



Ordre des enseignantes  
et des enseignants de l'Ontario

# INSERTION PROFESSIONNELLE DES NOUVEAUX ENSEIGNANTS grandir dans la profession



# Avant-propos

L'Ontario a aujourd'hui l'occasion d'agir de façon à améliorer les pratiques pédagogiques des dix prochaines années dans les écoles de la province.

Le renouvellement en masse de notre population enseignante et l'arrivée sur le marché du travail de dizaines de milliers de nouveaux enseignants enthousiastes, dont la formation aux méthodes pédagogiques modernes les aura équipés pour hausser le niveau d'excellence de l'enseignement dans nos écoles, nous offrent une occasion propice au changement.

Cette possibilité risque toutefois de nous échapper si, au contraire, notre système scolaire ne tire pas profit de la sagesse et des connaissances des enseignants et administrateurs chevronnés qui prennent leur retraite en nombre record.

En 2000, dans un document portant sur les moyens d'assurer la compétence de la profession enseignante, l'Ordre recommandait l'introduction d'un programme d'insertion professionnelle de deux ans pour les nouveaux enseignants afin qu'ils continuent de développer et de parfaire leurs compétences.

Tout indique que la qualité de l'enseignement est la variable qui a le plus d'incidence sur l'apprentissage de l'élève. Les études démontrent également qu'un programme d'insertion efficace, comprenant du mentorat, favorise la confiance et la compétence des nouveaux enseignants, et les aide à améliorer leurs pratiques pédagogiques, à grandir dans la profession et à y demeurer.

Pourtant, en 2002, moins de 20 p. 100 des nouveaux enseignants de la province ont bénéficié d'un mentor. Moins de la moitié de nos membres se sont dit satisfaits de leur orientation et de leur insertion.

Lorsque les nouveaux enseignants diplômés bénéficient d'un appui établi sur des normes professionnelles et sur une vision bien articulée de ce qui constitue un enseignement réussi, améliorer l'apprentissage de l'élève devient un objectif tout à fait réalisable.

La profession doit trouver un moyen efficace de transmettre, à la nouvelle génération, les connaissances collectives des enseignants chevronnés et de leur fournir de l'appui durant leurs premières années d'enseignement.

L'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario demande au gouvernement qu'il exige et finance des programmes d'insertion professionnelle dans tous les conseils scolaires. Dans ce but, nous avons créé un cadre d'élaboration d'un programme d'insertion systématique. Nous nous appuyons sur les résultats de recherches récentes et de consultations approfondies. Nos recommandations tiennent compte des nombreux commentaires et conseils que nous avons recueillis parmi les enseignants de l'Ontario, les directeurs d'école ainsi que les conseils scolaires et d'autres partenaires en éducation. Le présent document n'aurait pu prendre forme sans leur participation et nous leur en sommes reconnaissants.

Nous avons l'occasion, par le biais d'un programme d'insertion modèle, de créer de nouvelles communautés d'apprentissage dans nos écoles et d'inciter un engagement envers les normes d'exercice et de déontologie les plus strictes. Un programme d'insertion contribuera à la croissance professionnelle de chaque enseignant et favorisera l'établissement, dans les écoles, d'une culture de collaboration axée sur l'apprentissage de l'élève.

La profession doit trouver un moyen efficace de transmettre, à la nouvelle génération, les connaissances collectives des enseignants chevronnés.

Les enseignants qui, au cours des prochaines années, apporteront avec eux leurs connaissances et leur engagement dans les écoles de la province, formeront le noyau de la profession enseignante des trois prochaines décennies. Nous devons tirer parti de cette occasion historique d'améliorer de façon significative et durable la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans nos écoles.

En tant qu'ordre professionnel chargé de régler la profession enseignante dans l'intérêt du public, l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario a la responsabilité d'assurer la formation initiale et le perfectionnement professionnel de ses membres.

D'après nous, les premières années d'enseignement de nos membres, surtout les deux premières, constituent la prolongation d'un apprentissage qui débute à la faculté d'éducation, se poursuit dans l'exercice de la profession et s'intensifie au fil de l'expérience.

Nous devons créer un moyen systématique d'améliorer les connaissances et les compétences de nos membres en profitant de l'expérience d'enseignement et d'apprentissage inhérente à un programme d'insertion professionnelle. Nos nouveaux membres en bénéficieront grandement; les élèves de l'Ontario en bénéficieront davantage.

Le registrateur et chef de la direction,

*W. Douglas Wilson*

W. Douglas Wilson  
Ordre des enseignantes  
et des enseignants de l'Ontario



## Évoluer dans la profession

D'après les statistiques de l'Ordre, sur les 10 000 nouveaux enseignants qui entrent chaque année dans une classe élémentaire ou secondaire de la province, près de 7 000 d'entre eux sont de nouveaux diplômés des facultés d'éducation de l'Ontario.

Chaque année, les données du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario révèlent qu'environ 3 500 enseignants quittent l'enseignement à plein temps avant la retraite.

D'après un sondage effectué par la Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants en 2000, plus de 60 p.100 des conseils scolaires de l'Ontario pensent que le maintien de l'effectif enseignant est un problème.

Depuis sa création en 1997, l'Ordre s'est penché sur la question du recrutement et du maintien de l'effectif enseignant en ce vent de changement qui souffle sur la population enseignante de l'Ontario. En avril 2000, soit trois ans plus tôt, dans un document intitulé *Maintenir, assurer et démontrer la compétence de la profession enseignante*, nous recommandions «[q]ue tout employeur soit tenu d'offrir un programme d'initiation de deux ans dont les principaux éléments seraient définis par l'Ordre à tout débutant qui a un emploi régulier, pour s'assurer qu'il continue de faire l'acquisition des connaissances et compétences requises de tout membre de la profession enseignante».

Tout indique qu'un programme d'insertion professionnelle qui fournit un appui soutenu selon des modalités prédéfinies aide les nouveaux enseignants durant la période de transition où les étudiants passent professionnels et que c'est même un facteur crucial pour les garder dans la profession.

Dans un rapport en 1995, la Commission royale sur l'éducation recommandait «que les conseils scolaires soient tenus d'offrir un appui professionnel convenable et soutenu à tous les enseignants pendant leur première année d'exercice, afin de faciliter leur passage à l'enseignement à temps plein», par le biais de mentors désignés ou de consultants.

En 1991, selon une étude menée par le Conseil ontarien sur la formation du personnel enseignant, 89 p.100 des conseils scolaires de la province avaient déjà commencé à planifier, à élaborer et à mettre en œuvre de tels programmes, et dans la plupart d'entre eux, le mentorat jouait un rôle important.

Toutefois, dix ans plus tard, une enquête sur la transition à l'enseignement menée par l'Ordre révèle que parmi tous les nouveaux enseignants ontariens, seulement un sur cinq environ participe à un programme de mentorat.

En 2000, la Commission d'amélioration de l'éducation reconnaissait que le perfectionnement professionnel est l'une des pierres angulaires de la croissance du système d'éducation ontarien et elle se penchait également sur la question de son financement. Selon ses estimations, le coût moyen de formation des employés de tous les secteurs s'élevait à 776 \$ par personne, soit 1,6 p.100 de la masse salariale, tandis que celui du secteur de la santé et de l'éducation était de 423 \$ seulement. Si l'on prend en ligne de compte la masse salariale de l'éducation en Ontario à cette époque-là, soit 10,6 milliards de dollars, et la moyenne de 1,6 p.100, la Commission a calculé que 170 millions de dollars devraient être consacrés au perfectionnement professionnel chaque année.

Les débutants cherchent surtout à obtenir les conseils et les commentaires d'enseignants chevronnés ainsi que l'appui de la direction d'école et des collègues. Ils veulent continuer de se perfectionner et ont à cœur leur épanouissement au sein de la profession.

Les fédérations d'enseignants, les conseils scolaires, le ministère de l'Éducation, les facultés d'éducation et l'Ordre cherchent tous des moyens d'aborder les questions de maintien de l'effectif et de l'évolution professionnelle des nouveaux enseignants. Comme l'un des participants l'a fait remarquer l'année dernière au cours du symposium «L'enseignement, ça compte!» organisé par la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario de concert avec le Council of Directors of Education : «Il faut mettre en place un système d'appui des nouveaux enseignants [...] ce système doit comporter un soutien véritable».

L'Ordre a intégré la notion de collaboration et de mentorat dans les *Normes d'exercice de la profession enseignante* et les *Normes de déontologie de la profession enseignante*. Il a également identifié le mentorat comme une excellente occasion de faire preuve de leadership dans le *Cadre de formation de la profession enseignante*.

L'Ordre travaille déjà en partenariat avec plusieurs conseils scolaires à la conception de programmes d'insertion inspirés de ces normes.



Au printemps 2003, l'Ordre a rencontré des groupes partout dans la province pour discuter de la structure d'un programme d'insertion professionnelle, y compris de nouveaux enseignants, des directeurs de l'éducation, des agents de supervision, des directeurs d'école, des directeurs adjoints, des agents du perfectionnement du personnel, des conseillers pédagogiques, des enseignants mentors, des présidents de conseils d'école, des conseillers scolaires, des parents et des représentants des fédérations, des facultés d'éducation et du ministère de l'Éducation.

Les séances de consultation ont révélé qu'on approuvait l'idée d'un programme d'insertion professionnelle, y compris le mentorat et les congés professionnels, et qu'on s'accordait pour dire qu'un tel programme devait être flexible pour répondre aux besoins de chaque école et comprendre de la recherche et des examens périodiques. Les participants ont également nommé les défis auxquels ils font face, soit un engagement tardif après la rentrée de septembre, l'affectation des nouveaux enseignants, le manque de ressources et les problèmes qui découlent des congés professionnels.

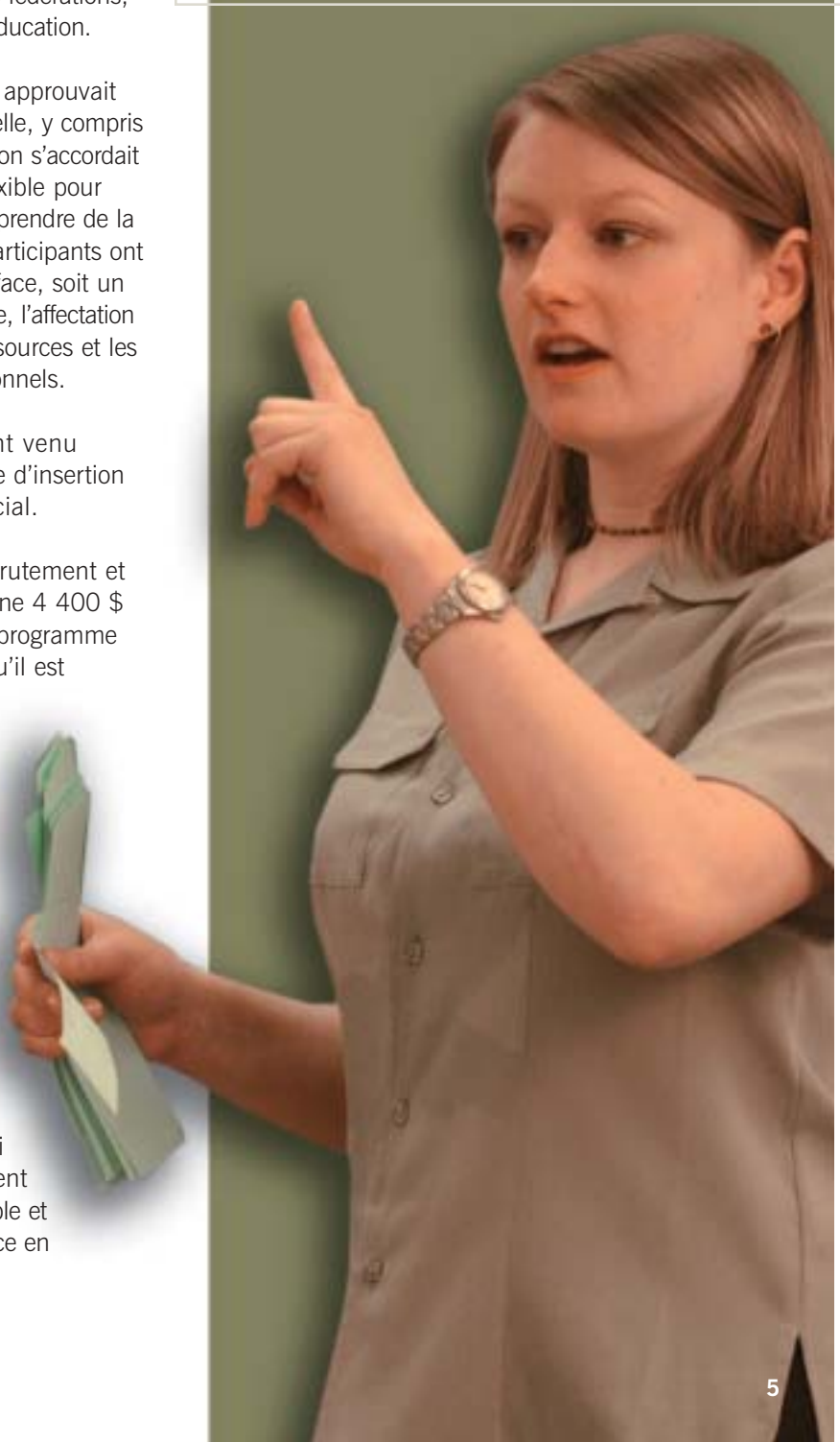
L'Ordre estime que le temps est maintenant venu d'établir la structure formelle d'un programme d'insertion professionnelle obligatoire au niveau provincial.

Nous avons calculé que le processus de recrutement et d'embauche d'un enseignant coûte en moyenne 4 400 \$ au système éducatif. L'Ordre maintient qu'un programme d'insertion professionnelle de deux ans, tel qu'il est présenté dans le présent document, coûterait 4 000 \$ par nouvel enseignant.

Il est crucial d'instaurer un financement ciblé et continu. La création de réseaux de soutien exige une reconnaissance ainsi qu'un engagement financier et temporel de la part de sources provinciales. L'insertion n'a guère de chance de réussir si elle n'a pas sa raison d'être à part entière.

Le succès de l'insertion des tout nouveaux enseignants en Ontario n'est pas seulement un facteur important pour leur bien-être professionnel et personnel, mais il est aussi essentiel à la croissance et au développement de la profession enseignante dans son ensemble et à l'excellence du système éducatif de la province en particulier.

**Les débutants cherchent surtout à obtenir les conseils et les commentaires d'enseignants chevronnés ainsi que l'appui de la direction d'école et des collègues.**



## Avantages de l'insertion professionnelle

Le principal but d'un bon programme d'insertion professionnelle est de fournir aux nouveaux enseignants des techniques qui les aideront à obtenir le meilleur de leurs élèves. L'expérience montre que la qualité de l'enseignement est l'élément susceptible de faire le plus de différence dans l'apprentissage des élèves. Cet engagement envers l'apprentissage des élèves se reflétera dans leurs accomplissements.

C'est en voyant l'importance que les enseignants accordent à la formation continue que les élèves comprennent à quel point il est essentiel d'apprendre la vie durant.

Manifestement, il est dans l'intérêt du public d'investir les ressources nécessaires à la mise en place d'une structure permettant à la direction et aux enseignants de l'Ontario, ces 30 prochaines années, de profiter du fruit de l'expérience professionnelle de leurs collègues. Un programme d'insertion faisant partie intrinsèque des plans d'amélioration des écoles contribuera à maintenir leur richesse culturelle au sein des différentes communautés de la province.

Il est également dans l'intérêt du public de s'assurer que notre système éducatif prendra des mesures fondamentales pour garder les nouveaux enseignants dont la formation est financée par les fonds publics.

Dans le cadre d'un programme d'insertion, l'appui des collègues, de la direction et du système joue un rôle important puisqu'il contribue à établir la confiance en soi et à assurer les compétences. Les nouveaux enseignants deviennent plus efficaces en classe, s'épanouissent professionnellement, tirent plus de satisfaction de leur emploi et s'intègrent plus facilement dans la culture de l'école. L'insertion renforce l'aspect évolutif de la formation puisqu'elle fournit une transition entre les deux étapes de la carrière. Elle fournit une structure de base aux enseignants qui les aidera à intégrer les aspects scolaires et théoriques de leur formation initiale à la vie de tous les jours, à leur enseignement et à leurs affectations.

Pour toutes les personnes impliquées, le programme d'insertion professionnelle offre maintes occasions d'apprendre, de se perfectionner et de se transformer. Les enseignants chevronnés profitent de la formation au mentorat. Pour eux, il est enrichissant de pouvoir partager leurs connaissances et d'être exposé aux idées et expériences neuves de nouveaux collègues. Comme une enseignante du secondaire l'a dit durant une séance de consultation, «Le mentorat améliore aussi mon enseignement».

L'appui, l'encouragement et l'incitation prodigués par leurs collègues d'expérience influenceront grandement sur la réussite des nouveaux enseignants, à leurs yeux et aux yeux des autres.

## L'insertion et les normes d'exercice

Les normes d'exercice partent du principe que le développement personnel et professionnel est une évolution et que les enseignants passent par différentes étapes dans leur carrière et leur vie personnelle. Les normes demandent que l'enseignement repose sur :

- l'engagement envers les élèves et leur apprentissage
- les connaissances essentielles
- l'exercice de la profession
- le leadership et la communauté
- le perfectionnement professionnel.

Un bon programme d'insertion incorpore les pratiques d'enseignement exemplaires telles qu'énoncées dans les normes et le vocabulaire y afférent.

Les chercheurs ontariens en éducation Andy Hargreaves et Michael Fullan se sont penchés sur la relation qui existe entre le mentorat et les normes professionnelles dans leur ouvrage *Mentoring in the New Millennium*, paru en 1999. Ils discutent du fait que l'enseignement doit être encadré de normes d'exercice professionnel qui définissent ce que tout bon enseignant doit savoir et être capable de faire, ainsi que les qualités et les compétences qu'il devrait posséder et utiliser.

Pour atteindre l'excellence, l'Ordre définit la profession dans les *Normes d'exercice de la profession enseignante*, les *Normes de déontologie de la profession enseignante* et le *Cadre de formation de la profession enseignante*. Les normes fournissent les éléments descriptifs généraux d'un enseignement de qualité et présentent une image de ce que cela signifie d'être enseignant en Ontario.

Les enseignants, tant novices que chevronnés, ont témoigné de l'avantage de pouvoir utiliser les normes de l'Ordre pour encadrer et guider leur démarche dans le cadre du mentorat.

Tous les programmes de formation à l'enseignement et de perfectionnement professionnel doivent démontrer leur adhérence aux normes, tout comme un programme d'insertion doit le faire.

## Lignes directrices de l'insertion professionnelle

Une série de lignes directrices reposant sur les recherches actuelles et attestées au cours de récentes consultations auprès d'enseignants, de fédérations, de conseils, de facultés d'éducation, de directions d'école et de parents, jettent les fondations qui permettent aux conseils scolaires de concevoir des programmes d'insertion adaptés à leur réalité. Chaque programme aura des caractéristiques uniques.

Un bon programme d'insertion :

- possède une vision et des objectifs clairement définis
- donne avant tout de l'appui aux nouveaux enseignants pour les retenir dans la profession
- repose sur des normes professionnelles
- comprend un système de mentorat bien planifié
- reconnaît que la profession enseignante implique un apprentissage continu
- privilégie l'apprentissage en classe
- est une responsabilité que se partagent de nombreux partenaires en éducation
- améliore l'enseignement et l'apprentissage des élèves.

Devenir enseignant n'est pas un acte, mais un processus. La période d'insertion est une période de croissance professionnelle continue et rapide. L'appui devrait être offert à plusieurs niveaux et répondre aux divers besoins des nouveaux enseignants.

Les enseignants chevronnés profitent de la formation au mentorat. Pour eux, il est enrichissant de pouvoir partager leurs connaissances et d'être exposé aux idées et expériences neuves de nouveaux collègues.



Le processus d'insertion peut être divisé en plusieurs étapes : l'orientation avant le début des classes, l'orientation en début d'année, l'appui et l'aide au stade initial, l'appui et l'aide au cours des années suivantes.

Il existe d'excellents guides qui fournissent des ressources sur l'organisation d'un programme de croissance professionnelle au sein des écoles, tel que *Professional Beginnings*, un ouvrage publié en 2002 par la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario.

Les éléments particuliers qui forment la base de programmes exemplaires naissent des lignes directrices et de la compréhension du processus d'évolution professionnelle des nouveaux enseignants.

Une insertion professionnelle efficace :

- offre une initiation à l'école et à la salle de classe
- tire parti de l'appui soutenu des collègues au sein de l'école
- présente le conseil scolaire
- comprend un programme de mentorat
- fournit les ressources, le temps et l'encadrement nécessaires
- offre des possibilités de perfectionnement professionnel aux mentors et aux nouveaux enseignants
- procure du soutien administratif et fait preuve de compréhension et d'engagement
- crée des occasions de réflexion et d'auto-évaluation
- tient compte des inquiétudes des nouveaux enseignants sans perdre de vue les priorités du système
- repose sur des normes.

## Les besoins des nouveaux enseignants

Pour son enquête sur la transition à l'enseignement, l'Ordre a envoyé des sondages à 2 200 enseignants de première année en mars et avril 2002. Des 550 personnes qui ont répondu, 96 p.100 occupaient un poste en enseignement. Seulement 53 p.100 d'entre elles ont déclaré avoir tiré quelques bienfaits de leur orientation et moins de la moitié se sont dit satisfaites des ressources didactiques et du perfectionnement professionnel offerts par leur conseil scolaire. Un répondant sur cinq avait obtenu du mentorat, de façon formelle ou informelle, et dans ce groupe, la moitié seulement des enseignants se sont montrés satisfaits ou plutôt satisfaits de leur expérience.

Le sondage demandait d'identifier les priorités en termes d'amélioration de la confiance, de la compétence et du professionnalisme. Les réponses ont montré que le mentorat se tenait en tête de liste des priorités, ses avantages étant la collaboration, la rétroaction, les observations et le partage de l'information avec des collègues d'expérience. Outre la possibilité de réseauter avec d'autres nouveaux collègues, les nouveaux enseignants avaient également besoin de l'appui et des commentaires de la direction.

La deuxième priorité était d'avoir plus d'occasions d'explorer différents styles d'enseignement et différentes façons de planifier les cours. Acquérir de l'expérience en gestion de classe et pouvoir répondre aux besoins particuliers de chaque élève se tenaient en tête de liste de leurs inquiétudes concernant la classe.

En troisième lieu, les nouveaux enseignants voulaient en savoir plus sur l'évaluation des élèves et la communication avec les parents. Ceux qui se sont vus confier une classe à années multiples ou l'éducation de l'enfance en difficulté ou encore l'enseignement des années sujettes aux tests normalisés de l'Ontario se sont plaints de ne pas avoir été suffisamment préparés à assumer ces tâches. Ils se sentaient incapables d'enseigner le nouveau curriculum.

Les tout nouveaux enseignants ont aussi souligné l'importance de l'appréciation et de l'appui des collègues, de la direction et des parents. Ils ont besoin de savoir que leurs efforts ne passent pas inaperçus.

Les résultats de ce sondage se font l'écho des divers ouvrages et articles portant sur les besoins et les inquiétudes des nouveaux enseignants (voir, entre autres, Danielson, 1999; Hargreaves et Fullan, 1999; Huling, 2001; Paquay et al, 1996; Perrenoud, 2001; Veenman, 1984).



Lorsque l'on a consulté les nouveaux enseignants sur le genre d'appui qu'ils auraient voulu, ils ont répondu du mentorat, mais aussi une orientation structurée, de l'aide avec les ressources dans la classe et davantage d'occasions de perfectionnement professionnel. Les représentants des fédérations ont appelé cette tendance une «culture d'appui».

Les nouveaux enseignants profiteraient d'une plus grande expérience d'apprentissage dans les domaines suivants :

- le mentorat
- l'évaluation et la communication avec les parents
- les méthodes d'enseignement adaptées à la diversité des apprenants
- la création d'un environnement favorable à l'apprentissage
- la gestion de classe
- la planification des cours
- la technologie.

Les nouveaux enseignants bénéficieraient également de marques de reconnaissance formelle, d'appui et d'une valorisation de l'emploi.

Aujourd'hui, les enseignants chevronnés qui s'intéressent au mentorat font face à maints défis tels que le manque de temps et de ressources.

En septembre 2001, des éducateurs de tout l'Ontario se sont rassemblés à l'Ordre pour se pencher sur le rapport du Groupe de travail sur l'offre et la demande de personnel enseignant en Ontario. Leurs discussions ont fait l'objet d'un rapport concernant bien la question : «[...] les horaires chargés, les obligations administratives et parascolaires découragent bien des personnes d'assumer le rôle d'enseignant associé et laissent peu de temps pour entretenir des rapports fructueux entre mentors et nouveaux enseignants».

Durant la consultation, on a suggéré que les ressources comportent des congés professionnels destinés à la planification de cours, à l'enseignement en équipe, à l'observation de la pratique et à la rétroaction; des possibilités de perfectionnement professionnel qui renforcent le mentorat; la rémunération des mentors et des programmes intensifs d'insertion durant l'été.

Malgré les difficultés inhérentes à la mise en place et au maintien des jumelages entre les nouveaux enseignants et leurs mentors, les enseignants tant novices que chevronnés plaident la cause du mentorat.

**Les enseignants chevronnés qui s'intéressent au mentorat font face à maints défis tels que le manque de temps et de ressources.**



## Le mentorat, une priorité pour les nouveaux enseignants

L'enquête de l'Ordre sur la transition à l'enseignement confirme les résultats de nombreux chercheurs, soit que le mentorat est une priorité pour les débutants. Toutefois, de tous les diplômés des programmes de formation à l'enseignement de 2001 et 2002, moins de 20 p. 100 ont participé à un programme de mentorat.

La participation de mentors est l'intervention la plus efficace et la plus rentable d'un programme d'insertion professionnelle. Nombre d'enquêtes et autres ressources documentaires énoncent bien les rôles, les connaissances de base et les compétences nécessaires au mentorat (voir, par exemple, Janus, 1996; Gold, 1996; Ganser, 1999; Robbins, 1999; Huling-Austin, 1990; Little, 1990). Ces rôles peuvent aller de l'aide informelle de collègues offrant un soutien moral et émotionnel, à celle de conseillers professionnels qui fournissent un encadrement avisé, des commentaires et une évaluation de la pratique.

Durant la consultation, les nouveaux enseignants tout comme les représentants des conseils scolaires ont souligné l'importance d'un mentorat non discriminatoire et volontaire. Ils ont aussi parlé du besoin de souplesse afin que les nouveaux enseignants occasionnels ou qui font de la suppléance puissent participer. En parlant des expériences positives qu'ils ont vécues, les nouveaux enseignants mentionnent souvent l'appui formel ou informel d'un collègue qui a fourni conseils, observations, commentaires et appui.

Le mentor appuie, guide, conseille, analyse, résout les problèmes et offre des commentaires. Cet appui ne fait pas partie du processus d'évaluation. Les mentors tiennent aussi lieu de banques d'informations, de modèles à suivre, de confidents et d'amis. Les bénéfices du mentorat s'étendent bien au-delà du coup de main qu'on donne aux nouveaux enseignants pour les aider à passer l'année.

L'attitude et les compétences des mentors et leur volonté de perfectionner ces compétences sont deux qualités essentielles à une relation féconde. Une formation professionnelle bien pensée facilite la croissance professionnelle du mentor et de son protégé dans le cadre d'une relation basée sur l'appui et le défi.

Les mentors doivent être choisis judicieusement, selon des critères bien définis. Que les mentors se portent volontaires ou qu'on leur demande de tenir ce rôle, leur participation doit être délibérée. Un bon mentor doit avoir de l'entregent, jouir d'une bonne réputation au sein de l'école et du conseil scolaire, démontrer une ouverture d'esprit face à l'apprentissage, faire preuve de respect envers les autres, se montrer disposé à aider et à enrichir un nouvel enseignant, faire preuve de coopération et avoir acquis une excellente pratique d'enseignement.

Le mentorat demande des compétences uniques qui peuvent être acquises durant des activités de perfectionnement professionnel. Le perfectionnement professionnel des mentors est plus efficace s'il est continu et qu'il évolue avec le partenariat. Le rôle est trop complexe pour être saisi d'un coup. Les mentors devraient régulièrement avoir l'occasion de consolider et d'étendre leurs connaissances et leurs compétences dans :

- l'éducation et le perfectionnement des adultes
- le rôle du mentorat
- les stratégies pédagogiques
- les besoins des nouveaux enseignants
- la capacité de réflexion
- la communication
- les stratégies d'observation
- les étapes de l'apprentissage de l'enseignement
- les activités d'encadrement et les entretiens.

## Cadre d'élaboration d'un programme d'insertion professionnelle

La vision que véhiculent les *Normes d'exercice de la profession enseignante*, les *Normes de déontologie de la profession enseignante* et le *Cadre de formation de la profession enseignante* constitue le fondement de tout programme d'insertion.

### Le nouvel enseignant

Pour les besoins du programme d'insertion, on entend par «nouvel enseignant» une personne qui vient d'obtenir sa carte de compétence en Ontario ou qui l'a obtenue dans les trois dernières années.

## Éléments d'un programme d'insertion

L'Ordre retient les éléments suivants comme étant essentiels à l'efficacité d'un programme d'insertion de deux ans :

- objectifs
- liens manifestes avec les normes professionnelles et de déontologie
- orientation
- appui
- mentorat
- perfectionnement professionnel
- appréciation
- congés professionnels
- évaluation.

Avec le concours et l'appui du personnel ressource, des nouveaux enseignants, de la direction, du corps professoral des facultés d'éducation et des membres des fédérations d'enseignants, chaque conseil et chaque école devra élaborer un programme susceptible de répondre à ses propres besoins.

### 1. Objectifs

L'Ordre estime que le programme d'insertion doit avoir les objectifs suivants :

- améliorer l'apprentissage des élèves
- attirer et retenir les nouveaux enseignants
- aider les nouveaux enseignants à se perfectionner dans l'exercice de leur profession
- initier les nouveaux enseignants à la culture de l'école
- offrir des possibilités de perfectionnement professionnel
- contribuer à l'esprit de collaboration du milieu scolaire
- montrer au public que les nouveaux enseignants ont les compétences et l'appui nécessaires pour devenir de bons enseignants.

Les enseignants de chaque conseil voudront peut-être ajouter d'autres objectifs selon leur cas particulier.

### 2. Liens manifestes avec les normes professionnelles

La conviction que l'enseignant a le pouvoir d'influer sur l'apprentissage de l'élève est au cœur même d'un programme d'insertion efficace car il s'agit avant tout d'améliorer la qualité de l'apprentissage de l'élève.

**La conviction que l'enseignant a le pouvoir d'influer sur l'apprentissage de l'élève est au cœur même d'un programme d'insertion efficace.**



Lorsque les nouveaux enseignants bénéficient d'un appui qui repose sur les *Normes d'exercice de la profession enseignante* et les *Normes de déontologie de la profession enseignante*, et sur une vision bien articulée de ce qui constitue un enseignement réussi, améliorer l'apprentissage de l'élève devient un objectif tout à fait réalisable.

Les normes demandent que l'enseignement repose sur :

- **l'engagement envers les élèves et leur apprentissage.** Les enseignants se dédient à engager les élèves dans leur apprentissage et à les appuyer. Ils les traitent équitablement et respectueusement, les encouragent à se développer en tant qu'individus et membres de la société, et les préparent à apprendre la vie durant.
- **les connaissances essentielles.** Les enseignants connaissent le curriculum, la matière, l'élève et la pédagogie. Ils sont au courant des lois relatives à l'éducation, des méthodes de communication et des façons d'enseigner dans un monde en évolution.
- **l'exercice de la profession.** Les enseignants se servent de leurs connaissances, de la compréhension qu'ils ont de l'élève, du curriculum, de l'enseignement et d'un contexte d'apprentissage changeant pour promouvoir l'apprentissage de l'élève. Ils mesurent et évaluent constamment ses progrès. Ils modifient et peaufinent l'exercice de leur profession par une réflexion continue.
- **le leadership et la communauté.** Les enseignants sont des leaders qui créent et assurent la continuité de communautés d'apprentissage dans leurs classes, leurs écoles et leur profession. Ils collaborent avec leurs collègues et d'autres professionnels, avec les parents et d'autres membres de la communauté afin de mettre en valeur les programmes scolaires et l'apprentissage des élèves.
- **le perfectionnement professionnel.** Les enseignants sont des apprenants qui reconnaissent l'interdépendance qui existe entre l'apprentissage de l'enseignant et celui de l'élève. Ils s'impliquent continuellement dans un ensemble d'activités de perfectionnement favorisant leur croissance professionnelle.

Les enseignants occupent une position de confiance où ils ont de l'influence. Les normes de déontologie de l'Ordre demandent qu'ils :

- entretiennent des relations professionnelles avec leurs élèves
- reconnaissent et respectent la nature privilégiée de leurs relations
- fassent preuve d'un respect impartial et constant envers tous leurs élèves en tant qu'individus ayant des besoins continus d'apprentissage et des aptitudes qui leurs sont propres
- respectent la confidentialité des informations qu'ils reçoivent
- montrent du respect pour la dignité humaine, les valeurs spirituelles et culturelles, la liberté, la justice sociale, la démocratie et l'environnement
- s'efforcent de créer un environnement professionnel qui soutienne le développement social, physique, intellectuel, spirituel, culturel, moral et émotionnel des élèves
- se basent sur le respect, la confiance et la communication afin d'établir des partenariats avec les parents ou tuteurs pour l'éducation des élèves
- agissent avec intégrité, honnêteté, impartialité et dignité
- donnent des conseils lorsque des règlements ou des pratiques devraient être examinés ou révisés
- appliquent les lois et règlements en vigueur.

Le programme d'insertion doit clairement se rapporter à ces normes.

### 3. Orientation

#### «Appui concret, information, politique.»

– *Priorités des nouveaux enseignants durant leur première année d'enseignement, enquête sur la transition à l'enseignement*

L'Ordre recommande l'établissement, avant même le début des classes, d'une orientation structurée pour les nouveaux enseignants se composant de réunions à l'échelon du conseil et de l'école, de manuels d'orientation et autres documents, et d'occasions de discuter avec des collègues.

Les nouveaux enseignants devraient assister à une séance d'information organisée par leur conseil scolaire, durant laquelle l'administration et les autres partenaires en éducation accueilleraient les nouveaux arrivés et les renseigneraient sur le conseil. Ces renseignements peuvent porter sur la mission, les priorités, les politiques, la structure, les programmes, le programme de perfectionnement professionnel et la culture du conseil.



Les nouveaux enseignants devraient également participer à une séance d'orientation à leur école. En plus de les initier à la culture de l'école, à ses politiques, ses procédures, ses routines, sa mission, son horaire et ses locaux, cette activité pourrait être une occasion de rencontrer les autres enseignants et le personnel administratif.

Ces séances permettent aux nouveaux enseignants de faire connaissance avec d'autres nouveaux enseignants et de rencontrer ou de choisir leur mentor.

Le conseil et l'école devraient mener leurs séances d'orientation une deuxième fois, et même plus si nécessaire, pour permettre aux nouveaux enseignants engagés après la rentrée d'en profiter. Le matériel d'orientation devrait être mis à la disposition des nouveaux enseignants occasionnels.

#### 4. Appui

##### «Appui de la direction.»

– *Priorité des enseignants durant leur première année d'enseignement, enquête sur la transition à l'enseignement*

L'Ordre recommande que le programme d'insertion comprenne des mesures d'appui pour les nouveaux enseignants au niveau de l'école. Cet appui, qui variera d'école à école, peut faire partie du plan d'amélioration de l'école.

La direction devrait veiller à ce que les nouveaux enseignants disposent des ressources didactiques dont ils ont besoin et qu'ils communiquent avec des collègues par l'intermédiaire de différents réseaux afin de discuter de questions portant sur une matière ou une année d'études donnée. Ce besoin d'une base de ressources adéquate se fait particulièrement sentir dans le système de langue française.

La collaboration en matière de planification et d'enseignement peut également réduire le sentiment d'isolement que ressentent nombre de nouveaux enseignants.

La direction devrait aussi s'efforcer d'affecter les nouveaux enseignants à des fonctions convenant davantage à leur situation, ce qui veut dire, autant que possible, ne pas leur donner de classe portative ou à années multiples ou encore de classe réservée à l'éducation de l'enfance en difficulté ou faisant l'objet de tests de l'OQRE. La direction peut également aider le nouvel enseignement en évitant de le surcharger d'activités parascolaires.

**Ce besoin d'une base de ressources adéquate se fait particulièrement sentir dans le système de langue française.**

Les fédérations et conseils scolaires travaillent déjà en partenariat pour fournir de bonnes séances d'orientation structurées, bien qu'il soit souvent difficile d'inclure les nouveaux enseignants engagés occasionnellement ou tard dans l'année. Les nouveaux enseignants ont décrit les défis de ne pas connaître les «règlements implicites» de l'école, de ne pas savoir où trouver les ressources et de ne pas être sûrs des exigences administratives de l'école.

*Tiré de la consultation de 2003*





Lorsque les écoles sont de taille modeste, comme dans les conseils scolaires du nord, des campagnes ou de langue française, il est fort possible que de nouveaux enseignants doivent composer avec des affectations plus difficiles. Dans ce cas, les conseils et les écoles devraient faire tout leur possible pour fournir aux nouveaux enseignants les ressources dont ils ont besoin.

La direction peut fournir, avant la date prévue, des renseignements sur le calendrier et les procédures d'évaluation des enseignants et de leurs élèves. Des réunions périodiques avec la direction atténuent le stress et fournissent des renseignements pratiques qui facilitent l'évaluation de l'enseignant et de l'élève.

La direction pourrait avoir besoin de plus d'appui et de ressources, surtout au début de la mise en œuvre du programme d'insertion.

## 5. Mentorat

### «Des commentaires constructifs de la part d'un enseignant d'expérience.»

– *Priorité des nouveaux enseignants durant leur première année d'enseignement, enquête sur la transition à l'enseignement*

L'Ordre recommande fortement la mise en œuvre d'un programme de mentorat visant le jumelage d'un enseignant d'expérience et d'un nouvel enseignant.

Pour l'Ordre, la participation du mentor est volontaire et son rôle n'est pas d'évaluer le nouvel enseignant mais plutôt de lui fournir de l'encadrement, de l'information, des conseils, de l'appui et un modèle à suivre. Les qualités du mentor doivent dépasser celles de l'enseignant exemplaire. Il devrait :

- jouir d'une excellente réputation au sein de l'école et du conseil
- posséder beaucoup d'entregent
- croire en l'importance de la croissance professionnelle des nouveaux enseignants
- faire preuve d'excellentes pratiques pédagogiques
- croire au perfectionnement professionnel.

Les nouveaux enseignants valorisent le soutien qu'ils ont reçu, y compris l'appui de leur directeur d'école, des enseignants, du personnel d'autres écoles et du conseil. Ils décrivent également les difficultés auxquelles ils ont dû faire face à cause d'affectations difficiles, d'un manque de ressources en classe, d'un climat démoralisant et d'une insécurité d'emploi. Les représentants des conseils scolaires ont souligné les réalités d'embauche au sein des petites écoles et des écoles ayant un pourcentage élevé de nouveaux enseignants.

*Tiré de la consultation de 2003*

Le jumelage peut se faire en fonction de l'année d'études ou de la matière, de la proximité des salles de classe, de la compatibilité personnelle ou d'autres critères. Les nouveaux enseignants et les mentors pourraient se choisir mutuellement au terme d'une séance d'orientation. En général, les équipes se trouveront dans la même école, mais il est très possible d'établir un cybermentorat en ayant recours aux courriels et aux sites web pour faciliter la communication. Comme les nouveaux enseignants l'ont suggéré durant la consultation, les enseignants récemment retraités pourraient être de bons mentors.

L'Ordre est persuadé que les conseils scolaires et les fédérations devraient collaborer afin de définir les critères de sélection des mentors.

Le mentor et le nouvel enseignant déterminent en équipe les besoins du nouvel enseignant, établissent des objectifs et élaborent un plan d'action. Ainsi, l'équipe pourra décider de travailler, par exemple :

- la communication avec les parents
- l'utilisation des normes de déontologie pour façonner les rapports avec les élèves
- la gestion de classe
- les stratégies d'enseignement
- les aspects se prêtant à du perfectionnement professionnel
- l'évaluation des élèves
- la planification des cours
- l'utilisation de la technologie
- les mesures à prendre pour répondre aux différents besoins des élèves.

L'Ordre recommande que le travail de l'équipe compte un cycle continu d'observation en classe, de rétroaction, de réflexion et d'action. Au fur et à mesure que le nouvel enseignant acquiert de l'expérience, l'équipe reconsidérera ses objectifs. Au cours de la deuxième année, l'équipe pourrait ajouter un projet de recherche-action et trouver d'autres méthodes de travail susceptibles d'améliorer les pratiques pédagogiques du nouvel enseignant.

Les nouveaux enseignants ont demandé du mentorat. Tout comme les représentants des conseils, ils ont souligné l'importance d'une relation volontaire et non discriminatoire bâtie sur la confiance et le besoin de souplesse.

*Tiré de la consultation de 2003*

Pour que le programme de mentorat soit une véritable réussite, l'Ordre recommande que durant les deux années du programme, l'équipe mentor-protégé soit libérée de ses fonctions d'enseignement pendant un certain temps ou qu'elle soit rétribuée pour le travail qu'elle aura effectué en dehors de la journée d'école ou de l'année scolaire.

## 6. Perfectionnement professionnel

### «Des journées pédagogiques avec d'autres enseignants spécialisés dans mon domaine.»

– *Priorité des nouveaux enseignants durant leur première année d'enseignement, enquête sur la transition à l'enseignement*

Dans le cadre du programme d'insertion, tant les mentors que les nouveaux enseignants auront l'occasion de participer à des activités de perfectionnement professionnel.

L'Ordre recommande que les mentors reçoivent de la formation avant de début du mentorat sur des sujets tels que :

- l'apprentissage des adultes
- le rôle du mentor
- les besoins des nouveaux enseignants
- les aptitudes à la communication
- les aptitudes à la réflexion
- les stratégies d'encadrement y compris l'observation et les entretiens.

L'Ordre recommande également que les nouveaux enseignants, après consultation auprès de leurs mentors, participent à des activités de perfectionnement professionnel susceptibles de les aider à s'améliorer. L'allocation de 4 000 \$ par année pour chaque nouvel enseignant devrait inclure les coûts du perfectionnement professionnel.

Tandis que la première année d'insertion prend une forme plus structurée, la seconde doit comprendre davantage d'activités d'apprentissage autogéré et de perfectionnement professionnel pratique. Ces activités peuvent se composer de projets de recherche-action, de participation à des groupes de soutien dans Internet, de cours menant à une qualification additionnelle, de planification de leçons et autres activités de perfectionnement professionnel.

**L'Ordre est persuadé que les conseils scolaires et les fédérations devraient collaborer afin de définir les critères de sélection des mentors.**

**Les participants ont reconnu le besoin d'occasions de perfectionnement professionnel pour les nouveaux enseignants et les mentors. Les nouveaux enseignants voulaient observer les vétérans et se réunir avec d'autres enseignants pour discuter de leur pratique.**

*Tiré de la consultation de 2003*



## 7. Congés professionnels

**«Davantage de temps pour réfléchir aux pratiques pédagogiques et du temps pour élaborer des programmes de qualité.»**

– *Priorité des nouveaux enseignants durant leur première année d'enseignement, enquête sur la transition à l'enseignement*

Les mentors et les nouveaux enseignants doivent avoir des congés professionnels payés pour participer au programme. L'Ordre recommande d'accorder du temps à la formation. L'équipe mentor-protégé aurait jusqu'à huit jours pour ses activités périodiques de mentorat et jusqu'à quatre jours pour du perfectionnement professionnel.

Les participants ont appuyé à l'unanimité l'idée de congés professionnels pour le mentorat.  
*Tiré de la consultation de 2003*

La façon dont les congés payés seront organisés dépendra des conseils scolaires. Par exemple, ils pourront avoir une combinaison de congés professionnels, de samedis, d'heures rémunérées après le travail ou durant les vacances.

## 8. Appréciation

**«Une image plus positive auprès du public.»**

– *Priorité des nouveaux enseignants durant leur première année d'enseignement, enquête sur la transition à l'enseignement*

L'Ordre recommande que l'appréciation fasse partie de la planification du processus d'insertion.

Les congés professionnels, les ressources et le perfectionnement professionnel démontrent une appréciation de l'importance du mentorat. Mais l'appréciation doit également s'exprimer de façon explicite et plus officielle sous forme de lettres de félicitations de la part de la direction ou du conseil scolaire, d'un certificat de participation ou d'un événement public en l'honneur des mentors et des nouveaux enseignants.

L'Ordre reconnaîtra la participation au programme si le conseil fait une demande d'approbation dans le cadre du Programme de perfectionnement professionnel.

Les nouveaux enseignants perçoivent un manque de respect pour les enseignants de la part des élèves, des parents et du public. Ils ont accueilli avec enthousiasme la notion de reconnaissance professionnelle.  
*Tiré de la consultation de 2003*

## 9. Évaluation

L'Ordre recommande que le programme d'insertion, et non les participants, fasse l'objet d'une évaluation à la fin de chaque année, et ce, tant au niveau de l'école que du système. Cette évaluation devrait faire appel aux réflexions des mentors et des nouveaux enseignants.

Le conseil établirait un rapport sur son utilisation du budget du programme d'insertion, et le nombre de mentors et de nouveaux enseignants participants. Il pourrait également concevoir un outil pour s'assurer de la qualité du programme tel qu'un sondage écrit,

des groupes de consultation ou des entrevues en fin d'année afin d'évaluer le programme et de l'améliorer.

Les participants ont approuvé l'évaluation du programme et demandé que l'Ordre définisse des indicateurs de réussite.  
*Tiré de la consultation de 2003*

L'Ordre entend poursuivre son enquête sur la transition à l'enseignement afin de voir combien de nouveaux

enseignants participent à un programme d'insertion et de mesurer leur degré de satisfaction. En outre, les conseils devront dresser une liste des nouveaux enseignants qui décident de quitter la profession.

### Estimation du coût d'un programme d'insertion professionnelle de deux ans

Formation au mentorat	4 000 000 \$
Temps consacré aux activités de mentorat	24 000 000
Administration et appui du conseil	3 000 000
Perfectionnement professionnel pour les nouveaux enseignants	9 000 000
<b>Coût total du programme d'insertion professionnelle de deux ans</b>	<b>40 000 000 \$</b>

L'estimation repose sur la participation de 10 000 nouveaux enseignants dans 72 conseils scolaires. Le coût de l'insertion est de 4 000 \$ par nouvel enseignant. Le coût moyen de recrutement d'un nouvel enseignant est estimé à 4 400 \$.



## Conclusion

L'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario est conscient du fait que la profession recrute en ce moment une génération exceptionnelle de nouveaux enseignants dévoués, mais reconnaît aussi que la profession doit favoriser la croissance professionnelle de chaque enseignant, et en particulier ceux qui débutent dans la profession.

Un bon programme d'insertion aidera les enseignants à faire la transition entre le programme de formation initiale à l'enseignement et leur premier poste d'enseignant. En appuyant les enseignants dans leur nouvel environnement et en les aidant à se perfectionner tant au niveau des connaissances que des compétences, nous contribuons au sentiment de satisfaction qu'ils ressentent dans leur travail et nous les gardons dans la profession. Enfin, en les aidant à améliorer leurs méthodes d'enseignement, nous améliorons l'apprentissage des élèves.

L'Ordre recommande que :

- le gouvernement provincial exige, dans un délai raisonnable, que les conseils scolaires mettent en œuvre des programmes d'insertion professionnelle de deux ans
- la formule de financement des écoles soit modifiée de façon à permettre un financement suffisant, précis et continu de ces programmes
- les conseils scolaires soient tenus de présenter un rapport annuel sur la mise en œuvre de leur programme mais qu'ils soient libres de structurer les programmes
- les programmes d'insertion de tous les conseils comprennent les éléments essentiels présentés dans le présent document soit : des objectifs clairement définis, des liens avec les normes professionnelles, une orientation, un appui, du mentorat volontaire, du perfectionnement professionnel, la reconnaissance du travail, des congés professionnels et une évaluation
- le rôle de mentor soit volontaire.

**Un bon programme d'insertion aidera les enseignants à faire la transition entre le programme de formation initiale à l'enseignement et leur premier poste d'enseignant.**



## Annexe

### Le processus de consultation

Au printemps 2003, l'Ordre des enseignants et des enseignants de l'Ontario a préparé un document de réflexion, en français et en anglais, intitulé *Insertion professionnelle des nouveaux enseignants : grandir dans la profession*, qui proposait un cadre et des éléments d'un programme d'insertion professionnelle qui seraient efficaces d'après les recherches. Ce document comprenait également des prévisions budgétaires.

L'Ordre a organisé des séances de consultation pour inviter les nouveaux enseignants, les représentants des conseils et autres intervenants de la province à commenter son document préliminaire. Celui-ci, accompagné d'un formulaire interactif destiné à recueillir les observations, était disponible dans le site de l'Ordre à partir du 11 avril 2003. Les membres de l'Ordre et le grand public ont été invités à consulter le document et à remplir le formulaire en ligne ou à nous faire parvenir leurs commentaires par courriel ou par la poste.

Le document de réflexion accompagné de son formulaire a également été envoyé aux doyens de toutes les facultés d'éducation de l'Ontario pour les inciter à nous faire part du résultat de leurs réflexions.

Le personnel du ministère de l'Éducation a été diligemment informé au sujet du document préliminaire et du processus de consultation.

Le but de la consultation était de recueillir les différents points de vue des personnes concernées. La consultation s'est déroulée en deux parties.

Dans la première partie, l'Ordre a organisé des groupes de travail avec les nouveaux enseignants partout dans la province, ainsi qu'avec des représentants des conseils, y compris des directeurs de l'éducation, des agents de supervision, des directeurs d'école et des directeurs adjoints, des agents de perfectionnement du personnel, des conseillers pédagogiques, des enseignants mentors, des présidents des conseils d'école et des conseillers scolaires.

En tout, l'Ordre a organisé dix séances de travail, trois en français et sept en anglais. Plus de 100 nouveaux enseignants et près de 100 représentants de conseils, soit plus du tiers des conseils scolaires de la province, ont participé à ces séances de consultation.

Durant ces séances, on a tout d'abord récapitulé les circonstances qui ont mené à l'initiative, et la parole a ensuite été donnée aux participants. Le personnel de l'Ordre a animé les séances et guidé les participants en leur posant une série de questions ouvertes.

Dans un deuxième temps, les intervenants provinciaux ont été invités à participer à une séance de rétroaction à l'Ordre. Les agents de supervision, les directeurs d'école, les doyens, les conseillers scolaires, les parents et les représentants des fédérations et du ministère de l'Éducation ont participé à cette consultation.

Durant celle-ci, on a tout d'abord récapitulé les circonstances qui ont mené à l'initiative avant de donner la parole aux participants pour entendre leurs points de vue.

Les séances ont été enregistrées sur bande vidéo lorsque les participants ont donné leur permission. De plus, un rapporteur a pris des notes durant les séances et des animateurs ont également marqué les grandes lignes de la discussion sur des tableaux. Le personnel de la Division des questions professionnelles a ensuite compilé et analysé le contenu de toutes les données recueillies afin d'en extraire les thèmes principaux et les sujets d'inquiétude.



## Survol des résultats

- Les nouveaux enseignants, les représentants des conseils et les intervenants provinciaux approuvent l'idée d'un programme d'insertion professionnelle.
- Les conditions d'embauche rendent l'organisation d'une orientation au niveau de l'école et du conseil difficile.
- Les nouveaux enseignants ont trouvé que les écoles manquaient de ressources et que certaines de leurs affectations n'étaient pas raisonnables.
- Il existe plusieurs façons d'aborder le mentorat.
- Les nouveaux enseignants ont souligné le besoin d'avoir des possibilités de perfectionnement professionnel tout au long de leur carrière.
- Les objectifs et les éléments d'un programme d'insertion professionnelle doivent être strictement définis mais la structure et le déroulement du programme doivent faire preuve de souplesse.
- Les congés professionnels destinés au mentorat sont indispensables, même s'il sera difficile de les organiser.
- Les enseignants sont persuadés que la profession a besoin d'être mise en valeur.
- La recherche et les processus d'examen concernant l'impact des programmes d'insertion doivent être compris dans les grandes lignes du programme.
- Les grandes lignes du programme doivent faire preuve de souplesse pour s'adapter aux besoins de chaque école.

**Les nouveaux enseignants, les représentants des conseils et les intervenants provinciaux approuvent l'idée d'un programme d'insertion professionnelle.**



