

**L'AVENIR DU FRANÇAIS
EN ÉDUCATION**

STRATÉGIES ET SOLUTIONS



VALORISER ET REPENSER L'ENSEIGNANT DE DEMAIN

Rapport sur les stratégies d'attraction, de recrutement et de rétention de candidats traditionnels et non traditionnels

Mars 2022



ACUFC

ASSOCIATION DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS
DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE

Ce rapport a été rédigé par Signa Ocean pour le compte de l'Association des collèges et universités de la francophonie canadienne (ACUFC) qui tient à reconnaître le financement du Gouvernement du Canada.



SOMMAIRE EXÉCUTIF

Soucieux de soutenir les diverses initiatives visant à promouvoir la dualité linguistique au Canada, le ministère du patrimoine canadien a retenu en 2020, le projet de l'Association des collèges et universités de la francophonie canadienne (ACUFC) visant à appuyer et renforcer la mobilisation des communautés francophones en situation minoritaire au Canada (CFSM).

L'Objectif 2036 : l'enseignement du français et en français, une pièce maîtresse de la dualité linguistique au Canada, proposé par l'ACUFC vise ainsi deux grands objectifs, soit :

- a) *identifier les enjeux et défis associés au recrutement et à la rétention des enseignants du/en français à l'extérieur du Québec;*
- b) *proposer des stratégies et des pistes de solutions en ce qui a trait à l'attraction, la sélection des candidats, la formation initiale en enseignement du/en français et le perfectionnement professionnel (ACUFC, 2020).*

En vue de répondre à son mandat, l'ACUFC a su mobiliser divers acteurs du milieu tous concernés par la qualité de l'enseignement au sein du système d'éducation francophone en contexte minoritaire. Plusieurs initiatives d'envergure ayant pour but de permettre une meilleure compréhension des réalités et défis vécus au sein du système éducatif en contexte minoritaire au Canada ont été financées par l'ACUFC. Figurant parmi ces initiatives, le rapport judicieux intitulé *Recrutement, formation et insertion professionnelle de futurs enseignants du et en français dans les communautés francophones en situation minoritaire au Canada* (ACXED, 2021) permet de mettre en lumière divers enjeux liés au recrutement, à l'insertion et à la rétention des enseignants issus de l'immigration en contexte minoritaire.

Parmi les divers défis, les plus grandes difficultés rapportées concernent entre autres le niveau de précarité d'emploi observé en grande partie chez ces enseignants¹ ainsi que les défis liés à leur insertion professionnelle. Diverses recommandations ont été formulées en vue de mettre en lumière et atténuer les défis vécus par ces enseignants qualifiés dont les contributions s'avèrent essentielles à la vitalité des communautés francophones en contexte minoritaire.

En dépit de la crise associée à la pénurie d'enseignants, ces enseignants éprouvent tout de même de la difficulté à obtenir un poste permanent ainsi que recevoir le soutien nécessaire, souvent supplémentaire à leur insertion professionnelle. N'oublions pas que les enseignants issus de l'immigration ou formés à l'étranger proviennent de systèmes éducatifs différents et se retrouvent souvent désavantagés par rapport à leurs collègues canadiens.

¹ Précisons que l'emploi du genre masculin a été adopté dans le but d'alléger le texte et n'a aucune intention discriminatoire.

Ainsi une des recommandations issues du rapport rédigé par la firme de consultation ACXED, (2021) concerne l'augmentation des investissements visant à soutenir l'encadrement, l'insertion professionnelle et la formation continue des enseignants issus de l'immigration.

Cette recommandation a été le point de départ de notre réflexion sur les besoins des enseignants œuvrant dans les communautés francophones en contexte minoritaire. Nous croyons que plusieurs failles existent au sein du système éducatif et tenter d'adresser tous les problèmes qui minent ce système peut s'avérer une tâche très complexe. Cependant, d'après les récentes recherches, certaines avenues prometteuses seraient à considérer en vue d'agir de façon stratégique sur des axes prioritaires.

La perspective qui guide ainsi ce présent rapport vise le rehaussement et la valorisation de la profession enseignante. Nous croyons à cet effet que la valorisation de la profession doit être soutenue par de réelles actions stratégiques et collectives visant à promouvoir le rôle central que joue l'enseignant au sein de la société. Cette période d'instabilité est sans aucun doute l'occasion de revoir, de repenser et de recadrer les priorités en matière d'éducation.

Ce rapport se concentre principalement sur la valeur ajoutée du système éducatif : l'enseignant. Considérant la situation actuelle, les mesures visant à sécuriser, rehausser, encadrer, soutenir les enseignants existants sont capitales. S'appuyant sur diverses ressources publiques, conférences, rapports, ainsi que sur une revue de la littérature récente issue du domaine de l'éducation et du domaine de la gestion, ce rapport présente des recommandations issues des analyses documentaires tirées des études de Petit (2012) et Podlsky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019).

Les recommandations formulées dans ce rapport concernent principalement trois grands axes qui méritent une attention soutenue, soit 1) les stratégies visant la rétention des enseignants existants; 2) les stratégies visant à attirer et valoriser la profession; 3) les stratégies visant le recrutement et le soutien à la formation.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	6
LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	7
1. CONTEXTE.....	8
1.1. La pénurie du personnel enseignant au sein des écoles de langue française au Canada	8
1.2. Les performances exemplaires des élèves canadiens	11
1.3. L'effet enseignant et la réussite éducative des élèves	11
2. MÉTHODOLOGIE	15
3. ANALYSE ET CONSTATS	16
3.1 Caractéristiques des jeunes travailleurs.....	18
3.2 Le couple attractivité-fidélisation	18
3.3 Stratégies d'attraction et de rétention en éducation	20
3.4 Repenser l'image et le profil de l'enseignant moderne	22
4. RECOMMANDATIONS	24
4.1 Recommandation I : Retenir les enseignants existants.....	24
4.2 Recommandation II : Attirer et valoriser la profession.....	25
4.3 Recommandation III : Recruter et soutenir la formation	26
CONCLUSION	28
BIBLIOGRAPHIE	29

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1. Attractivité-Rétention : des axes stratégiques,	19
Tableau 2. Stratégies de recrutement et de rétention des enseignants.....	21
Tableau 3. Sommaire des recommandations.....	27
Figure 1. Répartition des écoles de langue française au Canada (FNCSF, 2021)	10

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACUFC	Association des collèges et universités de la francophonie canadienne
CPF	Canadian Parents for French
CSFM	Communautés francophones en situation minoritaire
FIE	Formation initiale en enseignement
FLM	Français langue maternelle
FLS	Français langue seconde
FNCSF	Fédération nationale des conseils scolaires francophones
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEEO	Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

1. CONTEXTE

Une importante fracture existe au sein des divers secteurs du marché travail, notamment dans l'industrie du service. L'inadéquation entre le taux de jeunes travailleurs canadiens prêts à entrer sur le marché du travail et le nombre important d'employés qui partent pour leur retraite ne cesse d'augmenter. Cette inadéquation contribue grandement au phénomène de pénurie de main-d'œuvre, défi vécu dans plusieurs secteurs du marché du travail. Ainsi, en vue de combler leur déficit, plusieurs industries mettent en place diverses initiatives visant à recruter de la main-d'œuvre provenant d'ailleurs.

Toutefois, comme le mentionne Vultur (2021), le recours à la main-d'œuvre étrangère à elle seule, bien qu'importante et nécessaire, ne peut remédier à long terme à ce défi de taille. L'auteur insiste sur le fait que diverses stratégies incitatives doivent être mises en place simultanément en vue de préparer, d'attirer et de retenir la main d'œuvre. L'auteur propose certaines stratégies attractives, adaptées aux réalités et aux besoins de la nouvelle génération de travailleurs pour qui la flexibilité, l'apprentissage et le développement de compétences sont au cœur de leur engagement professionnel.

Sur ce sujet, Vultur (2021) précise que, pour cette génération de travailleurs, l'acceptabilité de l'emploi est relative à la qualité des interactions sociales issues de l'environnement de travail, au degré d'autonomie et d'initiative requis pour effectuer leurs tâches ainsi qu'aux possibilités de formations offertes au sein de leur milieu de travail. Vultur (2021) souligne à ce sujet qu'une re-définition de l'espace travail permettant une plus grande flexibilité dans l'aménagement des conditions de travail, une plus grande place accordée à la formation continue, une augmentation des programmes de bourses et soutien financier pour les études sont des aspects à considérer pour attirer et retenir la génération de travailleurs d'aujourd'hui.

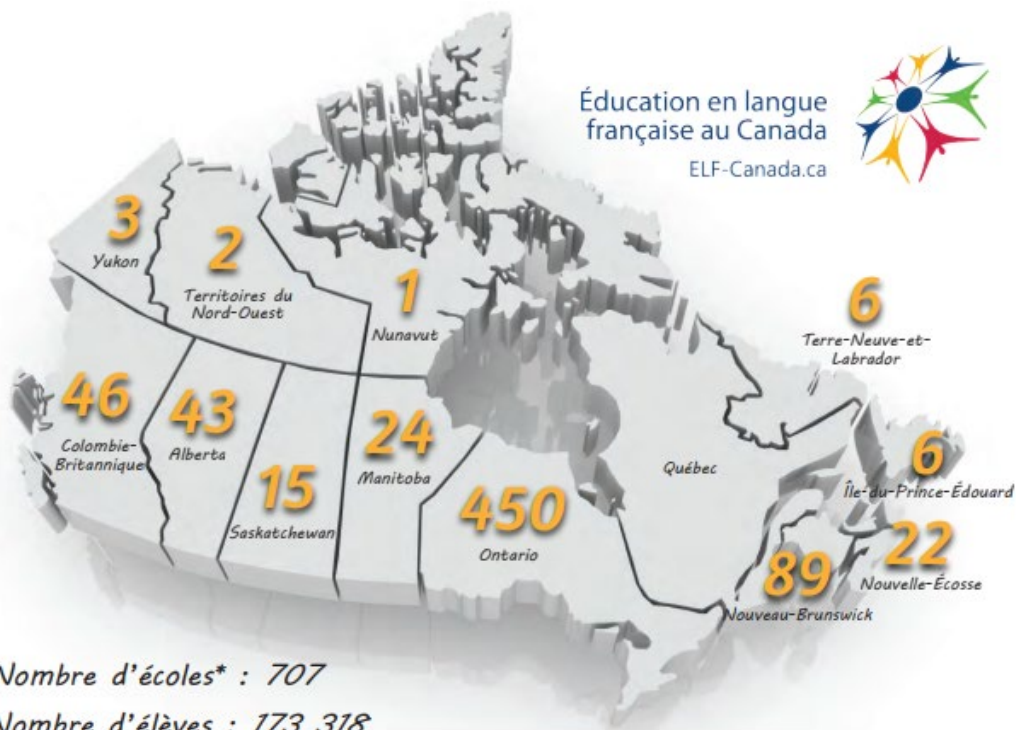
1.1. La pénurie du personnel enseignant au sein des écoles de langue française au Canada

La pénurie du personnel enseignant qualifié est également un phénomène omniprésent dans le secteur de l'éducation. Bien que cette situation soit constatée à l'échelle nationale et internationale, pour le Canada, celle-ci constitue un enjeu de taille qui persiste pour l'ensemble des provinces canadiennes, particulièrement au sein du système éducatif de la francophonie canadienne hors Québec pour qui le recrutement d'enseignants qualifiés de langue française s'avère extrêmement difficile. Comme souligné dans le rapport produit par ACXED (2021), les écoles francophones et d'immersion française en contexte minoritaire ont vu leur nombre d'inscriptions augmenté de façon considérable depuis le début des années 2000.

Les chercheurs rapportent que selon Statistique Canada (2017), en dix ans, soit entre les années 2007 et 2017, les inscriptions dans les écoles francophones en contexte minoritaire au Canada ont augmenté de 14,3 % et du même coup, les programmes d’immersion française, ont vu une augmentation des inscriptions atteindre 47,8%. En revanche, le taux de candidats qualifiés pour enseigner dans les écoles de langue française au sein de ces communautés ne parvient pas à combler la demande qui ne cesse d’augmenter.

À ce sujet, une étude effectuée par le Groupe de travail sur la pénurie des enseignantes et enseignants dans le système d’éducation en langue française en Ontario (2021) fait part de données récentes qui reflète davantage la réalité vécue sur le terrain. Regroupant des membres de l’Association des enseignantes et enseignants franco-ontariens (AEFO), de l’Association des Conseils Scolaires des Écoles Publiques de l’Ontario (ACÉPO), de l’Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC) ainsi que le Ministère de l’Éducation de l’Ontario, le Groupe de travail rapporte qu’en Ontario, même si 500 enseignants francophones qualifiés sortent des facultés d’éducation chaque année, ce nombre est considérablement inférieur à la demande et que celui-ci ne suffit pas à répondre à l’augmentation des demandes pour les programmes en français langue maternelle (FLM), en français langue seconde (FLS) ou en immersion. On explique à cet effet que le double serait nécessaire en vue de combler le déficit, soit 500 enseignants de langue française qualifiés de plus par année. Cette inadéquation importante peut être constatée à différents niveaux au sein des 28 conseils scolaires francophones et acadiens en contexte minoritaire au Canada (figure 1).

Figure 1. Répartition des écoles de langue française au Canada (FNCSF, 2021)



Précisons que mis à part les données produites par l'Ordre des enseignantes et enseignants de l'Ontario (OEEO) depuis 2006, selon les études qui se penchent depuis plusieurs années sur la question de la pénurie d'enseignants en contexte minoritaire, il existe très peu de données statistiques récentes permettant d'identifier le nombre d'enseignants qualifiés pouvant combler le déficit au sein des autres conseils scolaires de langue française en contexte minoritaire au Canada (Veilleux et Bournot-Trites, 2005 ; Karsenti, et coll., 2008 ; Kitchenham et Chasteauneuf, 2010 ; Arnott et coll., 2015). Sur ce sujet, la directrice générale de la Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF), Mme Morand estime de façon conservatrice, que le déficit d'enseignants qualifiés tournerait autour de 2500. Soulignons toutefois que ce nombre pourrait être encore plus élevé considérant les impacts occasionnés par la pandémie, affectant ainsi tout le système éducatif, qui était déjà au départ, fragilisé.

On peut supposer que depuis les deux dernières années, ce déficit s'est effectivement accentué (baisse du recrutement d'étudiants à l'international, conditions difficiles pour tout le personnel scolaire, transition à l'enseignement à distance, épuisement professionnel). Soulignons par ailleurs que la FNCSF travaille actuellement en collaboration avec différents organismes et acteurs du milieu en vue de mettre sur pied une banque de données visant à dresser le portrait de la situation,

permettant ainsi de mieux cerner les réels besoins du système éducatif en contexte minoritaire (Radio-Canada, 2022).

1.2. Les performances exemplaires des élèves canadiens

La réussite éducative est la mission qui mobilise depuis une vingtaine d'années, tous les acteurs système scolaire canadien. Étant au cœur des objectifs éducatifs et des politiques publiques d'un bout à l'autre du Canada, divers projets visant à augmenter la performance des apprenants, réduire les écarts chez les élèves ayant des difficultés d'apprentissage, prévenir le décrochage scolaire, favoriser l'intégration des élèves issus de l'immigration ont été mis sur pied afin de permettre aux jeunes de recevoir une éducation de qualité. Cette orientation a bel et bien porté fruit puisque la performance des jeunes apprenants canadiens aux tests internationaux PISA ne cesse de se démarquer depuis 2006 (OCDE, 2007).

En 2018, le Canada a pu se placer, en deuxième place aux divers tests de compétences, soit en littératie, en mathématiques et en sciences (OCDE, 2019). La qualité des services éducatifs offerts aux élèves est sans aucun doute une grande force du système éducatif canadien et les résultats le démontrent jusqu'à maintenant. Toutefois, bien que ces différentes initiatives puissent avoir des effets considérables sur la réussite des élèves, les recherches dans le domaine indiquent que la qualité de l'enseignement est centrale à la réussite scolaire des élèves et que cette qualité dépend en grande partie de la relation élève-enseignant. Homsy, Lussier et Savard (2019), mentionnent à cet égard que « pour améliorer la performance des élèves et freiner le décrochage, il faut miser sur l'enseignement de qualité. De tous les facteurs scolaires qui affectent la réussite des élèves, la qualité de l'enseignement est le plus déterminant, de loin » (p.8).

1.3. L'effet enseignant et la réussite éducative des élèves

Les recherches de Hattie (2009; 2012) convergent dans le même sens et indiquent que l'effet enseignant est ce qui a la plus grande incidence sur la réussite de l'élève. Le chercheur précise à cet effet que l'attitude, l'engagement et la relation que l'enseignant entretient avec ses élèves sont des indicateurs qui sont étroitement liés à la performance des élèves. Pour l'auteur, l'enseignant est le point d'ancrage qui devrait guider, en grande partie, les objectifs éducatifs visant la réussite des élèves. Or, bien que plusieurs recherches aient démontrées que l'effet enseignant soit l'indicateur prédictif de la réussite éducative des élèves, (Koedel, Mihaly et Rockhoff, 2015; Chetty, Friedman et Rockhoff, 2014; Hattie, 2012, OCDE, 2005) on observe que depuis les dernières décennies, les efforts en matière d'éducation se sont centrés presque exclusivement sur

les services offerts aux élèves, négligeant grandement, les services d'appui aux enseignants (accompagnement, encadrement, reconnaissance, développement professionnel). Ces enseignants à qui on doit, en grande partie, la réussite des élèves canadiens accomplissent des miracles, souvent avec peu de ressources, peu d'encadrement, peu de reconnaissance et souvent peu d'empathie alors qu'ils se retrouvent à bout de souffle, démotivés et écrasés par la lourdeur des tâches à accomplir.

1.4. Le leadership axé sur les indices de rendements et la pression vécue par les enseignants

Il importe ici de souligner que sous l'orientation des politiques publiques axées sur la réussite éducative, les écoles doivent se soumettre à des indicateurs de rendement basés sur la performance des élèves (Lessard, 2020). Cette imputabilité axée sur les indicateurs de rendement et sur les résultats est, en grande partie, au cœur des préoccupations de la gouvernance scolaire. Sur ce sujet, Laveault (2014), souligne un point très important par lequel il souligne que « sans évaluation, l'éducation est un navire sans pilote. Sans évaluation valide, les systèmes d'éducation sont à risque de se méprendre quant au gré d'atteinte de leurs objectifs ainsi que sur l'efficacité des moyens mis en œuvre » (p.1). Cela dit, les évaluations standardisées sont nécessaires et permettent d'évaluer les orientations du système éducatif dans son ensemble. Elles servent entre autres à informer sur les rendements en vue de guider les prises de décisions.

Toutefois, comme le mentionnent Bourque, Lang et Labelle (2014), il est important de faire la distinction entre l'évaluation du système éducatif et l'évaluation des apprentissages. Une distinction souvent oubliée lors des prises de décisions éducatives. Malheureusement l'atteinte des cibles de performance devient pour plusieurs établissements scolaires, au cœur des préoccupations éducatives et souvent, *l'objectif* à atteindre. Cette perspective ne fait qu'ajouter au stress vécu par les enseignants, notamment les enseignants novices.

Ainsi, en plus de s'assurer d'établir des relations significatives avec les élèves, de développer diverses compétences (savoir, savoir être et savoir agir), d'entretenir des relations saines et ouvertes avec les parents et les membres du personnel scolaire, l'enseignant doit assurer le rendement exemplaire de ses élèves peu importe les difficultés vécus par ceux-ci ou l'environnement dans lequel ils évoluent. En outre, pour les enseignants œuvrant dans un contexte minoritaire, un mandat supplémentaire s'ajoute; la construction identitaire de la culture minoritaire. Ainsi, tout en assurant la réussite de l'apprentissage de la langue française, dans un contexte dominé par l'anglais, ils ont également « la mission de faire vivre des expériences positives en français » (Gérin-Lajoie, 2007, p.9) et ce, sans oublier les cibles de rendement.

1.5. Caractéristiques particulières du contexte minoritaire

Comme nous l'avons souligné plus tôt, le nombre d'enseignants qualifiés disponibles pour enseigner dans les écoles francophones et d'immersion hors Québec est insuffisant et ne peut répondre à la hausse des demandes d'inscriptions pour les programmes d'enseignement du français à travers les provinces canadiennes. Précisons à cet effet que l'inégalité de la répartition des francophones installées à travers le pays ainsi que la localisation géographique parfois éloignée de certaines communautés sont des facteurs qui contribuent au défi d'attraction, de recrutement et de rétention du personnel qualifié.

Le rapport produit par *Canadian Parents for French* (2015) soulève, à cet effet, le manque d'enseignants qualifiés pouvant combler les postes disponibles dans les provinces telles que la Colombie Britannique ainsi que les trois territoires desservis par la Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF). Les enseignants qui font le choix d'enseigner dans une école de langue française ou d'immersion en contexte minoritaire, et notamment pour ceux qui travaillent dans des communautés éloignées font face à des défis de taille. Dallaire (2022) explique à ce sujet que les enseignants en contexte minoritaire, travaillent souvent dans des conditions difficiles (manque de ressources pédagogiques adaptées à la clientèle, contexte anglo-dominant, manque d'enseignants remplaçants, isolement). L'auteure souligne qu'« enseigner parmi la minorité n'est pas pour les faibles et demeure aussi difficile pour les forts » (p.10).

1.6. Situation critique sous tension

Enfin, comme plusieurs secteurs du système éducatif, les écoles de langue française et d'immersion sont sous tension et ce, depuis plusieurs années. Le système éducatif canadien présentement acclamé pour ses réussites éducatives ne pourra maintenir cette position si les mesures et les politiques publiques ne centrent pas leurs actions sur ce qui est au cœur de la qualité de l'enseignement, c'est-à-dire, les enseignants, et particulièrement les enseignants existants. En effet, le corps enseignant et le personnel scolaire qui supportent le système éducatif présentement surmontent les obstacles tout en les conjuguant avec les réalités difficiles vécus en contexte minoritaire. Ceux-ci ont vu, comme la majorité des enseignants à travers le monde, la lourdeur de leurs tâches s'accroître depuis la crise sanitaire. La situation est critique et le personnel existant ne pourra tenir le coup plus longtemps si cette problématique perdure.

Bien que les diverses stratégies d'attraction, de recrutement et de rétention qui ont été mises en place depuis les dix dernières années afin de pallier le déficit de main d'œuvre (recrutement d'étudiants à l'international, recours à la suppléance auprès de personnels non légalement qualifiés, contrats temporaires, suppléance d'urgence, recours aux étudiants stagiaires) celles-ci ne

suffisent pas. Ces mesures permettent effectivement de combler temporairement le déficit, mais celles-ci ne devraient pas être considérées comme étant des solutions durables.

De plus, précisons qu'en dépit de tous ces efforts importants, les facultés d'éducation n'arrivent pas à attirer et à recruter suffisamment de candidats potentiels afin de répondre à la demande (ACXED, 2021; OCDE, 2005). Les conseils scolaires pour leur part, n'arrivent pas à retenir une bonne partie des enseignants recrutés (Dallaire, 2022, Kamanzi, Tardif et Lessard, 2015; Schaefer, Long et Clandinin, 2012). En vue d'arriver à des solutions pérennes, il importe de changer de perspective, et d'adresser le problème à la source et d'adopter une perspective systémique visant à mettre en place des politiques publiques cohésives et durables.

2. MÉTHODOLOGIE

Ce présent rapport vise à permettre une meilleure compréhension des diverses dimensions à prendre en compte en vue d'attirer, recruter et retenir les enseignants, notamment les enseignants qualifiés désirant enseigner dans les écoles française ou d'immersion en contexte minoritaire. Cette problématique définie par plusieurs chercheurs dans le domaine comme étant complexe due à ses dimensions multifactorielles nécessite l'adoption d'une perspective systémique et durable (Sirois, Dembélé et Morales-Perlaza, 2022; Homsy, Lussier, Savard, 2019; Kutsyuruba, Godden, et Tregunna, 2014; Karsenti, Collin, Villeneuve, Dumouchel et Roy, 2008; OCDE, 2005).

En vue de conduire cette étude documentaire, nous avons retenu principalement les articles scientifiques, les sources périodiques, les publications et rapports publics récents. Précisons que mis à part quelques articles importants, nous avons priorisé les sources publiées entre les années 2012 -2022. Ainsi les dates de publications ont été un choix sélectif permettant l'analyse de données probantes, issues des recherches récentes. Les lectures effectuées nous ont permis de dresser le portrait du contexte actuel ainsi que de définir les concepts théoriques sur lesquels reposent les recommandations présentées dans ce rapport. D'une part, nous avons retenu l'étude de Petit (2012) qui aborde la notion indissociable du couple attraction-fidélisation (rétention), perspective importante à considérer en vue d'attirer et retenir les travailleurs d'aujourd'hui. L'auteur recommande à cet effet, cinq axes stratégiques pertinents. D'autre part, nous avons mis en exergue les travaux de Podlsky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019) qui convergent dans le même sens que Petit et qui identifient cinq dimensions qui influencent la décision de rester ou de quitter la profession enseignante.

3. ANALYSE ET CONSTATS

La pénurie du personnel enseignant est une problématique complexe qui nécessite la prise en compte de divers facteurs interreliés

« dont le décrochage enseignant ; le taux de roulement important, notamment associé à la mobilité du personnel enseignant ; les difficultés d'attraction dans la profession et dans certains milieux spécifiques (zones rurales et éloignées, milieux défavorisés) ; les variations dans les ratios élèves-enseignants ; et la formation d'un nombre insuffisant d'enseignantes et enseignants pour combler les besoins en termes de postes à temps plein, mais également pour des postes à temps partiel » (Sirois, Dembélé et Morales-Perlaza, 2022, p.1).

En dépit des recherches menées sur le sujet depuis les deux dernières décennies, le déséquilibre entre *la demande* (l'augmentation du nombre d'élèves et des inscriptions pour les programmes de langue française) et *l'offre* (le déclin du nombre d'enseignants qualifiés disposés à enseigner) ne cesse de croître, et ce de façon critique depuis la crise sanitaire occasionnée par la Covid-19. Les recherches nationales et internationales qui se sont penchées sur le sujet offrent diverses avenues prometteuses quant aux stratégies visant à trouver des solutions au manque de personnel enseignant.

Qu'elles concernent l'attraction vers la profession (CMEC, 2020; OCDE, 2005), le recrutement de candidats potentiels (Homsy et Savard, 2018; Kamanzi, Tardif et Lessard, 2015; OCDE, 2005) ou la rétention du personnel qualifié (Homsy et Savard, 2018; Desmeules et Hamel, 2017; Karsenti et coll., 2015; Ewart, 2009), nous constatons que les études abordent, en général, les différents axes sur lesquels agir (attraction, recrutement, rétention) avec une perspective plutôt circulaire, mais de façon quasi-indépendante. Or, au centre de ce cycle, s'accroît malheureusement, un immense fossé. Actuellement, l'énergie et les efforts déployés en vue de combler le déficit du personnel enseignant sont principalement centrés sur l'attraction et le recrutement de candidats potentiels ainsi que sur la formation des futurs enseignants.

Pourtant, plusieurs études dénoncent le problème associé au départ prématuré d'enseignants qualifiés (Dallaire, 2022; Kamanzi, Tardif et Lessard, 2015; Kutsyuruba, Godden, et Tregunna, 2014; Lytle, 2013; Schaefer, Long et Clandinin, 2012 ; Perrachione, Rosser et Petersen, 2008; Maroy, 2006, OCDE, 2005). Kutsyuruba, Godden, et Tregunna (2014) soulignent à cet effet que les données canadiennes indiquent qu'en 2004 environ 30% des enseignants canadiens quittaient la profession durant les cinq premières années à l'emploi. Karsenti, Collin, Villeneuve, Dumouchel et Roy, (2008) rapportent qu'en contexte minoritaire, même s'il est difficile d'avoir accès à des données exactes, le nombre de départs prématurés chez les enseignants en immersion et en FLS est encore plus élevé.

Dans une autre étude, Karsenti et collaborateurs (2015) soulignent que les systèmes scolaires arrivent à peine à retenir les jeunes enseignants qualifiés. Ainsi, en dépit des frais considérables

investis pour le recrutement d'étudiants locaux et internationaux, des coûts associés à la formation, à l'insertion professionnelle et à la formation continue, le système éducatif ne parvient pas à retenir ses enseignants qualifiés (Dallaire, 2022). Kamanzi, Tardif et Lessard (2015) spécifient et ajoutent qu'en plus d'occasionner une perte de capital financier et humain important, le décrochage du personnel enseignant «contribue à fragiliser la qualité de l'apprentissage, car, comme dans tout métier, les compétences s'accroissent généralement avec l'ancienneté, du moins jusqu'à un certain point et dans certaines conditions» (p.60).

Parallèlement à cet enjeu important, celui de l'attrait pour la profession mérite d'être considéré. Kamanzi, Barroso Da Costa et Ndinga (2017) en se référant aux travaux de Lytle (2013) et de L'OCDE (2005) expliquent que « les enseignants mécontents ou insatisfaits de leur profession sont prédisposés à assurer un enseignement de mauvaise qualité et à diffuser une image négative de leur profession » (p.116). Ainsi, il n'est pas difficile d'assumer que le problème de rétention du personnel enseignant aurait de grandes incidences sur l'image de la profession, et du même coup, sur son pouvoir d'attraction.

Comme mentionné plus haut, les mesures mises en place en vue de recruter, de former et de retenir le personnel enseignant sont nécessaires, mais celles-ci s'avèrent insuffisantes et jusqu'à un certain point, inefficaces si l'on considère que l'enseignant récemment formé, puis recruté risque de quitter son emploi dès ses premières années en fonction. Nous croyons qu'il importe de développer une perspective qui vise la pérennité de la main d'œuvre.

Nous présentons ainsi dans le cadre de ce plan d'action détaillé, des pistes de solutions pertinentes qui pourront possiblement éclairer les prises de décisions futures relatives à la pénurie du personnel enseignant en contexte minoritaire. Bien que nous abordions les aspects en lien avec la formation, l'insertion professionnelle des enseignants et le développement professionnel, ce plan d'action se focalise principalement sur deux dimensions qui nécessitent une attention particulière puisque nous croyons que l'avenir de la profession en dépend, soit l'*attraction* et à la *rétention* du personnel enseignant.

Ainsi, nous présentons en premier lieu, le concept d'attractivité-fidélisation (Petit, 2012) sur lequel repose en grande partie, la perspective ayant guidé l'orientation de ce présent plan d'action. Nous proposons en deuxième lieu, des pistes de solutions stratégiques inspirées des travaux de Podolsky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019). En troisième lieu, nous proposons d'élargir la vision du profil enseignant et de repenser l'image de l'enseignant moderne en vue de rejoindre divers profils démographiques qui sont malheureusement sous représentés dans ce corps d'emploi. Nous présentons en guise de conclusion, diverses recommandations adaptées aux spécificités du contexte minoritaire.

Nous tenons à préciser que les pistes de solutions proposées ne sauront adresser tous les défis vécus au sein du système éducatif canadien. Ce plan d'action vise simplement à mettre de l'avant certaines perspectives qui méritent d'être considérées et qui permettront, nous l'espérons de faire avancer les connaissances sur le sujet.

3.1 Caractéristiques des jeunes travailleurs

S'intéressant aux besoins de la nouvelle génération de travailleurs, Petit (2012) tente de tracer un lien entre l'idéologie du néo-travailleur et ses besoins professionnels. Celui-ci évoque les défis vécus par plusieurs secteurs possédant un grand pouvoir d'attrait (croyances basées sur le salaire élevé), mais qui semblent avoir de la difficulté à recruter les jeunes travailleurs. L'auteur et plusieurs chercheurs dans divers domaines (Dallaire, 2022; Bernatchez, 2021; Vultutr, 2021; Thévenet, 2001) soulignent que les jeunes milléniaux (génération née entre les années 1975 à 1995) ont de grandes exigences en ce qui a trait aux conditions de travail. Ceux-ci accordent une grande importance à leur vie personnelle, à la flexibilité, aux conditions de travail (ambiance, lourdeur des tâches, horaires).

De plus, les jeunes travailleurs recherchent des milieux de travail qui s'engagent activement à promouvoir des valeurs telles que l'équité, la cohésion, la transparence et le bien-être. En général, ceux-ci recherchent un environnement de travail qui tout en leur donnant l'occasion de travailler, de socialiser et de développer diverses compétences, leur permette de jouir d'une vie personnelle saine et équilibrée. Bref, cette génération d'employés a des attentes de satisfaction élevées envers leurs employeurs.

3.2 Le couple attractivité-fidélisation

Ainsi, pour Petit (2012), l'interdépendance des notions d'attractivité et fidélisation nécessite d'être considérée dans la mise en place de stratégies visant à recruter la main d'œuvre. L'auteur définit l'action d'attirer comme étant « l'ensemble d'actions entreprises pour attirer des candidats possédant les compétences nécessaires pour occuper, dans l'immédiat ou dans l'avenir, un poste vacant » (p.10). Il mentionne également un point essentiel, indiquant que cette attractivité correspond à l'image que le jeune se construit (souvent très tôt, point que nous abordons plus longuement à la section 3.4) sur l'emploi ou l'organisation. Selon ses expériences antérieures (étudiant, emplois d'été, entourage, société), celui-ci se formera une image, une vision de l'emploi qui possiblement influencera son choix de carrière.

En ce qui a trait à la notion de fidélisation, Petit (2012) explique que dans un marché concurrentiel où l'instabilité et la de pénurie de main d'œuvre ne cesse de croître, plusieurs organisations s'efforcent de mettre sur pied des mesures permettant de réduire les départs et fidéliser ses clients principaux, soit ses employés. Il souligne que « c'est par des actions d'ensemble qu'il est possible de fidéliser le jeune personnel ». (p.11). La recherche menée par Petit (2012) sur le concept attractivité-rétention (nous tenons ici à préciser que dans le cadre de ce rapport, nous préférons utiliser le terme rétention) a permis de dégager cinq axes stratégiques sur lesquelles les organisations peuvent agir en vue d'attirer et potentiellement retenir, de façon durable leurs employés (Tableau I).

Tableau 1. Attractivité-Rétention : des axes stratégiques, Inspiré de Petit (2012)

Axes	Objectifs	Moyens
Le ludisme du travail	Développer l'attrance pour le travail à effectuer	Accentuer la flexibilité et améliorer les conditions de travail Veille continue sur les conditions de travail ainsi que les règles de fonctionnement internes Accentuer la flexibilité des horaires de travail lorsque possible Favoriser l'autonomie régie par un minimum de règles
La convivialité interne-externe	Stimuler les liens directs entre acteurs internes et externes	Instaurer un système d'accueil et d'intégration complet et efficace Promouvoir au sein de l'équipe des agents facilitateurs Veille continue sur l'image véhiculée à l'interne et à l'externe Favoriser la communication fluide et concertée Miser sur les rapports autonomes et créateurs (relations circulaires)
L'image valorisante	Améliorer l'image véhiculée à l'interne ainsi qu'au niveau du public	Rendre compte de l'utilité sociétale de la profession Promouvoir le sentiment de fierté au sein de l'organisation par l'entremise d'agents promoteurs issus des employés Développer la capacité dynamique et adaptative de l'organisation
La prise en compte des projets professionnels et personnels	Favoriser la concordance et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle	Permettre un système axé sur l'individualisation des salaires Préconiser le développement professionnel adapté aux besoins actuels Favoriser la mobilité interne Préconiser la mise en place de procédures et pratiques de recrutement équitables, transparentes et justes
La proximité et l'accessibilité des gestionnaires	Favoriser la cohésion au sein de l'organisation	Privilégier des pratiques misant sur l'entraide, l'esprit d'équipes, Promouvoir la responsabilité sociale et collective au sein de l'organisation

		Assurer la cohérence et la transparence au sein de l'administration Privilégier le leadership participatif
--	--	---

Le tableau ci-haut présente ainsi les axes, les objectifs et les moyens sur lesquels, selon l'auteur, il importe d'agir en vue de mettre en place des stratégies cohésives visant l'adhésion, l'épanouissement, l'engagement et la loyauté des employés, qui ne l'oublions pas, constituent la plus grande richesse que possède une organisation. L'auteur indique que le processus de rétention prend son essence à partir de l'image (la réputation) perçue ou véhiculée que l'individu se fait de l'organisation, des conditions de travail qu'elle offre à ses employés, de l'ambiance qui règne au sein de l'établissement, de son engagement envers le bien-être de ses employés ainsi que l'efficacité, la cohérence et la transparence des processus administratifs.

3.3 Stratégies d'attraction et de rétention en éducation

Plus centrée sur les besoins du secteur éducatif, l'étude américaine pilotée par le *Learning Policy Institute* et produite par Podlsky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019) présente les principales raisons qui poussent les enseignants à quitter de façon prématurée la profession. Cette étude s'avère être l'étude qui soit la plus récente, la plus ciblée et la plus complète en raison de sa perspective qui adresse spécifiquement les raisons de départs de la profession (excluant les mouvements volontaires, les déplacements vers un autre établissement, les départs temporaires ou les mobilités internes).

Précisons qu'il demeure difficile de trouver des données actuelles et précises en provenance du Canada qui touchent exclusivement le décrochage des enseignants. Bien que certaines études menées sur le sujet rapportent quelques tendances provinciales ou locales, soit un enseignant canadien sur cinq considère abandonner la profession (Kamanzi et collaborateurs, 2008), du côté de l'Alberta, l'étude de Schaefer, Long et Clandinin (2012) indique qu'environ 40% des jeunes enseignants abandonnent dans les cinq premières années d'enseignement, une banque de données nécessite d'être mise en place afin de colliger de façon précise les diverses tendances.

À ce sujet, Podlsky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019) soulignent que la cueillette de données au niveau national, provincial et régional (selon les différentes caractéristiques régionales) s'avère un outil essentiel qui favorise la mise en place de démarches de veilles stratégiques visant à anticiper, guider et cibler les prises de décisions.

Par ailleurs, les chercheurs mentionnent qu'en plus des entrevues d'entrées, il est également pertinent de mener des entrevues de départ en vue de colliger et répertorier les informations recueillies permettant ainsi de constituer des bases de données importantes, notamment pour les

établissements scolaires qui éprouvent de la difficulté à attirer-retenir des enseignants qualifiés (enseignants de langues secondes, immersion, mathématiques, sciences ou pour travailler auprès de communautés éloignées ou défavorisées).

En ce qui a trait aux facteurs qui influencent les décisions des enseignants, Sirois, Dembélé et Morales-Perlaza (2022) soulignant les travaux de Podlsky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019) mettent en exergue les cinq dimensions qui auraient une influence sur la décision de faire carrière en enseignement ou de quitter la profession, soit :

« (1) la structure, la qualité et les coûts de la formation ; (2) les mécanismes de recrutement et de gestion du personnel ; (3) l’insertion professionnelle et le soutien offert aux nouveaux enseignantes et enseignants ; (4) les conditions de travail (5) les salaires et autres compensations (telles que les avantages sociaux). Ces dimensions sont celles sur lesquelles les décideurs peuvent agir pour favoriser une offre suffisante de personnel enseignant qualifié et pour répondre à la demande d’un système éducatif. » (Sirois, Dembélé et Morales-Perlaza, 2022, p.4)

Comme présenté dans le tableau II ci-dessous, les différentes stratégies recueillies dans les travaux de Podlsky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019) convergent dans le même sens que certains axes stratégiques soulignés par Petit (2012) et qui auraient des incidences sur le pouvoir d’attrait et de rétention des enseignants. On peut ainsi constater certaines similarités en ce qui a trait au ludisme du travail (conditions de travail), à la convivialité interne-externe, à la proximité et l’accessibilité des gestionnaires (gestion du personnel), à la prise en compte des projets professionnels et personnels (insertion professionnelle et encadrement).

Tableau 2. Stratégies de recrutement et de rétention des enseignants
(Inspiré de Podlsky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019))

Dimensions	Stratégies
Qualité et coûts de la formation	Soutien à la formation par la mise en place de programmes de bourses et stages rémunérés Rémunération des stages Programmes de cours préparatoires/sensibilisation offerts aux jeunes du secondaire (introduction à l’enseignement) Amélioration continue des programmes à la formation initiale
Mécanismes de recrutement et de gestion du personnel	Renforcer les pratiques de recrutement (équitables, efficaces et cohérentes) Gestion du personnel efficiente, transparente et personnalisée Favoriser le leadership participatif Présence accrue de la gouvernance scolaire Développer des partenariats régionaux entre conseils scolaires
Insertion professionnelle et encadrement	Offrir un programme complet d’induction et d’insertion professionnel

	<p>Accentuer le soutien et l'encadrement des enseignants pendant les cinq premières années</p> <p>Instaurer un programme de mentorat efficace</p>
Conditions de travail	<p>Investir dans le développement du leadership scolaire</p> <p>Réduire les pressions associées aux évaluations des élèves</p> <p>Maintenir un ratio élève-enseignant raisonnable</p> <p>Recueillir les rétroactions des enseignants sur leurs conditions de travail</p> <p>Promouvoir la formation continue et le développement professionnel</p>
Salaires et autres compensations	<p>Augmentation de salaire</p> <p>Amélioration des avantages sociaux</p> <p>Programme de permanence accéléré pour les enseignants à valeur ajoutée</p> <p>Favoriser les programmes de prêts pour l'achat de maison (notamment pour attirer les candidats en régions éloignées)</p>

3.4 Repenser l'image et le profil de l'enseignant moderne

Enfin, nous croyons qu'une perspective importante mérite d'être considérée en vue d'assurer une veille continue misant sur les besoins et les réalités d'une profession qui, selon nous, mérite d'évoluer au rythme de son époque. Tardif, Borges et Tremblay-Gagnon (2021) expliquent que l'intérêt pour la profession provient, principalement des influences sociales (famille, amis, anciens enseignants) et que la décision de faire carrière en enseignement se consolide, notamment suite à une expérience concrète telle que le tutorat, l'animation dans un camp de jour, monitorat. Ces observations portent à croire que l'intérêt (attractivité) pour la profession est un processus qui se construit relativement tôt et que celui-ci est grandement influencé par les influences et expériences sociales.

En effet, les expériences scolaires des jeunes sont tout aussi déterminantes puisque celles-ci façonnent l'image, la vision que le jeune entretient à l'égard de la profession, en tant que futur candidat potentiel ou futur citoyen. Sur ce sujet, notons qu'au Canada, la profession enseignante semble attirer un profil de candidat plutôt homogène (mis à part les étudiants recrutés à l'international ou les enseignants formés à l'étranger), soit, un profil d'enseignants majoritairement constitué de femmes blanches issues la classe moyenne (Tardif, Borges et Tremblay-Gagnon, 2021; Haddix, 2017; Ménard, 2016). Par ailleurs, l'étude canadienne conduite par Holden et Kitchen (2019) met en lumière les disparités qui persistent en ce qui a trait à l'accès, l'équité et la diversité dans les programmes canadiens de formation en éducation. Les auteurs précisent que sur les 65 universités canadiennes approchées pour leur enquête, seulement 18 d'entre elles ont pris part à

leur étude. Plusieurs institutions n'ont pas pu participer puisqu'elles ne possédaient pas les données statistiques relatives aux taux d'admissions pour certains groupes d'étudiants sous représentés soit, les étudiants autochtones, les étudiants provenant de communautés ethnoculturelles canadiennes (minorité ethnique ou visible), les étudiants internationaux, ou les étudiants en situation de handicap. De plus, bien qu'il soit difficile de dissocier les données relatives aux taux de participation pour les programmes de formation à l'enseignement en français langue première, français langue seconde, d'immersion ou en anglais, cette recherche permet toutefois de constater que certains groupes d'étudiants étaient encore sous représentés en 2016 dans les programmes de formation offerts au sein des universités canadiennes.

Les chercheurs notent que les données d'admissions aux programmes de formation qui concernent les étudiants autochtones sont celles qui sont les plus recensées pour les 18 universités participantes. En effet, les auteurs mentionnent que depuis les travaux conduits par la Commission de Vérité et Réconciliation Canada (2015) plusieurs mesures ont été mises en place pour augmenter l'accès aux étudiants autochtones dans les programmes en éducation. Toutefois, les étudiants autochtones sont sous représentés dans les programmes de formation d'enseignement puisque les données de 2016 indiquent que le nombre d'inscriptions pour ces programmes demeure très faible. À titre d'exemples, les auteurs rapportent certains taux de participation en 2016 pour les universités telles que Laurentienne (1,49%); Ottawa (1,29%); Campus Saint-Jean (1,47%). Pour ce qui est des étudiants de minorité ethnique ou visible, les chercheurs soulignent que seulement certaines universités ontariennes, recensent les données pour ce groupe d'étudiants, soit Nipissing (0,15%); York (20,28%) et Ottawa (23,21%). Ceux-ci mentionnent notamment qu'il n'est pas surprenant de constater que les universités qui desservent les grands centres urbains reçoivent plus de demandes que celles qui sont situées dans des régions plus éloignées. De plus, comme le précisent Holden et Kitchen (2019) un plus grand nombre de recherches devraient être conduites afin de recueillir et analyser les données en vue de mieux comprendre les raisons pour lesquelles certains groupes d'étudiants sont sous représentés ou incités à s'inscrire dans un programme en éducation.

Pour notre part, nous pouvons simplement supposer qu'en plus des obstacles liés à l'équité et l'égalité des chances, que les campagnes de recrutement, les messages de sensibilisation, les expériences sociales et scolaires n'arrivent pas à rejoindre et/ou ne permettent pas à ces jeunes d'anticiper cette profession comme choix de carrière. Le profil de l'enseignant traditionnel ne suffit plus à attirer et retenir les jeunes sous représentés, et notamment les jeunes canadiens issus des communautés ethnoculturelles (communautés autochtones, haïtiennes, antillaises, latino-américaines, asiatiques). Nous croyons fortement que l'image, la vision de l'enseignement et les campagnes de sensibilisation et de recrutement doivent être repensées afin de répondre aux besoins d'une société moderne, diversifiée et dynamique.

4. RECOMMANDATIONS

Nous présentons sous cette section, les recommandations issus des analyses des écrits et constats présentés dans les premières parties de ce rapport. Comme mentionné précédemment, les pistes de solutions que nous proposons dans cette étude ne pourront à elles seules régler tous les défis vécus au sein du système éducatif, mais celles-ci visent principalement à mettre en premier plan le rôle central que joue l'enseignant dans la réussite éducative des élèves, à rehausser le pouvoir d'attractivité de la profession, bref, à valoriser cette profession qui est au cœur de tout succès socioéconomique d'un pays. Comme le souligne Baillargeon (2021) reprenant les propos du philosophe britannique Bertrand Russell « les enseignants sont les gardiens de la civilisation » (p.1).

Prenant appui principalement sur les travaux de Petit (2012) et de Podlsky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019) qui mettent en lumière des stratégies et avenues prometteuses concernant l'attraction, le recrutement, les recommandations présentées suivent une logique chronologique (et simultanée) misant sur les axes, qui selon nous devraient être prioritaires et considérées de façon soutenue.

4.1 Recommandation I : Retenir les enseignants existants

Les enseignants investis et qui, malgré les adversités (pandémie, manque de suppléance, tâches accentuées, élèves en grande difficultés, cibles de rendement à atteindre) persistent dans leur engagement envers les élèves méritent toutes les reconnaissances qui leurs sont dues.

Le système éducatif dépend de cette ressource inestimable. Ainsi, nous croyons que les solutions doivent nécessairement prioriser la rétention des enseignants existants comme le proposent les travaux de Petit (2012) et Podlsky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019). Celles-ci concernent les conditions de travail, l'insertion professionnelle, le développement continu et les compensations (salariales et avantages sociaux)

a) Conditions de travail

- Réduire la charge de travail lorsque possible
- Maintenir un ratio-élève raisonnable
- Recueillir les rétroactions des enseignants sur leurs conditions de travail

b) L'insertion professionnelle et le développement continu

- Promouvoir une culture axée sur la formation continue
- Permettre aux enseignants de collaborer, de présenter et de partager sur leurs pratiques (ce sont eux et elles les experts)
- Instaurer un système d'indicateurs de rendement permettant à tous les acteurs du milieu de contribuer à l'intégration et à l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants pour chaque école et chaque conseil scolaire favorisant ainsi la collaboration et la redevabilité collective. Tout comme le rendement et la réussite éducative des élèves, l'intégration et l'insertion professionnelle des enseignants concerne tous les acteurs du milieu
- Valoriser les acquis et les forces des enseignants non traditionnels plutôt que les limites
- Promouvoir la mobilité interne
- Valoriser et soutenir le travail des enseignants mentors qui prennent en charge l'accompagnement des enseignants et ceux et celles qui reçoivent des étudiants en stage. De plus grandes mesures incitatives devraient être favorisées
- Accentuer les services d'accompagnement des enseignants par les conseillers pédagogiques. Ce service devrait faire partie intégrante de la vie scolaire (intégration des conseillers pédagogiques dans les écoles). Ceux-ci deviennent ainsi des ressources supplémentaires de dépannage et de soutien.

c) Compensations salariales et avantages sociaux

- Augmentation de salaire
- Amélioration des avantages sociaux
- Mise en place de programmes visant la permanence accélérée basés sur le mérite
- Favoriser les programmes de prêts pour l'achat de maison (notamment pour attirer les candidats en régions éloignées)

4.2 Recommandation II : Attirer et valoriser la profession

L'attrait pour la profession, comme nous l'avons souligné plus tôt, se construit principalement à partir des influences et des expériences sociales (et relativement tôt). Les propositions formulées sous cette section visent l'accroissement du bassin des candidats potentiels, le rehaussement et la valorisation de la profession

d) Image valorisante

- Améliorer l'image véhiculée à l'interne ainsi qu'au niveau du public
- Rendre compte de l'utilité sociétale de la profession

- Promouvoir le sentiment de fierté au sein de l'organisation par l'entremise d'agents promoteurs
- Développer des campagnes de sensibilisation ciblées et diversifiées
- Développement de programmes de sensibilisation auprès des jeunes
- Actualiser les messages visant à promouvoir la profession auprès des familles issues des communautés ethnoculturelles canadiennes (communautés autochtones, haïtiennes, antillaises, latino-américaines, asiatiques)
- Assurer une expérience scolaire de qualité afin que tous les jeunes et particulièrement, les jeunes issus de milieux défavorisés ainsi que ceux issus des communautés ethnoculturelles canadiennes puissent se voir/ se projeter vers des choix de carrière en éducation

e) Accroître le bassin de candidats potentiels

- Offrir des cours aux choix en pédagogie destinés aux étudiants universitaires provenant de différentes disciplines (STIM; littérature; sciences sociales, santé, médecine). Ces cours utiles et pertinents pour toutes les disciplines sont des atouts pour tout étudiant et peuvent leur permettre de faire de la suppléance durant les mois de grandes demandes
- Mettre sur pied des programmes de bourses destinés aux étudiants désirant poursuivre des études en éducation, notamment les jeunes provenant de milieux défavorisés;
- Offrir des programmes de cours préparatoires/sensibilisation offerts aux jeunes du secondaire (introduction à l'enseignement)

4.3 Recommandation III : Recruter et soutenir la formation

En vue de soutenir financièrement les étudiants durant leur formation, leur permettant de se consacrer entièrement à leurs études, il semble avantageux et attrayant d'offrir un programme d'appui et de financement durant les études. En plus de constituer une mesure attrayante, la mise en place d'un système de rémunération durant leurs stages assureraient une plus grande assiduité (permettant à ceux-ci de se concentrer sur leur stage plutôt que de devoir maintenir un emploi en surplus).

f) Soutien à la formation

- Soutien à la formation par la mise en place de programmes de bourses et stages rémunérés
- Amélioration continue des programmes à la formation initiale
- Offrir des bourses d'attraction pour les étudiants désirant travailler en contexte minoritaire

Tableau 3. Sommaire des recommandations

Recommandations	
Axe I : Rétention	Retenir les enseignants existants
Axe II : Attraction	Attirer et valoriser la profession
Axe II : Recrutement	Recruter et soutenir la formation

CONCLUSION

Le système éducatif canadien vit une crise majeure. Malgré les initiatives et les politiques publiques mises en place depuis les dernières années visant à attirer, recruter et former des enseignants en vue de combler un déficit qui ne cesse d'accroître, l'attrait pour la profession est en déclin. Parallèlement, on rapporte un taux élevé de départs chez les enseignants nouvellement qualifiés. Il importe d'agir et d'arriver à des solutions durables afin d'adresser ce problème sociétal.

En vue de rejoindre et d'attirer des candidats potentiels vers la profession enseignante et de préparer les enseignants qualifiés et prêt à enseigner dans les écoles francophones en contexte minoritaire, il importe ainsi d'adapter et de repenser les stratégies d'attraction, de recrutement et de rétention afin de refléter les nouvelles réalités et besoins des jeunes travailleurs d'aujourd'hui.

Précisons à cet effet que bien que les enjeux soient de taille et que les solutions ne permettront pas de régler tous les problèmes du système éducatif, nous croyons toutefois qu'une vision systémique et circulaire nécessite d'être adoptée. Ainsi, les propositions formulées concernent les avenues qui méritent, selon nous, une attention prioritaire et soutenue. Celles-ci concernent la rétention du personnel enseignant existant et celle de la valorisation et le pouvoir d'attraction de la profession. Inspirées des travaux de Petit (2012) et de Podlisky, Kini, Darling-Hammond et Bishop (2019), les recommandations présentées dans le cadre de ce rapport visent à rehausser et à valoriser à la profession enseignante, pierre d'assise du système éducatif.

BIBLIOGRAPHIE

ACUFC (2020). *Objectif 2036 : l'enseignement du/en français, pièce maîtresse de la dualité linguistique au Canada*. Ottawa: Canada.

ACXED (2021). Recrutement, formation et insertion professionnelle de futurs enseignants du et en français dans les communautés francophones en situation minoritaire au Canada : Rapport produit pour l'ACUFC : Ottawa, Canada.

Arnott, S., Hart, S., Lapkin, C., Mady, L., Vandergrift, L., et Masson, M. (2015). *French as a Second Language in Canada: Potential for Collaboration*. Council of Ministers of Education, Canada.

Baillargeon, N. (2021). Espérances pour un enseignante à bout. *Le Devoir*. Février 2021.
[La chronique de Normand Baillargeon: «Espérances pour enseignants à bout» | Le Devoir](#)

Bourque, Lang, M., et Labelle, J. (2014). La formule actuelle d'évaluation ministérielle au Nouveau-Brunswick. Pour qui? Pourquoi? *Éducation et francophonie*, 42(3), 15–30.
<https://doi.org/10.7202/1027403ar>

Canadian Parents for French. 2015. *Falling Behind: 2015: Report on the Shortage of Teachers in French Immersion and Core French in British Columbia and Yukon*.

Chetty, R., Friedman, J. N. et Rockoff, J. E. (2014). Measuring the impacts of teachers II: Teacher value-added and student outcomes in adulthood. *American economic review*, 104(9), 2633-79.

Dallaire, D. (2022). La rétention et la préparation des enseignants en Alberta: Cadre théorique et étude de cas. Thèse de maîtrise inédite : Edmonton : Université de l'Alberta.

Darling-Hammond, L. (2017). *Empowered educators: How high-performing systems shape teaching quality around the world* (First edition). Jossey-Bass.

Desmeules, Amélie, and Christine Hamel. 2017. Les motifs évoqués par les enseignants débutants pour expliquer leur envie de quitter le métier et les implications pour soutenir leur persévérance. *Formation et profession* 25 (3): 18. <https://doi.org/10.18162/fp.2017.427>.

Ewart, G. 2009. "Retention of New Teachers in Minority French and French Immersion Programs in Manitoba." *Canadian Journal of Education/Revue Canadienne de l'éducation* 32 (3): 473-507-473-507.

Fédération nationale des conseils scolaires francophones. 2021. *Pénurie d'enseignants | Fédération Nationale Des Conseils Scolaires Francophones*. FNCSF. <https://fnscsf.ca/notre-reseau/penu-rie-denseignants/>.

Farinde, A. A., LeBlanc, J. K. et Otten, A. S. (2015). Pathways to Teaching: An Examination of Black Females' Pursuits of Careers as K-12 Teachers. *Educational Research Quarterly*, 38(3), 32-51.

Garcia, E., et Weiss, E. (2019). The teacher shortage is real, large and growing, and worse than we thought (« The Perfect Storm in the Teacher Labor Market » series). Economic Policy Institute. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED598211.pdf>

Gouvernement du Canada, Statistique Canada. 2021. Format de rechange. June 18, 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-604-x/81-604-x2020001-fra.pdf>.

Government of Ontario. 2019. "Teaching in French in Ontario." Ministry of Education (Ontario).

Gérin-Lajoie, D. (2007). Le rapport à l'identité dans les écoles situées en milieu francophone minoritaire, dans Y. Herry et C. Mougeot (dir.), *Recherche en éducation en milieu minoritaire de langue française*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 48-57.

Haddix, M. M. (2017). Diversifying teaching and teacher education: Beyond rhetoric and toward real change. *Journal of Literacy Research*, 49(1), 141-149.

Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Londre: Routledge.

Hattie, J. (2009). *Making learning visible: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Londre: Routledge.

Holden, M., & Kitchen, J. (2019). Equitable admissions in Canadian teacher education: Where we are now, and where we might go. *Globalization and diversity: What does it mean for teacher education in Canada*, 23-60.

Mueller, J., & Nickel, J. (Eds.). (2019). *Globalization and diversity: What does it mean for teacher education in Canada?* [eBook]. Canadian Association of Teacher Education/Canadian Society for the Study of Education. <https://prism.ucalgary.ca/handle/1880/113297>

Homsy, M., Lussier, J. et Savard, S. (2019). *Qualité de l'enseignement et pénurie d'enseignants : L'État doit miser sur l'essentiel*. Montréal : Institut du Québec.

Kamanzi, P., Barroso da Costa, C., et Ndinga, P. (2017). Désengagement professionnel des enseignants canadiens : de la vocation à la désillusion. Une analyse à partir d'une modélisation par équations structurelles. *McGill Journal of Education / Revue des sciences de l'éducation de McGill* 52 (1): 115–34. <https://doi.org/10.7202/1040807ar>.

Kamanzi, P. C., Lessard, C., Blais, J. G., Riopel, M. C., Larose, F., Tardif, Bourque, J. (2008). Les enseignants et les enseignantes du Canada : contexte, profil et travail [Rapport de recherche]. Montréal, QC, Université de Montréal, CRIFPE.

Karsenti, T., Correa Molina, E-A., Desbiens, J-F., Gauthier, C., Gervais, C., Lepage, M., Lessard, C., Martineau, S., Mukamurera, J., Raby, C., Tardif, M., et Collin, S. (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. *Persévérance et réussite scolaires*, 1-23

Karsenti, T, Collin,C. et Dumouchel, D. (2013). Le Décrochage Enseignant : État Des Connaissances. *International Review of Education* 59. <https://doi.org/10.1007/s11159-013-9367-z>.

Karsenti, T, Collin,C., Villeneuve, S., Dumouchel, G. et Roy, N. (2008). Why Are New French Immersion and French as a Second Language Teachers Leaving the Teaching Profession? *Results of a Canada-wide survey*. Ottawa, ON: Canadian Association of Immersion Teachers.

Kitchenham, A. et Chasteauneuf, C.(2010). Teacher Supply and Demand: Issues in Northern Canada. *Canadian Journal of Education / Revue Canadienne de l'éducation* 33 (4): 869–96.

Koedel, C. et Rockoff, J. E. (2015). Value-added modeling: A review. *Economics of Education Review*, 47, 180-195.

Kutsyuruba, B., Godden, L. et Tregunna, L. (2014). Curbing early-career teacher attrition: A Pan-Canadian document analysis of teacher induction and mentorship programs. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 161, 1-42.

Laveault, D. (2014). Les politiques d'évaluation en éducation. Et après? *Éducation et francophonie*, 42(3), 1–14. <https://doi.org/10.7202/1027402ar>

Létourneau, E. 2014. "Démographie et insertion professionnelle : une étude sur le personnel enseignant des commissions scolaires du Québec." Congrès de l'ACFAS, Montréal, QC. <https://www.ciqss.org/presentation/demographie-et-insertion-professionnelle-une-etude-sur-le-personnel-enseignant-des>.

Lothaire, S., Dumay,X. et Dupriez, V. (2012). Pourquoi les enseignants quittent-ils leur école ? Revue de la littérature scientifique relative au turnover des enseignants." *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, (181), 99–126. <https://doi.org/10.4000/rfp.3931>.

Lytle, N. (2013). Teacher turnover: a look into job satisfaction. *Journal of Cross Disciplinary Perspectives in Education*, 6(1), 34-45

Maroy, C. (2006). Les évolutions du travail enseignant en France et en Europe: facteurs de changement, incidences et résistances dans l'enseignement secondaire. *Revue française de pédagogie*, 155, 111-142. doi:10.4000/rfp.273

Ménard, C. (2016). *La blancheur critique et le rapport à la diversité ethnoculturelle d'enseignants en formation: Analyse de contenu d'écrits d'étudiants*. Thèse de doctorat inédite. McGill University : Canada.

OCDE (2019). *A Flying Start: Improving Initial Teacher Preparation Systems*, Paris: France.

OCDE (2019). PISA 2018 results. Combined executive summaries, Volume I,II,II, Paris: France.

OCDE (2007). PISA 2006 results. Combined executive summaries, Volume I,II,II, Paris: France.

OCDE (2005). *Le rôle crucial des enseignants: attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. Paris: France.

Patrimoine Canadien. 2018. "Plan d'action pour les langues officielles – 2018-2023 : Investir dans notre avenir." March 28, 2018. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/langues-officiellesbilinguisme/plan-action-langues-officielles/2018-2023.html>.

Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail: Eléments de réponse aux problématiques générationnelles. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 3-26.

Perrachione, B. A., Rosser, V. J., et Petersen, G. J. (2008). Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention. *Professional Educator*, 32(2), 25-41.

Podolsky, A., Kini, T., Darling-Hammond, L., et Bishop, J. (2019). Strategies for attracting and retaining educators: What does the evidence say? *Education Policy Analysis Archives*, 27(38). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.27.3722>

Schaefer, L., Long, J. et Clandinin, J. (2012). Questioning the Research on Early Career Teacher Attrition and Retention. *Alberta Journal of Educational Research* 58 (1), 106–21.

Sirois, G., Dembélé, M. et Morales-Perlaza, A. (2022). Pénurie d'enseignantes et enseignants dans la francophonie canadienne et internationale : un état de la recherche. *Éducation et francophonie*, 50, (2), 2-8

Tardif, M., Borges, C. et Tremblay-Gagnon, D. (Eds.). (2021). *Enseigner aujourd'hui: du choix de la carrière aux premières années dans le métier*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Tardif, M. (2012). Les enseignants au Canada : une vaste profession sous pression. *Formation et profession*, 20(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.18162/fp.2012.172>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2017). *L'éducation en vue des objectifs de développement durable: Objectifs d'apprentissage*. Paris, France. UNESCO.

Veilleux, I. et Bournot-Trites, M. (2005). Standards for the language competence of French immersion teachers: Is there a danger of erosion?. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 487-507.

Vultur, M. (2021). Pénurie de main-d'œuvre : quelles causes, quelles conséquences. *Le Soleil numérique*, 31 août 2021.

L'AVENIR DU FRANÇAIS EN ÉDUCTION

STRATÉGIES ET SOLUTIONS



ACUFC

ASSOCIATION DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS
DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE

Financé par le
gouvernement
du Canada

Canada 