

RÉUSSIR AU COLLÉGIAL



8C 53/9A 93

Expérience de mentorat au collégial

Andrée CANTIN
Louise GATIEN



Association québécoise
de pédagogie collégiale

Expérience de mentorat au collégial

Andrée CANTIN
Conseillère pédagogique
Collège Édouard-Montpetit

Louise GATIEN
Conseillère à l'aide à l'apprentissage
Collège de Maisonneuve

À la session d'automne 1999, dans un département au Collège de Maisonneuve, nous avons expérimenté le mentorat entre enseignants. C'est cette expérience que nous voulons vous livrer ici en première partie ; expérience qui a donné l'impulsion à Andrée Cantin¹, en compagnie de Michelle Lauzon, une autre conseillère pédagogique au Collège de Maisonneuve, pour obtenir une subvention au Regroupement des collèges PERFORMA afin de poursuivre leurs recherches sur ce phénomène. Nous vous présenterons quelques résultats préliminaires de cette recherche en deuxième partie. Mais d'abord examinons ensemble ce qu'est le mentorat.

Deux définitions : mentor et mentorat

Selon le dictionnaire Robert, un mentor est un *Guide, conseiller, sage et expérimenté*. D'où vient ce nom ? D'un personnage de *l'Odyssée*, popularisé par le Télémaque de Fénelon : Mentor était l'homme à qui Ulysse avait confié l'éducation de son fils lorsqu'il partit pour Troie. On trouve peu de définitions du mentorat dans les dictionnaires. Notre équipe de Maisonneuve s'est donné la suivante :

Relation temporaire de soutien à la résolution de problèmes à caractère pédagogique qui s'établit entre deux personnes volontaires d'un même département ayant une certaine différence d'expérience dans l'enseignement. Cette relation est basée sur la confiance mutuelle ; elle suppose un accès au matériel pédagogique et aux pratiques développées par le mentor.

Cette définition peut être considérée comme un point de départ ; grâce à la recherche en cours, nous comp-

tons l'enrichir. Voici une autre définition qui a été donnée par l'instigateur du mentorat dans un autre collège :

C'est une relation temporaire, qui repose sur les affinités et la confiance entre deux enseignants (parfois plus) : un qui est un expert dans la didactique, mais aussi dans la disponibilité à donner de l'aide. On utilise le substrat affectif pour le transfert professionnel. La condition pour une relation réussie : les deux éléments doivent être présents. S'il y a absence d'affectif, c'est de l'encadrement, non du mentorat.

Une brève revue de la littérature nous a amenées à découvrir d'autres définitions du mentorat. Nous avons notamment consulté Renée Houde² qui présente ainsi les principales caractéristiques de la relation de mentorat :

- une relation affective importante ;
- une relation de réalité ;
- une relation arc-boutée sur les différents temps de la vie adulte.

Quant aux caractéristiques du mentor, Houde précise qu'il s'agit :

- d'une figure d'identification ;
- d'une figure de transition ;
- d'une personne nourrissante.

Précisons que la terminologie utilisée dans le réseau varie considérablement d'un collège à l'autre. On retrouve pour le processus de *mentorat* les termes *parrainage ou tutorat* ; pour le *mentor*, les termes *parrain, marraine ou tuteur* ; pour le professeur moins expérimenté, les termes *professeur accompagné, nouveau professeur, parrainé, protégé*.

1. Madame Cantin était alors conseillère pédagogique au Collège de Maisonneuve ; elle a quitté ce collège en janvier 2000. Madame Gatiens a continué seule l'encadrement du mentorat à l'hiver 2000.

2. Houde, Renée, *Des mentors pour la relève*, Méridien, 1995.

Expérience de mentorat au Collège de Maisonneuve

Origine de cette réflexion à Maisonneuve

Notre réflexion sur le mentorat s'inscrit, au cours de l'année 1998-1999, dans le cadre plus vaste d'une réflexion sur le soutien à l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants. Ce dossier qui relevait du service de Développement pédagogique a été confié au comité des Beaux Jedis qui, depuis un an, avait mis sur pied quelques activités à caractère pédagogique destinées aux nouveaux enseignants.

Le comité des Beaux Jedis était à la recherche d'une nouvelle approche de soutien à l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants applicable pour la rentrée d'automne 2000. Dans son mandat, la formule de mentorat devait être explorée. Nous avons donc examiné les formules de mentorat développées aux collèges de Saint-Jérôme et de Lionel-Groulx. Nous avons rapidement constaté que la mise sur pied d'un tel projet était très complexe et requérait une volonté institutionnelle claire compte tenu, notamment, que des pratiques d'accueil des nouveaux enseignants existaient déjà dans les départements (l'avènement de nouvelles pratiques n'étant pas acquises d'entrée de jeu), qu'il fallait recruter des mentors, les former et que pour y arriver, nous devions nous-mêmes avoir fait une réflexion approfondie sur le sujet. Mentionnons enfin que nous étions à la session d'hiver 1999, dans la période où les moyens de pression syndicaux battaient leur plein. Le « timing » était pour le moins inapproprié à l'instauration de nouvelles modalités d'insertion des nouveaux enseignants, formules qui requièrent une transformation des manières de faire traditionnelles.

Dans ce contexte, nous avons opté pour transformer notre activité de soutien à l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants en n'y incluant pas le mentorat. L'activité fut organisée dans le cadre de PERFORMA. Nous avons presque fait notre deuil d'une application du mentorat quand...

Le hasard nous sourit... un département volontaire

Pour le mentorat, le hasard nous a servi ! Le RCD d'un programme faisait partie de l'équipe des Beaux Jedis qui réfléchissait sur le programme de soutien à

l'insertion professionnelle. Or, la formule lui plaisait et il était prêt à tenter une expérience de mentorat mais, dans un cadre assez particulier : certains nouveaux enseignants de son département, en poste depuis 2 ou 3 ans, présentaient certaines difficultés dans leur enseignement (problèmes d'ordre relationnel) ou désiraient vivre ce type d'encadrement ; et il croyait que le mentorat pourrait les aider dans leur cheminement professionnel. Nous avons donc convenu de la mise sur pied d'un projet pilote de mentorat, dans ce programme et dans ce contexte bien particulier. Andrée Cantin étant la conseillère pédagogique responsable de ce programme, elle a donc pris en charge ce projet en lien avec Louise Gatien.

La première hypothèse envisagée était de rendre ce projet « performable ». Nous avons donc, Andrée et moi, élaboré un projet de cours PERFORMA à cet effet. Nous avons soumis ce projet aux enseignants qui ont préféré qu'il se déroule de façon plus informelle. Nous avons alors misé sur le perfectionnement collectif des enseignants pour obtenir un budget afin d'assumer la formation.

◆ *Le recrutement des mentors et des professeurs accompagnés*

Voici les deux principes de base sur lesquels nous nous sommes entendus avec le responsable du département :

- participation volontaire des professeurs accompagnés ;
- libre choix des mentors par les professeurs accompagnés.

Le projet a été offert par le responsable du département à 4 professeurs du département qui présentaient certaines difficultés. Toutefois, leur décision d'adhérer a réellement été, dans la mesure où nous pouvons en juger, volontaire. Le choix des mentors s'est fait sur la base de la confiance et de l'affinité des professeurs accompagnés pour les mentors.

◆ *La formation*

Nous avons convenu, lors d'une rencontre d'information et d'échange, d'un projet de formation qui se déroulerait en trois temps : 9 heures en août, avant le début des cours, rencontre bilan vers la mi-session, encadrement hebdomadaire facultatif par nous deux au besoin.

Nous avons fait appel, pour la formation du mois d'août, à un mentor de Lionel-Groulx, qui, le hasard nous favorisant, était également professeur dans le même programme.

Notre objectif était d'encadrer les équipes au développement de leurs plans de travail respectifs. La formation visait donc :

- À faire prendre conscience aux mentors et aux professeurs accompagnés :
 - de leurs attentes de la rencontre ;
 - pour les mentors, de ce qu'ils ont à apporter au professeur accompagné ;
 - pour les professeurs accompagnés, de ce qu'ils ont à améliorer dans leur enseignement.
- À acquérir des notions plus théoriques sur quatre aspects de l'enseignement :
 - la préparation (macro et micro-planification, production de documents, ouverture et fermeture d'un cours) ;
 - la prestation de cours (garder l'intérêt des élèves) ;
 - l'évaluation ;
 - l'encadrement et la relation avec les élèves.
- À prendre conscience des forces et faiblesses dans l'enseignement à l'aide du questionnaire de Lionel-Groulx.
- À élaborer un plan de travail pour chacune des équipes.
- À prendre conscience et à identifier son style d'enseignement à l'aide du jeu *Démodé*.

En septembre, un sondage a été réalisé auprès des mentors afin d'identifier des besoins de formation supplémentaires. Ce sondage comportait 4 questions portant sur les points forts et les points faibles des mentors (pour l'exercice de leur rôle), sur les difficultés rencontrées lors des premières entrevues et enfin, sur le contenu de la prochaine session de perfectionnement.

Évaluation de l'expérience de mentorat (session d'automne)

Nous avons administré un questionnaire d'évaluation aux participants à la fin de la première session. En voici quelques résultats.

◆ La relation de mentorat

Des questions sur la nature et la fréquence des rencontres étaient posées aux mentors et aux professeurs accompagnés dans un questionnaire d'évaluation.

Tous nous disent que les rencontres ont eu lieu à un rythme occasionnel plutôt que régulier.

La fréquence des rencontres s'est avérée satisfaisante pour tous (3,75 sur une échelle de 1 à 4 pour les professeurs accompagnés, et de 3,0 pour les mentors).

La durée moyenne des rencontres était de 30 minutes.

Le contenu des rencontres portait sur : (rapporté par les professeurs accompagnés) la discipline, l'évaluation, méthodes d'enseignement, préparation des étudiants aux examens, des mises en situation, des questions et des discussions de différentes approches d'enseignement ; (rapporté par les mentors) méthodes pédagogiques, contenu, méthodes d'évaluation, attitude face au groupe ou à un individu, structure des cours, etc.

Le niveau de satisfaction moyen pour la relation de mentorat est de 3,75 pour les professeurs accompagnés et de 3,0 pour les mentors (sur une échelle de 1 à 4).

Pour les professeurs accompagnés, les trois éléments satisfaisants de cette relation : échanges de vues avec un collègue, accent mis sur l'essentiel. Facilité d'avoir un entretien dès que le problème surgit, soutien dans ses interventions. Ouverture, climat de confiance, le mentor a déjà été son professeur. Pour les mentors : partage d'informations sur les sujets abordés pendant les rencontres. Impression d'être utile, l'observation d'une approche différente de la mienne.

Pour les professeurs accompagnés, les éléments insatisfaisants de cette relation : manque de connaissances spécifiques du mentor dans la spécialité du professeur accompagné. Les mentors n'ont rien noté.

◆ Le transfert d'expertise

QUESTION : *La relation de mentorat m'a permis d'apprendre des éléments du métier d'enseignant* : 2,66 sur une échelle de 1 à 4 pour les professeurs accompagnés.

QUESTION : *La relation de mentorat me permet de transmettre des éléments du métier d'enseignant* : Perception des mentors: 3,3 sur échelle de 1 à 4.

QUESTION : *Ces apprentissages ont eu des retombées bénéfiques sur mon enseignement* : 3,25 sur échelle de 1 à 4 pour les professeurs accompagnés.

QUESTION : *Ces apprentissages ont eu des retombées bénéfiques sur l'enseignement des professeurs accompagnés* : 3,0 sur échelle de 1 à 4 (perception des mentors).

Sur le contenu de ce qui a été transmis, il ressort des réponses des mentors essentiellement, le souci de bien structurer son cours.

◆ *Les retombées*

POUR LES PROFESSEURS ACCOMPAGNÉS

- Identification des compétences d'enseignement à développer : 3,75
- Consolidation de la confiance en ses compétences : 3,5
- Enrichissement de son expérience personnelle : 3,5
- Meilleure intégration au département : 3,3
- Incitation à poursuivre le développement professionnel : 3,25
- Retombées sur la réussite des élèves : 3,25
- Accroissement de l'intérêt pour l'enseignement : 3,0

POUR LES MENTORS

- Meilleure intégration au département des professeurs accompagnés : 3,5
- Transmission des acquis d'expérience : 3,3
- Retombées sur la réussite des élèves du professeur accompagné: 3,3
- Consolidation de la confiance en ses compétences : 3,0
- Incitation à poursuivre le développement professionnel : 3,0
- Accroissement de l'intérêt pour l'enseignement : 2,6
- Pénalisé par expérience de mentor : 2,0

◆ *La formation*

Les professeurs accompagnés jugent la formation reçue pertinente (3,0 sur échelle de 1 à 4). Ils nous font par ailleurs des suggestions : ils nous recommandent de mieux cibler les besoins individuels des participants.

Les mentors, quant à eux, jugent également la formation reçue pertinente (3,3 sur échelle de 1 à 4). Ils nous suggèrent de conserver l'aspect pratique de la formation et de mieux définir un plan d'intervention simplifié ou plusieurs plans.

Conclusion

Cette expérience de mentorat s'est poursuivie à la session d'hiver avec la moitié des équipes de la session d'automne. Deux des équipes d'origine considéraient, en effet, que cette relation mentorale pouvait maintenant se poursuivre en dehors d'un cadre plus formel.

La retombée principale de cette expérience se situe au niveau du questionnement suscité dans l'équipe du Développement pédagogique en regard du mentorat comme formule de soutien des nouveaux professeurs et des exigences nécessaires à sa mise en place. La recherche d'Andrée Cantin et de Michelle Lauzon a donc, en partie du moins, comme origine notre expérience de mentorat.

Résultats préliminaires de la recherche menée par Andrée Cantin et Michelle Lauzon

Objectifs

La recherche a débuté en janvier dernier et doit se terminer en septembre. Elle vise quatre collègues, soit Édouard-Montpetit, Lionel-Groulx, Maisonneuve et Saint-Jérôme. Ses objectifs sont de :

- déterminer les conditions organisationnelles et pédagogiques qui favorisent l'utilisation fructueuse de la formule de mentorat chez les enseignants du collégial ;
- recueillir et organiser les outils d'animation, de perfectionnement et de soutien développés dans les collèges.

Le premier objectif représentera la partie la plus importante de notre rapport de recherche, les documents produits par les collègues étant plutôt rares.

Méthodologie

Dans les quatre collèges choisis, nous avons recueilli des informations auprès des instigateurs et des responsables des programmes de mentorat par le biais d'entrevues ; auprès des enseignants, mentors et professeurs accompagnés, par des entrevues de groupe, des entrevues individuelles et de questionnaires. En tout, 20 mentors et 28 professeurs accompagnés. Dans les deux catégories, nous remarquons une sur-représentation des hommes (13 chez les mentors et 18 chez les professeurs accompagnés) et une sur-représentation du secteur technique.

Caractéristiques des quatre collèges

Nous avons pu dresser, grâce aux entrevues avec les instigateurs et les responsables, un tableau comparatif des quatre collèges étudiés. Concernant les caractéristiques générales, il en ressort que le type de formule varie d'un collège à l'autre :

- parrainage encouragé par une politique, mais laissé à la responsabilité des départements qui l'appliquent ou non (collège 1) ;
- parrainage dans le cadre d'un programme institutionnel d'insertion professionnelle ; laissé à la bonne volonté des départements (collège 2) ;
- projet spécial touchant un seul département (collège 3) ;
- tutorat obligatoire dans le cadre d'un programme institutionnel d'insertion (collège 4).

Quelle que soit la formule, le volontariat des mentors est respecté partout et le choix du mentor est habituellement laissé aux départements. Il est rare que l'on offre une formation pour être mentor, mais, dans plusieurs cas, le conseiller pédagogique peut être un soutien important pour le mentor. Dans certains collèges, on offre une formation en psychopédagogie en même temps que se déroule l'activité de mentorat.

Quelques résultats des entrevues

En tout, 15 personnes (7 mentors et 8 professeurs accompagnés) ont été rencontrées dans le cadre

d'entrevues. Les deux chercheuses ont dépouillé une partie de ces données. Qu'en ressort-il quant à la représentation que se font les professeurs accompagnés du rôle du mentor? Cinq personnes mentionnent le terme *personne-ressource* pour le qualifier ; deux, *facilitateur*. Les termes suivants sont employés par une seule personne : *chum, soutien moral, médecin qui diagnostique*.

Quant aux mentors, trois seulement, évoquent leur rôle. Ils en parlent ainsi :

- un guide ;
- un père sécurisant, dans le cas des professeurs qui n'ont pas du tout d'expérience. Un guide ; un accompagnateur à l'intérieur de l'institution ;
- une personne référence ; pour la présentation du nouveau professeur aux autres collègues et pour favoriser l'insertion dans sa communauté. Une personne disponible à qui on peut aller demander toutes sortes de choses.

Certains mentors parlent, pour leur part, de leur vision du mentorat en ces termes :

- collaboration, partage ; pour que les nouveaux professeurs profitent de ton expérience et qu'ils ne répètent pas les mêmes erreurs ;
- aide directe pour éviter les erreurs banales, les essais/erreurs ;
- transmission d'une partie de l'expérience acquise comme professeur ; aide pour les jeunes afin de les empêcher de faire des erreurs ;
- accueil, soutien, information ; permet d'éviter de réinventer la roue.

Que nous apprennent mentors et professeurs accompagnés sur les conditions favorables qui permettraient d'instaurer un mentorat utile ? Les professeurs accompagnés mentionnent qu'ils souhaiteraient :

- avoir un bureau avec les membres du département, voire même, avoir son bureau avec le mentor ;
- que s'instaure une culture de partage, d'aide, d'ouverture dans le département.

Quelles qualités doit posséder un mentor pour bien s'acquitter de son travail ? le respect de l'individualité du professeur accompagné, la discrétion, la confidentialité, l'écoute attentive, la générosité, la disponibilité.

Les mentors, pour leur part, mentionnent :

- qu’il faut le soutien du conseiller pédagogique pour le mentor ;
- que le mentor doit avoir l’appui du collègue ;
- qu’il faut dissocier le programme de mentorat du programme d’évaluation administrative ;
- qu’il faudrait fournir une libération en temps pour le mentor et du temps disponible pour les nouveaux professeurs ;
- qu’il faut créer une culture de l’accompagnement dans le collège pour faire connaître la fonction de mentor ; valoriser le rôle du mentor ; dissocier ce rôle de celui d’évaluateur. Que le département soit favorable au parrainage. Qu’il y ait une politique d’accueil et d’encadrement départementales ;
- que le mentor ne doit pas être le seul intervenant ; d’autres mesures institutionnelles doivent être instaurées pour favoriser l’insertion professionnelle : accueil, formation psychopédagogique sur les concepts en pédagogie.

Pour être un bon mentor, selon les mentors eux-mêmes, on doit avoir le goût de d’exercer ce rôle, c’est-à-dire être volontaire, aimer les élèves ; respecter l’autonomie du professeur accompagné, avoir du tact, faire des suggestions et non des prescriptions. D’autre part, pour que le mentorat soit efficace, le professeur accompagné doit être ouvert, désireux d’apprendre, réceptif.

Il y a unanimité chez les deux groupes : des affinités doivent exister entre le professeur accompagné et le mentor pour que le mentorat soit efficace ; et il doit régner un climat de confiance.

Les conditions favorables, selon Noé (1988)

Renée Houde nous présente, dans son ouvrage, la vision de Noé quant aux conditions qui favoriseraient le mentorat. Certains aspects recourent ceux énoncés par les personnes interviewées.

- Le programme doit être appuyé par la haute direction.
- Mentor et protégé se choisissent attentivement (plutôt que d’être jumelés de l’extérieur).

- Le mentorat est l’objet d’un vaste programme d’orientation mettant l’accent sur l’importance, pour le mentor et pour le protégé, d’avoir des attentes réalistes concernant la relation.
- On présente les responsabilités respectives du mentor et du protégé en les définissant clairement.
- On détermine une durée minimale et une fréquence minimale pour les contacts entre mentors et protégés.

Autres résultats à venir

Le traitement complet des entrevues ainsi que celui des questionnaires permettra de dégager plus de pistes quant aux conditions à mettre en place pour favoriser le mentorat efficace, mais aussi sur l’organisation du travail dans le cadre du mentorat, sur l’impact du mentorat sur les professeurs accompagnés et sur les mentors. Les résultats de cette recherche seront disponibles auprès du répondant local PERFORMA de votre collège dès cet automne.