



# Rapport de recherche collaborative

« L’insertion socioprofessionnelle du personnel  
enseignant d’origine immigrante en milieu  
scolaire franco-manitobain »

**Auteur :** Jules Rocque, Ph. D.

Professeur-chercheur à la Faculté d’éducation – cycle supérieur

Université de Saint-Boniface (Winnipeg, Manitoba, CANADA)

Le 30 septembre 2024

[jrocque@ustboniface.ca](mailto:jrocque@ustboniface.ca)

[ustboniface.ca/jrocque](http://ustboniface.ca/jrocque)

## REMERCIEMENTS

Un projet de recherche collaborative se réalise grâce aux personnes participantes ouvertes et généreuses prêtes à partager leur vécu, à faire part de leurs opinions et à présenter leurs perspectives sur une thématique complexe et importante comme celle de l’insertion socioprofessionnelle (ISP) du personnel enseignant d’origine immigrante (PEOI<sup>1</sup>) en milieu scolaire francophone au Manitoba. À la lumière de la grande diversité des membres de la communauté francophone du Manitoba, il faut creuser cette question, mieux comprendre les enjeux qui en découlent pour, enfin, mieux agir. C’est pourquoi nous disons un grand MERCI aux membres du personnel-cadre des deux divisions scolaires qui ont fait preuve d’ouverture en appuyant cette initiative de recherche dès le début ainsi qu’à toutes les personnes participantes dans les écoles pour leur grande générosité. Un merci également à l’assistante de recherche<sup>2</sup>, récipiendaire de la Bourse de recherche de la Bibliothèque Alfred-Monnin de l’Université de Saint-Boniface, qui a contribué au succès du projet.

---

<sup>1</sup> PEOI signifie « *personnel enseignant d’origine immigrante* » ou « *personne enseignante d’origine immigrante* », selon la phrase.

<sup>2</sup> Lisa Nankafu, étudiante de première année à la Faculté d’éducation et native de la République démocratique du Congo, a accepté que son nom soit publié dans ce rapport. Elle a effectué des recherches dans les banques de données, a transcrit des entretiens et, en collaboration avec l’auteur de ce rapport, a présenté une communication scientifique sur cette thématique lors d’un colloque à l’Université de Saint-Boniface en juin 2024.

## RÉSUMÉ

Ce rapport présente les résultats d'une recherche collaborative (Desgagné, 1997; Johnson, 2014) réalisée auprès des personnes praticiennes (n=84)<sup>3</sup> d'écoles de langue française et d'immersion française au Manitoba. Ces personnes, nées au Canada ou ailleurs, toutes employées de deux divisions scolaires manitobaines, ont exprimé leurs opinions et ont partagé leurs expériences sur la problématique de l'insertion socioprofessionnelle (ISP) du personnel enseignant d'origine immigrante (PEOI) en milieu scolaire franco-manitobain.

Cette recherche a favorisé une co-construction de connaissances et elle s'ajoute à d'autres publications<sup>4</sup> du même auteur. Celles-ci découlent d'une initiative de recherche appuyée par l'Association des collèges et universités de la francophonie canadienne en 2020.

C'est la pénurie du personnel enseignant qui sévit dans les programmes de langue française et d'immersion française qui sert de toile de fond à la thématique du rapport. Reconnaisant le défi du recrutement et de la rétention du personnel professionnel, deux divisions scolaires ont généreusement ouvert leurs portes à ce projet : la Division scolaire franco-manitobaine (programme français) et la Division scolaire Louis-Riel (programme d'immersion française).

Les personnes participantes, engagées à apporter un éclairage complémentaire sur la problématique à l'étude, ont contribué à une riche collecte de données par l'entremise de différents moyens : outil d'animation de groupe<sup>5</sup>, fiches d'évaluation, journaux de bord et entretiens semi-dirigés. Les défis à relever pour les membres du PEOI nouvellement arrivés au Manitoba demeurent nombreux : les obstacles administratifs lors de la demande du brevet d'enseignement, le sentiment d'isolement, le manque d'appui, etc. Les personnes d'origine canadienne qui travaillent déjà dans le système peuvent aider à amoindrir l'impact de ces défis en cherchant à mieux comprendre la réalité de leurs collègues issus de l'immigration, à revoir leurs pratiques d'accueil et à mettre en place des structures formelles d'appui et d'accompagnement (p. ex. : le mentorat, le jumelage, des formations professionnelles, etc.) pour mieux les soutenir durant leur processus d'ISP. Ces initiatives et ces efforts contribueraient à réduire leur choc culturel et leur courbe d'apprentissage abrupte. Les institutions et les organisations peuvent aussi revoir certains processus d'évaluation des acquis et leurs pratiques d'embauche, faire preuve d'une plus grande ouverture à l'autre et assurer un accompagnement tout au long du processus d'ISP de ces personnes nouvellement arrivées dans nos écoles et dans nos communautés francophones du Manitoba.

---

<sup>3</sup> Le tableau 1 à la page 9 présente les détails sur l'échantillon des personnes participantes.

<sup>4</sup> Rapports de recherche [<https://ustboniface.ca/jrocque/recherche-et-creation#rapports>]; article scientifique [<https://formation-profession.org/fr/pages/article/31/39/819>].

<sup>5</sup> Outil en ligne qui permet une interaction entre la personne animatrice et les personnes participantes en répondant à des questions tout en assurant l'anonymat et la confidentialité (<https://www.mentimeter.com/>).

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	2
RÉSUMÉ .....	3
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	5
INTRODUCTION À LA PROBLÉMATIQUE.....	6
CADRE DE RÉFÉRENCE .....	6
Définition – ISP .....	6
APERÇU MÉTHODOLOGIQUE .....	8
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION .....	8
Rencontres préparatoires.....	8
Journée de formation .....	11
Journal de bord.....	18
Entretiens semi-structurés .....	20
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS .....	40
Points saillants .....	40
Recommandations.....	41
RÉFÉRENCES .....	44
ANNEXES.....	47
<b>ANNEXE A. JOURNAL DE BORD – CONSIGNES ET CANEVAS DE RÉDACTION.....</b>	<b>48</b>
<b>ANNEXE B. CADRE DE RÉFÉRENCE .....</b>	<b>49</b>
<b>ANNEXE C. LES CINQ DIMENSIONS DE L’ISP – RÉUSSITES ET SUCCÈS.....</b>	<b>50</b>
<b>ANNEXE D. LES CINQ DIMENSIONS DE L’ISP – DÉFIS ET ÉCHECS.....</b>	<b>53</b>
<b>ANNEXE E. LES CINQ DIMENSIONS DE L’ISP – SOUHAITS.....</b>	<b>56</b>
<b>ANNEXE F. LES CINQ DIMENSIONS DE L’ISP – COLLÈGUES .....</b>	<b>59</b>
<b>ANNEXE G. LES CINQ DIMENSIONS DE L’ISP – ÉQUIPES DE DIRECTION .....</b>	<b>62</b>

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1. Éléments contextuels de l'étude, personnes participantes et outils de collecte des données.....	9
tableau 2. profil des personnes participantes.....	12
Tableau 3. Modalités des entretiens semi-dirigés .....	20
Tableau 4. recommandations selon les cinq dimensions de l'ISP et témoignages à l'appui.....	43
Figure 1. La perception des personnes par rapport à la réussite de leur ISP .....	12
Figure 2. Exemples et fréquence d'expériences favorables à l'ISP réussie .....	14
Figure 3. Exemples et fréquence d'expériences défavorables à l'ISP.....	15
Figure 4. Besoins identifiés pour contribuer à une ISP réussie.....	16
Figure 5. Gestes à poser (fréquence) pour créer les conditions gagnantes d'une ISP réussie .....	17
Figure 6. Dimensions interdépendantes/complémentaires de l'ISP selon Mukamurera et coll. (2013) .....	49
Figure 7. Cinq dimensions d'ISP, descripteurs/éléments qui ont contribué à la réussite/au succès du processus.....	50
Figure 8. Cinq dimensions d'ISP, descripteurs et éléments qui ont été des défis ou des échecs au processus.....	53
Figure 9. Cinq dimensions d'ISP, descripteurs et souhaits pour mieux réussir l'ISP .....	56
Figure 10. Cinq dimensions d'ISP, descripteurs et ce que collègues pourraient/auraient pu faire autrement pour mieux réussir leur ISP .....	59
Figure 11. Cinq dimensions d'ISP, descripteurs et ce que les équipes de direction pourraient/auraient pu faire autrement pour mieux réussir leur ISP .....	62

## INTRODUCTION À LA PROBLÉMATIQUE

Au Manitoba, les programmes d'enseignement de langue française (FL1 et FL2) ont connu une croissance importante au cours des dernières années (ACPI, 2021; Comité permanent des langues officielles, 2018; Éducation et apprentissage de la petite enfance, 2023; Statistique Canada, 2021). « Cette augmentation des inscriptions d'élèves, combinée à des taux élevés d'attrition des enseignants, a entraîné une pénurie d'enseignants de langue française au Manitoba et dans tout le Canada » (Éducation et Apprentissage de la petite enfance, 2023, p. 6). En adoptant « une approche collaborative intersectorielle » (*Ibid.*, p. 4), depuis l'automne 2021, le Manitoba travaille en étroite collaboration avec plusieurs groupes d'acteurs<sup>6</sup> qui s'intéressent à recruter et à retenir les personnes enseignantes de langue française.

La vitalité de la communauté franco-manitobaine dépend en grande partie des initiatives d'immigration de personnes « d'expression française qui choisissent le Manitoba comme province d'accueil (Patrimoine canadien et Commissariat aux langues officielles, 2013; RIF, 2021) » (Rocque, 2023, p. 2). C'est pourquoi ce rapport s'arrête sur l'accueil, l'accompagnement et l'insertion socioprofessionnelle (ISP) du personnel enseignant d'origine immigrante (PEOI) dans nos communautés francophones du Manitoba.

Dans les pages qui suivent, l'auteur présente le cadre de référence qui illustre la complexité des différentes dimensions de l'ISP. L'aperçu méthodologique présente, par la suite, quelques éléments essentiels pour mieux comprendre le déroulement du projet de recherche. L'auteur enchaîne avec la présentation des résultats, donnant la voix aux personnes praticiennes, suivie de la discussion, de la conclusion et de la formulation de quelques recommandations.

## CADRE DE RÉFÉRENCE

Avant de présenter les principaux éléments du cadre de référence qui servira à analyser les résultats de la présente étude, arrêtons-nous sur une définition de l'ISP.

### Définition – ISP

L'insertion sociale et professionnelle se définit comme le premier processus d'intégration dans un nouvel environnement ou emploi (Legendre, 2005). Selon Mukamurera (2014), l'insertion professionnelle est une période transitoire [à] la fin de la formation initiale, moment du développement des connaissances et des compétences de base [...] et le début de la formation continue, [...] période

---

<sup>6</sup> Les différents groupes intervenants qui ont enrichi le processus et contribué au contenu de la stratégie manitobaine se trouvent à la page 4 du document [Stratégie de recrutement et de rétention des enseignants de langue française du Manitoba : Passer à l'action. 2023-2026](#).

pratique [pendant laquelle] la personne acquiert de l'expérience, approfondit ses connaissances et met ses compétences au service de son école et de sa profession. (Rocque, 2023, p. 3)

Selon Mukamurera et coll. (2013), l'ISP comprend **cinq dimensions** complémentaires et interdépendantes (voir en annexe, [figure 6, p. 49](#)). La **première** dimension concerne l'accès et l'intégration en emploi. Cette dimension économique représente « le point de départ de toute insertion professionnelle » (p. 16). Combien de temps d'attente avant d'avoir accès à un entretien d'embauche et de signer un contrat? Quel type de poste (p. ex. : à terme, à temps partiel, permanent) et quel salaire? La **deuxième** dimension porte sur l'affectation, les conditions de travail et l'exercice des fonctions d'enseignement. Quel est le rapport entre le poste et la formation, l'expérience de la personne? Quelles tâches seront assignées et dans quelles conditions de travail la personne devra-t-elle exercer ses fonctions? La **troisième** dimension, la socialisation organisationnelle, se trouve au cœur de l'ISP réussie. Quelles sont les caractéristiques, la culture, les valeurs, les règles et les attentes de l'organisation? La PEOI vit une période d'adaptation sociale et procédurale importante en cherchant à être acceptée au sein de l'organisation. Elle se familiarise avec son nouveau milieu, sur les façons de faire et sur les politiques et procédures. La **quatrième** dimension, la professionnalité, est le moment où la personne s'adapte à son travail et cherche à maîtriser son rôle professionnel dans son nouveau milieu. Quelles connaissances et quelles compétences acquérir afin de réussir en salle de classe? La **cinquième** et dernière dimension, personnelle et psychologique, rappelle que l'ISP dépasse largement le plan économique, social et cognitif. Quelle expérience humaine et émotionnelle la personne devra-t-elle vivre à son arrivée dans sa nouvelle organisation? Comment gérer le choc culturel, les craintes d'échouer et le stress? Qui sera là pour la soutenir?

Quand nous pensons aux membres du PEOI qui arrivent dans nos écoles et dans nos communautés francophones au Manitoba, il faut reconnaître que ces personnes arrivent dans « un contexte socioculturel différent [de leur pays d'origine ce qui] ajoute un niveau de complexité » (Prophète, 2020, p. 131, cité dans Jacquet, 2023, p. 6) au processus d'ISP qu'elles doivent vivre. « Le « choc du réel » convoque chez [ces personnes] la (re)construction de [leur] identité professionnelle et de [leur] identité de soi, nécessaire au « passage d'un monde à l'autre » (*Ibid.*).

Il faut reconnaître que le processus d'ISP, « d'une durée variable de 2 à 5 ans, selon le contexte et la personne » (De Stercke, 2014, cité dans Rocque, 2023, p. 3) tourne autour de ces cinq dimensions interdépendantes et complémentaires. C'est ce cadre de référence qui servira à l'analyse et à la présentation des données dans ce rapport.

## APERÇU MÉTHODOLOGIQUE

Ce rapport est issu d'une étude collaborative (Desgagné, 1997; Johnson, 2014) qui présente les résultats provenant des données recueillies auprès de différentes personnes, membres du personnel d'écoles de langue française et d'immersion française au Manitoba. Le tableau 1 (p. 9) présente les éléments contextuels de l'étude, le nombre de personnes participantes (n=84) et les outils de collecte des données.

À partir d'une analyse thématique de contenu (Paillé et Mucchielli, 2012) des données recueillies, le rapport cède la voix aux personnes praticiennes. D'abord, aux membres du PEOI qui font part de leurs expériences sur leur ISP en milieux scolaires francophones au Manitoba. Ensuite, aux autres personnes participantes, déjà établies dans le système scolaire au Manitoba, qui s'arrêtent sur l'accueil et l'accompagnement qu'elles réservent à leurs nouveaux collègues de travail durant leur ISP.

## PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Cette partie du rapport présente d'abord les résultats de la recherche collaborative en fonction des différents moments de l'étude et selon les outils de collecte de données utilisés tels que présentés dans le tableau 1 (p. 9). En ce qui regarde les entretiens, l'analyse de ces résultats s'est réalisée en tenant compte des cinq dimensions interdépendantes et complémentaires du processus d'ISP selon le cadre de référence de Mukamurera et coll. (2013).

### Rencontres préparatoires

Au cours des deux rencontres préparatoires du mois de janvier 2023, le chercheur a accueilli les personnes participantes (n=12) pour leur présenter le projet de recherche, identifier quelques éléments théoriques en lien avec la thématique et planifier les prochaines étapes à franchir. Pour stimuler la réflexion et amorcer un dialogue, les questions suivantes ont été posées. Les réponses ont été recueillies de manière anonyme pour assurer ainsi la confidentialité.

- **Questions posées**

1. Quand je pense à mon processus d'ISP, qu'est-ce qui a été une **réussite** ou un **succès**?
2. Quand je pense à mon processus d'ISP, qu'est-ce qui a été un **défi** ou un **échec**?
3. Quand je pense à mon expérience d'ISP, qu'est-ce que **je pourrais** ou **j'aurais pu faire** autrement pour mieux réussir?
4. Quand je pense à mon expérience d'ISP, qu'est-ce que **mes collègues pourraient** ou **auraient pu faire** autrement pour m'aider à mieux réussir?
5. Quand je pense à mon expérience d'ISP, qu'est-ce que **l'équipe de direction pourrait** ou **aurait pu faire** autrement pour m'aider à mieux réussir?



**TABEAU 1. ÉLÉMENTS CONTEXTUELS DE L'ÉTUDE, PERSONNES PARTICIPANTES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES**

Temps de l'année	Activité	Lieu	Objectifs	Nombre de personnes participantes*	Outils de collecte des données
10 et 20 janvier 2023	Rencontres préparatoires « mentorat » (deux demi-journées)	Université de Saint-Boniface	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir les personnes participantes<sup>7</sup>.</li> <li>• Présenter contexte, étapes, objectifs et outils de collecte des données du projet de recherche.</li> <li>• Obtenir consentement libre et éclairé.</li> </ul>	N=12 (D+L)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil d'animation de groupe<sup>8</sup></li> <li>• Fiche d'évaluation/satisfaction de fin de rencontre (<i>Forms</i>)<sup>9</sup></li> <li>• Journal de bord</li> </ul>
10 avril 2023	Journée de formation	Musée canadien pour les droits de la personne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les personnes participantes<sup>6</sup> à l'accueil/l'intégration des familles/membres du personnel d'origine immigrante dans les écoles.</li> <li>• Amorcer le dialogue sur cette thématique parmi les personnes participantes.</li> <li>• Présenter des outils pour contribuer à un accueil, un accompagnement et à une intégration réussis.</li> </ul>	N=73 (D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil d'animation de groupe<sup>6</sup></li> </ul>
Juin 2023	Journal de bord <sup>10</sup> et entretiens semi-dirigés « mentorat »	Dans les écoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueillir l'opinion des personnes<sup>6</sup> participantes sur leurs expériences vécues durant leur processus d'ISP dans leur école.</li> </ul>	N=1 (J. de bord) N=6 (entretiens) (D+L)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canevas de rédaction – journal de bord</li> <li>• Dictaphone sur iPad (durée de 20 à 64 minutes)</li> </ul>

\* Le total de personnes participantes est N=84, car certaines personnes étaient présentes à différentes activités. Le « D » précise que les personnes provenaient de la Division scolaire franco-manitobaine et le « L » précise qu'elles provenaient de la Division scolaire Louis-Riel.

<sup>7</sup> Il y avait des membres de l'équipe de direction, des personnes mentores et des personnes mentorées (PEOI).

<sup>8</sup> Outil en ligne qui permet une interaction entre la personne animatrice et les personnes participantes en répondant à des questions tout en assurant l'anonymat et la confidentialité (<https://www.mentimeter.com/>).

<sup>9</sup> *Microsoft Forms* est une application pour Office 365 qui permet de créer des questionnaires destinés aux personnes participantes qui peuvent donner leurs opinions sur un événement tout en assurant l'anonymat et la confidentialité (<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/online-surveys-polls-quizzes>).

<sup>10</sup> Les personnes participantes pouvaient rédiger librement leurs réflexions pendant la durée du projet en utilisant un canevas de rédaction proposé ([voir les annexes](#)).

- **Réponses**

Les paragraphes qui suivent regroupent sommairement les réponses reçues aux cinq questions posées durant les rencontres préparatoires. Des cartes conceptuelles présentent les données analysées en fonction des éléments du cadre de référence sur les cinq dimensions de l'ISP de Mukamurera et coll. (2013) ([voir les annexes](#)).

En réponse à la **première question**, les personnes participantes identifient plusieurs **réussites** et **succès** durant leur processus d'ISP. Il y en a au niveau de l'organisation, de l'école et des personnes qui s'y retrouvent. La reconnaissance des acquis et des expériences antérieures, l'accueil des collègues prêts à répondre à leurs questions, les occasions d'observer d'autres personnes enseignantes en salle de classe, une direction d'école disponible et compréhensive, des occasions de perfectionnement professionnel, la mise sur pied d'un groupe de soutien avec un programme de mentorat, du temps pour explorer les programmes d'études et un sentiment d'être comprises et acceptées des autres illustrent des éléments d'une ISP réussie.

En réponse à la **deuxième question**, les personnes participantes identifient plusieurs **défis** et **échecs** durant leur processus d'ISP. Il y en a au niveau de l'organisation, de l'école et des personnes qui s'y retrouvent. Les heures de travail supplémentaire à apprendre un nouveau système, les procédures, les politiques, les règlements, le vocabulaire et les logiciels, le sentiment d'insécurité en développant de nouvelles pratiques pédagogiques, une perception d'être incomprises par les autres, les difficultés à trouver des ressources, l'incapacité de communiquer en anglais, les parents qui questionnent les décisions prises, la peur de l'échec et le sentiment d'isolement illustrent des exemples qui rendent l'ISP plus difficile.

En réponse à la **troisième question**, les personnes participantes identifient plusieurs **souhaits qu'elles auraient pu réaliser** pour contribuer à une ISP réussie. Il y en a au niveau de l'organisation, de l'école et des personnes qui s'y retrouvent. Offrir de l'aide pour accéder aux postes affichés, prévoir du temps de rencontre avec une personne mentore, avoir des conversations avec d'autres personnes issues de l'immigration, suivre des formations pour mieux comprendre les acronymes, les codes et les particularités des différents logiciels, approfondir le double mandat de l'école de langue française en milieu minoritaire et vivre des expériences sociales pour briser l'isolement illustrent des éléments qui auraient pu faciliter leur ISP.

En réponse à la **quatrième question**, les personnes participantes identifient plusieurs **souhaits que leurs collègues auraient pu réaliser** pour contribuer à une ISP réussie. Il y en a au niveau de l'organisation, de l'école et des personnes qui s'y retrouvent.

Essayer de mieux les comprendre sans jugement, valoriser leurs expériences d'ailleurs, reconnaître leur précarité, se proposer pour les mentorer, offrir des occasions de discussions, les appuyer au quotidien, leur expliquer les routines, les accueillir dans leur salle de classe, demander de leurs nouvelles, les présenter aux collègues, montrer une ouverture à partager leurs ressources, chercher à comprendre leurs parcours, venir vers elles et démontrer un intérêt pour leur culture illustrent certains souhaits qui auraient pu faciliter leur ISP.

En réponse à la **cinquième question**, les personnes participantes identifient plusieurs **souhaits que l'équipe de direction aurait pu réaliser** pour contribuer à une ISP réussie. Il y en a au niveau de l'organisation, de l'école et des personnes qui s'y retrouvent. Anticiper les appuis pour faciliter l'ISP avant leur arrivée, prévoir des rencontres régulières pour mieux connaître les besoins, proposer un programme de mentorat, créer des conditions dans lesquelles les membres du personnel ouvrent leurs portes aux nouvelles embauches, expliquer les particularités du système scolaire, clarifier les attentes, offrir des formations sur les pratiques d'évaluation et visiter les salles de classe illustrent comment l'équipe de direction pourrait faciliter leur ISP.

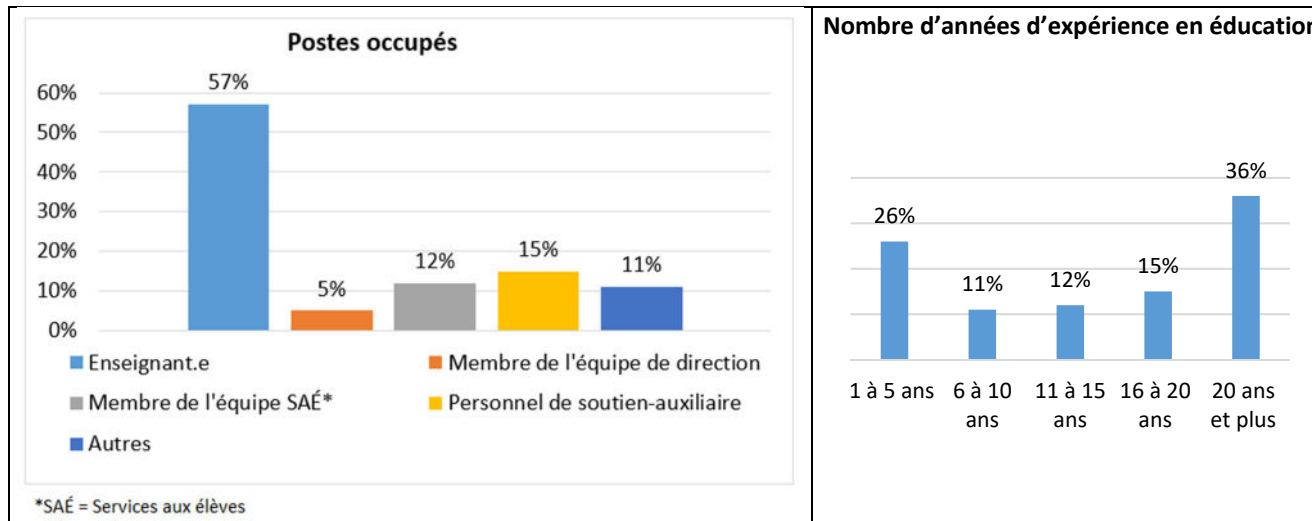
### Journée de formation

Au printemps 2023, deux écoles de la Division scolaire franco-manitobaine ont organisé une journée de réflexion sur la thématique de l'ISP. C'est alors que le chercheur, auteur du présent rapport, a présenté des concepts théoriques ainsi que des résultats préliminaires de l'étude. Les personnes participantes (n=73) ont répondu à des questions (voir ci-dessous) qui stimulent la réflexion et la discussion et permettent une riche collecte de données. Avant de présenter ces données, brosons un portrait (tableau 2) sommaire du profil professionnel des personnes ainsi que leur perception du degré de réussite de leur propre expérience d'ISP (figure 1).

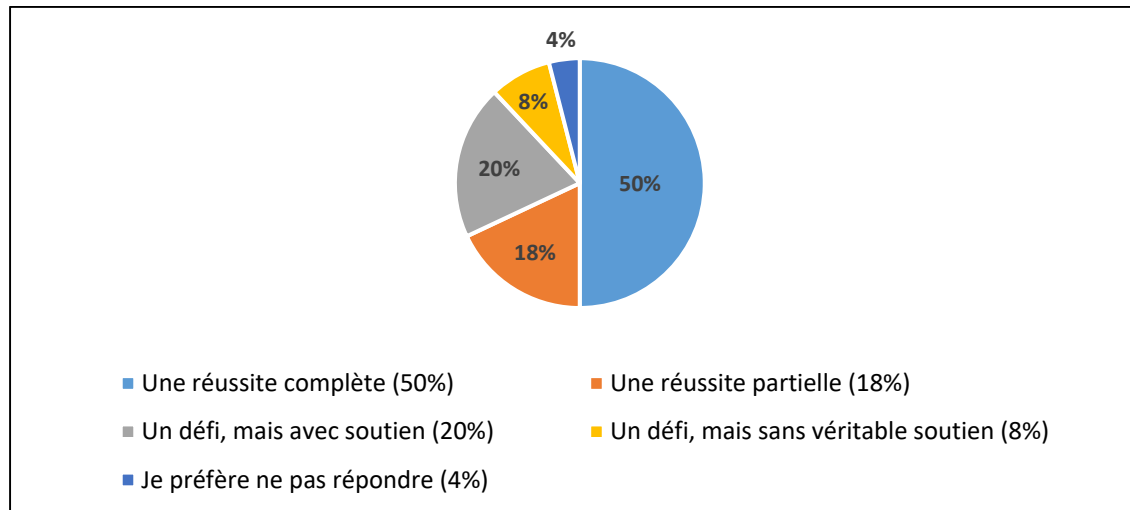
- **Profil des personnes participantes**

Le tableau 2 brosse le profil des personnes participantes à la journée de formation.

**TABLEAU 2. PROFIL DES PERSONNES PARTICIPANTES**



La figure 1 présente la façon dont les personnes participantes qualifient leur expérience d'ISP dans leur plus récent milieu de travail.



**FIGURE 1. LA PERCEPTION DES PERSONNES PAR RAPPORT À LA RÉUSSITE DE LEUR ISP**

- **Questions posées**

Ces questions ont été posées aux personnes participantes à la formation.

1. Quelles sont les **conditions gagnantes** ou **favorables** à une ISP réussie?
2. Quels sont des **exemples d'expériences favorables** qui ont contribué à votre ISP?
3. Quels sont des **exemples d'expériences défavorables** qui ont nui à votre ISP?
4. Afin de **réussir mon IPS** ou **d'appuyer l'ISP** d'une autre personne, il me faudrait (**mes besoins**)?
5. Quel.s geste.s est-ce que je **m'engage à poser** pour contribuer aux **conditions gagnantes** ou favorables **d'une ISP réussie**?

- **Réponses**

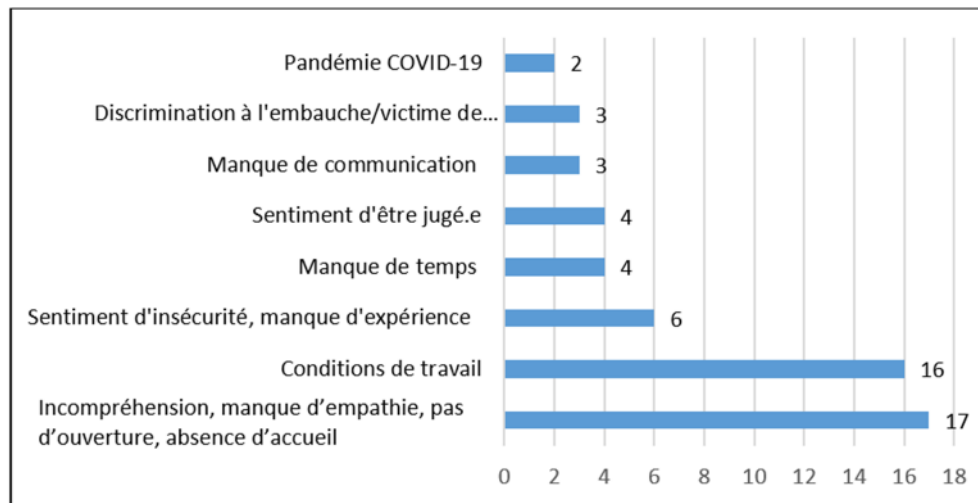
En réponse à la **première question**, les personnes participantes identifient plusieurs **conditions gagnantes** ou **favorables** à une ISP réussie. L'accueil, qui contribue à la socialisation organisationnelle, a été relevé 34 fois, suivi de l'appui, de la collaboration et du mentorat. L'ouverture à l'autre et l'écoute contribuent aussi à la création de conditions gagnantes pour la PEOI qui arrive à l'intérieur du système d'éducation.

En réponse à la **deuxième question**, les personnes participantes identifient plusieurs **exemples d'expériences favorables** qui ont contribué à leur ISP. La figure 2 les présente selon l'ordre de leur fréquence. L'accueil, l'encouragement, le soutien, l'appui, la collaboration et le partage des ressources entre et de la part des collègues œuvrant déjà dans le milieu figurent parmi les exemples les plus fréquents d'expériences favorables qui contribuent à l'ISP réussie.



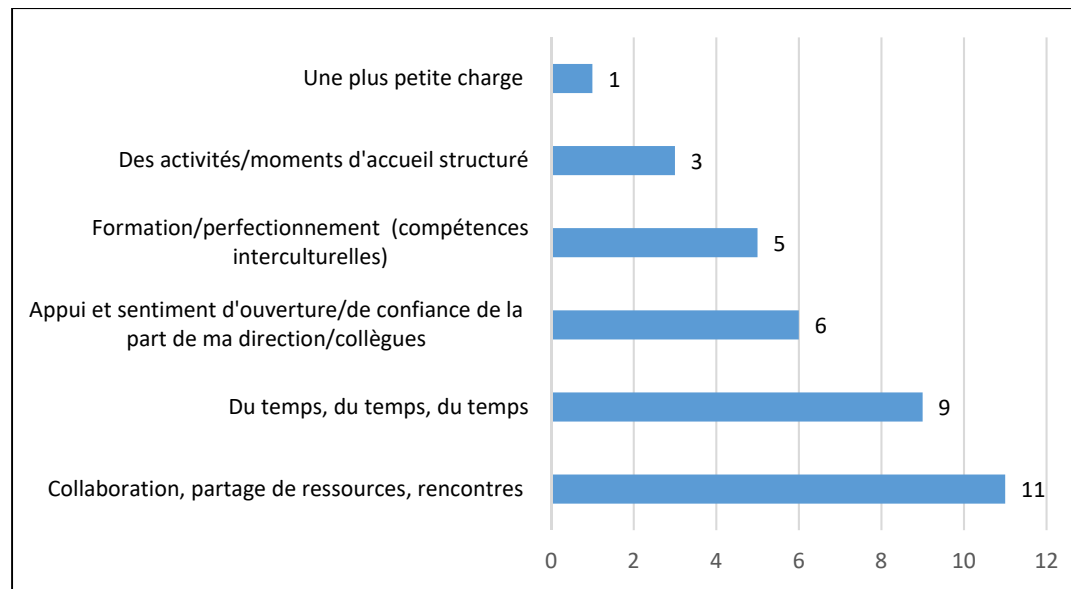
**FIGURE 2. EXEMPLES ET FRÉQUENCE D'EXPÉRIENCES FAVORABLES À L'ISP RÉUSSIE**

En réponse à la **troisième question**, les personnes participantes identifient plusieurs **exemples d'expériences défavorables** qui ont contribué à leur ISP. La figure 3 les présente selon l'ordre de leur fréquence. Les personnes participantes ont identifié plusieurs exemples qui démontrent un manque de compréhension, une absence d'empathie, un certain rejet et des attitudes négatives et fermées envers elles de la part de collègues et de membres de la direction. Les conditions de travail, notamment la tâche d'enseignement peu ou pas compatible avec la formation et l'expérience, l'absence de ressources, la lourde charge de travail et le stress de ne pas savoir si la personne aurait un poste l'année suivante témoignent d'expériences défavorables à l'ISP.



**FIGURE 3. EXEMPLES ET FRÉQUENCE D'EXPÉRIENCES DÉFAVORABLES À L'ISP**

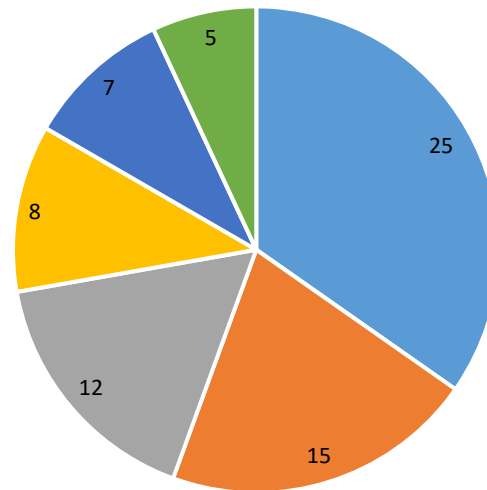
En réponse à la **quatrième question**, les personnes participantes identifient plusieurs **besoins** qui contribueraient à **une ISP réussie**. La figure 4 les présente selon l'ordre de leur fréquence. La collaboration, le partage de ressources et les rencontres régulières entre collègues ainsi que du temps figurent parmi les besoins les plus importants. L'appui et un sentiment d'ouverture et de confiance de la part de la direction et des collègues de travail ont aussi été mentionnés ainsi que la nécessité d'offrir des formations axées sur les compétences interculturelles.



**FIGURE 4. BESOINS IDENTIFIÉS POUR CONTRIBUER À UNE ISP RÉUSSIE**

En réponse à la **cinquième question**, les personnes participantes s’engagent à poser plusieurs **gestes** pour contribuer aux **conditions gagnantes** ou **favorables** d’une ISP réussie. La figure 5 présente les six engagements les plus fréquents. Il est possible de constater l’importance de s’intéresser aux membres du PEOI, de faire preuve d’ouverture, de prendre le temps de les accueillir, d’être personne mentore ou personne-ressource et de structurer le temps de collaboration afin de contribuer aux conditions gagnantes d’une ISP réussie.





- Poser des questions ouvertes; prendre le temps de discuter; saluer et m'intéresser à leur vécu; prendre l'initiative (25x).
- Être ouvert.e d'esprit, à l'écoute, respecter l'autre et accueillante (15x).
- Prendre le temps pour collaborer (avec les gens que je connais moins); partager mes ressources et connaissances (12x).
- Servir de mentor, de personne-ressource, de modèle, d'orientation dans mon école (8x).
- Prendre le temps d'accueillir et d'accompagner l'autre; sortir de ma classe (7x).
- Appuyer et soutenir les collègues issues de l'immigration; demander des blocs de préparation en commun (5x).

**FIGURE 5. GESTES À POSER (FRÉQUENCE) POUR CRÉER LES CONDITIONS GAGNANTES D'UNE ISP RÉUSSIE**

## Journal de bord

Le journal de bord sert d'outil de cueillette de données plaçant la personne qui choisit de l'utiliser dans un état de réflexion active pendant une durée de temps tout en fournissant « un espace pour exprimer ses interrogations, ses prises de conscience, et consigner les informations qu'[elle] juge pertinentes » (Savoie-Zajc, 2011, p. 145). L'invitation à rédiger un journal de bord durant le projet de mentorat (de janvier à juin 2023) a été retenue par une seule des douze personnes participantes. Malgré ce nombre limité, l'analyse a permis d'identifier quelques éléments qui rejoignent les dimensions interdépendantes et complémentaires de l'ISP de Mukamurera et coll. (2013). Les extraits choisis en témoignent.

La dimension « **affectation, conditions de travail, exercice des fonctions** » dont parle Mukamurera et coll. (2013) pèse lourdement sur cette personne membre du PEOI qui a accepté un contrat à temps partiel dans une école à son arrivée dans le système scolaire manitobain. Afin de combler son temps de travail, elle a dû effectuer de la suppléance dans plusieurs écoles rendant son ISP plus difficile : « *Après cinq mois de suppléance dans différentes écoles de la division [...], je me rends compte combien cette activité est fatigante, puisque je dois me déplacer tous les matins dans différentes écoles en fonction des besoins du jour.* »

La « **socialisation organisationnelle** » auprès des collègues et des élèves de l'école dans laquelle la personne travaille à temps partiel devient aussi plus difficile, car parfois, elle doit se présenter à une école à l'extérieur de sa division et « *indépendamment de la distance, il y a des risques de revenir à [mon école] en retard. Bien souvent, je n'ai pas le temps de diner avant de prendre mes élèves* ».

La dimension « **professionnalité** » qui permet à la personne de développer ses compétences pédagogiques à l'intérieur de son nouveau milieu scolaire durant son processus d'ISP en tant que suppléante est aussi touchée par l'occupation d'un poste à temps partiel :

*L'autre difficulté, c'est que les élèves savent que le suppléant, "the substitute", comme ils aiment le dire, est là juste pour la matinée ou la journée, alors pour eux, ce n'est pas vraiment le jour pour étudier. C'est une matinée ou une journée de vacances où l'occasion de tester de différentes façons l'enseignant-suppléant.*

La personne y voit tout de même quelques avantages sur le plan de la « **professionnalité** » et selon la dimension « **personnelles et psychologiques** » :

*[J]e peux voir comment d'autres enseignants organisent leurs classes, les différentes ressources qu'ils utilisent. J'en ai découvert pas mal et j'ai rencontré du beau monde aussi. Des enseignants ou même des membres des directions d'écoles qui, de façon spontanée, s'intéressent à moi et veulent me connaître davantage, l'origine, la carrière, comment je me sens à Winnipeg, est-ce que j'ai de la famille, partagé aussi leurs diverses expériences à Winnipeg, etc.*

Un poste à temps complet demeure la situation idéale selon cette personne participante favorisant ainsi une meilleure ISP à de multiples niveaux :

*C'est vrai que quand je fais de la suppléance [...], ça aide beaucoup les écoles qui manquent d'enseignants, mais je pense que l'idéal pour moi serait d'avoir un poste à temps plein, pour rester, grandir, m'intégrer et m'épanouir dans ma communauté scolaire et bâtir ensemble quelque chose de beau avec ma communauté scolaire.*

Le témoignage de cette personne nous rappelle l'importance primordiale de l'accueil dans le processus d'ISP. L'accueil doit être global et complet, car le membre du PEOI arrive souvent avec sa famille. L'équipe de direction d'école, sensibilisée à la complexité du parcours migratoire et des nombreux défis à relever une fois rendue dans le pays d'accueil, doit se soucier du placement dans l'école sans oublier les besoins de la famille.

*En déménageant [d'une autre province] avec ma famille pour Winnipeg en [date], j'étais loin d'imaginer un si bel accueil pour moi et ma famille. Je n'ai pas été recruté puis abandonné à mon propre sort, non! Mes deux recruteuses [...], respectivement directrice et directrice adjointe de l'école [nom], se sont fait le devoir de s'assurer de beaucoup de choses, notamment le déménagement, le logement à Winnipeg, l'école des enfants, l'emploi pour [nom], mon épouse, etc.*

Une organisation qui met en place des mécanismes d'accueil structurés et intentionnels, tels que des projets de mentorat comme celui qui fait l'objet de notre étude, contribue à une ISP réussie. La personne participante le confirme en soulignant l'incidence de la dimension « **affectation, conditions de travail, exercice des fonctions** » dans ce témoignage :

*Je ne sais combien de famille d’immigrants qui ont eu cette chance, mais en ce qui concerne la mienne, je peux dire à haute et intelligible voix, que notre intégration socio-professionnelle à Winnipeg est en parfaite voie, et ce projet est un excellent outil d’intégration pour les enseignants formés à l’extérieur du Canada et issus de la minorité visible.*

Le dernier outil de la collecte des données dans le cadre de ce projet est l’entretien semi-structuré.

### Entretiens semi-structurés

Les entretiens (n=6) ont eu lieu selon les modalités présentées dans le tableau 3 en juin 2023. La présentation de ces résultats ainsi que la discussion ont été faites en fonction d’une analyse thématique en tenant compte des cinq dimensions interdépendantes et complémentaires du processus d’ISP de Mukamurera et coll. (2013) (voir la figure 6, p. 49).

**TABLEAU 3. MODALITÉS DES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS**

ENTRETIEN	PERSONNE PARTICIPANTE	DURÉE
1	une personne enseignante d’origine immigrante	64 min.
2	une personne enseignante d’origine immigrante	60 min.
3	une personne enseignante d’origine immigrante	39 min.
4	deux personnes (enseignante et direction d’école) d’origine canadienne	20 min.
5	une personne enseignante d’origine immigrante	50 min.
6	deux personnes enseignantes d’origine immigrante et une personne enseignante d’origine canadienne*	33 min.

\* Ces trois personnes ont aussi participé à un entretien qui précède dans ce tableau.

- **ACCÈS, INTÉGRATION EN EMPLOI**

- **Accueil de la personne et de sa famille**

La première étape à franchir dans l'intégration d'un membre du PEOI se situe au niveau de l'accès à un emploi dans sa nouvelle communauté d'accueil. Toutefois, il s'agit bien plus qu'une question économique. Au cœur du processus d'ISP réussi se trouve des personnes de l'organisation scolaire local qui reconnaissent l'importance de la complexité de cette démarche et savent aller bien au-delà du simple « Bonjour et bienvenue! ». Il faut pouvoir marcher dans les souliers de l'autre, demeurer à l'écoute pour mieux comprendre sa réalité et anticiper les nombreux défis que la personne, nouvellement arrivée et employée, et sa famille rencontreront en arrivant au Manitoba. La qualité de l'accueil de la part des personnes sur place influencera grandement le degré de réussite des nouveaux membres du PEOI et de leur famille durant leurs premiers moments d'ISP dans leur communauté d'accueil.

Le témoignage de cette personne participante à l'étude met en valeur le souci de la nouvelle équipe de direction d'école en ce qui concerne son accueil au sens large, pas seulement son affectation professionnelle, mais les besoins immédiats de la famille (p. ex. : le logement, le choix d'école des enfants, etc.). Précisons que la personne qui témoigne a passé un moment au Québec après son départ de l'Afrique, sans sa famille. Elle s'est trouvé un emploi d'ouvrier manuel à salaire minimum. Une fois sa famille arrivée, à la recherche d'un avenir meilleur dans son nouveau pays d'accueil, elle a décidé de poursuivre ses études en Ontario. Diplômée d'une faculté d'éducation franco-canadienne, la personne s'est ensuite tournée vers le Manitoba à la suite d'une recommandation d'une autre personne immigrante qui était rendue dans cette province des Prairies.

*J'étais au Québec, c'est à cause des coûts à l'université [...] qu'on a déménagé [en Ontario]. Donc, quand on a fini là, je me suis dit, j'ai besoin vraiment d'un peu plus de stabilité. Ce que je n'avais pas eu avant. Et c'est là qu'on a pensé à Winnipeg. Donc, lorsque j'ai postulé et que j'ai eu le poste, j'avais quelques inquiétudes parce que je devais partir avec la famille, les enfants. Et déjà, depuis que j'ai eu le poste [à Winnipeg], ma directrice adjointe et ma directrice [se soucient de moi et de ma famille.]*

Les études antérieures, dont celle de (Niyubahwe et coll., 2018), soulignent l'importance de l'accueil et du leadership de la direction d'école, « des relations conviviales et collégiales avec les collègues, l'ouverture des membres de la communauté scolaire à la diversité ethnoculturelle » (p. 33), comme facteurs favorables à l'ISP des personnes enseignantes qui veulent s'intégrer au système scolaire francophone et à la société canadienne.

*Nos conversations, à travers les nombreux courriels que nous avons échangés, m'ont beaucoup rassuré. Parce qu'elles [les personnes membres de l'équipe de direction] ne se sont pas inquiétées seulement du poste, mais elles se sont inquiétées de tout ce qui va suivre, puisque je devais déménager avec la famille; l'école des enfants, le logement. La directrice adjointe, elle s'en est particulièrement occupée de ça. Elle a fait vraiment un suivi. Donc, avant même mon déménagement, on sentait quand même qu'on n'allait pas dans du vide. [...] Et même quand il y avait eu des difficultés au niveau du logement, c'est l'école qui avait pris contact avec le propriétaire pour la rassurer que oui, c'est un de nos nouveaux employés, donc il n'y a pas de problème. Mais là, ça s'est bien réglé. (P1)*

Le parcours migratoire des membres du PEOI et de leur famille mérite d'être mis en valeur, car il y a de lourds sacrifices qui s'imposent (p. ex. : financier, personnel, familial, etc.), sans compter les nombreux obstacles administratifs à franchir lorsqu'une personne immigrante cherche à s'intégrer dans la société canadienne au Manitoba. L'ensemble des membres de la communauté scolaire doit être sensibilisé à cette réalité, ainsi que les responsables de l'immigration, car chacune de ces personnes joue un rôle dans l'ISP réussie, et ce, bien avant l'arrivée de la famille au Canada (Rocque, 2023).

*Donc je suis arrivé [au printemps 2015], après quatre années de démarche, de processus d'immigration. Ce fut long, parce que le processus est exigeant, rigoureux et qui prend plusieurs étapes. Donc j'ai commencé en 2011, je suis arrivé au bout du processus en 2015. [...] Toute la procédure, y compris le voyage m'a coûté environ 10 000 dollars canadiens. [...] Mais, ce n'était pas payé en totalité. Il y a des montants à payer à chaque étape du processus. (P1)*

L'expérience de cette personne remet en question l'ordre de certaines exigences qu'elle a dû franchir au cours du long processus d'immigration.

*La dernière étape, c'est la visite médicale, qui est une étape décisive parce que c'était éliminatoire. Tu ne pouvais pas entrer au Canada quand tu as une maladie chronique, quand tu as une maladie contagieuse. Les examens sont faits par un hôpital agréé par les services d'immigration du Canada. Donc, moi je pense que [...] cette étape importante devait être déplacée au début. Parce que tu passes plusieurs années à faire un long processus : évaluation des diplômes, vérification des antécédents, des expériences professionnelles et puis, tu te fais éliminer au même moment par la visite médicale. Donc je pense qu'on aurait dû le mettre au début du processus, comme ça tu n'auras pas à dépenser beaucoup d'argent. [...] Et il y a une autre chose que je devais dire, bien que ma femme et les enfants ne venaient pas avec moi, ils ont passé aussi la visite médicale. Et si l'un de mes enfants ou ma femme avait une maladie ou quelque chose, bien qu'ils ne voyageaient pas [en même temps que moi], je me faisais éliminer. (P1)*

Ce témoignage nous permet de marcher un peu dans les souliers de l'autre avant d'aborder un autre processus qui, souvent, semble ralentir le processus d'ISP en mettant d'autres bâtons dans les roues.

- **Processus de certification**

Le gouvernement manitobain a publié un rapport intitulé *Stratégie de recrutement et de rétention des enseignants de langue française du Manitoba : passer à l'action. 2023-2026* (Manitoba, 2023). À l'intérieur de ce rapport, « quatre orientations stratégiques spécifiques ont émergé pour le recrutement et la rétention des enseignants de langue française » (*Ibid.*, p. 10). La troisième orientation cherche à « créer des pratiques équitables de recrutement, d'embauche et de certification adaptées aux réalités de candidats variés, y compris ceux qui arrivent par la voie de l'immigration » (*Ibid.*, p. 12). Les autorités provinciales reconnaissent qu'à l'heure actuelle, « le processus de certification des enseignants formés à l'étranger prend du temps et coûte cher » (*Ibid.*) et que « l'évaluation des dossiers scolaires des enseignants formés à l'étranger et l'évaluation de leurs acquis doivent être révisées » (*Ibid.*). L'expérience d'une des personnes participantes à la présente étude met en valeur la nécessité de poursuivre ces initiatives, à tous les niveaux, réduisant ainsi les obstacles à une ISP réussie.

*Quand on est déménagé ici, on a su qu'il y avait une université francophone. Là, je suis allée me renseigner. Ça a été là mon premier choc! Parce que la première personne que j'ai rencontrée à l'université [...], je pense pas qu'elle était informée. Elle m'a dit [en écoutant mon parcours d'études] : « Oh, bien, madame, vous devez refaire à zéro! Vos années universitaires dans votre pays d'origine ne comptent pas. » J'étais pas mal choquée. Ça m'a pris six mois pour me relever de mon choc. [...] Non! Non! Après avoir fait cinq années d'études universitaires dans mon pays d'origine, je ne me vois pas recommencer encore.*

(P2)

Malgré un certain découragement compréhensible, elle a repris courage et est retournée à la charge, déterminée.

*J'avais mes diplômes en main, l'équivalence que le Québec avait déterminée [...] dans le continuum scolaire du système scolaire canadien. Je pense que la personne n'avait juste pas les informations. Ça m'a refroidi pour six mois. Mais, en parlant à une autre personne, on m'a dit d'aller prendre un deuxième avis. [...] Alors, quand je suis allée voir cette deuxième personne qui a étudié mon dossier, j'ai compris que j'avais 30 crédits à prendre [en français] avant de qualifier pour la faculté d'éducation. Ça a tout changé!*

*J'ai dit : « OK! J'y vais tout de suite »! Si j'avais su plus tôt, j'aurais pas perdu un autre six mois. Voilà l'importance d'avoir les bons renseignements dès le début. (P2)*

Cette personne, mère de famille, a fait preuve de patience, de détermination et de beaucoup de résilience, car le retour aux études sur une période de trois ans pour cette personne issue de l'immigration, détentrice d'un diplôme universitaire de son pays d'origine, lui a demandé plusieurs sacrifices sur le plan personnel et familial, sans compter l'incidence économique de sa situation personnelle en raison des droits de scolarité qu'elle a dû verser à l'université.

*J'ai fait ma première année. J'avais trois enfants à la maison, la plus jeune était encore bébé. Je prenais des cours d'anglais à l'Université du Manitoba. Mon parcours était très serré. Le matin, à 9 h, je déposais mon bébé à la garderie. Je déposais les deux autres à l'école [et je courrais] pour aller à mon cours d'anglais au centre-ville. À 12 h 15, je courrais à l'Université de Saint-Boniface, puis je prenais des cours jusqu'à cinq heures et je rentrais chez moi. Quand j'ai dit à l'orienteur que j'allais finir mes 30 heures crédits dans une année, il m'a dit : « vous avez trois enfants à la maison, dont un bébé! » Je lui ai répondu : « Je ne peux pas me permettre de faire 2 ans, 3 ans pour faire mes 30 heures crédits. J'ai besoin d'avancer, de faire mes choses, puis commencer à gagner ma vie! On a déjà de jeunes enfants à m'occuper et je peux pas juste laisser l'autre parent faire tout seul ». Je suis quatre cours à la session d'automne, cinq cours pour la session d'hiver et un cours à la session d'été et je sais que je vais qualifier pour [l'admission à] la faculté d'éducation. (P2)*

La démarche de la reconnaissance des acquis et des compétences de notre personne participante 1 (P1), issue de l'immigration subsaharienne, une fois arrivée au Canada, s'est avérée pénible, même si elle avait fait ses études au niveau du baccalauréat et de la maîtrise en France. De plus, elle avait de l'expérience de terrain en tant qu'auxiliaire d'enseignement.

*Je me suis dit : « J'ai déjà assez d'expérience [en France]. Allons-y maintenant au Canada »! Arrivé au Québec, c'est la désillusion parce que je me disais que nous allons y intégrer et faire de l'équivalence de mes diplômes et puis commencer à travailler dans les écoles [en tant qu'auxiliaire, d'abord]. Mais, c'était très, très, très difficile. Déjà quand j'ai donné mes diplômes au niveau du ministère de l'Éducation, c'était très difficile. Voilà! Vous avez fait votre équivalence, mais ces diplômes ne sont pas reconnus. Donc au niveau administratif, vraiment j'étais découragé dès le début. (P1)*



L'incidence de ne pas recevoir une reconnaissance des acquis dans son nouveau pays d'accueil s'avère lourde sur le plan économique, social et personnel. La personne participante 1 a dû faire des « petits boulots » pendant une année pour ensuite se voir plier bagage et quitter le Québec en direction du Manitoba. Elle avait décroché un poste temporaire en tant que moniteur de langue.

*Alors, j'ai commencé à faire des petits boulots, des choses comme ça juste pour survivre. Parce que, bon, j'avais utilisé toutes mes économies. [...] C'est des petits boulots qu'on fait souvent pour payer le loyer. Par exemple, des centres d'appel [...], le soir j'allais dans un centre de la communauté haïtienne où il y avait de l'aide au devoir. [...] Et j'entre dans ce programme qu'on appelle le programme Odyssée<sup>11</sup>. [...] Alors, j'ai choisi l'Alberta, l'Ontario et le Manitoba en dernier lieu. Ils m'ont dit, OK, l'Ontario n'est pas disponible [...] beaucoup de gens veulent aller là-bas. Moi, tout ce que je voyais, c'était enseigner. Je me dis, où avoir l'opportunité de commencer et puis d'être un jour enseignant n'importe où! [...] Mon deuxième choix, c'était le Manitoba et ça marche. (P1)*

La reconnaissance des acquis et des compétences professionnelles en matière d'éducation demeure une compétence provinciale et territoriale au Canada. Cette réalité fait en sorte qu'une personne nouvellement arrivée au pays peut connaître un sort différent selon la province ou le territoire d'accueil. La P1, une fois rendue au Manitoba, a pu intégrer le système scolaire assez rapidement avec un certificat d'enseignant provisoire, car ses études antérieures ont été reconnues, en partie, par la province. « J'ai pu les valider [mes diplômes], en prenant quelques cours à l'Université de Winnipeg. Avec les suppléances que je faisais, finalement, ils m'ont donné le certificat plein et c'est par là que j'ai commencé à avoir des contrats. » (P1)

#### ○ Entretiens d'embauche : courtoisie et relance

La personne participante 2 souligne qu'au cours du processus d'accès à l'emploi, les employeurs devraient exercer une certaine courtoisie de base. Cette personne a frappé à plusieurs portes [nouvellement diplômée de la Faculté d'éducation de l'USB] sans succès, même pendant les mois d'été. Lors d'une occasion, après avoir passé un entretien d'embauche qui « apparemment s'est bien passée, mais jusqu'à aujourd'hui [un an plus tard], j'ai eu zéro nouvelle. Comme aucune nouvelle! J'étais juste restée comme ça » (P2). Elle a poursuivi ses efforts en postulant à plusieurs autres postes, mais sans succès. Pour des raisons qu'elle ne peut pas expliquer, elle n'a pas été retenue.

---

<sup>11</sup> Programme de moniteurs de langues du gouvernement fédéral (Canada) qui offre une expérience de travail bilingue (français/anglais) rémunérée (27 000 \$/9 mois) dans une province canadienne (<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/odysee.html>).

*J'ai commencé à faire la chasse. Une fois que tout le monde [de ma classe] a eu des postes [rire], j'ai continué à chercher. [...] Il y avait juste moi [d'origine immigrante du continent africain] et une jeune collègue d'origine philippine. Il y avait juste nous deux [sans emploi]. [...] On était rendu quand même au mois de juillet. [...] J'ai postulé, oui, j'ai postulé à quelques écoles par-ci par-là [...]. Oui, j'ai été à des entrevues. Puis ensuite, ça n'a pas été comme bien, ça ne s'est pas bien passé. [On me disait :] « Malheureusement, on a quelqu'un d'autre qui a un meilleur profil » et des choses comme ça. (P2)*

Bien qu'il faut avoir un certain niveau d'anglais pour réussir en contexte francophone minoritaire, la possibilité de passer un entretien d'embauche et d'avoir des occasions de perfectionnement professionnel en français soutiennent les personnes candidates d'origine immigrante comme en témoigne P1.

*J'ai fait mes demandes [d'embauche] [...] et deux jours après, on m'appelle pour un entretien. Je n'oublierai jamais le soulagement que j'ai eu quand j'ai eu cet entretien en français. Ça m'a fait tellement plaisir. Les deux choses que je n'oublierai pas, d'ici tôt avec le français, c'est quand j'ai eu l'interview qui était en français et on a eu une [question] en anglais pour voir le niveau de la communication avec les parents. Et la deuxième chose positive qui m'a fait tellement chaud au cœur, c'est quand on a eu une rencontre professionnelle et que c'était en français. (P1)*

Les écoles d'immersion française du Manitoba qui adoptent « le modèle à voie unique », employant le français comme langue de fonctionnement (enseignement et administration à l'interne), facilitent aussi l'ISP du PEOI. Ces personnes, ayant souvent des connaissances et des compétences limitées en anglais, peuvent vivre en français dans leur milieu de travail, ce qui réduit ainsi la barrière linguistique présente dans les écoles à « double voie » (programme anglais et d'immersion française dans le même édifice) (Manitoba, 2024).

*Pendant toute cette période, que ce soit à [noms de deux écoles à double voie], on avait des rencontres du personnel tous les mois qui duraient une heure et demie, parfois deux heures. C'était complètement en anglais. J'étais perdu! C'était des moments vraiment, je dirais, de souffrance, pour être honnête. Parce que j'aime partager, j'aime donner des idées, j'aime apprécier les [échanges professionnels]. Mais, mon anglais n'étant pas aussi de volonté pour soutenir ces discussions de ce niveau-là. (P1)*

Les témoignages recueillis des personnes participantes à l'étude nous ont permis d'illustrer la première dimension d'une ISP. Passons maintenant à la prochaine qui met en valeur l'importance du partage des ressources, entre autres, pour appuyer la nouvelle personne, membre du PEOI à l'intérieur du système scolaire.

- **AFFECTATION, CONDITIONS DE TRAVAIL, EXERCICE DES FONCTIONS**

Il ne faut pas sous-estimer le rôle critique de l'équipe de direction d'école et des collègues qui œuvrent depuis quelques années dans le système local dans le processus d'ISP réussi. L'appui formel (le mentorat ou le jumelage) ou informel (une visite en salle de classe suivie d'une conversation, d'un partage d'observations et de stratégies, de ressources) peut contribuer à soutenir l'apprentissage du membre du PEOI qui cherche à mieux connaître son nouveau milieu, les pratiques pédagogiques, d'évaluation, etc. Ces activités d'appui peuvent l'aider à enrichir ses connaissances, à développer ses compétences tout en retrouvant une confiance en soi et un sentiment d'efficacité personnelle dans ce nouvel environnement.

*Il y a [la directrice adjointe] qui est venue au moins deux fois à ma classe pour recadrer des choses qui m'ont beaucoup aidé, notamment la gestion de classe et puis d'autres aspects de l'état pédagogique dans mon enseignement. Et puis, avec [mon collègue], j'ai pu aussi bénéficier de sa méthode de travail, de ses démarches pédagogiques. [...] J'ai gardé contact avec [lui]. Il m'a dit : « Je suis disponible, si tu as besoin de ressources. » (P1)*

De simples gestes de partage de ressources entre collègues peuvent soulager grandement la PEOI.

*Le projet [de recherche] a fait que j'ai travaillé aussi avec une enseignante de [mon école]. [...] Elle m'a donné à peu près l'équivalent de 4 gigas de ressources. C'est beaucoup, parce que ça fait 10 ans qu'elle a une classe de 6<sup>e</sup> année. Elle m'a dit : « Ce n'est pas organisé vraiment, mais tu as tout ce qu'il te faut! » (P1)*

La personne participante 3 confirme combien l'accueil de l'équipe de direction d'école, son souci de l'autre et l'appui constant offert ont contribué à une ISP réussie.

*[Dans l'école où j'étais], deux [personnes à la direction d'école] étaient formidables, là pour m'aider. Je me sentais écouté [car, on me demandait] : « Comment tu te sens? »; « Est-ce que tu as des problèmes? » et je leur disais franchement et puis [ces personnes] trouvaient tout de suite la solution. La direction m'a donné beaucoup de support, alors j'ai pu survivre. C'était formidable! (P3)*

La personne participante 3 relate son enthousiasme pour la thématique de cette étude et les occasions de rencontres avec des collègues en éducation déjà établis au Manitoba ainsi que l'équipe de direction. La P3 a participé à la rencontre préparatoire prévue dans le cadre de l'étude pour ensuite s'engager en tant que personne mentore prête à accompagner une nouvelle PEOI récemment arrivée au Manitoba. Son expérience rejoint le vécu d'autres personnes enseignantes nouvellement arrivées en Alberta en contexte francophone minoritaire et documenté dans le cadre d'une autre étude (Jacquet, 2023). Celles-ci évoquent une ISP réussie grâce au soutien reçu à différents niveaux : le mentorat, l'accueil de leurs nouveaux collègues et « la connaissance de la communauté d'accueil » (*Ibid.*, p. 13).

La P4 valorise sa participation à l'étude actuelle, car tout en reconnaissant sa passion pour l'enseignement dans son pays d'accueil, elle se dit aussi confrontée à des défis particuliers.

*Cette discussion qu'on a eue, cette première rencontre [préparatoire avec le chercheur] déjà m'a beaucoup favorisé, je dirais, en termes de professionnalisme et puis de la pertinence de la recherche. Parce que c'est quelque chose qui nous interpelle, nous, en tant qu'enseignants formés à l'extérieur. On est parfois confronté à des réalités qui sont parfois techniques, parfois sociales et parfois aussi socioculturelles. Et c'est tout à fait normal du moment où vous vivez dans un autre pays, une autre culture et puis avec la domination de l'anglais et tout, mais ce qui est extraordinaire, c'est que nous tous, j'ai pu remarquer qu'on partage la passion pour l'enseignement, puis la passion pour la recherche et pour l'échange. (P4)*

La P4 et sa personne mentorée, les deux issues de l'immigration, ont pu s'observer mutuellement dans leur salle de classe respective. Par la suite, elles sont allées observer une tierce enseignante canadienne, chevronnée, dans sa salle de classe. Ces occasions d'observation ont contribué à de riches dialogues, à des réflexions pertinentes et fécondes sur les éléments communs et différents observés. Les analyses de pratiques pédagogiques et de gestion de classe en vigueur ont permis des comparaisons intéressantes en fonction des différents contextes et milieux d'enseignement. Ces stratégies d'appui et d'accompagnement au sein

d'un binôme mentor/mentoré, bien documentées dans la recherche, contribuent à une ISP réussie (Carpentier et coll., 2020; Duchesne, 2010; Jacquet, 2023; Martineau et coll., 2010; Martineau, 2008; Rocque, 2023).

*J'étais toujours enthousiaste en allant voir [la personne qui était mentore] en l'accueillant dans ma classe et en allant dans la classe de notre [autre collègue d'expérience]. Là, c'était vraiment extraordinaire. J'ai beaucoup appris cette matinée-là et lors de nos échanges aussi, j'ai pu parler à la [personne d'expérience] et voir son enseignement, mais aussi ses idées. (P4)*

L'expérience favorable de co-enseignement au Manitoba avec une personne de grande expérience a beaucoup soutenu P1 durant son processus d'ISP. Une affectation qui tient compte des besoins particuliers d'une personne enseignante d'origine immigrante assure non seulement un emploi, mais crée « les conditions de travail dans lesquelles les recrues exercent leur fonction » (Mukamurera et coll., 2013, p. 16) avec de plus grandes chances de réussite. Une relation d'entraide authentique, fondée sur le respect mutuel, contribue aussi à soutenir le sentiment d'efficacité personnelle de l'autre dans un esprit de confiance. Il est donc possible d'avoir de véritables conversations entre collègues sur les pratiques pédagogiques à favoriser et à éviter en salle de classe.

*J'ai commencé à enseigner les maths, ce que je n'avais pas enseigné l'année précédente. Donc mathématiques, sciences et puis, il y a eu une autre prof, on se partageait les mêmes deux classes. [...] Je co-enseigne avec une enseignante qui a beaucoup d'expérience et qui a enseigné anglais, français et sciences humaines. Moi, j'ai enseigné mathématiques, sciences humaines et sciences de la nature. Donc on allait d'une classe à une autre. Et ça s'est bien passé et on faisait beaucoup de moments de co-préparation, de planification ensemble. Et ça, c'était, je dirais, ce qui m'a sauvé cette année. [...] Le co-enseignement, c'est extraordinaire. Je trouve que c'est quelque chose qui te renforce dans tes connaissances, mais c'est quelque chose aussi qui t'ouvre des opportunités et qui te permet de mieux connaître les élèves et aussi de voir des choses que peut-être personne n'aurait pu te dire, que ça ne marche pas, que ton co-enseignant peut te le dire. (P1)*

Éclairés par ces témoignages, procédons maintenant à la prochaine dimension du processus d'ISP.

- **SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

S'intégrer à une nouvelle organisation exige de la patience, des efforts et un appui soutenu, car, au début, la progression peut être lente en raison de la courbe d'apprentissage prononcée qui oblige la personne nouvellement arrivée à apprivoiser de nombreuses

dimensions. Par exemple, les règles de fonctionnement, les attentes de l'employeur, les valeurs de l'établissement qui guident les acteurs et les actrices et l'adhésion à la culture organisationnelle (Mukamurera et coll., 2013).

La participante 2 relate une expérience professionnelle plutôt défavorable durant son stage pratique dans le cadre de sa formation initiale. La personne enseignante coopérante de son école, même si la stagiaire croyait travailler fort, avait le sentiment que ce n'était pas assez. Cet extrait démontre la ténacité de la personne d'origine immigrante qui a voulu réussir son ISP, malgré la tension entre elle et sa coopérante.

*J'enseignais un cours sur la nouvelle grammaire, puis je pense que j'ai fait une erreur à un moment donné. Je me suis fait arrêter en plein milieu de mon cours devant 27 jeunes adolescents. [La personne enseignante coopérante m'a dit :] « Non, madame, ce n'est pas ça »! Ça m'a complètement déstabilisée! Je suis une personne assez responsable, capable d'assumer mes erreurs. Là, maintenant, j'enseigne la première année. Je fais des erreurs pendant la journée, le lendemain je reviens : « Madame a fait une erreur hier, je m'excuse, puis on corrige ». Je pouvais même voir le choc sur le visage des jeunes. Oui, ils étaient choqués! Puis, d'après ce que moi j'ai su du Canada, c'est pas comme ça que les choses se passent. Même dans mon pays d'origine, ça se passe pas comme ça. C'était la deuxième partie de mon stage. Ça m'a tellement choqué que j'étais en larmes. Même à l'université, j'ai jamais eu le courage de le dire à la personne, parce que c'est difficile. (P2)*

La personne de la faculté d'éducation, responsable de l'accompagnement de la personne stagiaire, l'a encouragée à parler à son enseignante coopérante à la suite de l'incident de la nouvelle grammaire. Cependant, elle craignait les retombées possibles.

*Tu ne veux quand même pas mettre les gens à dos. Tu veux finir, avoir ton emploi. Tu es vulnérable. Je suis quand même adulte aux études avec des jeunes dans la vingtaine, alors que je suis dans la quarantaine. Je veux juste finir mes choses. (P2)*

*J'ai fini mon stage. Je suis quand même de caractère où je vais jusqu'au bout, qu'importe qu'est-ce qui arrive. Je me relève et continue quand même. (P2)*

Malgré l'encouragement de la personne de la faculté qui recommandait que la personne stagiaire parle à sa personne coopérante au sujet de la situation, elle a préféré ne pas le faire : « J'ai jamais discuté avec la personne. J'ai préféré laisser passer. C'était peut-être un manque de tact de la personne. On fait tous des erreurs. » (P2) Mais, après réflexion, elle offrait ces conseils : « À d'autres

*personnes qui seraient dans ma condition, je dirais, si vous n'avez pas le tough [la force] pour passer à travers, exprimez-vous! Parlez! » (P2)*

Depuis longtemps, la recherche nous rappelle l'importance du milieu, de l'accueil et de l'appui des membres du personnel déjà en poste durant le processus de socialisation organisationnelle des nouveaux collègues. Souvent, ces personnes vivent un certain niveau d'anxiété face à toutes les nouveautés que leur impose la nouvelle organisation (Van Mannen, 1978). Selon la qualité de cet accueil durant ce moment « d'acquisition du sentiment d'accomplissement et de compétence » (Mukamurera et coll., 2013, p. 16), l'expérience peut s'avérer positive, appuyant ainsi la nouvelle personne durant son processus d'ISP ou négative, nuisant à différents niveaux et degrés.

*Toute personne franchissant les frontières organisationnelles recherche des indices sur la manière de procéder. Ainsi, les collègues, supérieurs, subordonnés, clients et autres associés de travail soutiennent, guident, gênent, confondent ou poussent l'individu qui s'oriente vers un nouveau rôle. En effet, ils peuvent l'aider à interpréter (ou à mal interpréter) les événements qu'il vit afin qu'il puisse prendre des mesures appropriées (ou inappropriées) face à sa situation modifiée. En fin de compte, ils lui procureront un sentiment d'accomplissement et de compétence ou d'échec et d'incompétence [traduction libre]. (Van Mannen, 1978, p. 20)*

La personne participante 2 relate son expérience d'ISP, et plus précisément l'accueil reçu et les rapports collégiaux à son arrivée dans sa nouvelle école contribuant favorablement à sa socialisation organisationnelle :

*Ça s'est super bien passé. Ça, c'est la raison pour laquelle, honnêtement, je suis encore dans cette école. Ça s'est vraiment bien passé, très positif. La direction était comme ouverte à aider. Ma collègue avec qui je suis un partenaire d'équipe, une personne super gentille, tout de suite [...] elle m'a partagé tout ce qu'elle avait. [...] Je me suis sentie vraiment soutenue. Mes collègues de palier ici, au niveau primaire, tout le monde était disposé à aider. Et ça, ça fait vraiment une différence. (P2)*

En dépit d'un milieu accueillant, le doute, parfois suivi du découragement, peut s'installer dans l'esprit de la PEOI.

*Ç'a fait que même si je n'avais pas l'expérience, même si j'étais stressée, j'avais peur parce que je me suis dit : « Oh, dans quoi est-ce que je me suis embarquée? » Ç'a fait une différence. Ces personnes-là étaient là pour moi, m'ont aidée, partagé ce qu'elles avaient avec moi. Puis les moments où j'étais découragée parce que j'étais comme, oh là là! Est-ce que je fais la bonne chose? [...]*

*On a tous fait nos erreurs, c'est correct. C'est comme te laisser savoir que cette marge d'erreur existe et que tu n'es pas médecin. Parce que tu as fait une erreur, personne ne va mourir. Ça, j'ai eu ces mots d'encouragement qui ont fait que ça m'a beaucoup aidé. (P2)*

Les membres du personnel déjà en poste à l'intérieur de l'organisation, et plus précisément les personnes qui n'ont pas un parcours migratoire récent, peuvent aussi contribuer au succès de l'ISP des collègues nouvellement arrivés en s'intéressant à leur passé, à leurs traditions, à leur façon de faire dans leur pays d'origine. Une petite question qui cherche à mieux les connaître demeure un geste simple, mais efficace, pour une ISP réussie comme le confirme la participante 2 : *« J'ai pas senti que le monde me posait des questions qui m'ont rendu mal à l'aise, non. L'école était quand même habituée à avoir des élèves de la diversité, alors ça, ça a beaucoup aidé. »*

Les personnes participantes à la présente étude ont confirmé à maintes reprises l'importance de l'appui reçu de leurs collègues dans leur ISP en milieu scolaire francophone au Manitoba. Le partage de ressources, une oreille attentive, de précieux conseils, etc. démontrent un véritable accueil et un souci de l'autre qui cherche à travailler et à s'intégrer dans sa nouvelle organisation. Morrissette et Demazière (2018) confirment l'expérience de P1 en rappelant que les ressources « personnelles » (p. ex. : une personne collègue d'expérience) auxquelles la nouvelle personne de l'équipe peut accéder peuvent être indispensables. À titre d'exemple, pour mieux connaître les routines de l'école ou savoir comment communiquer aux parents dans des situations particulières, rien de mieux que de parler à une personne. Ces situations dépassent largement l'appui que nous pouvons recevoir d'une ressource « institutionnelle » (p. ex. : l'accès à un logiciel de gestion de notes ou à un formulaire pour une activité de perfectionnement professionnel).

*[Les membres du personnel de mon école] sont assez bienveillants, chacun, personnellement. Quand je me suis présenté, la plupart sont venus me dire : « Ok! Si tu as besoin de quelque chose, viens me voir! C'est telle personne qui s'occupe de telle chose ». Oui, c'était extraordinairement positif. [Les collègues] venaient souvent dans la classe. [On me disait :] « Moi qui avais tel élève, si tu as besoin de l'aide, viens me voir. S'il te cause des problèmes, viens, je vais te montrer la méthode que j'ai utilisée l'année dernière. » (P1)*



Un tel accueil contribue à la socialisation de la personne nouvellement arrivée. Elle est en mesure de « s'adapter au système existant et [d']acquérir les connaissances sociales et procédurales essentielles lui permettant de se faire accepter au sein de l'organisation » (Mukamurera et coll., 2013, p. 16). L'appui reçu contribue à bâtir la confiance de la nouvelle personne qui se sent libre d'aller frapper à la porte de l'autre sans craindre d'être jugée.

*Je dirais que c'est vers la fin de l'année que moi-même, je me suis déplacé pour aller voir un ou deux profs parce qu'il y avait un élève qui avait un problème de sociabilité. Donc, il fallait que j'aille voir ce prof pour qu'il m'explique les choses que je ne savais pas. [...] J'avais le soutien d'une dame qui était auxiliaire, mais en même temps elle était, je ne sais pas comment on appelle ça, elle était en même temps comme orthopédagogue. Elle était pratiquement tout le temps [dans ma classe]. La direction lui a peut-être dit de m'aider, mais oui, j'ai eu beaucoup d'aide. C'était comme ça. (P1)*

Le vécu des personnes participantes nous a permis de mieux comprendre l'importance de la socialisation organisationnelle durant l'ISP. Passons maintenant à la quatrième dimension, la professionnalité.

- **PROFESSIONNALITÉ**

Durant le processus de l'ISP, la littérature sur le sujet parle de la dimension de la « professionnalité ». Celle-ci fait référence à « l'adaptation et la maîtrise du rôle professionnel, par le développement des savoirs et compétences spécifiques au métier » (Mukamurera et coll., 2013, p. 16). La personne participante 2 souligne comment elle a accueilli une nouvelle stagiaire auxiliaire<sup>12</sup> dans sa classe afin de l'appuyer dans son cheminement et dans son processus d'apprentissage devenant plus compétente à exercer son rôle d'appui auprès des élèves. Même s'il ne s'agit pas de l'ISP d'une personne qui sera diplômée en éducation, il y a des éléments clés à retenir au niveau de la relation entre la personne enseignante et la personne en situation d'apprentissage.

*Moi, j'ai pas reçu encore de stagiaire enseignant, mais j'ai reçu des stagiaires auxiliaires dans ma classe. Puis, dès que la personne entre, tu sais quoi, on est des partenaires. Tout de suite, je mets la personne à l'aise. Je ne suis pas là pour te juger. Je sais que tu es ici pour apprendre. Je vais partager le tout que j'ai avec toi, puis s'il y a des choses à corriger, on va en discuter ensemble.*

---

<sup>12</sup> Stagiaire auxiliaire : l'auxiliaire d'enseignement est une personne embauchée pour appuyer le travail du personnel professionnel enseignant dans l'école (Éducation Manitoba, 2009, p. 3).

Établir une relation partenariale d'égal à égal peut aider à amoindrir la crainte chez la nouvelle personne qui peut se sentir craintive et vulnérable durant cette période d'apprentissage organisationnel.

*Puis, j'ai reçu une jeune qui est venue directement du collège secondaire durant la pandémie. J'ai gardé la lettre qu'elle m'a écrite en fin d'année. [L'étudiante a écrit :] « La première fois que je suis venu dans ta classe, j'avais tellement peur parce que je ne savais pas quoi faire! Je ne savais pas si j'allais être assez bonne. Et la première chose que tu m'as dite : « Nous sommes des partenaires et que toute l'année, tu m'as fait sentir comme si on était des partenaires. Ça changé quelque chose dans ma vie. » Je garde sa lettre comme un trophée. (P2)*

La participante a reconnu avoir réussi son stage, malgré quelques difficultés avec sa personne coopérante. Elle demeure convaincue qu'en dépit, ou grâce aux défis relevés, elle a développé ses compétences et ses savoirs durant son stage d'ISP et elle se sent sûre de pouvoir « faire la classe ». Sa professionnalité a donc été rehaussée. « *Puis d'être tellement fière de moi-même quand j'ai fini, tellement, tellement fière de moi-même. C'est difficile, comme je le dis en blaguant, mais j'avais vraiment perdu mes cheveux tellement le niveau de stress était élevé* » (P2).

Comme le précisent Mukamurera et coll. (2013), l'ISP exige une période d'adaptation, d'acquisition de nouvelles connaissances et de développement des compétences pédagogiques nouvelles. Apprendre à « faire la classe » dans un nouveau contexte place aussi la nouvelle PEOI en situation de réflexion sur sa propre pratique. Elle prête attention aux nouvelles pratiques observées et en détermine sa pertinence dans son nouveau milieu. L'expérience de P4 nous permet de mieux comprendre cette dimension.

*Quand on observe un enseignant qui a des méthodes de travail différentes, la plupart du temps, on essaie de comprendre. Personnellement, c'est mon cas. Quand j'observe un enseignant qui a des méthodes de travail qui sont différentes des miennes, j'essaie de voir, un, la pertinence, mais deuxièmement aussi, comment est-ce que moi je pourrais mettre ça dans ma classe [pour réussir]. Parce que ça ne sert à rien de juste vouloir mettre en œuvre des activités ou des méthodes si tu es sûr que lui, il a un public un peu plus réceptif [habitué] [...]. Les élèves sont différents, la réceptivité parfois est différente aussi. (P4)*

L'appui d'une personne collègue qui accepte d'ouvrir sa porte à une PEOI nouvellement arrivée témoigne d'une grande générosité et d'une confiance envers l'autre qui cherche à mieux comprendre les pratiques en vigueur et les éléments spécifiques au métier (Mukamurera et coll., 2020).

*Donc oui, j'ai observé et pour moi, être dans une classe, déjà, ne serait-ce qu'au niveau sociabilité, c'est déjà un plaisir. Je découvre un environnement qui n'est pas le mien qui a été décoré selon les goûts du professeur. Je me dis : « C'est un endroit où je n'ai pas beaucoup de contrôle ». [...] [Je peux exercer un] jugement en me disant : « Oh! Bien, ça, c'est très bien! Pourquoi j'ai pas pensé à ça? » Donc, ce projet m'a permis d'expérimenter cet élan-là. C'est-à-dire, rencontrer [mon collègue], un enseignant qui a eu une formation qui est différente de la mienne, qui enseigne dans une école qui est différente. Mais, on s'est retrouvés. Je me suis retrouvé dans sa méthodologie, mais aussi dans l'aspect qui est traditionnel, je dirais au niveau de l'enseignement. [...] Et quand je suis [en observation] dans certaines classes, je vois qu'ils privilégient le rapport oral, la discussion, la conversation. (P4)*

Quand une PEOI cherche à exercer la profession enseignante dans un nouveau milieu, il est critique pour elle de savoir où et comment accéder aux ressources. La personne mentore P4, elle aussi issue de l'immigration, met en valeur cette dimension de l'ISP.

*Nous avons parlé de l'opportunité d'avoir les ressources qu'il faut. Je vais expliquer que moi, au début, j'avais du mal à trouver ces ressources. Mais, lorsque je me suis tourné au niveau de mon administration, au niveau d'amis, de connaissances, à travers les conseils des écoles, des [Éducatrices et éducateurs francophones du Manitoba<sup>13</sup> (ÉFM)], c'est un endroit extraordinaire, parce que tu rencontres, la plupart du temps, des gens qui ont eu le même parcours que toi. C'est un moment de discussion, d'échange et d'obtenir des ressources aussi. (P4)*

L'établissement d'une relation mentorale de qualité dépend de l'engagement, de l'ouverture et de l'attitude optimiste et positive des deux personnes participantes (Duchesne, 2010). Il faut aussi être disponible, ouverte à apprendre, habile en matière de communication et capable « d'introspection et de réflexion efficaces » (*Ibid.*, p. 248).

*[La personne mentorée] était déjà dans [les ÉFM]. Et la deuxième ressource, quand on en parlait, il en connaissait beaucoup plus que moi. C'est la [Direction des ressources éducatives française<sup>14</sup> (DREF)], qui est un endroit pourvoyeur de ressources pour tout enseignant francophone ici au Manitoba. Et on y a été. Aussitôt, l'alchimie a marché. On se parlait, on s'appelait et j'étais disponible chaque fois qu'il avait besoin d'un conseil ou bien d'une suggestion. Et je pense que ma contribution, pour moi, dès le début, je me suis dit, quand on a parlé, il est bien formé, il a tout ce qu'il faut pour réussir. Donc là où je pourrais le plus contribuer à sa réussite,*

---

<sup>13</sup> Organisme professionnel de la Manitoba Teachers' Society, fondé en 1968 [<https://efm-mts.org/efm-2/>].

<sup>14</sup> Centre de ressources et d'appui à l'enseignement destiné au personnel des écoles françaises et d'immersion du Manitoba, fondé en 1978 [<https://dref.mb.ca/>].

*ça va être beaucoup plus au niveau de la mise en confiance et de l'adaptation, mais aussi de lui fournir tout ce qu'il lui faut pour réussir son intégration ici. (P4)*

En milieu francophone minoritaire, il ne faut pas sous-estimer la place qu'occupe l'anglais dans la vie professionnelle et personnelle d'une PEOI. Même s'il y a des écoles de langue française et d'immersion française, la réalité veut que les parents fonctionnent souvent en anglais. Il est donc essentiel pour la PEOI d'avoir un certain degré de connaissance et de compétence en anglais comme le confirme notre P1.

*Mon anglais n'était pas tellement développé [et] oui, absolument, avec les parents, c'était en anglais. Donc je me débrouille pas mal en anglais depuis que je suis arrivé au Manitoba, parce que j'ai pris des cours aussi. Justement, ça, c'était une barrière. Parce qu'avec les parents, j'avais une discussion basique. Alors que j'aurais voulu développer, élaborer certains points, mais je me suis dit : « Non, je ne vais pas m'engager dans ça parce que je vais même les rendre un peu confus. Donc, mieux vaut juste dire des choses à peu près simples. » (P1)*

Des études antérieures font référence à un phénomène particulier que vivent les immigrants francophones en contexte canadien francophone minoritaire. Il s'agit de la « triple minorisation » (Jacquet, Moore et Sabatier, 2008, p. 92). Ayant des compétences limitées en anglais, ou même aucune, provenant d'un pays francophone où l'accent, les pratiques pédagogiques, les référents culturels et les marqueurs identitaires diffèrent des membres de la communauté francophone « de souche [...] dont les ancêtres sont colonisateurs venus d'Europe de l'Ouest » (Duchesne, 2018, p. 20), une certaine insécurité peut mener à « de la rivalité manifestée par ces deux groupes d'enseignants qui évoluent en contexte minoritaire » (*Ibid.*, p. 20). L'ISP peut donc poser d'importants défis pour les nouveaux membres de la communauté francophone ainsi que les anciens.

Bien informés par l'expérience des personnes participantes, procédons maintenant à la cinquième et dernière dimension du processus d'ISP.

- **PERSONNELLES ET PSYCHOLOGIQUES**

L'expérience de l'ISP d'une PEOI dans sa nouvelle communauté peut avoir des effets personnels et psychologiques négatifs sur elle, mais aussi sur les membres de sa famille. En pensant aux premiers moments où sa famille l'a finalement rejoint au Canada, cette

personne participante relate le vécu de sa conjointe qui cherchait à s'intégrer dans son nouvel environnement scolaire tout comme ses enfants, à l'école. Les défis étaient nombreux et l'incidence humaine et émotionnelle, lourde :

*Son intégration dans l'école au cégep a été très facile. Mais, elle a eu des difficultés de racisme, parce qu'elle était la seule [personne] noire de sa classe. Donc ça a été très difficile pour elle [qui] a vécu des choses pas du tout gentilles. [...] Personne ne voulait travailler avec elle dans son groupe. Les enseignants suggéraient qu'elle soit dans un groupe de travail quand il y avait des travaux, mais personne ne voulait être dans le groupe avec elle. Personne ne restait à sa table pour manger. C'était vraiment difficile. (P1)*

Son expérience souligne l'important rôle que doit jouer l'équipe administrative dans la prévention ou, tout au moins, la réduction des retombées personnelles et psychologiques négatives de la PEOI au sein de l'organisation.

*Elle a surmonté ça. Et puis à la fin, l'administration l'a félicitée, parce que c'est pratiquement à la fin que l'administration a été mise au courant de tout ce qu'elle vivait et la directrice lui a demandé : « Mais comment as-tu fait pour supporter tout ça pendant ce moment-là? Je ne peux pas comprendre comment tu as pu supporter tout ça ». Il y avait même une de ses filles qui était venue la voir. Elle l'a invitée au McDo. Elle lui a dit qu'elle l'aimait beaucoup, mais qu'elle était sous l'influence de ses amis, donc elle ne pouvait pas s'approcher d'elle parce que ses amis n'aimeraient pas ça. (P1)*

Le vécu de notre personne participante confirme que l'ISP n'est pas juste l'affaire d'une seule personne. Toute la famille en est touchée. L'équipe-école doit savoir se préparer pour l'arrivée des autres membres de la famille et non seulement la PEOI.

*Les enfants, c'était un peu difficile pour eux [leur intégration à l'école], mais ils étaient beaucoup plus jeunes à l'époque. Mais, ils ne percevaient pas ça. Oui, mon plus vieux a été victime aussi du racisme. Il s'en plaignait, mais il n'avait pas les mots pour [pour s'exprimer], hm [affirmatif]. Mais, nous, on comprenait. À l'école, il y avait beaucoup de pression au niveau des enseignants, parce qu'ils [les enfants] venaient d'arriver. Même le cadre, le matériel, tout était nouveau, nouveau, nouveau. Donc, l'école n'a pas su les accompagner. Tout ce qu'ils avaient dit était qu'il faut peut-être une transition pour les enfants. Ils n'ont pas pensé vraiment à l'intégration sociale des enfants. (P1)*

Les personnes qui travaillent dans le système d'éducation au Manitoba ou qui ont fréquenté les écoles au Canada peuvent poser de simples gestes envers les membres du PEOI. S'intéresser à leur vie antérieure, valoriser leurs expériences d'enseignement, discuter d'aspects culturels, etc., servent d'exemples de comportements à adopter pour contribuer au processus d'ISP et au mieux-être de l'autre sur le plan personnel, professionnel et psychologique (Mukamurera et coll., 2013, p. 16). L'intégration à un nouveau milieu d'études, à un lieu de travail et de vie inconnu, comme en témoigne cette personne participante à l'étude, nécessite du courage, de l'humilité et de la détermination.

*Je suis arrivé au Canada, ici à Winnipeg, et puis tout de suite, quelques jours après, j'ai commencé à l'Université de Saint-Boniface. Et puis c'était un petit choc culturel pour moi. Par exemple, je pensais qu'on était un peu plus prêts pour nous accueillir [...]. [Les membres du personnel de la Faculté] [...] était prêts pour former les élèves [à devenir de] futurs enseignants, mais j'avais l'impression que personne n'était intéressé à notre origine, notre culture et puis de quoi on a besoin. [...] Comme moi, comme des étrangers qui arrivent [d'ailleurs], on est assez prêts à baisser la tête et puis on est modestes, n'est-ce pas? Souvent. Parce que notre but est de s'intégrer ici. [...] J'ai beaucoup espéré plus [en ce qui a trait à l'accueil et l'intégration]. [...] Une relation tangible et puis plus chaleureuse. Mais, c'était pas comme ça. (P3)*

La personne nouvellement arrivée dans le système scolaire qui ressent un sens d'appartenance voit son estime de soi se développer, bâtissant ainsi sa confiance et sa motivation à apprendre le rouage du nouveau système et à contribuer au succès de l'organisation (*Ibid.*, p. 16).

Les personnes-cadres responsables de l'ISP du PEOI en milieu scolaire franco-manitobain ont tout à gagner à amorcer le dialogue avec ces membres du personnel nouvellement embauchés, comme en témoigne cette personne participante à l'étude très ravie de faire part de son expérience :

*La plupart du temps, j'ai participé à des projets, mais c'était des projets de recherche beaucoup plus générale où on te demandait ton avis sur un sujet. Par exemple, l'éducation au Manitoba, qu'est-ce que tu en penses? Et là, tu disais deux ou trois phrases et puis voilà, c'est fini. C'est vrai que c'est ton opinion, mais tu n'as pas tellement le temps de l'élaborer. Mais quand j'ai regardé ce projet et puis le contenu du projet, l'objectif, je me suis dit ça, c'est excellent, c'est quelque chose peut-être que je voulais avoir depuis longtemps. C'est-à-dire, qu'on me demande comment moi, en tant qu'enseignant qui a été formé à l'étranger et puis qui travaille au Manitoba, [...] comment est-ce que je vois mon insertion? Ça me donne l'opportunité de m'ouvrir, d'échanger, mais*

*aussi d'exprimer certaines opinions et de voir les personnes beaucoup plus expérimentées, si elles vont pouvoir me donner une rétroaction [par rapport à] ce que je pense. (P4)*

Il ne faut pas sous-estimer l'incidence qu'une telle étude peut avoir sur les personnes participantes et les gens de leur entourage.

*Je trouve que des études comme ça, pour moi, c'est enrichissant, en même temps ça m'aide dans ma carrière professionnelle parce que ça contribue lorsqu'on a des échanges comme ça, au niveau des réunions de personnel, de donner mon avis et puis d'avoir un élément qui me permet de soutenir mes arguments. (P4)*

L'ISP comprend plusieurs dimensions, dont celle de l'apprentissage sur le plan cognitif, mais il ne faut pas oublier l'expérience humaine, personnelle et psychologique (Mukamurera et coll., 2013). La P4 met en valeur l'élément de la mise en confiance de l'autre, en relation de mentorat, qui vit souvent un choc de réalité, accompagné de craintes et de stress en essayant de s'intégrer à son nouveau milieu.

*Avec [ma personne mentorée], déjà au tout début, lorsqu'on a eu la chance d'être seuls et de parler, je me suis dit que mon premier rôle, c'est un rôle de mise en confiance. On en parlait, je lui ai dit, tu as parfaitement fait le bon choix de venir au Manitoba, de choisir [une école à] Winnipeg. Et à mon avis, c'est un très bon choix et que tu vas t'en sortir. Donc, c'est le premier aspect, c'est l'aspect de mise en confiance de sorte que voilà un nouvel environnement, des nouveaux collègues, c'est souvent complètement déboussolant, dépendant de la personnalité de la personne. Et je me suis rendu compte très vite que c'est quelqu'un qui a une personnalité forte, qui est très positif et qui a confiance en lui et qui était persuadé qu'exactement ce que je disais était possible, qu'il pouvait s'en sortir, ici au Manitoba, au niveau de la communauté francophone. (P4)*

Dans son rôle de mentor, en s'appuyant sur sa propre expérience, il est possible de rassurer la PEOI « en (re)construction identitaire de [sa] propre identité en tant [qu'enseignante francophone] œuvrant en contexte minoritaire » (Duchesne, 2018, p. 12), contribuant ainsi à une ISP réussie.

*Et deuxième chose que je lui ai dit[e] et je le mettais en confiance : « La communauté francophone et la culture francophone à Winnipeg sont extraordinaires »! Il y a des lieux époustouflants que tu peux visiter, que tu peux découvrir, mais en même temps les personnes aussi. Que ça soit au niveau de la division scolaire, au niveau de tes collègues à l'école, personnellement, là, en*

*parlant, je lui disais toujours : « Ça, c'est mon expérience. Peut-être que ça pourra être différent de ce que tu vas expérimenter, mais personnellement, depuis que je suis là, c'est ça que j'ai vécu. Que si tu aimes ce que tu es en train de faire, il y a de fortes chances que tu réussisses et que ton épanouissement dans cet endroit soit complètement accompli. » (P4)*

Ayant présenté et analysé les résultats des entretiens à la lumière du cadre de référence et d'autres études sur la thématique, procédons maintenant à la conclusion et à la formulation de quelques recommandations.

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La présente étude collaborative avait comme principal objectif de recueillir l'expérience des PEOI sur leur processus d'ISP en milieux scolaires francophones au Manitoba. Pour ce faire, plusieurs personnes issues du monde de l'éducation francophone au Manitoba ont prêté leur voix : les membres du PEOI, bien entendu, mais aussi des personnes originaires du Manitoba et d'autres, d'ailleurs, mais établis dans le système d'éducation depuis quelques années.

Le rapport contient plusieurs parties, dont la problématique, le cadre de référence, l'aperçu méthodologique et la présentation et la discussion des résultats à la suite des différentes activités de collecte des données. Malgré les limites de la présente étude, notamment l'impossibilité d'en généraliser les résultats en raison du nombre limité de personnes participantes et la courte durée du projet, les témoignages recueillis, les opinions exprimées, les réflexions menées et les recommandations qui ont été formulées offrent un éclairage additionnel sur la problématique du recrutement, de la rétention et de l'insertion socioprofessionnelle du PEOI en milieux scolaires franco-manitobains.

### Points saillants

Les personnes participantes à l'étude ont souligné des réussites et des défis en ce qui concerne leur ISP. La reconnaissance de leurs études et de leurs expériences antérieures tout comme l'accueil et l'ouverture des autres collègues, prêts à leur montrer les ficelles du métier, ont facilité leur processus d'intégration. Les fardeaux additionnels, tels que l'investissement de temps et d'énergie à apprendre un nouveau système, à transformer certaines pratiques pédagogiques, sans oublier l'incidence économique, personnelle et émotionnelle d'une ISP dans un nouveau pays et un milieu de travail exigeant ne peuvent être minimisés.



L'étude a aussi permis d'identifier des souhaits des personnes participantes par rapport au processus d'ISP. À titre d'exemple, avoir des collègues ouverts, prêts à les accueillir, à les aider à apprivoiser le système d'éducation, et ce, sans les juger en raison des différentes façons de faire et d'être en exerçant leurs compétences de personnes enseignantes dans leur nouveau milieu.

Le degré de réussite du processus d'ISP des personnes participantes à la journée de formation du projet de recherche varie selon les différentes expériences. Cinquante pour cent affirment que leur ISP a été une « réussite complète », 20 % ont dit qu'elle a été « un défi, mais avec soutien », 18 % l'ont cru « une réussite partielle » et 8 % l'ont signalé comme « un défi, mais sans véritable soutien ».

L'étude a aussi permis d'identifier quelques conditions « gagnantes/favorables » qui contribuent à des expériences d'ISP réussies. Au sommet de la liste, mentionné 34 fois, se trouve la qualité de l'accueil (p. ex. : orientation en début d'année, activités sociales au sein de l'équipe pour mieux se connaître, souci et intérêt pour la nouvelle personne enseignante ainsi que les autres membres de sa famille, etc.). Les expériences qualifiées de « défavorables » ont aussi été relevées (p. ex. : sentiment d'être incompris, manque d'empathie et d'ouverture, charges de travail lourdes, sentiment d'insécurité, etc.).

Les personnes participantes ont identifié plusieurs « besoins » et gestes à poser qui contribuent à une ISP réussie. S'intéresser à l'autre, prendre le temps de discuter, initier un contact, etc. sont des exemples qui ont été mentionnés 25 fois. Un esprit ouvert, un sens de l'écoute et une démonstration de respect sont des façons d'être et d'agir qui ont été relevées 15 fois. La collaboration entre collègues et le partage des ressources, et la possibilité de jumelage avec une personne d'expérience ont été relevés 12 et 8 fois respectivement.

## Recommandations

Les recommandations qui suivent (tableau 4), formulées à la suite de l'analyse des données, ne sont pas présentées en ordre chronologique (court, moyen, long terme) ni en ordre de priorité. Elles sont plutôt présentées de façon sommaire selon les cinq dimensions interdépendantes et complémentaires proposées dans le cadre de référence de l'étude (Mukamurera et coll., 2013).

Les personnes qui s'intéressent à la problématique à l'étude dans ce rapport pourront s'inspirer du contenu, réfléchir aux recommandations formulées et puiser dans leurs propres expériences de terrain afin d'amorcer des conversations autour d'elles. En

examinant les politiques et les pratiques de recrutement, d'accueil et d'accompagnement en vigueur dans leur milieu scolaire, une invitation pressante à se questionner est lancée : Comment est-ce que je contribue à l'accueil? Comment est-ce que je fais preuve d'une véritable écoute à l'égard de l'autre? Quelles initiatives favorisent une étroite collaboration avec mes nouveaux collègues issus de l'immigration contribuant ainsi au recrutement, à la rétention et à une ISP réussie au sein de mon école et de ma communauté francophone en contextes minoritaires?

Le mot de la fin appartient à une des personnes participantes qui nous invite à nous pencher sur une dimension essentielle d'une ISP réussie pour un volet prospectif : la relation entre la PEOI et les membres de l'équipe de direction de l'école.

*Ce que je pourrais suggérer pour la prochaine fois [est que] le projet inclut davantage l'administration [de l'école], à savoir le relationnel qu'il y a entre un nouvel enseignant et son administration. C'est très important parce que l'administration est celle où on va lorsqu'on arrive comme ça. On est un peu perdu parce qu'on est beaucoup plus focalisé sur le curriculum, sur les élèves. [On se pose plusieurs questions] : Quels élèves je vais avoir? Quels parents d'élèves? [Comment assurer] la communication? Mais, on a souvent des besoins administratifs et parfois on n'a pas les réponses du genre : Quel contrat est-ce que j'ai? Ça m'ouvre quelle porte, si jamais je veux explorer au niveau professionnel? [...] À qui je dois m'adresser? (P4)*

\* \* \* \* \*

Le tableau 4 présente de manière sommaire les principales recommandations à la suite de l'analyse des données. Elles sont regroupées en fonction des cinq dimensions du processus d'ISP de Mukamurera et coll. (2013). Des extraits d'entretiens viennent illustrer chacune des dimensions en donnant soit un exemple ou un contre-exemple.

**TABEAU 4. RECOMMANDATIONS SELON LES CINQ DIMENSIONS DE L'ISP ET TÉMOIGNAGES À L'APPUI**

Accès, intégration en emploi	Affectation, conditions de travail, exercice des fonctions	Socialisation organisationnelle	Professionnalité	Personnelles et psychologiques
<p>Reconnaître les acquis (diplômes) et les expériences antérieures relatifs à l'enseignement avant/dès leur arrivée.</p>	<p>Instaurer un programme de mentorat structuré et en continu pendant toute la période d'ISP.</p>	<p>Accompagner la communauté scolaire déjà en place afin de la soutenir dans son accueil/son accompagnement des PEOI.</p>	<p>Multiplier les occasions de perfectionnement professionnel pour contribuer au développement des savoirs/compétences.</p>	<p>Développer une culture d'ouverture sans jugement dans l'organisation qui soutient la confiance et l'estime de soi.</p>
<p>« Oh, bien, madame, vous devez refaire à zéro! Vos années universitaires dans votre pays d'origine ne comptent pas! » (P2)</p> <p>***</p> <p>« Alors quand je suis allée voir une autre orienteuse [responsable du 2<sup>e</sup> cycle], ça a tout changé. Cette personne avait l'information : « Non madame, [...] tout compte! » Ce qui me faisait que techniquement j'avais 30 crédits à prendre avant de qualifier pour la faculté d'éducation. Ça a tout changé. Là j'étais comme, OK j'y vais tout de suite! » (P2)</p>	<p>« Je me suis dit que mon premier rôle [en tant que mentor], c'est un rôle de mise en confiance. [...] Tu as parfaitement fait le bon choix de venir au Manitoba! » (P4)</p> <p>***</p> <p>« Donc, tu vois combien ce projet [de mentorat] a été bénéfique pour moi. Je souhaite vraiment qu'il s'étende à d'autres personnes qui pourront avoir la chance comme moi d'en bénéficier. Parce que, définitivement pour moi, ce fut un succès. Ce sont tellement les résultats qui vont se faire sentir quand je vais commencer ma [nouvelle] classe de 7-8 l'année prochaine [dans ma nouvelle école]. » (P1)</p>	<p>« Je me suis déplacé pour aller voir un ou deux profs parce qu'il y avait un élève qui avait un problème de sociabilité. Donc, il fallait que j'aie vu ce prof pour qu'il m'explique les choses que je ne savais pas. » (P1)</p> <p>***</p> <p>« Je trouve que c'est important de visiter [l'école] auparavant. Et surtout, s'il y a un partenaire qui enseigne le même niveau, d'être capable de s'appuyer et de créer ce climat de collaboration. [...] Pas tout le monde veut tout partager, mais moi [...] j'aurais aimé beaucoup plus de partage. J'essaie toujours de partager tout ce que j'ai, parce que je sais que c'est difficile [en début de carrière]. Alors [il faut] l'entourer de personnes qui sont prêtes à l'appuyer. » (P6)</p>	<p>« Je trouve que c'est super utile d'être capable de visiter différentes salles de classe. [...] Ça peut vraiment, vraiment aider la personne [nouvellement arrivée] à se sentir mieux équipée dans l'enseignement. Mais aussi d'apprendre des membres du personnel, [...] d'être capable de poser d'autres questions. » (P5)</p> <p>***</p> <p>« Donc, de s'ouvrir à des personnes, des enseignants, qui sont très positifs et qui peuvent te rendre l'expérience beaucoup plus facile, en fait, je dirais. Donc, ce qui m'a soutenu, franchement, moi, ça a été la rencontre avec des enseignants expérimentés qui ont eu l'occasion, via la générosité, de me mettre le pied à l'étrier et de me donner les ressources dont j'avais besoin. » (P4)</p>	<p>« Comme moi [un] étranger qui arrive, on est assez prêt à baisser la tête. On est modeste [...]. Parce que notre but est de s'intégrer ici. [...] J'ai beaucoup espéré plus [en ce qui a trait à l'accueil et l'intégration]. [...] Une relation tangible et puis plus chaleureuse. Mais, c'était pas comme ça. » (P3)</p> <p>***</p> <p>« [Les nouveaux membres du PEOI] nous ont parlé de leur pays. Ils ont emporté de la nourriture. Tout le monde a posé des questions. Ça a définitivement permis au personnel d'avoir des conversations et d'apprendre différentes choses. Je pense qu'ils ont été super bien accueillis, comme ils se sont intégrés facilement. Ils font partie de la famille. Je pense que ça a été vraiment un atout pour [l'école]. » (P6)</p>

## RÉFÉRENCES

Association canadienne des professionnels de l'immersion (ACPI) (2021). *L'ACPI – Force vive de l'immersion*. Rapport annuel 2020-2021.

Carpentier, G., Mukamurera, J., Leroux, M. et Lakhil, S. (2020). Mesures de soutien offertes aux enseignants en insertion professionnelle au Québec et degré d'aide perçue. *Formation et profession*, 28(3), 3-17. <https://doi.org/10.18162/fp.2020.552>

Comité permanent des langues officielles. (2018). *Les programmes d'enseignement du français langue seconde dans l'Ouest : une offre à bonifier*. Bibliothèque du Parlement.

Desgagné, S. (1997). Le concept de recherche collaborative : l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants, *Revue des sciences de l'éducation*, 23(2), 371-393.

Duchesne, C. (2010). L'établissement d'une relation mentorale de qualité : à qui la responsabilité? *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 45(2), 238-253.

Duchesne, C. (2018). Langue, culture et identité : défis et enjeux de l'intégration professionnelle des enseignants d'immigration récente en contexte francophone minoritaire. *Alterstice*, 8(2), 13-24. <https://doi.org/10.7202/1066949ar>

Éducation et apprentissage de la petite enfance (2024). *Programmes d'études*. <https://www.edu.gov.mb.ca/m12/progetu/prog-imm-fr.html>

Éducation et apprentissage de la petite enfance (2023). *Rapports des inscriptions scolaires*. Manitoba. <https://www.edu.gov.mb.ca/m12/stat-fin/rapinscrip/index.html>

Éducation et apprentissage de la petite enfance (2023). *Stratégie de recrutement et de rétention des enseignants de langue française du Manitoba : Passer à l'action. 2023-2026* ». [https://www.edu.gov.mb.ca/m12/frpub/retention\\_enseignants/docs/recruitment\\_retention\\_fr.pdf](https://www.edu.gov.mb.ca/m12/frpub/retention_enseignants/docs/recruitment_retention_fr.pdf)

Éducation Manitoba (2009). *Les auxiliaires d'enseignement dans les écoles du Manitoba*. <https://www.edu.gov.mb.ca/m12/frpub/enfdiff/assistants/docs/auxiliaires.pdf>

- Jacquet, M. (2023). L'insertion professionnelle des enseignantes et enseignants d'origine immigrante et des minorités visibles en contexte francophone et immersif en Alberta. *Éducation et francophonie*, 51(2), 1-21. <https://doi-org.uml.idm.oclc.org/10.7202/1109682ar>
- Jacquet, M., Moore, D. et Sabatier, C. (2008). Médiateurs culturels et insertion de nouveaux arrivants francophones africains : parcours de migration et perception des rôles. *Glottopol*, 11, 81-93. (PDF) [Médiateurs culturels et insertion de nouveaux arrivants francophones africains: parcours de migration et perception des rôles \(researchgate.net\)](#)
- Johnson, M. L. (2014). La recherche collaborative. Apprentissages et guide. Les savoirs de la gouvernance communautaire. L'Alliance de recherche. Université d'Ottawa.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation* (3<sup>e</sup> éd.). Guérin.
- Martineau, S. (2008). Chronique sur l'insertion professionnelle en enseignement. Présentation succincte de quelques dispositifs de soutien aux enseignants débutants. *Formation et profession*, 43-48. <https://crifpe.ca/publications/download/1700/document>
- Martineau, S., Portelance, L. et Presseau, A. (2010). *Le mentorat comme dispositif de soutien à l'insertion professionnelle des enseignants*. Rapport de recherche du CRIFPE (Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante). <https://depot.erudit.org/id/003214dd>
- Morrissette, J. et Demazière, D. (2018). Dualité des processus de socialisation professionnelle des enseignants formés hors Québec : entre imposition et appropriation. *Alterstice*, 8(1), 95–106. <https://doi.org/10.7202/1052611ar>
- Mukamurera, J. (2014). Le développement professionnel et la persévérance en enseignement. Éclairage théorique et état des lieux. Dans L. Portelance, S. Martineau et J. Mukamurera (dir.), *Développement et persévérance professionnels dans l'enseignement : oui, mais comment?* (9-33). Presses de l'Université du Québec.
- Mukamurera, J., Lakhal, S. et Kutsyuruba, B. (2020). Les programmes d'insertion professionnelle pour les enseignants débutants au Québec : mesures offertes et retombées perçues. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 43(4), 1035-1070.

Mukamurera, J., Martineau, S., Bouthiette, M. et Ndoreraho, J. P. (2013). Les programmes d'insertion professionnelle des enseignants dans les commissions scolaires du Québec : portrait et appréciation des acteurs. *Éducation et formation, e-299*, 13-35.  
<http://revueeducationformation.be/index.php?revue=17&page=3>

Niyubahwe, A., Mukamurera, J. & Sirois, G. (2018). Comment les enseignants immigrants formés à l'étranger vivent-ils les relations interpersonnelles et professionnelles à leur entrée dans le milieu scolaire québécois? *Alterstice, 8(2)*, 25–36.  
<https://doi.org/10.7202/1066950ar>

Paillé, P., Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Patrimoine canadien. (2013). *Éducation Immigration Communautés. Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018*.  
<https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/services/official-languages-bilingualism/roadmap/roadmap2013-2018-fra.pdf>

Réseau en immigration francophone du Manitoba. (RIF). (2021). *Infolettre*. <https://rifmb.ca>

Rocque, J. (2023). L'insertion socioprofessionnelle en milieu scolaire franco-manitobain des personnes immigrantes formées à l'étranger. *Formation et profession, 31(3)*, 1-15. <https://dx.doi.org/10.18162/fp.2023.819>

Savoie-Zajc, L. (2011). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (2011). *La recherche en éducation : étapes et approches (3<sup>e</sup> éd.)*. Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.

Statistique Canada. (2021). *Tableau 37-10-0009-01. Nombre d'élèves dans les programmes de langues officielles, écoles primaires et secondaires publiques, selon le type de programme, l'année d'études et le sexe*. <https://doi.org/10.25318/3710000901-fra>

Van Mannen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics, 7(1)*, 19-36.

## ANNEXES



## ANNEXE A. JOURNAL DE BORD – CONSIGNES ET CANEVAS DE RÉDACTION

**Titre du projet de recherche :** Intégration, soutien et rétention du nouveau personnel enseignant formé à l'étranger : projet pilote de mentorat durant le processus d'insertion socioprofessionnelle – volet 2.

### \*\*\* Le journal de bord \*\*\*

#### Le journal de bord – définition et raison d'être

Le journal de bord est un outil de cueillette de données qui place les personnes dans un état de réflexion active pendant une durée de temps tout en fournissant « un espace pour exprimer ses interrogations, ses prises de conscience, et consigner les informations qu'il juge pertinentes » (Savoie-Zajc, 2011, p. 145). Il permet aussi à l'équipe de recherche de mieux comprendre les apprentissages et le vécu des personnes qui participent au projet pilote de mentorat.

Les participant.e.s peuvent documenter leurs impressions, leurs réflexions, leurs découvertes, leur questionnement et leurs réactions tout au long du projet. Il est important de noter la date, l'heure, les circonstances et toutes autres informations jugées pertinentes permettant de mieux comprendre leur apprentissage et leur vécu pendant le projet.

#### Le journal de bord – comment faire?

Il n'y a pas de normes précises pour la tenue d'un journal de bord. « Il peut être structuré de façon très systématique ou garder une forme spontanée » (Savoie-Zajc, 2011, p. 145). L'important est de prendre le temps régulièrement, tout au long du projet, de documenter votre expérience par écrit (ou à l'oral, selon votre préférence) afin de conserver des traces de votre expérience. Vous pouvez utiliser le format papier ou électronique, au choix. Ne vous souciez pas de la qualité de la langue (grammaire, syntaxe, erreurs, etc.). L'important est de communiquer votre expérience. Vous pouvez aussi écrire en français et en anglais, au choix.

#### Le journal de bord – éléments à considérer (aide-mémoire)

- ✓ Je prends le temps d'écrire régulièrement (au début, au milieu et à la fin du projet; le matin, l'après-midi, le soir).
- ✓ Je note la date, l'heure, les circonstances dans lesquelles j'écris - brièvement.

✓ J'écris mes impressions, mes réflexions, mon questionnement, mes réactions (positives, négatives, émotionnelles, fortes, normales, troublantes, drôles, tristes, etc.) sans craindre ce qu'en pensera le chercheur, car c'est votre expérience qui compte. Votre anonymat est assuré et votre vécu pourra contribuer à améliorer le projet pour d'autres.

✓ J'écris ce que j'ai appris : connaissances; compétences; valeurs et attitudes.

✓ Je décris l'impact de l'expérience du projet sur ma vie (personnelle et professionnelle) et sur le processus d'insertion socioprofessionnelle en tenant compte de mon rôle et de l'autre.

✓ J'écris sur le projet pilote.

✓ J'écris sur le transfert souhaité de mes apprentissages<sup>1</sup> durant les rencontres formelles (structurées au calendrier) ou informelles.

#### Références

Savoie-Zajc, L. (2011). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Dans T. Karsenti. et L. Savoie-Zajc (2011). *La recherche en éducation : étapes et approches*. Montréal: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.

Roussel, J.-F. (2011). *Gérer la formation – Viser le transfert. Repères théoriques – Outils pratiques*. Québec : Guérin.

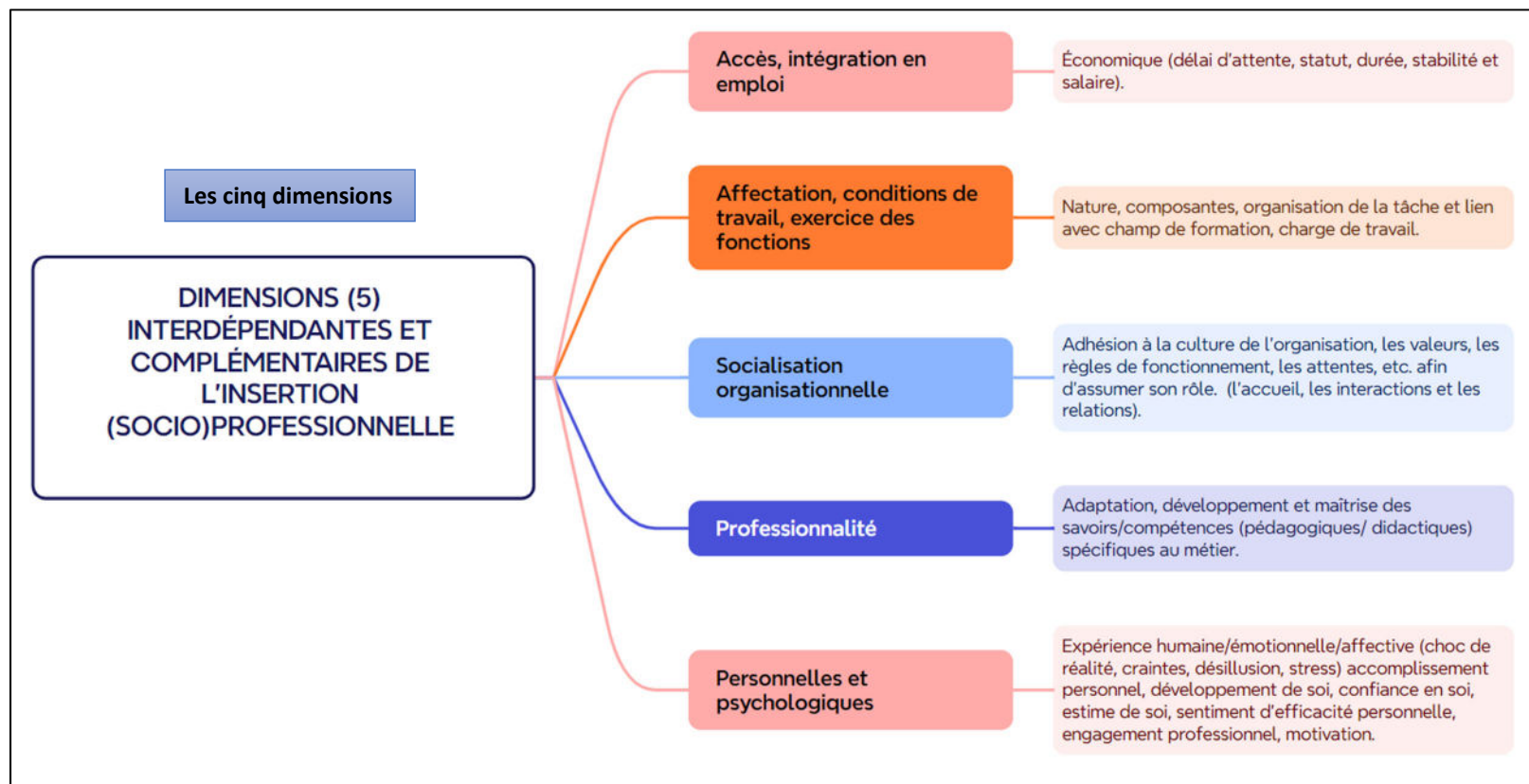
<sup>1</sup> « Le transfert des apprentissages en milieu organisationnel peut être défini comme étant l'utilisation, par un individu, des connaissances, des savoirs et des habiletés appris en formation, dans le cadre de contextes de travail comportant un certain degré de nouveauté, et ce, afin d'améliorer, de façon prioritaire, sa performance. » (Roussel, 2011, p. 30).



## ANNEXE B. CADRE DE RÉFÉRENCE<sup>15</sup>

La première colonne de la figure 6<sup>16</sup> illustre les cinq dimensions du processus d'ISP du personnel enseignant d'origine immigrante ainsi que quelques éléments descripteurs pour chaque dimension dans la deuxième colonne.

FIGURE 6. DIMENSIONS INTERDÉPENDANTES/COMPLÉMENTAIRES DE L'ISP SELON MUKAMURERA ET COLL. (2013)



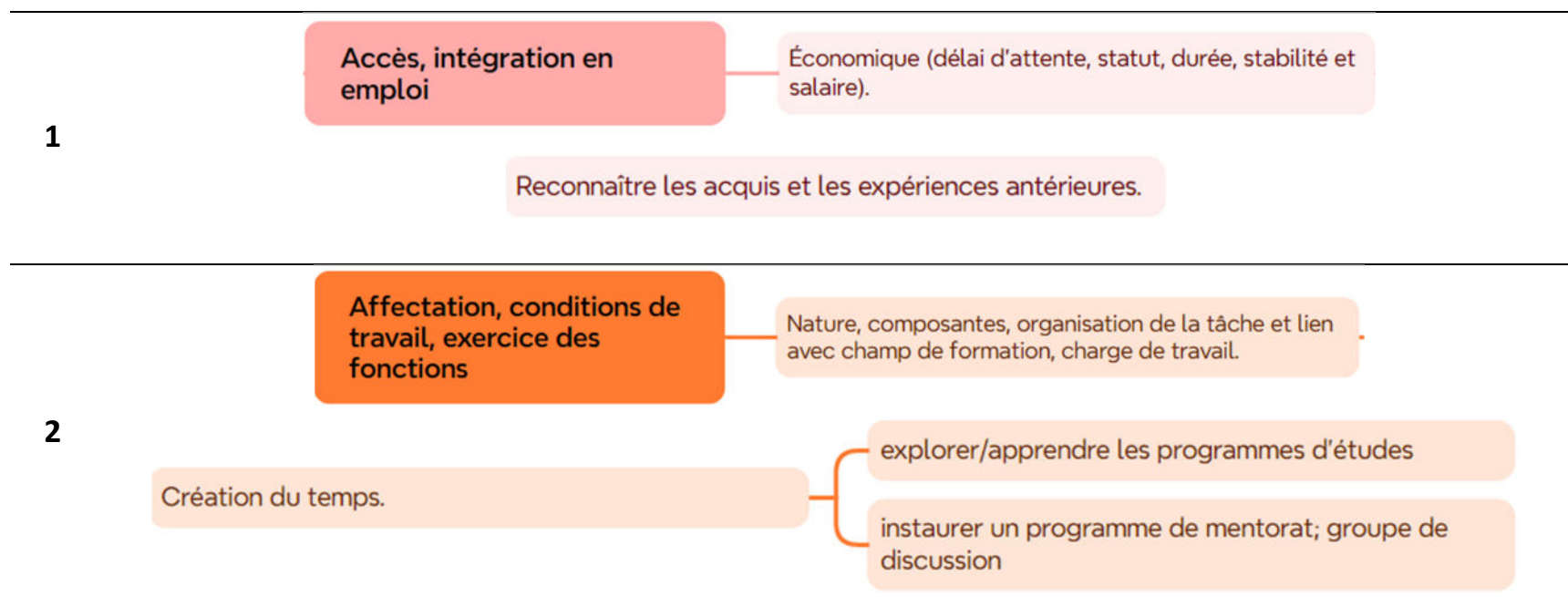
<sup>15</sup> Source consultée pour les éléments théoriques utilisés pour l'analyse et la présentation des données de l'étude. Mukamurera et coll., 2013 [<http://revueeducationformation.be/index.php?revue=17&page=3>].

<sup>16</sup> Les graphiques ont été créés avec l'outil de cartographie mentale XMIND qui permet d'organiser, de structurer et de visualiser des idées et des concepts complexes [<https://xmind.app/fr/>].

## ANNEXE C. LES CINQ DIMENSIONS DE L'ISP – RÉUSSITES ET SUCCÈS

La figure 7 présente les cinq dimensions du processus d'ISP et leur descripteur respectif à la 1<sup>re</sup> ligne ainsi que l'analyse des réponses des personnes participantes sur les éléments qui ont contribué à la **réussite** et au **succès** de leur ISP à la 2<sup>e</sup> ligne de chacune des dimensions.

FIGURE 7. CINQ DIMENSIONS D'ISP, DESCRIPTEURS/ÉLÉMENTS QUI ONT CONTRIBUÉ À LA RÉUSSITE/AU SUCCÈS DU PROCESSUS



## Socialisation organisationnelle

Adhésion à la culture de l'organisation, les valeurs, les règles de fonctionnement, les attentes, etc. afin d'assumer son rôle. (l'accueil, les interactions et les relations).

### MEMBRES DU PERSONNEL

répondre aux questions

servir de mentors/modèles de réussite

encourager, faire preuve de compréhension et d'ouverture

3

### DIRECTION D'ÉCOLE

mettre à l'aise

se rendre accessible, compréhensif et indulgent

prévoir des observations en salle de classe

### CLIMAT/ORGANISATION DU TRAVAIL

chaleureux

normalisation de l'erreur "faire des fautes"

élaboration d'un plan d'amélioration

créer des occasions de perfectionnement/formation continue

---

## Professionalité

Adaptation, développement et maîtrise des savoirs/compétences (pédagogiques/ didactiques) spécifiques au métier.

4

S'engager à développer ses compétences et à relever les défis.

Désir de mieux comprendre le système scolaire.

---

## Personnelles et psychologiques

Expérience humaine/émotionnelle/affective (choc de réalité, craintes, désillusion, stress) accomplissement personnel, développement de soi, confiance en soi, estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle, engagement professionnel, motivation.

5

Ouverture à vivre une variété d'expériences.

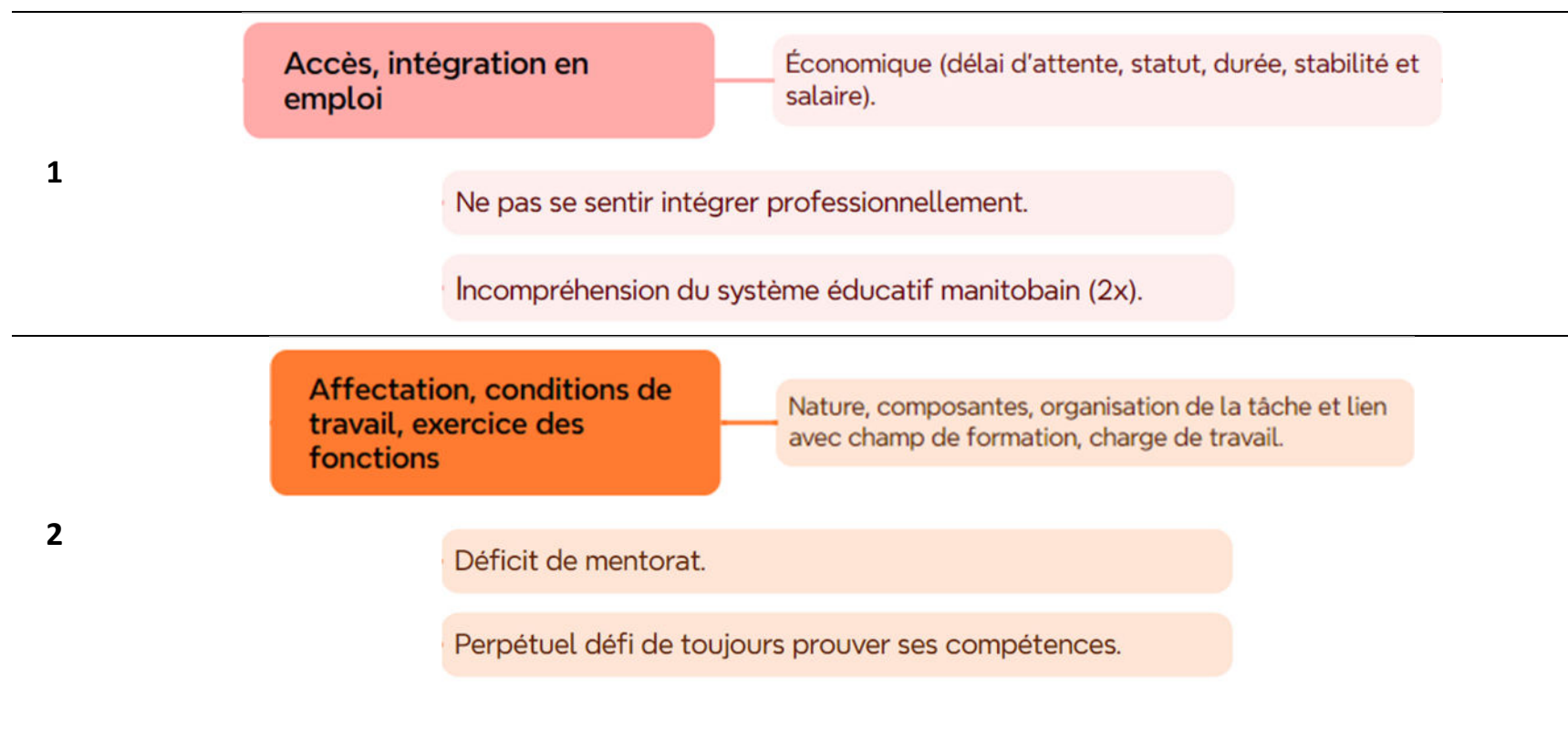
Confiance d'être compris.e et pas jugé.e quand la personne pose des questions.

---

## ANNEXE D. LES CINQ DIMENSIONS DE L'ISP – DÉFIS ET ÉCHECS

La figure 8 présente les cinq dimensions du processus d'ISP et leur descripteur respectif à la 1<sup>re</sup> ligne ainsi que l'analyse des réponses des personnes participantes sur les éléments qui ont été des **défis** ou des **échecs** durant leur ISP à la 2<sup>e</sup> ligne de chacune des dimensions.

FIGURE 8. CINQ DIMENSIONS D'ISP, DESCRIPTEURS ET ÉLÉMENTS QUI ONT ÉTÉ DES DÉFIS OU DES ÉCHECS AU PROCESSUS



---

### Socialisation organisationnelle

Adhésion à la culture de l'organisation, les valeurs, les règles de fonctionnement, les attentes, etc. afin d'assumer son rôle. (l'accueil, les interactions et les relations).

3

Comprendre la mission, le mandat et la réalité des élèves des écoles de la DSFM en contexte minoritaire.

Comprendre les termes techniques et les acronymes. Savoir utiliser le système/portail de gestion de la DSFM (2x).

Se familiariser avec les rencontres du personnel.

Parcourir les programmes d'études.

Difficulté à trouver des appuis auprès d'autres membres du personnel.

Manque de reconnaissance de ma culture.



---

## Professionnalité

Adaptation, développement et maîtrise des savoirs/compétences (pédagogiques/ didactiques) spécifiques au métier.

4

Besoin/aide d'être rassuré dans mes pratiques, démarches et perspectives de nouveau arrivant.

Ne pas assez maîtriser l'anglais pour communiquer avec certains parents.

Ne pas savoir ce que je ne savais pas.

---

## Personnelles et psychologiques

Expérience humaine/émotionnelle/affective (choc de réalité, craintes, désillusion, stress) accomplissement personnel, développement de soi, confiance en soi, estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle, engagement professionnel, motivation.

5

Manque d'empathie et d'ouverture face aux défis de compréhension de la langue française et anglaise.

Se sentir seul à ne pas comprendre la situation et de craindre pouvoir poser des questions.

Sentiment de ne pas savoir si l'on est réellement appuyé et en sécurité.

Manque de sentiment d'auto efficacité personnelle.

Sentiment d'isolement.

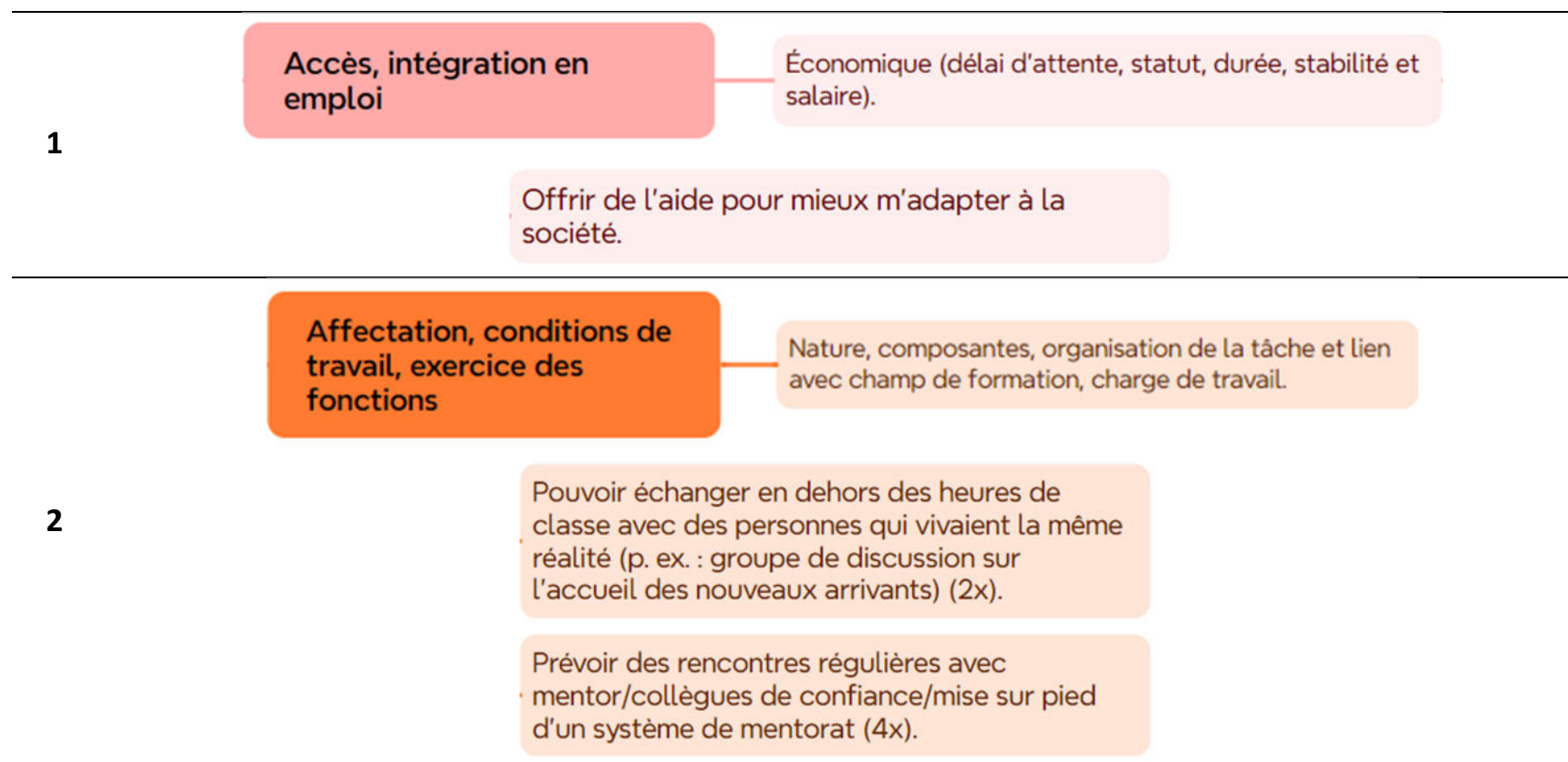
Le perfectionnisme et la peur de l'échec.

---

## ANNEXE E. LES CINQ DIMENSIONS DE L'ISP – SOUHAITS

La figure 9 présente les cinq dimensions du processus d'ISP et leur descripteur respectif à la 1<sup>re</sup> ligne ainsi que l'analyse des réponses des personnes participantes sur ce qu'elles auraient souhaité/pu faire autrement pour mieux réussir leur ISP à la 2<sup>e</sup> ligne de chacune des dimensions.

FIGURE 9. CINQ DIMENSIONS D'ISP, DESCRIPTEURS ET SOUHAITS POUR MIEUX RÉUSSIR L'ISP





---

## Socialisation organisationnelle

Adhésion à la culture de l'organisation, les valeurs, les règles de fonctionnement, les attentes, etc. afin d'assumer son rôle. (l'accueil, les interactions et les relations).

3

Que les personnes "natives" comprennent la réalité d'une personne d'origine immigrante (2x).

Accompagnement, explication des acronymes, codes, etc. dans les écoles (p. ex. : lock down).

Offrir des formations et de l'appui pour mieux se sentir inclus.

M'expliquer le double mandat des écoles francophones en milieu minoritaire.

---

## Professionalité

Adaptation, développement et maîtrise des savoirs/compétences (pédagogiques/ didactiques) spécifiques au métier.

4

Bénéficier d'une formation intensive en anglais (2x), contribuant à de meilleurs échanges durant les rencontres parents-enseignants.

Recevoir du feedback pertinent et valide à l'égard de ma pratique professionnelle.

Partager des ressources, des liens, des sites.

Avoir une banque de commentaires pour les bulletins.

---

## Personnelles et psychologiques

Expérience humaine/émotionnelle/affective (choc de réalité, craintes, désillusion, stress) accomplissement personnel, développement de soi, confiance en soi, estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle, engagement professionnel, motivation.

5

Vivre des expériences sociales.

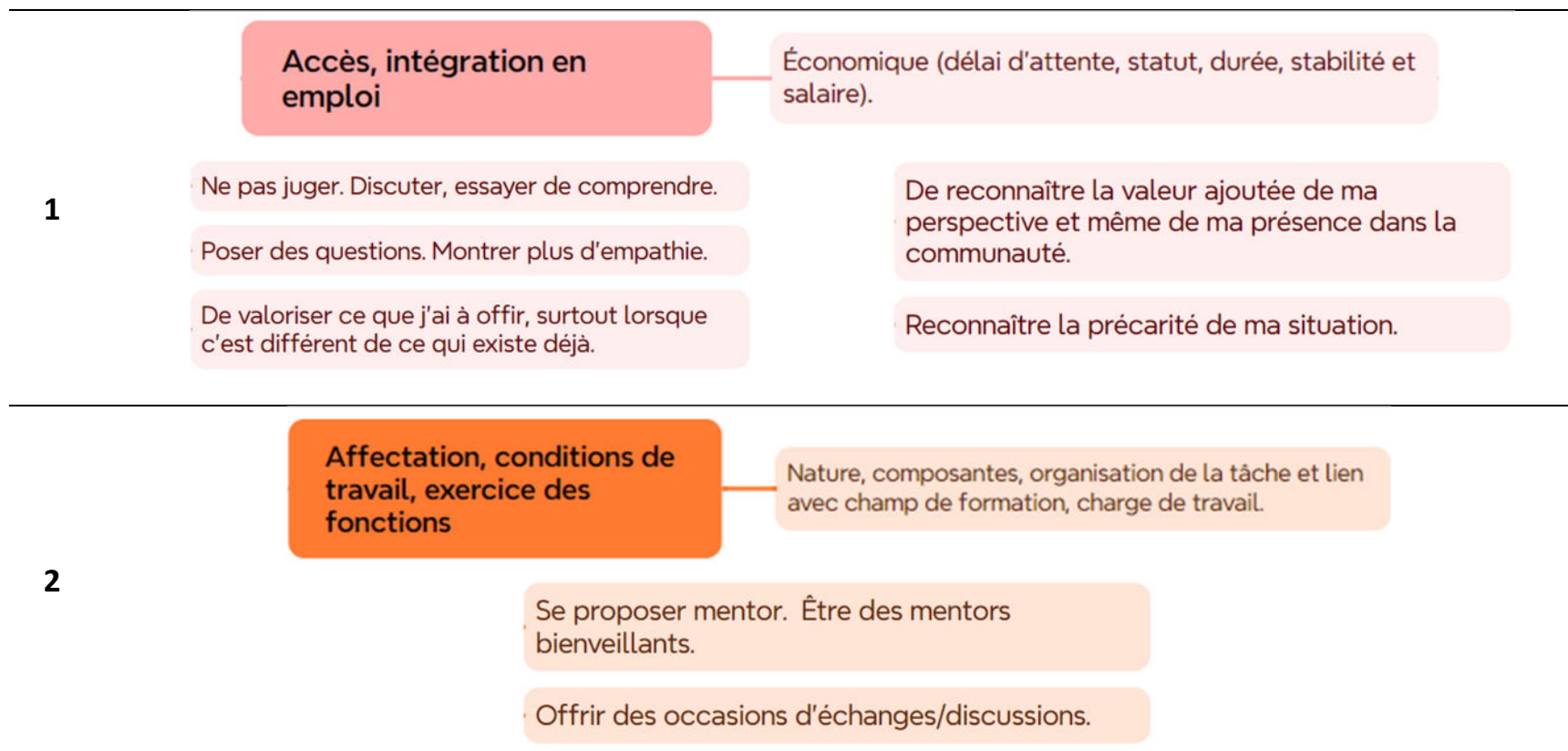
Ne pas se sentir seul, isolé.

---

## ANNEXE F. LES CINQ DIMENSIONS DE L'ISP – COLLÈGUES

La figure 10 présente les cinq dimensions du processus d'ISP et leur descripteur respectif à la 1<sup>re</sup> ligne ainsi que l'analyse des réponses des personnes participantes sur ce que les **collègues pourraient/auraient pu faire autrement** pour mieux contribuer à leur ISP à la 2<sup>e</sup> ligne de chacune des dimensions.

FIGURE 10. CINQ DIMENSIONS D'ISP, DESCRIPTEURS ET CE QUE COLLÈGUES POURRAIENT/AURAIENT PU FAIRE AUTREMENT POUR MIEUX RÉUSSIR LEUR ISP



<b>3</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Socialisation organisationnelle</b></p> <p>Mes collègues pourraient m'appuyer dans mon insertion.</p> <p>M'inviter à les accompagner dans le quotidien.</p> <p>M'inviter à comprendre leur réalité.</p> <p>Lier le vécu de leur réalité à leur compréhension. Je ne la vis pas uniquement; j'ai besoin de la comprendre.</p> <p>Me présenter à leurs collègues qui sont dans d'autres écoles lorsque nous avons des rencontres divisionnaires.</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>Adhésion à la culture de l'organisation, les valeurs, les règles de fonctionnement, les attentes, etc. afin d'assumer son rôle. (l'accueil, les interactions et les relations).</p> <p>M'inviter à partager ma perspective. Me faire sentir que j'ai non seulement la permission, mais aussi le droit de partager, de participer, de faire partie de la communauté.</p> <p>M'expliquer les routines, les attentes, les règlements de l'école. M'expliquer la réalité et les défis des élèves. M'accueillir dans leur salle de classe.</p> <p>Demander de mes nouvelles. M'inviter dans les discussions. Partager les ressources. Partager les expériences. M'aider à m'intégrer.</p> </div> </div>
----------	--

4	<p><b>Professionalité</b></p> <p>Adaptation, développement et maîtrise des savoirs/compétences (pédagogiques/ didactiques) spécifiques au métier.</p> <p>M'inviter dans leur salle de classe afin d'observer leurs pratiques.</p> <p>Appuyer plus le nouvel enseignant.</p> <p>Ne pas me demander ce dont j'ai besoin. Je ne savais même pas ce que j'avais besoin. Plutôt, me permettre de voir et de vivre une grande variété d'expériences, de discussions, de projets afin de construire ma compréhension des enjeux.</p> <p>Je crois que chacun de nous a une force dans certains domaines et pas dans d'autres. J'aurais aimé recevoir de l'appui et un partage de ressources pour la ou les matières qui ne représentent pas une force pour moi.</p>
5	<p><b>Personnelles et psychologiques</b></p> <p>Expérience humaine/émotionnelle/affective (choc de réalité, craintes, désillusion, stress) accomplissement personnel, développement de soi, confiance en soi, estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle, engagement professionnel, motivation.</p> <p>Comprendre d'où je viens, mon parcours.</p> <p>Essayer de comprendre nos défis en acceptant qu'il y a une barrière de la culture.</p> <p>M'approcher, m'inviter, me faire sentir qu'ils voient.</p> <p>Venir vers moi, me poser des questions, être curieux, démontrer leur intérêt pour ma culture, ma réalité.</p> <p>Continuer à m'inviter à faire partie de la communauté, même si je n'étais pas prêt à ce moment. Éventuellement, j'étais prêt.</p>



## ANNEXE G. LES CINQ DIMENSIONS DE L'ISP – ÉQUIPES DE DIRECTION

La figure 11 présente les cinq dimensions du processus d'ISP et leur descripteur respectif à la 1<sup>re</sup> ligne ainsi que l'analyse des réponses des personnes participantes sur ce que les **équipes de direction pourraient/auraient pu faire autrement** pour mieux contribuer à leur ISP à la 2<sup>e</sup> ligne de chacune des dimensions.

FIGURE 11. CINQ DIMENSIONS D'ISP, DESCRIPTEURS ET CE QUE LES ÉQUIPES DE DIRECTION POURRAIENT/AURAIENT PU FAIRE AUTREMENT POUR MIEUX RÉUSSIR LEUR ISP

1	<p><b>Accès, intégration en emploi</b></p> <p>Économique (délai d'attente, statut, durée, stabilité et salaire).</p> <p>Prévoir des appuis au sein de l'école pour favoriser l'intégration et l'inclusion des enseignants.</p>
2	<p><b>Affectation, conditions de travail, exercice des fonctions</b></p> <p>Nature, composantes, organisation de la tâche et lien avec champ de formation, charge de travail.</p> <p>Avoir une conversation régulièrement pour donner de l'appui.</p> <p>Créer des groupes de discussions ouvertes.</p> <p>Me proposer un mentor, avoir un accompagnateur fidèle qui connaît la réalité d'un nouvel arrivant.</p> <p>Fournir l'information nécessaire. Offrir un mentor. Assurer des conditions de travail adéquates.</p>

3	<p><b>Socialisation organisationnelle</b></p> <p>Adhésion à la culture de l'organisation, les valeurs, les règles de fonctionnement, les attentes, etc. afin d'assumer son rôle. (l'accueil, les interactions et les relations).</p> <p>M'offrir des formations (anglais, inclusion des élèves, etc.) pour m'aider dans mon insertion.</p> <p>Stimuler les enseignants à s'ouvrir aux nouveaux arrivants. Proposer des formations sur l'accueil, sur les réalités, faire entendre nos voix.</p> <p>Avoir des temps "check-in" afin de me présenter, me faire comprendre la réalité du système scolaire au Manitoba.</p>
4	<p><b>Professionalité</b></p> <p>Adaptation, développement et maîtrise des savoirs/compétences (pédagogiques/ didactiques) spécifiques au métier.</p> <p>M'expliquer les attentes, me proposer des lectures, formations. Demander comment je vais. Venir souvent dans ma salle de classe observer et donner son feedback.</p> <p>Valoriser objectivement les compétences professionnelles.</p>

5	<p data-bbox="443 233 953 358"><b>Personnelles et psychologiques</b></p> <p data-bbox="1024 207 1745 396">Expérience humaine/émotionnelle/affective (choc de réalité, craintes, désillusion, stress) accomplissement personnel, développement de soi, confiance en soi, estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle, engagement professionnel, motivation.</p> <ul data-bbox="772 418 1415 769" style="list-style-type: none"><li data-bbox="772 418 1415 477">· Bienveillance.</li><li data-bbox="772 493 1415 591">· M'offrir la chance de discuter de mes propres besoins.</li><li data-bbox="772 607 1415 665">· Établir une relation positive.</li><li data-bbox="772 682 1415 769">· Comprendre que l'enseignant.e nouvel arrivant a une réalité différente.</li></ul>
---	--