe réalisées ont permis de mieux comprendre les impacts des diverses mesures d'insertion professionnelle mises en place dans les nombreuses écoles et commissions scolaires ayant participé à l'enquête. Il est important de comprendre que les questions portaient sur l'impact des mesures mises en place dans chacune des écoles ou commissions scolaires. Les résultats montrent d'abord qu'il y a d'importants écarts entre les répondants, selon l'école et la commission scolaire. Ainsi, dans certains cas, le taux de satisfaction s'élève à 97,3 % pour certaines commissions scolaires ou écoles, tandis qu'il est à 9,1 % pour d'autres (Figure 3, en annexe). Globalement, il est donc fort difficile de tirer des conclusions de ces résultats qui révèlent que, oui, dans certains contextes, les futurs enseignants sont grandement satisfaits des mesures mises en place, alors que dans d'autres ils ne le sont pas réellement. Dans certaines écoles, la plupart des nouveaux enseignants interrogés ne cachaient d'ailleurs pas leur grande appréciation des mesures de rétention qui leur étaient destinées :

*«[...] j'ai l'impression de toujours pouvoir avoir de l'aide [...] quand on est nouveau dans une école, c'est important [...]».*

Mais dans d'autres contextes, les enseignants interrogés n'étaient pas contents, non seulement des mesures mises en place, mais aussi du fossé entre les promesses de mesures et la réalité qu'ils vivaient.

*«[...] nous avons vraiment peu de ressources si on rencontre un problème [...]».*

Cette différence entre les écoles et les commissions scolaires, dans l'efficacité perçue des mesures de rétention, sont aussi connues de plusieurs nouveaux enseignants qui n'ont pas hésité à comparer l'aide reçue avec celle reçue par plusieurs de leurs collègues placés dans d'autres commissions scolaires :

*«[...] mon amie est dans une autre commission scolaire [...]. Elle doit se débrouiller seule [...] elle n'a aucune aide spéciale [...]».*

*«[...] avant, j'étais dans une autre commission scolaire [...] et il n'y avait aucun programme pour les nouveaux enseignants [...] ici, on sent vraiment que les nouveaux enseignants sont importants [...] ce n'est pas ainsi partout [...]».*

## 5.4 Quelle est l'importance de l'enseignant mentor?

L'enquête par questionnaire de même que les entrevues de groupe réalisées montrent à quel point la mesure « enseignant mentor » (qui porte divers noms, selon les écoles et commissions scolaires) joue un rôle majeur dans l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants. Ce sont 26,1 % des nouveaux enseignants interrogés qui avaient recours à un mentor à leur école. Les données analysées révèlent que, peu importe les écoles, il s'agit résolument de la mesure la plus appréciée des personnes interrogées. Parmi ces 26,1 % des nouveaux enseignants qui avaient accès à un mentor, 97,9 % des nouveaux enseignants interrogés indiquent apprécier, à divers degrés, l'aide reçue par l'enseignant accompagnateur, et ils sont 96 % à l'apprécier beaucoup ou énormément (Figure 4, en annexe). Les entrevues réalisées confirment également que les nouveaux enseignants interrogés à qui un mentor était assigné semblaient grandement apprécier sa présence à l'école :

*« [...] l'autre jour, j'étais inquiète, car je devais rencontrer un parent [...] mon enseignante [accompagnatrice] m'a dit qu'elle serait là [...] juste ça [...] ça m'a permis d'être moins stressée [...] ».*

## 5.5 Les nouveaux enseignants sont-ils enclins à quitter la profession?

Les nouveaux enseignants interrogés dans le cadre de cette enquête ont, en très grande proportion (93,4 %), affirmé n'avoir « jamais » songé à quitter la profession (Figure 5, en annexe). Ce résultat est particulièrement impressionnant puisqu'il se démarque grandement de la littérature scientifique sur la question, où il est montré qu'une plus grande proportion d'enseignants songe à quitter la profession. Cela dit, il y a tout de même, parmi nos enseignants interrogés, 16,1 % qui ont « rarement » à « toujours » pensé quitter la profession. Les résultats présentés à la Figure 5 sont également corroborés par les entrevues individuelles ou de groupe réalisées. En effet, la grande majorité des nouveaux enseignants interrogés semblaient d'avis que les mesures mises en place pour favoriser leur rétention leur permettraient de demeurer dans la profession :

*« [...] avec toute l'aide que je reçois [...] et les activités offertes pour les nouveaux enseignants [...] on apprend à mieux se connaître et à s'entraider [...] ça donne envie d'enseigner [...] ».*

## 5.6 Quels sont les défis qui pourraient amener un nouvel enseignant à quitter la profession?

Les participants à cette recherche ont été amenés à réfléchir sur les défis ou facteurs qui pourraient amener les nouveaux enseignants à quitter la profession (Figure 6, en annexe). Parmi ces principaux

facteurs, on retrouve la gestion de classe (52,8 %), le manque de temps (51,2 %), la lourdeur de la tâche (48,4 %), la gestion des élèves en difficulté ou ayant des besoins spéciaux (28,4 %), le stress (19,3 %), le manque de ressources (9,3 %), le manque de formation (7,8 %), le climat de l'école (6,3 %), de même que la gestion des élèves issus de l'immigration (3,1 %). Il est important de souligner que les résultats de la recherche illustrent que ces facteurs se retrouvent, de façon globale, dans l'ensemble des écoles ou commissions scolaires, même si leur proportion peut parfois varier. Les entrevues individuelles et de groupe réalisées ont permis de montrer à quel point les défis, mais surtout le cumul de défis pourrait parfois pousser certains nouveaux enseignants à quitter la profession :

*« [...] avec tous les problèmes qu'on a dans une journée à l'école [...] si je ne sentais pas que j'avais de l'aide [...] que j'étais appuyé [...] c'est certain que je pourrais penser à faire autre chose [...] ».*

### **5.7 Comment la formation initiale peut-elle encore mieux participer à l'insertion professionnelle?**

L'enquête effectuée a également permis d'identifier, à partir des perceptions des participants, ce que la formation initiale des enseignants pourrait faire pour « encore mieux » les préparer à s'insérer dans la profession, et, par le fait même, les retenir dans la profession (Figure 7, en annexe). Parmi les principaux éléments identifiés, on retrouve le lien théorie-pratique (78,3 %), la gestion de classe (54,6 %), l'usage des technologies en classe (31,2 %), le fonctionnement de l'école (19,4 %), de même que la gestion des parents d'élèves (11,8 %). Là, encore, comme pour la section précédente, les données recueillies montrent que les perceptions, même si elles varient selon les écoles ou les commissions scolaires, sont sensiblement les mêmes dans l'ensemble des milieux scolaires. Les entrevues de groupe réalisées ont enfin permis de mettre en évidence ce qui pourrait être travaillé soit davantage, soit différemment lors de la formation initiale des enseignants. Comme plusieurs autres enquêtes l'ont montré, le lien théorie-pratique fait souvent partie des reproches formulés à l'égard de la formation initiale.

*« [...] à l'université, on voit beaucoup de théorie [...] ce n'est pas assez pratique [...] ».*

Mais il n'y a pas que le lien théorie-pratique. La gestion de classe, par exemple, fait également partie des critiques formulées par les nouveaux enseignants :

*« [...] la gestion de classe [...] même si j'ai eu un cours à l'université [...] c'est vraiment quand tu as ta classe que tu comprends [...] ».*

## 5.8 Lien entre décrochage enseignant et décrochage des élèves?

En lien avec les objectifs de recherche, les participants ont été interrogés sur le lien entre « décrochage enseignant » et « décrochage des élèves ». Comme le montrent nos résultats (Figure 8, en annexe), ils sont 91,6 % à penser qu'il existe un lien entre ces deux types de décrochage.

Les entrevues de groupe réalisées montrent que les jeunes enseignants du secondaire pensent que s'ils quittaient la profession, cela enverrait un message négatif à leurs élèves :

*« [...] certain que si des élèves apprennent que leur enseignant a abandonné [...] ça pourrait aussi leur donner l'idée de décrocher [...] ».*

Les résultats de l'enquête révèlent également que 76,2 % des participants interrogés sont d'avis que les mesures d'insertion professionnelle qui les visent participent directement à la réussite scolaire de tous les élèves (Figure 9, en annexe).

Les entrevues individuelles et de groupe réalisées corroborent également ces résultats :

*« [...] avec toutes les formations qu'on a [...] on devient meilleurs comme enseignant [...] ça aide les élèves directement [...] ».*

Ces résultats intéressants nous ont amenés à analyser l'impact de la non-rétention des enseignants sur l'intention de quitter l'école des élèves. Concrètement, nous avons questionné, deux années de suite, en début et en fin d'année scolaire, un groupe d'élèves (428, puis 399). Les statistiques inférentielles réalisées (test *t*, échantillon pairé) révèlent que l'intention de quitter augmente de façon encore plus significative entre le début et la fin de l'année pour les élèves dont au moins un enseignant de mathématiques ou de français a quitté l'école. Ce résultat, qui sera détaillé de façon plus importante lors d'une publication ultérieure, vient montrer, de façon statistiquement significative, le lien entre la rétention des enseignants dans deux des matières les plus importantes (mathématiques et français) et l'évolution de l'intention de quitter l'école des élèves du secondaire.

## 5.9 Conclusion

Dans le cadre de cette recherche, nous avons notamment cherché à identifier les mesures les plus efficaces pour accroître la rétention du personnel enseignant, à mieux comprendre le phénomène de la non-rétention des enseignants, et à mieux comprendre l'impact de la non-rétention des enseignants sur la réussite scolaire des élèves, tout cela, notamment dans les milieux défavorisés. Nos résultats montrent que la quantité, la variété et la qualité des mesures de rétention des enseignants mises en place (Section 5.2) participent grandement à une meilleure insertion professionnelle des nouveaux enseignants (Section 5.3). Ces mesures répondent aux besoins des nouveaux enseignants (Section 5.5). Notre enquête met également en évidence une mesure de rétention qui est particulièrement efficace pour accroître la rétention : la présence d'un mentor, facilement accessible (Section 5.4). Le mentor semble grandement aider les enseignants, tout particulièrement ceux qui viennent d'arriver en poste, à faire face aux nombreux défis rencontrés (Section 5.6). Notre enquête indique également plusieurs recommandations pour la formation des maîtres, notamment celle de préparer les futurs enseignants à demander de l'aide, lorsqu'ils rencontrent des difficultés importantes (Section 5.7), et ce, bien avant que cela n'affecte leur intention de quitter la profession. Enfin, notre recherche est l'une des premières à montrer, de façon statistiquement significative, le lien entre la rétention des enseignants dans deux des matières les plus importantes (mathématiques et français) et l'évolution de l'intention de quitter l'école des élèves du secondaire (Section 5.8). Ces résultats mettent en évidence que les investissements faits pour la rétention des enseignants sont également susceptibles d'avoir un impact majeur sur la réussite scolaire de tous leurs élèves. Étant donné son lien étroit avec l'insertion professionnelle, une des solutions les plus prometteuses à la non-rétention des enseignants semble tenir de l'amélioration des modalités d'insertion des enseignants débutants. L'insertion professionnelle en enseignement est une phase cruciale dans la carrière enseignante, car le débutant s'y socialise au métier, y construit son identité professionnelle et y consolide ses savoirs et ses compétences. Cette période exige de la part de l'enseignant une bonne dose de capacités adaptatives, et ce, d'autant plus que les conditions d'entrée sont souvent difficiles. D'où l'importance des actions mises en place par les écoles et les commissions scolaires, voire les politiques et des programmes susceptibles d'accompagner les enseignants dans leurs premières années de carrière et en continuité avec leur formation initiale.

## 7. Pistes de recherches futures

---

Plusieurs pistes de recherche se dégagent de la présente recherche. Tout d'abord, il serait réellement intéressant d'amener les commissions scolaires du Québec, possiblement par leur association, l'Association des directeurs généraux des commissions scolaires du Québec (ADIGECS), à conserver de façon systématique des données sur la non-rétention des enseignants.

Il pourrait être aussi intéressant d'amener les commissions scolaires à conserver des statistiques détaillées sur la pénurie d'enseignants. Par exemple, pour combien de périodes, chaque année, on ne trouve pas de suppléant? Pour combien de périodes y a-t-il des enseignants non qualifiés? Etc.

Il pourrait aussi être intéressant de réaliser une recherche-action où des nouveaux enseignants bénéficieraient, comme c'est le cas en Ontario, d'un horaire un peu plus allégé lors de leur première année d'enseignement.

Une étude réalisée auprès de l'ensemble des commissions scolaires du Québec pourrait également permettre de recenser toutes les mesures mises en place, à l'échelle provinciale, pour favoriser la rétention des enseignants.

Il pourrait être fort pertinent, aussi, de réaliser une enquête auprès des futurs enseignants, formés dans les facultés d'éducation, afin de voir dans quelle mesure ils sont préparés à « demander de l'aide », lorsqu'ils rencontrent d'importantes difficultés dans les milieux de pratique.

Enfin, et surtout parce qu'il s'agit d'un résultat particulièrement inédit, il pourrait réellement être intéressant de poursuivre l'étude du lien entre l'intention de quitter l'école des élèves du secondaire, et le décrochage de plusieurs de leurs enseignants. Cette piste semble particulièrement prometteuse puisqu'elle montre un lien direct entre la non-rétention des enseignants et la réussite scolaire des élèves. Il y aurait alors lieu de réaliser une telle étude dans divers contextes, et ce, afin de voir dans quelle mesure le milieu socio-économique où est situé l'école peut, aussi, avoir un impact sur l'intention de quitter l'école des jeunes.

## 8. Références

---

- Alliance for Excellent Education. (2004). *Tapping the potential: Retaining and developing high-quality new teachers*. Washington, DC : auteur.
- American Psychological Association. (2013). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6<sup>e</sup> éd.). Washington, DC : American Psychological Association.
- Borman, G. D. et Dowling, N. M. (2008). Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research. *Review of Educational Research*, 78(3), 367-409.
- Boyd, D., Lankford, H., Loeb, S. et Wyckoff, J. (2005). The draw of home: How teachers' preferences for proximity disadvantage urban schools. *Journal of Policy Analysis and Management*, 24(1), 113-132.
- COMITÉ D'ORIENTATION DE LA FORMATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT [COFPE] (2008). *Offrir la profession en héritage – Avis du COFPE sur l'insertion dans l'enseignement*. Québec : Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation.
- Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants. (2004). Recrutement et maintien du personnel enseignant : Pourquoi les enseignants et enseignantes entrent dans la profession, y restent ou la quittent. *Bulletin des services économiques et services aux membres*, 5, 1-20.
- Huberman, A. M. et Miles, M. B. (2003). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Ingersoll, R. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534.
- Karsenti, T. (2015). *Analyse des facteurs explicatifs et des pistes de solution au phénomène du décrochage chez les nouveaux enseignants, et de son impact sur la réussite scolaire des élèves*. Montréal : CRIFPE.
- Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (2018). *La recherche en éducation : étapes et approches* (4<sup>e</sup> éd.). Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

- Kirsch, R. (2006). *L'abandon volontaire de la carrière chez des enseignants débutants du primaire et du secondaire au Québec*. Mémoire de maîtrise non publié, Université de Montréal, Montréal, QC, Canada.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale du contenu. Méthode GPS et concept de soi*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Ministère de l'Éducation du Québec. (2003). *Attirer, former et retenir des enseignants de qualité au Québec*. Québec, QC : Gouvernement du Québec.
- Mukamurera, J., Bourque, J. et Gingras, C. (2008). Portraits et défis de l'insertion dans l'enseignement au Québec pour les nouvelles générations d'enseignants. Dans L. Portelance, J. Mukamurera, S. Martineau et C. Gervais (dir.), *L'insertion dans le milieu scolaire : une phase cruciale du développement professionnel de l'enseignant* (p. 49-72). Québec, QC : Les Presses de l'Université Laval.
- OCDE. (2005). *Le rôle crucial des enseignants. Attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. Paris, France : Éditions OCDE.
- Scheopner, A. J. (2010). Irreconcilable differences: teacher attrition in public and catholic schools. *Educational Research Review*, 5(3), 261-277.
- Stoel, C. F. et Thant, T.-S. (2002). *Teachers' professional lives – A view from nine industrialized countries*. Washington, DC : Milken Family Foundation.

## 9. Annexes

---

## Annexe 9.1 : Tableau 1

Tableau 1

Nombre de participants associés à chacun des instruments de collecte de données, selon la période

	<b>Nouveaux enseignants</b>	<b>Enseignants d'expérience</b>	<b>« Encadreurs »*</b>	<b>Élèves**</b>
<b>Questionnaire (automne 2014)</b>	721	253	47	—
<b>Questionnaire (printemps 2015)</b>	624	239	46	—
<b>Questionnaire (automne 2015)</b>	572	224	38	428
<b>Questionnaire (printemps 2016)</b>	511	212	37	414
<b>Questionnaire (automne 2016)</b>	464	193	36	399
<b>Questionnaire (printemps 2017)</b>	398	168	36	375
<b>Entrevue individuelle (automne 2014)</b>	41	25	20	—
<b>Entrevue individuelle (printemps 2015)</b>	36	25	20	—
<b>Entrevue individuelle (printemps 2016)</b>	10	10	10	—
<b>Entrevue individuelle (printemps 2017)</b>	5	5	5	—
<b>Entrevue de groupe (hiver 2015)</b>	2 (10, 11 participants)	2 (6, 6 participants)	—	—
<b>Entrevue de groupe (hiver 2016)</b>	2 (6, 9 participants)	2 (6, 8 participants)	—	—
<b>Entrevue de groupe (hiver 2017)</b>	2 (9, 9 participants)	2 (7, 8 participants)	—	—

## Annexe 9.2 : Type de recherche

### Type de recherche : une recherche-action

Il est important pour notre équipe de chercheurs et de collaborateurs des milieux de préciser que nous avons mené une recherche-action dont une des finalités était le changement dans la pratique des acteurs scolaires, en lien avec la lutte contre la pénurie et la non-rétention des enseignants. Une description détaillée de ce type de recherche est présentée en annexe.

Notre projet de recherche-action est donc fondé sur le besoin de comprendre, d'expliquer et de transformer la pratique, afin de répondre à une problématique (la pénurie et la non-rétention des enseignants en milieux défavorisés) qui a été clairement identifiée, de façon collaborative, à la fois par notre équipe de 10 chercheurs reconnus dans le domaine de la profession enseignante et des acteurs de l'éducation qui jouent un rôle majeur dans la lutte contre la pénurie et la non-rétention des enseignants, notamment le CNIPE et le CPIQ. Les acteurs des milieux de pratique ont donc été des partenaires à part entière du projet, où nous avons cherché, tous ensemble, notamment, les mesures les plus efficaces pour lutter contre la pénurie et la non-rétention des enseignants dans les milieux défavorisés, tout en cherchant à mieux comprendre ce phénomène, en lien évidemment avec la réussite éducative des élèves issus de tels milieux. La transformation des pratiques se situe ainsi au cœur de notre projet de recherche-action. La recherche-action diffère ainsi des autres types de recherche par son objectif premier qui est de produire un changement dans une situation problématique concrète (la pénurie et la non-rétention d'enseignants). Ainsi, plutôt que de cibler unique

ment la production de connaissances utilisées par les milieux de pratique, en général après la recherche, pour influencer l'action, la recherche-action vise également à intégrer l'action au processus de recherche afin que le changement visé se produise aussi pendant la recherche (voir Karsenti et Savoie-Zajc, 2018). Notre projet s'inscrit donc dans un processus unique qui comprend deux sous-processus menés simultanément : la pratique de la recherche et de l'action éducative.

### Annexe 9.3 : Les figures

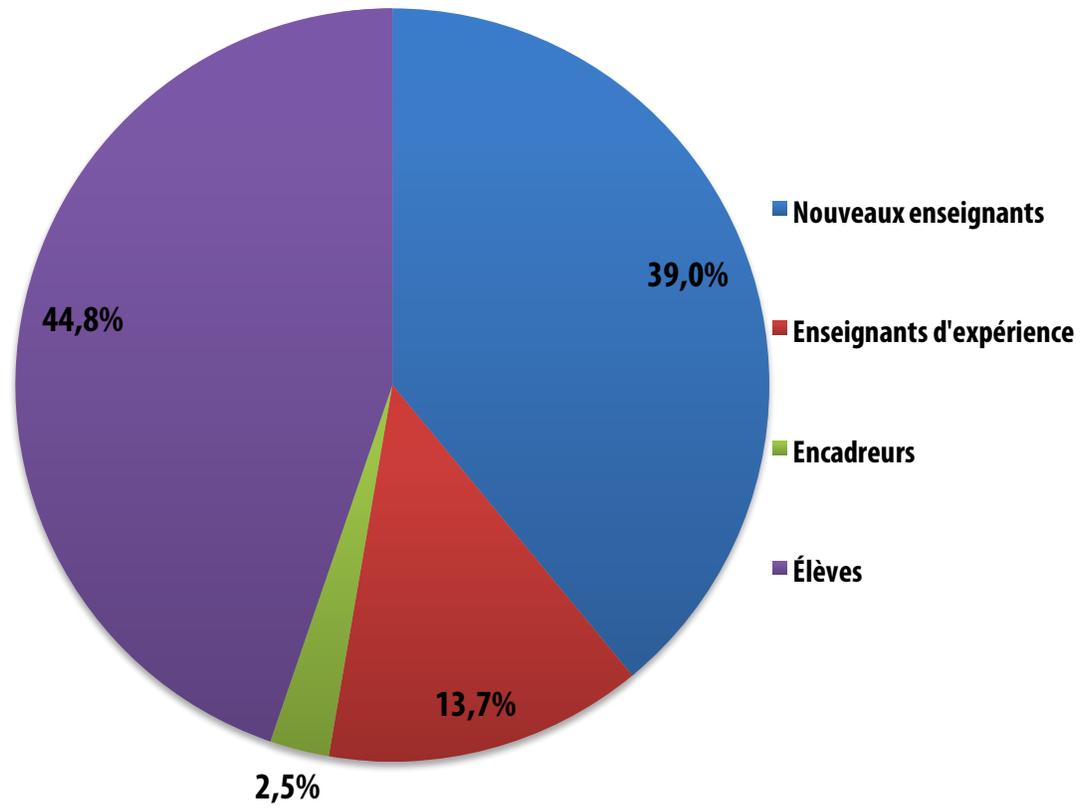


Figure 1 : Répartition des quatre groupes de participants à l'étude.

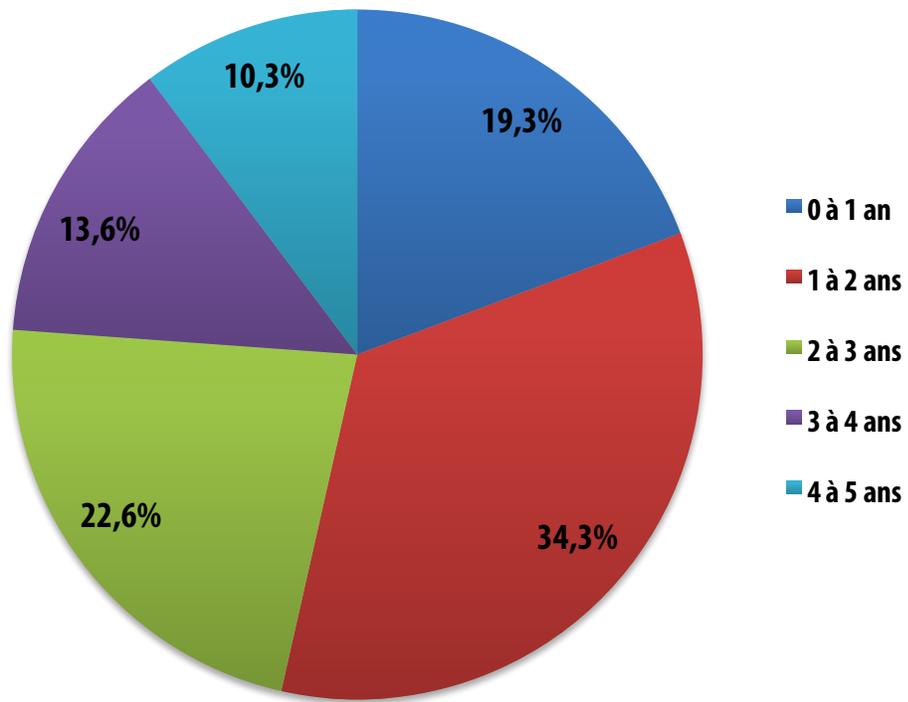


Figure 2 : Nombre d'années d'expérience d'enseignement des nouveaux enseignants de l'étude.

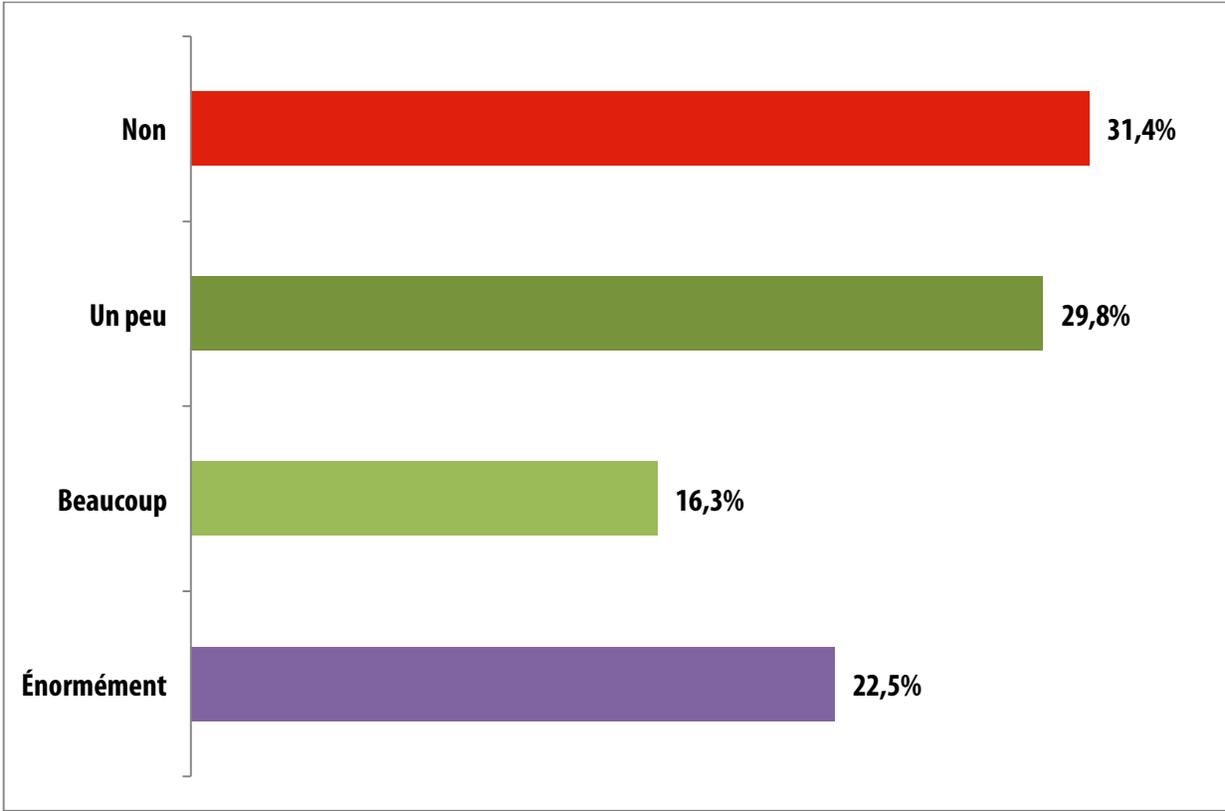


Figure 3 : Degré d'appréciation des mesures de rétention des enseignants mises en place.

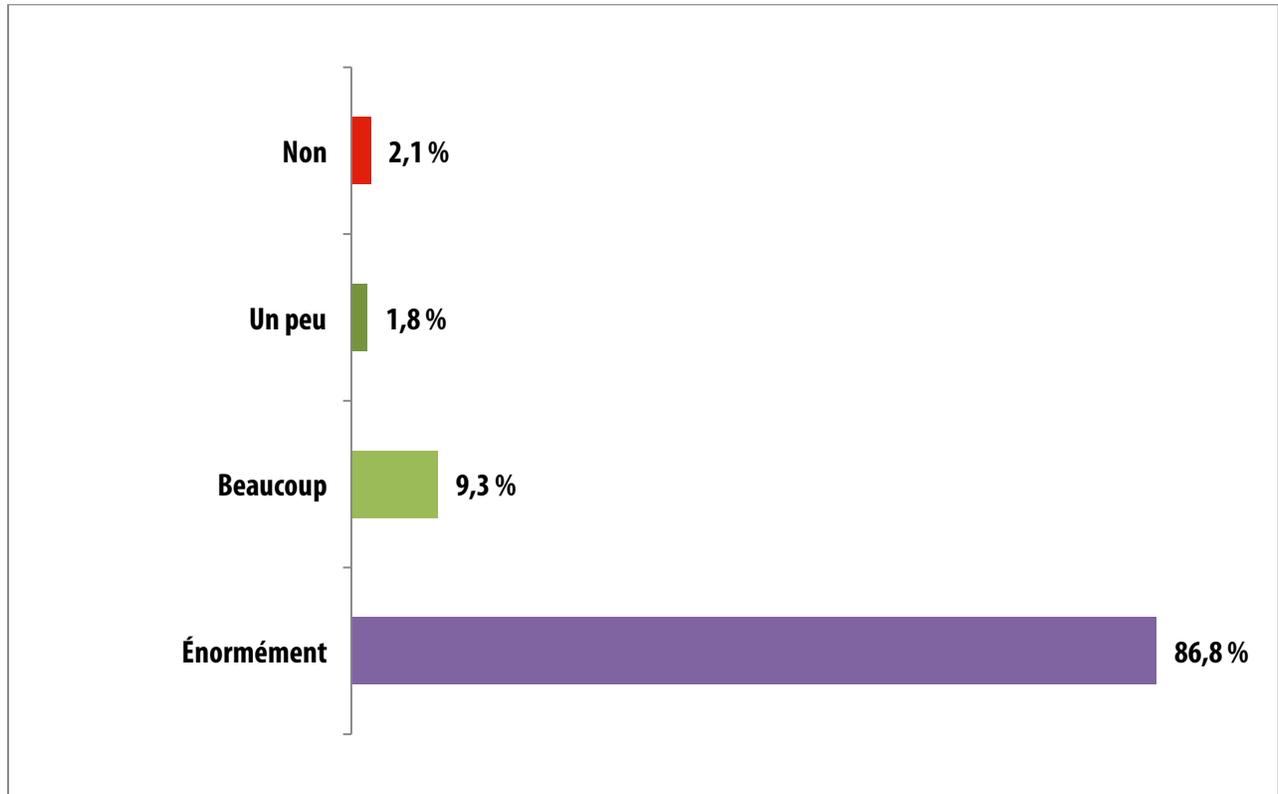


Figure 4 : Degré d'appréciation de l'enseignant accompagnateur (mentor).

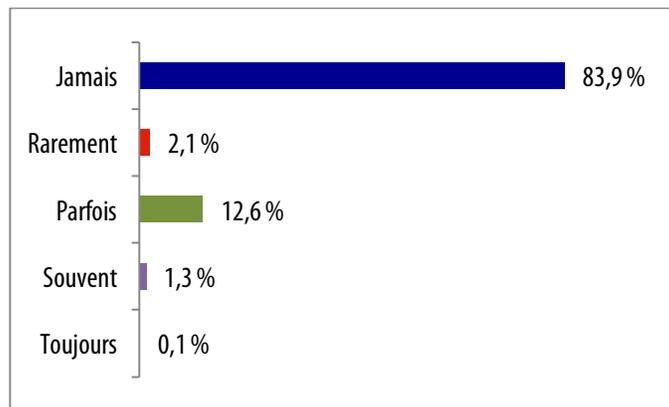


Figure 5 : Proportion des nouveaux enseignants ayant songé à quitter la profession.

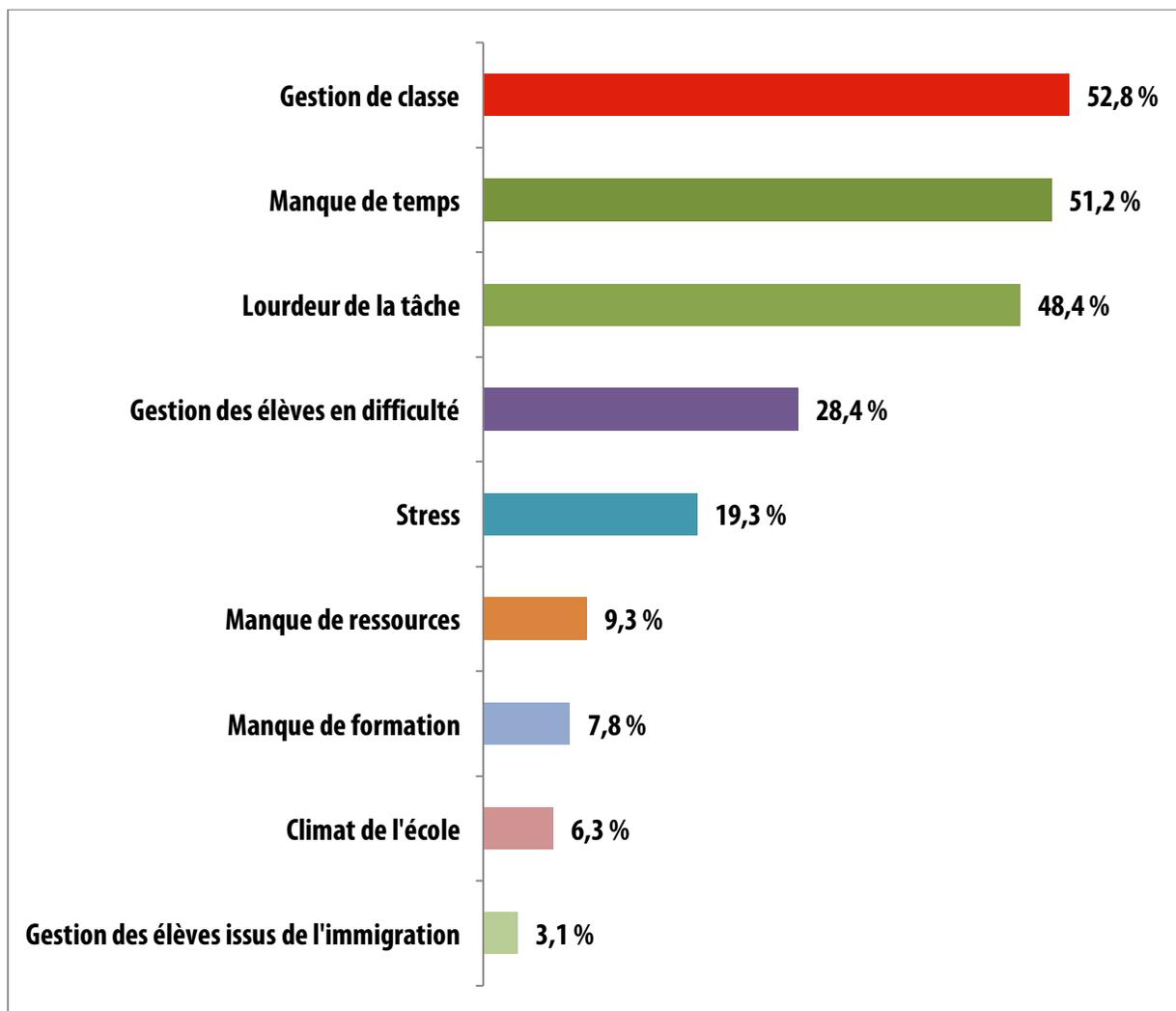


Figure 6 : Principaux défis qui pourraient amener un nouvel enseignant à quitter la profession.

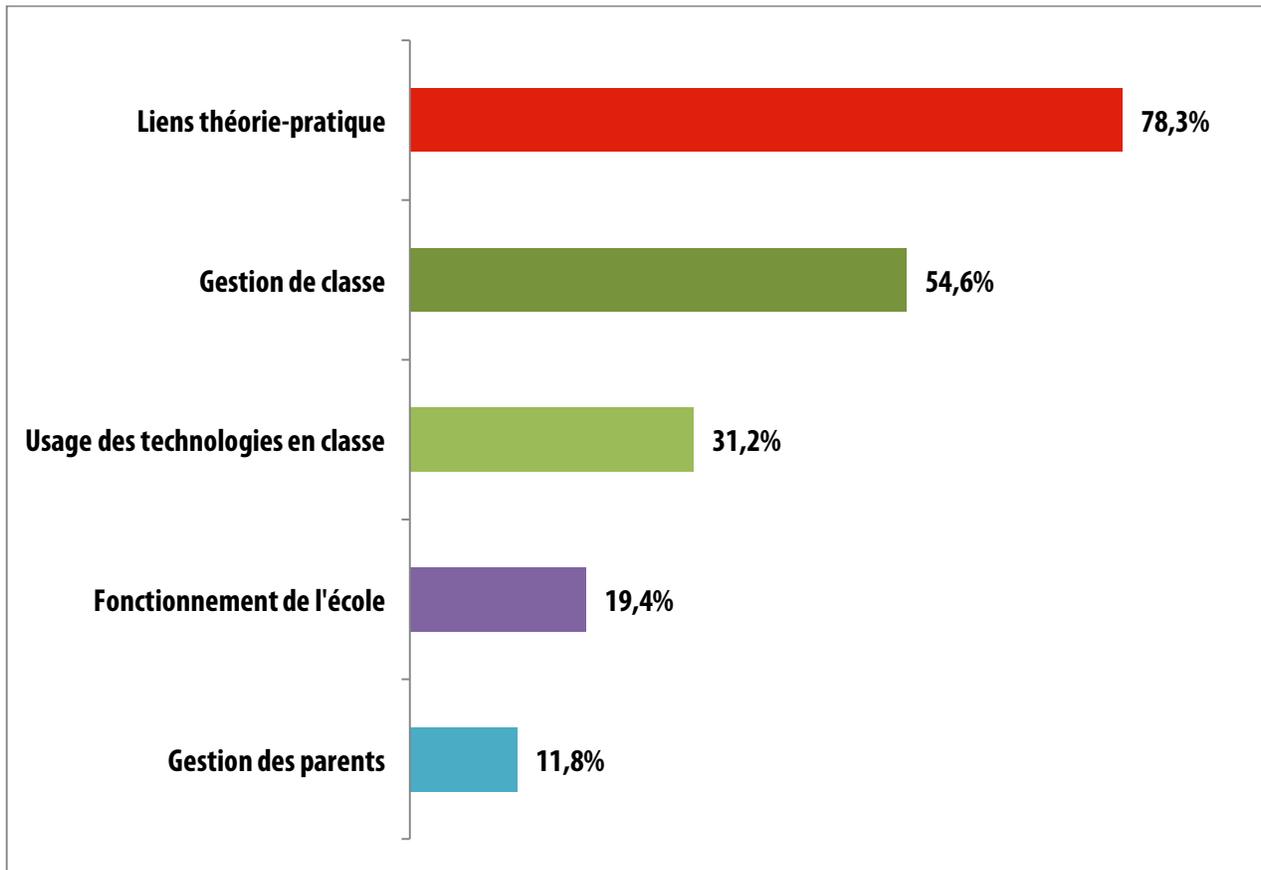


Figure 7 : Éléments de la formation initiale qui pourraient participer à une meilleure insertion professionnelle.

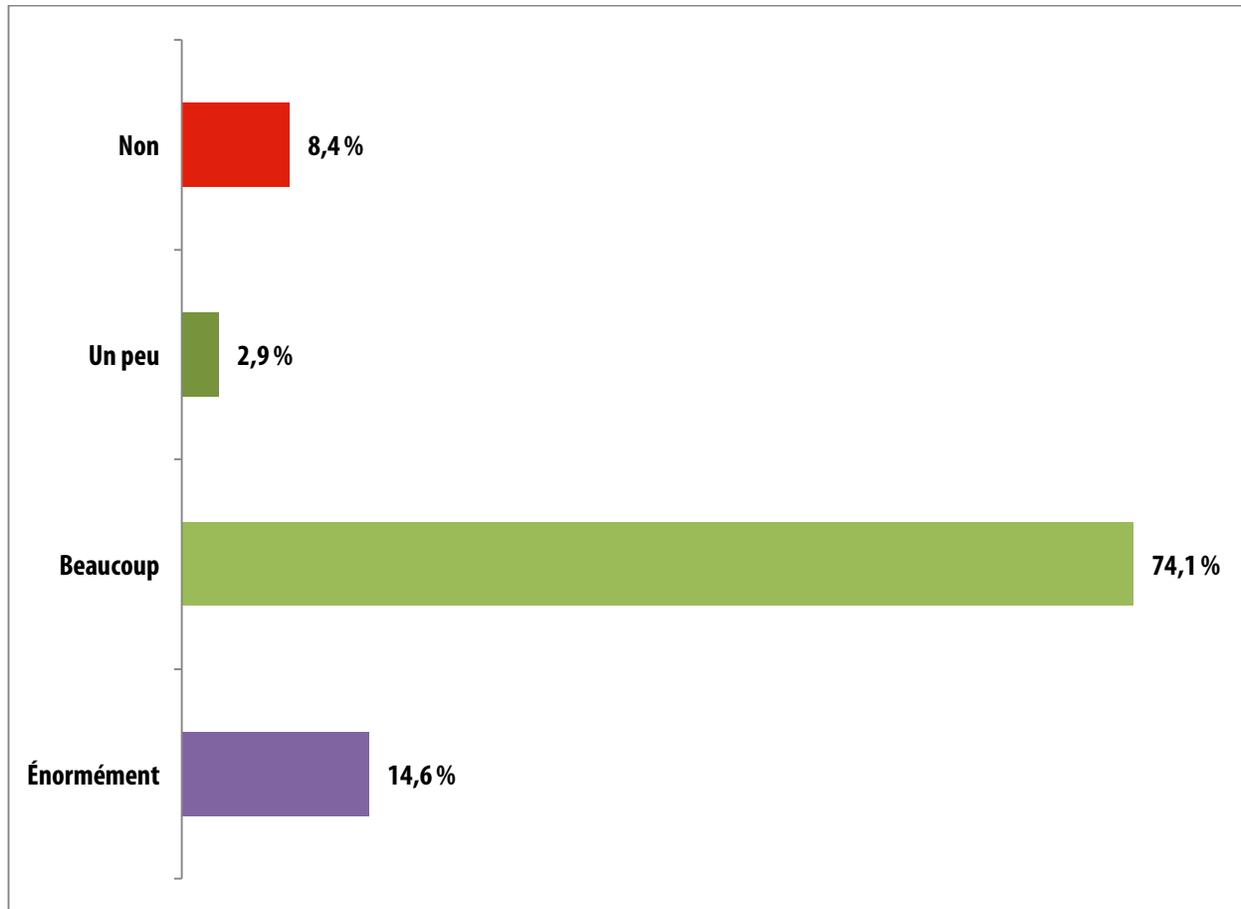


Figure 8 : Lien perçu entre le décrochage enseignant et le décrochage des élèves.

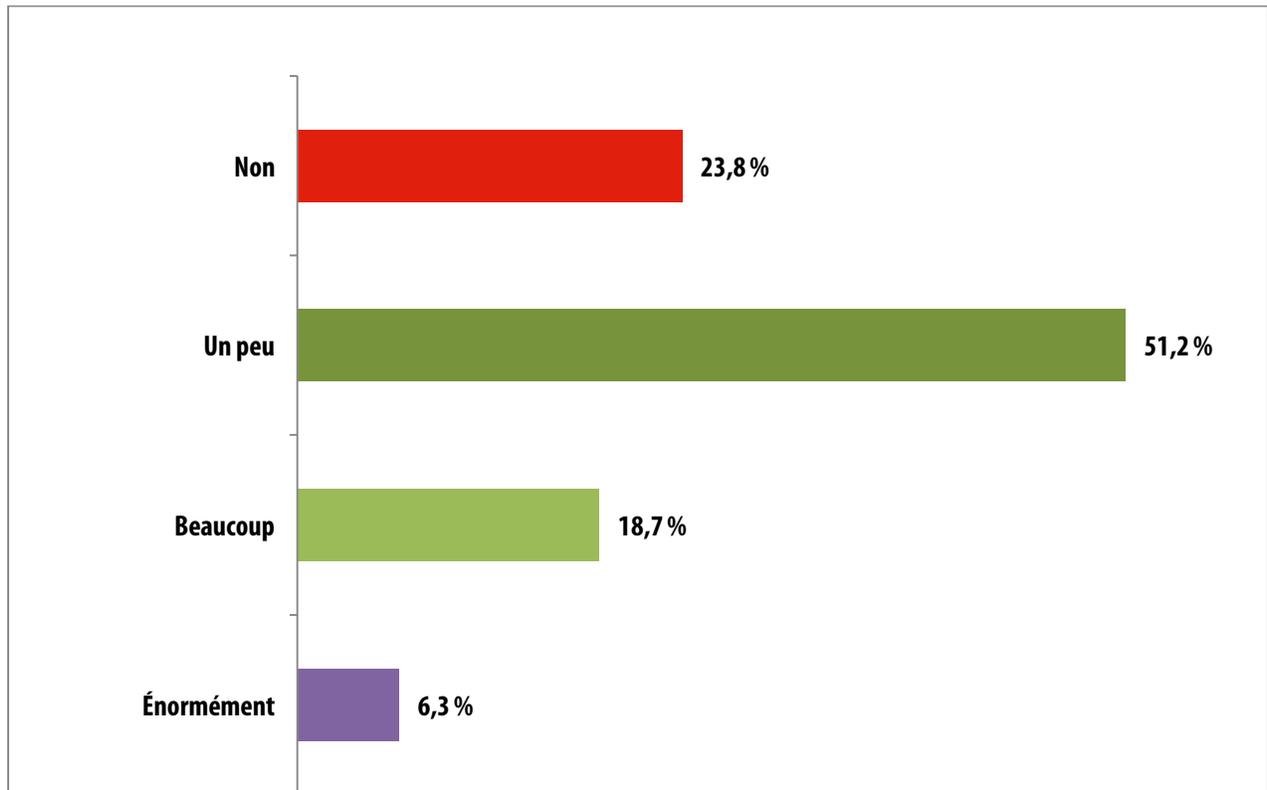


Figure 9 : Lien perçu entre les mesures d’insertion professionnelle et la réussite scolaire des élèves.