



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Texte sur les retombées du projet

# Accompagner au mentorat pour soutenir l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants

## Auteurs

Nancy Granger, Professeure, Université de Sherbrooke, Canada  
[nancy.granger@usherbrooke.ca](mailto:nancy.granger@usherbrooke.ca)

Céline Racicot, Formatrice, Université de Sherbrooke, Canada  
[celine.racicot@usherbrooke.ca](mailto:celine.racicot@usherbrooke.ca)

Claire Stabile, Formatrice, Université de Sherbrooke, Canada,  
[claire.stabile@usherbrooke.ca](mailto:claire.stabile@usherbrooke.ca)



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Cette recherche-action à visée de formation a eu lieu dans un centre de services scolaire (CSS) de la région de Québec. Trois professionnelles à l'accompagnement des nouveaux personnels enseignants (PANE) primaire et du secondaire sont à l'origine de la demande d'accompagnement auprès de la chercheuse de l'université de Sherbrooke dans le but de mettre en œuvre ce dispositif de mentorat. Les PANE souhaitaient identifier les critères à utiliser pour choisir les personnes mentores et déterminer l'accompagnement qui devait leur être offert. Elles signalaient leur épuisement en raison des nombreux besoins qui se sont manifestés en contexte de pandémie et par la suite. Un souci d'efficacité et d'optimisation de leurs pratiques était clairement nommé.

Les trois PANE ont été en lien constant avec la direction adjointe et la coordonnatrice des ressources humaines, ainsi qu'avec la coordonnatrice des services éducatifs du CSS. Elles ont aussi accompagné les personnes mentores (n = 41) dans les différentes écoles et ont maintenu un canal de communication ouvert avec les directions d'établissement (n = 41) qui avaient un projet de mentorat dans leur école. Cette façon de faire a permis d'établir le dialogue et de fonctionner de manière systémique afin que le dispositif soit compris à tous les niveaux de l'organisation.

### **L'accompagnement**

Au total, les formatrices universitaires ont proposé six journées thématiques aux PANE, qui ont demandé des précisions et fait des propositions au regard du contenu. Les séances permettaient de coconstruire le sens de la formation au mentorat et de soutenir l'agir professionnel des PANE entre chaque séance avec les personnes mentores, qui rencontraient à leur tour les personnes mentorées dans leur école.

### **Les effets perçus du programme de mentorat mis en oeuvre**

#### *Volet personnes mentores*

Au total, ce sont 34 des 41 personnes mentores qui ont répondu au questionnaire. Parmi elles, 28 se disent satisfaites du temps dont elles disposent pour réaliser leur mentorat alors que six mentionnent que le temps accordé est supérieur à ce qui est nécessaire.

Les conditions gagnantes identifiées par les personnes mentores concernant le dispositif de mentorat sont les suivantes : la relation de proximité; la connaissance du milieu; la concertation et le réseautage; l'accès à des outils tels que les plateformes numériques sur le mentorat; la mise en place de conditions gagnantes pour le rôle de mentor, dont la



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

formation reçue par les PANE; la reconnaissance de la part de la direction d'école et des collègues dans l'école.

En ce qui concerne les suites à donner, 33 des 34 personnes répondantes souhaitent poursuivre en 2023-2024. Parmi les commentaires formulés, l'intérêt de venir en aide aux nouvelles personnes enseignantes, les interactions au regard de la pédagogie et de la gestion de classe, le temps accordé pour les interventions et les discussions sur l'enseignement les stimulent à continuer cet accompagnement l'année suivante : « J'aime être un guide afin de [rassurer et sécuriser les nouvelles personnes enseignantes] dans leur quotidien avec leurs élèves ».

### *Volet personnes mentorées*

Parmi les 156 personnes en insertion professionnelle qui ont été interrogées, 119 disent avoir bénéficié du soutien d'une personne mentore. De ce nombre, 42 soulignent que l'accompagnement était au-delà de leurs attentes, 74 rapportent que l'accompagnement était suffisant et seulement 3 mentionnent que l'accompagnement reçu était insuffisant. Parmi les conditions facilitantes, la proximité de la personne mentore est nommée par 86 des 119 personnes mentorées. L'attitude d'ouverture (18/119) et la disponibilité (12/19) figurent dans une moindre proportion. Au regard du maintien dans la profession, 112 des 119 personnes mentorées s'accordent pour dire que le dispositif a contribué favorablement à leur persévérance en emploi.

Parmi les commentaires formulés, les personnes mentorées rapportent avoir diminué leur charge de planification grâce aux conseils de leur personne mentore. Elles disent avoir bénéficié de écoute attentive lorsqu'elles allaient moins bien : « Cela m'a permis d'être rassuré et guidé afin de garder confiance en mes capacités ». D'autres ont mentionné que le mentorat les a aidés à participer davantage à la vie scolaire et à mettre en place différents projets qui les intéressaient : « Sans mon mentor à mes côtés, je ne me serais pas lancé dans ces expériences car la quantité de travail, l'organisation et la gestion m'auraient amené un stress et une charge de travail que je n'aurais pas été en mesure d'effectuer de façon satisfaisante ».

### *Volet direction d'établissement*

Parmi les 41 directions d'établissement interrogées, 37 ont répondu au sondage. La totalité rapporte avoir vu des retombées positives. Les directions d'établissement sont d'avis (28/37) que le mentorat permet aux nouveaux personnels enseignants de mieux intégrer l'équipe-école, de collaborer plus avec les différentes ressources (5/37) et de faire davantage preuve d'autonomie (4/37). La collaboration accrue avec les différentes



personnes intervenant dans l'école est aussi mentionnée. La proximité de la personne mentore, sa disponibilité et son ouverture d'esprit sont citées comme des facilitateurs du bon fonctionnement du dispositif. Les directions formulent certaines conditions gagnantes. Selon elles, la personne mentore doit être issue du milieu ainsi que connue et présente dans l'école. Le fait de connaître la vision et les valeurs du milieu apparaît aussi comme un avantage.

Il ressort de ce questionnaire que les personnes mentores et mentorées ainsi que les directions sont d'avis que le modèle mis en place est porteur et favorable à l'insertion professionnelle des personnes novices. La proximité des personnes mentores apparaît comme une condition gagnante, de même que l'attitude d'ouverture et la disponibilité qu'elles manifestent aux personnes mentorées.

### **Constats issus du journal de bord des PANE**

La relecture du journal de bord commun rédigé par les PANE tout au long de la démarche a permis l'identification des rôles joués par les différentes personnes intervenant au sein de l'école dans la mise en œuvre du dispositif de mentorat, regroupées selon trois niveaux d'intervention, soit la classe (les interventions à ce niveau apparaissent davantage centrées sur la dimension relationnelle et la prise en compte des besoins), l'école (l'équipe-école et la direction d'école se positionnent au niveau intermédiaire comme acteurs de l'école, en s'impliquant en continuité avec le premier niveau afin d'offrir un contexte favorable à l'insertion professionnelle) et le CSS (les PANE, le service de ressources humaines, celui des ressources éducatives ainsi que la direction générale agissent à un niveau périphérique, tout en faisant écho aux besoins perçus dans les deux autres niveaux). Le modèle systémique permet de favoriser la cohésion au sein de l'organisation.

#### *La classe*

Ainsi, selon les notes prises par les PANE, les **personnes mentores** jouent leur rôle en « développant une relation de confiance avec la personne mentorée, en sensibilisant à la culture de son école, en clarifiant les rôles respectifs des acteurs de l'insertion professionnelle, en mettant la personne mentorée en contact avec des personnes ressources selon ses besoins, en partageant son expérience, en donnant un soutien pédagogique, en écoutant et en questionnant la personne mentorée, en donnant des rétroactions, etc. » Quant aux **personnes mentorées**, elles s'investissent dans ce dispositif en « expérimentant, en prenant des risques, en acceptant de se remettre en question, en se donnant des défis, en acceptant leur vulnérabilité, en communiquant leurs besoins, en accordant leur confiance à la personne mentore, etc. »



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

### *L'école*

**La direction** assume son leadership en « présentant le programme de mentorat à l'équipe-école en début d'année, en rencontrant au préalable la personne mentore, en offrant des conditions facilitantes aux personnes mentores et mentorées, en étant sensible à la réalité des nouvelles personnes enseignantes, en partageant les informations importantes concernant le fonctionnement de l'école, en faisant un suivi auprès des personnes mentorées, etc. »

**L'équipe-école** contribue au processus en « accueillant les nouvelles personnes enseignantes, en coopérant avec les personnes mentores, en explicitant la culture de l'école, en offrant de l'aide spontanément, en intégrant le nouveau personnel aux rencontres de planification, en soutenant le nouveau personnel dans ses pratiques d'encadrement et d'enseignement, etc. »

### *Le centre de services scolaire*

**La personne conseillère pédagogique** joue son rôle en « présentant les programmes d'études et les référentiels aux nouvelles personnes enseignantes, en donnant des formations, en suggérant des outils et des pratiques efficaces, en collaborant avec les personnes mentores, en s'assurant du développement pédagogique de la personne mentorée, en accompagnant cette dernière dans la planification et l'évaluation de son enseignement, en soutenant la personne mentorée en classe (animation-modélisation), en sensibilisant les directions d'établissement aux défis des nouvelles personnes enseignantes, etc. »

**Le Service des ressources éducatives** garantit ses fonctions en « présentant son engagement dans le programme d'insertion professionnelle, en prévoyant des rencontres d'échange entre les personnes mentores, en travaillant en complémentarité avec le Service des ressources humaines, en sensibilisant les directions, en s'assurant de l'efficacité du programme, en collaborant avec le Service des ressources humaines et le syndicat, etc. »

**Le Service des ressources humaines** joue son rôle en « structurant la programme de mentorat, en présentant le programme de mentorat au nouveau personnel, en travaillant en complémentarité avec le Service des ressources éducatives, en facilitant les procédures administratives, en sélectionnant les personnes mentores, en étant à l'écoute des milieux, etc. »

**La direction générale** remplit ses fonctions en « validant le programme de mentorat, en s'assurant de la complémentarité des services, en assurant



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

une cohérence du programme de mentorat au sein de toutes les écoles, en valorisant auprès des directions d'école le programme de mentorat et en assurant sa pérennité. »

Bien que les différents rôles soient décrits individuellement, certains rôles appartiennent à plus d'un service. Leur complémentarité assure le succès d'un tel dispositif.