

Soutenir l'insertion professionnelle de personnels scolaires dans des écoles en misant sur la recherche-action

*Symposium Valorisation, attraction et fidélisation
du personnel éducateur et scolaire : leviers et
défis en contextes éducatifs*

ACFAS 2026

Mylène Leroux, Stéphane Allaire, **Salem Amamou**,
Julie Bazinet, **Brigitte Gagnon**, **Nancy Goyette**,
Jérôme Train & **Jérémie Verner-Filion**



Équipe de recherche



Mylène Leroux*



Joséphine Mukamurera



Brigitte Gagnon



Julie Bazinet



Simon Viviers



Geneviève Sirois



Tania Lafleur



Karine Rondeau



Roula Hadchiti



Nancy Goyette



Jérémie Verner-Filion



Salem Amamou



Stéphane Allaire



Jérôme Train



Martine Michaud

Mai 2026

Leroux et al. – Projet ORA

Plan de la présentation

01

Problématique

02

Principales
assises du projet

03

Démarche
méthodologique

État des lieux dans les
écoles participantes

04

Aperçu préliminaire
de qq retombées

05

Constats actuels et suites
envisagées

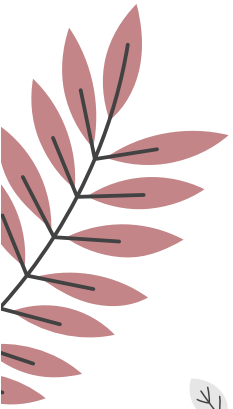
06

Questions

Mai 2026

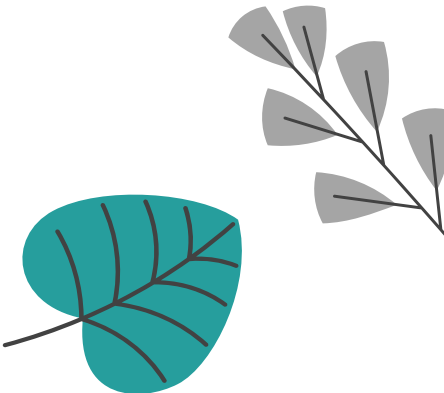
Leroux et al. – Projet ORA

3



01

Problématique



Quelques éléments-clés

Grave pénurie de personnel scolaire
(Dion-Viens, 2023; Vérificatrice générale, 2023)

Importance de considérer l'ensemble du phénomène : recrutement, IP, rétention
(Mukamurera et al., 2020; Sutch et al., 2019)

Bien peu d'écrits sur les personnels professionnels et de soutien

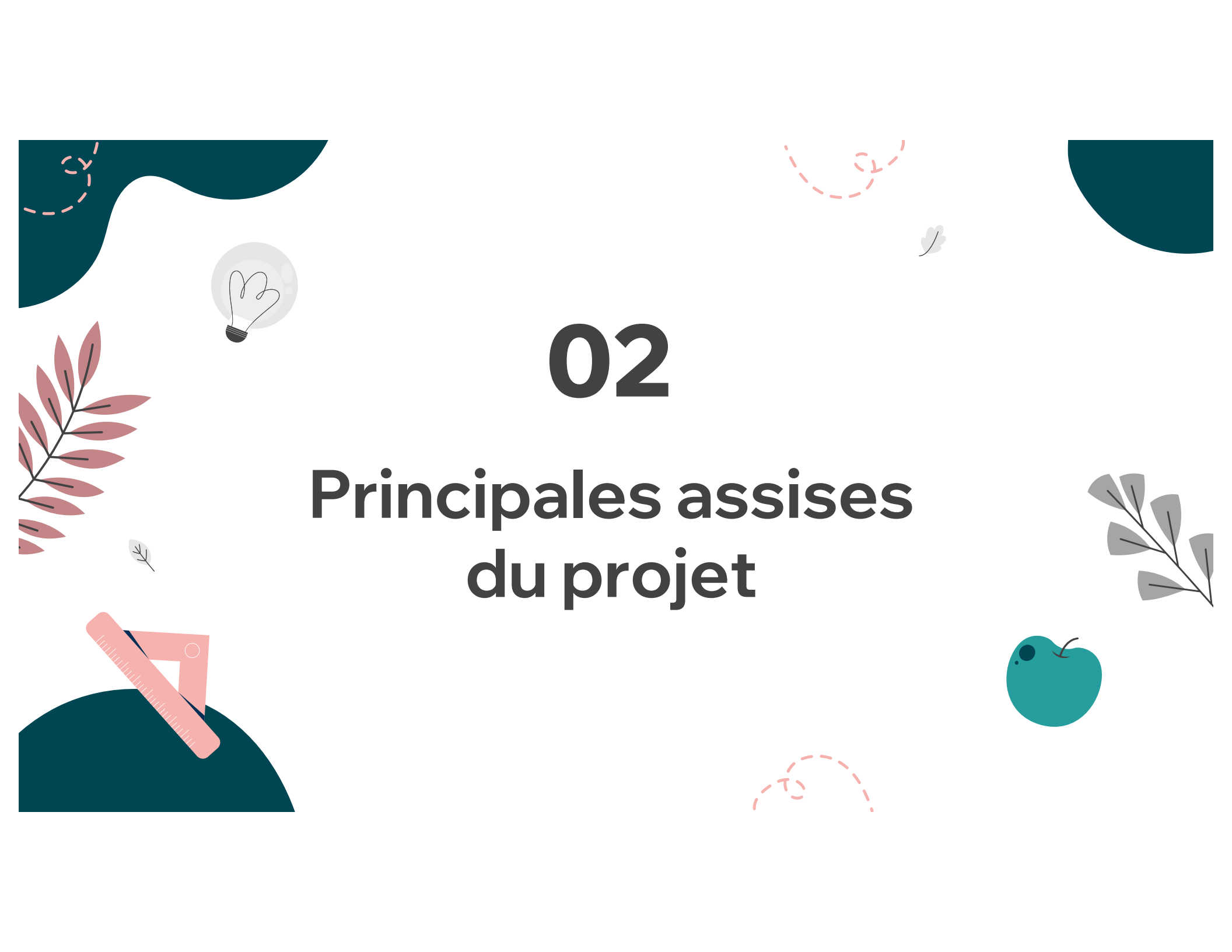
Collaboration inter-professionnelle, cruciale
(Beaumont et al., 2010; CTREQ, 2018) → souffre du roulement de personnel

Quelles seraient les **initiatives les plus soutenantes** pour favoriser l'**insertion de l'ensemble du personnel (enseignant, professionnel et de soutien)** au sein des écoles?

Importance d'adopter une approche globale et systémique

Mai 2026

Leroux et al. – Projet ORA



02

Principales assises du projet

Favoriser l'insertion professionnelle des personnels scolaires en misant sur la collaboration interprofessionnelle

Documenter l'état des connaissances et les conditions d'IP (personnel de soutien et professionnel)

En fonction de la situation actuelle et désirée formulée par chacun des milieux accompagnés au regard de l'IP de l'ensemble du personnel scolaire :

Coélaborer et mettre en œuvre avec chaque école des **plans de soutien à l'IP** pour l'ensemble du personnel scolaire (collaboration interprofessionnelle, environnements capacitants, psychologie +)

Soutenir le développement professionnel des comités de coordination et des comités collaboratifs dans la coélaboration et la mise en œuvre des plans de soutien à l'IP

Décrire le **processus** de cette recherche-action pour en dégager des savoirs professionnels transférables

Évaluer les **retombées préliminaires** pour et par les divers acteurs impliqués

1

2

Action

3

Éducation

4

Recherche

5

Recherche

Objectifs du projet

VOLET A
AN 1

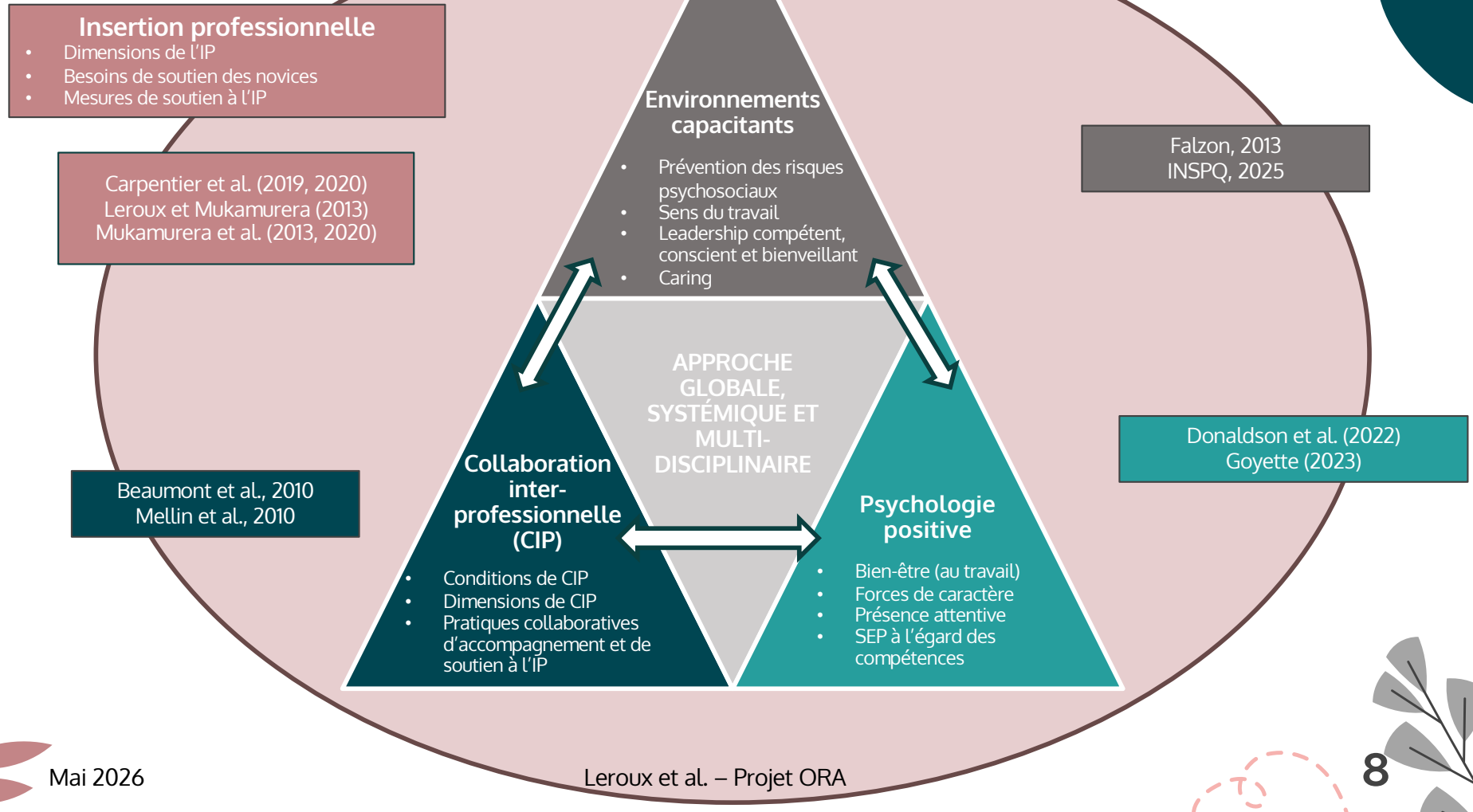
VOLET B
ANS 1-2

ANS 1-2

AN 3

AN 3

Cadre conceptuel

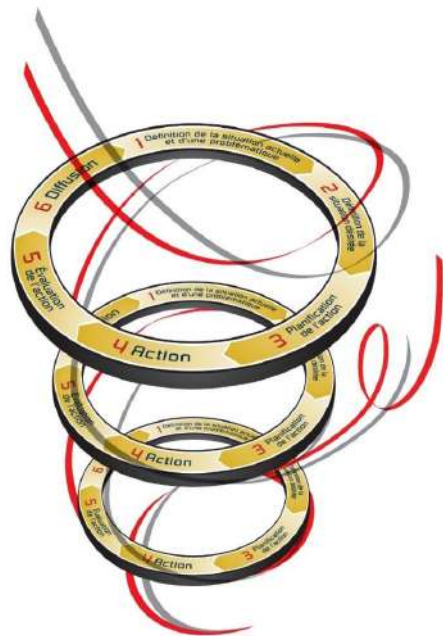




03

Démarche méthodologique

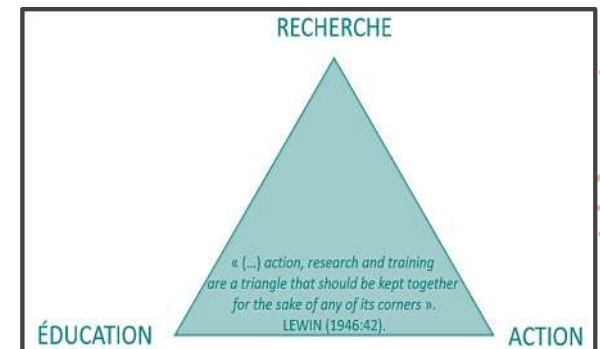
Approche de recherche-action



Étapes de la recherche-action

1. définir des besoins prioritaires : *Définition de la situation actuelle*
2. cibler des objectifs : *Définition de la situation désirée*
3. établir un plan d'actions pertinentes : *Planification de l'action*
4. les mettre en œuvre : *Action et régulation*
5. en évaluer les impacts : *Évaluation de l'action*
6. garder des traces et rendre explicite cette démarche et les découvertes qui en sont issues : *Diffusion*

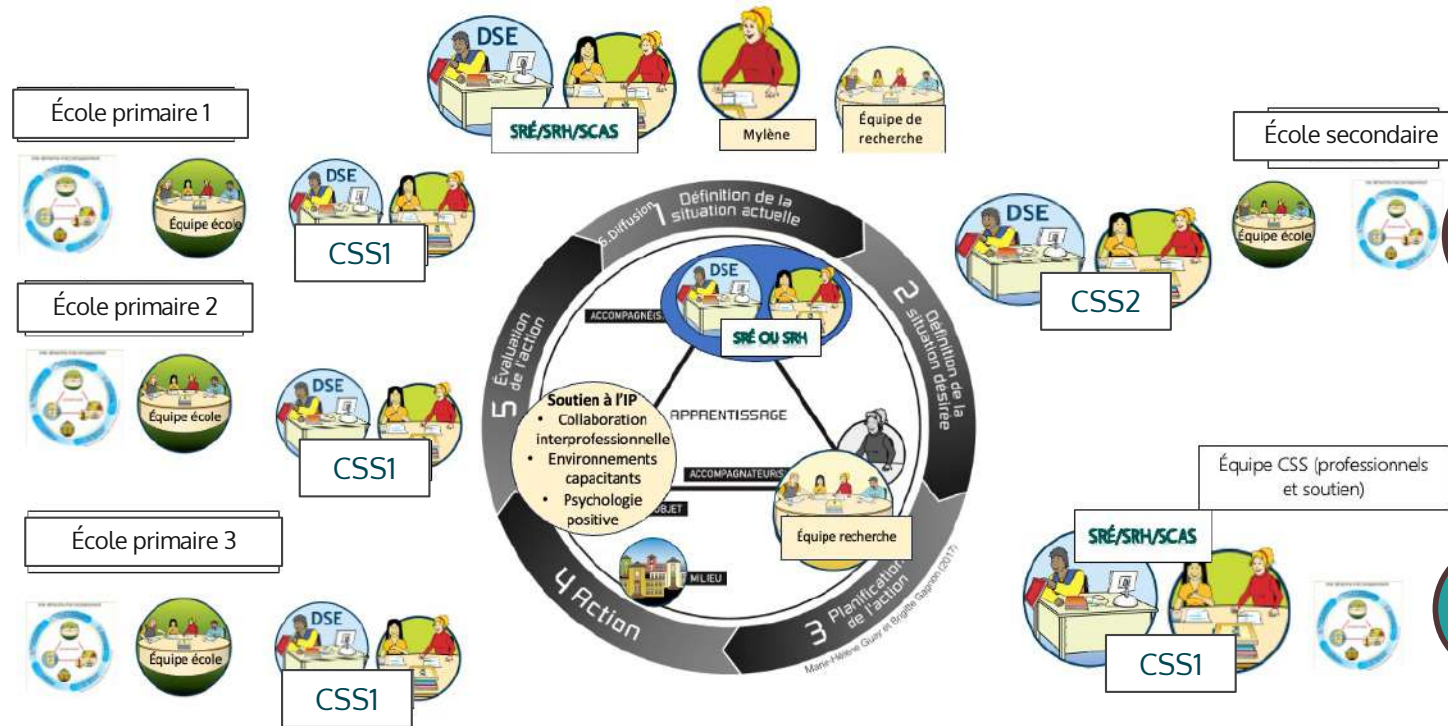
Finalités de la R-A



Guay et Prud'homme (2018)
Guay et Gagnon (2021)

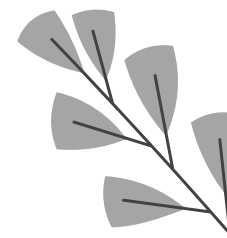
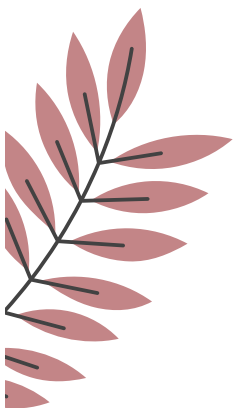
Partenaires du milieu (schéma systémique)

Déploiement systémique de la recherche-action sur le soutien à l'IP du personnel scolaire dans la perspective de la collaboration interprofessionnelle, des environnements capacitants et de la psychologie positive



04

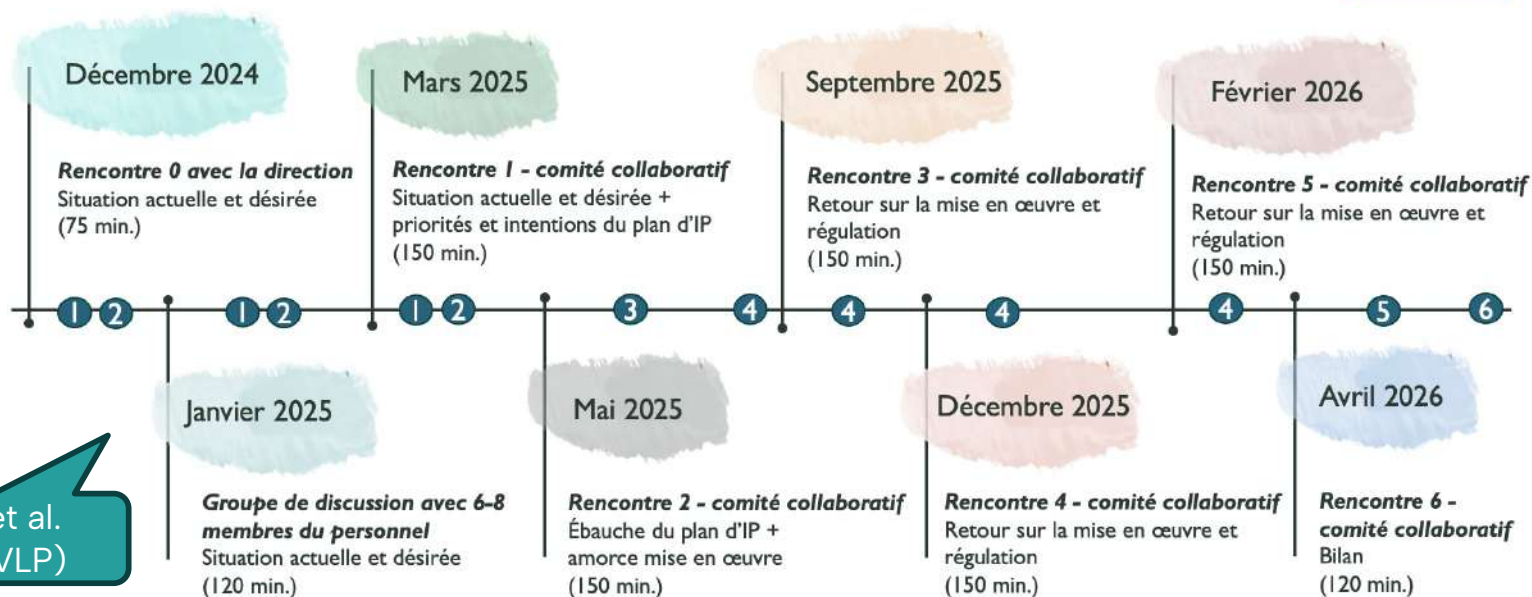
État des lieux dans les écoles participantes



Démarche réalisée à ce jour

Démarche de recherche-action du projet ORA

● Étapes de la démarche de R-A



Leroux et al.
(2026- VLP)

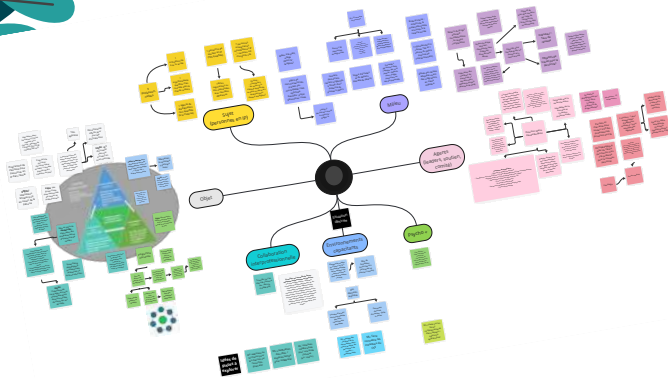
Projet ORA – Leroux et al.

Mai 2026

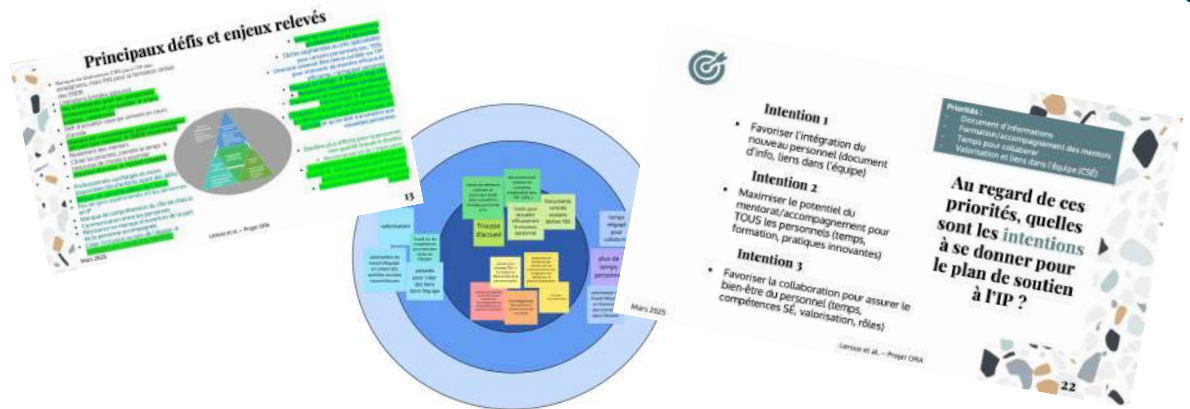
Leroux et al. – Projet ORA

Traces de la démarche

1- Rencontre 0 avec la direction



3- Rencontre 1 avec le comité collaboratif



2- Groupe de discussion avec le personnel



4- Rencontre 2 avec le comité collaboratif



Mai 2026

Leroux et al. – Projet ORA

Macroplanification

Planification des actions de recherche et d'éducation

SITUATION ACTUELLE

- Défis prioritaires**
 - Rouleau de personnel
 - Peu de soutien pour le personnel professionnel et de soutien
 - Manque de temps pour soutenir, surcharge
 - Manque de formation pour accompagner
 - Compétences socioémotionnelles
- Besoins prioritaires**
 - Offrir une trousse d'accueil à tous les nouveaux et élaborer un aide-mémoire d'accueil
 - Avoir du temps de concertation
 - Travailler sur les rôles de chacun
 - Ne pas oublier les piliers/leaders
 - Avoir des formations sur l'accompagnement

Mars 2025

PLANIF & ACTIONS		
Quoi	Qui	Quand

SITUATION DÉSIRÉE

- Priorités :**
 - Document d'informations
 - Formation/accompagnement des mentors
 - Temps pour collaborer
 - Valorisation et liens dans l'équipe (CSG)
- Intentions :**
 - 1) Favoriser l'intégration du nouveau personnel
 - 2) Maximiser le potentiel du mentorat/accompagnement pour TOUS les personnels
 - 3) Favoriser la collaboration pour assurer le bien-être du personnel

26

Leroux et al. – Projet ORA

Mars 2025

UDS Université de Sherbrooke

1. SITUATION ACTUELLE

En cohérence avec le PEVR ou le projet éducatif, que serait-il souhaitable de voir évoluer dans l'organisation pour soutenir de façon collaborative l'IP et le bien-être du personnel scolaire de notre CSS ou de notre école?

Quelles

MACROPLANIFICATION D'UNE RECHERCHE-ACTION

3. PLANIFICATION DE L'ACTION

- Quelles sont les espaces de rencontres collaboratives permettant l'élaboration d'un plan d'action, sa mise en œuvre et sa régulation pour l'atteinte de la situation désirée?
- Quels seront les espaces de planification de ces rencontres collaboratives? / calendrier. Avec qui pour prendre du recul et réfléchir?
- Quels sont nos outils pour conserver des données / traces de nos actions, de nos échanges et de nos réflexions durant toute la durée du projet?

		Calendrier							
		Planif	Rencontres collaboratives	Planif	Rencontres collaboratives	Planif	Rencontres collaboratives	Planif	Rencontres collaboratives
2024-2025									
2025-2026									

4. ACTION ET RÉGULATION

- Quels éléments de notre plan d'action se déroulent comme nous l'avions prévu?
- Quels éléments de notre plan d'action ne se déroulent pas comme nous l'avions prévu?
- Quels sont nos leviers pour modifier les choses et espérer atteindre notre but?
- Que devons-nous prévoir pour ajuster le tir et espérer concrétiser notre projet?

Quel élément de notre plan d'action se déroule, transformé, créé? (ACTION)

Quel élément de notre plan d'action ne se déroule pas comme nous l'avions prévu? (ÉDUCATION)

Quels sont nos leviers pour modifier les choses et espérer atteindre notre but? (RECHERCHE)

Quels sont nos outils pour conserver des données / traces de nos actions?

6. DIFFUSION

- Que souhaitons-nous partager de notre projet?
- Comment désirons-nous rendre compte de notre projet auprès de la communauté élargie (interne et externe)?
- Quelle serait la forme de diffusion la plus susceptible d'inspirer et d'intéresser la communauté (interne et externe)?

Leroux et al. – Projet ORA

Guay et Gagnon (2021)

2. SITUATION DÉSIRÉE

En lien avec la situation actuelle que nous avons définie, quel est un projet prioritaire à réaliser dans le cadre de la recherche-action?

- Que voulons-nous transformer, améliorer, ajuster? (ACTION)
- Que devons-nous apprendre pour effectuer cette transformation? (ÉDUCATION)
- Quels savoirs professionnels allons-nous ainsi développer? (RECHERCHE)?



Mai 2026

Leroux et al. – Projet ORA

25

15

Intentions visées

ÉCOLE 1

- 1) Favoriser l'intégration du nouveau personnel
- 2) Maximiser le **potentiel du mentorat/accompagnement** pour TOUS les personnels
- 3) Favoriser la collaboration pour assurer le bien-être du personnel

ÉCOLE 2

- 1) Rendre disponibles et explicites les informations importantes de l'école
- 2) Permettre à l'ensemble des membres du personnel d'avoir des moments de collaboration pour favoriser le développement des expertises de chacun-e
- 3) Définir et clarifier les rôles de tous les membres du personnel dans la collaboration interprofessionnelle

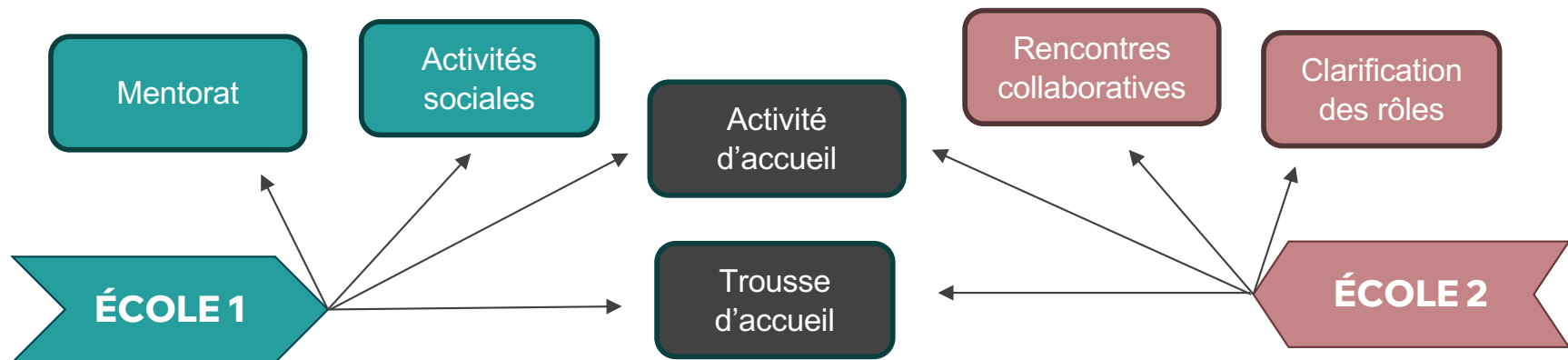
ÉCOLE 3

- 1) Clarifier les rôles pour que chacun-e trouve sa juste place dans l'équipe dans un **climat positif**
- 2) Structurer la collaboration et trouver des moyens de **communication**
- 3) **Accueillir et mieux accompagner les nouveaux** en début et cours d'année et désigner des personnes-ressources

ÉCOLE 4

- 1) Clarifier les rôles de chacun-e dans l'équipe et favoriser la collaboration de tous les corps d'emplois
- 2) Sensibiliser et soutenir le nouveau personnel à l'importance de l'équilibre travail-vie personnelle afin de favoriser leur bien-être et persévérance
- 3) Offrir un **soutien et un accompagnement accru** aux nouvelles personnes enseignantes

Moyens choisis / mis en oeuvre



Développement professionnel adapté

- Autocompassion, ressourcement et bien-être
- **Bien-être** et forces de caractère individuelles
- Forces 360 degrés – activité TOTEM

À VENIR

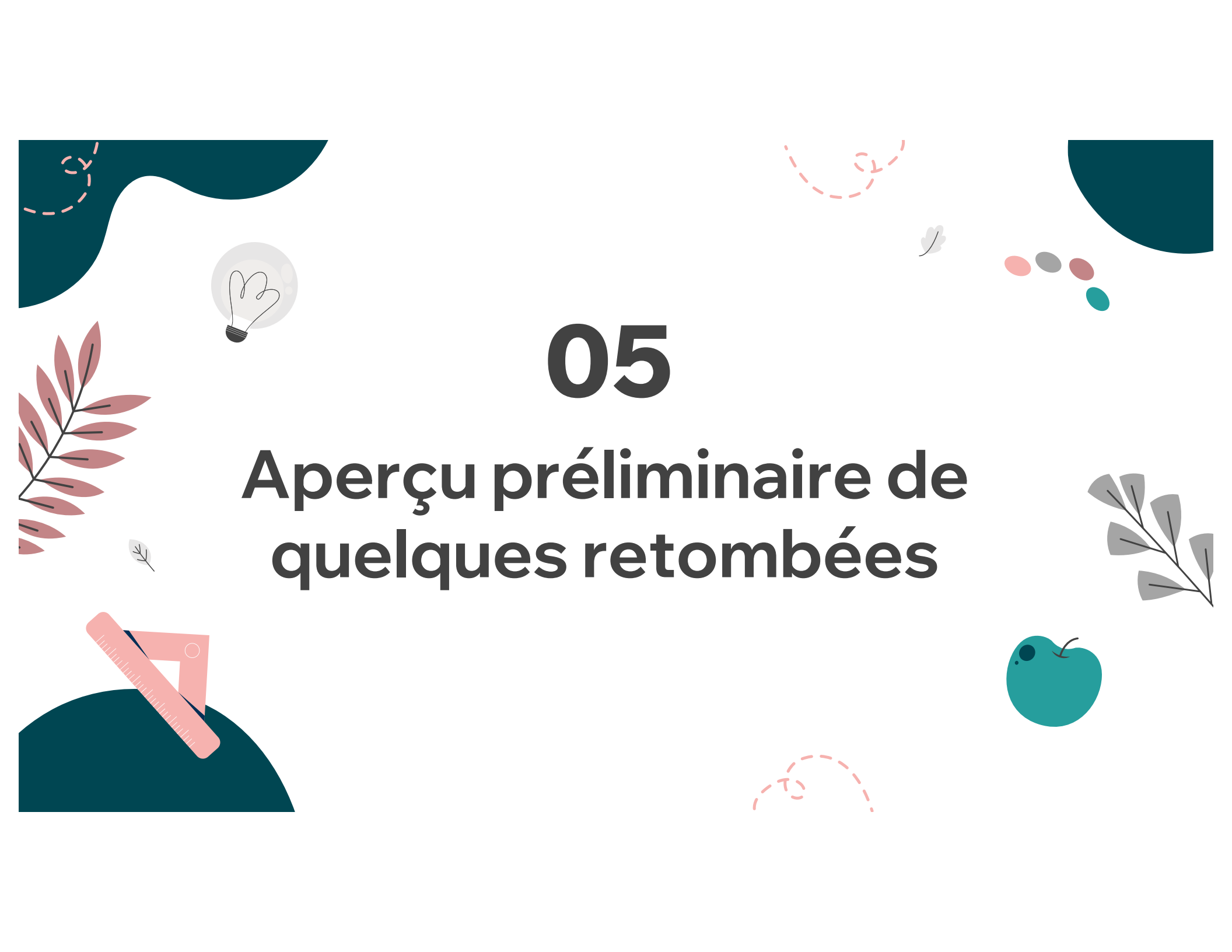
- Collaboration interprofessionnelle (CIP) – présupposés et conditions
- Accompagnement (mentorat) – postures, pratiques et approche appréciative

Développement professionnel adapté

- **Collaboration interprofessionnelle** (CIP) – présupposés, conditions et approche appréciative
- Défis et tensions de rôles en termes de CIP
- Clarification des rôles

À VENIR

- Bien-être des élèves et du personnel, forces de caractère
- Forces 360 degrés – activité TOTEM
- Communication non violente



05

Aperçu préliminaire de quelques retombées

Appréciation des novices

2 écoles → PE : personnel enseignant (6) PS : personnel de soutien (3) PP : personnel professionnel (3)

Appréciation /****	MESURES MISES EN PLACE (nb de personnes en ayant bénéficié /12)
****	Document information (trousse d'accueil) (7)
****	Mentorat (6)
****	Activité d'accueil (7)
****	Activités sociales avec l'équipe (9)
***	Rencontres collaboratives (8)
****	Soutien de la direction (10)
****	Entraide informelle entre collègues (12)

« La trousse permet de **connaître le fonctionnement général** de l'école avant les premières pédagogiques. La **planification des premiers jours de classe est facilitée.** » - PE.

« Je connaissais des orthophonistes du CSS, elles m'ont prise sous leur aile. Par chance, **sinon je ne sais pas vers qui je me serais tournée pour mes questions.** » - PP

« **Belle opportunité de rencontrer** la direction et les autres nouveaux employés de l'école dans un contexte intime qui m'a permis d'avoir un **bon portrait de l'école** et de commencer à **créer des liens.** » - PE

« Renforce le **lien d'appartenance.** » - PS

« La collaboration est à la base de mon mandat et **augmente ++ l'efficacité des interventions.** » - PP

« **Personne ressource à l'écoute** lors des moments de questionnement. » - PE (spécialiste)

« **L'aide de l'orthophoniste fait toute la différence** dans mon travail. Certains collègues font aussi toute la différence au quotidien. » - PE

Mai 2026

Leroux et al. – Projet ORA

Retombées perçues par les novices

Leroux et al. – Projet ORA

Mai 2026

MESURES MISES EN PLACE (nb de personnes en ayant bénéficié /12)	Meilleure intégration	Compréhension fonc. école	Renforcement des liens	Persévérance dans l'école	Sentiment d'appartenance	Collaboration et concertation	Nouvelles habiletés	Interventions éducatives	Sentiment de compétence	Connaissance de soi	Réduction de l'isolement	Satisfaction au travail	Persévérance profession	Réduction stress/détresse	Autonomie DP	TOTAL
Document information (trousse d'accueil) (7)	2	6	1	1	1	4	2	1	4			1		3	2	27
Mentorat (6)	3	2	2	2	2	2	6	3	4	4	2	4	3	2	5	46
Activité d'accueil (7)	5	3	4	2	3	1	1		2		2			2	1	26
Activités sociales avec l'équipe (9)	8		8	3	4	2					4	3		1		33
Rencontres collaboratives (8)	1	5	3	2	2	7	3	4	1	1	1	1				31
Soutien de la direction (10)	4	4	4	5	4	7	2	2	3		1	2	1	3	2	44
Entraide informelle entre collègues (12)	8	4	10	5	4	8	2	3	4	1	3	4	2	5	1	64
TOTAL	31	24	32	20	20	31	16	13	18	6	13	15	6	16	11	20

Quelques retombées pour les comités

Insertion professionnelle

- Identification des besoins et intentions
- Actions concrètes (mises en œuvre)
- Responsabilité partagée

« Oui, souvent, quand on a des comités comme ça, où on aborde des problématiques, quand on sort, on est là : "OK, tu sais, je prends ça par quel bout, là, en premier?". Puis, tu sais, on n'a pas le choix d'en laisser beaucoup tomber. Là, on ne sort pas avec cette impression-là. [...] On sort avec l'impression de "OK, on a fait des choix sur ce qu'on veut insister", puis tu sais, le plan devient vraiment soutenant, puis tout le monde est impliqué. Je ne sens pas que la responsabilité repose que sur moi. » - Dir., école 3

« Moi j'ai trouvé ça bien qu'on ne soit pas juste des enseignantes là, qu'il y ait tous les corps de travail parce que ça permet aussi de... On est un peu toutes dans la même réalité au final, même si on n'a pas toutes le même emploi. Tu sais, quand on parlait de la réalité des études vis à vis du milieu du travail, tu sais, je pense qu'on le voit toutes, même si on n'a pas étudié la même chose. Ça fait que je trouve ça vraiment intéressant que ce soit comme tous les milieux qui soient concernés. » - PE, école 2

Environnements capacitants

- Temps pour réfléchir et prendre du recul
- Participation au changement
- Expression des idées dans un espace sécuritaire
- Flexibilité et disponibilité de l'équipe de recherche

« Moi je trouve ça très impressionnant. Vraiment, des rencontres comme ça avec une intelligence, je vais le dire, que c'est pour améliorer l'école au complet, tu sais, la bienveillance de toute l'école. Puis on le voit que, en tout cas, je l'imagine déjà, qui est réalisable. [...] On me mettait toujours dans des faits accomplis, mais là, je sens un fait accompli qui va être aidant, [...] Puis je sens que ça vient de nous quand même, puis que le « nous » est égal à tous les autres qui sont dans notre équipe. Fait que, je trouve ça beau. » - PS, école 4

APPROCHE GLOBALE, SYSTÉMIQUE ET MULTI-DISCIPLINAIRE

Collaboration inter-professionnelle (CIP)

- Espace collaboratif, liens
- Implication de tous les types de personnels
- Sentiment appartenance
- Communication transparente et globale
- Réflexion sur le processus

Psychologie positive

- Écoute et considération
- Sécurité psychologique
- Valorisation et respect
- Besoins pris en compte
- Motivation, espoir
- Bien-être, régulation émotions

« Tu sais, moi je vois une lumière d'espoir, mettons un peu, parce que tu sais, moi personnellement, mon état émotionnel est bon, mais tu sais ce qui m'affecte dans la vie, [...] moi je vais m'inquiéter pour les autres [...] de voir que pour mes collègues qui sont dans une situation de vulnérabilité, il y a quelque chose qui est mis en place, bien je trouve ça rassurant, ça m'apaise, mettons. Parce que c'est sûr que c'est inquiétant quand on voit que tout le monde ou la moitié d'une équipe école est en détresse [...] Ça avait été de parler aussi, sans filtre, avec beaucoup d'authenticité puis tout ça. Je pense que ça, ça aide aussi hein. Tu sais, à ne pas faire semblant que ça va bien, quand ça ne va pas bien : "Ça ne va pas bien, je vous le dis". » - PE, école 1



Autres retombées indirectes/imprévues



Élèves

- Meilleur climat d'école
- Amélioration des interventions éducatives
- Compétences socio-émotionnelles et bien-être
- Motivation, satisfaction des besoins

Chercheur·euse·s

- Nouveau projet démarré (CRSH – Salem)
- Transfert réciproque des connaissances
 - Validation de divers présupposés
 - Développement professionnel
 - Sentiment de congruence



06

Constats actuels et suites envisagées

Constats actuels

SYNTHÈSE

- Conditions d'efficacité des **dispositifs d'IP**
- Conditions de réussite du **développement professionnel**
- Conditions favorables de la **collaboration interprofessionnelle**

CONDITIONS FAVORABLES DE LA DÉMARCHÉ

- Direction et équipes **volontaires et engagées**
- Miser sur les **ressources existantes**
- Cibler des **actions réalistes** en fonction des **besoins**
- Concrétiser les résultats et **élaborer des visuels**
- Proposer des **activités réflexives et interactives**
- Être **en personne** et créer le lien en « **petit** » comité
- **Flexibilité et ouverture de l'équipe de recherche**
- **Temps et libérations**

DÉFIS RENCONTRÉS/À PRÉVOIR

- **Déplacements nécessaires** pour être en présence
- **Roulement** de personnel
- **Dépasser le comité** et informer le reste de l'équipe
- **Entraves à anticiper/surmonter**
- **Temps à consacrer**

LIMITES À CONSIDÉRER

La démarche est actuellement menée dans 4 écoles (2 CSS), puis est toujours en cours
→ **résultats préliminaires** et **généralisation impossible**
MAIS nous sommes à réfléchir à la **pérennisation**, puis au **transfert** de la démarche dans d'autres écoles, considérant les **résultats prometteurs** !

Suites envisagées

Suite des rencontres
dans les écoles

– Identification des savoirs
professionnels émergents
– Évaluation des retombées

– Diffusion
professionnelle et
scientifique
– Transfert et formation

2 écoles ont fait la rencontre 6...

À VENIR :

- Rencontre 7 – Mai 2026
- Rencontre 8 – Octobre 2026
- Rencontre 9 – Décembre 2026
- Bilans – Mars 2027

2 écoles ont réalisé la rencontre 2...

À VENIR :

- Rencontre 3 – Octobre 2026
- Rencontre 4 – Décembre 2026
- Rencontre 5 – Janvier 2026
- Bilans – Mars 2027

Mai 2026

Leroux et al. – Projet ORA

25

Principales références

- Beaumont, C., Lavoie, J. et Couture, C. (2010). *Les pratiques collaboratives en milieu scolaire : cadre de référence pour soutenir la formation*. CRIRES, Université Laval. https://crires.ulaval.ca/guide_sec_nouvelle_version.pdf
- Carpentier, G., Mukamurera, J., Leroux, M. et Lakhal, S. (2020b). Mesures de soutien offertes aux enseignants en insertion professionnelle au Québec et degré d'aide perçue. *Formation et profession*, 28(3), 3–17. <https://doi.org/10.18162/fp.2020.552>
- Donaldson S. I., van Zyl, L. E. et Donaldson S. I. (2022) PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12(8), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. Dans P. Falzon (dir.), *Pour une ergonomie constructive* (p. 1–16). Presses Universitaires de France.
- Goyette, N. (2023). Améliorer l'insertion professionnelle d'enseignantes novices par le développement d'une identité professionnelle positive prenant appui sur la psycho-pédagogie du bien-être. *Phronesis*, 12, 130–149.
- Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2021). La recherche-action. Dans I. Bourgeois (dir). *La recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (p. 415–440). Presses de l'université du Québec.
- INSPQ (2025). *Étude menée auprès du personnel scolaire du Québec sur l'état de santé mentale et l'exposition aux risques psychosociaux du travail*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3613>
- Leroux, M., Bazinet, J., Train, J., Gagnon, B., Amamou, S. et Goyette, N. (2026). Accompagner les débuts dans la profession enseignante : une mission remplie de défis, mais non moins stimulante et enrichissante. *Vivre le primaire*. 39(2), 53–55.**
- Leroux, M. et Mukamurera, J. (2013). Bénéfices et conditions d'efficacité des programmes d'insertion professionnelle en enseignement : état des connaissances sur le sujet. *Formation et profession*, 21(1), 13–27. <https://doi.org/10.18162/fp.2013.32>
- Mellin, E. A., Bronstein, L., Anderson-Butcher, D., Amorose, A. J., Ball, A. et Green, J. (2010). Measuring interprofessional team collaboration in expanded school mental health: Model refinement and scale development. *Journal of Interprofessional Care*, 24(5), 514–523. <https://doi.org/10.3109/13561821003624622>
- Mukamurera, J., Tardif, M., Niyubahwe, A. et Lakhal, S. (2020). L'implantation de programmes d'insertion professionnelle dans l'enseignement : qu'en pensent les enseignants débutants? *Recherches en éducation*, 42. <https://doi.org/10.4000/ree.1473>
- Sutcher, L., Darling-Hammond, L. et Carver-Thomas, D. (2019). Understanding teacher shortages: An analysis of teacher supply and demand in the United States. *Education Policy Analysis Archives*, 27(35), 1–40. <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.27.3696>
- Vérificatrice générale du Québec. (2023). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2022–2023*. https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/203/03_vgq_ch3_mai2023_web_vf.pdf

Questions?



mylene.leroux@uqo.ca

CREDITS: This presentation template was created by [Slidesgo](#), and includes icons by [Flaticon](#), and infographics & images by [Freepik](#)

Mai 2026

Leroux et al. – Projet ORA

27