

Guide de mise en œuvre d'un projet de tutorat par les pairs



saé services aux
étudiants

Université 
de Montréal et du monde.

Table des matières

1	La mise en œuvre d'un programme de tutorat	4
1.1	La définition du cadre du projet	4
1.1.1	Identifier les besoins des étudiants	4
1.1.2	Clarifier les objectifs du programme et les rôles des tuteurs	4
1.1.3	Trouver le financement requis	4
1.1.4	Définir la forme et le contenu des séances	5
1.1.5	Rédiger un code d'éthique (voir les annexes)	6
1.2	La coordination de la mise en œuvre du projet	7
1.2.1	Recruter les tuteurs	7
1.2.2	Informar les tuteurs	8
1.2.3	Bien préparer les tuteurs	8
1.2.4	Rémunérer les tuteurs	8
1.2.5	Organiser les paires tuteur-tutoré	9
1.2.6	Fixer un horaire	9
1.2.7	Organiser le soutien des tuteurs et des tutorés	9
1.2.8	Donner accès à des outils de travail	10
1.2.9	Fidéliser les tuteurs et les tutorés	10
1.3	La publicisation du projet	10
1.4	Le calendrier	11
2	L'évaluation	12
2.1	L'évaluation du programme (implantation et processus)	12
2.2	L'évaluation des effets du programme	12
2.3	Les modalités de l'évaluation	13
3	Les éléments facilitateurs	16
3.1	Le soutien donné par la direction du programme d'études	16
3.2	Les interventions des enseignants	16
3.3	La motivation des étudiants	16
	Résumé des principes essentiels	18
	Annexe 1	19
	Annexe 2	20
	Annexe 3	21
	Annexe 4	24
	Annexe 5	25
	Bibliographie	26



Le présent guide est destiné aux unités académiques (départements, écoles et facultés), aux associations étudiantes et aux services de l'Université de Montréal qui souhaitent se familiariser avec la mise en œuvre d'un projet de tutorat par les pairs. Son principal objectif est de décrire les grandes étapes de l'implantation d'un service de tutorat. Il s'inspire de la littérature portant sur le sujet et d'expériences réalisées à l'Université de Montréal.

Dans ce document, le tutorat par les pairs est défini comme une relation d'apprentissage qui vise le développement de connaissances ou d'habiletés par l'entraide et le soutien entre deux pairs, soit, ici, deux étudiants dont l'un est généralement plus expérimenté que l'autre¹. Certains auteurs affirment qu'il s'agit également d'une relation d'entraide fondée sur la coopération, mais cette dimension est beaucoup plus présente dans le cas du tutorat individuel. En effet, comme nous le verrons un peu plus loin, il existe de nombreuses formes de tutorat.

Le tutorat par les pairs se déroule souvent dans le cadre d'un cours ciblé, mais cela n'est pas toujours le cas, surtout lorsqu'il s'agit du tutorat dit «stratégique», lequel mise avant tout sur le développement de compétences et d'habiletés générales. Les objectifs du tutorat par les pairs sont multiples: favoriser la réussite académique, soutenir l'acquisition de meilleures méthodes de travail, répondre à des difficultés d'apprentissage ponctuelles, faciliter le développement de l'autonomie nécessaire à la poursuite d'études supérieures, encourager l'entraide chez les étudiants, diminuer le stress aux examens, réduire le nombre d'abandons, etc.

En principe, il existe une nette distinction entre le tutorat et le mentorat. Ainsi, on différencie souvent le tutorat par les pairs du mentorat en insistant sur le fait que ce dernier mise sur la sagesse et l'expertise acquises par le mentor—généralement un professionnel ou un collègue plus expérimenté—pour favoriser le développement d'une autre personne. Selon l'Office québécois de la langue française, en milieu scolaire, «le mentorat consiste à jumeler un élève avec un adulte (enseignant, conseiller ou autre intervenant) afin de créer une relation de confiance et de respect à travers laquelle le mentor apporte aide et soutien au mentoré²». Selon cette perspective, on ne peut tout simplement pas parler de mentorat entre pairs, puisque le mentor ne peut être un pair.

En réalité, les choses sont beaucoup plus compliquées et les pratiques d'entraide que l'on observe dans les établissements d'enseignement collégiaux et universitaires débordent les définitions officielles. Ainsi, le Service d'appui au succès scolaire (SASS) de l'Université d'Ottawa a créé 19 centres de mentorat qui comptent 221 mentors étudiants, et de nombreuses universités britanniques utilisent une nomenclature très similaire. Ces mentors jouent cependant un rôle qui ressemble beaucoup à celui du tuteur—puisque celui-ci doit soutenir la réussite éducative des étudiants—, à cette distinction près qu'on y ajoute une dimension expérientielle visant à faciliter l'intégration sociale des nouveaux étudiants.

Nous avons choisi de suivre ici l'exemple de ces établissements et d'inclure le mentorat par les pairs comme une variante légitime d'entraide entre pairs. La distinction entre les deux formes d'entraide devient donc essentiellement une question de point de vue: il est possible de partager son expérience et son expertise dans le cadre d'une relation de tutorat, et le mentorat n'exclut pas la possibilité que les échanges entre les participants puissent aussi favoriser l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement de nouvelles habiletés. De plus, les différentes formes d'entraide par les pairs—et cela comprend les groupes d'étude animés par des pairs, l'instruction supplémentaire, etc.—ont de nombreux points en commun. Par conséquent, les observations formulées dans ce guide, même si elles portent ostensiblement sur le tutorat, peuvent parfaitement s'appliquer à ces autres formes d'apprentissage par les pairs et être aisément transposées à ces pratiques.

1 On retrouve cette définition sur le site web du Réseau d'information pour la réussite éducative: rire.ctreq.qc.ca/2018/01/mentorat-dt

2 L'utilisation du masculin identifie sans discrimination les individus de tous les genres et a pour seul but d'alléger le texte.

1 La mise en œuvre d'un programme de tutorat

1.1 La définition du cadre du projet

1.1.1 Identifier les besoins des étudiants

Pour partir du bon pied, on doit d'abord identifier les besoins des étudiants pour ensuite définir des objectifs précis et circonscrire le public cible. Il faut prendre le temps de bien effectuer cette étape. Par exemple, on mènera un sondage auprès de la population étudiante concernée afin de mieux cerner la raison d'être du programme de tutorat que l'on veut mettre sur pied. L'unité académique peut s'en charger, mais il arrive aussi que les associations étudiantes en prennent l'initiative. Ce qui importe avant tout, c'est que les principaux acteurs du milieu interviennent de manière concertée.

Le cas de l'Université de Montréal

À l'Université de Montréal, tous les cas de figure coexistent et l'idée de mettre sur pied un programme de tutorat par les pairs peut venir tantôt des étudiants, tantôt du personnel enseignant, ou encore, des professionnels des services étudiants, etc.

1.1.2 Clarifier les objectifs du programme et les rôles des tuteurs

Avant de mettre en place un service de tutorat par les pairs, il convient d'établir des objectifs clairs et réalistes (Topping, 2000). S'agit-il de soutenir la réussite d'étudiants ayant des difficultés académiques? De lutter contre l'échec en première année d'université en accroissant la motivation? D'encadrer de bons étudiants dans une optique optimale de réussite? Plus les objectifs seront spécifiques, plus les participants—tuteurs et tutorés—sauront vers où diriger leurs efforts. De même, plus ils seront clairs et précis, plus il deviendra facile de choisir des indicateurs susceptibles de mesurer l'efficacité du service offert (Akela, 2003, p. 13).

Vous pouvez également déterminer un objectif général et laisser aux tuteurs et aux tutorés le soin de formuler les objectifs spécifiques et le résultat mesurable (Akela, 2003, p. 14). Dans ce cas, toutefois, il faut pouvoir compter sur des tuteurs expérimentés.

1.1.3 Trouver le financement requis

Les coûts associés à un programme de tutorat varient principalement en fonction de la taille du programme ainsi que de la forme de tutorat privilégiée: tutorat de groupe, tutorat individuel, cybertutorat, etc. Ils dépendent aussi du niveau de rémunération des tuteurs, de l'accès gratuit ou non à des salles de travail, et enfin, des frais de gestion du programme, surtout si celui-ci devient très populaire auprès des

étudiants. Dans ce dernier cas, il peut devenir nécessaire d'embaucher une personne pour gérer le programme, ou encore, d'avoir recours à des applications spécialisées, qui exigent également un certain investissement. On peut aussi confier la gestion à un ou plusieurs étudiants. Ils développeront ainsi des habiletés qui leur seront utiles sur le marché du travail. Toutefois, ce choix implique de prévoir des mécanismes de transition, puisque les étudiants devront être remplacés fréquemment. Enfin, certains services de tutorat imposent une contribution financière, souvent minimale, aux étudiants qui bénéficient du programme afin de pouvoir l'offrir à un plus grand nombre d'utilisateurs. Cela est particulièrement vrai lorsque le programme comprend du tutorat individuel, car ce dernier est plus onéreux.

Le cas de l'Université de Sheffield (UK)

L'Université de Sheffield a instauré l'un des programmes de mentorat et de tutorat les plus avancés de la Grande-Bretagne. Les mentors et les tuteurs travaillent sur plusieurs plans, qu'il s'agisse de la transition vers l'enseignement supérieur, de la gestion de leurs finances personnelles, de leur charge de travail, etc. Cet établissement a mis sur pied un système de pairage automatisé qui favorise les économies d'échelle et, par conséquent, une participation plus large au programme. Plus d'une quarantaine d'unités académiques y participent en collaboration avec les Services aux étudiants. Durant l'année scolaire 2011-2012, l'Université a recruté près de 500 mentors qui ont tous reçu une formation appropriée ainsi qu'un guide détaillé couvrant les domaines d'intervention relevant de leurs responsabilités. Parmi ces mentors, on trouve un grand nombre d'étudiants issus de groupes ayant été longtemps sous-représentés au sein des établissements d'enseignement britanniques.

1.1.4 Définir la forme et le contenu des séances

Il est très important que tuteur et tutoré se mettent rapidement au diapason quant aux objectifs qu'ils poursuivent ensemble, surtout quand il n'existe pas d'objectifs généraux clairs établis pour l'ensemble des services de tutorat offerts dans l'unité académique. Dans ce dernier cas, il est préférable de s'entendre sur un contrat ou une convention qui stipulera les objectifs convenus par les deux parties (Bosschaerts, 2007) (voir un exemple à l'annexe 1). De plus, les objectifs doivent rester réalistes (Topping, 2000).

Une fois les objectifs définis, vous devez choisir les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre (Fortin, 2003), même s'il est vrai qu'une grande part du contenu des séances sera dictée par les interactions personnelles entre les tuteurs et les tutorés (Akela, 2003, p. 24). Chaque formule de tutorat par les pairs a ses avantages et ses exigences (tableau 1). On trouve dans la littérature scientifique des définitions précises permettant de distinguer les formules.

– Le «partenariat d'apprentissage» désigne une relation individuelle entre deux étudiants qui se rencontrent occasionnellement et dans laquelle chacun soutient l'apprentissage de l'autre.

– Le «groupe d'étude» est une formule dans laquelle des étudiants travaillent en petit groupe de façon formelle (le groupe est dirigé par un membre du personnel enseignant) ou informelle (le leadership est entre les mains d'un étudiant).

– Les «ateliers dirigés par des étudiants» renvoient au fait que des étudiants travaillent pour offrir un atelier à leurs pairs (effectuent les recherches nécessaires, préparent le contenu, en font la promotion, l'animation et l'évaluation) et, ce faisant, apprennent à travailler en équipe et à communiquer efficacement.

– Le tutorat par les pairs peut enfin prendre la forme «d'échanges d'apprentissage» dans lesquels des étudiants font des présentations formelles à de petits groupes de pairs à propos d'un sujet (Boud, Cohen et Sampson, 2001).

Certains experts affirment qu'une relation tutorale devrait durer au moins six mois (Akela, 2003, p. 24). De cette façon, tuteur et tutoré ont suffisamment de temps pour développer un lien de confiance qui favorisera l'apprentissage. L'objectif du programme de tutorat peut dans une certaine mesure dicter la durée de la relation. Bien entendu, il faut veiller à ce que les exigences imposées aux tuteurs soient raisonnables—un engagement très long risque de ne pas convenir à la plupart d'entre eux, par exemple—tout en s'assurant qu'il y aura suffisamment de temps pour que les participants atteignent les objectifs sur lesquels ils se sont entendus.

Quelle que soit l'approche retenue, il importe que les méthodes susceptibles d'être utilisées durant les séances soient précisées et que le déroulement de chaque séance ne soit pas laissé au hasard.

Le cas de l'Université de Montréal

Le Centre étudiant du soutien à la réussite (CÉSAR) offre un programme de tutorat par les pairs visant à appuyer les stratégies d'apprentissage d'étudiants ayant des besoins particuliers. Cette formule, nommée «partenariat d'apprentissage», comprend six séances de tutorat individuel animées par des étudiants tuteurs formés spécifiquement pour offrir du soutien à l'apprentissage (méthodes de travail, gestion du temps, etc.). D'autres formules existent également à l'Université de Montréal, notamment celle qui combine deux formes de tutorat par les pairs: des séances «d'échanges d'apprentissage» et des séances individuelles de «partenariat d'apprentissage» sur demande, planifiées selon une entente convenue entre tuteur et tutoré.

Pourquoi insister autant sur la nécessité d'avoir des objectifs clairs et des formules bien définies pour un programme de tutorat? Parce que chaque intervenant (gestionnaire, tuteur, tutoré) impliqué dans le programme aura ainsi des attentes plus nettes et plus réalistes, et qu'il deviendra plus facile pour chacune des parties de déterminer si les services offerts répondent aux attentes.

1.1.5 Rédiger un code d'éthique

Un programme de tutorat par les pairs constitue une démarche de relation d'aide et d'apprentissage. Les relations tutorales doivent donc être considérées comme confidentielles, et cette confidentialité de l'information partagée doit être honorée. La confiance et le respect mutuel sont fondamentaux et un encadrement éthique est nécessaire. Il est recommandé de créer et de diffuser un code d'éthique (annexe 2) qui précisera le rôle et les responsabilités du tuteur (par exemple, respecter la démarche du tuteur et lui offrir son support, garder confidentiels les renseignements échangés pendant les rencontres) (Côté, 2013).

Un programme de tutorat efficace présente les caractéristiques suivantes :

- Un calendrier des activités clair et précis, afin que les participants puissent bien planifier leur engagement
- Une structure bien établie qui dicte la fréquence minimale des communications entre les tuteurs et les tutorés
- Une rencontre préliminaire entre les tuteurs et les tutorés, afin de personnaliser la relation et de jeter les bases d'une bonne communication entre les deux parties
- Une formation rigoureuse afin de bien préparer les tuteurs et les tutorés, ensemble ou séparément
- Des ressources financières et logistiques suffisantes pour les tuteurs et les tutorés
- Un contrôle régulier par un membre du personnel qui soutient la progression de la relation tutorale
- L'utilisation de résultats mesurables aux fins d'évaluation
- Un engagement durable dans un processus d'évaluation continu³

Tableau 1— Types de relations tutorales⁴

Type	Description	Avantages	Défis	Exigences	Conséquences
Tutorat un pour un (partenariat d'apprentissage) des tuteurs et des tutorés	Un tuteur et un tutoré	Très personnalisé	Nécessite un nombre égal de tuteurs et de tutorés	Lieu de rencontre à trouver; agendas à coordonner	Besoin de contrôler les progrès et l'engagement
Tutorat un pour deux	Un tuteur et deux tutorés	Ne nécessite pas beaucoup de tuteurs; les tutorés peuvent travailler ensemble	Peut être plus exigeant pour le tuteur en termes de temps	Lieu de rencontre à trouver; coordination de trois horaires	Plus de tutorés à superviser; besoin de contrôler les progrès et l'engagement des tuteurs et des tutorés
Tutorat de groupe (groupe d'étude, partenariat d'apprentissage ou échanges d'apprentissage)	Un tuteur et plus de deux tutorés qui se réunissent en groupe	Les tutorés peuvent apprendre les uns des autres	Peut être plus exigeant pour le tuteur en termes de temps, de coordination des horaires	Lieu de rencontre à trouver pour accueillir un groupe, et ce, dans un environnement où la communication peut se faire efficacement	Nombre beaucoup plus important de participants à superviser
Cybertutorat	Le tutorat par la voie de courriels et de forums	Intéressant pour le programme de tutorat où la distance entre l'établissement et le domicile des étudiants est un enjeu; mieux utilisé comme complément à une autre forme de tutorat	Beaucoup moins personnel et peut-être moins engageant	Demande un accès régulier aux courriels; tous les participants doivent être à l'aise avec la communication électronique	Demande un engagement important du personnel tuteur pour superviser et aider; besoin de soutenir les participants pour qu'ils restent engagés. Suggérer un face à face

1.2 La coordination de la mise en œuvre du projet

1.2.1 Recruter les tuteurs

Les critères de recrutement des tuteurs devraient tenir compte du public étudiant visé par le programme et des objectifs établis pour les séances de tutorat, mais il importe surtout de choisir des intervenants motivés (tuteurs, tutorés, coordinateurs, etc.) (Bosschaerts, 2007). Dans la mesure du possible, la création des paires tuteur-tutoré devrait prendre en compte les types de personnalité des tuteurs et des tutorés (Topping, 2000). Sinon, on peut au moins tenter d'identifier chez les tuteurs ceux qui seront sensibles aux difficultés éprouvées par tels ou tels tutorés. Ainsi, un tuteur ayant connu et surmonté des difficultés en mathématiques pourra probablement agir efficacement auprès d'étudiants qui éprouvent des problèmes similaires dans cette matière.

Le cas de l'Université de Montréal

Dans les programmes de tutorat implantés à l'Université de Montréal, le recrutement des tuteurs se fait auprès des étudiants qui sont en deuxième, troisième ou quatrième année. Les candidatures sont ensuite validées par le personnel responsable du projet. Pour le programme de tutorat du CÉSAR, offert aux étudiants ayant des besoins particuliers, le recrutement passe par la diffusion d'une offre d'emploi par le secteur Conseils carrière du CÉSAR; la première sélection s'effectue en fonction des critères suivants:

- une maîtrise adéquate de la langue française
- de bonnes habiletés de communication
- des plages horaires de disponibilité compatibles avec celles des participants

1.2.2 Informer les tuteurs

Avant de commencer la formation des tuteurs, il est important d'offrir une séance d'information pour que ceux-ci aient une idée claire de la raison d'être et des objectifs du programme de tutorat, de leur rôle et de l'investissement en temps auquel ils devront consentir. Une telle séance leur fait gagner du temps et fournit l'occasion de répondre à leurs questions. Cette rencontre doit donner le ton du programme et, à ce titre, elle est très importante (annexe 3).

⁴ Inspiré de Akela (2003, p. 20-21).

1.2.3 Bien préparer les tuteurs

La préparation des tuteurs constitue un moment clé de la mise en œuvre d'un programme de tutorat par les pairs. On doit leur enseigner ce qu'ils devront faire et leur montrer comment ils devront le faire. La formation devrait couvrir certains thèmes tels que les suivants :

- Comment établir une relation de tutorat harmonieuse ?
- Comment donner des explications claires ?
- Comment évaluer la performance ?
- Comment offrir de la rétroaction et des encouragements ?
- Comment identifier des modèles d'erreur qui se répètent ?
- Comment mesurer les progrès réalisés⁵ ?

Il peut être utile de distribuer par la suite aux tuteurs un résumé des grandes lignes de leur formation. Il faut s'assurer qu'ils pourront mettre rapidement en œuvre ce qu'ils viennent d'apprendre. Pour ce, il est recommandé de prévoir un temps d'observation et de vérification durant lequel les responsables du programme pourront voir les tuteurs en action et intervenir en cas de besoin (Topping, 2000). Enfin, il ne faut pas hésiter à organiser une autre séance de formation si les tuteurs éprouvent des difficultés à bien remplir leur rôle.

Les pratiques en matière de rémunération sont variables, mais en Amérique du Nord, les tuteurs reçoivent généralement un salaire ou des crédits supplémentaires. Il peut être bénéfique de prévoir un mode de récompense et de reconnaissance de leur contribution, comme une accréditation formelle des activités, un certificat de participation ou des événements festifs avec remise de récompenses. Aux Pays-Bas, par exemple, les tuteurs à l'enseignement secondaire bénéficient d'une réduction sur leurs droits d'inscription (Bossaerts, 2007). Dans tous les cas, il est important que la décision quant à la rémunération des tuteurs soit prise le plus tôt possible dans le processus de mise en œuvre du projet.

1.2.4 Rémunérer les tuteurs

Les pratiques en matière de rémunération sont variables, mais en Amérique du Nord, les tuteurs reçoivent généralement un salaire ou des crédits supplémentaires. Il peut être bénéfique de prévoir un mode de récompense et de reconnaissance de leur contribution, comme une accréditation formelle des activités, un certificat de participation ou des événements festifs avec remise de récompenses. Aux Pays-Bas, par exemple, les tuteurs à l'enseignement secondaire bénéficient d'une réduction sur leurs droits d'inscription (Bossaerts, 2007). Dans tous les cas, il est important que la décision quant à la rémunération des tuteurs soit prise le plus tôt possible dans le processus de mise en œuvre du projet.

Le cas de l'Université de Montréal

À l'Université de Montréal, le CÉSAR offre des ateliers de formation pour les futurs tuteurs. Ces rencontres durent en moyenne une demi-journée, ou une journée entière dans certains cas. Elles sont offertes aux départements, aux associations étudiantes et aux services destinés aux étudiants de l'Université de Montréal qui ont développé ou développent un programme de tutorat par les pairs, tel le Service de soutien aux étudiants en situation de handicap (SESH). Parmi les thèmes abordés figurent, entre autres, le soutien à l'apprentissage (les méthodes d'étude, les styles d'apprentissage, les stratégies d'apprentissage, l'enseignement explicite), les habiletés de communication (l'écoute active et l'empathie, la rétroaction et la communication non verbale), etc. Des mises en situation peuvent également être proposées.

5 Ces thèmes proviennent de Topping (2000, p. 27). Le guide pratique de Topping propose par ailleurs de nombreuses pistes pour guider l'intervention des tuteurs.

1.2.5 Organiser les paires tuteur-tutoré

Le jumelage entre tuteurs et tutorés peut être effectué par un comité ou laissé à la discrétion des tutorés, lesquels choisiront alors leur propre tuteur. Cette dernière option n'est vraiment possible que lorsque les tutorés peuvent approcher une personne pour participer au programme de tutorat avec eux, en vue de devenir leur tuteur (Akela, 2003, p. 35).

Organiser les paires tuteur-tutoré peut s'avérer une tâche complexe à grande échelle (Clark, Andrews et Davies, 2011). Un jumelage efficace dépend de la collecte adéquate de données auprès des participants. Par exemple, certaines universités⁶ n'hésitent pas à demander aux futurs tutorés s'ils ont des préférences quant aux caractéristiques des tuteurs, sans rien promettre (Akela, 2003, p. 33). Il faut également accepter que les jumelages puissent ne pas être parfaits du premier coup.

1.2.6 Fixer un horaire

La fréquence des rencontres dépend des objectifs poursuivis, mais une règle s'impose : les séances de tutorat doivent avoir un caractère régulier (Bossaerts, 2007). De même, le choix de la durée doit être mûrement réfléchi. Tuteurs et tutorés doivent s'entendre à l'avance sur le temps qu'ils peuvent consacrer au tutorat. Dans certains cas, il faut également prévoir

suffisamment de temps pour que les tuteurs réservent leur local et établissent leur horaire. La façon de gérer la question des absences, enfin, doit également être discutée ; par exemple, on peut envisager la possibilité de nommer des tuteurs de remplacement.

Le cas de l'Université de Montréal

À l'Université de Montréal, les séances de tutorat sont généralement planifiées en fonction des dates d'examen, qu'il s'agisse des intras ou des examens de fin de session—bien que certains services de tutorat offrent un soutien prolongé et plus intensif. Il est certain que, dès le moment où ils se rapprochent d'un moment crucial dans l'évaluation de leurs performances, les étudiants sont davantage enclins à aller chercher du soutien s'ils en ressentent le besoin. Mais il existe d'autres cas de figure. Ainsi, un sondage interne effectué auprès des unités académiques révèle que certaines d'entre elles proposent des séances d'une heure échelonnées sur tout le trimestre, sous la forme d'un horaire fixe (six séances durant le trimestre, par exemple), ou selon un horaire convenu entre le tuteur et le tutoré dans le cas du tutorat individuel. Enfin, dans certains cas de tutorat individuel, ce sont les deux parties qui décident ensemble de l'horaire.

1.2.7 Organiser le soutien des tuteurs et des tutorés

Il est conseillé qu'un membre du programme, identifié comme la personne responsable du tutorat, puisse offrir un soutien temporaire à la fois aux tuteurs et aux tutorés. Cette personne doit être disponible en cas de besoin. On peut aussi demander aux tuteurs de documenter au fur et à mesure le travail accompli et s'assurer que leurs notes sont contrôlées périodiquement. L'écoute régulière des commentaires des tuteurs et des tutorés peut s'avérer également précieuse (Bossaerts, 2007).

Le cas de l'Université de Montréal

Dans certains départements de l'Université de Montréal, les membres du personnel responsables d'assurer la coordination des équipes de tuteurs pour l'année académique suivante sont nommés en juin. Dans le cas du tutorat par les pairs pour les étudiants ayant des besoins particuliers organisé par le Centre étudiant de soutien à la réussite, le suivi des tuteurs consiste en une communication écrite après deux rencontres avec ces derniers, une communication écrite ou téléphonique avec les tutorés après deux rencontres, une rencontre de suivi en groupe avec les tuteurs à mi-parcours et une rencontre ou une communication individuelle au besoin (Côté, 2013).

1.2.8 Donner accès à des outils de travail

Il est toujours utile de proposer aux tuteurs des outils susceptibles de les aider dans leur travail. Il peut s'agir de matériel développé spécialement pour le programme de tutorat ou de documents réguliers associés à un cours (les plans de cours, par exemple). On peut songer aussi à un guide destiné aux tuteurs qui renferme des réponses et des suggestions sur la façon de régler les principaux problèmes qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Par la suite, ce document pourra être révisé à partir des expériences vécues et des situations recensées par les tuteurs. Le CÉSAR, par exemple, met à la disposition des tuteurs des cartables comprenant le calendrier des séances, une liste des coordonnées des tuteurs, des feuilles de temps à leur intention, une compilation des présences aux séances, et enfin, des documents de référence concernant leur rôle.

1.2.9 Fidéliser les tuteurs et les tutorés

Les tuteurs apprécieront le tutorat si :

- leur temps est bien utilisé;
- les objectifs sont réalistes;
- une personne-ressource du programme de tutorat leur offre du soutien;
- ils ont accès à des ressources et à un réseau de soutien durant toute l'expérience;

- ils sont traités avec respect: leurs appels téléphoniques et leurs courriels reçoivent une réponse rapide, la personne-ressource est attentive, etc.;

- leur participation est prise en compte et reconnue: les succès sont soulignés, la direction apprécie leur collaboration⁷.

Le tutorat fonctionnera d'autant mieux que les tutorés auront pris conscience de certains prérequis, lesquels devraient leur avoir été expliqués lors d'une petite formation. En effet, pour retirer le maximum de la relation de tutorat, le tutoré doit :

- aborder positivement cette expérience;
- comprendre qu'il s'agit d'une occasion d'apprentissage;
- consacrer du temps au départ pour définir ses besoins;
- être prêt à prendre l'initiative et à amorcer la communication;
- respecter le temps et l'horaire de son tuteur;
- être ouvert aux points de vue, suggestions, expériences de son tuteur;
- être ouvert à la critique et à la rétroaction constructives;
- faire en sorte que son tuteur se sente apprécié à la fin de l'expérience.

1.3 La publicisation du projet

La publicisation des services de tutorat offerts aux étudiants constitue un élément essentiel à la réussite de la mise en œuvre d'un programme de tutorat par les pairs. Il convient d'élaborer un plan de communication complet afin de s'assurer que l'information concernant le programme parviendra aux personnes ciblées. À ce titre, si les tuteurs et les tutorés sont visés en premier lieu, il ne faut pas oublier les autres auditoires tels que la direction des organisations impliquées dans le programme de tutorat, telles que les associations étudiantes, par exemple.

Il faut également prévoir des rappels fréquents de l'existence du programme de tutorat par les pairs et utiliser tous les moyens pour y parvenir: les journées d'accueil, le rappel au premier cours de la session et à celui qui précède le premier examen, l'envoi de l'horaire des séances par courriel, la distribution d'affiches publicitaires dans les départements et d'autres endroits stratégiques.

Le matériel de marketing (site internet, affiches, courriels) devrait comporter les informations suivantes:

- la raison d'être du programme
- les objectifs
- les règles d'engagement pour les tuteurs et les tutorés
- le processus de sélection des tuteurs et des tutorés

7 Inspirés de Akela (2003).

- la structure et le format du programme, y compris toute séance d'information (heure, date, lieu)

- la durée de l'engagement

- la façon de s'inscrire

Éventuellement, il peut être utile d'y ajouter les éléments suivants :

- des citations d'enseignants qui endossent le programme

- des témoignages de tutorés et de tuteurs

- la façon dont les participants seront reconnus

- tout événement spécial, activité intervenant qui feront partie du programme⁸

Il est important de se souvenir que le CÉSAR peut apporter son soutien à plusieurs étapes de la mise en œuvre d'un programme de tutorat, par exemple pour la formation des tuteurs, la publicisation du programme et l'évaluation de celui-ci.

1.4 Le calendrier

Vous devrez bien définir votre échéancier de mise en œuvre du programme de tutorat pour vous assurer que celui-ci sera pleinement effectif à la date retenue. Voici un

exemple de calendrier indicatif pour chacun des éléments de la mise en œuvre d'un programme de tutorat par les pairs.

Élément du programme de tutorat	Calendrier suggéré
Plan de communication	12 semaines à l'avance
Création du matériel de marketing pour publiciser le programme	12 semaines à l'avance
Recrutement des participants	12 semaines à l'avance
Fin de la sélection des participants	4 semaines à l'avance
Réservation des ressources nécessaires	4 semaines à l'avance
Séances de formation des participants	2 semaines à l'avance
Suivi des relations tutorales	Pendant tout le programme ; intensif pendant le premier tiers du programme
Évaluation du programme et dans les deux semaines qui suivent la fin	Pendant tout le programme

Vous trouverez un aide-mémoire couvrant toute cette première section de notre guide à l'annexe 3.

8 Inspirés de Akela (2003).

2 L'évaluation

Il importe de distinguer l'évaluation des effets d'un programme de tutorat, notamment la progression des apprentissages, et l'évaluation du programme proprement dit, elle-même scindée en deux volets : l'évaluation de l'implantation et l'évaluation des processus mis en place. Dans tous les cas, il s'agit de porter un jugement sur la valeur du programme de tutorat en s'appuyant sur des constats, des impressions ou des mesures (Dunberry et Péchard, 2007). Les objectifs du programme doivent être clairement définis en amont de l'évaluation, laquelle sera ainsi facilitée (Beaudry et Viens, 1999). En effet, «vu que les objectifs servent de critères à l'évaluation de la réussite du programme, ils doivent être clairement articulés pour favoriser le développement d'instruments de mesure» (Rutman, 1982 dans Beaudry et Viens, 1999).

2.1 L'évaluation du programme (implantation et processus)⁹

L'évaluation du programme de tutorat a pour but de déterminer si les moyens mis en œuvre permettent d'atteindre les objectifs.

Alors que l'évaluation de l'implantation vise à comparer le programme prévu avec le programme implanté et à mesurer l'écart entre les deux, l'évaluation des processus porte sur les activités de tutorat elles-mêmes. Dans ce dernier type d'évaluation, les questions liées à la qualité des activités, à leur adéquation avec les besoins des utilisateurs et à leur accessibilité sont donc centrales. Par exemple, les éléments suivants peuvent alors être sondés :

- le niveau d'adéquation entre la formation des tuteurs et les besoins des tutorés ;
- la qualité du jumelage ;
- la régularité des rencontres, leur fréquence et leur durée ;
- la qualité du suivi des tuteurs eux-mêmes ;

- le niveau de pertinence et de disponibilité des ressources ou le degré d'accessibilité à des locaux.

L'évaluation du travail effectué par les tuteurs fait également partie de l'évaluation du déroulement du programme.

2.2 L'évaluation des effets du programme

L'évaluation des effets peut avoir lieu en cours de route et à la fin du programme, selon la portée des effets visés (court ou long terme). D'une part, il est important que cette évaluation soit mise sur pied en fonction des objectifs du programme. D'autre part, il est préférable de l'amorcer seulement après que le programme a connu une certaine période de stabilité (Beaudry et Viens, 1999).

Il peut être utile toutefois de commencer l'évaluation des effets pendant que le programme suit son cours (Boud, 2001), car elle peut s'avérer très utile au maintien de la motivation des tuteurs et des tutorés (Akela, 2003, p. 15). Les résultats de l'évaluation apporte-

ront aux tuteurs des informations sur la façon dont leurs interventions ont influencé le processus d'apprentissage des tutorés, informations qui leur permettront de réorienter leurs interventions et de corriger le tir au besoin (Wood, 2001 dans Falchikov, 2001, p. 237 et 240). L'évaluation à ce moment présente aussi l'avantage de donner aux personnes en charge une idée plus juste des forces et des faiblesses du programme jusque-là pour ensuite communiquer ces observations aux tuteurs afin de les aider à améliorer leurs pratiques. Ajoutons que cette évaluation peut, au-delà des objectifs de départ, révéler des effets imprévus, qu'ils soient positifs ou non.

9 Ces modèles d'évaluation s'inspirent en partie de la typologie de Beaudry et Viens (1999).

2.3 Les modalités de l'évaluation

Les modalités (ou les outils) de l'évaluation varient généralement en fonction du type d'évaluation privilégié et des objectifs du programme. Ainsi, pour scruter le déroulement des séances de tutorat, il peut être utile que les paires tuteur-tutoré enregistrent leurs progrès dans un document ou un journal de bord, et qu'une personne-ressource responsable du tutorat assure le suivi de ces éléments. On peut aussi avoir recours à des rencontres de «débriefing» pour discuter avec les tuteurs et les tutorés et obtenir leurs impressions, ensemble ou séparément, individuellement ou en groupe. L'observation des séances peut s'avérer pertinente dans le cadre d'une évaluation des effets, puisque même le meilleur des tuteurs peut ignorer quels sont ses points faibles. Pour structurer de telles observations, il est recommandé d'établir une liste des techniques utilisées pendant les séances et de recourir à la vidéo. Notons également que l'auto-évaluation par les tutorés de leurs apprentissages leur donne l'occasion de mesurer le chemin parcouru, ce qui peut avoir un effet sur leur motivation (Cohen, Boud et Sampson dans Falchikov, 2001, p. 250-253). Enfin, certains auteurs font valoir qu'il est nécessaire de prévoir plus d'une session d'évaluation de façon à permettre aux tutorés étudiants ainsi qu'aux tuteurs de découvrir comment ils peuvent utiliser l'évaluation de la façon la plus efficace possible (Cohen, Boud et Sampson dans Falchikov, 2001, p. 250).

Dans tous les cas, il faut impérativement définir les questions à explorer à l'aide de ces outils en fonction des éléments suivants :

- la raison d'être du programme
- les objectifs
- la clientèle ciblée et celle rejointe
- les produits développés
- les résultats attendus
- les retombés non attendues
- les leçons tirées
- les suites du programme

En d'autres mots, ce sont les caractéristiques du programme de tutorat qui guideront dans une grande mesure les décisions que vous prendrez sur le plan de l'évaluation.

**Vous trouverez
un résumé
de cette section
à l'annexe 4.**

Le soutien par les pairs : l'expérience du projet « **What Works?** » en Grande-Bretagne

Le projet **What Works?** est une initiative conjointe de la Paul Hamlyn Foundation et du Higher Education Funding Council for England (HEFCE). Son objectif, plutôt ambitieux : générer des données probantes en évaluant de manière rigoureuse un ensemble de pratiques susceptibles d'accroître le taux de persévérance (continuation rate) et le taux de diplomation (completion rate) des étudiants britanniques répartis dans une vingtaine d'établissements universitaires. Le projet comportait deux phases. Dans la phase exploratoire (2008-2011), sept projets représentant sept approches différentes ont été déployés et évalués pour mesurer leur efficacité et pour identifier les conditions gagnantes associées à ces approches. Sur la base de ce premier essai, les gestionnaires et les chercheurs ont développé une approche globale fondée sur des principes généraux qui, à leurs yeux, augmentaient les chances de succès de ces projets. Durant la deuxième phase (2013-2014), ils ont mis sur pied un ensemble de projets s'inspirant de ces principes, un certain nombre de projets misant sur le soutien par les pairs.

La première phase a mis en évidence un constat qui, sans faire l'unanimité, rallie un nombre croissant de personnes qui cherchent à mieux soutenir les étudiants : « C'est la dimension humaine de l'enseignement supérieur qui arrive en tête de liste — se faire des amis, se sentir en confiance et, par-dessus tout, sentir que l'on fait partie du cours, du programme d'études et de l'établissement d'enseignement — c'est cela qui constitue le socle de la réussite étudiante.¹⁰ »

Dans ces conditions, le soutien par les pairs peut jouer un rôle capital. Les conclusions du projet **What Works?** ne laissent aucun doute à ce sujet. Le recours au tutorat peut :

- a. Permettre aux étudiants de créer des liens avec un membre du personnel associé à leur programme d'études, ce qui les aide à se sentir mieux connectés ;
- b. Aider les membres du personnel à mieux connaître les étudiants de leur programme d'études ;
- c. Rassurer les étudiants en leur donnant des conseils ainsi qu'une rétroaction immédiate par rapport à leur parcours académique.

Selon les auteurs du rapport, un programme de tutorat efficace possède les caractéristiques suivantes :

- a. Il doit être proactif, en ce sens que les étudiants doivent être aidés pour trouver des tuteurs et obtenir leurs services ;
- b. Il doit convier les étudiants à des rencontres tôt dans le trimestre ;
- c. Il doit faciliter l'établissement de liens réciproques entre les deux parties (tuteurs et tutorés) ;
- d. Le soutien aux étudiants doit être bien structuré et ses objectifs doivent être clairs et explicites ;
- e. Le programme doit être intégré à la vie académique du programme d'études et ses liens avec la structure universitaire doivent être apparents ;
- f. Il doit faciliter l'identification des étudiants en difficulté afin de leur offrir un soutien adéquat ;
- g. Il doit avoir des liens avec les autres services qui offrent aux étudiants un soutien par les pairs et dont les visées sont plus sociales.

¹⁰ Voici le texte original : « It is the human side of higher education that comes first — finding friends, feeling confident and above all, feeling a part of your course of study and the institution — that is the necessary starting point for academic success. » Thomas, Hill, O'Mahony et Yorke, 2017, p. 6.

Les programmes de tutorat engendrent-ils des bénéfices associés aux liens sociaux et au réseautage plus dense? Lesquels? Selon les auteurs, les programmes ont une incidence directe sur la réussite étudiante :

- a.** Meilleure intégration à la vie académique et sentiment d'appartenance plus prononcé;
- b.** Confiance accrue chez les étudiants quant à leur capacité de se montrer à la hauteur des exigences de leur programme d'études;
- c.** Motivation accrue qui les pousse à accomplir le travail requis pour réussir;
- d.** Meilleur partage des connaissances tacites qui facilitent le choix des cours ainsi que la préparation aux examens;
- e.** Meilleur soutien affectif;
- f.** Prise de conscience par les étudiants qu'ils ne sont pas si différents des autres étudiants qui progressent bien dans leur programme d'études.

En somme, les programmes de tutorat par les pairs offrent une aide informelle qui facilite le passage vers les études supérieures tout en permettant aux étudiants de mieux utiliser les ressources académiques et sociales mises à leur disposition. Près des trois-quarts des 281 étudiants interrogés à ce sujet dans le cadre du projet affirment que le soutien par les pairs les a aidés à s'intégrer à leur nouveau milieu et à développer leur sentiment d'appartenance.

Le rapport contient une analyse détaillée des diverses expériences mises de l'avant par les établissements universitaires participants qui ont choisi de miser sur le soutien par les pairs.

3 Les éléments facilitateurs

Certains éléments prérequis facilitent beaucoup l'implantation d'un programme de tutorat par les pairs.

3.1 Le soutien donné par la direction du programme d'études

Le soutien donné par la direction du programme d'études joue un rôle clé dans la réussite du programme de tutorat. Pour obtenir un tel soutien, les personnes intéressées à lancer un programme de tutorat doivent expliquer clairement et succinctement les visées de leur programme de tutorat et ses effets potentiels sur l'apprentissage des étudiants. Elles soumettront, par exemple, un document d'une ou deux pages à la direction pour présenter le modèle de tutorat par les pairs envisagé. Les éléments suivants devraient apparaître dans un tel document :

- raison d'être du programme
- objectifs du programme
- avantages du tutorat
- aperçu du programme de tutorat proposé
- mesures de succès – évaluation des effets
- coûts projetés
- témoignages de tuteurs et de tutorés¹¹

3.2 Les interventions des enseignants

Il est important de pouvoir compter sur le soutien des enseignants qui sont responsables des cours pour lesquels il existe une offre de tutorat par les pairs. Dans le meilleur des cas, c'est l'enseignant qui présentera aux étudiants du cours les bénéfices de la participation au tutorat à court terme (par rapport au cours) et à long terme (par rapport au futur emploi, par exemple). Les enseignants peuvent aussi superviser les tuteurs et intervenir en cas de besoin, mais sans trop brider l'autonomie de leurs étudiants, puisque cette dernière est nécessaire au succès des activités de tutorat. C'est là une question de sensibilité et de dosage (Hampton, 2001 dans Falchikov, 2001, p. 248). Le tuteur exerce des fonctions différentes de celles d'un auxiliaire d'enseignement, par exemple, car ce dernier doit s'assurer qu'il livre un contenu en conformité avec les exigences de l'enseignant responsable du cours.

Les interventions de l'enseignant peuvent se faire à travers des observations, des discussions avec les étudiants, la lecture de rapports de tutorat de groupe formels ou informels ou de journaux de bord d'étudiants, ou encore, par le suivi des rapports d'auto-évaluation ou d'évaluation entre pairs. Si l'enseignant est réticent à jouer ce rôle, la direction du programme de tutorat peut désigner une personne-ressource, tel un conseiller à la réussite, qui pourra l'exercer.

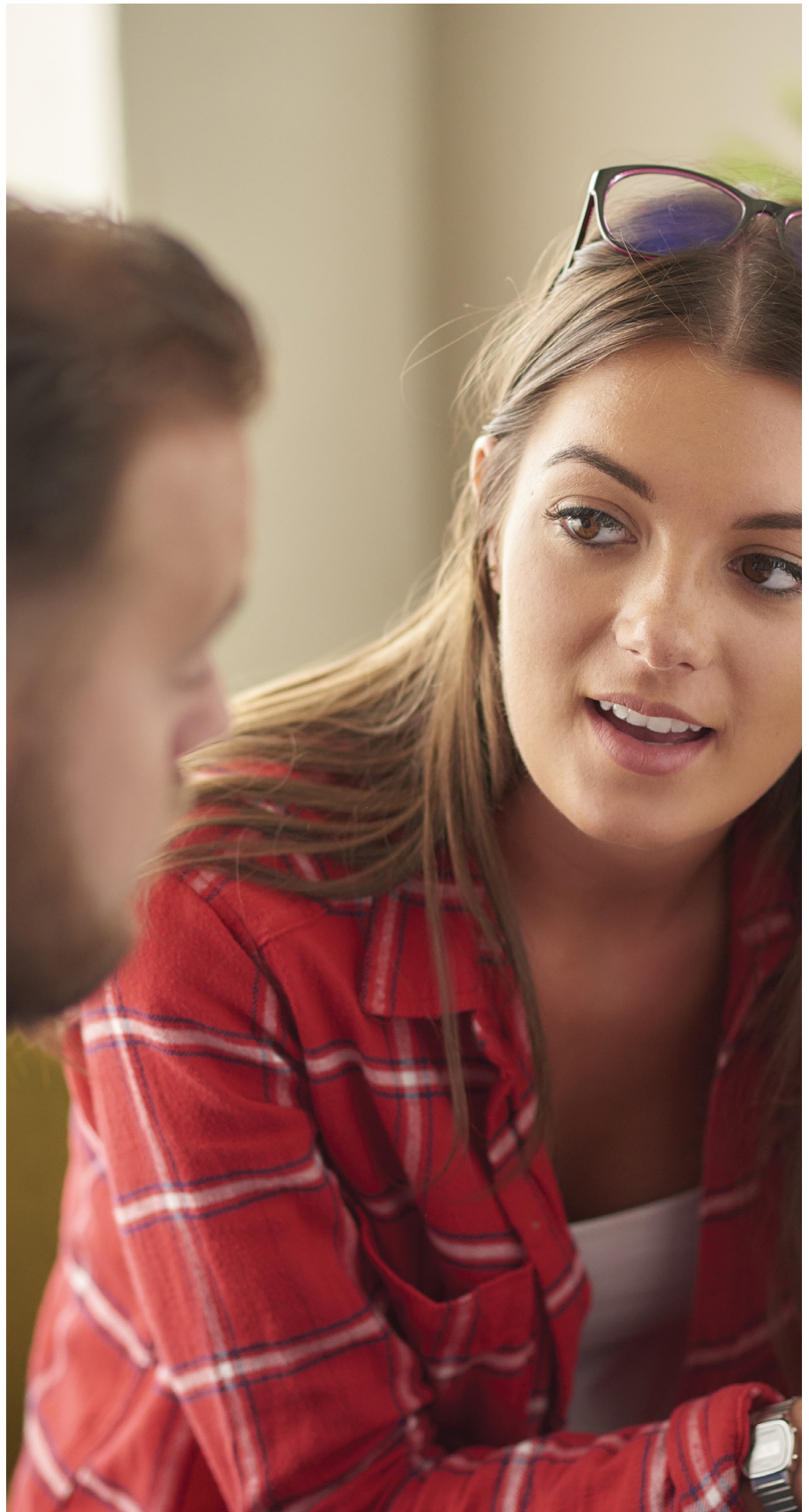
3.3 La motivation des étudiants

Un ensemble de facteurs favorisent la participation des étudiants aux séances de tutorat. Certains auteurs pensent que «les résultats d'apprentissage que les étudiants attendent du cours, leur expérience préalable de travail en groupe et de participation collaborative, notamment leur perception sur le fait que le travail a été un succès ou pas, et s'il a été évalué équitablement ou pas» (Boud, 2001, p. 51) sont des éléments importants de motivation. À cela, il faut ajouter un certain nombre de questions pratiques, telles que le temps mis à leur disposition, la possibilité d'accéder à un local pour les rencontres, la manière dont le tutorat sera évalué et, surtout, la perception de la charge de travail qui les attend avant même d'y ajouter les séances de tutorat. Si cette charge est déjà perçue comme trop importante, toute suggestion d'activité supplémentaire telle que le tutorat risque d'être rejetée.

Autre élément facilitateur de motivation: les étudiants participeront davantage aux séances de tutorat si elles sont clairement intégrées à leur programme d'études et à leurs cours: «Cette approche sera légitimée comme étant une partie de l'expérience normale de l'étudiant et de la préparation au marché du travail» (Boud, Cohen et Sampson, 2001, p. 51). La congruence entre les principaux aspects du programme de tutorat, soit le contexte, la philosophie, les objectifs, les types d'apprentissage et d'évaluation, est donc importante.

11 Inspiré de Akela (2003).

Enfin, soulignons que les étudiants ont tendance à garder leur motivation lorsqu'ils ont la possibilité d'échanger avec des pairs également engagés dans les séances de tutorat. Cela suppose un climat général favorisant des discussions réflexives, le droit à l'erreur, et le travail coopératif plutôt que la compétition¹². Si ces éléments sont présents, la motivation naturelle à apprendre les uns des autres sera présente (Wood, 2001 dans Falchikov, 2001, p. 241).



12 Pour une liste plus détaillée concernant les prérequis à la création d'un climat de classe favorable au tutorat, voir les écrits de Boud (2001) et Wood (2001) dans Falchikov, 2001, p. 240.

Annexe 1

Contrat d'apprentissage entre le tuteur et l'étudiant

Exemple d'un programme de tutorat développé à l'Université de Montréal

1. L'étudiant et le tuteur s'engagent mutuellement à avoir en main les codex, les livres ainsi que tout le matériel nécessaires au bon fonctionnement de la période de tutorat lors de leur rencontre.
2. L'étudiant s'engage à faire parvenir à son tuteur, deux ou trois jours avant la date souhaitée de rencontre, les informations suivantes (toujours inclure toutes les lettres de l'acronyme).

Q.U.E.S.T.I.O.N

- Q** Questions précises et section prédéterminée de la matière à approfondir
- U** Urgence ou priorité du besoin ressenti par l'étudiant
- E** Encadrement souhaité: révision et décortication de la théorie, exercices préparatoires, méthodes d'apprentissage avant un examen, pratique manuelle
- S** Sigle du cours
- T** Temps approximatif requis et estimé pour le tutorat (1, 2, 3 heures)
- I** Informations pour que le tuteur puisse le rejoindre (adresse courriel, numéro de téléphone)
- O** Horaire et disponibilité de l'étudiant pour les rencontres de tutorat
- N** Nom complet et année de l'étudiant

3. L'étudiant qui se voit dans l'impossibilité de se présenter à une rencontre de tutorat doit prendre tous les moyens nécessaires pour rejoindre son tuteur, puis obtenir une confirmation de ce dernier au sujet de l'annulation de la rencontre au moins 24 heures avant l'heure prévue.
4. L'étudiant qui omet de se présenter à sa rencontre de tutorat, et ce, sans avoir averti son tuteur 24 heures à l'avance se doit de payer des frais de X\$ à son tuteur. Après une deuxième absence, le tuteur se réserve le droit d'arrêter de fournir des services à l'étudiant concerné.
5. L'étudiant se doit de se présenter à l'heure à son tutorat, en ayant avec lui en argent comptant le montant de X\$ l'heure de tutorat donnée. Si le tutorat se prolonge au-delà de la durée prévue initialement, des frais de X\$ par tranche de 15 minutes seront à payer par l'étudiant à la fin de la rencontre.
6. Le tuteur s'engage à toujours être présent à l'heure prévue de la rencontre de tutorat avec son étudiant.

7. Si le tuteur se voit dans l'impossibilité d'assister à la rencontre de tutorat, il doit prendre tous les moyens nécessaires pour rejoindre son étudiant, et obtenir une confirmation de ce dernier au sujet de l'annulation de la rencontre au moins 24 heures avant l'heure prévue. De plus, il se doit de communiquer avec les autres tuteurs inscrits sur la liste de courriels afin de recommander son étudiant à un autre tuteur potentiellement disposé à le remplacer, afin de fournir des services adéquats à l'étudiant requérant.
8. Afin d'optimiser la qualité du tutorat, un maximum de quatre étudiants à la fois peuvent s'inscrire pour une même séance de tutorat.
9. Les seuls lieux de rencontre autorisés pour les séances de tutorat sont les locaux des différents pavillons appartenant à l'Université de Montréal.
10. En tout temps, un tuteur ou un étudiant peuvent refuser de poursuivre les rencontres de tutorat et y mettre un terme, pour quelque motif que ce soit, tout en prenant soin d'informer clairement la personne concernée de son refus.

À titre de tuteur et d'étudiant, nous nous engageons à respecter le présent contrat d'apprentissage.

Signature du tuteur

Date

Signature du tuteur

Date

NB: Le tutorat est une période privilégiée pour permettre à l'étudiant d'améliorer ses apprentissages par de l'aide à l'étude.

Annexe 2

Code d'éthique — programme de tutorat

Exemple de formulaire à l'Université de Montréal

Objectif

L'objectif général visé par le code d'éthique est d'assurer que les activités de tutorat se déroulent dans un climat propice à protéger le droit des étudiants.

Le code d'éthique vise également le respect de toute personne dont il pourrait être question lors des contacts téléphoniques ou autres.

Principes d'action

1 Éthique

Dans le cadre de son travail auprès des étudiants du programme, le tuteur s'engage à respecter les principes d'action suivants :

- a. S'identifier clairement et présenter adéquatement le programme de tutorat.
- b. Être attentif aux répercussions de ses attitudes, gestes, paroles sur l'étudiant.
- c. Manifester du respect à l'étudiant en suivant les règles élémentaires de politesse et de courtoisie.
- d. Se faire un devoir de recommander l'étudiant aux personnes ou aux services appropriés.
- e. S'assurer de l'exactitude de l'information transmise.

2 Confidentialité

Le tuteur doit garder confidentielle toute information obtenue et, en aucun cas, divulguer quelque renseignement que ce soit (nom, numéro de téléphone, nature du problème ou autre).

À titre de tuteur, je m'engage à respecter le présent code d'éthique.

Signature

Annexe 3

Déploiement d'un programme de tutorat : aide-mémoire

1 Les étapes de la mise en œuvre

a. Identifier les besoins des étudiants

- Quels sont les principaux besoins des étudiants ?
- Quels problèmes cherche-t-on à résoudre en créant ce programme de tutorat par les pairs ?

b. Clarifier les objectifs du programme et les rôles des tuteurs

- Quelle est la situation que l'on souhaite modifier par le programme de tutorat ?
- Est-on capable de rédiger l'objectif (ou les objectifs) et le résultat attendu dans un langage facile à comprendre ?
- Est-on capable de faire la différence entre :
 - un objectif général (par exemple, «le tuteur développe ses compétences pour améliorer ses résultats académiques» ou «le tuteur s'intègre dans le milieu universitaire») et
 - un objectif spécifique avec un résultat mesurable (par exemple, «avec le soutien d'un tuteur, le tuteur développe ses compétences pour améliorer ses résultats académiques et réussit son examen final») ?

c. Trouver le financement

- Quel est le budget alloué au programme ?
- D'où provient ce financement ?
- De quelles ressources humaines dispose-t-on pour implanter et faire fonctionner le programme de tutorat ?
- Quelles sont les dépenses à prévoir ?

- Il faut penser aux fournitures de bureau, au temps du personnel pour la planification, l'organisation et le fonctionnement du programme, au matériel pour publiciser le programme, au temps consacré par les tuteurs et à leur rémunération, au coût des événements spéciaux, aux autres dépenses diverses...

- Quelle est la pérennité du financement ?

d. Définir la forme et le contenu des séances

- En fonction des objectifs poursuivis, quelle est la formule de tutorat choisie ? (Le tableau synthèse «Types de relations tutorales» de la partie 1.1.4 peut aider à choisir en fonction de différents critères)

e. Rédiger un code d'éthique

- Tout est-il mis en œuvre pour que confidentialité, respect et confiance soient incontournables et que les personnes s'engagent à respecter ces éléments ?

2 La coordination de la mise en œuvre

a. Recruter les tuteurs

- Quel est le profil type des tuteurs que vous désirez recruter ?
- Comment rejoindre les étudiants correspondant au profil désiré ?
- Durant l'entrevue: ont-ils de bonnes aptitudes à communiquer ?
- Durant l'entrevue: ont-ils le désir de partager leurs savoirs et expériences ?

b. Recruter les tutorés

- Doit-on cibler les étudiants qui auront droit au service, et si oui, sur quelles bases ?
- Comment faire la promotion du programme auprès de ces étudiants ?
- Sont-ils ouverts d'esprit et positifs ?
- Sont-ils désireux d'apprendre ?

c. Informer les tuteurs

Il est important d'organiser une rencontre d'information au cours de laquelle on répondra aux questions suivantes :

- Quelle est la raison d'être du tutorat ?
- Quel est l'objectif du programme ?
- Quels sont le format, la structure et la durée du programme de tutorat ?
- Quels sont les avantages de cet engagement ?
- Quelles sont les exigences en termes de temps et d'attentes ?
- Sur quoi se base la sélection des participants et quels sont les critères de jumelage ?
- Que contient le code d'éthique ?

- Quelles sont les mesures de réussite et sur quoi porte l'évaluation ?

- Quelles sont les ressources disponibles ?
- Comment s'inscrire ?

d. Former les tuteurs et les tutorés

- Leur est-il expliqué ce qu'ils ont à faire ?
- Leur est-il montré comment le faire ?
- Ont-ils la possibilité de mettre en œuvre rapidement ce qu'ils viennent d'apprendre ?
- Un document de rappel est-il distribué aux tuteurs en fin de formation ?

e. Rémunérer les tuteurs

- Un mode de reconnaissance de la contribution des tuteurs est-il prévu ?

f. Organiser les séances et/ou les paires tuteurs-tutorés

- Qui supervisera l'organisation des séances, l'horaire des séances ainsi que la réservation des salles ?
- Comment ces informations seront-elles communiquées aux tuteurs et aux tutorés ?
- Est-ce un comité qui assurera le jumelage, ou les tutorés qui choisiront leur propre tuteur ?
- Une collecte de données a-t-elle été organisée afin de former les paires ?

g. Fixer un horaire

- La régularité des rencontres est-elle favorisée ?
- La fréquence et la durée des rencontres sont-elles prévues ?

h. Organiser l'encadrement des tuteurs et le support aux tuteurs et tutorés

- Une personne responsable du tutorat a-t-elle été désignée?
- Est-il prévu que le tuteur note au fur et à mesure le travail accompli en vue de faciliter le suivi?

i. Donner accès à des outils de travail

- Existe-t-il du matériel développé spécialement pour le programme de tutorat (par exemple, le calendrier des séances, les coordonnées des tuteurs, des feuilles de temps)?
- Des documents réguliers associés à un cours sont-ils mis à la disposition des tuteurs et des tutorés?

j. Fidéliser les tuteurs et les tutorés

- Le temps des tuteurs est-il bien utilisé?
- Les objectifs fixés sont-ils réalistes?
- Existe-t-il un coordonnateur qui offre du soutien?
- Les tuteurs ont-ils accès à des ressources et à un réseau de soutien durant toute l'expérience?
- Comment va-t-on reconnaître la contribution des tuteurs?
- Comment va-t-on célébrer les réussites des tutorés?
- Comment informera-t-on les autres personnes des succès du programme de tutorat par les pairs?

3 La publicisation du projet

- Des rappels fréquents de l'existence du programme de tutorat auprès des étudiants, de la direction des facultés et des départements sont-ils prévus?
- Ces rappels prennent-ils différentes formes (journées d'accueil, rappels en début de session et avant le premier examen, envoi de l'horaire des séances par courriel avant chaque examen, pose d'affiches publicitaires, etc.)?
- Quels accessoires de marketing produira-t-on?
- Quels avantages de l'engagement décrira-t-on dans le matériel de marketing pour vendre le programme?¹⁴

14 Inspiré de Akela (2003).

Annexe 4

Exemple de formulaire de participation (comme tuteur) au programme de tutorat par les pairs de l'Université de Montréal



Programme de tutorat — Année universitaire 2019/20

Je désire participer au programme de tutorat pour les étudiants du programme XYZ.

Nom: _____

Promotion: _____

Courriel: _____

Précisez l'année et/ou les sigles des cours pour lesquels vous désirez être tuteur:

Je m'engage à suivre l'atelier préparatoire offert par le CÉSAR: oui non

Je m'engage à respecter le code d'éthique des tuteurs: oui non

Ma moyenne académique est > 3.0: oui non

Échec dans un cours et/ou stage: oui non

Combien d'heures/semaine croyez-vous pouvoir offrir au programme de tutorat:

Signature: _____

Approuvé par: _____

La direction du programme XYZ se réserve le droit de retirer toute candidature ne répondant pas aux exigences de notre programme académique (code de déontologie, code de conduite, etc.).

Annexe 5

L'évaluation en bref

1 L'évaluation du programme (implantation et processus)

L'évaluation des tuteurs peut porter sur les éléments suivants.

- Le niveau de contrôle de soi-même à travers :
 - la ponctualité
 - la régularité
 - la gestion du temps
 - l'organisation
- La capacité à communiquer à travers :
 - la capacité d'écoute
 - la capacité à parler de façon claire
- La capacité d'initiative à travers :
 - la motivation personnelle¹⁵
 - la capacité à décider d'agir de façon autonome
- Le sens du travail en équipe à travers :
 - la capacité à établir des relations de travail
 - la capacité à faire des compromis¹⁶

2 L'évaluation des effets du programme de tutorat

Pour un tutorat dont la finalité est le soutien aux apprentissages, l'évaluation des effets pourra porter sur les éléments suivants :

- Le développement d'un sentiment de compétence personnelle;
- Le développement d'une meilleure autonomie et d'une meilleure discipline de travail;

- L'accroissement de la motivation et de la confiance;
- La réutilisation régulière des outils et stratégies acquis pendant le tutorat (Côté, 2013).
- Une amélioration des résultats scolaires.

3 Les modalités de l'évaluation

- Est-il possible de planifier la collecte des données nécessaires pour l'évaluation dès la définition des objectifs du programme de tutorat ?
- Quels sont les besoins en matière d'évaluation (amélioration continue, élargissement d'un projet pilote)?
- De quelles ressources dispose-t-on pour évaluer le programme de tutorat (temps, ressources financières, ressources humaines)?
- Quels sont les éléments sur lesquels une rétroaction est souhaitée (pertinence, fonctionnement, effets)?
- Quelles modalités d'évaluation veut-on sélectionner (tenue d'un journal de bord par les tuteurs et tutorés, rencontres de suivi par des enseignants, entrevues de fin de programme, feuilles d'évaluation...)?
- À quelle fréquence cette information sera-t-elle recueillie?
- Quel type de questions va-t-on privilégier (les questions ouvertes donnent une information plus large et plus profonde; les échelles et les listes de contrôle donnent une information limitée, mais plus facile à analyser du point de vue statistique^{17 18})?

15 Pour une liste de conseils destinés à améliorer la motivation des étudiants tutorés, voir Wood (2001) dans Falchikov (2001, p. 244).

16 Adapté de Wood, 2001 dans Falchikov, 2001, p. 237

17 Akela (2003, p. 59).

18 Fortin (2003, p. 43).

Bibliographie

AKELA, Peoples (2003). *Concevoir et implanter un programme de mentorat*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 63 p. (Collection Mentorat).

BEAUDRY, Jean, et Christian VIENS (1999). *La fonction évaluation: un cadre de référence pour s'y retrouver*, Direction de la santé publique, Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie.

BOSSAERTS, Bea (2007). *Le tutorat d'étudiants. Exemples de bonnes pratiques en Belgique*, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin.

BOUD, David, Ruth COHEN et Jane SAMPSON (2001). *Peer Learning in Higher Education*, London, Kogan Page, 184 p.

CLARK, Robin, Jane ANDREWS et Kim DAVIES (2011). *Peer Mentoring Works! Institutional Manual*, Aston University, Bangor University.

CONSEIL DES AFFAIRES ACADÉMIQUES (2013). *Implantation d'un projet de tutorat par les pairs*, Premier Midi-réussite de l'Université de Montréal, Montréal, CÉSAR.

DUNBERRY, Alain, et Céline PÉCHARD (2007). *L'évaluation de la formation dans l'entreprise: état de la question et perspectives*, Montréal, Centre interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente (CIRDEP), UQAM, 48 p.

FALCHIKOV, Nancy (2001). *Learning Together. Peer Tutoring in Higher Education*, London, Routledge Falmer.

FORTIN, Julie (2003). *Évaluer un programme de tutorat*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 88 p. (Collection Mentorat).

THOMAS, Liz (2012). *Building Student Engagement and Belonging in Higher Education at a Time of Change: Final Report from the What Works? Student Retention and Success Programme*, 102 p.

THOMAS, Liz, Michael HILL, Joan O'MAHONY et Mantz YORKE (2017). *Supporting Student Success Strategies for Institutional Change: Final Report of the What Works? 2 Student Retention and Success Programme*, 85 p.

THOMAS, Liz, Robin CLARK et Jane ANDREWS (Eds.) (2012). *Compendium of Effective Practice in Higher Education Retention and Success*, Aston University, Birmingham and the Higher Education Academy, 164 p.

TOPPING, Keith (2000). *Tutoring*, UNESCO, 30 p. (Collection Educational Practices Series-5).

