



Programme de mentorat des professeures et professeurs

1. Contexte

Le *Programme de mentorat des professeures et professeurs* vise à définir et à encadrer les meilleures pratiques afin de favoriser l'intégration des nouvelles professeures et nouveaux professeurs à l'Université de Sherbrooke, d'appuyer leur développement professionnel en enseignement et recherche ainsi que de les aider à assumer les autres tâches liées à leurs fonctions professorales.

2. Définitions¹ : mentorat, mentor, personne mentorée

Mentorat « Aide personnelle volontaire, à caractère confidentiel, apportée sur une longue période par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (la mentorée ou le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné ».

Personne mentorée « Personne jumelée à un mentor, qui bénéficie de l'aide de celui-ci pour acquérir des compétences, accroître sa confiance, ses aptitudes et ses chances de succès dans la réalisation de ses objectifs professionnels ».

Mentor « Une personne d'expérience qui fournit volontairement une aide personnelle et à caractère confidentiel, à une personne moins expérimentée, à titre de guide, de conseiller et de modèle, et qui partage avec celle-ci son vécu, son expertise et sa vision ».

« Un mentor doit faire preuve de disponibilité et d'accessibilité, de crédibilité ainsi que de maturité relationnelle et professionnelle. Il joue, auprès de son mentoré, un rôle professionnel, un rôle politique et un rôle de soutien pratique et émotionnel. Il lui donne une rétroaction constructive sur sa performance et ses attitudes. Il lui assure l'accès à de l'information structurante et l'introduit dans des réseaux pertinents. Il écoute son mentoré, l'encourage, le conseille et lui donne l'exemple de comportements appropriés. La sagesse qui découle de l'expérience du mentor contribue à mieux intégrer son mentoré. »

3. Objectifs du programme

Le *Programme de mentorat des professeures et professeurs* porte sur l'ensemble des aspects reliés à la carrière universitaire (les volets enseignement, recherche et vie universitaire). Il a pour objectif de faciliter l'intégration des nouvelles professeures et des nouveaux professeurs à l'Université et d'accélérer leur établissement sur le plan de l'enseignement, de la recherche et de la gestion académique. Ce programme vise en particulier à aider la personne mentorée à :

- s'intégrer dans le milieu (p.ex., réseautage interne, familiarisation avec les structures facultaires et universitaires);
- planifier sa charge d'enseignement et le développement de ses cours et réfléchir à ses stratégies pédagogiques;
- développer ses compétences dans l'encadrement des étudiantes et étudiants aux cycles supérieurs;
- établir sa programmation de recherche (stratégie de financement, recrutement d'étudiantes et d'étudiants aux études supérieures, gestion d'une équipe de recherche, etc.);
- réfléchir à des stratégies de valorisation des travaux d'enseignement et de recherche.

¹ <http://www.granddictionnaire.com/>

Dans sa mise en œuvre, le programme peut évidemment varier d'une faculté ou d'un département à l'autre. Ce document vise à indiquer les principes et les objectifs généraux du mentorat des professeures et professeurs à l'Université. Les facultés sont invitées à se donner des façons de faire pour bien refléter les caractéristiques propres à leurs disciplines.

Chaque faculté élabore un *Guide du mentorat des professeures et professeurs* qui est remis à la personne mentorée et à son mentor. Ce guide contient entre autres la liste des liens vers les sites web institutionnels donnant toute l'information pertinente au processus de mentorat. L'annexe à ce document propose des éléments pouvant être abordés lors du mentorat.

La relation personne mentorée-mentor se veut collégiale. Elle ne donne pas lieu à une évaluation formelle et documentée de la personne mentorée ni du mentor. La direction de la faculté et la direction du département s'assurent par contre que les rencontres ont lieu régulièrement et qu'elles reposent sur un lien de confiance.

4. Modalités du programme

Personnes visées par le mentorat

Toute professeure ou tout professeur recruté à l'Université de Sherbrooke bénéficie du programme de mentorat. L'aide apportée par le mentor peut varier selon le niveau d'expérience au moment de l'embauche.

Désignation du ou des mentors

Une proposition de mentor, ou de co-mentor, est faite par la direction du département à la personne mentorée et à la direction de la faculté dès que possible. S'il y a lieu, deux co-mentors peuvent être désignés. Normalement, le mentor est professeur dans la même faculté que la personne mentorée. Dans certains cas, il peut cependant relever d'une autre faculté. De plus, il est possible que l'identification de la personne mentor ou des personnes co-mentors évoluent avec les besoins de la carrière d'une personne mentorée.

La personne mentorée est conviée par la directrice ou le directeur du département à une réunion d'accueil avec son ou ses mentors, de façon à initier formellement le mentorat et à en déterminer les objectifs spécifiques. De plus, la personne mentorée et son mentor sont invités à rencontrer rapidement la doyenne ou le doyen de la faculté, la vice-doyenne ou le vice-doyen à l'enseignement (ou le secteur spécifique d'enseignement) ainsi que la vice-doyenne ou le vice-doyen à la recherche.

Durée du mentorat

Le mentorat est d'une durée d'au moins cinq (5) ans. Il peut se prolonger au-delà de cette période, selon les objectifs que se seront fixés les parties (mentors et personne mentorée, direction du département et de la faculté).

Rôles du mentor

La personne qui agit comme mentor est disponible, fait preuve d'ouverture et d'écoute et veille à établir un climat de confiance. Elle offre son aide, partage son expérience, fait connaître à la personne mentorée les services et les instances de l'université et la réfère, au besoin, aux personnes-clés. Elle prévoit des rencontres régulières avec la personne mentorée. Elle donne à celle-ci une rétroaction constructive et respectueuse.

À titre d'exemple, le mentor peut assurer plusieurs rôles. Son action et sa contribution sont complémentaires au rôle joué par la direction du département et de la faculté. Les contributions associées à ces rôles peuvent varier en fonction de la faculté et du département.

A. *Rôle d'information*

Le mentor fait connaître à la personne mentorée les informations pertinentes pour son intégration à l'Université et l'exercice de ses fonctions. À titre d'exemple :

- les structures administratives et les personnes ressources encadrant l'enseignement et la recherche à l'Université [Vice-rectorat à la recherche et aux études supérieures; Vice-rectorat aux études; Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création (SARIC); Service de soutien à la formation; Service des bibliothèques et archives; Service des ressources financières; etc.]. Le mentor s'assure que la personne mentorée a été mise en contact avec ces services et leurs personnes-ressources;
- les procédures et politiques institutionnelles et facultaires en matière d'enseignement et de recherche : sites web de l'Université et des facultés;
- les critères et indicateurs de renouvellement de contrat et de promotion du département;
- les services disponibles pour permettre le développement des compétences pédagogiques;
- les possibilités de financement interne et externe dans son domaine (p.ex., bourses, subventions de fonctionnement et d'équipement, programmes de partenariat);
- le processus facultaire de soumission et de révision des demandes de fonds tant en ce qui concerne la recherche qu'en ce qui a trait aux programmes de soutien aux innovations pédagogiques;
- les processus liés à la gestion d'une équipe de recherche;
- les exigences en matière d'intégrité en recherche et la gestion des conflits d'intérêts;
- les exigences en matière de recherche avec les êtres humains, les animaux et les matières dangereuses, lorsqu'elles s'appliquent.
- toute autre information pertinente à son développement.

B. *Rôle de guide*

Le mentor est appelé à jouer un rôle de guide. À titre d'exemple, il :

- s'enquiert auprès de la personne mentorée des stratégies pédagogiques qu'elle met en œuvre et lui partage les meilleures pratiques pour préparer et dispenser ses cours;
- favorise les interactions entre la personne mentorée et ses collègues du département, de la faculté et de l'Université (réseautage) et avec les chercheuses et chercheurs des réseaux provinciaux et nationaux, afin de maximiser les opportunités de collaboration;
- présente la personne mentorée aux instances facultaires concernées par la recherche (ex : assemblée des chercheuses et chercheurs), la réfère à d'autres personnes ressources au besoin. En raison du nombre d'expertises requises pour favoriser l'intégration à l'Université et l'établissement en enseignement et en recherche, il est courant qu'une personne mentorée soit aidée par plusieurs personnes dont l'expertise correspond à son domaine de recherche;
- aide la personne mentorée à déterminer annuellement ses objectifs en termes de plan de publication et de communication, soumission de demandes de fonds (stratégie de financement), recrutement d'étudiantes et d'étudiants, rayonnement;
- guide la personne mentorée dans le développement de ses compétences de direction d'étudiantes et d'étudiants aux cycles supérieurs en l'aidant à déployer une pratique d'encadrement efficace et à donner des rétroactions pertinentes et constructives.

C. *Rôle conseil*

Le mentor peut, par exemple :

- aider la personne mentorée à maintenir un équilibre entre les différentes tâches professorales;
- conseiller la personne mentorée sur la conciliation travail-vie personnelle;
- conseiller la personne mentorée sur divers aspects comme la relation étudiant-professeur, le choix des collaborateurs, des évaluateurs internes pour les demandes de fonds, des revues scientifiques à privilégier pour les publications.

Par ailleurs, le mentor ne peut en aucun cas être tenu responsable des résultats de la personne mentorée. Celle-ci demeure seule responsable du succès de ses démarches.

Rôles de la personne mentorée

Il est attendu que la personne mentorée participe activement aux rencontres régulières de mentorat et sollicite, au besoin, l'aide et les conseils de son mentor. Elle doit préparer les rencontres en exprimant ses besoins et en faisant le suivi des conseils et des suggestions de son mentor. Elle fait preuve d'ouverture, d'écoute et d'honnêteté. À travers les rencontres de mentorat, elle vise à consolider sa connaissance de l'Université et à développer ses compétences en enseignement et en recherche.

5. Plan de mentorat

Le mentor et la personne mentorée doivent rapidement s'entendre sur un plan personnalisé de mentorat.

Il est attendu qu'au minimum, trois (3) rencontres formelles entre le mentor et la personne mentorée seront tenues chaque année (une par trimestre). Quelques éléments pouvant être abordés lors de ces rencontres sont présentés en annexe. Des contacts plus informels, par exemple par courriel, peuvent s'ajouter au besoin entre le mentor et la personne mentorée.

6. Confidentialité du programme

Les interventions du mentor auprès de la personne mentorée demeurent privées, à moins que les parties d'un commun accord décident de les dévoiler. La faculté ne conserve aucun document relatif au contenu des discussions entre les deux parties. Seules les informations factuelles faisant état de la tenue des rencontres sont conservées, de façon à témoigner que ces activités ont eu lieu.

7. Rôle de la faculté dans le mentorat

La direction de la faculté s'assure, par un suivi périodique, que le jumelage personne mentorée-mentor est harmonieux et que les rencontres de mentorat ont lieu régulièrement. Elle prend les mesures nécessaires pour remédier, au besoin, aux situations problématiques. Une faculté pourra aussi faire appel à un mentor provenant d'une autre faculté lorsque ceci est préférable pour la personne mentorée.

8. Activité de reconnaissance

Une rencontre annuelle est organisée par l'Université sur une base d'assistance volontaire, pour présenter le *Programme de mentorat des professeures et professeurs* sous une forme résumée. D'une part cette rencontre permet l'échange sur les bonnes pratiques en matière de mentorat. D'autre part, cette rencontre sera une activité de reconnaissance pour souligner la participation des mentors et leur l'engagement envers les personnes mentorées et le développement de l'Université.

9. Volontariat des mentors

La personne qui agit comme mentor le fait sur une base volontaire. Cette activité est cependant reconnue dans le volet Participation à la vie universitaire de sa tâche.

10. Responsabilité

La vice-rectrice aux études et le vice-recteur à la recherche et aux études supérieures sont responsables de la mise en place du présent programme et de sa révision annuelle.

11. Entrée en vigueur

Le *Programme de mentorat des professeures et professeurs* est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018.

Guide – Quelques éléments pouvant être abordés lors d’une réunion de mentorat

- 1. Faire un bilan avec la personne mentorée**
 - a. Faire le point
 - b. Adresser les situations urgentes
- 2. Réviser l’agenda (communiqué à l’avance)**
 - a. Étudier les affaires en cours
 - i. Recherche
 - Publications à venir
 - Subventions
 - ◆ Dates des prochains concours
 - ◆ Stratégie pour les soumissions aux concours
 - Présentations
 - Comités d’évaluation de subventions
 - Bourses salariales
 - ii. Enseignement / formation / mentorat fourni
 - Étudiantes et étudiants de 1^{er} cycle
 - Étudiantes et étudiants aux études supérieures
 - Formation continue
 - iii. Activités professionnelles créatives
 - iv. Équilibre travail-famille
 - v. Orientation professionnelle
 - Revoir le plan de développement individuel et le CV
 - b. Évaluer le temps disponible pour cette session et prioriser l’agenda en conséquence
- 3. Conseiller / superviser**
 - a. Poser des questions sur les points à éclaircir
 - b. Définir des objectifs clairs et mesurables
 - c. Donner des conseils et suggérer des ressources
 - d. Définir un échéancier pour les différents livrables
- 4. Suggérer des opportunités**
 - a. Envisager des collaborations et des projets potentiels
- 5. Défendre / protéger**
 - a. Identifier des problèmes potentiels et déterminer quelles actions sont nécessaires
- 6. Planifier la prochaine rencontre**