

## **Vers un programme innovant de formation qualifiante pour les personnes enseignantes non détentrices de brevet**

En 2023, des personnes chercheuses de l’UQTR ont entrepris des démarches auprès de la direction générale du Centre de services scolaires des Affluents (CSSDA) dans le but de créer un projet d’école universitaire secondaire (EUS)<sup>1</sup>. Le modèle proposé se déclinait en trois axes, soit la recherche, la formation et la diffusion. Dès les premières rencontres, le CSSDA a exprimé le besoin pressant de former leur personnel enseignant non détenteur de brevet (PENDB). La pénurie de personnes enseignantes qualifiées n’est pas unique au CSSDA et s’est accentuée partout au Québec et ailleurs dans le monde depuis la pandémie (Grissom et Condon, 2021)<sup>2</sup>. C’est en réponse à ce besoin qu’a été mis sur pied le premier projet de l’EUS, soit la mise en œuvre d’une maîtrise qualifiante inédite s’adressant à des PENDB à l’emploi du CSSDA.

Le Pôle lanaudois en enseignement supérieur (PLES) a appuyé financièrement la réalisation d’une recension d’écrits autour de cet objet de recherche pour appuyer ce projet. Cette brochure présente brièvement les objectifs et la démarche de cette recension d’écrits, ainsi qu’une synthèse des principes directeurs et des lignes d’action qui ont été dégagés. Ces principes ont servi d’appuis à l’élaboration et à la mise en œuvre par l’UQTR du programme innovant de formation qualifiante pour les PENDB, en collaboration avec le CSSDA.

### **Le projet de recension des écrits**

Le projet de recension des écrits de l’EUS a débuté dès l’automne 2023. Les objectifs de cette recension étaient de :

- ◊ Mettre en évidence les connaissances issues de la recherche (CIR) liées à la formation des PENDB;
- ◊ Dégager des éléments permettant d’orienter l’élaboration d’un programme innovant de formation qualifiante pour les PENDB.

---

<sup>1</sup> Un rapport de recherche documentant le contexte du projet EUS et l’établissement du partenariat entre l’UQTR et le CSSDA a été publié : St-Vincent, L.-A. et Chiasson, A. (2025). École universitaire secondaire : Documentation de l’établissement du partenariat entre le Centre de Service scolaire des Affluents et l’Université du Québec à Trois-Rivières. Rapport remis au Pôle de Lanaudière, Trois-Rivières : UQTR.

<sup>2</sup> Dans le but d’alléger le texte dans ce feuillet, les références n’y sont pas mentionnées ni listées. Celles-ci sont cependant clairement identifiées dans le rapport de recension complet : St-Vincent, L.-A., Chiasson, A., Baril, D. et Brûlé, M. (2025). *Vers un programme innovant de formation qualifiante pour les personnes enseignantes non détentrices de brevet. Ce qui est mis de l’avant dans les écrits*. Université du Québec à Trois-Rivières.

## La démarche de recherche documentaire

La démarche de recherche documentaire s'est effectuée en plusieurs étapes et dans diverses bases de données liées au domaine de l'éducation. Effectuée à l'aide de mots-clés en lien avec nos objectifs, la recension d'écrits se concentrat d'abord sur des articles scientifiques évalués par des pairs (peer-reviewed) ou des rapports de recherches, publiés entre 2013 et 2024.

Au total, la recherche documentaire a permis de relever plus de 400 textes. Un premier survol de ces textes a permis de former un corpus d'environ 70 écrits de différents types, soit principalement des articles scientifiques, mais aussi des thèses, des rapports ou des chapitres de livres. Ces textes sont issus de provenances géographiques variées, telles que les États-Unis, l'Australie, la Belgique, etc.

## La démarche d'analyse documentaire

Près de 70 textes ont été traités et triés par niveau de pertinence, en lien avec les objectifs de la recension. Les textes qui traitaient explicitement de PENDB ou de programmes de formation dispensés directement en milieu de travail, par exemple, se voyaient accordés des niveaux de pertinence plus élevés.

De ces textes, une vingtaine ont fait l'objet d'une fiche de lecture et certains ont été jugés comme déterminants, étant donné leur description d'un programme de formation prometteur.

L'analyse des textes retenus s'est effectuée en trois phases :

1. L'analyse des textes déterminants;
2. L'analyse des fiches de lecture;
3. L'analyse complémentaire de l'ensemble des textes du corpus à l'aide d'un logiciel d'intelligence artificielle.

## Quatre thèmes prédominants

Rappelons que nous cherchions, par l'analyse des textes sélectionnés, à mettre en évidence des connaissances liées à la formation des PENDB, et à dégager des éléments nous permettant d'orienter l'élaboration d'un programme innovant de formation qualifiante. Dès la première phase d'analyse, quatre grands thèmes se sont révélés prédominants : la **réflexivité**, les **compétences de survie**, l'**accompagnement**, ainsi que l'**apprentissage et le soutien par les pairs**.

Tableau 1 : Les quatre grands thèmes, leur définition et principaux éléments dégagés

THÈME	DÉFINITION ET PRINCIPAUX ÉLÉMENTS
 <b>Réflexivité</b>	<p>La réflexivité implique de se pencher sur des actions en cours ou passées et permet d'examiner des situations pédagogiques en les analysant sous des perspectives multiples.</p> <p><b>Le développement de la réflexivité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ est favorisé par des mécanismes de soutien structurants, tels que le mentorat ou les discussions entre pairs sous forme des ateliers structurés ;</li> <li>◊ est influencé par les caractéristiques personnelles des personnes apprenantes, mais aussi par leurs expériences antérieures ;</li> <li>◊ permet aux personnes enseignantes de prendre du recul sur des situations vécues en classe afin de les réinvestir dans leur pratique.</li> </ul>
 <b>Compétences de survie</b>	<p>Les compétences de survie sont les compétences les plus préoccupantes pour toutes les personnes enseignantes en début de carrière, qualifiées ou non. On retrouve parmi celles-ci : la gestion de classe, les modalités d'évaluation, la planification et la différenciation pédagogiques.</p> <p><b>Le développement de compétences de survie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ représente un facteur déterminant dans la rétention des PENDB dans leur programme de formation ;</li> <li>◊ se consolide par la mise en pratique des connaissances et des expériences antérieures en situation réelle ;</li> <li>◊ doit faire partie des objectifs prioritaires dans les programmes de formation non conventionnels.</li> </ul>
 <b>Accompagnement</b>	<p>L'accompagnement des PENDB est une expérience personnalisée qui tient compte des objectifs définis avec elles dans leur parcours de formation.</p> <p><b>L'accompagnement personnalisé :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ influe positivement sur le développement de l'identité professionnelle et aide à atténuer les difficultés rencontrées ;</li> <li>◊ contribue à réduire le sentiment d'isolement et facilite l'adaptation à la culture scolaire ;</li> <li>◊ se révèle utile et efficace si les expériences antérieures des PENDB sont prises en compte.</li> </ul>
 <b>Apprentissage et soutien par les pairs</b>	<p>L'apprentissage et le soutien par les pairs s'opère lorsque des personnes d'appartenance commune s'aident mutuellement à apprendre, sans relation hiérarchique.</p> <p><b>L'apprentissage et le soutien par les pairs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ favorisent la consolidation des apprentissages en cours de formation ;</li> <li>◊ permettent de développer un réseau de soutien plus large que celui offert par le milieu de travail ;</li> <li>◊ facilitent l'adoption d'une posture professionnelle de collaboration.</li> </ul>

## Des principes et des lignes d'action

Des principes transversaux ont été dégagés en lien avec chacun des thèmes, et ont été déclinés en lignes d'action. Les **principes transversaux** sont des énoncés généraux qui servent à guider les décisions en contexte professionnel. Les **lignes d'action** qui découlent de ces principes, quant à elles, sont plus précises et guident les actions à poser.

Tableau 2 : Principes transversaux et lignes d'action pour concevoir un programme de formation pour les PENDB

### Principe 1 : Intégrer des activités de réflexivité tout au long du processus de formation



Lignes d'action

**Favoriser** la réflexivité à travers des ateliers de réflexion critique animés par des personnes-ressources qui aident à théoriser les savoirs et les pratiques

**Include** des activités de réflexivité qui explorent les quatre dimensions (personnelle, professionnelle, relationnelle et institutionnelle) de la socialisation au métier de personne enseignante

**Valoriser** les expériences antérieures

### Principe 2 : Prioriser le développement des compétences de survie



Lignes d'action

**Planifier** des formations pratiques axées sur les compétences essentielles, telles que la gestion de classe et l'usage des technologies, dès le début de la formation

**Guider** les actions dans le quotidien en encourageant un aller-retour entre la théorie et la pratique

**Inciter** les PENDB à collaborer et à échanger avec les collègues de leurs milieux

### Principe 3 : Offrir un suivi et un accompagnement personnalisés



Lignes d'action

**Établir** un climat de respect et de soutien personnalisé adaptés aux besoins des PENDB en milieux d'apprentissage et de travail

**Soutenir** les PENDB de manière individualisée, proactive et effectuer un suivi continu durant la formation

**Former** les personnes qui accompagnent les PENDB et les sensibiliser à leurs forces et leurs défis particuliers

### Principe 4 : Axer le parcours sur l'apprentissage et le soutien par les pairs



Lignes d'action

**Créer** des espaces de collaboration et d'échanges entre pairs, comme des forums de discussion, des travaux d'équipe ou de l'observation mutuelle

**Encourager** l'apprentissage par les pairs à travers l'échange d'expériences antérieures

**Mettre en œuvre** des communautés d'apprentissage pour renforcer le soutien et la persévérance

## **L'organisation et la mise en œuvre du programme de formation**

L'analyse des textes de la recension d'écrits a permis de relever quatre thèmes prédominants (la **réflexivité**, les **compétences de survie**, l'**accompagnement**, ainsi que l'**apprentissage et le soutien par les pairs**) desquels ont été dégagés des principes transversaux et des lignes d'action (présentés dans le Tableau 2). L'analyse des textes du corpus a aussi permis de relever d'autres éléments pertinents à prendre en considération lors de l'élaboration de programme de formation qualifiante pour les PENDB :

- ◊ **Flexibilité organisationnelle** : une souplesse dans la formule des programmes de formation permet d'adapter le parcours proposé et de répondre à des défis rencontrés par les PENDB. Par exemple, aménager et synchroniser l'horaire des activités de formation et celui du travail.
- ◊ **Contrainte de temps et d'argent** : considérant que les PENDB sont en situation d'emploi pendant leur formation, leur temps disponible pour se former est très limité. Pour pallier la surcharge qu'impliquent les études en plus de leur emploi, il est recommandé d'inclure du temps consacré à la formation dans le cadre de leur tâche, sans toutefois les pénaliser financièrement.
- ◊ **Période préparatoire et connaissance des exigences** : il est bénéfique de préparer les PENDB aux exigences d'un parcours qualifiant avant qu'elles acceptent une tâche de travail et qu'elles s'engagent dans la formation. Ainsi, il se révèle important qu'elles connaissent les attentes et les critères de réussite dès le début du parcours de formation.
- ◊ **Évaluation continue du programme** : la structure du programme de formation, les approches adoptées et l'accompagnement offert doivent être ajustés en cours de route pour répondre au mieux aux besoins des PENDB et pour s'assurer de la réelle progression de leurs apprentissages, et ce, dans le but que le programme demeure efficace pour elles.

## En conclusion

Le parcours innovant de formation qualifiante pour les PENDB, élaboré dans le contexte de l’École universitaire au secondaire, a été créé en réponse à un besoin pressant, notamment pour le CSSDA. Bien que le temps disponible à la création de ce programme se soit avéré restreint pour des raisons financières et logistiques, l’équipe EUS a pris soin de s’appuyer sur les connaissances issues de la recherche (CIR). Ces connaissances, jumelées à la collaboration des personnes-ressources impliquées dans le projet, ont permis, comme recommandé par le Conseil Supérieur de l’Éducation (2023), d’« accueillir ces personnes qui désirent entreprendre une reconversion professionnelle à l’enseignement, les accompagner dans leur formation en tenant compte de leurs acquis et de leurs besoins d’apprenantes et apprenants adultes, et les soutenir dans la conciliation travail-famille-études » (p. 108).

Le programme de formation innovant a été mis en œuvre au CSSDA à l’automne 2025. En s’appuyant sur les principes transversaux, les lignes d’action et les autres éléments importants identifiés dans la littérature recensée, l’équipe EUS a mis sur pied un programme innovant de formation qualifiante qui, entre autres :

- ◊ se vit directement dans le milieu, à l’intérieur même des établissements du CSSDA ;
- ◊ concilie travail, études et vie personnelle en insérant les horaires de cours et les autres activités académiques dans l’horaire de travail des PENDB et des personnes-ressources qui les accompagnent ;
- ◊ prend en compte les contraintes financières des PENDB en intégrant des journées de libération rémunérées pour les activités académiques ;
- ◊ assure un suivi et un accompagnement personnalisé en insérant des cliniques et des rencontres d’accompagnement à l’horaire ;
- ◊ soutient et encadre les personnes qui accompagnent les PENDB en formation, comme les personnes-enseignantes affiliées (EA) par l’instauration d’une communauté de pratique qui leur est dédiée.

Dans les prochaines années, il serait intéressant de porter un regard sur le vécu des PENDB expérimentant ce programme ainsi que sur l’expérience des différentes personnes les accompagnant dans ce parcours.

Retrouvez les informations concernant nos parcours qualifiants ainsi que les autres ressources publiées par l’équipe de l’UQTR sur notre site Internet en balayant le code ci-dessous.

