

Québec, le 3 juillet 2020

PAR COURRIEL

**Objet : Demande d'accès aux documents administratifs**  
**Notre dossier : 16310/20-47**

Madame,

Nous donnons suite à votre demande d'accès, visant à obtenir :

- le rapport de reddition de comptes le plus récent concernant la mise en place de programmes d'insertion pour le personnel enseignant, le dernier consulté étant celui de 2014-2015;
- tout autre document ou rapport qui porte sur l'insertion professionnelle des enseignants dans les commissions scolaires du Québec, et plus précisément, permettant de documenter la persévérance ou le décrochage des nouveaux enseignants lors de leurs premières années d'emploi dans les commissions scolaires québécoises.

Vous trouverez en annexe des documents qui répondent à votre demande.

Conformément à l'article 51 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, RLRQ, c. A-2.1, nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez ci-joint une note explicative à cet effet.

Veillez agréer, Madame, nos salutations distinguées.

La responsable de l'accès aux documents,

Originale signée

Ingrid Barakatt  
IB/JG/mc

p. j. 3

**PORTRAIT DES PROGRAMMES ET MESURES  
D'INSERTION PROFESSIONNELLE MIS EN  
PLACE DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES**

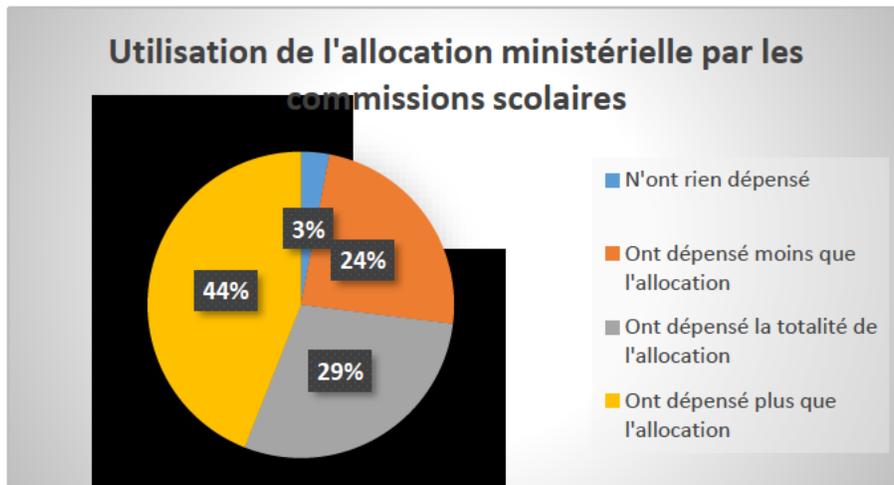
**DONNÉES REÇUES PAR COLLECTEINFO  
2017-2018**

**DIRECTION DE LA FORMATION ET DE LA  
TITULARISATION DU PERSONNEL SCOLAIRE**

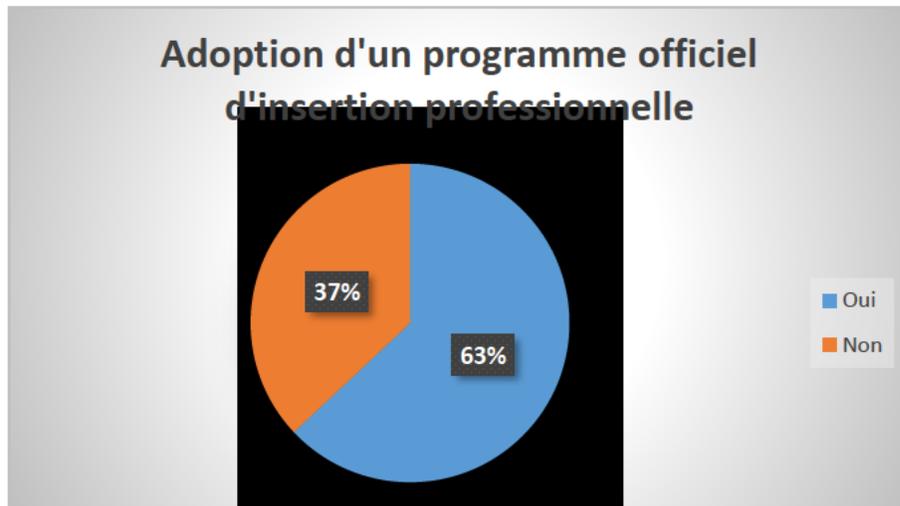
**22 OCTOBRE 2018**



Les personnes responsables sont généralement une direction ou une direction adjointe, en collaboration avec un enseignant ou un répondant pour certaines commissions scolaires.



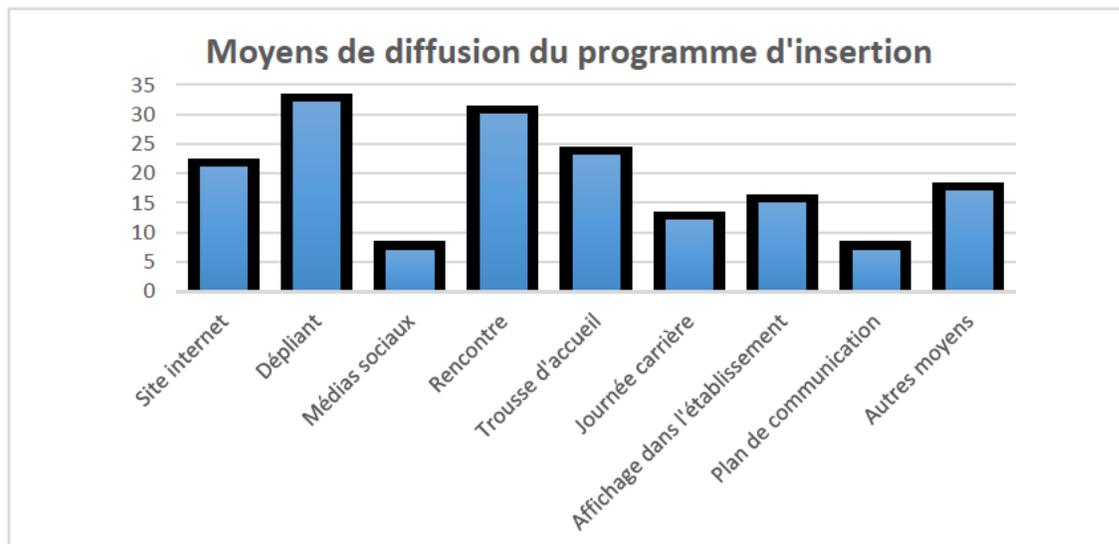
Considérant que près des trois quarts des commissions scolaires dépensent la totalité (ou plus) de l'allocation ministérielle, on peut affirmer que des efforts sont déployés pour améliorer l'insertion professionnelle des enseignants débutants.



Les commissions scolaires n'ayant pas adopté officiellement de programme ont toutes offert des mesures d'insertion à leurs enseignants débutants.

Parmi les 26 commissions scolaires n'ayant pas adopté officiellement de programme :

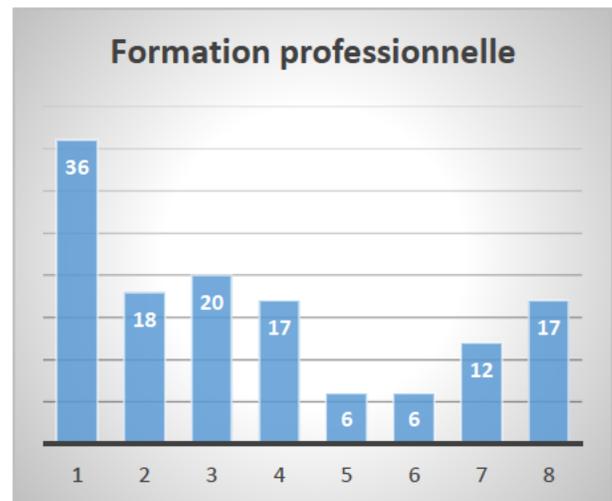
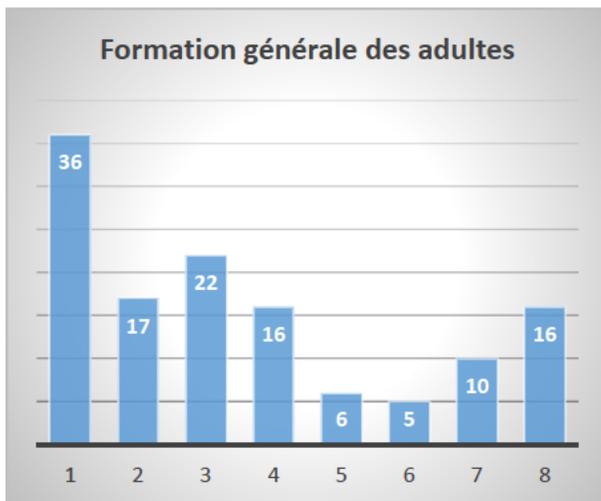
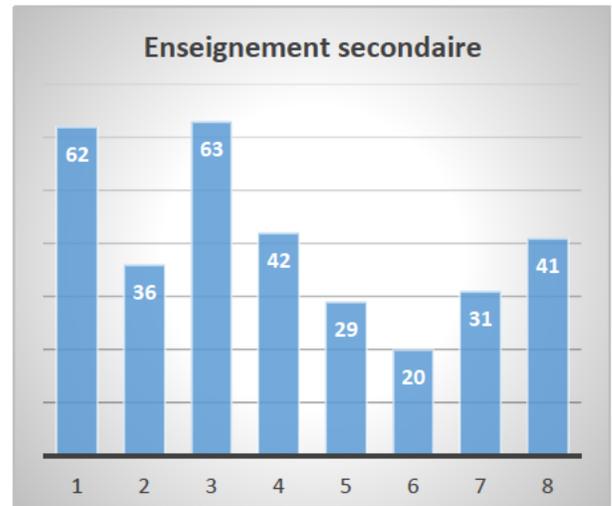
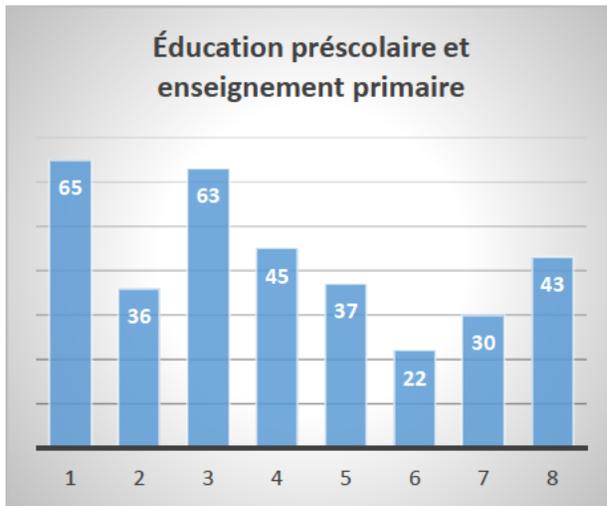
- Deux (2) ont reçu entre 15 000 \$ et 25 000 \$
- Dix-huit (18) ont reçu moins de 10 000 \$
- Cinq (5) sont des commissions scolaires anglophones (de taille généralement plus petite)



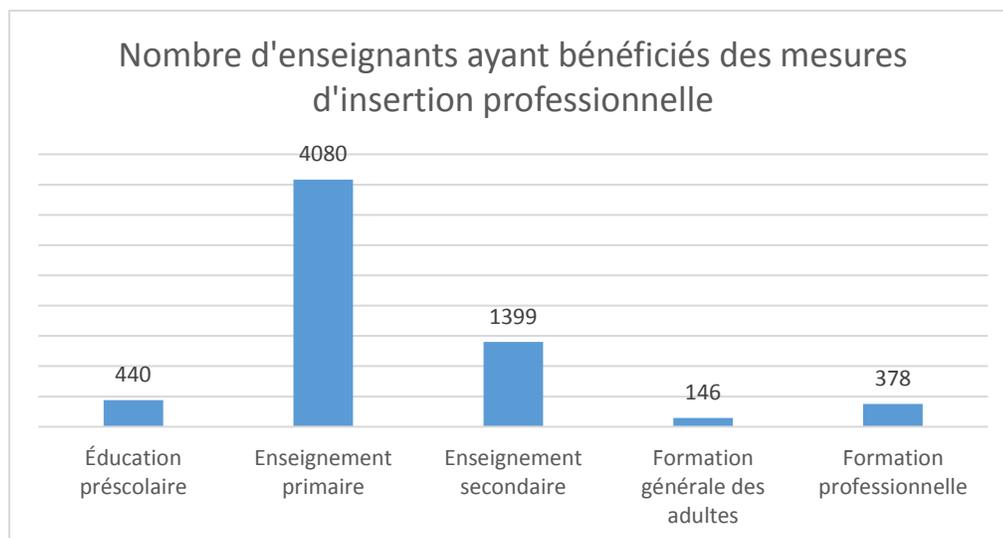
Ci-dessus, les moyens de diffusion utilisés par les 41 commissions scolaires ayant officiellement adopté un programme d'insertion professionnelle.

## Mesures offertes aux enseignants débutants

- 1) Mentorat ou accompagnement individualisé
- 2) Formation pour les enseignants accompagnateurs
- 3) Ateliers pédagogiques animés par des pairs chevronnés ou des conseillers pédagogiques
- 4) Planification de cours ou préparation d'activités pédagogiques faites en collégialité
- 5) Formation de communautés d'apprentissage professionnelles
- 6) Groupes collectifs de soutien et d'entraide
- 7) Mesures particulières pour les enseignants à statut précaire
- 8) Développement d'outils s'adressant aux enseignants en début de carrière



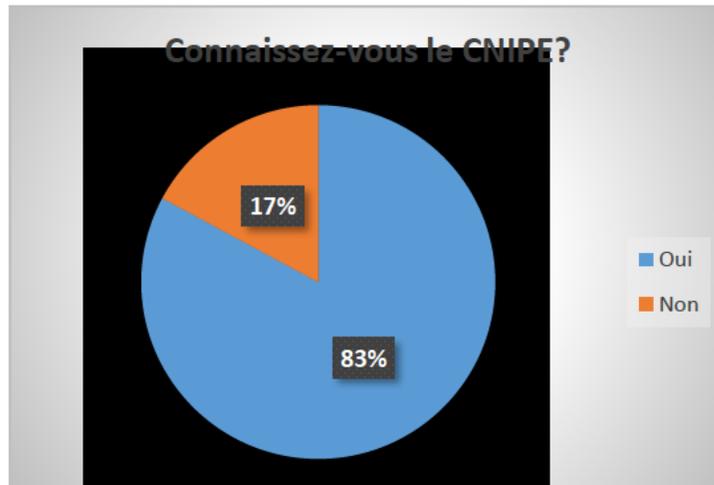
Quelques commissions scolaires ont mis en place d'autres mesures, notamment une journée d'accueil, une activité de reconnaissance en fin d'année et une ligne téléphonique de soutien. Dans l'ensemble, plus de mesures sont offertes aux enseignants de l'éducation préscolaire, du primaire et du secondaire qu'aux enseignants de la formation générale des adultes ou de la formation professionnelle.



### **Conditions facilitant la réussite d'un programme d'insertion**

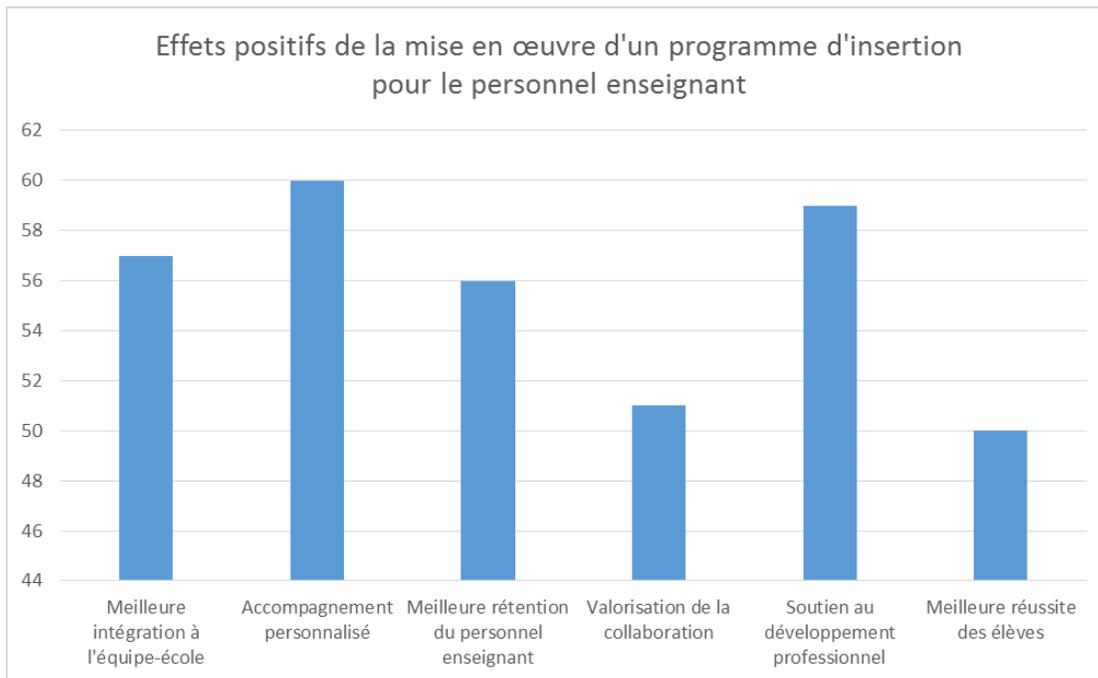
- Cinquante-neuf (59) commissions scolaires ont nommé une personne responsable de l'insertion. Dans la très grande majorité des cas, il s'agit de directions, de conseillers pédagogiques ou de coordonnateur des ressources humaines.
- Trente-huit (38) commissions scolaires remettent un plan d'insertion à leurs nouveaux enseignants dès leur entrée en fonction.
- Trente-sept (37) commissions scolaires collaborent avec le syndicat des enseignants.
- Trente-sept (37) commissions scolaires mandatent les directions d'établissement pour superviser les enseignants qui accompagnent les enseignants débutants.
- Trente-quatre (34) commissions scolaires affirment que les directions d'établissement disposent d'un portrait (nombre, tâche, expérience, etc.) de leurs enseignants débutants.
- Trente-deux (32) commissions scolaires ont mis en place un comité d'insertion professionnelle.
  - La composition de ce comité varie (directions, coordonnateurs des services éducatifs, coordonnateurs des ressources humaines, conseillers pédagogiques, représentants syndicaux, enseignants).
- Vingt-six (26) commissions scolaires ont un partenariat avec le Carrefour national de l'insertion professionnelle en enseignement (CNIPE).
- Vingt (20) commissions scolaires ont un partenariat avec une ou des universités.

## Le Carrefour national d'insertion professionnelle en enseignement (CNIPE)

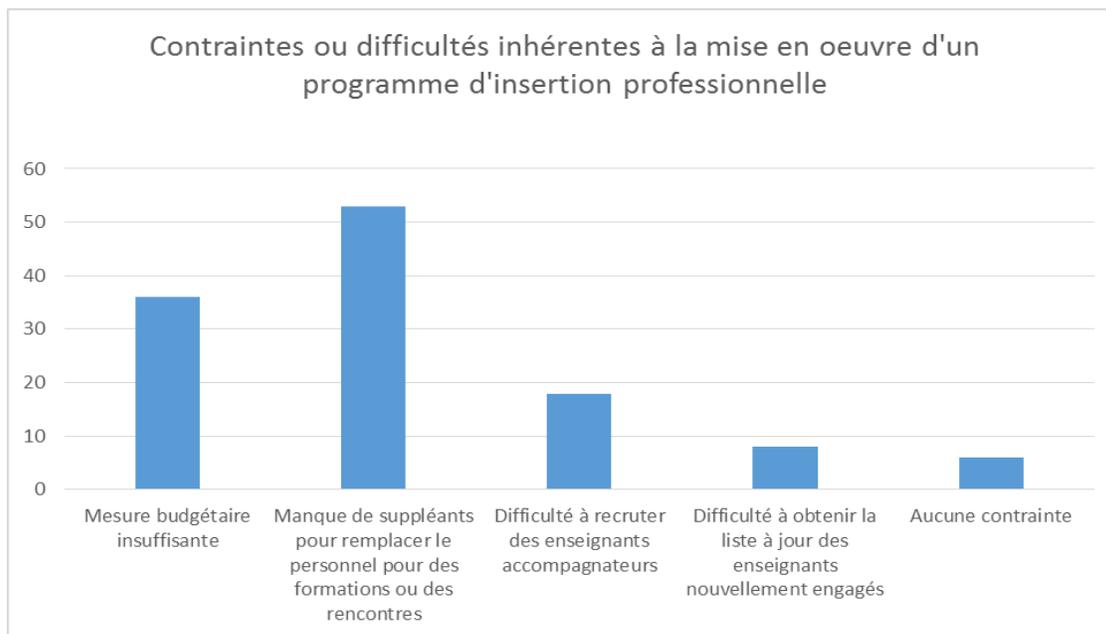


La majorité (58 sur 70) des responsables de l'insertion professionnelle dans les commissions scolaires connaissent le CNIPE. Les trois quarts de ces commissions scolaires ont profité des services offerts par l'organisme. Les commentaires des répondants démontrent une appréciation certaine de l'expertise et des services offerts par le CNIPE. De plus, 26 commissions scolaires ont établi un partenariat avec le CNIPE.

Nombre de commissions scolaires ayant utilisé les services offerts par le CNIPE	
Site internet	37
Contenus de formation pour les enseignants en insertion professionnelle	15
Formation destinée aux enseignants accompagnateurs/mentors	14
Mettre en place un programme d'insertion professionnelle	14
Mettre en place un volet accompagnement	12
Webinaires	12
Réviser un programme d'insertion professionnelle	8
Médias sociaux du CNIPE (Facebook, twitter, Instagram, Pinterest, LinkedIn)	7
Formation à l'intention des directions d'établissement en lien avec l'accompagnement et la supervision des enseignants en début de carrière	4
Atelier d'adaptation au marché du travail québécois à l'intention des enseignants formés à l'étranger	2
Accompagnement des milieux en formation professionnelle (Par cours enseignant/ Par cours gestionnaire)	2



D'autres effets positifs ont été mentionnés, notamment l'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle, le développement de l'identité professionnelle, la création d'un réseau professionnel qui favorise les échanges et constitue un filet de sécurité et la valorisation des mentors



Vingt-deux commissions scolaires ont mentionné d'autres contraintes, notamment le nombre croissant de nouveaux enseignants, la difficulté de trouver des moments de rencontre pour les formations, le manque de temps des différents intervenants, le manque de stabilité de l'équipe de coordination (conseillers pédagogiques et personnel administratif), les contextes variés d'insertion (suppléances, contrats, remplacements à durée indéterminée, etc.) et le manque de lien avec les universités.

**MISE EN PLACE DE PROGRAMMES D'INSERTION  
POUR LE PERSONNEL ENSEIGNANT**

**RAPPORT DE REDDITION DE COMPTES  
2016-2017**

Direction de la formation et de la titularisation du personnel scolaire

4 avril 2018

# MISE EN PLACE DE PROGRAMMES D'INSERTION POUR LE PERSONNEL ENSEIGNANT

RAPPORT DE REDDITION DE COMPTES 2016-2017

## 1. PRÉSENTATION DES MESURES

---

### MESURES 15151 ET 15152

Les mesures 15151 et 15152 ont pour but de permettre aux commissions scolaires de soutenir la mise en place des programmes d'insertion pour le personnel enseignant.

## 2. RÉSULTATS DE LA COLLECTE DE DONNÉES

---

### PARTICIPATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES

Commissions scolaires	Francophones	Anglophones	Autres <sup>1</sup>
Nombre de commissions scolaires concernées	60	9	1
Nombre de CS ayant répondu au questionnaire	51	6	1
<sup>1</sup> Commission scolaire du Littoral			

Cinquante-huit commissions scolaires ont répondu au questionnaire, soit 83 % d'entre elles. Les commissions scolaires Crie et Kativik n'ont pas fait l'objet de la CollecteInfo, car elles ne relèvent pas de la Loi sur l'instruction publique. Conséquemment, les Règles budgétaires pour les commissions scolaires ne s'y appliquent pas.

### UTILISATION DE L'ALLOCATION REÇUE SELON LES COMMISSIONS SCOLAIRES

Allocation	Nombre de CS
Utilisation du montant total de l'allocation	19 <sup>1</sup>
Utilisation d'un montant inférieur à l'allocation	16
Dépassement de l'allocation	21
Aucune utilisation de l'allocation	2

Le Ministère a versé une somme totale de 2 296 204 \$ aux 58 commissions scolaires qui ont répondu à la CollecteInfo. Ces dernières ont dépensé 2 235 066 \$ pour l'insertion en enseignement, incluant des sommes non comprises dans l'allocation pour une vingtaine d'entre elles.

Si on exclut deux commissions scolaires (une qui a utilisé un budget près de 19 fois supérieur à son allocation et une autre qui n'a utilisé que 30 % de son allocation), un montant de 1 863 633 \$ a été utilisé aux fins de l'insertion du personnel enseignant, soit 116 % de

---

<sup>1</sup> Y compris trois commissions scolaires indiquant un écart de moins de 150 \$ avec l'allocation reçue.

l'allocation (considérant les commissions scolaires ayant répondu à la CollecteInfo). Cela illustre bien que les commissions scolaires comprennent l'importance de bien accompagner leurs enseignants en début de carrière.

### UTILISATION PARTIELLE DE L'ALLOCATION

Parmi les 15 commissions scolaires qui n'ont utilisé que partiellement l'allocation reçue (on exclut ici aussi la commission scolaire qui n'a utilisé que 30 % de son budget), on observe qu'un montant de 423 871 \$, soit 82 % du budget alloué, a été utilisé pour l'insertion du personnel enseignant. C'est une nette amélioration par rapport à la reddition de comptes précédente.

### DÉPASSEMENT DE L'ALLOCATION

Vingt commissions scolaires font état d'un dépassement de l'allocation reçue (on exclut ici aussi la commission scolaire qui a utilisé un budget près de 19 fois supérieur à son allocation). Ces dernières ont dépensé 1 035 237 \$ alors que l'allocation prévue était de 668 047 \$. Cela signifie qu'elles ont dépensé 367 190 \$ de plus, soit 55 %, que l'allocation prévue pour l'insertion professionnelle de leur personnel enseignant.

### PRÉSENCE D'UN PROGRAMME D'INSERTION

Type de programme	Nombre de CS
Programme existant avant 2016-2017	50
Programme en cours d'élaboration en 2016-2017	2
Aucun programme n'a été mis en place	6

Les six commissions scolaires qui n'ont pas de programme officiel offrent toutes des mesures d'insertion. On constate donc que la quasi-totalité des commissions scolaires offre déjà des mesures de soutien et la très grande majorité d'entre elles ont élaboré un programme d'insertion. On peut considérer que l'aide financière récurrente y a grandement contribué.

### PRÉSENCE D'UN PROGRAMME D'INSERTION ADOPTÉ OFFICIELLEMENT

Cinquante commissions scolaires déclarent avoir adopté officiellement leur programme d'insertion; toutefois, seulement 17 d'entre elles l'ont publié sur leur site web.

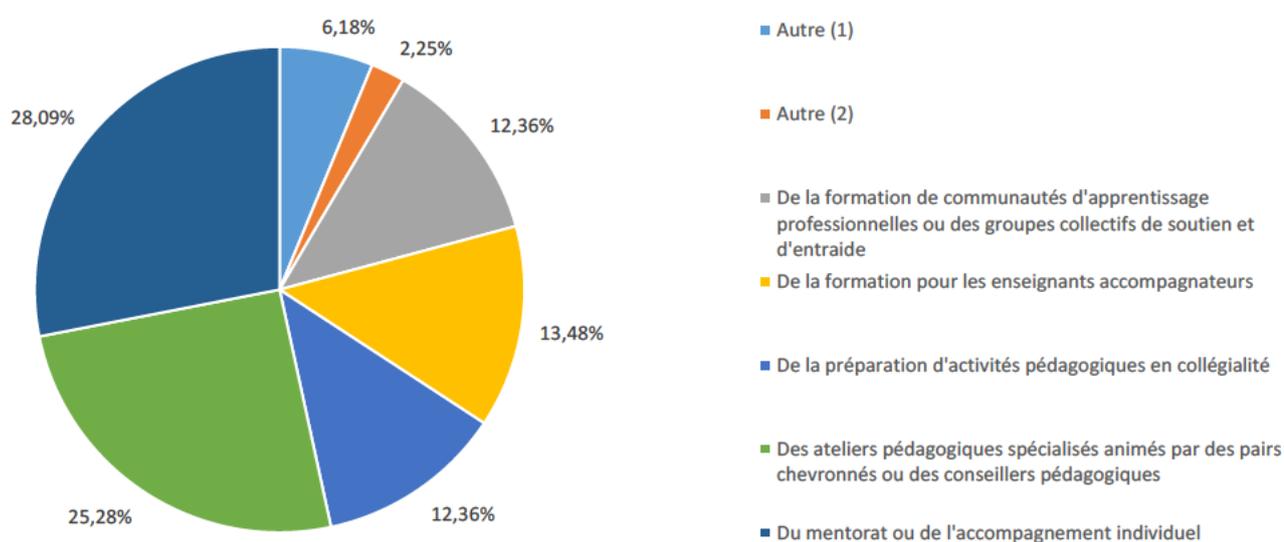
### NOMBRE ET RÉPARTITION DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS AYANT PARTICIPÉ À UN PROGRAMME D'INSERTION OU À DES MESURES DE SOUTIEN INTÉGRÉES OU NON À UN PROGRAMME D'INSERTION

Ordre ou secteur d'enseignement	Pourcentage	Nombre d'enseignants
Éducation préscolaire	7 %	312
Enseignement primaire	70 %	3082
Enseignement secondaire	18 %	794
Éducation des adultes	2 %	75
Formation professionnelle	3 %	138
TOTAL	100 %	4401

## PRINCIPALES MESURES MISES EN PLACE

Mesures proposées dans le questionnaire	Nombre de CS
Mentorat ou accompagnement individuel	50
Ateliers pédagogiques spécialisés animés par des pairs chevronnés ou des conseillers pédagogiques	45
Formation pour les enseignants accompagnateurs	24
Formation de communautés d'apprentissage professionnelles ou de groupes de soutien et d'entraide	22
Préparation d'activités pédagogiques en collégialité	22

Les sommes allouées ont permis de mettre en place les moyens suivants :



## EFFICACITÉ DES MESURES MISES EN PLACE<sup>2</sup>

Mesure	Très efficace	Efficace
Mentorat ou accompagnement individuel	32	17
Ateliers pédagogiques spécialisés animés par des pairs chevronnés ou des conseillers pédagogiques	27	22
Formation pour les enseignants accompagnateurs	15	13
Formation de communautés d'apprentissage professionnelles ou de groupes de soutien, d'entraide	20	7
Préparation d'activités pédagogiques en collégialité	16	11

À l'examen des tableaux ci-dessus, on constate que les deux mesures les plus répandues sont le mentorat ou l'accompagnement individuel et les ateliers pédagogiques spécialisés. Elles sont présentes dans plus de 80 % des commissions scolaires et sont considérées comme très efficaces par la majorité et efficaces, par les autres répondants. Il est donc essentiel que les commissions scolaires continuent à les offrir dans le cadre de leur programme d'insertion professionnelle.

Les trois autres mesures sont présentes dans seulement 40 % des commissions scolaires. Elles sont pourtant jugées très efficaces ou efficaces par tous les répondants.

### Formation des enseignants accompagnateurs

Vingt-quatre commissions scolaires seulement, soit 40 %, ont donné de la formation à leurs enseignants accompagnateurs. Il est important que les enseignants accompagnateurs soient formés pour exercer cette fonction. Il est fréquent que les enseignants associés exercent aussi la fonction d'enseignants accompagnateurs, notamment à titre de mentors.

- Il se pourrait que les enseignants accompagnateurs aient déjà été formés par les années passées;
- Certaines commissions scolaires pourraient considérer que la formation reçue par les enseignants associés est suffisante. Toutefois, le rôle d'un enseignant associé auprès d'un stagiaire n'est pas celui d'un enseignant accompagnateur auprès d'un collègue et ne requiert pas nécessairement les mêmes aptitudes et attitudes;
- La qualité du mentorat ou de l'accompagnement individualisé sera assurément améliorée si les enseignants accompagnateurs reçoivent de la formation.

### Formation de communautés d'apprentissage professionnelles ou de groupes de soutien

- C'est la mesure jugée la plus efficace (74 % des répondants la jugent très efficace);
- Elle permet aux enseignants de partager les difficultés vécues au quotidien, et de réaliser qu'ils ne sont pas seuls dans cette situation;

---

<sup>2</sup> Quelques commissions scolaires ont donné leur avis sur l'efficacité d'une mesure même si elles ne l'ont pas utilisée et d'autres n'ont pas donné leur avis sur la mesure qu'elles ont utilisée.

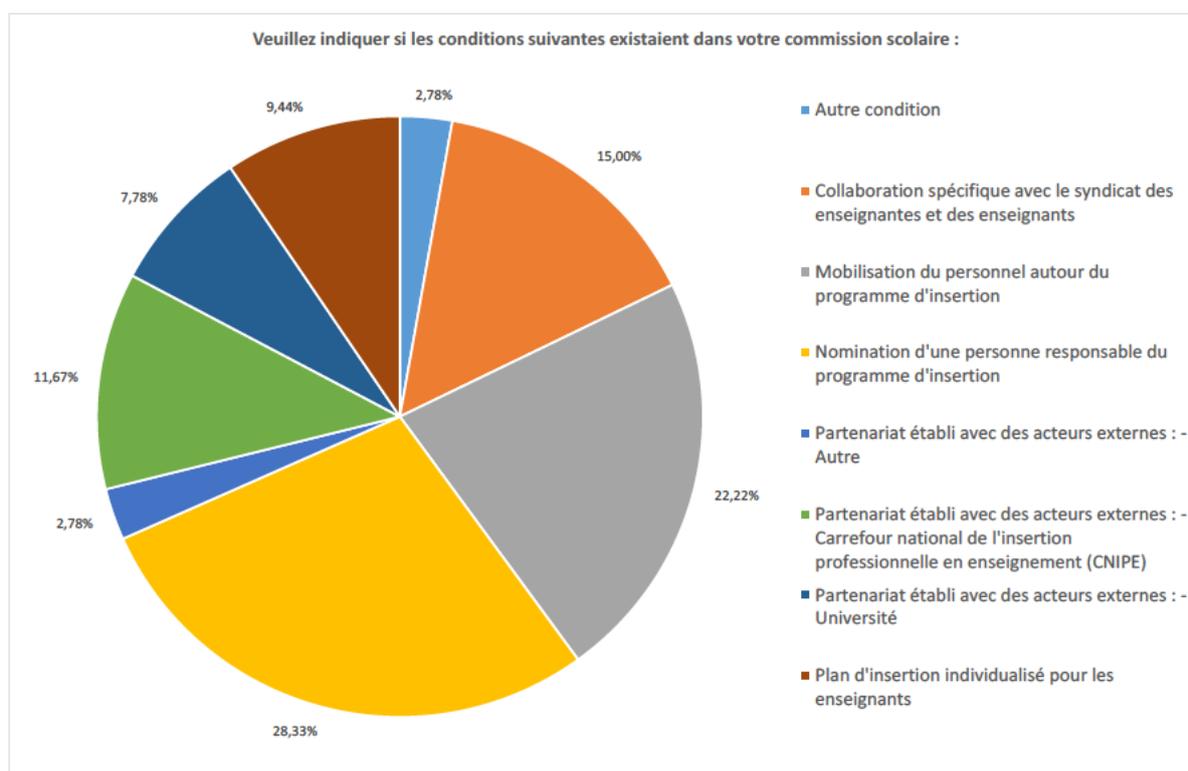
- Elle est plus complexe à mettre en œuvre (trouver un moment où tous les intervenants sont disponibles, trouver des suppléants, etc.).

### Préparation d'activités pédagogiques en collégialité

- Elle permet aux enseignants débutants de profiter de l'expertise des enseignants chevronnés dans l'élaboration d'activités pédagogiques;
- Elle peut être considérée comme un surplus de tâches, alors que les enseignants débutants sont souvent déjà surchargés;
- Elle est plus complexe à organiser (trouver un moment où tous les intervenants sont disponibles, trouver des suppléants, etc.).

## PRÉSENCE DE CONDITIONS FACILITANT LA RÉUSSITE D'UN PROGRAMME D'INSERTION

Conditions de réussite	Nombre de CS
Nomination d'une personne responsable	51
Mobilisation du personnel autour du programme d'insertion	40
Plan d'insertion individualisé pour les enseignants en début de carrière	17
Collaboration spécifique avec le syndicat des enseignantes et des enseignants	27
Partenariat établi avec des acteurs externes :	
▪ Université <sup>3</sup>	14
▪ CNIPE	21



<sup>3</sup> Certaines commissions scolaires avaient des partenariats avec plus d'une université.

### 3. EFFETS POSITIFS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DES MESURES 15151 ET 15152

---

Il convient de souligner que le soutien financier ministériel apporté aux commissions scolaires a contribué à :

- Sensibiliser les gestionnaires à l'importance de reconnaître les besoins des enseignants en début de carrière;
- Financer la suppléance pour dégager des enseignants accompagnateurs ainsi que les enseignants en début de carrière;
- Engager des professionnels supplémentaires;
- Mieux reconnaître et valoriser le rôle des enseignants mentors et des conseillers pédagogiques qui soutiennent les enseignants en insertion et assurer leur développement professionnel;
- Accroître la motivation à s'engager dans le travail et, conséquemment, à persévérer dans la profession enseignante;
- Briser l'isolement, accroître le sentiment de sécurité, de compétence et d'efficacité personnelle;
- Favoriser le travail d'équipe, la collaboration, le transfert d'expertise et le réseautage entre pairs;
- Rehausser les pratiques enseignantes et le développement professionnel et ainsi développer une culture de l'apprentissage et de la formation continue.

### 4. CONTRAINTES OU DIFFICULTÉS LIÉES À LA MISE EN ŒUVRE DES MESURES 15151 ET 15152

---

Quarante-cinq commissions scolaires ont mentionné au moins une contrainte ou difficulté dans la mise en œuvre ou le développement de leurs mesures de soutien ou d'accompagnement du personnel enseignant en insertion.

#### CONTRAINTES D'ORDRE BUDGÉTAIRE

La principale contrainte empêchant d'offrir un programme ou des mesures qui répondent de manière optimale aux besoins des enseignants, et ce, peu importe le contexte d'insertion, concerne l'insuffisance de ressources pour bien les accompagner ou les soutenir, particulièrement les ressources financières.

L'insuffisance du financement a eu un impact sur l'embauche de ressources humaines qualifiées, notamment pour recruter des conseillers pédagogiques pour donner des formations spécifiques, libérer des enseignants expérimentés pour agir comme mentors et trouver des suppléants pour les remplacer en classe.

#### CONTRAINTES D'ORDRE ORGANISATIONNEL

La diversité des réalités scolaires impose de pouvoir répondre aux besoins spécifiques des enseignants, de leur milieu d'insertion et de leur secteur d'enseignement. Par ailleurs, les ressources humaines pour y répondre ne sont pas nécessairement disponibles. Que la commission scolaire connaisse une augmentation du nombre d'enseignants débutants ou que ceux-ci soient affectés dans de petites écoles dispersées sur un vaste territoire, l'organisation et la mise en œuvre

de mesures de soutien peuvent constituer un défi important : diffusion de l'information ou modalités de communication, difficulté à établir la liste à jour des enseignants nouvellement engagés et à faire le suivi de leur cheminement, recrutement des suppléants pour permettre aux enseignants en début de carrière et à leurs mentors de participer aux activités de formation, détermination d'horaires pour les activités de soutien ou de formation, suivi informatisé des dossiers.

Certaines commissions scolaires trouvent difficile de connaître le nombre d'enseignants qui participent, d'une manière ou d'une autre, à des activités d'insertion et de faire le suivi de leurs enseignants en début de carrière. Pour mieux cibler les enseignants en phase d'insertion, et considérant la diversité des statuts d'emploi et le recrutement de plusieurs enseignants en cours d'année scolaire, quelques commissions scolaires souhaitent qu'un logiciel ou un outil informatique soit développé afin de pouvoir faire un suivi des enseignants en début de carrière, ce suivi se révélant très difficile. Chaque enseignant débutant pourrait avoir un dossier numérique personnalisé, similaire au Dossier Santé Québec (DSQ), qui permettrait aux personnes responsables de l'insertion professionnelle d'accéder aux informations les concernant.

## 5. CONCLUSION

---

La présente reddition de comptes, comme les précédentes, démontre que l'allocation accordée à la mise en œuvre de programmes d'insertion du personnel enseignant a des retombées positives sur le personnel enseignant et l'enseignement en classe. Les programmes d'insertion professionnelle influent sur la persévérance dans la profession, aident à l'intégration des enseignants dans l'équipe-école, améliorent la qualité de l'enseignement, et conséquemment la réussite éducative.

Une prochaine reddition de comptes est prévue en juin 2018.

## Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (la Loi).

### Révision par la Commission d'accès à l'information

#### a) *Pouvoir :*

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec	525, boul René-Lévesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 528-7741	Télec. : 418 529-3102
Montréal	500, boul. René-Lévesque Ouest Bureau 18.200 Montréal (Québec) H2Z 1W7	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 528-7741	Télec. : 514 844-6170

#### b) *Motifs :*

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

#### c) *Délais :*

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).