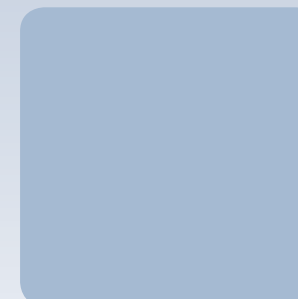
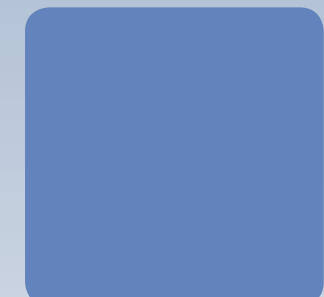




FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES  
ENSEIGNEMENT.BE



# ACCUEILLIR LES ENSEIGNANTS DÉBUTANTS

# Préambule



L'entrée dans le métier doit être un moment d'épanouissement et ne doit plus être ressentie par certains comme un parcours d'obstacles. Les jeunes enseignants doivent pouvoir être mieux accompagnés dès le départ, ce qui facilitera leur insertion professionnelle.

Cette brochure s'appuie sur les recherches les plus récentes à propos des enseignants débutants en Belgique francophone, ainsi que sur l'un des avis<sup>1</sup> du Conseil de l'Éducation et de la Formation, sur la Déclaration de politique communautaire 2014-2019 et sur les travaux en cours dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'excellence.

Cette brochure est destinée aux directions d'écoles et aux membres des équipes éducatives qui seront désignés comme référents, conformément à une disposition qui sera introduite dans le Décret Missions et qui a été adoptée en juillet 2015 en première lecture par le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette brochure a été rédigée à partir de témoignages d'enseignants chevronnés qui travaillent dans leur école comme accompagnateurs de jeunes enseignants ainsi que de celle

d'accompagnateurs-formateurs, de tuteurs d'enseignants et de directions qui soutiennent le processus d'accueil. Je tiens ici à les remercier vivement pour leur contribution.

Si ces expériences ont essentiellement trait au secondaire - car c'est à ce niveau que les besoins les plus importants se manifestent -, elles peuvent également être menées dans l'enseignement fondamental *mutatis mutandis*.

Vous découvrirez ici une série de pratiques qui pourront être inspirantes pour les acteurs de l'enseignement dans leur volonté d'améliorer l'insertion socio-professionnelle des nouveaux venus. Plutôt que d'imposer un modèle qu'il n'est pas toujours aisé de transposer, j'ai préféré que soit proposée une boîte à outils. Ainsi, vous trouverez dans les pages qui suivent tant des informations inspirées par des recherches académiques que des pistes d'actions pratiques et de formation.

Bonne lecture !

**Joëlle Milquet**

*Ministre de l'Éducation,  
de la Culture et de l'Enfance  
de la Fédération Wallonie - Bruxelles*

<sup>1</sup> Recrutement et entrée dans la carrière des enseignants débutants, Conseil de l'Éducation et de la Formation (CEF), Avis 111 du 30 septembre 2011.



## Introduction

### **A** Constats

Dans la plupart des métiers, l'insertion professionnelle constitue une phase délicate. Mais l'enseignement fait partie des professions dont le taux de décrochage précoce est particulièrement élevé. Au cours des cinq premières années, c'est plus de 35% des enseignants débutants qui abandonnent l'enseignement, avec des taux variables selon les niveaux et les types d'enseignement. Si ces taux sont en effet plus faibles dans le fondamental ordinaire (23,5%), ils sont plus importants dans le secondaire ordinaire (44%)<sup>2</sup>. Plus de la moitié de ces sorties ont lieu lors de la première année d'enseignement.

Ce taux de sortie élevé et précoce est multifactoriel : il tient autant à des causes structurelles, comme les conditions d'embauche dans l'enseignement<sup>3</sup>, qu'à des difficultés inhérentes à l'entrée dans la fonction enseignante et à certaines caractéristiques du métier en lui-même. Mais quelles qu'en soient les causes, ces sorties précoces de la profession constituent souvent un échec personnel difficile pour les nouveaux enseignants. Par ailleurs, ce phénomène prive l'enseignement d'enseignants débutants de qualité et il peut être vu comme une utilisation inefficace des ressources investies dans la formation des enseignants<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> DELVAUX B. et alii, *Les enseignants débutants en Belgique francophone : trajectoires, conditions d'emploi et positions sur le marché du travail*, in *Les cahiers de recherche du Girsef*, n°92, avril 2013, p. 136. À noter que ces chiffres sont tout à fait comparables aux situations observées aux Etats-Unis et au Québec. Voir à ce propos DE STERCKE J. et alii, *Insertion professionnelle des enseignants débutants: du rôle des directions*, in *inDIRECT*, UMons, 2011, p. 4.

<sup>3</sup> Nous renvoyons ici à l'analyse du Girsef, DELVAUX B., op. cit.

<sup>4</sup> *Recrutement et entrée dans la carrière des enseignants débutants*, Conseil de l'Éducation et de la Formation (CEF), Avis 111 du 30 septembre 2011, p. 11.

**B**

## Pourquoi, aujourd’hui, faire un focus sur l’accompagnement des enseignants qui débutent ?

Chaque année, ce sont 4.800 nouveaux enseignants qui démarrent dans la profession<sup>5</sup>. Depuis plusieurs années déjà, les représentants des personnels de l’enseignement et des Pouvoirs organisateurs réfléchissent aux moyens de faciliter leur entrée en fonction, notamment par des pratiques de tutorat<sup>6</sup>.

La Déclaration de politique communautaire 2014-2019 indique clairement que le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles encouragera le travail en équipe et l’échange de pratiques entre enseignants et que, pour soutenir l’entrée dans la carrière enseignante, il sera attentif à systématiser l’accompagnement des jeunes enseignants, notamment via le tutorat<sup>7</sup>.

C’est en ce sens que le décret portant diverses mesures urgentes en matière d’enseignement adopté en première lecture par le Gouvernement en juillet 2015, en son article 8 intégrant un nouvel article 73bis dans le décret Missions, prévoit progressivement, dès la rentrée 2015,

une amélioration des modalités d’accueil des nouveaux enseignants. Outre des modalités d’un accueil par la direction mieux spécifiées, la désignation d’un professeur “réfèrent” (5 ans d’expérience minimum) est également prévue pour assister et conseiller le nouvel enseignant dans son insertion socio-professionnelle et l’exercice de ses fonctions. L’exposé des motifs précise que l’enseignement connaît de nombreux départs vers d’autres secteurs durant les premières années de carrière des membres du personnel. Cet accueil et la désignation d’un réfèrent pour le membre du personnel désigné pour plus de 15 semaines sont de nature à aider le nouvel enseignant à s’intégrer dans l’équipe éducative et dans le métier.

Sans noircir exagérément le tableau, il est indéniable que l’entrée dans le métier d’enseignant n’est pas toujours aisée.

D’une part, les conditions d’embauche sont parfois décourageantes. La sécurité d’emploi est loin d’être immédiate. Il n’est pas rare que les nouveaux arrivants

cumulent des morceaux d’attributions dans plusieurs établissements, ce qui occasionne parfois des déplacements complexes<sup>8</sup>. Ainsi, entre 2006 et 2011, dans le secondaire, 36% des enseignants débutants ont vu leur charge de travail répartie sur au moins deux établissements et parmi les 64% d’enseignants débutants ayant presté dans un seul établissement, 72% ont presté moins de neuf mois<sup>9</sup>.

Par ailleurs, les enseignants débutants ont les mêmes responsabilités que leurs aînés, avec une charge de travail bien souvent supérieure car ils doivent créer leurs cours. Ensuite, face à la classe, il y a parfois un décalage important entre la réalité du terrain et leurs représentations<sup>10</sup>. Enfin, les bases traditionnelles de l’identité professionnelle des enseignants, les conditions d’exercice et la teneur de leur métier, sont, depuis plusieurs années, bouleversées par d’importants changements tant sociétaux que dans le domaine du champ scolaire<sup>11</sup>.

5 DELVAUX B., *op. cit.*, p. 149.

6 Une réflexion a été menée sur ce sujet dès les négociations sectorielles de 2010, entre le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, les organisations syndicales et les fédérations de pouvoirs organisateurs.

7 *Fédérer pour réussir, Déclaration de Politique Communautaire 2014-2019, Fédération Wallonie-Bruxelles*, p. 14.

8 DEVOS C., *La galère des débutants, dans Prof, mars 2010*, p. 10.

9 *Parcours professionnels des enseignants du secondaire en début de carrière, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles*, 2014.

10 CEF, *avis 111, op. cit.*, p. 11

11 CATTONAR B., *Convergence et diversité de l’identité professionnelle des enseignantes et des enseignants du secondaire en Communauté française de Belgique : tensions entre le vrai travail et le sale boulot, in Education et francophonie, vol. 34-1, Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, Québec, 2006*, p. 195.



<sup>12</sup> CEF, avis 111, op. cit., p. 10.

<sup>13</sup> CEF, avis 111, op. cit., p. 11.

<sup>14</sup> DEGRAEF V., *Formation initiale. Problématique de synthèse et perspectives pratiques*, dans *Prof*, mars 2012, p. 14.

<sup>15</sup> DE STERCKE J. et al., *Difficultés d'insertion professionnelle dans l'enseignement secondaire ordinaire en Belgique francophone*, *Éducation & Formation*, Numéro e-294 - Décembre 2010, p. 143. 88 % des enseignants débutants interrogés désirent un vademécum d'aide à l'insertion et un mentorat et 82% des groupes de travail entre pairs.

Dès lors, l'accompagnement des nouveaux enseignants est un des facteurs importants d'une insertion professionnelle réussie<sup>12</sup>. Les premières expériences du nouvel enseignant sur le terrain sont importantes, puisqu'à ce stade, il est prêt à apprendre, il est disposé à instaurer et à modifier certaines pratiques et il nourrit des attentes élevées tant vis-à-vis de lui-même qu'à propos du système éducatif<sup>13</sup>.

Si l'enseignant est bien accompagné durant la phase d'insertion, son passage à la pratique a davantage de chances de réussir. De manière plus large, il faut considérer que la formation initiale ne représente que la première grande séquence d'un ensemble qui s'étend sur l'ensemble de la vie professionnelle<sup>14</sup>.

La qualité de l'accueil et de l'accompagnement du nouvel enseignant joue un rôle prépondérant pour développer sa motivation, sa confiance en soi et sa détermination à évoluer dans la pratique de son métier. Il apparaît de plus en plus nettement que les acteurs sont intéressés par les démarches d'accompagnement et demandeurs d'informations à ce sujet<sup>15</sup>.

Par ailleurs, le processus mis en place par le Pacte pour un Enseignement d'excellence ([www.pactedexcellence.be](http://www.pactedexcellence.be)) englobera un certain nombre de pistes qui seront étudiées dans le groupe de travail "Acteurs". L'objectif est d'aller plus loin pour faciliter l'entrée dans la carrière et améliorer l'accompagnement des jeunes enseignants, en envisageant différents angles d'attaque de la problématique.



## Les objectifs de ce guide

Ce guide s'adresse aussi bien aux directions d'établissements qu'aux enseignants pour les aider à mettre en place un dispositif d'accueil de qualité pour leurs nouveaux collègues. Cependant, certaines parties du guide s'adressent plus particulièrement aux directions ou aux référents, ce qui se matérialise sous la forme d'un code couleur spécifique. Il a l'ambition de proposer une boîte à outils concrète et pragmatique, forte des apports de la recherche mais surtout, de l'expérience d'acteurs de terrain, de directeurs, d'enseignants pratiquant l'accompagnement ou la formation des référents et des conseillers pédagogiques de tous les réseaux.

Il ne s'agit pas de proposer du "clé sur porte", mais un éventail de conseils et de pratiques susceptibles d'inspirer, de faire gagner du temps, d'éviter certains écueils. Ce document s'inscrit dans la philosophie de l'échange de "bonnes pratiques", chère au processus du Pacte pour un Enseignement d'excellence.

Ce guide est le fruit d'un travail collaboratif. Il est le résultat d'échanges construits avec des acteurs de terrain que nous tenons à remercier chaleureusement pour leur partage d'expériences<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Leurs noms et fonctions sont mentionnés en postface : voir les remerciements à la fin de ce guide.

PARTIE

**3**

# Accompagnement des enseignants débutants

**A**

## Qui sont les “enseignants débutants” ?

On peut considérer les  
“enseignants débutants” comme :

- des enseignants qui viennent d'être désignés pour la première fois comme professeurs temporaires ;
- des enseignants issus du secteur privé ou public qui n'ont pas une formation initiale d'enseignant et dont la formation pédagogique est à construire ;
- des enseignants qui ont déjà connu l'expérience de plusieurs intérimis dans des écoles différentes ;
- des enseignants qui doivent construire de nouveaux cours pour la première fois ;
- des enseignants qui n'ont pas encore 5 années d'expérience ;
- des enseignants qui sont susceptibles de souhaiter un accompagnement spécifique ;
- ...

**B**

## Qui sont les “enseignants référents” ?

On peut considérer les “enseignants référents” comme les enseignants, désignés par leur direction, ayant plus de 5 années d'expérience dans le métier, qui se sont portés volontaires pour assister et conseiller un ou plusieurs enseignants débutants désignés pour une période limitée ou non.

Dans certains établissements, ils sont appelés “tuteurs” ; dans d'autres, on évoquera la pratique du “mentorat”, du “coaching”, l’“aide à l'insertion professionnelle”, ou encore le “compagnonnage”, etc.

Dans tous les cas, il s'agit d'accueillir et d'accompagner les enseignants débutants.

Le terme “d'enseignant référent”<sup>17</sup> a été préféré au terme “tuteur” pour éviter la connotation de guidance un peu rigide qui lui est parfois associée. De même, on parlera plutôt “d'accompagnement” que de “tutorat”.

<sup>17</sup> Utilisé dans la circulaire prévoyant une amélioration de l'accueil des enseignants débutants.

**C**

## Quels objectifs pour l'accompagnement des enseignants débutants ?



### Les objectifs de l'accompagnement visent notamment à :

- accueillir les nouveaux membres du personnel enseignant ;
- informer les enseignants débutants sur tous les sujets concernant leur entrée dans l'enseignement et dans l'école et les orienter au sein de l'école ;
- répondre à toutes leurs questions et jouer un rôle d'accompagnateur personnel et de référent dans les premiers moments de leur profession ;
- faciliter leur intégration dans l'établissement, en coopération avec la direction et l'équipe éducative ;
- les encourager, les conseiller en matière de pédagogie, discipline ou autres éléments, les soutenir dans la profession et développer leur motivation et leur maintien dans la profession ;
- renforcer leur sentiment d'appartenance à l'établissement scolaire, en tenant compte du projet d'établissement ;
- encourager à la réflexion sur leurs pratiques pédagogiques et les accompagner vers un perfectionnement professionnel ;
- favoriser une culture de travail collaborative et solidaire ;
- soutenir la mise en réseau d'enseignants et l'échange de pratiques ;
- ...



**D**

## Quelles conditions de réussite pour l'accompagnement des enseignants débutants ?

De l'expérience déjà tentée par plusieurs équipes éducatives, nous pouvons retenir qu'il faut veiller à aménager un certain nombre de conditions pour assurer un maximum de chances de réussite à ce projet. Si l'accueil d'un enseignant débutant dans l'établissement est avant tout de la responsabilité de la direction, il s'agit aussi et surtout d'une démarche collective.



### Les directions doivent idéalement :

- clarifier le dispositif d'accompagnement choisi (y compris pour l'accueil d'un intérimaire en cours d'année, par exemple) et la stratégie choisie ;
- organiser le recrutement des enseignants volontaires pour être référents<sup>18</sup> ;
- identifier les missions des enseignants référents (par une convention ou une lettre de mission<sup>19</sup>) ;
- annoncer clairement à l'équipe éducative les responsabilités et rôles de chacun en matière d'accueil des enseignants débutants, par souci de transparence et pour légitimer les référents, ainsi que valoriser le rôle de chaque acteur de l'équipe pédagogique dans l'insertion des jeunes professeurs, afin de privilégier l'accueil au sens large ;
- faciliter l'organisation du travail des référents (aménager les prestations, assouplir les conditions horaires, prévoir des temps d'échanges entre référents et débutants, etc.) ;
- favoriser le travail en équipe impliquant référents et enseignants débutants par année ou groupes d'années ;
- aider à établir un projet adéquat de formation continuée pour les enseignants débutants ;
- clarifier le caractère obligatoire ou volontaire de la participation à certaines réunions ou, le cas échéant, à toutes les réunions prévues ;
- encourager les référents à se former spécifiquement à cet accompagnement en suivant des formations réseaux et inter-réseaux existantes et par du travail en équipe ;
- informer l'équipe éducative à intervalles réguliers sur le dispositif en cours et faire le point en cours et en fin d'année sur l'expérience, en associant non seulement les débutants et référents mais aussi l'ensemble des collègues ;
- ...

<sup>18</sup> Voir exemples concrets, partie 3 G.

<sup>19</sup> Voir exemples concrets partie 3 G.



## Quelles conditions de réussite à assurer par les référents ?

Les conditions de réussite sont notamment les suivantes :

- se former dès que possible ;
- s'assurer de la précision des objectifs, des missions, des stratégies ;
- confidentialité des échanges entre référents et débutants ;
- non jugement et bienveillance ;
- convivialité ;
- "juste posture" : accompagner sans (s')imposer, guider sans brider, conseiller sans formater, etc. ;
- se poser davantage en "facilitateur" qu'en "expert" face à des novices ;
- favoriser la réflexion et l'auto-analyse des enseignants débutants ;
- écoute et prise au sérieux des idées, des stratégies et de l'expérience des enseignants débutants ;
- information, voire invitation, des collègues aux moments-clés éventuellement organisés, etc. ;
- information claire quant à la fréquence des rencontres ;
- recueil et partage des "bonnes pratiques" issues de l'enseignement au sein de la Fédération Wallonie - Bruxelles ou d'expériences étrangères ;
- ...

Pour instaurer un climat de confiance, il est essentiel de bien scinder les rôles : l'évaluation doit rester du seul ressort de la direction et du pouvoir organisateur et ne concerne nullement les référents. Sauf en cas de force majeure ou avec l'accord des enseignants débutants, aucun élément du contenu des échanges entre référents et débutants ne peut être transmis à la direction ou aux collègues.

La question de la "juste posture" du référent est délicate. L'enjeu est en effet de rendre au plus vite les enseignants entrants autonomes, notamment en encourageant leurs capacités d'analyse sur les situations vécues. Ces éléments vont de pair avec le renforcement de la confiance en soi. Mais, pour bon nombre d'enseignants débutants, l'urgence, la difficulté et la quantité de nouveautés à assimiler font temporairement privilégier les recettes immédiates<sup>20</sup>. Dès lors, il ne s'agit pas de s'interdire tout conseil. Les professeurs expérimentés détiennent bien évidemment des pratiques intéressantes qui peuvent faire gagner un temps précieux aux professeurs entrants et leur permettre d'éviter certains écueils. En effet, tous les gestes professionnels ne se valent pas. Aussi, si les enseignants débutants souhaitent des recettes, le mieux est sans doute de leur faire découvrir un éventail de stratégies. De proposer sans imposer. À eux, ensuite, de s'approprier celle(s) qui leur convien(nen)t. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que les professeurs entrants peuvent être eux-mêmes des acteurs d'un changement positif en termes de pratiques, sources d'inspiration et d'idées nouvelles et vivifiantes<sup>21</sup>.

*"J'ai pu bénéficier dans ce groupe de conseils qui n'étaient jamais des 'tu dois faire comme-ci...', juste des suggestions issues d'une réflexion collective sur la thématique abordée".*

*Une enseignante débutante*

<sup>20</sup> DEVOS C. et PAQUAY L., *Former des enseignants réflexifs, dans Prof, juin 2013, p. 40.*

<sup>21</sup> Voir à ce propos le rapport du CEF, *op. cit.*, p. 12.

**F**

## Quelles conditions de réussite à assurer par les enseignants débutants ?

### RECRUTEMENT DE L'ENSEIGNANT RÉFÉRENT



Les conditions de réussite sont notamment les suivantes :

- implication dans les échanges, régularité des rencontres et réponse aux invitations de participation à des réunions (même si elles sont facultatives) ;
- mise en place d'un projet, apport de pratiques nouvelles, etc. ;
- contribution au climat de confiance en osant confier questions, difficultés, urgences, malaises, etc.

*"De mes rencontres, j'ai appris que les difficultés rencontrées sont normales au début d'une carrière, j'ai appris à parler et à ne pas rester seule".*

*Une enseignante débutante*

**G**

## Construire le phasage d'une pratique d'accompagnement des enseignants débutants : quelques pistes.



Vous trouverez ci-dessous un ensemble de propositions, de dispositifs et d'outils qui ont déjà été expérimentés par différentes directions et enseignants référents.

### 1 Au début de l'initiative d'accompagnement

#### ► Recruter et initier le dispositif

- réunir l'équipe pédagogique pour expliquer l'importance du projet et solliciter les candidatures de professeurs référents ;
- communiquer un appel à candidatures des référents lors d'une assemblée générale, par le biais d'un journal interne, d'un intranet, etc. ;
- organiser un recrutement par "élection sans candidat" : la communauté éducative est invitée à proposer ceux qui, à ses yeux, rempliraient bien la fonction de référent ;
- rédiger une lettre de mission de la direction à l'enseignant référent (ou aux enseignants référents). Il s'agit de bien

clarifier ce qui est attendu de la mission du référent et de baliser les rôles et devoirs de chacun. Cette convention peut être co-rédigée avec la direction, en fonction des propositions des référents. Cette démarche semble porteuse car elle permet au référent d'exprimer ce qu'il se sent capable de faire, en termes de compétences et de souhaits ; elle s'inscrit dans une logique de "leadership partagé" ;

- s'il y a une équipe ou une cellule comprenant plusieurs référents, privilégier une équipe représentative de la diversité du corps enseignant en matière d'ancienneté, de disciplines enseignées, ou au niveau des formes et degrés d'enseignement. Il faut en effet pouvoir répondre aux différents défis posés ;
- organiser une activité conviviale impliquant toute l'équipe éducative ("anciens" et nouveaux enseignants, éducateurs, etc.) par exemple autour d'un repas accompagné d'activités ludiques pour apprendre à se connaître ;
- ...

#### ► Faciliter la tâche des référents

- dans la mesure du possible, dégager des périodes-professeurs pour assurer de la coordination pédagogique valorisant le travail du ou des référent(s) et le travail en équipe entre plusieurs référents et enseignants débutants et entre enseignants débutants ;
- éventuellement, alléger les activités hors cours pour les enseignants référents.

*"Pour que cela fonctionne, il faut que la direction ose un vrai "lâcher prise" et accorde une vraie confiance aux référents choisis. Il s'agit d'un exercice de délégation qui peut s'avérer gratifiant pour toutes les parties impliquées. "*

*Un ancien directeur*

## 2 Pendant l'initiative d'accompagnement

- organiser des activités d'accompagnement certains mercredis après-midi, ou sur les temps de midi, ou lors d'heures creuses communes aux débutants et référents ;
- mettre à disposition un lieu reconnu et réservé aux activités d'accompagnement ;
- rendre visible la cellule d'accompagnement : annoncer via valves, courriel, vadémécum, photos, etc. Cela contribue à la transparence du processus mais aussi à la légitimité de l'équipe des référents ;
- prévoir d'assurer un accompagnement et une présence plus marquée lors des premières semaines d'entrée en fonction, les rencontres pouvant s'espacer ensuite en tenant compte des besoins et de l'agenda des temps forts de l'école ;
- programmer des rencontres régulières - intervalle d'une semaine idéalement à un mois au maximum - durant le premier semestre, puis le cas échéant les espacer sauf si elles restent nécessaires ;
- garder la possibilité de réagir à la demande des enseignants débutants ;
- s'autoriser "l'essai-erreur" dans le dispositif d'accompagnement mis en place, l'expérimenter et l'évaluer ;
- prévoir des dispositifs spécifiques et plus intensifs pour les enseignants débutants qui n'ont pas de titre pédagogique ;
- penser à élaborer un dispositif pour les intérimaires qui arrivent en cours d'année scolaire, car ils sont ceux que la brièveté de l'intérim rend plus vulnérables et plus difficiles à soutenir.

*"En m'inscrivant, j'espérais non seulement rencontrer de jeunes professeurs qui se trouvaient eux aussi face à des difficultés, mais aussi des professeurs avec plus d'expérience afin de pouvoir répondre à mes principales craintes."*

*Une enseignante débutante*

## 3 Après l'initiative d'accompagnement

- évaluer le dispositif, avec les enseignants débutants et référents (voir ci-dessous un exemple d'outil) ;
- informer l'ensemble de l'équipe éducative des leçons tirées de l'expérience pour la suite ;
- communiquer sur l'expérience ;
- initier déjà le dispositif de l'année suivante (recueillir de nouvelles candidatures, etc.) sur la base de leçons tirées lors de l'expérience qui se clôture.

### EXEMPLES DE QUESTIONS D'ÉVALUATION À PROPOSER AUX ENSEIGNANTS DÉBUTANTS ACCOMPAGNÉS <sup>22</sup>

En m'inscrivant à ..., j'espérais	Lorsque je suis arrivé(e), j'ai découvert ...	De mes rencontres, j'ai appris ...	Des échanges, j'ai retenu ...	Globalement, j'aurais quand même aimé ...	En repartant, je me demande ...
-----------------------------------	-----------------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------------	---------------------------------

<sup>22</sup> Cette grille d'évaluation est utilisée par la cellule d'accompagnement des enseignants débutants de l'Institut Saint-Joseph, à Ciney.

**H**

## Construire un programme d'activités et de thématiques à aborder avec les enseignants débutants : quelques pistes.

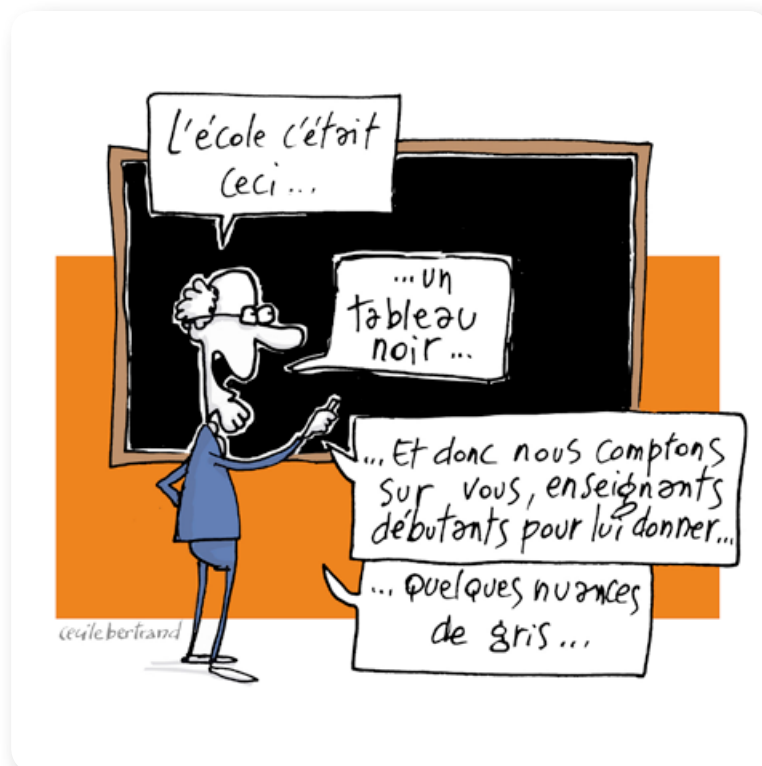


<sup>23</sup> DE STERCKE J. et alii, *Dynamiser l'insertion professionnelle des enseignants débutants du secondaire. Rapport final de recherche*, Bruxelles : Ministère de l'Enseignement obligatoire de la Communauté française de Belgique, 2010. Cette enquête a été menée en mai 2010 et a été complétée par 374 enseignants débutants volontaires, exerçant dans l'une des cinq provinces de notre Communauté (67.90% de femmes et 32.10% d'hommes), tous réseaux et niveaux représentés dans cet échantillon.

Vous trouverez ci-dessous un ensemble de propositions, de dispositifs et d'outils déjà mis en œuvre par des enseignants pratiquant l'accompagnement des débutants.

### 1 À l'arrivée de l'enseignant débutant

- accueil et présentation à l'ensemble de la communauté éducative ;
  - présentation des bâtiments et implantations où l'enseignant donnera ses cours ;
  - informations pratiques sur le fonctionnement de l'école et services "d'aide au démarrage" ;
  - distribution et présentation lors d'une réunion d'accueil d'un "vadémécum de l'enseignant débutant" propre à l'établissement contenant notamment l'organigramme de l'école, un "trombinoscope" des personnes ressources, les projets éducatifs et pédagogiques, le règlement d'ordre intérieur, les différentes options, etc. ;
  - distribution des programmes de cours (sans se limiter au niveau donné)
- et des manuels scolaires en usage (pas seulement ceux de son année de cours mais ceux qui précèdent et ceux qui suivent, ainsi que les manuels scolaires en usage) et explication sur l'endroit où trouver les référentiels de compétences et de savoirs que les programmes mettent en œuvre ;
- organisation d'un "tour de l'école" avec, au menu, le fonctionnement du service des photocopieuses, l'emplacement du matériel audiovisuel disponible, la salle informatique, les ateliers et laboratoires, etc.<sup>23</sup> Par exemple, l'équipe fournit aux enseignants entrants un trousseau de clés, une adresse mail, informe sur le bulletin informatisé ou, le cas échéant, les documents informatisés ;
  - affichage des photos de l'ensemble des membres du personnel (direction, enseignants, éducateurs, personnel administratif, médiateur, logopède, e.a.) ainsi que des enseignants débutants dans la salle des professeurs ;
  - information sur le rôle des agents du Centre PMS, du médiateur ainsi que les liens éventuels avec l'environnement proche de l'école.



## 2 Après les premiers cours donnés

- organisation d'une première rencontre avec les enseignants débutants leur permettant d'échanger sur leurs ressentis, de faire émerger des questions et d'éventuelles difficultés qui servent de fil rouge à un échange ;
- planification commune des réunions ultérieures, en fonction de ces questions/difficultés exprimées ou en tentant de correspondre au mieux aux temps forts de l'actualité scolaire (y compris en ce qui concerne le calendrier), tout en demeurant ouverts aux préoccupations des professeurs accompagnés ;
- ...

*"Des échanges, j'ai retenu l'écoute, l'entraide et le soutien."*

*Un enseignant débutant*

*"De mes rencontres, j'ai appris que le travail en équipe est hyper important".*

*Un enseignant débutant*

## 3 En cours d'année

- animer un atelier spécifique sur la "gestion de classe" ;
- proposer de consacrer une séance relative au fonctionnement d'un conseil de classe (à partir de mises en situation concrètes, de jeux de rôles, etc.) ;
- anticiper les premières réunions de parents ;
- envisager la question de l'évaluation (formative, certificative, interne et externe) ;
- proposer une séance pour réfléchir aux commentaires à rédiger dans les bulletins ;
- en complément à des rencontres collectives, proposer des séances personnalisées en duo, en trio (un binôme d'enseignants référents et un débutant par exemple) ;
- donner la possibilité aux enseignants débutants d'assister aux leçons des référents et réciproquement, pour réfléchir ensemble sur le métier et enrichir les pratiques pédagogiques ;
- préparer, voire donner, des cours en binôme avec un référent ou aider celui-ci lors de sa charge de cours (par exemple en circulant entre les bancs pour apporter une aide directe aux élèves en difficulté, en classe ou dans un local annexe, etc.).



## La gestion de classe

Aborder cette thématique permet de répondre à une demande fréquente des enseignants débutants. Une enquête universitaire de 2010 a établi que près d'un enseignant débutant sur deux éprouve des difficultés en matière de gestion de classe<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> DE STERCKE J. et alii, *op. cit.* On notera qu'une des difficultés des débutants (et d'ailleurs des enseignants en général) est la gestion permanente d'un "multi-agenda" dans la pratique en classe, où il s'agit conjointement de piloter et organiser l'avancée de la leçon, tisser le sens de celle-ci, étayer le travail en cours, ... tout en parvenant à maintenir un espace de travail et de collaboration. Cette conciliation est complexe et une part parfois (trop) importante de l'énergie de l'enseignant débutant est consacrée à maintenir la "paix scolaire". Voir BUCHETON D. & SOULE Y., *Les gestes professionnels et le jeu des postures de l'enseignant dans la classe : un multi-agenda de préoccupations enchâssées*, dans *Education & Didactique*, 2009, 3-3, pp. 29-48. <http://educationdidactique.revues.org/553>

<sup>25</sup> C'est notamment le cas à l'Athénée Royal Gatti de Gamond, à Bruxelles

### CONCRÈTEMENT

Voici une pratique menée au sein des Groupes d'accueil et d'accompagnement des Personnels entrants (GAAPE), au sein du réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement.

L'équipe du GAAPE organise des réunions de 45 minutes hebdomadaires basées sur la pratique réflexive autour de questionnements professionnels amenés par les participants<sup>25</sup>. Dans un premier temps, ils sont invités à rédiger le récit d'un incident récent, réel, non résolu qui suscite pour eux un questionnement et où les affects sont encore bien présents. Lors d'un tour de table, chacun est invité à présenter succinctement son incident critique au groupe. Ensuite, le groupe est amené à choisir un incident à travailler plus en profondeur. Ces premières étapes ne doivent pas excéder une dizaine de minutes.

*“Analyser ensemble, dans une situation problématique, ce sur quoi on peut agir (notre regard et notre propre comportement) et ce qui ne peut être changé directement (les tensions structurelles de l'établissement, les comportements des élèves, etc.) permet de relativiser grandement sa propre responsabilité et de mieux l'évaluer, afin de mieux vivre sa pratique professionnelle”.*

*Une enseignante débutante*

### Les enseignants-animateurs invitent les participants à :

- ▶ **Expliciter** l'incident et leur questionnement de la façon la plus complète possible et évoquer leur ressenti face à cette situation et leur réaction.
- ▶ **Analyser** et replacer l'incident dans un réseau de causalités multiples et complexes. En élargissant le champ des causalités par le travail du groupe, les participants ont l'occasion d'ouvrir un espace de créativité et de retrouver une marge de manœuvre.
- ▶ **Imaginer** d'autres pistes. Les participants mobilisent leur expérience et leurs connaissances théoriques pour proposer des pistes de réflexion. Ce travail permet une ouverture vers d'autres voies à explorer, parfois innovantes.
- ▶ **Anticiper** ou prévenir de tels incidents dans l'avenir.

Ce temps d'arrêt permet un mouvement d'aller et retour entre la réflexion et l'action. Mais pour cela, il faut permettre l'existence d'un temps et d'un lieu dédiés à la pratique réflexive. Ce travail en quatre temps permet de sortir de ses représentations habituelles et des réponses routinières. Il autorise l'accès à plus de liberté d'action en ouvrant de nouvelles perspectives d'analyse.

Lors de séances consacrées à la gestion de classe, il peut être porteur d'échanger également sur les réussites dont les nouveaux enseignants sont fiers.



**J**

## Recommandations complémentaires à l'accompagnement des enseignants débutants

L'accompagnement des enseignants débutants par des référents n'est qu'un moyen parmi d'autres. Il existe bien évidemment d'autres recommandations utiles :

### 1 **Recommandations pour les directions :**

- renforcer l'accueil des nouveaux enseignants
  - un suivi tout aussi essentiel est celui des directions elles-mêmes ;
  - il est préférable de ne pas "trop charger la barque" des débutants et d'éviter à cette fin, dans la mesure du possible, de leur attribuer des charges complémentaires de titulariat ou les classes les plus difficiles ;
- créer des synergies entre écoles proches, notamment sur la question des temporaires de courte durée ;
- accepter de s'inscrire dans un projet de coaching ou d'accompagnement personnalisé de la direction et de l'équipe éducative de l'établissement pour mieux réussir le projet.

### 2 **Recommandations pour les collègues :**

- tendre vers une culture de travail en équipe ;
- défendre le principe selon lequel tout le monde est co-responsable de l'insertion des jeunes enseignants. Il faut privilégier l'accueil au sens large ;
- encourager les enseignants débutants à rejoindre les professeurs de la même discipline, à travailler les cours et les évaluations en commun (avec les référents ou non) ;
- ...

### 3 **Recommandations générales :**

Différentes formules d'accompagnement sont possibles. Il est tout à fait imaginable et même recommandable qu'une équipe de référents (duo, trio, etc.) soit constituée et prenne en charge de manière individuelle ou collective les nouveaux collègues, toujours sur la base d'un mandat clair du Pouvoir organisateur et/ou de la direction. Cela demande un investissement, des formations à suivre, un accompagnement également de ces enseignants. Dans tous les cas, quelle que soit la taille de la cellule "accompagnement", une ou deux heures de coordination pédagogique permet idéalement aux personnes qui en acceptent la charge d'avoir des moments d'intervision, de formation et plus simplement du temps pour réunir les nouveaux collègues.

## Outils à utiliser

**A**

### Guide pratique relatif à la prévention et la gestion des violences en milieu scolaire

La Direction générale de l'Enseignement obligatoire met à la disposition du personnel de l'enseignement un outil leur offrant des points de repères dans des démarches de sensibilisation, de prévention ciblée et d'intervention de crise. Il comprend :

- une présentation de dispositifs de sensibilisation qui peuvent contribuer à l'amélioration du climat général de l'école et/ou de la classe ;
- une présentation de dispositifs de prévention ciblée liés à différents types de faits d'incivilités et de violence (jeux dangereux, racket, cyberviolence, harcèlement, vandalisme, etc.) ;
- une présentation des services d'aide auxquels l'établissement scolaire peut faire appel lorsqu'il est confronté à des faits de violence ou à des événements graves ;
- des informations pour les victimes et auteurs de faits de violence ;
- les obligations légales et administratives en lien avec les faits de violence et les événements graves en milieu scolaire ;
- des ressources bibliographiques et adresses utiles.

Pour plus d'informations, le guide est téléchargeable via le lien : <http://enseignement.be/index.php?page=26937>



## Le numéro vert “Assistance Ecoles”

“Assistance Écoles” est un numéro vert qui a pour objectif d’informer le personnel éducatif lorsqu’il est confronté à des situations de violence, qu’elles soient visibles ou non visibles, institutionnelles ou liées à des conflits avec sa hiérarchie, ses collègues ou des parents d’élèves - ou encore à des événements exceptionnels impliquant :

- des services de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui peuvent être activés (Centre PMS, Equipes mobiles, Services de Médiation scolaire, Service d’Aide à la Jeunesse, etc.) et la façon d’y faire appel ;
- d’autres services qui pourront procurer une aide ou un accompagnement (services d’urgence, associations, etc.) ;
- des procédures dans les domaines psychologique, social, juridique ou administratif (demande d’assistance psychologique et juridique, demande d’affectation prioritaire, demande de reconnaissance d’un accident de travail) ;
- la gestion de la violence au sein de l’école (outils de prévention et de gestion des violences dans la classe).

Pour plus d’informations, nous vous invitons à consulter le site :  
<http://www.enseignement.be/index.php?page=26259>

En outre, le numéro vert **0800/20 410** est accessible du lundi au vendredi de 8h30 à 17h.

## Formations à suivre

L'Institut de la Formation en cours de carrière (IFC) organise des formations générales ou spécifiques pour les nouveaux enseignants ou pour l'accompagnement des futurs référents et des équipes de direction et ce, quel que soit le réseau.

A la date de publication de cette brochure, en septembre 2015, l'IFC organise **trois types de formation**, avec différents opérateurs et diverses approches, dont les thèmes sont les suivants :

- "Accueillir et accompagner de futurs enseignants en Sciences humaines en tant que maître de stage : une fonction spécifique" ;
- "Boîte à outils et ressources pour mes débuts dans l'enseignement. Des réponses concrètes à vos questions" ;
- "Entrer dans le métier d'éducateur en milieu scolaire".

**Vous trouverez tous les renseignements sur [www.ifc.cfwb.be](http://www.ifc.cfwb.be)**

Les réseaux proposent également des formations qui varient d'année en année et nous vous renvoyons donc vers leurs sites Internet :

1. Pour le réseau Wallonie-Bruxelles-Enseignement, le CAF (Centre d'auto-formation du réseau) : [www.lecaf.be](http://www.lecaf.be) - Rubrique "Formations".
2. Pour le SEGEC, les initiatives prises par la Fédération de l'enseignement secondaire catholique (FESeC) à destination des enseignants débutants se déclinent à travers les propositions de la Cellule de conseil et de soutien pédagogiques (CCSP) et du Conseil de l'enseignement catholique pour la formation en cours de carrière (Cecafof) : [www.enseignement.catholique.be/cecafof](http://www.enseignement.catholique.be/cecafof).

Pour l'enseignement fondamental, les informations sont disponibles ici : <http://enseignement.catholique.be/segec/index.php?id=1922>

3. Pour le réseau officiel subventionné des provinces, villes et communes (CECP et CPEONS) :
  - en ce qui concerne l'enseignement fondamental et l'enseignement secondaire spécialisé du CECP : [www.cecp.be](http://www.cecp.be) ou directement : <https://formeos.cecp.be>
  - en ce qui concerne l'enseignement secondaire ordinaire du CPEONS : <http://www.cpeons.be/page.asp?id=30&langue=FR>
4. Pour le réseau subventionné indépendant (FELSI) : [www.felsi.eu/?page\\_id=209](http://www.felsi.eu/?page_id=209)
5. Pour tout l'enseignement secondaire non confessionnel (WBE, CPEONS, FELSI, l'organisme Formations en cours de carrière (FCC) : [www.profor.be](http://www.profor.be)

# Conclusions



Avec l'enseignant référent, nous nous trouvons assurément face à l'un des "nouveaux métiers de l'enseignement". Le rôle de référent offre un contact privilégié avec de nouveaux collègues qui, certes, sont porteurs de changement et vivifient les écoles par de nouvelles énergies, mais qui ont besoin d'être épaulés pour assurer l'excellence de leurs missions éducatives et rester ancrés durablement et sereinement dans le monde de l'enseignement. Il démontre que les possibilités de se former, d'évoluer dans une carrière et d'apprendre sont infinies. Il permet, comme le dit l'un des membres du groupe de travail constitué pour élaborer ce guide, de remettre en question sa propre pratique et donne le sentiment d'apporter un plus.

Pour que cette pratique se mette en place de manière professionnelle et efficace, un cadre décretsal la précisera et une politique de formation adéquate sera prévue.

Il nous paraissait inconcevable de vous présenter un projet clé sur porte. Comme nous avons essayé de le montrer, ce projet doit nécessairement éclore et se construire au sein de l'école<sup>26</sup>.

Ces mesures s'inscrivent dans une stratégie plus globale et seront suivies d'autres décisions issues du processus du Pacte pour un Enseignement d'excellence qui commence, entre autres, ses travaux sur les acteurs de l'enseignement à la rentrée scolaire 2015-2016.

Cette brochure, cette boîte à outils, est destinée à être étoffée et ce projet d'accompagnement des enseignants entrants sera ce que vous en ferez, avec l'ensemble de l'équipe éducative.

# Bibliographie

## Articles et livres

- ALTET, M. (dir.), Former des enseignants réflexifs, Bruxelles, De Boeck, 2013.
- ANZIEU D. et MARTIN J.Y., La dynamique des groupes restreints, PUF, Paris, 1968.
- BECKERS J. et al., Insert'profs, pour un dispositif d'accompagnement des jeunes enseignants favorisant une insertion réussie dans la vie professionnelle, in L. PORTELANCE et al., L'insertion dans le milieu scolaire: une phase cruciale du développement professionnel de l'enseignant, Presses universitaires de Laval, 2008.
- BIEMAR S., Modifications des images identitaires relatives à la relation pédagogique lors de l'entrée dans le métier, Education & Formation, Numéro e-294 - Décembre 2010.
- BOUTIN G., Le développement de l'identité professionnelle du nouvel enseignant et l'entrée dans le métier, in J.-C. HETU, LAVOIE M., BAILLAUQUES S., Jeunes enseignants et insertion professionnelle : un processus de socialisation ? de professionnalisation ? de transformation ? Bruxelles, De Boeck Université, 1999.
- CHABREUIL F. et CHABREUIL P., La spirale dynamique. Comprendre comment les hommes s'organisent et changent, Interéditions, Paris, 2012.
- CORNET J., VOZ G., Comment former de futurs enseignants réflexifs ?, Education & Formation, Numéro e-294 - Décembre 2010.
- CRUTZEN D. & DEBATTY J., Entre-prendre la violence à l'école, Apprendre à réfléchir en communication de crise, edipro, Liège, 2011.
- DE STERCKE J. et al., Difficultés d'insertion professionnelle dans l'enseignement secondaire ordinaire en Belgique francophone, Education & Formation, Numéro e-294 - Décembre 2010.
- DELAHU P., L'insertion professionnelle des enseignants débutants en Communauté Française de Belgique, 2009.
- DELVAUX B., DESMAREZ P., DUPRIEZ V., LOTHAIRES S. et VEINSTEIN M., Les enseignants débutants en Belgique francophone : trajectoires, conditions d'emploi et position sur le marché du travail, Les cahiers de recherche du Girsef, avril 2013.
- DEVIIENNE E. (dir.), Le grand livre de la supervision, Eyrolles, Paris, 2010.
- ETIENNE R. et FUMAT Y., Comment analyser les pratiques éducatives pour se former et agir ?, De Boeck, LLN, 2014.
- FOREO, Manuel d'autoformation, fiche 10 : Improviser face à un incident critique, in Le Point sur la Recherche en Éducation, n° 12, octobre 1999, AGERS.
- GERVAIS C., Comprendre l'insertion professionnelle des jeunes enseignants in Vie pédagogique, Ministère de l'éducation, Sainte-Foy (Québec), N°111, avril-mai 1999.
- GIUST-DESPRAIRIES, F., Analyser ses pratiques professionnelles en formation, Scérén, CDRP académie de Créteil, 2005.
- HERVIEU-WANE F., Guide du jeune enseignant, Sciences Humaines, 2009.
- HETU J.-C., Pratique réflexive, démarche d'interprétation et recherche de sens chez des novices : vers un mode d'accompagnement d'un processus de transformation, in J.-C. HETU, M. LAVOIE, S. BAILLAUQUES, Jeunes enseignants et insertion professionnelle : un processus de socialisation ? de professionnalisation ? de transformation ? Bruxelles, De Boeck Université, 1999.
- HUBERT M., Former des formateurs, Chronique Sociale, Lyon, 2007.
- JANOT L. - BERGUGNAT, RASCLE N., Le stress des enseignants, Armand Colin, 2008.
- LEVINE J. et MOLL J., Prévenir les souffrances d'école, ESF Pédagogies Outils, Paris, 2009.
- PAQUAY, ALTET, CHARLIER & PERRENOUD, Formateurs d'enseignants, quelle professionnalisation?, Bruxelles : De Boeck., 1998.
- PAQUAY, L., Vers un référentiel des compétences professionnelles de l'enseignant ? Recherche et Formation N° 15., 1994.
- PERRENOUD P., L'analyse collective des pratiques pédagogiques peut-elle transformer les praticiens ?, Université de Genève, 1996.
- PERRENOUD P., Mettre la pratique réflexive au centre du projet de formation, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève, 2001.
- PERRENOUD, P., Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant, ESF, Paris, 2010, 5e édition.
- PERRENOUD, P., Mettre la pratique réflexive au centre du projet de formation, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève, 2001.
- RASKIN I., L'insertion professionnelle des jeunes enseignants : analyse des besoins d'accompagnement en début de carrière, Louvain, UCL, L. Paquay, 2002.
- TARTAR GODDET E., Prévenir et gérer la violence en milieu scolaire, Retz Education, Paris, 2006.
- UBALDI J.L. (dir), Débuter dans l'enseignement, ESF Pédagogies Outils, Paris, 2006.
- WOLFFS J.L., La formation des enseignants : quelques pistes de réflexion, Belgique, Education & Formation, Numéro e-294 - Décembre 2010.

# Remerciements



## Colophon

Fédération Wallonie - Bruxelles  
Administration générale de l'Enseignement  
Boulevard du Jardin Botanique 20-22  
1000 Bruxelles  
www.enseignement.be  
N° vert : 0800 20 000

Éditeur responsable :  
Jean-Pierre Hubin, Administrateur général  
Septembre 2015

Dépôt légal : D/2015/9208/15

**Nous tenons à remercier ici toutes les personnes qui ont contribué à cette publication, par leurs compétences et par leur relecture attentive et critique du texte et en particulier les membres du groupe de travail "Accueil des enseignants débutants" :**

**Nathalie Bourgeois**, conseillère pédagogique,  
Service diocésain d'enseignement secondaire  
et supérieur (SEDESS) - Bruxelles-Brabant wallon,  
coach et formatrice.

**Sylvie Clinquart**, enseignante, tutrice,  
Cellule "accompagnement",  
Centre scolaire du Sacré-Cœur, Jette.

**Christophe Dozin**, enseignant, tuteur,  
Institut Saint-Joseph, Ciney.

**Martine Dufrasne**, formatrice,  
Groupe d'Accueil et d'Accompagnement  
des Professeurs Entrants (GAAPE), réseau WBE.

**Pascal Hubert**, directeur adjoint,  
Collège Notre-Dame de Bellevue, Dinant.

**Cédric Ledent**, enseignant, tuteur,  
Institut Saint-Joseph, Ciney.

**Françoise Meurant**, enseignante,  
formatrice, Groupe d'Accueil et d'Accompagnement  
des Professeurs Entrants (GAAPE),  
Athénée Royal Gatti de Gamond, Bruxelles.

**Hélène Miot**, conseillère pédagogique,  
Service diocésain d'enseignement secondaire  
et supérieur (SEDESS) - Tournai,  
sous-directrice à l'Institut des Ursulines, Mons.

## Coordination

Claude Lachapelle et Geoffroy Le Clercq,  
Cabinet de Joëlle Milquet,  
Ministre de l'Éducation, de la Culture et  
de l'Enfance de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

En collaboration avec Anne-Sophie Lenoir,  
chargée de mission, Administration générale  
de l'Enseignement, service général du Pilotage  
du Système éducatif.

**La brochure est téléchargeable sur le site :**  
[www.enseignement.be](http://www.enseignement.be)

Nos remerciements également  
à la rédaction du magazine *PROF*.

La "Fédération Wallonie-Bruxelles" est l'appellation  
désignant usuellement la "Communauté française"  
visée à l'article 2 de la Constitution.

*Ce texte applique les recommandations  
orthographiques de l'Académie française.*