



# Diriger des programmes linguistiques réussis

Un outil pour les administrateurs(-trices) de programmes d'enseignement de langues additionnelles (L+)



Canadian Association of Second Language Teachers  
Association canadienne des professeurs de langues secondes

## Association canadienne des professeurs de langues secondes (ACPLS)

1-877-727-0994 | [admin@caslt.org](mailto:admin@caslt.org) | [www.caslt.org](http://www.caslt.org)

L'ACPLS encourage et fait progresser l'excellence professionnelle dans l'enseignement des langues au Canada. L'ACPLS soutient ses membres en favorisant l'essor de l'apprentissage et de l'enseignement des langues partout au Canada, en créant des occasions d'apprentissage professionnel, en entreprenant des recherches et en diffusant les résultats de ces travaux, et en facilitant l'échange d'informations et d'idées entre les enseignant(e)s de langues.

Toute reproduction de ce document par quiconque est interdite sans autorisation écrite préalable de l'ACPLS.

### Diriger des programmes linguistiques réussis : Un outil pour les administrateurs de programmes d'enseignement de langues additionnelles (L+)

© CASLT/ACPLS 2025

ISBN : 978-1-988198-87-3 (imprimé)

ISBN : 978-1-988198-86-6 (numérique)

Also available in English under the title: *Leading Successful Language Programs: A Tool for Educational Administrators of Additional Language (L+) Programs*

#### Auteure

Janice Aubry

#### Remerciements

ACPLS tient à remercier Carole Bonin, Stéphanie Garand et Philippa Parks, qui ont supervisé le développement de cette ressource.

Aubry, J. (2025). *Diriger des programmes linguistiques réussis : Un outil pour les administrateurs(-trices) de programmes d'enseignement de langues additionnelles (L+)*. Association canadienne des professeurs de langues secondes.

Nous reconnaissons l'appui financier  
du gouvernement du Canada

Canada 

## Table des matières

En guise d'introduction.....	3
La structure de cet outil.....	4
<b>1. Le recrutement et la sélection des enseignant(e)s pour les affectations de personnel . . .</b>	<b>7</b>
Le recrutement et la sélection des enseignant(e)s pour les affectations de personnel.....	8
Question directrice .....	9
Ressource additionnelle.....	17
Autres ressources et recherches .....	18
<b>2. La rétention et la résilience des enseignant(e)s.....</b>	<b>21</b>
La rétention et la résilience des enseignant(e)s.....	22
Question directrice .....	23
Autres ressources et recherches .....	35
<b>3. Le soutien aux enseignant(e)s face aux défis de la salle de classe .....</b>	<b>41</b>
Le soutien aux enseignant(e)s face aux défis de la salle de classe .....	42
Question directrice .....	43
Autres ressources et recherches .....	53
<b>4. La direction de la communauté d'apprentissage .....</b>	<b>55</b>
La direction de la communauté d'apprentissage .....	56
Question directrice .....	57
Autres ressources et recherches .....	72

## En guise d'introduction

Diriger un programme linguistique peut être très gratifiant, mais cela peut aussi poser des défis de taille. Les recherches sont sans équivoque quant aux avantages de l'apprentissage de langues additionnelles (L+) pour les élèves et les parties prenantes. La valeur que l'apprentissage de L+ apporte aux élèves, à leurs familles, à la communauté et à la société en général est profonde. Les leaders des programmes linguistiques jouent un rôle essentiel pour assurer la réussite de leurs programmes linguistiques, notamment par les moyens suivants :

- Recruter et sélectionner des enseignant(e)s pour les affectations de personnel;
- S'assurer que les enseignant(e)s disposent des compétences, des connaissances, du soutien et de la résilience nécessaires pour s'épanouir dans le programme grâce à l'apprentissage professionnel, aux communautés de pratique et à l'établissement de relations collégiales;
- Soutenir les enseignant(e)s face aux défis de leur salle de classe;

- Diriger la communauté d'apprentissage de manière à s'assurer que les programmes répondent efficacement aux besoins des élèves et des parties prenantes.

Les leaders d'établissement et de système ont un immense impact sur les enseignant(e)s. Les leaders influent sur le recrutement et l'embauche, le développement des connaissances et des compétences pédagogiques, ainsi que la rétention. Il est essentiel de reconnaître que les enseignant(e)s de langues font face à des défis uniques qui vont au-delà de ceux qui se posent aux enseignant(e)s dans les classes régulières, et que le recrutement et la rétention des enseignant(e)s de langues se trouvent à un stade critique partout au Canada. Le résumé de recherche du rapport *Attrition, rétention et recrutement des enseignant(e)s de langues secondes : Une revue de la littérature sur les enjeux, les défis et les stratégies pour les enseignant(e)s de français langue seconde*<sup>1</sup> (Masson & Azan, 2021, p. 4) indique ce qui suit :

### Facteurs propres aux enseignant(e)s de L2 qui contribuent à l'attrition

- La confiance des enseignant(e)s à l'égard de leurs connaissances pédagogiques disciplinaires (c.-à-d. les connaissances et les compétences en enseignement d'une langue étrangère).
- La confiance des enseignant(e)s à l'égard de leur maîtrise de la langue cible (c.-à-d. les connaissances de la langue cible et les aptitudes dans cette langue).
- Les conditions du programme de L2 [langues secondes].
- Le soutien et la valorisation de l'enseignement de L2.
- Le respect et la valorisation des enseignant(e)s de L2.
- Les relations avec les autres enseignant(e)s de L2.
- Le manque de possibilités d'emploi convenables.
- La difficulté à trouver leur premier poste d'enseignement en L+ pour entrer dans la profession.
- Le financement fédéral incohérent (c.-à-d. pour des programmes comme le CLIC).
- Le manque de sécurité d'emploi (c.-à-d. l'absence de postes stables à temps plein avec avantages sociaux et les salaires peu élevés).
- Le sentiment de surcharge de travail et d'isolement dans leur pratique d'enseignement en L2.

### Facteurs propres aux enseignant(e)s de FLS qui contribuent à l'attrition

- Les conditions de travail difficiles en FLS [français langue seconde].
- Le manque de matériel pédagogique en immersion française.
- Les défis de favoriser des relations professionnelles positives avec l'administration non FLS, les collègues non FLS et les parents.
- Les difficultés liées à la gestion de la classe de FLS.
- La formation initiale inadéquate reçue et les aspirations professionnelles non satisfaites.
- Ne pas avoir accès à une classe dédiée au FLS ou à un conseiller en FLS dans leurs écoles.
- Le manque de financement pour les activités liées au FLS.
- Le manque d'enseignant(e)s suppléants francophones, de consultants pour les élèves ayant des besoins particuliers et de personnel de soutien francophone.
- Le sentiment d'être davantage apprécié par leur administration que par la collectivité dans son ensemble (y compris les collègues, les parents et les élèves).

Reproduction adaptée de Masson & Azan, 2021, p. 4

Les enseignant(e)s constituent l'élément le plus important de la réussite des programmes, et les principaux programmes linguistiques nécessitent une attention considérable pour le soutien des enseignant(e)s. Cependant, les leaders doivent également prendre en compte les besoins d'autres parties

prenantes ainsi que certains éléments plus vastes, comme les membres de la communauté d'apprentissage élargie, les communautés linguistiques et culturelles de même que les fonctions administratives essentielles œuvrant au soutien de la réussite des programmes linguistiques.

<sup>1</sup> <https://www.caslt.org/fr/produit/attrition-enseignants-revue-lit/>

## La structure de cet outil

Cet outil est divisé en quatre sections principales :

**1. Le recrutement et la sélection des enseignant(e)s pour les affectations de personnel.** Cette section porte sur les stratégies de leadership à adopter :

- Avant et pendant le recrutement
- Pendant l'évaluation et la sélection des enseignant(e)s
- Pendant l'affectation des enseignant(e)s

**2. La rétention et la résilience des enseignant(e)s.** Cette section porte sur les stratégies de leadership visant à soutenir les éléments suivants :

- Apprentissage professionnel des enseignant(e)s
- Communautés de pratique
- Mentorats et relations collégiales
- Reconnaissance, encouragement et valorisation

**3. Le soutien aux enseignant(e) face aux défis de la salle de classe.** Cette section porte sur les domaines suivants qui sont souvent reconnus comme nécessitant un soutien additionnel :

- Maximisation de l'apprentissage des élèves
- Satisfaction des besoins de la diversité des apprenants
- Évaluation des élèves

**4. La direction de la communauté d'apprentissage.** Cette section porte sur les stratégies de leadership dans les domaines suivants :

- Organisation et gestion de programmes efficaces
- Dotation efficace en personnel pour la programmation
- Développement d'une culture qui fait la promotion des langues, des cultures ainsi que du programme
- Promotion de la réussite pour tous les élèves
- Soutien des occasions offertes aux élèves en dehors de la salle de classe
- Reconnaissance des réussites

L'Association canadienne des professeurs de langues secondes (ACPLS) a conçu cet outil pour répondre aux besoins d'un éventail de leaders linguistiques. Il est axé sur les administrateurs(-trices) de l'enseignement et les leaders de système, comme les directeurs(-trices) d'école, les gestionnaires de programmes, les directeurs(-trices) adjoint(e)s, les chefs de département, les coordonnateurs(-trices) de programmes d'études ainsi que les consultant(e)s. Le contenu de cet outil est fondé sur la recherche actuelle ainsi que les pratiques réussies sur le terrain.



## Comment utiliser cette ressource

Cet outil peut être utilisé individuellement ou encore dans des ateliers, des groupes d'étude, des groupes de soutien par les pairs ou des comités d'apprentissage professionnel comme base pour la réflexion individuelle ou en groupe ainsi que la discussion. Il peut aider les leaders et les leaders émergent(e)s sur les aspects suivants :

- Réfléchir et consigner leurs réflexions sur l'état actuel de leurs programmes;
- Disposer d'un outil commun de réflexion et de discussion avec les collègues et le personnel au sujet de l'état de leurs programmes et des prochaines étapes possibles en vue d'une amélioration;
- Réfléchir sur les points forts et le besoin d'une focalisation ou d'une amélioration plus poussée;
- Comprendre et déterminer les prochaines étapes possibles, ainsi que discuter de celles-ci, en vue d'une amélioration, en particulier pour l'établissement d'objectifs et l'élaboration de plans d'amélioration des programmes;
- Accroître l'engagement du personnel;
- Élargir les connaissances et les compétences du personnel et du leadership.

Ce document peut être utile :

- dans le cadre d'un processus annuel de planification ou d'examen;
- lors de la création d'un nouveau cours de langue ou programme linguistique;
- dans le cadre d'un processus de constitution d'équipes et d'harmonisation de la vision pour le personnel dans un rôle de leadership;
- comme outil pour un ou une leader dans une nouvelle affectation scolaire permettant d'en apprendre davantage sur les éléments des cours de langue ou du programme linguistique de l'école;
- comme outil pour soutenir le développement de plans de croissance professionnelle des enseignant(e)s et des leaders;
- comme base pour les discussions entre les administrateurs(-trices), les enseignant(e)s et les groupes de parties prenantes.

### Note :

Cet outil vise à fournir aux leaders scolaires, divisionnaires et provinciaux l'occasion de réfléchir à leur efficacité dans la direction des programmes linguistiques, et offre des suggestions utiles pour les prochaines étapes, la recherche actuelle, les ressources, les outils et les activités de suivi. Les leaders peuvent utiliser des parties de cet outil ou encore l'outil dans son intégralité pour la réflexion et la planification de l'amélioration. Il n'est pas exhaustif, mais peut servir de point de départ pour une réflexion approfondie afin d'appuyer les prochaines étapes de croissance en tant que leaders de programmes linguistiques au Canada.



# 1. Le recrutement et la sélection des enseignant(e)s pour les affectations de personnel

## THÈMES DANS CETTE SECTION

---

- Avant et pendant le recrutement
- Pendant l'évaluation et la sélection des enseignant(e)s
- Pendant l'affectation des enseignant(e)s

## Le recrutement et la sélection des enseignant(e)s pour les affectations de personnel

Les leaders prennent des décisions cruciales concernant la dotation en personnel de leurs programmes linguistiques. Le recrutement et la sélection d'enseignant(e)s compétent(e)s, efficaces et engagé(e)s sont essentiels au succès d'un programme. Alors que l'ensemble des enseignant(e)s ont besoin de solides compétences, connaissances et expériences pédagogiques générales, les enseignant(e)s de langues requièrent les compétences, les connaissances, les expériences et les attitudes additionnelles suivantes pour atteindre les niveaux les plus élevés de confiance et de réussite :

- une gamme de pratiques pédagogiques en langues secondes efficaces, actuelles et fondées sur la recherche pour diverses populations étudiantes (y compris la pédagogie des matières dans les cas où les matières sont enseignées dans la langue cible);
- une solide maîtrise de la langue cible, y compris une compréhension des variations linguistiques;
- une forte compréhension et une rigoureuse appréciation des cultures de la langue cible ainsi que du développement des compétences et des connaissances interculturelles chez les élèves;
- une attitude positive envers l'apprentissage tout au long de la vie pour eux/elles-mêmes et une attitude positive envers l'apprentissage linguistique pour tous les apprenants, y compris les élèves ayant un large éventail de besoins, d'intérêts et de capacités.

Ces quatre éléments sont importants. Par exemple, alors qu'un niveau élevé de maîtrise dans la langue cible est une qualité recherchée chez un(e) enseignant(e) de langue, le niveau de maîtrise de l'enseignant(e) ne devrait pas prévaloir comme critère d'embauche sur une méthodologie robuste dans la langue seconde, une compréhension solide de la culture cible et une attitude positive. La maîtrise d'une langue ne signifie pas nécessairement que l'on sait comment l'enseigner.

Nombre d'enseignant(e)s commencent leur carrière dans l'enseignement de langues avec des lacunes dans leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience (p. ex., des lacunes dans leur pédagogie des langues secondes ou dans leur maîtrise de la langue cible et leurs compétences culturelles) par rapport aux exigences de leur tâche d'enseignement. Les leaders doivent comprendre que les compétences et les connaissances en enseignement se développent au fil du temps et qu'un soutien continu dans la poursuite du développement tout au long de la carrière peut contribuer à la confiance, aux compétences, à la satisfaction et aux taux de rétention des enseignant(e)s.

Les questions ci-dessous peuvent aider les leaders à entamer une réflexion sur les perspectives de développement ultérieur dont l'intégration dans leurs pratiques peut être envisagée alors qu'ils/elles recrutent, sélectionnent et dotent en personnel leurs programmes linguistiques.



## Comment puis-je soutenir plus efficacement les enseignant(e)s de langues?

### Apprentissage professionnel des enseignant(e)s (suite)

Dans quelle mesure suis-je efficace pour m'assurer que les enseignant(e)s disposent d'occasions d'apprentissage professionnel pour soutenir leur développement en leadership?

Cela pourrait inclure :

- Offrir du mentorat à d'autres enseignant(e)s de langues;
- Partager ou présenter des pratiques prometteuses à d'autres enseignant(e)s (p. ex., localement ou lors de conférences, d'ateliers);
- Assister à des cours, conférences, séminaires, ateliers, webinaires, etc., qui portent sur le leadership, la recherche, les innovations, la pédagogie, etc.;
- S'inscrire à des cours universitaires, à des programmes d'études supérieures, etc.;
- Assumer des rôles de leadership dans des écoles ou des conseils scolaires.

### MES RÉFLEXIONS

### MES PROCHAINES ÉTAPES

Masson, M., & Azan, A. (2021). *Attrition, rétention et recrutement des enseignants de langues secondes : Une revue de la littérature sur les enjeux, les défis et les stratégies pour les enseignants de français langue seconde*. Association canadienne des professeurs de langues secondes. <https://www.caslt.org/fr/produit/attrition-enseignants-revue-lit/>

O'Brien, M. (2017). *Revue de la littérature sur l'impact de l'apprentissage de langues secondes : Résumé de recherche*. Association canadienne des professeurs de langues secondes. <https://www.caslt.org/en/product/l2-lit-review/>

O'Brien, M. (2019). *Literature review on the characteristics of successful second language programming*. Edmonton Public Schools. <https://epsb-resources.sellfy.store/p/literature-review-characteristics-of-successful-second-language-programming/>

## Outils et activités

### Outils

- [Revue de la littérature sur l'impact de l'apprentissage de langues secondes<sup>70</sup>](#)
- [What the Research Shows<sup>71</sup>](#)
- [Pourquoi les langues?<sup>72</sup>](#)

### Exemples d'activités

Les leaders pourraient examiner les ressources énumérées décrivant les recherches actuelles sur les bénéfices de l'apprentissage de langues additionnelles. Cet examen pourrait être fait individuellement, avec d'autres leaders ou avec leur personnel. Une discussion pourrait ensuite focaliser sur les modes de communication, de manière efficace et efficiente, pour informer les élèves, le personnel, les familles, la collectivité et le grand public de ces bénéfices en vue d'élargir la compréhension du programme et de recevoir leur appui.

### Outils

Documents clés de la province, de l'établissement scolaire et de la division scolaire locale, tels que ceux-ci :

- Documents relatifs à la vision, à la mission et aux stratégies;
- Politiques et réglementations connexes;
- Plans d'affaires, budgétaires et financiers;
- Documents relatifs au curriculum.

### Exemples d'activités

Les leaders peuvent recueillir et examiner les documents individuellement, avec d'autres leaders ou avec des enseignant(e)s de leur programme linguistique. Des questions directrices pourraient être utilisées pour l'examen, telles que :

- Nos programmes linguistiques sont-ils inclus ou représentés dans ces documents clés?
- Pouvons-nous établir un lien entre notre programme et ces documents ou « voir » notre programme dans ceux-ci?
- Dans quelle mesure nos pratiques s'harmonisent-elles avec le contenu de ces documents?
- Y a-t-il quelque chose que nous devrions faire pour aligner davantage notre programme sur le contenu important de ces documents?

Un plan d'action pourrait être élaboré pour renforcer l'alignement du programme sur ces documents.

<sup>70</sup> <https://www.caslt.org/fr/produit/revue-litterature-l2/>

<sup>71</sup> <https://www.actfl.org/research/what-the-research-shows>

<sup>72</sup> <https://www.caslt.org/fr/pourquoi-les-langues/>



Diriger un programme linguistique peut à la fois être gratifiant et poser des défis. Cette ressource explore le rôle essentiel des leaders de programmes linguistiques pour assurer la réussite par le recrutement efficace de personnel enseignant, l'apprentissage professionnel et la mobilisation de la communauté. Divisé en quatre sections principales – soit le recrutement et la sélection des enseignant(e)s, la rétention et la résilience des enseignant(e)s, le soutien aux enseignant(e)s face aux défis de la salle de classe et la direction de la communauté d'apprentissage –, cet outil offre des stratégies fondées sur la recherche ainsi que des idées pratiques. Conçu pour les administrateurs(-trices) de l'enseignement et les leaders de système, il fournit un cadre de réflexion pour améliorer l'efficacité des programmes, soutenir la croissance des enseignant(e)s et promouvoir une culture qui valorise les langues et la diversité culturelle.



Canadian Association of Second Language Teachers  
Association canadienne des professeurs de langues secondes

1 877 727-0994

[admin@caslt.org](mailto:admin@caslt.org)

[www.caslt.org](http://www.caslt.org)