

Soutenir l'insertion professionnelle des novices à l'aide du mentorat

Accompagner les enseignant.e.s mentors dans le cadre d'un réel partenariat entre des milieux de formation initiale et de travail

Amélie Desmeules, M.A., Marie-France Boulay, M.A., Martine Carrier-Fraser, B.Éd., Suzanne Caron, M.A. et Paola Caron, M.Éd.

Volume 12, numéro 2, printemps 2023

Pénurie du personnel enseignant : une analyse multidimensionnelle

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1101218ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1101218ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec

ISSN

1927-3215 (imprimé)

1927-3223 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Desmeules, A., Boulay, M.-F., Carrier-Fraser, M., Caron, S. & Caron, P. (2023). Soutenir l'insertion professionnelle des novices à l'aide du mentorat : accompagner les enseignant.e.s mentors dans le cadre d'un réel partenariat entre des milieux de formation initiale et de travail. *Apprendre et enseigner aujourd'hui*, 12(2), 67–70. <https://doi.org/10.7202/1101218ar>

Résumé de l'article

Au Québec comme ailleurs dans le monde, à l'heure de la pénurie criante d'enseignantes et d'enseignants qualifiés, les différents acteurs du système de l'éducation se mobilisent pour tenter d'y faire face et de surmonter les défis qu'elle entraîne. L'effet du mentorat sur la rétention des novices étant assez bien documenté dans la littérature scientifique, les personnes mentores ont alors le potentiel de devenir des actrices et des acteurs de premier plan pour le soutien de l'insertion professionnelle dans les milieux scolaires. L'objectif général de l'initiative que nous présentons dans cet article est d'accompagner et de former les personnes mentores du centre de services scolaire partenaire. Nous visons aussi à documenter leurs perceptions quant à la formation et à l'accompagnement reçus, ainsi qu'aux effets perçus de la mobilisation de leurs apprentissages dans leurs pratiques de soutien et d'accompagnement des novices. Cette initiative s'inscrit dans un partenariat établi entre une équipe de recherche de l'Université Laval et le Centre de services scolaire de la Capitale.

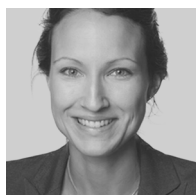
Soutenir l'insertion professionnelle des novices à l'aide du mentorat

Accompagner les enseignant.e.s mentors dans le cadre d'un réel partenariat entre des milieux de formation initiale et de travail



AMÉLIE DESMEULES, M.A.

Achevant un doctorat en psychopédagogie, Amélie Desmeules est chargée d'enseignement en formation pratique à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval. Elle s'intéresse à la formation initiale et continue de même qu'à l'insertion professionnelle en enseignement, notamment à l'éducation préscolaire et au primaire. Ses travaux actuels portent sur les dispositifs de développement professionnel offerts en tant que mesure de soutien aux novices lors de leur entrée en carrière.



MARIE-FRANCE BOULAY, M.A.

Étudiante au doctorat en psychopédagogie, Marie-France Boulay est chargée d'enseignement en formation pratique à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval. Son projet doctoral vise à cibler les conditions et les mécanismes qui soutiennent un développement professionnel transformateur dans l'idée d'améliorer les résultats d'apprentissage des élèves. Elle coordonne également un projet de recherche visant l'accompagnement d'enseignantes novices dans leur insertion professionnelle.



MARTINE CARRIER-FRASER, B.Éd.

Enseignante au primaire durant une quinzaine d'années, Martine Carrier-Fraser est maintenant étudiante à la maîtrise en psychopédagogie. Elle s'intéresse à l'implication de l'université dans l'insertion professionnelle des novices. Également superviseuse de stage dans la formation initiale, elle travaille à soutenir le développement professionnel des étudiants dans le cadre de leur formation.



SUZANNE CARON, M.A.

Conseillère pédagogique au Centre de services scolaire de la Capitale, Suzanne Caron travaille aux Services éducatifs depuis plusieurs années. Avec ses collègues, elle collabore à soutenir l'entrée en carrière des enseignants novices (préscolaire, primaire et secondaire). Plus spécifiquement, Suzanne Caron est responsable du programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant. Ce programme comprend quatre volets : l'accompagnement par les pairs, les activités de formation, le coaching pédagogique et le mentorat.



PAOLA CARON, M.Éd.

Conseillère pédagogique en mesure et évaluation en formation professionnelle au Centre de services scolaire de la Capitale, après un passage à la Commission scolaire de Charlevoix, Paola Caron travaille en collaboration avec sa collègue au programme de l'insertion professionnelle. Dans le cadre du programme, elle œuvre majoritairement auprès des enseignants novices en formation professionnelle et en formation générale des adultes. Elle est également chargée de cours au baccalauréat en formation professionnelle à l'Université de Sherbrooke.

Au Québec comme ailleurs dans le monde, à l'heure de la pénurie criante d'enseignantes et d'enseignants qualifiés, les différents acteurs du système de l'éducation se mobilisent pour tenter d'y faire face et de surmonter les défis qu'elle entraîne. L'effet du mentorat sur la rétention des novices étant assez bien documenté dans la littérature scientifique, les personnes mentores ont alors le potentiel de devenir des actrices et des acteurs de premier plan pour le soutien de l'insertion professionnelle dans les milieux scolaires. L'objectif général de l'initiative que nous présentons dans cet article est d'accompagner et de former les personnes mentores du centre de services scolaire partenaire. Nous visons aussi à documenter leurs perceptions quant à la formation et à l'accompagnement reçus, ainsi qu'aux effets perçus de la mobilisation de leurs apprentissages dans leurs pratiques de soutien et d'accompagnement des novices. Cette initiative s'inscrit dans un partenariat établi entre une équipe de recherche de l'Université Laval et le Centre de services scolaire de la Capitale.

Au Québec comme ailleurs dans le monde, à l'heure de la pénurie criante d'enseignantes et d'enseignants qualifiés (Smith et Ingersoll, 2004 ; Tardif, 2016), les différents acteurs du système de l'éducation se mobilisent pour tenter d'y faire face et de surmonter les défis qu'elle entraîne. Dans ce contexte, plus que jamais, les milieux de formation initiale et de travail doivent travailler de concert afin de soutenir l'insertion professionnelle des novices, et diminuer les risques d'abandon. Or, force est de constater que très peu d'initiatives conjointes sont entreprises par les universités et les milieux scolaires pour soutenir la transition vers le marché du travail (Fournier et Marzouk, 2008 ; Leroux, et al., 2016). S'il est vrai que plusieurs programmes d'insertion professionnelle incluant une forme de mentorat existent actuellement dans de nombreux centres de services scolaires, les programmes universitaires offrant un accompagnement aux personnes mentores se font rares (Carpentier et al. 2019 ; Gagnon, Goyette et Ouellet, 2022 ; Leroux et Mukamurera, 2013). Plusieurs recherches (démontrent?) affirment pourtant que des mesures d'insertion professionnelle dont la responsabilité est partagée par les deux milieux permettent de pallier le passage abrupt de l'un vers l'autre et répondent plus efficacement aux besoins des novices à cet effet (Binkley, Scales, Unruh, Holt, et Nichols, 2013 ; Fournier et Marzouk, 2008 ; Leroux, et al., 2016).

Former et accompagner les enseignants et enseignantes mentors dans un réel partenariat

L'initiative que nous présentons dans cet article est née de ces différents constats et s'inscrit dans un partenariat établi entre une équipe de recherche de l'Université Laval et le Centre de services scolaire de la Capitale. Considérant que le mentorat est identifié telle une mesure efficace pour soutenir l'insertion professionnelle des novices (Ingersoll et Strong, 2011), deux objectifs sont poursuivis : 1) accompagner et former l'équipe de l'insertion professionnelle du centre de services scolaire partenaire ; 2) documenter les perceptions des personnes mentores quant à la formation et l'accompagnement reçus et 3) documenter les effets perçus par les personnes mentores de la mobilisation de leurs apprentissages en situation de soutien et d'accompagnement des novices. Notre projet est fondé sur une approche collaborative (Desgagné, 2001). Cette orientation influence directement les objectifs du projet quant à la formation et l'accompagnement des personnes mentores, et ce, tant au niveau des structures et des rôles de chacun et chacune que pour le développement d'un accompagnement scientifique dans la durée. L'approche collaborative inspire également les fonctions assumées par les différents acteurs dans la démarche de formation et d'accompagnement, les interactions basées sur le questionnement, la réflexivité collective, le partage d'expérience et de savoirs (Desgagné, 2001).

Mis en contexte et besoins du milieu

L'ensemble des activités de formation et d'accompagnement développées dans notre projet relèvent d'une collaboration entre l'équipe de recherche dont font partie les 3 premières auteures de l'article et deux conseillères pédagogiques responsables de l'insertion professionnelle. Cette démarche de formation et d'accompagnement a été amorcée en septembre 2022. Elle fut initiée à la demande des deux conseillères pédagogiques qui travaillaient ensemble pour la première fois au programme d'insertion professionnelle dans un contexte d'unification des différents services éducatifs (secteurs des jeunes, formation professionnelle et formation générale aux adultes).

En effet, découlant de la convention collective (FAE), s'est ajoutée au programme d'insertion professionnelle du centre de services scolaire une équipe de vingt-cinq mentores et mentors dédiée à l'accompagnement des enseignants novices, et ce, à raison de deux jours par semaine chacun. Les conseillères pédagogiques responsables ont dû réfléchir au déploiement de ce nouveau dispositif d'accompagnement et, parallèlement, réfléchir au plan de développement professionnel de leur équipe. Plusieurs questions ont émergé de leurs réflexions : en quoi le rôle des mentores et mentors diffère-t-il de celui des autres personnes intervenant auprès des novices ; comment se positionner par rapport aux novices, mais également par rapport aux autres intervenants ; quelle approche serait à privilégier pour amener les novices à réfléchir à leurs pratiques, à mieux se définir, à prendre confiance et à maintenir un rapport positif à la profession ?

Cet exercice a mis en relief l'importance de bien camper le rôle de ce nouvel acteur clé considérant que plusieurs personnes intervenaient déjà auprès des novices : la direction d'établissement, les personnes répondantes des écoles ou les membres du comité d'insertion professionnelle, les collègues de travail et enfin, les conseillers et conseillères pédagogiques. Là était le défi des conseillères pédagogiques d'autant plus que cet exercice a vite fait de révéler la confusion qui régnait déjà quant à la définition, voire la compréhension, des rôles exercés par chacun des acteurs auprès du nouveau personnel enseignant. Dans ce contexte, l'éclairage du milieu universitaire s'est avéré nécessaire afin de soutenir les fondements théoriques du nouveau volet de mentorat du programme d'insertion professionnelle.

Déroulement de la démarche de formation et d'accompagnement

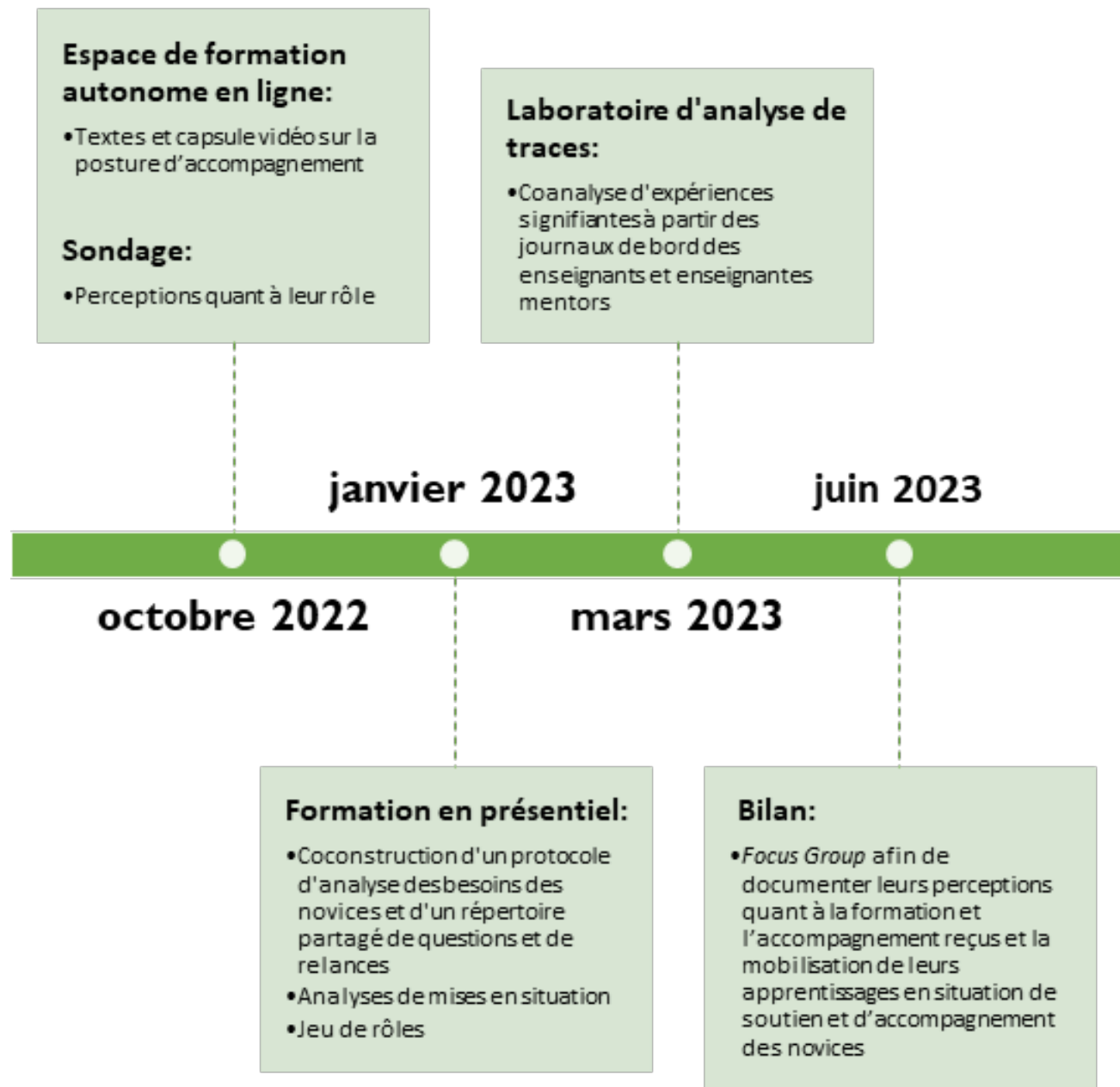
Concrètement, les activités réalisées et à venir dans la démarche de formation et d'accompagnement sont présentées dans la Figure 1. Jusqu'à maintenant, un espace de formation autonome en ligne regroupant des textes et des capsules vidéo a été créé et un sondage sur les perceptions des personnes mentores quant à leur rôle a été construit en collaboration avec les conseillères pédagogiques du centre de services partenaire.

Un atelier de formation a eu lieu au mois de janvier le quel a été suivi d'un laboratoire collectif d'analyse de traces au mois de mars. Une dernière rencontre est planifiée en juin afin de dresser un bilan de la démarche.

Lors de cette rencontre, nous mènerons des *Focus Group* afin de documenter les perceptions quant à la formation et l'accompagnement reçus et la mobilisation des apprentissages

en situation de soutien et d'accompagnement des novices. Nous avons retenu cette méthode d'entretien qualitatif, notamment parce qu'elle permet de recueillir et confronter des opinions et des perceptions des expériences au sein d'un espace de parole sécurisé. De plus, nos expériences dans l'utilisation de cet outil nous confirment qu'il s'inscrit pleinement dans une dynamique collaborative et qu'il répond à des enjeux de formation en plus de permettre un recueil de données qualitatives.

Figure 1. Activités de formation et d'accompagnement réalisées et à venir



Originalité de la démarche et retombées envisagées

L'originalité de notre initiative découle du fait qu'elle permet de mettre sur pied un accompagnement universitaire novateur, donnant naissance à un réel partenariat entre le milieu de formation et le milieu de travail quant au partage de la responsabilité du soutien à l'insertion professionnelle.

Grâce à ce partenariat, nous serons en mesure de proposer conjointement des solutions pour la pénurie d'enseignantes et enseignants qualifiés, en misant sur une insertion professionnelle réussie et la rétention du personnel dans les écoles. Ces objectifs sont au cœur des préoccupations actuelles du Centre de services scolaires de la Capitale qui, comme la plupart des centres de services scolaires du Québec, doit conjuguer avec un besoin urgent de personnel enseignant qualifié dans les écoles de son territoire. Notre démarche contribuera non seulement à l'avancement des connaissances quant aux conditions d'efficacité de tels dispositifs, mais aussi à leur mobilisation. En effet, la mise en œuvre du projet à plus petite échelle nous permettra de mieux orienter les partenariats avec les milieux scolaires à plus long terme et à plus grande échelle afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité, et cela, en cohérence avec les services offerts aux novices dans les milieux scolaires du Québec. Il ne s'agit pas, à terme, de limiter le partenariat à un seul centre de services scolaire, mais plutôt de mettre en place des procédures permettant potentiellement à chaque milieu scolaire de bénéficier d'une offre de formation pour les personnes mentores. Le fait que la

démarche soit partagée par le milieu de formation initiale et le milieu de travail nous semble également une contribution originale et prometteuse, peu documentée dans la littérature scientifique.

Par ailleurs, ce partenariat développé avec le Centre de services scolaire de la Capitale et l'équipe de recherche nous permettra d'unir nos discours pour faire avancer le débat sur la nécessité d'une politique nationale balisant et uniformisant la mise en place de mesures de soutien à l'insertion professionnelle en enseignement.

De ce fait, il apparaît également pertinent de s'intéresser aux impacts que peut avoir ce partenariat novateur sur le rapprochement entre le milieu de formation initiale et le milieu de travail. Pensons seulement aux effets que pourraient engendrer cette collaboration sur le soutien à la mise en œuvre de la formation par alternance, voire sur l'atténuation du choc de la réalité vécu par les novices lors de l'entrée en carrière. De plus, en permettant à l'Université de jouer un rôle actif dans l'accompagnement des mentors, l'occasion se présente de créer une continuité et davantage de cohérence entre les mesures structurées d'accompagnement offertes aux novices en formation pratique et lors de leur insertion professionnelle.

Dans tous les cas, ces connaissances sur l'accompagnement et la formation des mentors pourront être prises en compte dans l'implantation et/ou la bonification de programmes de mentorat existants dans les autres milieux scolaires en partenariat avec les milieux de formation initiale.

Références

- Binkley, R., Scales, R., Unruh, L., Holt, J., et Nichols, J. (2013). Participation in University-Based Online Mentoring for First Year Teachers : Perceptions, Promising Practices, and Pitfalls. *School-University Partnerships*, 6(2), 49–63.
- Carpentier, G., Mukamurera, J., Leroux, M. et Lakhal, S. (2019). Pourquoi les enseignants débutants ne se sentent-ils pas assez soutenus ? *Phronesis*, 8(3-4), 5–18. <https://doi.org/10.7202/1067212ar>
- Desgagné, S. (2001). La recherche collaborative : nouvelle dynamique de recherche en éducation. Dans M. Anadón (dir.), *Des nouvelles dynamiques de recherche en éducation* (p. 51-76). Presses de l'Université Laval.
- Fournier, J., et Marzouk, A. (2008). Regard des formateurs universitaires sur la préparation à l'insertion professionnelle en formation initiale. Dans L. Portelance, J. Mukamurera, S. Martineau et C. Gervais (dir.), *L'insertion dans le milieu scolaire : une phase cruciale du développement professionnel de l'enseignant* (p. 31 à 47). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Gagnon, B., Goyette, N. et Ouellet, M. (2022). La création d'un modèle d'accompagnement mentorat, d'un dispositif de développement professionnel et d'un répertoire de ressources pour soutenir le développement d'un agir compétent chez les enseignants mentors dans un centre de services scolaire. *Enjeux et société*, 9(2), 120 – 149. <https://doi.org/10.7202/1092843ar>
- Ingersoll, R., et Strong, M. (2011). The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers : A Critical Review of the Research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201–233. <http://doi.org/10.3102/0034654311403323>
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology* (3rd ed.). Sage Publications.
- Leroux, M., Dufour, F., Portelance, L., Meunier, H., Cividini, M., et Carpentier-Bujold, G. (2016). Initiatives de milieux universitaires québécois visant à préparer les futurs enseignants à leur insertion dans la profession enseignante. Dans C. Van Nieuwenhoven et M. Cividini (Eds.), *Quand l'étudiant devient enseignant : préparer et soutenir l'insertion professionnelle* (pp. 165–181). Presses universitaires de Louvain. <https://doi.org/10.2307/302397>
- Leroux, M., et Mukamurera, J. (2013). Bénéfices et conditions d'efficacité des programmes d'insertion professionnelle en enseignement : état des connaissances sur le sujet. *Formation et profession*, 21(1), 13–27.
- Tardif, M. (2016). *L'enseignement est-il une profession attrayante pour les nouvelles générations d'universitaires ?* Communication présentée au 3^e colloque international du CRIFPE, Montréal, Québec.