



## Faire le chemin avec les milieux scolaires pour mieux soutenir les personnels scolaires en insertion professionnelle

*Symposium : L'accompagnement en formation initiale  
et continue des personnels scolaires : un levier pour  
le développement professionnel et le bien-être*  
CRIFPE 2025

**Mylène Leroux**

Brigitte Gagnon, Nancy Goyette, Jérôme train

Fonds  
de recherche  
Québec

Ministère  
de l'Éducation  
Québec

CENTRE DE RECHERCHE  
INTERUNIVERSITAIRE  
SUR LA FORMATION ET LA  
PROFESSION ENSEIGNANTE

UDS  
Université de  
Sherbrooke

UQTR  
Université du Québec  
à Trois-Rivières

UQO  
UNIVERSITÉ  
DU QUÉBEC  
EN OUTAOUAIS

# Équipe de recherche



**Mylène Leroux\***



**Joséphine Mukamurera**



**Brigitte Gagnon**



**Julie Bazinet**



**Simon Viviers**



**Geneviève Sirois**



**Tania Lafleur**



**Karine Rondeau**



**Roula Hadchiti**



**Nancy Goyette**



**Jérémie Verner-Filion**



**Salem Amamou**



**Stéphane Allaire**



**Jérôme Train**



**Martine Michaud**



# Plan de la présentation

**01.** Problématique

État d'avancement du projet **04.**

**02.** Assises du projet

Suites du projet **05.**

**03.** Démarche  
méthodologique

Questions **06.**



# 01. Problématique

# Quelques éléments-clés



- Grave **pénurie de personnel** scolaire (Dion-Viens, 2023; Vérificatrice générale, 2023) ;
- Importance de **considérer l'ensemble du phénomène** : recrutement/formation, **insertion professionnelle, rétention** (Mukamurera et al., 2020; Sutchter et al., 2019) ;
- Abondance des écrits sur le personnel enseignant, mais bien peu sur les **personnels professionnels et de soutien** ;
- Pourtant la **collaboration interprofessionnelle, cruciale selon plusieurs** (Beaumont et al., 2010; CTREQ, 2018), **souffre du roulement de l'ensemble du personnel**

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



Importance d'adopter une approche globale et systémique

AXE B : LES PRATIQUES DE COLLABORATION

BESOIN 5. Quelles sont les pratiques collaboratives les plus porteuses pour favoriser l'insertion du personnel de soutien et/ou du personnel professionnel au sein des équipes-écoles ou des équipes-centres ?

02.

**Assises du  
projet**

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

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

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

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

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

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

Évaluer les retombées préliminaires pour et par les divers acteurs impliqués

\*\*\*

1

2

Action

3

Éducation

4

Recherche

5

Recherche

# Objectifs du projet

VOLET A  
AN 1

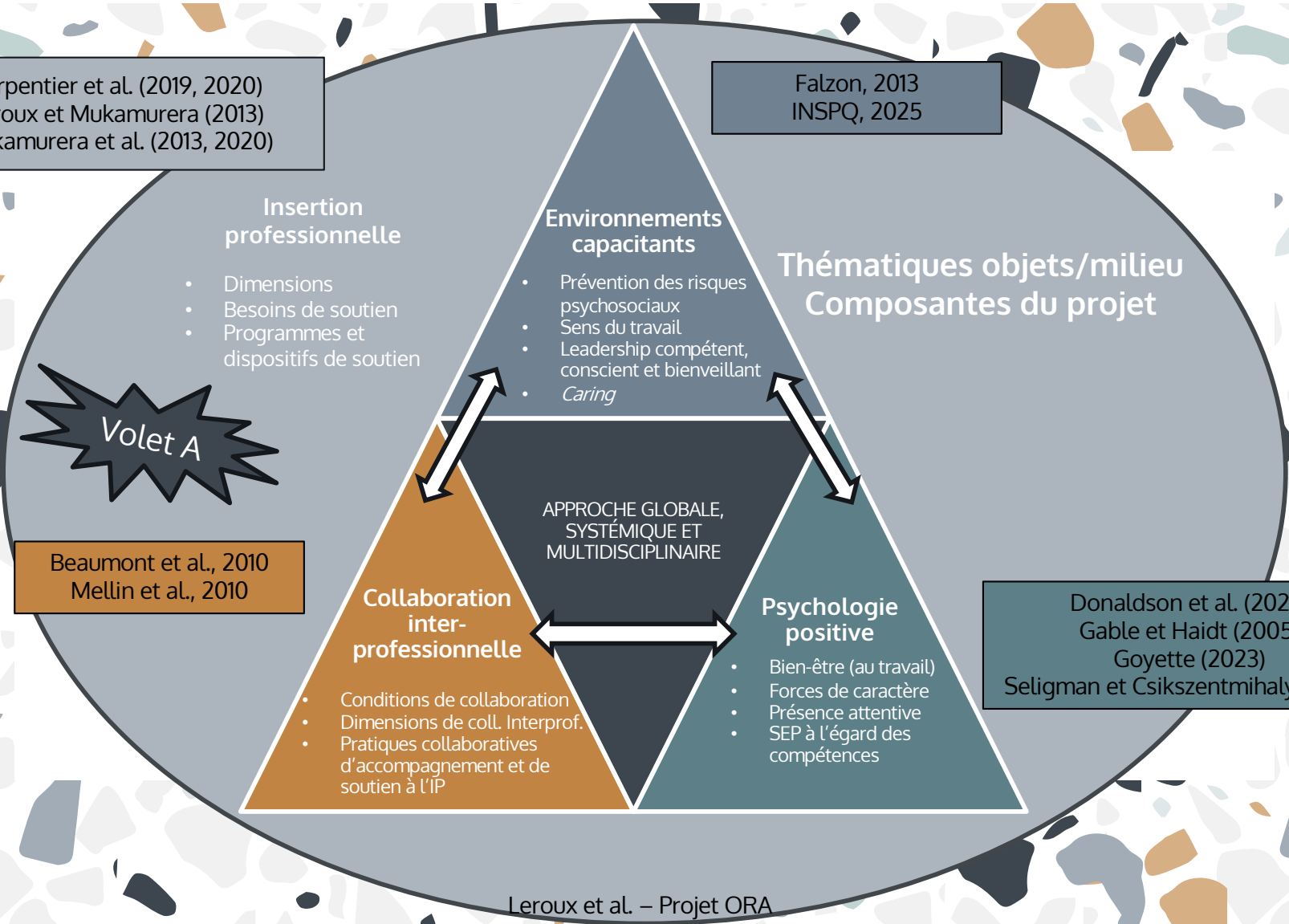
VOLET B  
ANS 1-2

ANS 1-2

AN 3

AN 3

7



Carpentier et al. (2019, 2020)  
 Leroux et Mukamurera (2013)  
 Mukamurera et al. (2013, 2020)

Falzon, 2013  
 INSPQ, 2025

Beaumont et al., 2010  
 Mellin et al., 2010

Donaldson et al. (2022)  
 Gable et Haidt (2005)  
 Goyette (2023)  
 Seligman et Csikszentmihalyi (2000)

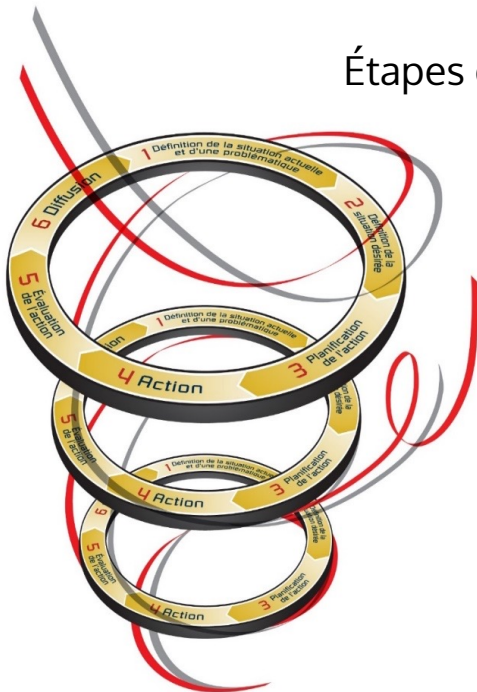


# 03. Démarche méthodologique du projet

# Démarche méthodologique – VOLET B ... recherche-action

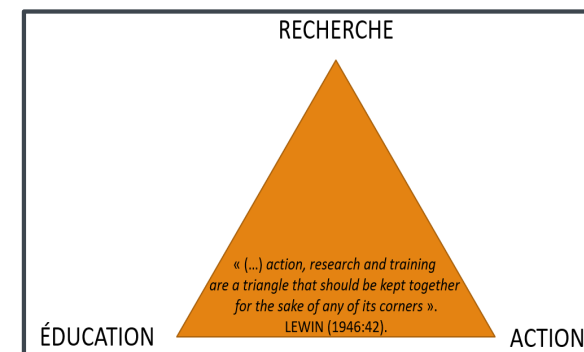
Guay et Prud'homme (2018)  
Guay et Gagnon (2021)

## Étapes de la R-A



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

## Finalités de la R-A



# La recherche en tant qu'activité de **COMPRÉHENSION** et de **TRANSFORMATION** du monde naturel, social et humain.

Guay et Gagnon (2021)

Activité de compréhension qui...	et génère des connaissances...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'enracine dans un problème cognitif.</li> <li>• aborde tel quel un objet ou un phénomène;</li> <li>• est de nature méthodique et itérative; exige du chercheur qu'il reste à distance de l'objet ou du phénomène étudié;</li> <li>• peut soulever des questions éthiques et impliquer des contrôles moraux et sociaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de nature descriptive qui vise à décrire, expliquer;</li> <li>• qui soutiennent la compréhension.</li> <li>• générales, abstraites et idéalisées;</li> <li>• sont évaluées sur la base de critères tels que la vérité, la cohérence, l'adéquation empirique.</li> </ul>

Activité de transformation qui...	et génère des connaissances *... (savoirs professionnels)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'enracine dans un <b>problème pratique</b>;</li> <li>• aborde un objet ou un <b>phénomène comme un élément à modifier</b>;</li> <li>• est de <b>nature méthodique et itérative</b>;</li> <li>• exige du <b>chercheur qu'il se situe à l'intérieur du système pour étudier</b> un objet ou un phénomène;</li> <li>• soulève des questions éthiques et exige des <b>contrôles moraux et sociaux</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de nature prescriptive qui vise à <b>orienter des transformations ultérieures</b>;</li> <li>• qui soutiennent la transformation <b>sur la base de certaines valeurs</b>;</li> <li>• <b>spécifiques, concrètes, finalisées et contextualisées</b>;</li> <li>• évaluées sur la base de critères tels que <b>la pertinence, l'utilité et la flexibilité</b>.</li> </ul>

La recherche-action



# Caractéristiques de la recherche-action

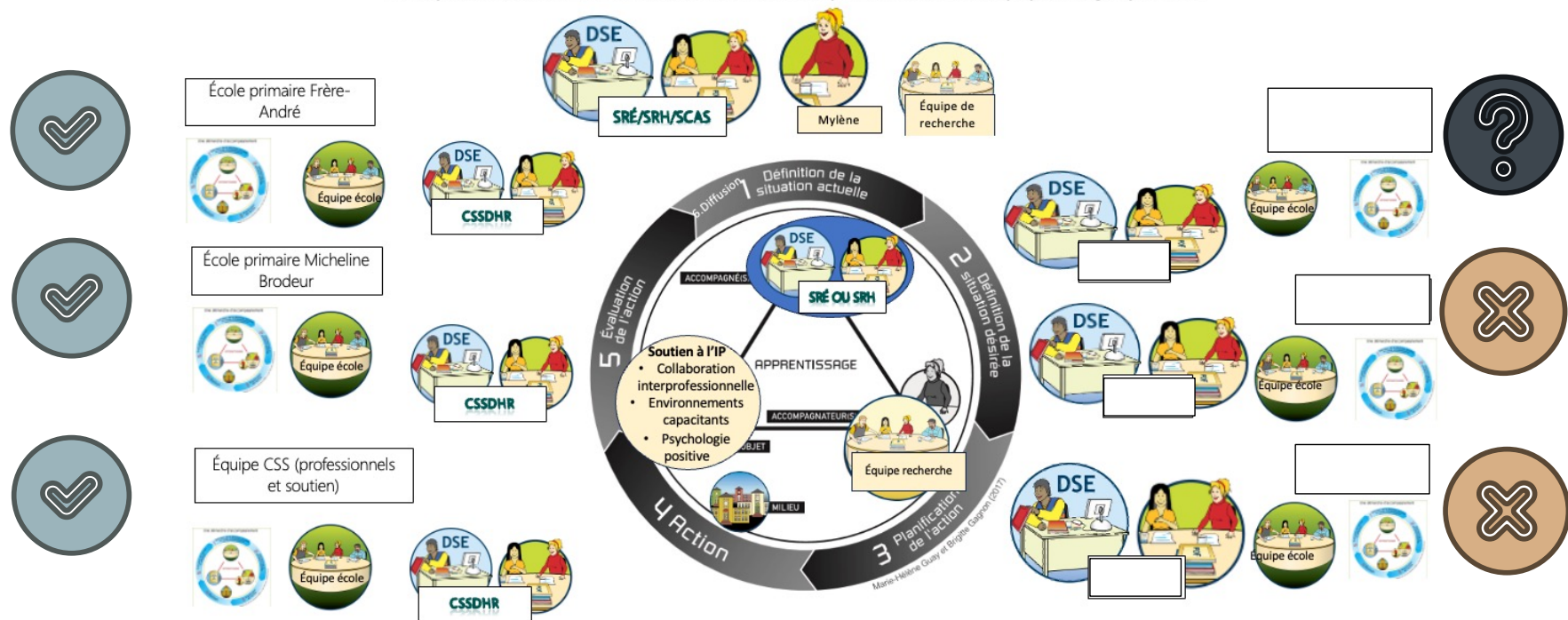
Guay et Gagnon  
(2021)

- Répond à un **besoin réel de transformation** pour les praticiens sur le terrain.
- Nécessite l'**explicitation** et la **négociation de présupposés**.
- S'appuie sur une **méthodologie rigoureuse**.
- Est ancrée dans la **collaboration**, le **dialogue** et la **réflexivité**.
- Est appuyée sur les **savoirs antérieurs**.



# Schéma systémique de la recherche-action pour ce projet

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



# 04. État d'avancement du projet



# Démarche réalisée et en cours – VOILET B

\*<https://www.offrirdesracinesetdesailes.ca>

- Certification éthique
- Recherche de partenaires
- Recension des écrits
- Élaboration d'un site Internet\*
- Validation des échelles

Avril 2024 – février 2025



- Rencontres 1 et 2 du comité collaboratif (2 écoles)
- Rencontre avec l'équipe CSSDHR (pros + soutien)

Mars – mai 2025

## Préparation à la R-A

## Amorce de la R-A

## Mise en œuvre de la R-A

## Suite de la R-A



- Rencontre 0 avec 4 directions et l'équipe CSSDHR (pros + soutien)
- Groupe de discussion (2 écoles)
- Questionnaire préprojet (3 écoles : n = 81)

Décembre 2024 – mars 2025



- Rencontres 3,4,... du comité collaboratif
- Mise en œuvre et régulation des plans d'action
- Focus groups (catégories de personnel)
- Questionnaire post-projet

Juin – décembre 2025 et ...

# Rencontre o avec les directions

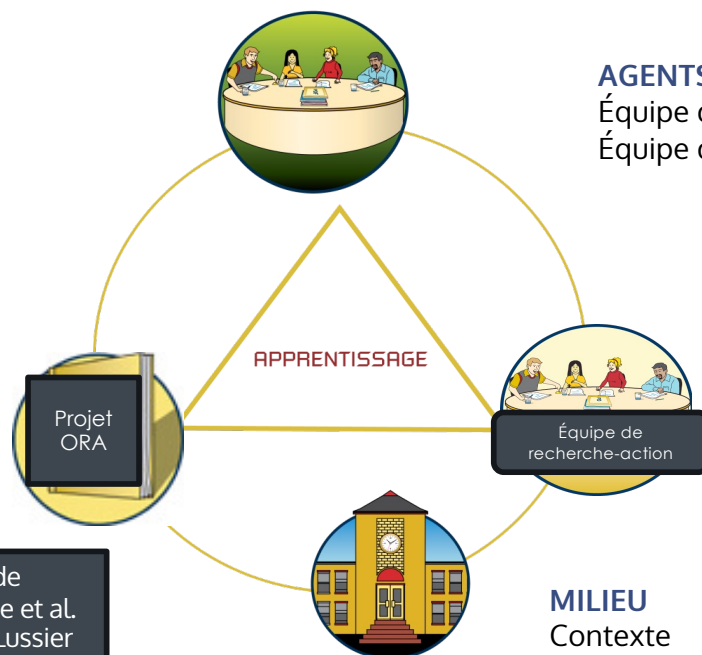
75-90  
min

## SUJETS

Personnels en insertion  
(enseignant, de soutien, professionnel)

## OBJET

Objectifs de la recherche-action  
Composantes du projet



## AGENTS

Équipe de leaders  
Équipe de recherche

Présupposés

Forces  
Expériences  
Intérêts  
Expertises  
Besoins de chacun et chacune pour  
vivre du bien-être dans le projet

Présupposés et besoins partagés  
au regard de :

- recherche-action
- environnement capacitant  
(leadership)
- psychologie positive (bien-être)
- collaboration  
interprofessionnelle

## MILIEU

Contexte  
Soutien à l'IP

Canevas d'entretien inspiré des travaux de  
Baillargeon (2022), Carpentier (2019), Duchaine et al.  
(2021), Guay et Gagnon (2021, 2023), Guay et Lussier  
(2023), Lussier (2021), Rondeau (2019, 2020),  
Rondeau, Paillé et Bédard (2023).



# Groupe de discussion avec le comité collaboratif\* (sans la direction)

\*Composition du comité (5-7 personnes)

- Personnels de soutien, professionnels, enseignants
- Personnes débutantes
- Personnes accompagnantes
- Conseillère pédagogique (Direction)

120 min

## DÉFIS

Quels sont les principaux **défis, obstacles, entraves ou contraintes** que vous vivez ou avez vécu/observé au regard de l'insertion professionnelle ou du soutien à l'IP ?

## FORCES ET RESSOURCES

Quels sont les principales **forces ou ressources** dont vous disposez au regard de l'insertion professionnelle ou du soutien à l'IP ?

## SOUHAITS ET BESOINS

Quels seraient vos principaux **souhaits, besoins ou objectifs** au regard de l'insertion professionnelle ou du soutien à l'IP ?



# Rencontre 1 avec le comité collaboratif complet

150 min

## Principaux défis et enjeux relevés

- Roulement relativement important dans une petite équipe
- Méconnaissance des besoins des personnels débutants
- Manque de **temps** pour accueillir les nouveaux
- Manque de stabilité dans un milieu → précarité
- Disponibilité des mentors lors des changements et transitions (même si expérience)
- Contradictions/tensions entre certaines conceptions du travail éducatif →
- Relations hiérarchiques/asymétriques à certains égards
- Perceptions de mauvaises intentions ou d'attaques → sentiment de confrontation, résistances
- Manque de **temps** pour se consulter, collaborer
- Manque de **temps**
- Attentes du CSS à l'effet que les directions agissent en leaders pédagogiques
- Ressources limitées → budget, matériel, contraintes de libérations (pédurie)
- Culture différente, clientèles différente → adaptation au changement
- Jugement entre certaines personnes parfois → bienveillance?
- Difficulté à prendre le **temps**
- Sentiment de compétence - être à la hauteur des besoins, des attentes
- Considération du rôle, de la nouveauté dans la fonction et la réalité
- Écart entre ce qui est appris en formation et la réalité

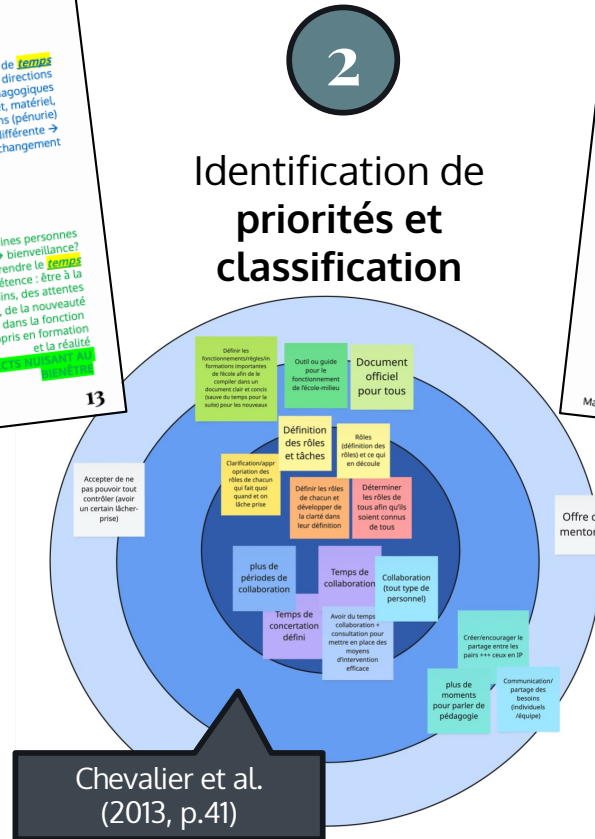
Leroux et al. – Projet ORA

Mars 2025

13

1

Synthèse des éléments émergents de la rencontre 0 et du groupe de discussion → **aspects prioritaires**



3

Formulation d'intentions communes au regard des priorités

## Intention 1

- Rendre disponibles et explicites les informations importantes de l'école → avoir un langage et référentiel communs

## Intention 2

- Permettre à l'ensemble des membres du personnel d'avoir des moments de collaboration pour favoriser le développement des expertises de **chacun.e**

## Intention 3

- Définir et clarifier les rôles de tous les membres du personnel dans la collaboration interprofessionnelle

Priorités:  
 - Clarification des rôles de chacun  
 - Temps pour collaborer et se concerter (modalités)  
 - Temps pour échanger et réfléchir ensemble  
 - Document d'informations

**Au regard de ces priorités, quelles sont les intentions à se donner pour le plan de soutien à l'IP ?**

Leroux et al. – Projet ORA

Mars 2025

21



# Quelques retombées sur le développement professionnel et le bien-être



Objectif 3  
Éducation

# Quelques retombées préliminaires...

## 1 Avoir du temps pour réfléchir et prendre du recul

« *Moi j'embarque sans me questionner. Ce sont des supers beaux moments d'échanges, puis j'aime ça. Et puis oui, de me remettre en question, c'est ce que j'aime dans ces rencontres-là parce que justement on discute sur plein de sujets qui me forcent à réfléchir, puis qui vont juste m'amener plus loin de toute façon, ça fait que je suis toujours partant. [...] J'ai adoré ma première rencontre.* » (dir.)

« *[...] les trois étapes, je trouve ça le fun. Ça aussi, on ne prend pas le temps de s'arrêter pour dire « c'est quoi qui ne marche pas? C'est quoi mes leviers? Puis qu'est-ce que j'aimerais? » Ça fait que d'avoir pu prendre le temps de le faire, c'est intéressant aussi. Ça fait que moi, je suis emballée pour la suite puis j'ai hâte de voir où ça va nous amener.* » (ens.)

## Être écouté·e·s, considéré·e·s 2

« *[...] Puis, très à l'écoute aussi. C'est vraiment de nos besoins que ça part. C'est important.* » (ens.)

« *[...] J'essaie toutes sortes de choses, mais c'est qu'en fait je cherche à me développer, à être bien. Comment je peux contribuer aussi? Je m'implique dans différents, dans différents, dans beaucoup de projets, dans l'école, je suis très engagé dans mon milieu. C'est ça. Je cherche comment, comment faire avancer et changer les choses. Puis j'ai l'impression que de contribuer à quelque chose comme ça. J'essaie de l'exprimer.* » (ens.)

# Quelques retombées préliminaire (suite)...

## 3 Échanger et collaborer

- « *Ens. : Bien, moi je dis que c'est très intéressant d'échanger sur des enjeux qu'on vit puis que... J'ai trouvé ça très intéressant.*
- *Direction : Bien moi, ce que, tu sais, ce que je trouve intéressant, c'est qu'on ait le temps d'en parler, mais qu'on prend le temps. Parce que souvent, on en discute dans un cadre de porte. Vous passez : « Telle personne a dit ça, il faudrait l'aider ». Puis là, on aide à la pièce, on y pense à la pièce, mais là, on prend le temps pour...*
- *Ens. : De voir venir.*
- *Direction : De voir venir, d'écouter, puis prendre la situation globalement.*
- *Ens. 2 : Au lieu d'être en tout temps en réaction. »* (dialogue du comité collaboratif)

## Participer au changement 4

« [...] Puis, je trouve que c'est motivant et stimulant de penser, de s'investir dans un projet pour aller de l'avant pour encore plus améliorer notre climat école, l'insertion, tu sais justement, pour faire en sorte qu'on soit encore plus forts ensemble. » (ens.)

« Moi, j'aime que, j'ai comme l'impression qu'il va y avoir un produit final dans le fond. Je vois ça comme un projet de recherche là, vraiment que, c'est le fun de donner à la recherche, mais je trouve que c'est le fun de pouvoir repartir avec quelque chose. » (pro.)

**05.**

# Suites du projet



# Planification des actions de recherche et d'éducation



## SITUATION ACTUELLE

### Défis prioritaires

- Mandats et règles divergents d'un milieu à un autre
- Clarification des rôles
- Manque de temps
- Plusieurs aspects nuisant au bien-être

### Besoins prioritaires

- Avoir du temps pour collaborer
- Clarifier les rôles et communiquer de manière adéquate
- Parler plus de pédagogie
- Nommer ses besoins
- Lâcher-prise

## PLANIF & ACTIONS

Quoi	Qui	Quand			

## SITUATION DÉSIRÉE

### Priorités

- Clarification des rôles de chacun
- Temps pour collaborer et se concerter (modalités)
- Temps pour échanger et réfléchir ensemble
- Document d'informations

### Intentions

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

150 min

# Rencontre 2 du comité collaboratif

Exploration de ressources  
Avant la rencontre  
Mars-avril 2025



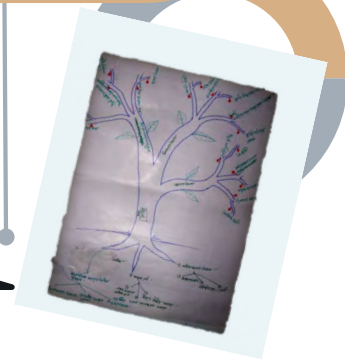
Chevalier et al.  
(2013, p. 113)



Contribution et faisabilité  
Pendant la rencontre  
Mai 2025

Mise en œuvre :  
**RENTÉE 2025**

Arbre des fins et moyens  
Pendant la rencontre  
Mai 2025



Chevalier et al.  
(2013, p. 39)

Tableau 2 - Outil de planification du programme d'insertion professionnelle

Intentions :		Qui est responsable de ce dispositif ?		Détails de ce dispositif	Indicateurs de réussite
1.	2.	Pour qui ?	Quand ?		
Disponibilité					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Planification de l'action  
Pendant et après la rencontre  
Mai-août 2025

Lussier et Guay  
(2023, p. 152)

## MACROPLANIFICATION D'UNE RECHERCHE-ACTION

Guay et Gagnon (2021)

<p><b>1. SITUATION ACTUELLE</b></p> <p><i>En cohérence avec le PEVR ou le projet éducatif, que serait-il souhaitable de voir évoluer dans l'organisation pour soutenir de façon collaborative l'IP et le bien-être du personnel scolaire de notre CSS ou de notre école?</i></p> <p><i>Quelle est la situation professionnelle (contexte) qui apparaît la plus préoccupante, stratégique et porteuse de transformation où devrait se déployer un projet prioritaire?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>SUJET</b> : Personnes de l'organisation engagées dans le projet</li> <li>▪ <b>OBJET</b> Qu'est-ce que les sujets doivent apprendre à être et à faire autrement?</li> <li>▪ <b>MILIEU</b> : Environnement, conditions, ressources, culture, etc.</li> <li>▪ <b>AGENTS</b> : Qu'est-ce que ça implique de ma part comme leader de ce projet?</li> </ul>	<p><b>3. PLANIFICATION DE L'ACTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les espaces de <b>rencontres collaboratives</b> permettant l'élaboration d'un plan d'action, sa mise en œuvre et sa régulation pour l'atteinte de la situation désirée ?</li> <li>• Quels seront les espaces de <b>planification</b> de ces rencontres collaboratives ? / <b>calendrier</b>. Avec qui pour prendre du recul et réfléchir ?</li> <li>• Quels sont nos outils pour conserver des <b>données / traces de nos actions, de nos échanges et de nos réflexions</b> durant toute la durée du projet ?</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th colspan="11">Calendrier</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Planif</th> <th>Rencontres collaboratives</th> <th>Planif</th> <th>Rencontres collaboratives</th> <th>Planif</th> <th>Rencontres collaboratives</th> <th>Planif</th> <th>Rencontres collaboratives</th> <th>...</th> <th>...</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">2024-2025</td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">2025-2026</td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> </tr> </tbody> </table>	Calendrier												Planif	Rencontres collaboratives	Planif	Rencontres collaboratives	Planif	Rencontres collaboratives	Planif	Rencontres collaboratives	...	...	2024-2025											2025-2026											<p><b>2. SITUATION DÉSIRÉE</b></p> <p><i>En lien avec la situation actuelle que nous avons définie, quel est un projet prioritaire à réaliser dans le cadre de la recherche-action</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que voulons-nous transformer, améliorer, ajuster? (ACTION)</li> <li>• Que devons-nous apprendre pour effectuer cette transformation ? (ÉDUCATION)</li> <li>• Quels savoirs professionnels allons-nous ainsi développer? (RECHERCHE) ?</li> </ul> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> </div>
Calendrier																																														
	Planif	Rencontres collaboratives	Planif	Rencontres collaboratives	Planif	Rencontres collaboratives	Planif	Rencontres collaboratives	...	...																																				
2024-2025																																														
2025-2026																																														
<p><b>4. ACTION ET RÉGULATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels éléments de notre plan d'action se déroulent comme nous l'avions prévu ?</li> <li>• Quels éléments de notre plan d'action ne se déroulent pas comme nous l'avions prévu ?</li> <li>• Quels sont nos leviers pour modifier les choses et espérer atteindre notre but ?</li> <li>• Que devons-nous prévoir pour ajuster le tir et espérer concrétiser notre projet?</li> </ul>																																														
<p><b>5. ÉVALUATION DES ACTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au terme du projet, qu'avons-nous concrètement réalisé, transformé, créé? (ACTION)</li> <li>• En quoi ce projet nous a-t-il permis d'apprendre et de nous développer? (ÉDUCATION)</li> <li>• Quels sont les savoirs professionnels mis à jour ensemble que nous pourrions partager dans notre organisation et à ailleurs ? (RECHERCHE)</li> <li>• Quelles sont les retombées de nos actions ? Quelles sont les preuves, manifestations ou traces à l'appui?</li> <li>• Quels sont les facteurs explicatifs des impacts positifs de nos actions ?</li> </ul>	<p><b>6. DIFFUSION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que souhaitons-nous partager de notre projet ?</li> <li>• Comment désirons-nous rendre compte de notre projet auprès de la communauté élargie ( interne et externe) ?</li> <li>• Quelle serait la forme de diffusion la plus susceptible d'inspirer et d'intéresser la communauté ( interne et externe) ?</li> </ul>																																													

Pour référence au modèle de R-A proposé dans ce schéma voir : Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2021). *La recherche-action*. Dans I. Bourgeois. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec.

# Retombées globales anticipées pour le projet



## Écoles

Amélioration des pratiques collaboratives et mise en place d'environnements "capacitants"  
→ démarche concertée de soutien à l'IP

## Personnels scolaires

Insertion professionnelle plus harmonieuse, amélioration du bien-être et du sentiment d'efficacité personnelle → rétention favorisée

## Élèves

Amélioration du bien-être, de la motivation, de la réussite éducative





# 06. Questions...

# Principales références

- Beaumont, C., Lavoie, J. et Couture, C. (2010). *Les pratiques collaboratives en milieu scolaire : cadre de référence pour soutenir la formation*. CRIRES, Université Laval. [https://crires.ulaval.ca/guide\\_sec\\_nouvelle\\_version.pdf](https://crires.ulaval.ca/guide_sec_nouvelle_version.pdf)
- Carpentier, G. (2019). *Les types de besoins de soutien des enseignants en insertion professionnelle au Québec et leur perception de l'aide reçue* [Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. Savoirs. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/15821>
- Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec - CTREQ (2018) *La collaboration entre enseignants et intervenants en milieu scolaire*.
- Donaldson S. I., van Zyl, L. E. et Donaldson S. I. (2022) PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12(8), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. Dans P. Falzon (dir.), *Pour une ergonomie constructive* (p. 1-16). Presses Universitaires de France.
- Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2021). La recherche-action. Dans I. Bourgeois (dir). *La recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (p. 415-440). Presses de l'université du Québec.
- INSPQ (2025). *Étude menée auprès du personnel scolaire du Québec sur l'état de santé mentale et l'exposition aux risques psychosociaux du travail*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3613>
- ISQ (2025). *Travailler en milieu scolaire au Québec en 2023-2024 : mesure relative de la satisfaction du personnel*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. <https://statistique.quebec.ca/en/fichier/eqstps-travailler-milieu-scolaire-2023-2024-satisfaction-personnel.pdf>
- Leroux, M. et Mukamurera, J. (2013). Bénéfices et conditions d'efficacité des programmes d'insertion professionnelle en enseignement : état des connaissances sur le sujet. *Formation et profession*, 21(1), 13-27. <https://doi.org/10.18162/fp.2013.32>
- Lussier, M. et Guay, M.-H. (2023). Démarche et outils d'accompagnement à l'intention des personnes conseillères pédagogiques pour soutenir l'élaboration collaborative d'un programme d'insertion professionnelle au sein d'une équipe-école. *Revue hybride de l'éducation*, 7(2), 138-157. <https://doi.org/10.1522/rhe.v7i2.1541>
- Mellin, E. A., Bronstein, L., Anderson-Butcher, D., Amorose, A. J., Ball, A. et Green, J. (2010). Measuring interprofessional team collaboration in expanded school mental health: Model refinement and scale development. *Journal of Interprofessional Care*, 24(5), 514-523. <https://doi.org/10.3109/13561821003624622>
- Mukamurera, J., Tardif, M., Niyubahwe, A. et Lakhal, S. (2020). L'implantation de programmes d'insertion professionnelle dans l'enseignement : qu'en pensent les enseignants débutants? *Recherches en éducation*, 42. <https://doi.org/10.4000/ree.1473>
- Vérificatrice générale du Québec. (2023). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2022-2023*. [https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/203/03\\_vgq\\_ch3\\_mai2023\\_web\\_vf.pdf](https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/203/03_vgq_ch3_mai2023_web_vf.pdf)



# Merci!



CRIFPE 2025



[mylene.leroux@uqo.ca](mailto:mylene.leroux@uqo.ca)

CREDITS: This presentation template was created by **Slidesgo**, including icons by **Flaticon**, and infographics & images by **Freepik**