



**L'ORGANISATION
DES PRATIQUES D'INTERVENTION**
de l'accompagnement
individualisé au secondaire

À l'intention des responsables de programme



Ce projet a été financé par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

Rédaction

Marie-Christine Boyer

Coordination

Charlaine Jean

Direction de l'adaptation scolaire, MELS

Collaboration

Carole Batailler

Direction de la recherche, MELS

Comité de lecture

Serge Baillargeon, Fédération des commissions scolaires du Québec

Sandra Beaulac, Direction des services éducatifs complémentaires et interventions en milieu défavorisé, MELS

Nathalie Chabot, Fédération des comités de parents du Québec

Marie Dupras, Direction des services aux communautés culturelles, MELS

Lise Ouellet, Direction des programmes, MELS

Hélène Paradis, Direction des programmes, MELS

Claire Piché, Direction générale des régions, MELS

Révision linguistique

Direction des communications

Coordination de la production graphique et édition

Direction des communications

Pour toute information

Renseignements généraux, Direction des communications

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

1035, rue De La Chevrotière, 28^e étage

Québec (Québec) G1R 5A5

Téléphone : 418 643-7095

Ligne sans frais : 1 866 747-6626

Ce document peut être consulté

sur le site Web du Ministère :

<http://www.mels.gouv.qc.ca>

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2014

ISBN 978-2-550-68463-3 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014

Table des matières

1	Le rôle des responsables de programme d'accompagnement individualisé.	1
2	Les pratiques organisationnelles dans les programmes d'accompagnement scolaire	1
2.1	Mobiliser et informer	1
2.2	Définir les besoins.....	1
2.3	Baliser les interventions dès le départ	2
2.4	Arrimer les programmes	2
2.5	Soutenir le personnel enseignant pendant le programme	2
3	Les pratiques organisationnelles dans le cadre du mentorat.....	2
3.1	Recruter des élèves.....	3
3.2	Recruter des mentors.....	3
3.3	Jumeler un mentor et un élève.....	4
3.4	Gérer les relations avec les parents	6
3.5	L'arrimage des programmes aux autres services.....	7
4	Conclusion	7





1 Le rôle des responsables de programme d'accompagnement individualisé

Les responsables de programme d'accompagnement individualisé s'occupent de la gestion immédiate de ces programmes en ce qui concerne leur planification et l'organisation sur le terrain. Ils informent les parents des projets en cours et les impliquent dans ces projets. Ils ciblent les élèves qui devraient être accompagnés. Ils peuvent également être responsables du recrutement des enseignantes et enseignants-ressources et veiller à l'arrimage du programme d'accompagnement aux autres programmes de l'établissement ou de la communauté. Ces tâches peuvent parfois être assumées par la direction ou la direction adjointe de l'école ou éventuellement par un professionnel de la commission scolaire.

2 Les pratiques organisationnelles dans les programmes d'accompagnement scolaire

Les pratiques organisationnelles dans les programmes d'accompagnement scolaire sont peu documentées. Cela est dû au fait que, d'une part, les élèves sont sélectionnés dans une perspective de prévention universelle et que, d'autre part, le choix des enseignants-ressources par l'école est souvent dicté par la priorité d'emploi et les conventions collectives. Toutefois, certains auteurs recommandent que les responsables de programme s'assurent que les élèves sont jumelés à des enseignants capables d'écouter, de gérer des petits groupes et d'engager les élèves dans des démarches de résolution de problèmes. Ces mesures peuvent impliquer l'adoption de différents critères d'admissibilité au programme et d'implication, la définition de contenus pour les formations de base ou encore le suivi des enseignants-ressources en cours d'accompagnement.

2.1 Mobiliser et informer

Selon une étude, les responsables de l'organisation du programme en demandent trop aux enseignants-ressources, et cela cause des problèmes. Il est important que les enseignants qui assument cette fonction pour la première fois comprennent d'entrée de jeu pourquoi il leur est demandé de faire de l'accompagnement scolaire et qu'ils reconnaissent les besoins que cette pratique cherche à combler. Il est essentiel qu'ils soient informés du temps qu'ils devront y consacrer, de la charge de travail et des formations associées à la fonction. Ils doivent pouvoir reconnaître les gains que tireront les élèves et eux-mêmes de cette expérience.

2.2 Définir les besoins

L'implantation d'un programme d'accompagnement scolaire génère des besoins qu'il est important de gérer adéquatement. Les questions suivantes éclairent sur ces besoins :

- Comment organiser les horaires des enseignants et des élèves?
- Quel temps sera alloué à la formation, à l'accompagnement?
- Quelles conditions seront mises en place pour permettre un exercice constant et cohérent de la pratique?
- Quels seront les besoins de formation et de suivi qu'entraînera l'implantation du programme?

2.3 Baliser les interventions dès le départ

Des chercheurs invitent les responsables de programme à convenir avec les enseignants-ressources s'ils interviendront ou pas auprès des parents. La littérature dans le domaine des programmes d'accompagnement scolaire ne stipule pas clairement que ce rôle doit revenir à l'enseignant-ressource. Cependant, si les enseignants-ressources doivent intervenir auprès de parents, il importe de clarifier certaines questions :

- Comment l'enseignant-ressource sera-t-il informé des progrès scolaires des élèves?
- Sera-t-il la principale personne de référence pour les parents?
- Quand et comment les parents pourront-ils entrer en contact avec l'enseignant-ressource?
- À quelle fréquence l'enseignant-ressource devra-t-il entrer en contact avec les parents et par quels moyens?
- Quel sera le contenu de ses communications?
- Le contenu des échanges avec les parents pourra-t-il servir durant l'intervention?

2.4 Arrimer les programmes

Lorsque les programmes d'accompagnement scolaire sont bien arrimés aux autres programmes de l'école et de la communauté, ils sont plus efficaces. Il importe donc de bien faire connaître le programme à toute la communauté scolaire (départements, associations de parents, équipes-écoles), de montrer qu'il est complémentaire des autres programmes ou structures déjà en place et enfin de convaincre les membres de la communauté scolaire que ce genre de programme peut soutenir le développement des connaissances et compétences visées dans les cours.

2.5 Soutenir le personnel enseignant pendant le programme

Selon certains chercheurs, la formation initiale des enseignants-ressources n'est pas suffisante pour assurer le succès des programmes. Les enseignants ont besoin d'être soutenus dans leurs décisions tout au long de l'accompagnement. Ils ont aussi besoin d'être conseillés sur les façons d'entrer en relation, de gérer des conflits, de soutenir les élèves et de leur imposer certaines limites. Il importe donc que des formations ou un suivi soient disponibles en cours d'accompagnement.

3 Les pratiques organisationnelles dans le cadre du mentorat

Le mentorat est une relation d'accompagnement individualisé qui lie un élève et un volontaire. Cette relation a pour but de répondre aux besoins développementaux de l'élève. Le mentor est soit un enseignant, un pair plus âgé ou un bénévole de l'école ou de la communauté. Dans les programmes de mentorat, les pratiques organisationnelles concernent le recrutement des élèves et des mentors, le jumelage mentor-élève, la gestion des relations avec les parents et l'arrimage du programme d'accompagnement aux autres programmes.

3.1 Recruter des élèves

✓ Définir ou non des critères d'admissibilité

Une des préoccupations des responsables des programmes de mentorat est de bien cibler les élèves à risque qui pourraient le plus bénéficier de la mesure d'aide. Dans ce but, certains programmes de mentorat précisent leurs critères d'admissibilité : l'élève doit provenir d'un milieu défavorisé, d'une famille monoparentale ou d'une famille dont le noyau est instable; de plus, il doit avoir des difficultés scolaires ou sociales notées par les enseignants ou d'autres intervenants de l'école. D'autres programmes n'ont pas de critères d'admissibilité. Ils s'inscrivent alors dans une philosophie de prévention universelle et laissent aux familles la liberté de juger si l'élève a besoin d'être jumelé à un mentor.

Pratiques de recrutement

La fondation MENTOR est un organisme américain qui a comme mission de soutenir le développement des programmes de mentorat communautaires et scolaires. Selon cette fondation, le recrutement devrait s'arrimer aux services offerts par le programme d'accompagnement individualisé. Elle reconnaît aussi la nécessité d'aider les familles et les élèves à comprendre ce qu'est le mentorat et ce qu'ils doivent en attendre. Les responsables de plusieurs programmes expriment clairement leurs attentes aux familles quant à la fréquence attendue des rencontres entre mentors et élèves. Cette pratique génère des résultats positifs et la qualité de l'accompagnement s'en trouve augmentée.

✓ Comprendre à quels élèves le mentorat est le plus profitable

Plusieurs recherches ont porté sur les effets du mentorat sur des élèves qui présentaient des caractéristiques différentes. Ainsi, les élèves qui sont plus ou moins soutenus par leur entourage sont ceux qui tireraient le maximum de bénéfices du mentorat scolaire. Ils développeraient leurs comportements sociaux, feraient plus d'efforts en classe, se sentiraient plus compétents dans leurs études et afficheraient un rendement scolaire supérieur à celui des élèves d'un groupe qui ne bénéficie pas du mentorat.

Les programmes de mentorat ne seraient pas profitables aux élèves très vulnérables, c'est-à-dire aux élèves qui vivent des situations d'insécurité dans leur famille ou qui ont des relations problématiques avec leurs pairs ou avec leurs enseignants. D'autre part, les programmes de mentorat ne sont pas profitables non plus aux élèves qui reçoivent déjà beaucoup de soutien de leur entourage.

3.2 Recruter des mentors

La manière dont les mentors sont recrutés et sélectionnés peut avoir des conséquences sur la portée du mentorat. Il faut prendre en compte plusieurs éléments gagnants.

✓ Tenir compte de l'expérience

Des études ont montré que les mentors qui possèdent une expérience professionnelle dans le domaine de la relation d'aide, du mentorat ou du tutorat se sentent plus efficaces en cours d'intervention et établissent des relations plus positives avec leurs élèves.

✓ Prendre en considération les qualités humaines

L'âge et le sexe du mentor ne seraient pas des facteurs déterminants. Dans la pratique, les responsables de programmes exemplaires de mentorat s'assurent que les volontaires sont prêts à s'engager dans une relation personnalisée, ont du temps à consacrer aux jeunes et possèdent certaines qualités personnelles comme la sensibilité, l'écoute et la flexibilité.

✓ Valider l'engagement

Les responsables de plusieurs programmes invitent les volontaires à remplir une offre de service et à signer un contrat dans lequel ils acceptent de s'engager pour au moins une année à raison d'une rencontre par semaine. Certains responsables vont également faire passer des entrevues, vérifier l'intégrité personnelle et professionnelle du volontaire et ses antécédents judiciaires. D'autres informent les volontaires des bénéfices, des pratiques et des défis du mentorat.

3.3 Jumeler un mentor et un élève

La manière dont le jumelage mentor-élève va être fait peut avoir une incidence sur la qualité de l'accompagnement. Pour que le jumelage se fasse dans les meilleures conditions, il est recommandé que la première séance d'accompagnement individualisé soit étroitement supervisée par un formateur. Le jumelage devrait également respecter les buts visés par le programme de mentorat.

✓ Laisser l'élève choisir son mentor?

L'objectif du mentor est de créer avec l'élève une alliance positive naturelle, mais cet objectif peut être parfois difficile à atteindre lorsque l'élève a le sentiment que l'école lui a imposé un mentor. D'un autre côté, laisser l'élève choisir librement son mentor implique une logistique complexe et des ressources humaines, ce qui n'est généralement pas possible dans toutes les écoles. Il importe donc de jumeler élèves et mentors sur la base de critères qui respecteront le plus possible les processus naturels de sélection.

✓ Jumeler en fonction des points communs?

La pratique de jumeler élèves et mentors en fonction d'intérêts personnels, scolaires ou professionnels communs contribue à la qualité de la relation qui va se développer ultérieurement. Le jumelage en fonction du sexe et de l'origine ethnique peut parfois s'avérer utile lorsque le mentorat poursuit clairement des objectifs « culturels ».

✓ Jumeler plusieurs fois dans l'année?

Certains programmes de mentorat implantés en milieu scolaire procèdent à des jumelages multiples en cours d'année scolaire. Plusieurs raisons peuvent motiver cette pratique :

- l'arrêt imprévu d'une relation en raison de conflits entre le mentor et l'élève;
- des ressources qui ne permettent pas à l'établissement d'alléger la tâche d'un enseignant pendant une année scolaire complète;
- une démotivation ou un manque de temps de la part du volontaire ou de l'enseignant.

Une étude a clairement montré les conséquences négatives d'une telle pratique. Les jeunes qui n'ont pas eu le même mentor pendant toute l'année scolaire ou qui n'ont eu un mentor qu'une partie de l'année ne retirent aucun bénéfice du mentorat du point de vue de leur performance scolaire et de leur présence en classe comparativement à ceux qui ont eu le même mentor pendant au moins 24 semaines. Par ailleurs, ceux qui ont été jumelés à un second mentor en cours d'année scolaire, après la fin de leurs relations avec le premier, ont présenté un profil de fonctionnement scolaire moins performant. Ces résultats invitent fortement les responsables des programmes d'accompagnement à investir dans la sélection des mentors, la qualité des formations initiales, les opérations de jumelage et la supervision afin d'éviter de faire vivre des jumelages multiples aux élèves à risque.

La fondation MENTOR et certains chercheurs recommandent différentes pratiques prometteuses afin de prévenir les effets négatifs associés à la rupture d'une relation :

- ▶ une supervision étroite des relations;
- ▶ une entrevue en début de relation afin d'évaluer la situation des élèves accompagnés;
- ▶ la possibilité pour certains jeunes de poursuivre la relation au-delà d'une année scolaire;
- ▶ la tenue d'activités de reconnaissance qui permettent de marquer les transitions et de souligner les réussites des élèves accompagnés;
- ▶ l'utilisation de contrats relationnels et d'une politique écrite qui précisent les termes de la relation et la fin de l'engagement.

3.4 Gérer les relations avec les parents

La manière dont les relations avec les parents des jeunes qui participent au mentorat sont gérées peut avoir des incidences importantes sur la qualité de l'accompagnement. Les programmes de mentorat qui font une place aux parents ont plus d'effets notables sur le développement des élèves à risque. À cet effet, plusieurs pratiques sont encouragées pour impliquer les parents dans le processus d'accompagnement. Certaines s'exercent avant le jumelage et d'autres pendant le mentorat.

✓ Informer avant

Avant le jumelage, les parents devraient être informés :

- des buts du programme;
- du rôle du mentor (en quoi ce rôle est à la fois différent et complémentaire de celui des parents);
- des raisons qui ont conduit l'école à inviter leur enfant à participer au programme d'accompagnement;
- du profil des mentors;
- des règles et politiques du programme;
- des mesures de soutien et de sécurité prévues par le programme;
- des phases typiques d'une relation de mentorat;
- des responsabilités et du rôle attendu des parents.

✓ Garder le contact

Un suivi personnalisé est recommandé pour garder le contact avec les parents. Il peut être fait par téléphone, par des feuillets d'information ou des guides de programme.

✓ Favoriser l'implication

Afin de maintenir l'implication des parents en cours d'accompagnement, d'autres pratiques sont proposées :

- recueillir les perceptions des parents sur la participation de leur enfant au jumelage;
- communiquer avec eux de différentes façons et fréquemment (par courriel, par un site Web);
- leur offrir des services lorsqu'ils en manifestent le besoin;
- organiser des activités sociales avec les familles et le personnel du programme;
- reconnaître fréquemment l'implication des parents par des mots et des lettres de remerciement;
- inviter les parents à s'engager comme volontaires.

3.5 L'arrimage des programmes aux autres services

Des recherches montrent que la gestion d'un programme de mentorat implique qu'un pont soit fait avec les autres services offerts à l'élève. Si le mentorat est clairement défini par le responsable de programme comme un service complémentaire à d'autres services (tutorat disciplinaire, orientation, consultation psychologique) et que, dans les faits, il est perçu comme tel par les élèves, il aura des impacts plus importants sur ces élèves. Certaines recherches suggèrent que les élèves qui ont bénéficié d'une combinaison de services, tels que mentorat et tutorat, retirent plus de bénéfices de leur expérience que ceux qui n'ont profité que du mentorat.

4 Conclusion

D'après la recherche, les responsables de programme devraient porter une attention particulière à certains aspects de leurs pratiques et en faire un sujet de réflexion. Ce sont : le jumelage des élèves, les critères d'admissibilité qui guideront dans le choix des intervenants et le degré d'implication attendu de ces derniers, le contenu des formations initiales et le suivi en cours d'accompagnement. L'importance de la gestion des relations avec les parents et l'incidence de la qualité de cette relation sur l'accompagnement sont également soulignées. Enfin, un arrimage efficace aux autres programmes ainsi que la diffusion de l'information sur les programmes d'accompagnement à toute la communauté scolaire sont également recommandés.

Dans les programmes de mentorat, il est recommandé que les responsables des programmes clarifient les fonctions propres aux mentors, les besoins que le mentorat cherche à combler et le complément que représente le mentorat par rapport aux autres mesures de soutien offertes par l'école ou la communauté.

Référence

LAROSE, Simon (2011). *Les pratiques éducationnelles exemplaires en matière d'accompagnement individualisé au secondaire : une analyse commentée des recherches des vingt dernières années*, Groupe de recherche sur l'inadaptation psychosociale chez l'enfant (GRIP), Université Laval, 95 p.

Vous pouvez accéder au rapport complet du chercheur à l'adresse suivante :

www.mels.gouv.qc.ca/recherche/accompagnement.

