

Rapport d'évaluation

Projet-pilote de mentorat (2019-2021)

PRÉSENTÉ À
L'ORDRE DES ORTHOPHONISTES ET AUDIOLOGISTES DU QUÉBEC

PAR
MARIE-ÈVE CATY¹
NATHALIE LAFRANCHISE²
MAXIME PAQUET²
MARILOU BÉLISLE³
JACQUES BERTRAND⁴

¹ DÉPARTEMENT D'ORTHOphonie, UQTR

² UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

³ UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

⁴ UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

⁵ DÉPARTEMENT DES SCIENCES COMPTABLES, UQTR

Avec la collaboration de :
Joseph Thibeault, étudiant en psychologie à l'UQTR
Andrée-Anne Lepage, étudiante en psychologie à l'UQTR

LE 30 SEPTEMBRE 2021



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution –
Pas d'Utilisation Commerciale – Pas de Modification 4.0 International.

Cette recherche a été financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
(Subvention d'engagement partenarial 892-2019-2013)



Ce rapport présente les résultats remis au partenaire.
Une version complète, interprétée et évaluée par les pairs sera soumise à une revue scientifique.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	6
1. APERÇU DES PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS EN LIEN AVEC LES OBJECTIFS DU PROJET-PILOTE (RESULTATS DU VOLET QUANTITATIF DU PROJET DE RECHERCHE).....	8
2. RESUME DES AVANTAGES ET BÉNÉFICES DU MENTORAT TELS QUE PERÇUS PAR LES MENTORE(S) ET LES MENTORE(E)S (RESULTATS DU VOLET QUALITATIF DU PROJET DE RECHERCHE, SOIT DES <i>FOCUS GROUPS</i>)	8
2.1 <i>Avantages et bénéfices perçus par mentor(e)s</i>	9
2.2 <i>Avantages et bénéfices perçus par mentoré(e)s</i>	10
3. SOMMAIRE DE L'ANALYSE FINANCIERE.....	12
4. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	12
1. INTRODUCTION	14
2. CONTEXTE DE LA RECHERCHE	14
2.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION	14
2.2 LA CULTURE MENTORALE DE L'OOAQ.....	15
2.3 L'ORIGINE DU PROJET-PILOTE : POURQUOI DU MENTORAT FORMEL ?	15
2.3.1 LE MENTORAT : UNE NÉCESSITÉ POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES MEMBRES	16
3. DESCRIPTION DU PROJET-PILOTE DE MENTORAT DE L'OOAQ	16
3.1 ASSISES DU PROJET-PILOTE DE MENTORAT	17
3.2 DEFINITION ET TYPE DE MENTORAT.....	18
3.3 OBJECTIFS DU PROJET-PILOTE DE MENTORAT	18
3.4 RESUME DES ETAPES DU PROJET-PILOTE	19
4. MÉTHODOLOGIE	20
4.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE	21
4.2 PROCÉDURES.....	21
4.2.1 <i>Volet quantitatif (objectifs 1 et 2).....</i>	21
4.2.2 <i>Volet qualitatif (objectif 3).....</i>	22
4.3 INSTRUMENTS DE MESURE	22
4.3.1 <i>Volet quantitatif.....</i>	22
4.3.2 <i>Volet qualitatif.....</i>	24
4.4 PARTICIPANTS	25
4.5 ANALYSE DES DONNÉES	25
5. RÉSULTATS	25
5.1 DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON ET NOMBRE DE RENCONTRES MENTORALES.....	25
5.2 COMMENT INTERPRETER LES RESULTATS ?	26
5.3 RESULTATS RELATIFS A LA SATISFACTION	27
5.3.1 <i>Satisfaction générale.....</i>	27
5.3.2 <i>Information et recrutement.....</i>	31
5.3.3 <i>Formation initiale</i>	33
5.3.4 <i>Moyens de promotion</i>	35
5.3.5 <i>Coordination.....</i>	37
5.3.6 <i>Documentation</i>	39
5.3.7 <i>Relation mentorale</i>	41
5.3.8 <i>Rencontre de perfectionnement en petits groupes (mentor(e)s seulement)</i>	43

5.3.9 Activité de clôture.....	46
5.4 RESULTATS RELATIFS AUX FONCTIONS DU MENTORAT	48
5.4.1 Fonctions du mentorat chez les mentor(e)s.....	48
5.4.2 Fonctions du mentorat chez les mentoré(e)s	52
5.5 RESULTATS RELATIFS AUX IMPACTS DU PROJET-PILOTE	56
5.5.1 Impacts du projet-pilote chez les mentor(e)s	57
5.5.2 Impacts du projet-pilote chez les mentoré(e)s	59
5.6 RESULTATS RELATIFS AUX DIMENSIONS DE LA PROFESSIONNALISATION (BELISLE ET AL., 2017)	61
5.6.1 Culture professionnelle.....	62
5.6.2 Identité professionnelle.....	65
5.6.3 Compétences professionnelles	68
5.7 RESULTATS RELATIFS AU SENTIMENT D'AUTO-EFFICACITE (RAELIN, 2010)	72
5.8 RESULTATS LIES A L'IMPACT DE LA PANDEMIE DE CORONAVIRUS SARS-COV-2 SUR LE PROJET-PILOTE.....	73
5.9 RESULTATS QUALITATIFS TIRES DES FOCUS GROUP.....	75
5.9.1 Avantages et bénéfices perçus du mentorat par les mentor(e)s.....	75
5.9.2 Avantages et bénéfices perçus du mentorat par les mentoré(e)s	78
5.9.3 Constats généraux à propos de l'expérience de mentorat dans le cadre de ce projet-pilote	80
6. ANALYSE FINANCIÈRE.....	81
6.1 RESULTATS DE L'ANALYSE FINANCIÈRE DU PROJET-PILOTE DE MENTORAT	81
6.2 ÉVALUATION FINANCIÈRE PRÉVISIONNELLE DE COHORTES FUTURES	82
7. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	84
7.1 FAITS SAILLANTS.....	84
7.2 ANALYSE GÉNÉRALE	84
7.3 RECOMMANDATIONS.....	85
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	86
ANNEXES	89

Liste des figures

Figure 1. Modèle du projet-pilote de mentorat de l'OOAQ, adapté de Cuerrier (2003, 2013)	17
Figure 2. Étapes du projet-pilote de mentorat	20
Figure 3. Degré de satisfaction générale des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec le projet-pilote.....	29
Figure 4. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec l'information et le recrutement.....	32
Figure 5. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec l'activité de formation initiale	34
Figure 6. Moyens de promotion ayant contribué à la décision des mentor(e)s et des mentoré(e)s de s'inscrire au projet-pilote	36
Figure 7. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec la coordination.....	38
Figure 8. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec la documentation ..	40
Figure 9. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec la relation mentorale	42
Figure 10. Degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec la rencontre de perfectionnement en petits groupes.....	45
Figure 11. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec l'activité de clôture	47
Figure 12. Niveau de présence de la fonction du mentorat Soutien personnel (psychosocial) et le degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec celle-ci	50
Figure 13. Niveau de présence de la fonction du mentorat Soutien professionnel et le degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec celle-ci	51
Figure 14. Niveau de présence de la fonction du mentorat Stimulation du développement professionnel et le degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec celle-ci	52
Figure 15. Niveau de présence de la fonction du mentorat Soutien personnel (psychosocial) et le degré de satisfaction des mentoré(e)s en lien avec celle-ci.....	54
Figure 16. Niveau de présence de la fonction du mentorat Soutien professionnel et le degré de satisfaction des mentoré(e)s en lien avec celle-ci.....	55
Figure 17. Niveau de présence de la fonction du mentorat Stimulation du développement professionnel et le degré de satisfaction des mentoré(e)s en lien avec celle-ci	56
Figure 18. Résultats des mentor(e)s aux questionnaires pré et post sur les impacts du projet-pilote	58
Figure 19. Résultats des mentoré(e)s aux questionnaires pré et post sur les impacts du projet-pilote	60
Figure 20. Résultats des mentoré(e)s aux questionnaires pré et post pour la dimension « culture professionnelle » de la professionnalisation	64
Figure 21. Résultats des mentoré(e)s aux questionnaires pré et post pour la dimension « identité professionnelle » de la professionnalisation	67
Figure 22. Résultats des mentoré(e)s aux questionnaires pré et post pour la dimension « compétences professionnelles » de la professionnalisation	69
Figure 23. Résultats aux questionnaires pré et post sur le sentiment de compétence des mentoré(e)s en lien avec les rôles professionnels.....	71

Liste des tableaux

Tableau 1. Caractéristiques socio-démographiques des participant(e)s recueillies au T0	26
Tableau 2. Résultats comparant le degré de satisfaction générale des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec le projet-pilote de mentorat de l'OOAQ	28
Tableau 3. Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec l'information et le recrutement	32
Tableau 4. Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et mentoré(e)s en lien avec la formation initiale	33
Tableau 5. Commentaires sur la formation initiale : points forts et points à améliorer selon les mentor(e)s et les mentoré(e)s	35
Tableau 6. Résultats comparant le degré satisfaction des mentor(e)s et mentoré(e)s en lien avec les moyens de promotion	36
Tableau 7. Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et mentoré(e)s en lien avec les suivis de l'équipe de coordination	37
Tableau 8. Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et mentoré(e)s en lien avec la documentation relative au projet-pilote de mentorat	39
Tableau 9. Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec la relation mentorale	41
Tableau 10. Degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec la rencontre de perfectionnement en petits groupes	44
Tableau 11 Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec l'activité de clôture	46
Tableau 12. Niveau de présence de chacune des fonctions du mentorat et le degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec celles-ci	49
Tableau 13. Niveau de présence de chacune des fonctions du mentorat et le degré de satisfaction des mentoré(e)s en lien avec celles-ci	53
Tableau 14. Résultats aux tests-t des questionnaires pré et post sur les impacts du projet-pilote chez les mentor(e)s	57
Tableau 15. Résultats aux tests-t comparant les scores moyens pré et post pour les impacts du projet-pilote chez les mentoré(e)s	59
Tableau 16. Résultats aux tests-t comparant les scores moyens globaux pré et post pour les dimensions de la professionnalisation chez les mentoré(e)s	61
Tableau 17. Résultats aux tests-t comparant les scores pré et post pour la dimension « culture professionnelle » de la professionnalisation	63
Tableau 18. Résultats aux tests-t comparant les scores pré et post pour la dimension « identité professionnelle » de la professionnalisation	66
Tableau 19. Résultats aux tests-t comparant les scores pré et post pour la dimension « compétences professionnelles » de la professionnalisation	68
Tableau 20. Résultats aux tests-t comparant les scores moyens pré et post pour le sentiment de compétence des mentoré(e)s en lien avec les rôles professionnels	70
Tableau 21. Résultats aux tests-t comparant les scores moyens pré et post pour les composantes de l'échelle d'auto-efficacité au travail chez les mentoré(e)s	73
Tableau 22. Perception de l'impact de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2 des mentor(e)s et des mentoré(e)s sur la participation au projet-pilote	74
Tableau 23. Coûts engagés dans le volet mentorat et le volet recherche	82
Tableau 24. Prévisions sur les coûts probables pour de futures cohortes	83

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Ce rapport témoigne du processus et des résultats d'un projet-pilote de mentorat pour lequel une subvention de recherche de 25 000\$ du Conseil de recherche en sciences humaines, organisme de recherche fédéral qui subventionne et soutient la recherche en sciences humaines au Canada. Le but de cette subvention de recherche en partenariat était d'assister l'Ordre des Orthophonistes et Audiologistes du Québec (OOAQ) dans le développement, l'implantation et l'évaluation d'un projet-pilote de mentorat visant à soutenir la pratique professionnelle de nouveaux membres à l'OOAQ et de générer des connaissances quant à l'implantation de programmes de mentorat pour les professionnels et à leurs impacts.

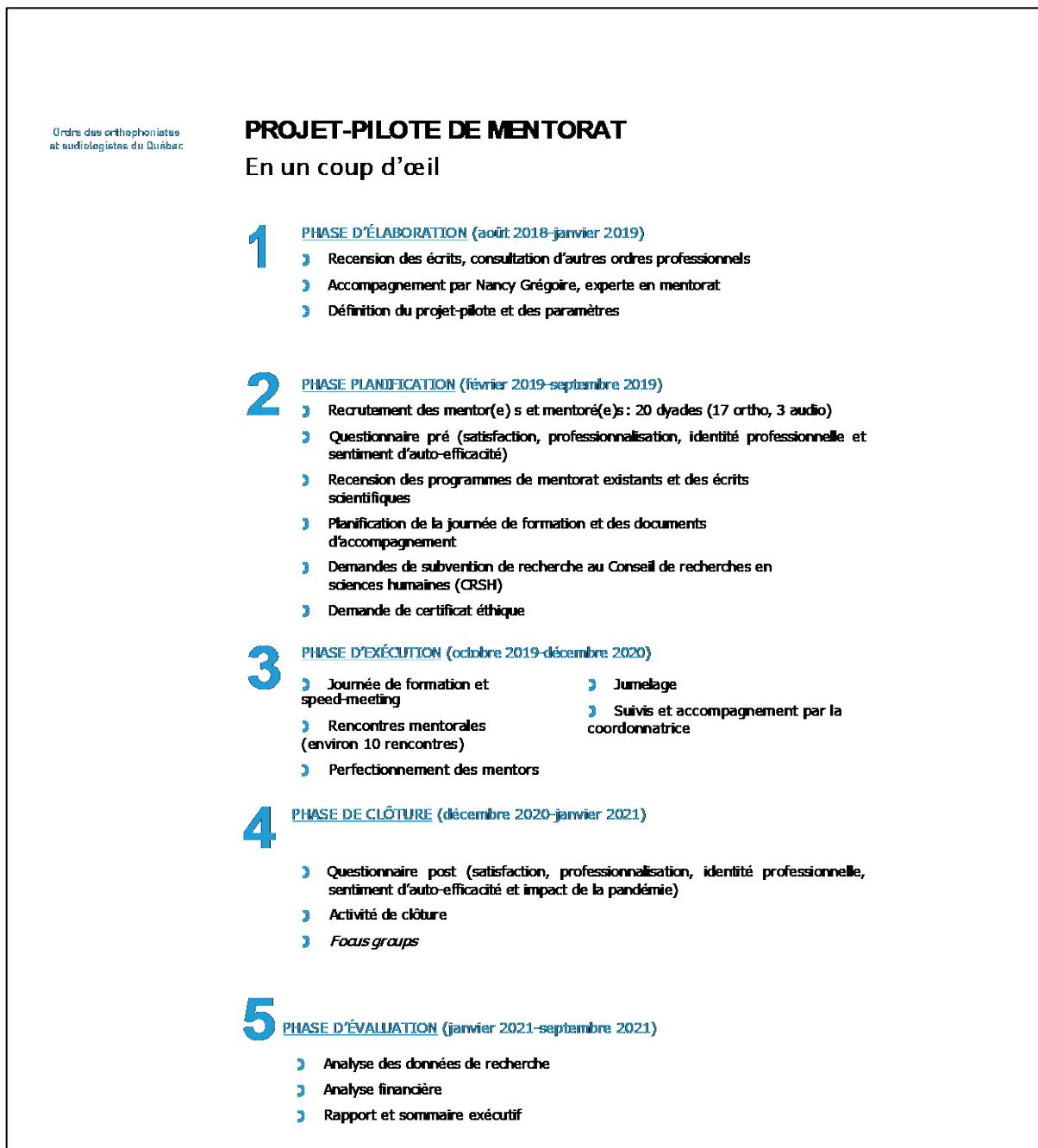
Ainsi, le projet de recherche comprenait deux volets : 1) un *pôle action* qui visait à assister l'OOAQ dans l'implantation optimale du programme de mentorat pour ainsi renforcer sa capacité d'innover dans ce domaine et 2) un *pôle recherche* comprenant des objectifs de recherche décrits à la section 3.1 du rapport détaillé. Le projet visait à produire des connaissances qui serviraient à éclairer la prise de décision de l'OOAQ quant à l'amélioration continue et la pérennisation du programme de mentorat et à diffuser un savoir au sujet du mentorat pouvant être transféré dans d'autres contextes. L'équipe de la direction du développement professionnel de l'OOAQ a été impliquée à toutes les étapes du projet de recherche. Il s'agit donc d'un projet de recherche *avec* et *pour* l'OOAQ puisqu'il a été créé pour répondre au besoin « d'explorer, développer et déployer de nouvelles approches de soutien à la pratique des membres » de l'OOAQ tel qu'exprimé dans son plan stratégique 2018-2023.

L'objectif du projet-pilote de mentorat était d'accompagner les membres inscrits à l'OOAQ depuis moins de deux ans dans leur développement professionnel au regard de :

- 1) leur appropriation des obligations déontologiques et réglementaires de la profession d'orthophoniste ou d'audiologiste ;
- 2) leurs compétences relativement aux sept rôles requis pour un orthophoniste (ACOROA, 2018a) ou un audiologiste (ACOROA, 2018b) ;
- 3) leur sentiment d'efficacité personnelle pour affronter les défis professionnels.

Le projet-pilote- incluant les composantes action et recherche- s'est déroulé d'août 2018 à août 2021 et a nécessité 41 rencontres de pilotage (totalisant 76 heures) pour le développement, la coordination et l'évaluation du projet-pilote et 4 rencontres de recherche (totalisant 8 heures). Au total 40 participant(e)s ont été recruté(e)s pour participer au projet-pilote de mentorat. Les rencontres de mentorat se sont déroulées entre octobre 2019 et décembre 2020. Au début et à la fin du projet-pilote, les participant(e)s ont rempli des questionnaires (volet quantitatif de la recherche) et à la fin ils(elles) ont participé à des groupes de discussion focalisée (*focus groups*) (volet qualitatif de la recherche). Un résumé des différentes étapes est présenté à la page suivante. S'ensuit un aperçu des principaux résultats obtenus en lien avec les objectifs du projet-pilote puis un résumé des bénéfices du mentorat tels que perçus par les mentore(s) et les mentoré(e)s. Pour terminer, les résultats de l'analyse financière sont sommairement présentés.

Figure : Étapes du projet-pilote de mentorat



1. Aperçu des principaux résultats obtenus en lien avec les objectifs du projet-pilote (résultats du volet quantitatif du projet de recherche)

Les résultats aux questionnaires pré et post ont montré que **les mentor(e)s et mentoré(e)s ayant participé au programme de mentorat se sont révélés généralement satisfaits des différents aspects du programme**. De plus, **les trois objectifs du projet-pilote ont été atteints**.

En ce qui concerne l'**objectif 1**- soit celui d'accompagner le développement professionnel au regard de l'appropriation des obligations déontologiques et réglementaires de la profession d'orthophoniste ou d'audiographe- **les résultats démontrent une amélioration statistiquement significative suite au projet-pilote de mentorat**.

- » À la toute fin du projet-pilote de mentorat, l'ensemble des participants rapporte avoir une compréhension suffisante des normes et des règles déontologiques de sa profession et les mettre en pratique de façon satisfaisante alors qu'une proportion des participants percevaient négativement ces aspects au début du projet-pilote.

Pour ce qui est de l'**objectif 2**- soit d'accompagner le développement professionnel au regard des compétences relativement aux sept rôles requis pour un(e) orthophoniste ou un(e) audiographe- **une augmentation statistiquement significative du sentiment de compétence en lien avec les sept rôles professionnels a été rapportée par les mentoré(e)s suite au projet-pilote de mentorat**.

- » Notons que la perception positive des mentoré(e)s quant à leurs compétences en lien avec les rôles de communicateur(trice), collaborateur(trice) et professionnel(le), a nettement augmentée.

Finalement, pour l'**objectif 3**- soit celui d'accompagner le développement professionnel au regard du sentiment d'efficacité personnelle pour affronter les défis professionnels- **il existe une différence significative pour le sentiment d'auto-efficacité globale au travail chez les mentoré(e)s entre les résultats pré et post**.

- » En d'autres mots, après le projet-pilote de mentorat, les mentoré(e)s rapportent se sentir plus efficaces et confiant(e)s quant à leurs capacités à apprendre en milieu de travail, résoudre des problèmes, tolérer la pression, gérer les attentes en lien avec leur rôle, travailler en équipe, faire preuve de sensibilité envers les autres et gérer la politique organisationnelle.

2. Résumé des avantages et bénéfices du mentorat tels que perçus par les mentoré(e)s et les mentoré(e)s (résultats du volet qualitatif du projet de recherche, soit des *focus groups*)

De façon générale, lors des groupes de discussion focalisée (*focus groups*), tant les mentor(e)s que les mentoré(e)s ont reconnu que le mentorat offrait un espace-temps précieux pour réfléchir à leur pratique, à leur développement professionnel et pour faire de nouveaux apprentissages. Le mentorat a aussi été reconnu comme un espace de non-jugement et de non-évaluation- différent de la culture de performance au travail ou du contexte de supervision- qui laisse place à la personne dans sa globalité et permet aux mentoré(e)s de s'exprimer sans filtre à propos de leurs doutes ou de leurs questionnements quant à leur développement professionnel.

2.1 Avantages et bénéfices perçus par mentor(e)s

Il est reconnu que le mentorat apporte aussi des bénéfices aux mentor(e)s et les résultats obtenus dans le cadre de ce projet-pilote vont dans ce sens. Parmi ceux relevés lors des groupes de discussion focalisée (*focus groups*) figurent : 1) mieux comprendre la nouvelle génération d'orthophonistes et d'audiologistes, 2) se sentir utiles, 3) réaliser de nouveaux apprentissages et 4) valoriser leur expérience.

Le mentorat permet aux mentor(e)s de mieux comprendre la nouvelle génération d'orthophonistes et d'audiologistes

D'abord, les mentor(e)s ont relevé les besoins suivants chez les mentoré(e)s : besoin de références et de modèles au plan clinique, besoin de parler d'aspects concrets de la pratique au début de la carrière (particulièrement chez les professionnel(le)s au privé qui ont moins de contacts avec d'autres orthophonistes ou audiologistes) et besoin d'apprendre à s'affirmer et à se faire confiance. Les mentor(e)s sont d'avis que ces besoins ne sont pas propres à la nouvelle génération : ils ou elles avaient les mêmes besoins au début de leur carrière.

Les mentor(e)s ont observé que, contrairement à eux(elles), plusieurs jeunes mentoré(e)s débutent leur carrière dans le milieu privé et ont noté que ceci pouvait, dans certains cas, poser des défis au plan du développement professionnel. Notamment lorsque peu ou pas encadré(e)s par une équipe ou oeuvrant dans un milieu où les façons de faire ne sont pas bien établies, les mentoré(e)s semblent se retrouver avec beaucoup de questions sans réponse aux dires des mentor(e)s. Dans ce contexte, le mentorat a permis aux jeunes mentoré(e)s exerçant en privé de trouver réponse à leurs questions et les mentor(e)s les ont accompagné(e)s à réfléchir et reconnaître les limites de leurs compétences pour pratiquer en milieu privé.

Finalement, certain(e)s mentor(e)s ont relevé chez leur mentoré(e) un niveau de maturité qu'ils(elles) ne se rappelaient pas avoir eu eux(elles)-mêmes en début carrière. Les mentor(e)s ont aussi observé que leur mentoré(e) cherchait à avoir du plaisir au travail, démontrait une ouverture vers d'autres méthodes et technologies et possédait la volonté pour essayer plein de nouvelles choses contrairement à eux(elles) qui- leur semble-t-il- préféraient rester dans leurs balises en début de carrière.

Le mentorat permet aux mentor(e)s de se sentir utiles

Le rôle de mentor(e) a été comparé à celui d'un grand frère ou d'une grande sœur. Les mentor(e)s se sont senti(e)s utiles en aidant les mentoré(e)s à : développer leur confiance par rapport à ce qu'ils(elles) font, défendre leurs droits et intérêts, poser leurs limites, développer une pratique réflexive autonome, gérer leur stress, créer une alliance thérapeutique avec les parents, prioriser les objectifs d'intervention, à penser autrement, à cheminer plus loin ou encore à devenir plus efficace dans leur tenue de dossier. Les mentor(e)s ont aussi senti qu'ils(elles) faisaient une différence en valorisant et révélant le potentiel (compétences, savoir-faire et jugement clinique) de leur mentoré(e). Ils(elles) ont ressenti de la gratification liée à l'évolution de leur protégé(e) au fil des rencontres. Ce fut également très valorisant pour eux(elles) de partager et transmettre leur savoir expérientiel et de constater que leurs conseils faisaient toute la différence dans la pratique des jeunes mentoré(e)s.

Le mentorat permet aux mentor(e)s de réaliser de nouveaux apprentissages

Pour la plupart des participant(e)s, il s'agissait d'une première expérience à jouer le rôle de mentor(e). Ils(elles) ont donc appris à jouer ce rôle en apprenant à ne pas donner de réponses, mais plutôt à accompagner la réflexion. Les mentor(e)s notent qu'ils(elles) ont amélioré leur capacité d'écoute, leurs habiletés à communiquer clairement pour avoir un impact chez leur mentoré(e) ainsi que leur capacité à questionner pour soutenir l'autre dans le développement de son raisonnement clinique. Ils(elles) ont appris à être (plus) sensibles à ce qu'est l'expérience de devenir un nouveau professionnel ou une nouvelle professionnelle aujourd'hui, notamment en se ramenant à l'anxiété que cela peut faire vivre. Les apprentissages réalisés par leur mentoré(e) leur ont également été utiles et le processus de réflexion au cœur de la relation mentorale semble leur avoir été aussi bénéfique que pour leur mentoré(e).

Le mentorat permet aux mentor(e)s de valoriser leur expérience

La relation mentorale et les discussions avec leur mentoré(e) a permis aux mentor(e)s de sortir de leur « pilote-automatique » et les a amené(e)s à questionner ce qu'ils(elles) font ou à en être plus conscient(e)s. Ils(elles) ont pu constater tout le chemin qu'ils(elles) avaient parcouru depuis leur début de carrière. De plus, la relation mentorale a permis aux mentor(e)s d'expliciter et de valoriser leur savoir expérientiel alors que dans leur rôle de superviseur(e)s, c'est plutôt leur savoir-faire et leurs connaissances théoriques qui sont mis de l'avant.

2.2 Avantages et bénéfices perçus par mentoré(e)s

Lors des entretiens de type *focus group*, les mentoré(e)s ont eu l'occasion de préciser les avantages et les bénéfices du mentorat sur leur développement professionnel au regard des différentes dimensions de la professionnalisation soit : leur appropriation de la culture professionnelle, la construction de leur identité professionnelle et le développement de leurs compétences professionnelles. Ci-dessous seront présentés les principaux thèmes identifiés lors des groupes de discussion focalisée (*focus groups*) avec les mentoré(e)s. Lors de ces groupes, nous leur avons demandé, entre autres, de discuter de la valeur ajoutée du mentorat dans leur développement professionnel comparativement aux autres expériences professionnelles vécues entre octobre 2019 et décembre 2020.

S'approprier la culture professionnelle : le mentorat offre aux mentoré(e)s un temps d'arrêt propice pour s'approprier la tenue de dossier et discuter d'aspects déontologiques et éthiques

Concernant la culture professionnelle, c'est-à-dire l'appropriation des normes et des règles spécifiques à la profession et au milieu de travail (Bélisle et al., 2021), certain(e)s mentoré(e)s ont précisé que, bien qu'ils(elles) avaient des collègues à qui se référer pour répondre à leur questions concernant la tenue de dossier, ces derniers(ières) possédaient une expérience insuffisante pour leur répondre, que les disponibilités communes se faisaient rares pour échanger ou qu'ils(elles) avaient l'impression de « déranger » leurs collègues. Par ailleurs, plusieurs mentoré(e)s ont rapporté avoir bénéficié de l'aide concrète apportée par leur mentor(e) pour être plus efficace dans leur tenue de dossier alors que d'autres ont été rassuré(e)s et validé(e)s quant à légitimité de leurs questionnements déontologiques et éthiques.

Les mentoré(e)s ont aussi relevé que l'apport du mentorat était d'apprendre à remettre en question les us et coutumes de leur milieu pour trouver une façon de travailler cohérente avec leurs valeurs. **Les mentoré(e)s ont ainsi apprécié pouvoir s'exprimer de façon critique et en toute confidentialité sur des aspects plus sensibles liés à la culture de travail dans leur milieu qu'ils ou qu'elles ne se sentaient pas à l'aise de partager avec leurs collègues immédiates par peur d'être jugé(e) ou de détériorer leur relation de travail avec ces derniers.** Ils ont aussi bénéficié du regard externe de leur mentor(e) pour les aider à réfléchir à leur charge de travail pour trouver un équilibre et un bien-être au travail.

En somme, la valeur ajoutée du mentorat en lien avec la dimension de s'approprier la culture professionnelle s'est ainsi révélée être d'offrir un temps d'arrêt dédié aux mentoré(e)s leur permettant de prendre un pas de recul pour réfléchir aux obstacles rencontrés dans leur pratique et de bénéficier du partage d'une expérience similaire vécue par le(la) mentor(e)- un(e) orthophoniste ou audiographe avec plus d'expérience qu'eux(elles)- pour trouver des réponses à leurs questions concernant, entre autres, la tenue de dossier, la déontologie et l'éthique de même que des solutions pour travailler en cohérence avec leurs valeurs.

Construire son identité professionnelle : le mentorat permet aux mentoré(e)s de réfléchir de façon approfondie aux différentes facettes de leur identité professionnelle contribuant à révéler leur potentiel et faciliter leur transition vers la vie professionnelle

Certain(e)s mentoré(e)s ont rapporté manquer de temps à leur travail pour échanger en profondeur à propos de leur identité professionnelle, c'est-à-dire à propos de l'image qu'ils(elles) ont d'eux(elles)-même en tant que professionnel(le) et qui inclut la reconnaissance de leurs forces et de leurs limites, leur philosophie de pratique, leurs valeurs et leur sentiment d'appartenance à sa profession (Bélsile et al., 2021; Gohier, Anadón, Bouchard, Charbonneau et Chevrier, 2001). Ils(elles) ont donc apprécié le temps dédié avec leur mentor(e) pour aborder cette dimension de leur développement professionnel. **Les mentoré(e)s mentionnent que ce temps de qualité a facilité une réflexion plus approfondie sur leurs valeurs professionnelles et sur leur philosophie de pratique de même que sur l'essence de la profession d'orthophoniste et d'audiographe qui transcende les différents milieux et clientèles.** Beaucoup ont mentionné que cette approche individualisée de développement professionnel- contrairement aux formations imposées par l'employeur ou offertes selon le vote de la majorité- les avaient aidé(e)s à trouver leur apport unique, notamment dans un contexte de travail interdisciplinaire.

L'accompagnement offert par les mentor(e)s a aussi permis de faciliter la transition entre la posture de finissant(e) et celle de professionnel(le), car il semble avoir permis aux mentoré(e)s de se révéler à eux(elles)-mêmes sans être évaluée(s) et ainsi, de gagner confiance en leurs moyens et leurs capacités, puis de réaliser leur potentiel. De plus, cela les a aidé(e)s à « prendre soin de la personne derrière le(la) professionnel(le) » et à apprendre à abaisser les exigences élevées envers eux(elles)-même. Finalement, le fait d'échanger avec un(e) orthophoniste ou audiographe d'expérience avec qui il(elle) partage les mêmes valeurs a contribué à développer leur sentiment d'appartenance à leur profession.

En somme, la valeur ajoutée du mentorat en lien avec la dimension de construire son identité professionnelle se veut d'offrir une occasion d'aborder cette dimension importante- mais souvent négligée- pour développer leur façon de pratiquer, réaliser leur apport en milieu de travail interdisciplinaire, gagner en confiance, faciliter leur transition dans la vie professionnelle et développer leur sentiment d'appartenance à leur profession.

Développer ses compétences professionnelles : Le mentorat fourni aux mentoré(e)s un espace de non-jugement propice à leurs apprentissages et au développement de leur jugement clinique

Quant à la dimension du développement des compétences professionnelles, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances, habiletés et attitudes devant être efficacement mobilisées et orchestrées pour résoudre des situations professionnelles relatives aux différents rôles professionnels (Bélisle et al., 2021), **les mentoré(e)s ont reconnu que le mentorat leur permettait d'adopter une posture d'apprenant(e)- contrairement à la posture d'être évalué(e) par exemple en stage ou en milieu de travail.** Ainsi, n'ayant pas à prouver leur valeur, ils(elles) se sentaient plus à l'aise et moins gêné(e)s de ne pas avoir toutes les connaissances et d'apprendre à développer leurs habiletés. Pour les aider, lors des rencontres de mentorat, ils(elles) ont pu bénéficier du savoir expérientiel de leur mentor(e) et ont eu accès à un modèle de praticien exemplaire, par exemple, lors de récits de cas. Ils(elles) ont aussi apprécié recevoir les encouragements de leur mentor(e) pour accomplir certaines tâches professionnelles. Lorsque comparé à leurs autres expériences professionnelles- comme les discussions avec des collègues ou la lecture d'articles scientifiques- le projet-pilote de mentorat a permis aux mentoré(e)s de réfléchir à leurs habiletés, leurs attitudes, aux limites de leurs compétences, mais par-dessus tout, de prendre le temps d'aborder des sujets importants mais non urgents comme : nouvelles ressources, formations disponibles, soutien au niveau de l'implantation d'une intervention, comment communiquer efficacement avec les collègues et l'approche avec le(la) client(e). **Selon leurs dires, cette réflexion a permis d'augmenter leur sentiment de compétence et leur confiance en soi en plus de diminuer leurs exigences élevées par rapport à leur rôle de professionnel(le) et d'améliorer leur jugement clinique.**

En somme, la valeur ajoutée du mentorat en lien avec la dimension du développement des compétences tient à l'espace de non-jugement et de non-évaluation qui permet aux mentoré(e)s d'être dans une posture d'apprentissage propice au développement de leurs connaissances, habiletés et attitudes. Ceci semble avoir contribué à l'augmentation de leur sentiment de compétence en plus de diminuer leurs exigences élevées par rapport à leur rôle de professionnel(le) et d'améliorer leur jugement clinique.

3. Sommaire de l'analyse financière

Il est estimé qu'il a coûté 1185\$/participant(e) au projet-pilote de mentorat 2019-2020 pour la portion mentorat seulement. Selon différents scénarios, il pourrait coûter entre 547\$ et 1185\$ pour une prochaine cohorte de 20 participants selon la gestion des coûts qui sera effectuée. Ceci dans un contexte où les mentor(e)s ont participé de façon bénévole au projet de mentorat.

4. Conclusion et recommandations

Il a été montré que ce projet-pilote de mentorat, développé selon les standards scientifiques reconnus par la recherche sur le mentorat professionnel et dédié à soutenir le développement professionnel d'orthophonistes et d'audiologistes en début de carrière, a généré des effets bénéfiques à court terme sur plusieurs domaines de leur professionnalisation et sur leur sentiment d'auto-efficacité.

Au vu des résultats obtenus, nous recommandons à l'OOAQ de :

- 1) Mettre place un programme formel de mentorat ;

- 2) Continuer d'implanter le mentorat selon les pratiques exemplaires qui sont : la définition d'orientations et d'objectifs pour le programme, la présence d'une formation initiale et continue des mentors, la prescription d'un nombre suffisant de rencontres formelles, le suivi des dyades et l'évaluation du programme ;
- 3) Reconnaître et valoriser l'engagement bénévole des mentor(e)s au programme de mentorat ;
- 4) Opter pour une définition de mentorat plus flexible que celle utilisée dans le projet-pilote, notamment pour permettre la guidance clinique et le partage de savoir expérientiel par un(e) mentor(e) dans le même domaine de pratique ;
- 5) Puisqu'un tel programme ne peut être offert à l'ensemble de ses membres étant donné les coûts associés et l'investissement de temps nécessaire, déterminer des critères de sélection permettant de cibler judicieusement les membres pour qui le mentorat serait la modalité à privilégier.

1. INTRODUCTION

Ce rapport témoigne du processus et des résultats d'un projet-pilote de mentorat pour lequel une subvention de recherche de 25 000\$ du Conseil de recherche en sciences humaines, organisme de recherche fédéral qui subventionne et soutient la recherche en sciences humaines au Canada. Le but de cette subvention de recherche en partenariat était d'assister l'Ordre des Orthophonistes et Audiologistes du Québec (OOAQ) dans le développement, l'implantation et l'évaluation d'un projet-pilote de mentorat visant à soutenir la pratique professionnelle de nouveaux membres à l'OOAQ et de générer des connaissances quant à l'implantation de programmes de mentorat pour les professionnels et à leurs impacts.

Ainsi, le projet de recherche comprenait deux volets : 1) un *pôle action* qui visait à assister l'OOAQ dans l'implantation optimale du programme de mentorat pour ainsi renforcer sa capacité d'innover dans ce domaine et 2) un *pôle recherche* comprenant des objectifs de recherche décrits à la section 4.1 du rapport détaillé. Le projet visait à produire des connaissances qui serviraient à éclairer la prise de décision de l'OOAQ quant à l'amélioration continue et la pérennisation du programme de mentorat et à diffuser un savoir au sujet du mentorat pouvant être transféré dans d'autres contextes. L'équipe de la direction du développement professionnel de l'OOAQ a été impliquée à toutes les étapes du projet de recherche. Il s'agit donc d'un projet de recherche *avec* et *pour* l'OOAQ puisqu'il a été créé pour répondre au besoin « d'explorer, développer et déployer de nouvelles approches de soutien à la pratique des membres » de l'OOAQ tel qu'exprimé dans son plan stratégique 2018-2023.

Le présent rapport, qui est précédé d'un sommaire exécutif, comporte sept sections, incluant cette introduction. La deuxième section présente le contexte de la recherche tandis que la troisième décrit le projet-pilote, ses objectifs et ses principales étapes. La quatrième section détaille la méthodologie de recherche. Quant à la cinquième section, on y retrouve les résultats quantitatifs et qualitatifs. La sixième section expose l'analyse financière. Finalement, la septième section présente les faits saillants, les forces et les limites de cette étude et les principales recommandations à l'OOAQ.

2. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

2.1 Caractéristiques de l'organisation

L'Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec (OOAQ) est un organisme régi par le *Code des professions* dont la mission est d'assurer la protection du public au regard du domaine d'exercice de ses membres soit l'audition, le langage, la voix, la parole, la communication, la déglutition et leurs troubles. Il est notamment chargé de surveiller l'accès aux professions d'orthophoniste et d'audiographe, de soutenir le maintien et le développement de la compétence de ses membres et de surveiller leur exercice professionnel. L'OOAQ contribue également à l'amélioration de la qualité de vie de la population québécoise en s'impliquant dans différents dossiers publics en lien avec la santé et l'éducation. Au Québec, l'orthophonie et l'audiologie sont des professions réglementées depuis plus de cinquante ans (1964). L'OOAQ est un ordre à titres et à activités réservés, comme défini par le *Code des professions* (L.R.Q., chapitre C-26). Il faut donc être membre de l'Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec pour porter le titre et exercer les activités réservées.

L'OOAQ est une organisation en forte croissance qui compte 484 audiologistes et 3066 orthophonistes, pour un total de 3550 membres au 31 mars 2021. Il s'agit d'une augmentation de plus

de 60 % de ses membres depuis les dix dernières années. En d'autres mots, beaucoup plus de nouveaux membres rejoignent les rangs de la profession, dont plusieurs pratiquent en bureau privé. La pratique en bureau privé peut offrir moins d'opportunité d'avoir accès à un réseau de collègues pour répondre à ses questions, et cette situation peut contribuer à un isolement professionnel. Ceci peut aussi être vrai pour des membres qui exercent en solo, par exemple dans un établissement du réseau public en région éloignée.

2.2 La culture mentorale de l'OOAQ

Au fil des années, en lien avec son rôle de protection du public, de surveillance de l'exercice de la profession, l'OOAQ a contribué à offrir et à reconnaître l'accompagnement professionnel réalisé par ses membres à titre de moyen de soutenir la pratique professionnelle.

D'abord, le département des affaires professionnels de l'OOAQ, a constitué, en 2004, une banque de membres intéressés à transmettre leurs expérience et expertise afin de répondre aux demandes de plus en plus fréquentes de soutien professionnel des membres. L'OOAQ mettait donc en relation mentor(e)s et mentoré(e)s en fonction des besoins d'accompagnement professionnel de la personne qui en fait la demande et de l'offre de service des personnes ayant donné leur disponibilité pour être mentor(e). L'entente sur les modalités, comme la rémunération du(de la) mentor(e), les disponibilités ou le moyen de communication, se faisait directement entre le mentor(e) et le(la) mentoré(e). Les mentor(e)s potentiel(le)s étaient identifié(e)s lors du renouvellement de la cotisation selon leur champ de spécialisation, la région d'exercice ou encore selon les connaissances qu'ils souhaitent partager. Au cours des années, les besoins d'accompagnement professionnel des membres ont été variés : on y a dénombré des besoins de mentorat, de coaching ou plus simplement de soutien ponctuel. Pour l'année 2018-2019, un total de 303 membres (34 audiologistes et 269 orthophonistes) ont nouvellement été inscrits à l'OOAQ.

Puis, dans sa politique du développement professionnel, adoptée en juin 2012, l'OOAQ reconnaissait le mentorat (à titre de mentor(e) ou de mentoré(e)) comme une activité de formation continue de type activité d'intégration (par opposition à des activités de type formation comme un cours ou une conférence ou à des activités de type développement professionnel de nature individuelle comme la lecture d'article scientifique). Le mentorat était alors reconnu au même titre que la supervision clinique (à titre de superviseur(e) ou de supervisé(e)), la participation à un groupe de codéveloppement professionnel ou à une communauté de pratique.

Plus récemment, dans son plan stratégique 2018-2023, en lien avec l'objectif stratégique 3 de « Développer des outils et approches novatrices pour s'assurer du maintien des compétences », l'Ordre proposait la stratégie suivante : « explorer, développer et déployer de nouvelles approches de soutien à la pratique des membres (ex. : mentorat, communautés de pratiques, accès à des publications, etc.) ». À l'été 2018, les travaux de conception d'un projet-pilote de mentorat formel ont débuté.

2.3 L'origine du projet-pilote : pourquoi du mentorat formel ?

Le contexte de mutation rapide et constante lié à la provision des services en orthophonie et en audiologie dans le réseau public, tant en éducation qu'en santé, et dans le réseau privé au Québec, se

veut exigeant pour les nouveaux membres de l'Ordre des Orthophonistes et Audiologues du Québec (OOAQ). En effet, la restructuration des services sur le plan organisationnel et la nature changeante et de plus en plus complexe des besoins des individus vivant avec un trouble de la communication ou de l'audition, compliquent l'entrée sur le marché du travail des nouveaux membres de l'OOAQ. Ces derniers doivent s'adapter rapidement à ce contexte et apprendre rapidement leurs nouveaux rôles et responsabilités.

De plus, les audiologues et orthophonistes du Québec commencent à exercer de façon autonome tout de suite après leur diplomation, ce qui les place dans une situation qui leur laisse peu de temps pour s'acclimater à leurs responsabilités professionnelles. Dans le même ordre d'idée, en raison du peu de nombre d'heures de pratique clinique (stage) au cours de la formation initiale dans le domaine de l'audiologie et de l'orthophonie, le(la) nouveau(elle) diplômé(e) peut se retrouver à travailler avec une clientèle pour laquelle il(elle) n'a pas été suffisamment exposé(e) pour développer une réelle autonomie professionnelle. Il peut s'en suivre un manque de confiance en soi et un jugement clinique limité typique d'un(e) clinicien(ne) novice ou débutant(e) avancé, comme le décrit la théorie des stades d'acquisition et de développement des compétences de novice à expert de Benner (2001). Pour permettre à l'orthophoniste ou à l'audiologue qui fait son entrée dans la profession de progresser au minimum compétent pour les compétences cruciales à l'exercice de son rôle, un accompagnement professionnel, comme le mentorat, est souvent nécessaire.

Le mentorat est une relation interpersonnelle volontaire, réciproque et significative impliquant du soutien, des échanges et des apprentissages entre une personne expérimentée (mentor(e)) et une personne moins expérimentée (mentoré(e)), qui permet de favoriser le développement professionnel du mentoré (savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-agir, savoir-devenir) et de mieux vivre la période de transition en milieu de travail. (Cuerrier, 2003b; Guay, 2002; Lafanchise, 2012; LeBoterf, 2015; Lebrun, Smidts & Bricout, 2011).

2.3.1 Le mentorat : une nécessité pour répondre aux besoins des membres

Dans un sondage effectué en novembre 2018 auprès des membres de l'OOAQ depuis moins de cinq ans (complété par 344 répondant(e)s, soit 32 % de taux de participation), 54% des répondant(e)s indiquaient que leurs sources de soutien professionnel se veulent insuffisantes pour répondre à leurs besoins de maintien et de développement de leurs compétences. Environ 70% des répondant(e)s ont aussi indiqué qu'ils(elles) seraient intéressé(e)s à participer à un programme de mentorat. À la lumière de ces informations, l'Ordre a décidé de développer un programme de mentorat et de lancer un projet-pilote en septembre 2019.

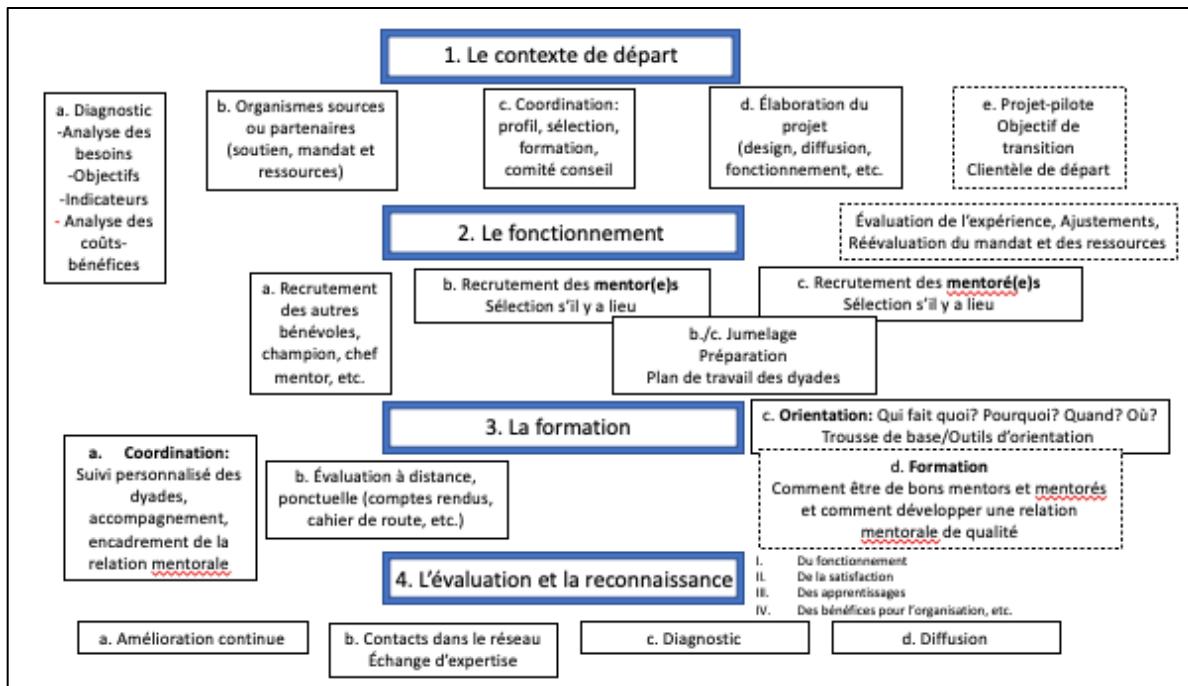
3. DESCRIPTION DU PROJET-PILOTE DE MENTORAT DE L'OOAQ

Cette section a pour but de décrire le projet-pilote de mentorat. Les assises du projet y sont d'abord présentées, puis le mentorat est défini de même que le type de mentorat offert dans le cadre du projet-pilote de l'OOAQ. Enfin, on y présente les objectifs du projet-pilote de même ses principales étapes.

3.1 Assises du projet-pilote de mentorat

Le modèle canadien de développement de programme de mentorat (Cuerrier, 2003, 2013) a servi de point de départ à l'élaboration et l'implantation du programme de mentorat de l'Ordre des Orthophonistes et Audiologistes du Québec (OOAQ) (voir Figure 1). Fondé sur l'analyse des pratiques mentoriales de six provinces, dont le Québec, ce modèle générique propose quatre grandes étapes de développement d'un programme, soit : 1) le contexte de départ, 2) le fonctionnement, 3) la formation et 4) l'évaluation. L'auteure souligne que quatre caractéristiques transcendent ce modèle et définissent l'essence même du mentorat, soit : la confidentialité, le volontariat, l'engagement mutuel et la souplesse (Cuerrier, 2003). Le contenu de ces étapes sera brièvement présenté dans le paragraphe qui suit, et plus en détail dans les prochaines sections.

Figure 1. Modèle du projet-pilote de mentorat de l'OOAQ, adapté de Cuerrier (2003, 2013)



D'abord, le modèle canadien souligne l'importance de préciser le contexte de départ à l'aide d'une analyse des besoins, notamment une analyse des coûts et des bénéfices lorsque le programme est financé à l'interne. Puis, le travail du (de la) coordonnateur(trice) est considéré comme la pierre angulaire pour le fonctionnement, et ultimement la réussite, d'un programme de mentorat. Pour cette raison, au même titre que les mentor(e)s et les mentoré(e)s, ces derniers(ères) doivent être formé(e)s et soutenu(e)s dans leur rôle. Le rôle du(de la) coordonnateur(trice) est d'assurer le recrutement, la gestion et la diffusion des informations relatives au programme de mentorat. De plus, le(la) coordonnateur(trice) doit veiller à l'accompagnement et l'encadrement des dyades afin d'assurer la qualité de la relation mentor(e)-mentoré(e). L'obtention d'une relation significative entre le(la) mentor(e) et le(la) mentoré(e) est l'essence même du mentorat. Le suivi et l'évaluation de la qualité de la relation mentoriale doivent donc se faire au-delà du moment où le jumelage est effectué. D'ailleurs,

en plus d'une formation initiale et avancée pour les mentor(e)s et les mentoré(e)s, le suivi des dyades fait partie intégrale de l'étape de formation du modèle canadien. L'étape de l'évaluation est incontournable. Elle permet d'évaluer le fonctionnement, la satisfaction, les apprentissages et les bénéfices pour l'organisation. Cuerrier et ses collaborateurs (2013) suggèrent d'ajouter à cette étape des occasions d'échanges et de réseautage entre les différents acteurs impliqués dans le programme. Ceci afin de favoriser l'échange d'expertise, la diffusion de la culture mentorale et l'amélioration continue du programme. Finalement, un programme de reconnaissance pour les participants sous forme de dîners, de gala, de remise de certificats ou de lettre de remerciement. Il peut aussi être intéressant d'offrir une reconnaissance aux organisations qui libèrent leur personnel pour leur permettre de s'engager dans un programme de mentorat sous forme lettre de remerciement ou témoignage à propos des succès. Ceci fait beaucoup pour assurer le soutien à long terme du mentorat.

De janvier 2019 à juin 2019, la Pre Caty en collaboration avec Pre Lafranchise, Pr Paquet, Mmes Paquette et Parent-Legault de l'OOAQ et Mme Nancy Grégoire, consultante en mentorat, ont travaillé à opérationnaliser les propositions de ce modèle canadien à la lumière des objectifs visés, des effets escomptés et du contexte organisationnel de l'OOAQ, ceci afin de contribuer à la mise en place d'un projet-pilote de qualité.

3.2 Définition et type de mentorat

Rappelons que le mentorat se définit comme une relation interpersonnelle volontaire, réciproque et significative impliquant du soutien, des échanges et des apprentissages entre une personne expérimentée (mentor(e)) et une personne moins expérimentée (mentoré(e)), qui permet de favoriser le développement professionnel du mentoré (savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-agir, savoir-devenir) et de mieux vivre la période de transition en milieu de travail. (Cuerrier, 2003b; Guay, 2002; Lafranchise, 2012; LeBoterf, 2015; Lebrun, Smidts & Bricoult, 2011).

Le mentorat offert par l'entremise du projet-pilote de l'OOAQ est un mentorat formel de type « un à un » sous la forme d'un(e) membre expérimenté(e) (mentor(e)) qui guide ou conseille un(e) membre moins expérimenté(e) (mentoré(e)). Il se distingue ainsi des autres types de mentorat que sont le mentorat informel, le mentorat de groupe, le mentorat entre pairs, etc. Il a été établi que les rencontres mentorales se tiendraient selon une fréquence mensuelle et auraient une durée de 60 à 90 minutes.

Le mentorat offert dans le cadre du projet-pilote de l'OOAQ s'inscrit dans une perspective d'accompagnement professionnel (Paul, 2004). Plus spécifiquement, le programme vise l'accompagnement des mentoré(e)s selon leurs propres objectifs. Cet accompagnement repose sur les fonctions du mentorat (Kram, 1985; Houde, 2010) et le questionnement soutenant la pratique réflexive (Kolb, 2015; Schön, 1983).

3.3 Objectifs du projet-pilote de mentorat

L'objectif est d'accompagner les membres inscrits à l'OOAQ depuis moins de deux ans dans leur développement professionnel au regard de :

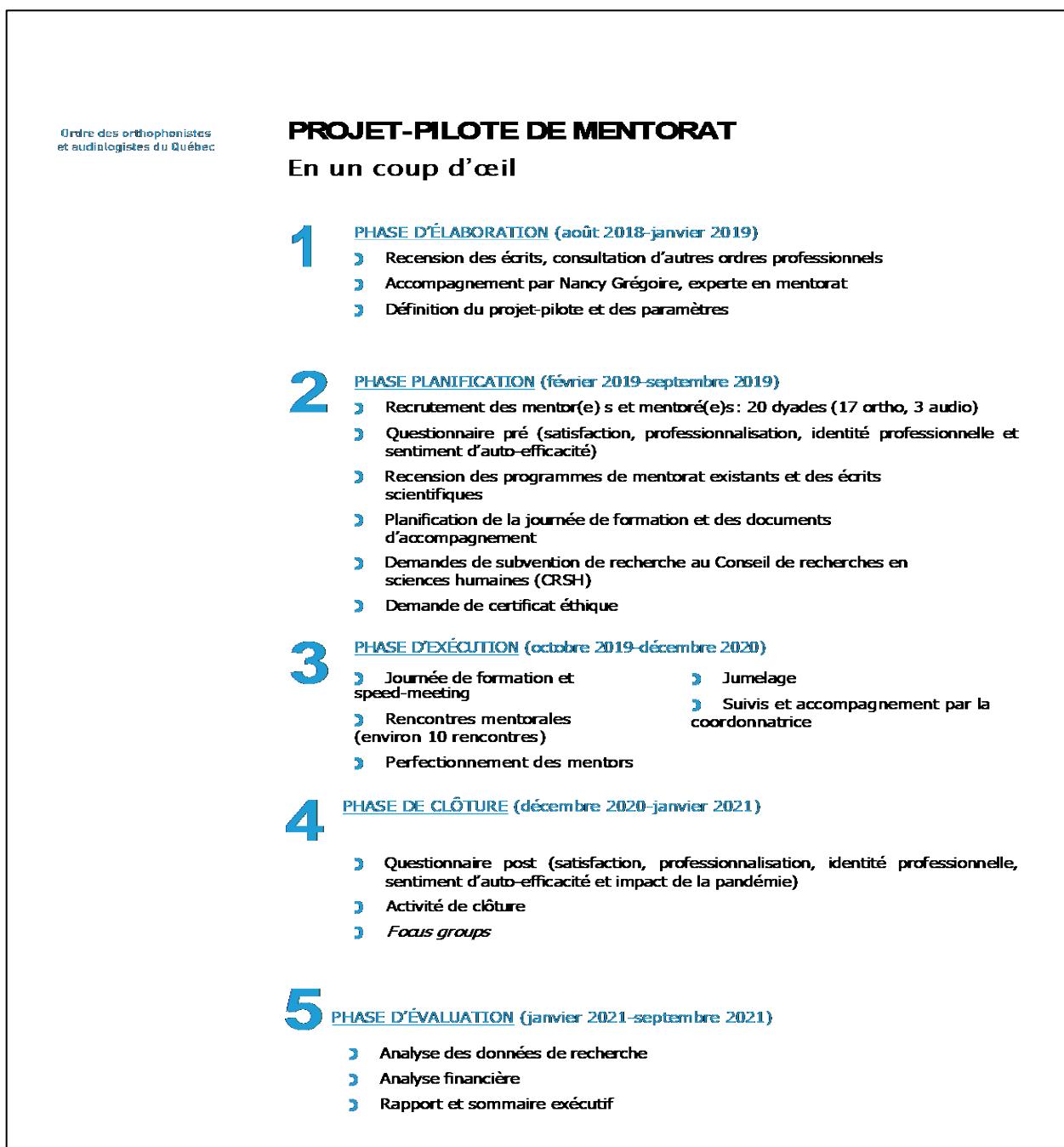
- 1) leur appropriation des obligations déontologiques et réglementaires de la profession d'orthophoniste ou d'audiologiste ;
- 2) leurs compétences relativement aux sept rôles requis pour un orthophoniste (ACROA, 2018a) ou un audiologiste (ACROA, 2018b) ;

- 3) leur sentiment d'efficacité personnelle pour affronter les défis professionnels.

3.4 Résumé des étapes du projet-pilote

Le projet-pilote/recherche-action s'est déroulé d'août 2018 à juillet 2021 et a nécessité 41 rencontres de pilotage (totalisant 76 heures) pour son développement, sa coordination et son évaluation ainsi que quatre rencontres de recherche (totalisation 8 heures). Les rencontres de mentorat devaient initialement se dérouler entre octobre 2019 et septembre 2020, mais elles ont été prolongées jusqu'en décembre 2020 en raison de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2 déclarée en mars 2020. Un résumé des différentes étapes est présenté à la figure 2.

Figure 2. Étapes du projet-pilote de mentorat



4. MÉTHODOLOGIE

Il s'agit d'une recherche-action collaborative et partenariale ayant une dimension évaluative (Coenen, 2001; Desgagné, 1997) à devis mixte de type explicatif (données qualitatives permettent d'expliquer résultats quantitatifs) (Creswell & Plano Clark, 2017). Cette recherche a été financée par le Conseil de

recherches en sciences humaines du Canada (Subvention d'engagement partenarial 892-2019-2013 de 25 000\$). Cette recherche a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-19-260-07.30 a été émis le 22 octobre 2019.

4.1 Objectifs de recherche

Évaluer l'implantation et les impacts à court terme et le coût-bénéfice d'un programme de mentorat pour soutenir la pratique professionnelle de nouveaux membres à l'OOAQ. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

3.1.1 Évaluer le **degré de satisfaction des participants** au programme de mentorat, ceci afin de connaître le niveau général de satisfaction des participants vis-à-vis de l'efficacité du fonctionnement du programme et de la relation mentorale, incluant les fonctions mentorales - *il était attendu que les résultats démontrent un haut niveau de satisfaction de la part des mentor(e)s et mentoré(e)s et qu'ils permettraient de cibler des pistes d'amélioration pour le programme;*

3.1.2 Mesurer **l'impact du programme de mentorat** sur : a) la professionnalisation (l'appropriation de la culture professionnelle (normes/règles), le développement de compétences professionnelles, la construction de l'identité professionnelle) et le sentiment d'auto-efficacité des nouveaux membres de l'OOAQ y ayant participé, ceci afin d'établir le niveau d'atteinte des objectifs du projet-pilote - *il était attendu que les mentoré(e)s rapportent des gains significatifs au regard des objectifs du projet-pilote et que des connaissances utiles à d'autres ordres ou groupes similaires soit produites;*

3.1.3 Obtenir une **compréhension approfondie de l'expérience du mentorat**, de ses avantages/bénéfices et de ses obstacles perçus - *il était attendu que ces résultats permettent de mieux comprendre l'impact du programme de mentorat en accédant à l'expérience plus subjective des participants et offrent des explications plus riches au sujet des impacts du mentorat sur le développement professionnel;*

3.1.4 Calculer le **retour sur l'investissement** afin de mettre en regard les impacts du programme de mentorat avec les ressources investies pour le coordonner, ceci afin d'en favoriser sa pérennisation - *il était attendu que ces résultats puissent éclairer la prise de décision de l'OOAQ quant à la viabilité et l'expansion possible du projet-pilote.*

4.2 Procédures

Le programme de mentorat s'est déroulé de septembre 2019 à décembre 2020. Devant initialement se terminer en septembre 2020, il a été prolongé de trois mois en raison de la crise sanitaire causée par la pandémie de COVID-19. La recherche évaluant le programme comporte deux volets : quantitatif et qualitatif.

4.2.1 Volet quantitatif (objectifs 1 et 2)

Au début (T0, 18 au 30 octobre 2019) et à la fin du programme de mentorat (T1, 1^{er} au 15 décembre 2020), les mentoré(e)s ont rempli un questionnaire en ligne au sujet de leur développement professionnel perçu. Ce concept propose une synthèse de trois volets du développement professionnel (compétence, culture et identité) et repose sur l'idée que les compétences qu'une personne pense

maîtriser (attestant de sa confiance en sa capacité à réaliser les tâches, soit de son sentiment d'auto-efficacité¹⁸) jouent un rôle dans sa performance consécutive à l'accomplissement de cette tâche.

Au début (T0, 18 au 30 octobre 2019), les participant(e)s (mentoré(e)s et mentor(e)s) au programme de mentorat ont complété un questionnaire de satisfaction en ligne visant à recueillir des informations relativement à : 1) leurs caractéristiques démographiques, 2) satisfaction quant au projet-pilote (moyens de promotion, information et recrutement), 3) leur appréciation des impacts du mentorat et 4) leur sentiment d'auto-efficacité. Un espace était réservé pour des commentaires qualitatifs à la suite de chaque section.

À la toute fin du programme de mentorat (T1, 1^{er} au 15 décembre 2020), les participant(e)s (mentoré(e)s et mentor(e)s) au programme de mentorat ont complété un questionnaire de satisfaction en ligne visant à recueillir des informations relativement à : 1) leur satisfaction quant au projet-pilote (suivis de l'équipe de coordination, documentation, rencontre de perfectionnement pour les mentors, relation mentorale, satisfaction générale), 2) leurs fonctions mentoriales (présence et aisance/satisfaction en lien avec les fonctions mentoriales, 3) leur appréciation des impacts du mentorat et 4) leur sentiment d'auto-efficacité. Un espace était réservé pour des commentaires qualitatifs à la suite de chaque section.

Les participants (mentoré(e)s et mentor(e)s) ont également rempli les questionnaires d'appréciation des activités suivantes : formation initiale (en format papier, le 18 octobre 2019) et activité de clôture (en ligne, entre le 20 au 28 janvier 2021).

4.2.2 Volet qualitatif (objectif 3)

Pour examiner en profondeur et de façon critique les résultats quantitatifs du volet précédent, l'équipe de chercheurs a présenté les résultats du volet quantitatif aux participant(e)s le 15 janvier 2021, puis a mené des *focus group* séparément avec les mentor(e)s et les mentoré(e)s du 18 au 22 janvier 2021. Ces entrevues visaient à mieux comprendre la relation entre le mentorat, le programme formel, le développement professionnel et les apprentissages des participant(e)s.

3.2.3 Volet analyse économique (objectif 4)

D'abord une analyse financière sera produite, puis une évaluation de la performance économique sous la forme d'analyse « retour sur les attentes » sera effectuée.

4.3 Instruments de mesure

Les instruments de mesure sont ici présentés selon le volet quantitatif et ensuite le volet qualitatif.

4.3.1 Volet quantitatif

Les instruments de mesure utilisés pour le volet quantitatif sont décrits ci-dessous. Les questionnaires pré et post qui ont été administrés aux participants se trouvent aux Annexes A et B (mentor(e)s) et aux Annexes C et D (mentoré(e)s). Le formulaire d'appréciation de la formation initiale du 18 octobre 2019 se trouve en Annexe E et celui de l'activité de clôture en Annexe F.

4.3.1.1 Satisfaction

Cette partie vise à évaluer le degré de satisfaction des participants vis-à-vis du projet-pilote de mentorat tel qu'évalué à l'aide d'un questionnaire maison portant sur les aspects suivants :

- moyens de promotion (4 énoncés + 1 question ouverte);
- information et recrutement (3 énoncés + 1 question ouverte);
- formation initiale (11 énoncés + 3 questions ouvertes);
- suivis de l'équipe de coordination (4 énoncés + 2 questions ouvertes) et gestion des conflits (si applicable ; 2 énoncés);
- documentation relative au programme (7 énoncés + 1 question ouverte);
- relation mentorale (9 énoncés + 1 question ouverte);
- satisfaction générale (7 énoncés + 3 questions ouvertes);
- rencontre de perfectionnement en petits groupes pour les mentor(e)s seulement (activité de codéveloppement mentoral) du 2 juin, 8 juin ou 25 septembre 2020 (6 énoncés + 3 questions ouvertes);
- activité finale (si applicable; 9 énoncés + 3 questions ouvertes).

Au total, cette partie comprend 62 énoncés (18 pré et 44 post) et 15 questions ouvertes (5 pré et 13 post) pour les mentor(e)s et 56 énoncés (18 pré et 38 post) et 12 questions ouvertes (5 pré et 7 post) pour les mentoré(e)s.

4.3.1.2 Fonctions du mentorat

Cette section du questionnaire vise à évaluer le degré de présence des fonctions du mentorat au sein des relations établies par les participants, ainsi que la satisfaction quant à leur présence dans la relation. En tout, 15 fonctions ont été évaluées, regroupées selon trois indicateurs :

- le soutien personnel ou psychosocial (7 énoncés / fonctions) ;
- le soutien professionnel (4 énoncés / fonctions) ;
- la stimulation du développement professionnel (4 énoncés / fonctions).

Les énoncés finaux du questionnaire maison sont inspirés du questionnaire de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ) développé par Maxime Paquet et Nathalie Lafranchise et basé sur les travaux de Cohen (1995), Houde (2010) et Kram (1985).

Il est à noter que les résultats obtenus permettront déjà d'orienter l'équipe de coordination du programme dans une perspective d'amélioration continue, en tenant compte des perceptions et commentaires des participants. En ce qui concerne la validation du questionnaire (fidélité ou cohérence interne) ou la mise en relation sur le plan statistique d'éléments reliés à la satisfaction ou aux impacts, il faudra attendre d'avoir davantage de réponses (pour atteindre une puissance statistique suffisante), ce qui pourra être atteint après avoir évalué un plus grand nombre de cohortes.

4.3.1.3 Dimensions de la professionnalisation

Cette partie vise à évaluer la perception quant aux trois dimensions de la professionnalisation développées : 1) l'appropriation d'une culture professionnelle (12 énoncés), 2) la construction d'une

identité professionnelle (9 énoncés) et 3) développement des compétences professionnelle, incluant le sentiment de compétence en lien avec les rôles attendus des orthophonistes et audiologistes (12 énoncés). Les énoncés ont été adaptés à partir de l'outil en cours de validation développé par Bélisle et collaborateurs (2011, 2017). Les énoncés doivent être répondus à partir d'une échelle de Likert à 4 points dans un format de réponse allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord ». La consistance interne, évaluée à partir du coefficient alpha de Cronbach, varie entre 0,74 à 0,91 dans le cas de la présente étude.

4.3.1.4 Sentiment d'auto-efficacité au travail

Cette section du questionnaire vise à évaluer la notion de sentiment d'efficacité personnelle, c'est-à-dire le résultat de l'autoévaluation d'un individu de sa confiance en sa capacité à réaliser les tâches. Dans la présente étude, nous avons évalué l'auto-efficacité en contexte de travail à l'aide de l'échelle validée de Raelin (Raelin, 2010). Cette échelle comporte 30 énoncés regroupés en sept sous-échelles (apprentissages, résolution de problèmes, travail sous pression, attentes vis-à-vis du rôle, travail en équipe, sensibilité et sens politique) et un score global d'auto-efficacité. Les énoncés doivent être répondus à partir d'une échelle de Likert à 5 points dans un format de réponse allant de « Pas du tout confiant » à « Totalement confiant ». La consistance interne évaluée à partir du coefficient alpha de Cronbach, varie entre 0,51 à 0,87 pour les neuf sous-échelles et se situe à 0,94 pour l'échelle globale.

4.3.1.5 Impact de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2 sur le projet-pilote

Cette section a été ajoutée à la suite de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2 déclarée en mars 2020. À la toute fin du questionnaire post, trois questions ouvertes ont été posées aux participant(e)s pour documenter les possibles impacts de la pandémie sur leur expérience en lien avec le projet-pilote de mentorat.

4.3.2 Volet qualitatif

Le format utilisé pour le volet qualitatif est décrit ci-dessous. Les groupes de discussion focalisée (ou *focus group*) se sont basées sur les guides d'animation qui se trouvent à l'Annexe G (mentor(e)s) et à l'Annexe H (mentoré(e)s).

*4.3.2.1 Groupes de discussion focalisée (*focus groups*)*

Un mois et demi après la fin du programme de mentorat, la méthode des groupes de discussion focalisée (ou *focus group*) a été utilisée afin de recueillir la perception des mentor(e)s et les mentoré(e)s quant à leur expérience de mentorat. Plus précisément les groupes de discussion focalisée ont été utiles pour examiner en profondeur et de façon critique les résultats quantitatifs. En d'autres mots, groupes visaient à mieux comprendre la relation entre le mentorat, le programme formel et le développement professionnel et les apprentissages des participant(e)s. Pour ce faire, les chercheurs ont présenté les résultats quantitatifs, puis mené les *focus groups* séparément avec les mentor(e)s et les mentoré(e)s. Au total trois groupes composés de 5 à 7 participants ont eu lieu pour les mentor(e)s et autant pour les mentoré(e)s. Étant donné le contexte de pandémie de coronavirus SARS-CoV-2 s'étant

déclarée le 13 mars 2020, les six groupes de discussion focalisée ont eu lieu à distance en visioconférence dans la semaine du 18 janvier 2021 et ont duré environ 60 minutes.

4.4 Participants

Au total 40 participant(e)s (20 mentor(e)s et 20 mentoré(e)s) ont été recruté(e)s pour participer au projet-pilote de mentorat. Les mentor(e)s recruté(e)s devaient posséder plus de cinq années d'expérience comme orthophonistes ou audiologistes et être reconnu(e)s pour leur engagement envers la profession et leurs qualités relationnelles. Les mentoré(e)s recruté(e)s étaient des nouveaux membres (moins de 2 ans) inscrit(e)s au tableau de l'OOAQ et intéressé(e)s à participer au programme de mentorat. Pour les besoins de la dimension évaluative de la présente recherche-action, les 40 participant(e)s au programme de mentorat ont été invité(e)s à compléter les questionnaires et à participer à un *focus group*.

4.5 Analyse des données

Les données des questionnaires sociodémographiques ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives. En plus des analyses statistiques descriptives, les résultats « avant/pré » et « après/post » programme quant aux bénéfices anticipés ont été comparés à l'aide de tests de différence de moyenne (test t pairés), dans le but de répondre aux objectifs 1 et 2. Puisque les échantillons ne sont pas randomisés, les conclusions ont été vérifiées à l'aide d'analyse non-paramétriques appropriées. Les différentes analyses ont été réalisées à partir du logiciel SPSS 25. L'analyse des données qualitatives a été réalisée selon une approche inductive au moyen de regroupements thématiques (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020).

5. RÉSULTATS

Cette section présente d'abord les caractéristiques des mentor(e)s et des mentoré(e)s ayant participé au projet-pilote de mentorat de l'OOAQ d'octobre à décembre 2020. Puis, les résultats du volet quantitatif sont présentés, c'est-à-dire les résultats relatifs à la satisfaction, aux fonctions de mentorat, aux impacts du projet-pilote, aux dimensions de la professionnalisation (culture, compétence et identité professionnelles), au sentiment d'auto-efficacité et à l'impact de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2. Finalement, pour le volet qualitatif, les résultats de l'analyse des thèmes abordés lors des groupes de discussion focalisée sont présentés et accompagnés de nombreuses citations des participants.

5.1 Description de l'échantillon et nombre de rencontres mentoriales

Les caractéristiques des participant(e)s ayant répondu aux questionnaires pré sont présentées dans le tableau 1. Ainsi, l'échantillon initial est composé de 20 mentor(e)s (17 orthophonistes et de trois audiologistes) et 19 mentoré(e)s (15 orthophonistes et de quatre audiologistes). Chez les mentor(e)s, il s'agit de 17 femmes et trois hommes, âgé(e)s en moyenne de 46 ans et détenant en moyenne près de 21 années d'ancienneté (variant de cinq à 31 années d'expérience). Chez les mentoré(e)s, il s'agit de 18 femmes et un homme, âgé(e)s en moyenne de 28 ans et détenant en moyenne un peu plus d'une année d'ancienneté.

Le nombre moyen de rencontres mentoriales lors de ce projet-pilote s'est élevé à 10 rencontres, avec un minimum de six rencontres et un maximum de 12 rencontres. Rappelons que ces rencontres se sont déroulées entre octobre 2019 et décembre 2020, ce qui inclut une prolongation de trois mois en raison de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2.

Tableau 1. Caractéristiques socio-démographiques des participant(e)s recueillies au T0

Genre	Mentor(e)s		Mentoré(e)s	
	n	n %	n	n %
Femme	17	85	18	94,70
Homme	3	15	1	5,30
Âge	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.
	46	6,30	28	4,32
Profession	n	n %	n	n %
Audiographe	3	15	4	21,10
Orthophoniste	17	85	15	78,90
Ancienneté (années)	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.
	20,95	7,49	1,37	0,60

5.2 Comment interpréter les résultats ?

À l'exception de l'échelle d'auto-efficacité qui présente une échelle de Likert en cinq points qui sera expliquée à la section 4.7, les énoncés présents dans les questionnaires de recherche liés au projet-pilote de mentorat de l'OOAQ ont été répondus selon une échelle de Likert de quatre points, soit : 1) fortement en désaccord, 2) plutôt en désaccord, 3) plutôt en accord et 4) fortement en accord. Les moyennes présentées dans ce rapport en lien avec les énoncés et indicateurs peuvent être interprétées selon la légende qui suit :

3,50 et plus	= Très satisfait / Perception très positive
3,00 à 3,49	= Satisfait / Perception positive
2,50 à 2,99	= Insatisfait / Perception négative
2,49 et moins	= Très insatisfait / Perception très négative

Rappelons aussi que les écarts-types indiquent le degré de consensus ou de dispersion des perceptions au regard d'un énoncé donné. Dans le cas d'une échelle de réponse en quatre points et avec un échantillon restreint, un écart-type de 1,00 et plus peut être considéré comme élevé et donc, indique qu'il y a peu de consensus dans le groupe de répondants. Au contraire, une moyenne de 3,20, avec un écart-type de 0,45, indique qu'il y a un bon degré de consensus entre les répondants en ce qui concerne leur perception de cet énoncé, qui s'avère positive.

Finalement, à l'aide de tests statistiques de différences de moyennes, nous avons déterminé s'il existe des différences entre les résultats pré et post pour les mentor(e)s et pour les mentoré(e)s respectivement, de même que s'il existe des différences entre les résultats des mentor(e)s et les mentoré(e)s, le cas échéant. Nous avons utilisé des tests t pairés pour les différences pré et post, alors

que nous avons utilisé des tests t indépendants pour les différences entre les scores des mentor(e)s et des mentoré(e)s.

Lorsque les résultats sont dits statistiquement significatifs, cela signifie que les différences entre les scores, par exemple pré et post, ne sont pas dues au hasard. Le seuil de signification utilisé pour les analyses statistiques effectuées est la valeur-p. Tel que communément accepté en sciences sociales, une valeur-p maximale de 0,05 (5 %) a été utilisée. Ce seuil signifie qu'en prétendant qu'une différence significative existe entre deux scores, nous avons 5 % de chances et moins de nous tromper. Par exemple, une valeur-p de 0,03 signifie qu'il y a 97 % des chances que la différence soit réellement significative (qu'elle n'est pas due au hasard) et 3 % de chances que nous nous trompons en affirmant que la différence est significative (finalement, est due au hasard).

Lorsqu'une différence est significative, la taille de l'effet permet d'évaluer si cette différence est détectée en raison de la taille du groupe ou s'il existe réellement une différence entre les groupes pour la variable étudiée. Plus la taille d'effet est élevée, plus la différence entre les groupes est importante. Pour les analyses de différence de moyenne du présent rapport, le *d* de Cohen a été utilisé pour calculer la taille d'effet, qui s'interprète selon le barème suivant : faible = 0,20; modérée = 0,50; élevée = 0,80.

L'ensemble des différences rapportées dans le présent rapport ont des tailles d'effet allant de « modérée » à « élevée ». Des différences réelles sont donc rapportées par les participant(e)s. Toutefois, en ce qui concerne les différences pré et post programme, il est important de rappeler que les analyses ne sont pas réalisées en contexte expérimental. D'autres facteurs, au-delà de la relation mentorale ont alors pu contribuer au développement des mentoré(e)s.

5.3 Résultats relatifs à la satisfaction

Le degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en regard des éléments suivants sera présenté : satisfaction générale, moyens de promotion, information et recrutement, formation initiale, coordination, documentation, relation mentorale, rencontre de perfectionnement en petits groupes (mentor(e)s seulement) et activité de clôture. Les éléments moyens de promotion, information et recrutement et formation initiale ont été évalués dans le questionnaire pré et tous les autres éléments dans le questionnaire post. Le taux de réponse en pré est de 95% (19/20) pour les mentor(e)s et de 90% (17/19) pour les mentoré(e)s. Celui en post est de 100% (20/20) pour les mentor(e)s et de 100% (20/20) pour les mentoré(e)s.

5.3.1 Satisfaction générale

Volet quantitatif

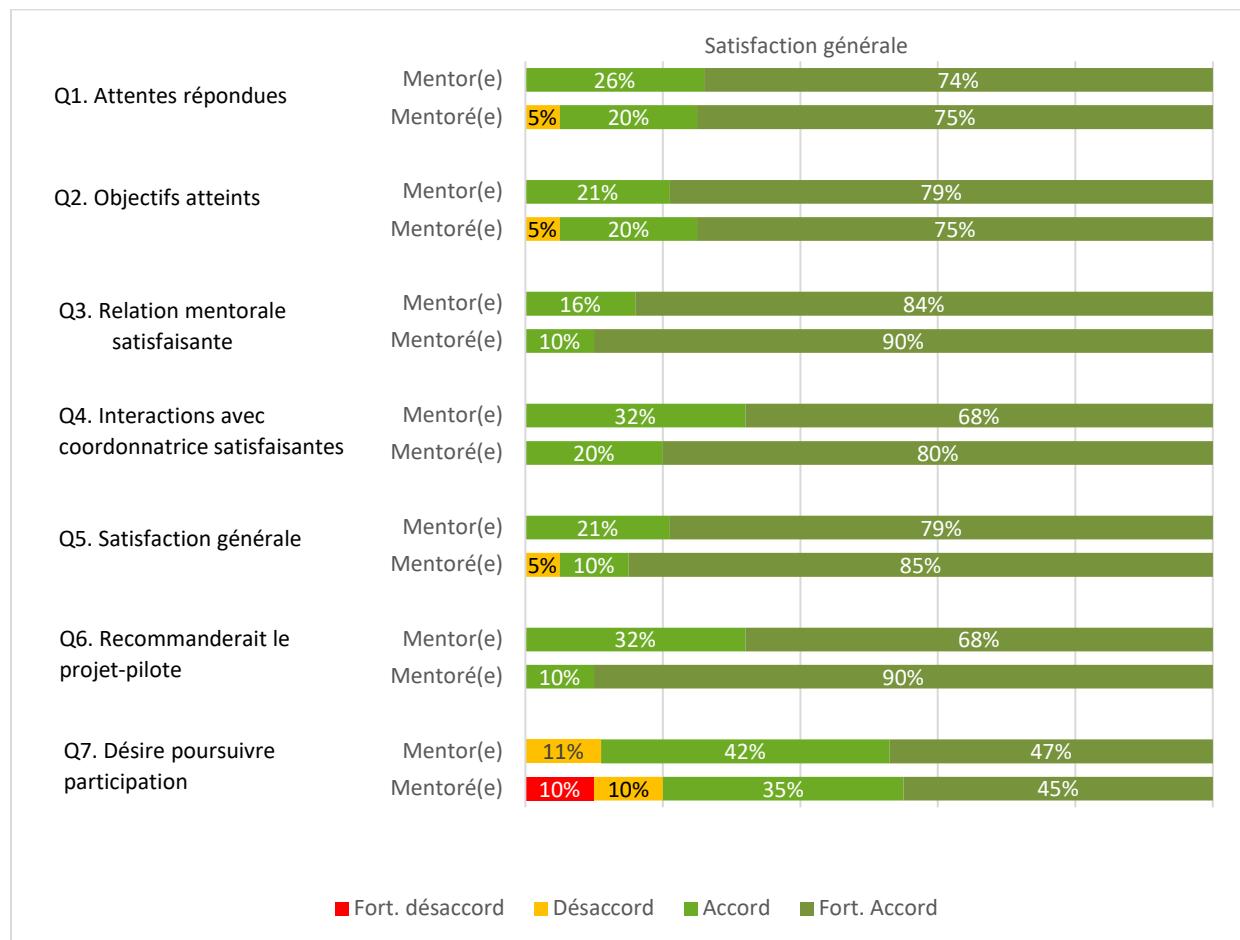
Le tableau 2 ci-dessous présente et compare, à l'aide de tests-t, respectivement le degré de satisfaction générale des mentor(e)s et des mentoré(e)s à l'égard de différents aspects du projet-pilote. **Les résultats révèlent que la grande majorité des mentor(e)s et des mentoré(e)s se sont montré(e)s très satisfait(e)s de leur expérience au sein du projet-pilote.** Aucune différence significative

n'apparaît entre les deux groupes. Enfin, la figure 3 présente les degrés de satisfaction des deux groupes.

Tableau 2. Résultats comparant le degré de satisfaction générale des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec le projet-pilote de mentorat de l'OOAQ

Satisfaction générale	Mentor(e)s (n = 19)		Mentoré(e)s (n = 20)		t	p (0,05)
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.		
Q1. Le projet-pilote de mentorat dans son ensemble a répondu à mes attentes.	3,74	0,45	3,70	0,57	0,22	0,825
Q2. Les objectifs généraux du projet-pilote ont été atteints.	3,79	0,42	3,70	0,57	0,56	0,582
Q3. De façon générale, je suis très satisfait(e) de la relation établie avec mon(ma) mentoré(e).	3,84	0,37	3,90	0,31	-0,53	0,600
Q4. De façon générale, je suis très satisfait(e) de mes interactions avec l'équipe de coordination.	3,68	0,48	3,80	0,41	-0,81	0,421
Q5. De façon générale, je suis très satisfait(e) du projet-pilote de mentorat.	3,79	0,42	3,80	0,52	-0,07	0,945
Q6. Je recommanderais à mes collègues de participer au projet-pilote de mentorat de l'OOAQ.	3,68	0,48	3,90	0,31	-1,67	0,100
Q7. J'aimerais poursuivre ma participation au projet-pilote de mentorat de l'OOAQ.	3,37	0,68	3,15	0,99	0,80	0,430

Figure 3. Degré de satisfaction générale des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec le projet-pilote



Volet qualitatif

Dans le questionnaire post, les mentor(e)s et les mentoré(e)s étaient invité(e)s à s'exprimer quant à leur satisfaction générale en lien avec le projet-pilote de mentorat de l'OOAQ. Plusieurs mentoré(e)s ont mentionné que **la relation avec leur mentor(e) était ce qu'ils(elles) avaient le plus apprécié dans ce projet-pilote**. Plus précisément, ils(elles) ont apprécié pouvoir échanger avec un(e) collègue d'expérience « sans avoir peur de le(la) déranger puisque c'était prévu ainsi » (mentoré(e)- #8), la compatibilité avec leur (mentor(e)), la disponibilité de leur mentor(e), d'être rassuré(e) dans leur jugement clinique et le fait de pouvoir partager leurs expériences cliniques en se sentant compris(e).

Aussi, **les mentoré(e)s ont aimé constater l'impact positif du mentorat sur leur pratique et leur développement professionnel**, comme en témoigne les commentaires suivants :

« Débuter au privé comme travailleur(se) autonome c'est assez se fier à soi seulement et faire confiance à son jugement clinique, mais dans le doute ça fait du bien que quelqu'un te confirme que ton raisonnement est bon. » (mentoré(e) -#7)

« Cela m'aidait à organiser mon temps pour favoriser la poursuite de mon développement professionnel. Le fait d'avoir des rencontres périodiques me forçait à travailler sur mes objectifs personnels. » (mentoré(e)- #14)

« Mon évolution rapide et positive, alors que je sais très bien que cette évolution aurait été plus lente sans le mentorat. » (mentoré(e)- #15)

J'ai beaucoup apprécié avoir l'avis mais surtout l'appui d'un(une) collègue avec plus d'expérience, lorsque j'ai tenté de nouvelles approches (que ce soit avec un(e) patient(e), un(e) collègue ou au niveau de mon organisation). Cela m'a donné de la confiance en mes capacités. (mentoré(e)- #20)

En lien avec les « désaccords » notés quant à la satisfaction générale chez les mentoré(e)s, voici les commentaires relevés :

Dans le meilleur des mondes, il serait intéressant de pouvoir avoir la chance d'échanger avec un(e) mentor(e) œuvrant soit dans le même milieu que le (la) mentoré(e) ou avec la même clientèle. Dans notre cas, nous ne travaillons ni dans le même milieu, ni avec la même clientèle. Cette situation a plusieurs avantages, mais limitent la possibilité d'avoir une relation mentorale à long terme. » (mentoré(e)- #9)

« Au début, j'aurais aimé avoir plus d'explications sur la nature du mentorat puisque c'est la première fois depuis le début de ma carrière que j'ai une relation de la sorte (plus souvent maître de stage ou superviseur(e)). » (mentoré(e)- #16)

Finalement, voici des commentaires qui expliquent pourquoi certain(e)s mentoré(e)s ont répondu ne pas souhaiter poursuivre leur participation au projet-pilote :

J'ai grandement apprécié avoir la chance de pouvoir profiter de l'expérience de mon(ma) mentor(e), qui m'a énormément soutenu(e) dans l'organisation de ma pratique. Il (elle) avait toujours de bonnes questions, qui me permettaient de questionner ma pratique et d'y apporter des changements afin d'être plus efficace au quotidien. Pour la suite, je pense que je n'aurais plus besoin d'avoir des rencontres à une fréquence aussi grande. De ce fait, je désirerais potentiellement poursuivre ma participation au projet-pilote, mais si ce dernier pouvait se poursuivre sous une autre forme. (mentoré(e)- #9)

« Je pense que 10 rencontres est beaucoup, pour moi qui ait maintenant plus de 3 ans d'expérience. J'aurais préféré avoir la moitié des rencontres, car à un moment, j'avais de la difficulté à trouver des sujets de discussion. » (mentoré(e)- #12)

Tout comme pour les mentoré(e)s, **la relation mentorale avec leur jeune mentoré(e) est ce que les mentor(e)s rapportent avoir le plus apprécié dans ce projet**. Par ailleurs, ils(elles) ont également aimé **acquérir des connaissances au sujet du mentorat et se sentir utile dans leur nouveau rôle comme mentor(e)**. Plusieurs **mentor(e)s ont noté que ce qu'ils(elles) avaient moins aimé est le contexte de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2** qui les a empêché(e)s de tenir des rencontres en personne. Un(e) mentor(e) a mentionné qu'(il)elle aurait aimé être supporté(e)/rémunéré(e) par son employeur pour son temps investi dans le projet-pilote. Finalement,

plusieurs mentor(e)s ont suggéré de considérer le milieu de pratique et la clientèle lors du jumelage, comme en témoignent les commentaires qui suivent :

Je crois que le jumelage doit être fait en fonction des clientèles desservies, pour permettre de donner à la personne mentorée le support dont elle a besoin, même si le besoin à certains moments s'apparente davantage à du coaching qu'à du mentorat. Je crois qu'en début de carrière, les orthophonistes ont besoin d'être guidées sur le plan de la réflexion clinique, ce qui peut se faire avec toutes clientèles, mais également sur le plan d'idées de matériel, de lectures, etc, ce qui ne peut se faire si les deux personnes n'ont pas la même clientèle de référence. (Mentor(e)- #2)

Je sais que pour vous, la clientèle cible vue par chaque orthophoniste n'était pas un obstacle ou un critère pour paire mentor(e) et mentoré(e), mais pour moi c'est quand même drôlement important. La formation des orthophonistes qui sortent des programmes de maîtrise uniquement est souvent incomplète à mon humble avis, notamment en langage écrit ou même en langage oral avec les plus vieux. Les jeunes orthophonistes ont souvent des questions très concrètes à cet effet et je les comprends tout à fait. Ce serait donc pour moi pertinent de paire davantage les mentor(e)s et mentoré(e)s selon leur clientèle et aussi selon leur personnalité, si c'est possible. (Mentor(e)- #10)

« S'assurer que les objectifs des mentoré(e)s sont en adéquation avec les caractéristiques des mentor(e)s. Ce fut le succès de notre relation mais je peux facilement m'imaginer les difficultés dans le cas contraire. » (Mentor(e)- #18)

5.3.2 Information et recrutement

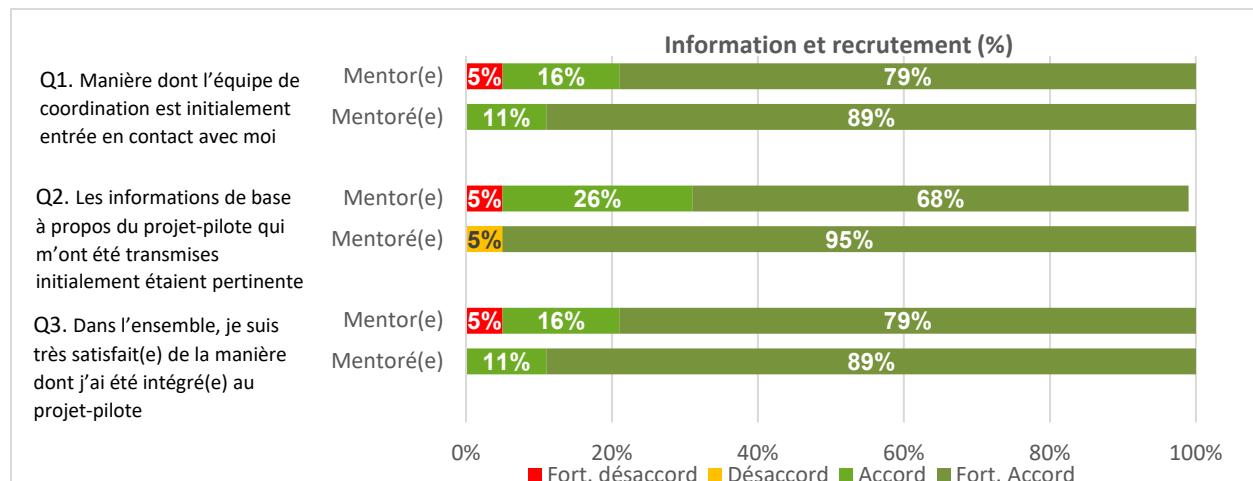
Volet quantitatif

Le tableau 3 ci-dessous présente et compare, à l'aide de tests-t, respectivement le degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s à l'égard de l'information et du recrutement. **Les résultats révèlent que la grande majorité des mentor(e)s et des mentoré(e)s se sont montré(e)s très satisfait(e)s des informations reçues et de la façon dont ils(elles) ont été recruté(e)s.** Aucune différence significative n'apparaît entre les deux groupes. Enfin, la figure 4 présente respectivement la satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s quant à la manière dont ils ont été intégré(e)s au projet-pilote. Les résultats laissent entendre que la grande majorité des mentor(e)s et des mentoré(e)s se sont montré(es) très satisfaits de l'intégration au projet-pilote. Seul un(e) mentor(e) s'est montré(e) fortement en désaccord avec la manière dont il(elle) a été intégré(e) au projet-pilote, mais sans commenter pourquoi.

Tableau 3. Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec l'information et le recrutement

Information et recrutement	Mentor(e)s (n = 20)		Mentoré(e)s (n = 19)		t	p (0,05)
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.		
Q1. Manière dont l'équipe de coordination est initialement entrée en contact avec moi	3,70	0,73	3,89	0,32	1,09	0,29
Q2. Les informations de base à propos du projet-pilote qui m'ont été transmises initialement étaient pertinente	3,60	0,75	3,89	0,46	1,48	0,15
Q3. Dans l'ensemble, je suis très satisfait(e) de la manière dont j'ai été intégré(e) au projet-pilote	3,70	0,73	3,89	0,32	1,09	0,29

Figure 4. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec l'information et le recrutement



Volet qualitatif

Aucun commentaire n'a été laissé par les mentor(e)s pour cette section. Voici les deux seuls commentaires laissés par des mentoré(e)s :

« L'appel téléphonique que j'ai reçu en premier lieu m'a satisfait. La personne qui m'a parlé du projet, m'a donné des informations justes. Cet échange a fait en sorte d'augmenter mon intérêt à participer au projet. » (mentoré(e)- #7)

« Lors du recrutement, il n'était vraiment pas clair sur quoi allait se baser le mentorat et s'il s'agissait de mentorat professionnel en général ou plutôt ciblé sur les bonnes pratiques pour l'Ordre... » (mentoré(e)- #21)

5.3.3 Formation initiale

Volet quantitatif

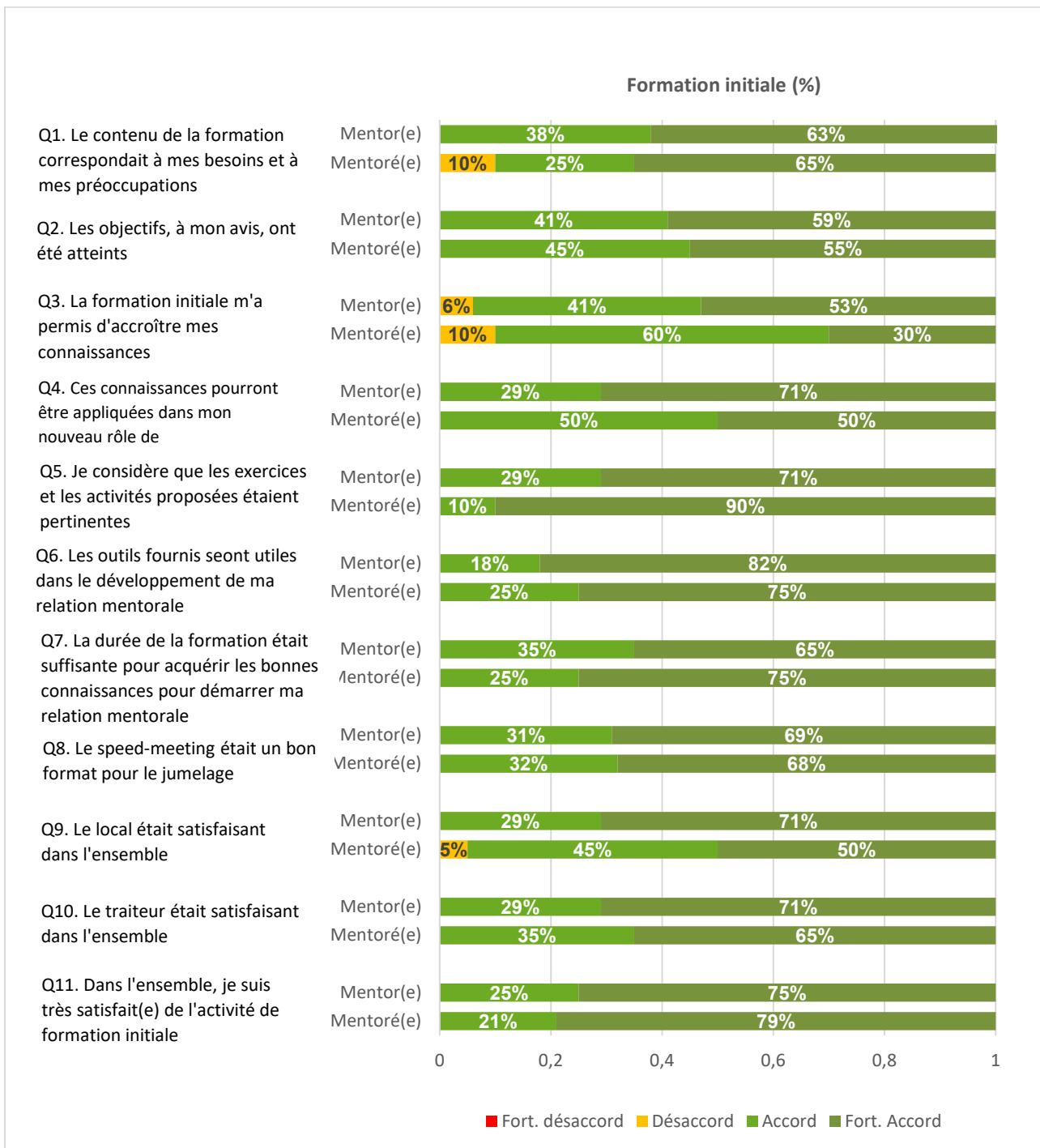
Le tableau 4 ci-dessous présente et compare, à l'aide de tests-t, respectivement le degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s à l'égard de l'activité de formation initiale. **Les résultats révèlent que la grande majorité des mentor(e)s et des mentoré(e)s se sont montré(e)s très satisfait(e)s de l'activité de formation.** Il y a une différence significative entre les deux groupes à la question 5 à propos de la pertinence des exercices et activités proposées. Enfin, la figure 5 présente les degrés de satisfaction des deux groupes.

Tableau 4. Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et mentoré(e)s en lien avec la formation initiale

Formation initiale	Mentor(e)s			Mentoré(e)s			t	p (0,05)
	n	Moy.	É.-t.	n	Moy.	É.-t.		
Q1. Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et à mes préoccupations	16	3,44	0,81	20	3,55	0,69	0,45	0,66
Q2. Les objectifs, à mon avis, ont été atteints	17	3,41	0,80	20	3,55	0,51	0,64	0,53
Q3. La formation initiale m'a permis d'accroître mes connaissances	17	3,29	0,85	20	3,20	0,62	-0,39	0,70
Q4. Ces connaissances pourront être appliquées dans mon nouveau rôle de mentor(e)/mentoré(e)	17	3,53	0,80	20	3,50	0,51	-0,14	0,89
Q5. Je considère que les exercices et les activités proposées étaient pertinentes	17	3,53	0,80	20	3,90	0,31	1,80	0,04* (0,61)
Q6. Les outils fournis seront utiles dans le développement de ma relation mentorale	17	3,65	0,79	20	3,75	0,44	0,50	0,62
Q7. La durée de la formation était suffisante pour acquérir les bonnes connaissances pour démarrer ma relation mentorale	17	3,47	0,80	20	3,75	0,44	1,28	0,21
Q8. Le speed-meeting était un bon format pour le jumelage	16	3,50	0,82	19	3,68	0,48	0,83	0,41
Q9. Le local était satisfaisant dans l'ensemble	17	3,53	0,80	20	3,45	0,60	-0,34	0,73
Q10. Le traiteur était satisfaisant dans l'ensemble	17	3,52	0,80	20	3,65	0,49	0,56	0,58
Q11. Dans l'ensemble, je suis très satisfait(e) de l'activité de formation initiale	16	3,56	0,81	19	3,79	0,42	1,06	0,30

* Différence statistiquement significative. La taille d'effet (*d* de Cohen) est modérée.

Figure 5. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec l'activité de formation initiale



Volet qualitatif

Les principaux commentaires laissés par les participant(e)s en lien avec l'activité de formation initiale soulignent certains points forts, de même que certains points à améliorer. Ceux-ci sont présentés dans le tableau 5 ci-dessous. De plus, voici certains commentaires laissés par les participant(e)s en lien avec les insatisfactions notées aux questions 1 (contenu de la formation) et 3 (connaissances) :

- « Activité de cartographie/définition du mentorat moins pertinente et redondante avec d'autres des activités. » (Mentor(e))
- « Le relation mentor(e)/mentoré(e) demeure une petite inquiétude mais les outils aideront à structurer cela. » (Mentor(e))
- « Un peu de redondance suite à l'arrivée des mentoré(e)s : plusieurs informations auraient pu être données seulement en après-midi. » (Mentor(e))
- « Formation longue et redondante avec le quiz. » (mentoré(e))
- « Expliquer comment bien choisir mentoré(e)-mentor(e). » (mentoré(e))

Tableau 5. Commentaires sur la formation initiale : points forts et points à améliorer selon les mentor(e)s et les mentoré(e)s

Mentor(e)s	Mentoré(e)s
Points forts	
<ul style="list-style-type: none">• Speed-meeting• Précision des rôles et attentes• Formation interactive et variée (mises en situation)• Avoir l'occasion de connaître les autres mentor(e)s• Local	<ul style="list-style-type: none">• Speed-meeting• Nommer les attentes des mentor(e)s et mentoré(e)s• Activité brise-glace• Rencontrer des professionnels dynamiques et compétents• Déroulement de la journée qui permet un volet formation et puis de rencontrer les mentor(e)s
Points à améliorer	
<ul style="list-style-type: none">• Speed-meeting exigeant : plus long, pause, trop bruyant	<ul style="list-style-type: none">• Speed-meeting intense: plus long, pause, trop bruyant

5.3.4 Moyens de promotion

Volet quantitatif

Lorsque questionné(e)s sur les moyens de promotion ayant contribué à leur décision de s'inscrire au projet-pilote, **les mentor(e)s rapportent en grande majorité avoir été recruté(e)s en personne par un membre de l'équipe de coordination du projet-pilote. Alors que chez les mentoré(e)s, les moyens de promotion les plus évoqués sont par le biais d'un courriel aux membres ou d'un message envoyé dans l'infolettre de l'OOAQ.** L'ensemble des résultats quant aux moyens de promotion sont présentés au tableau 6 et il y a une différence significative entre les deux groupes pour

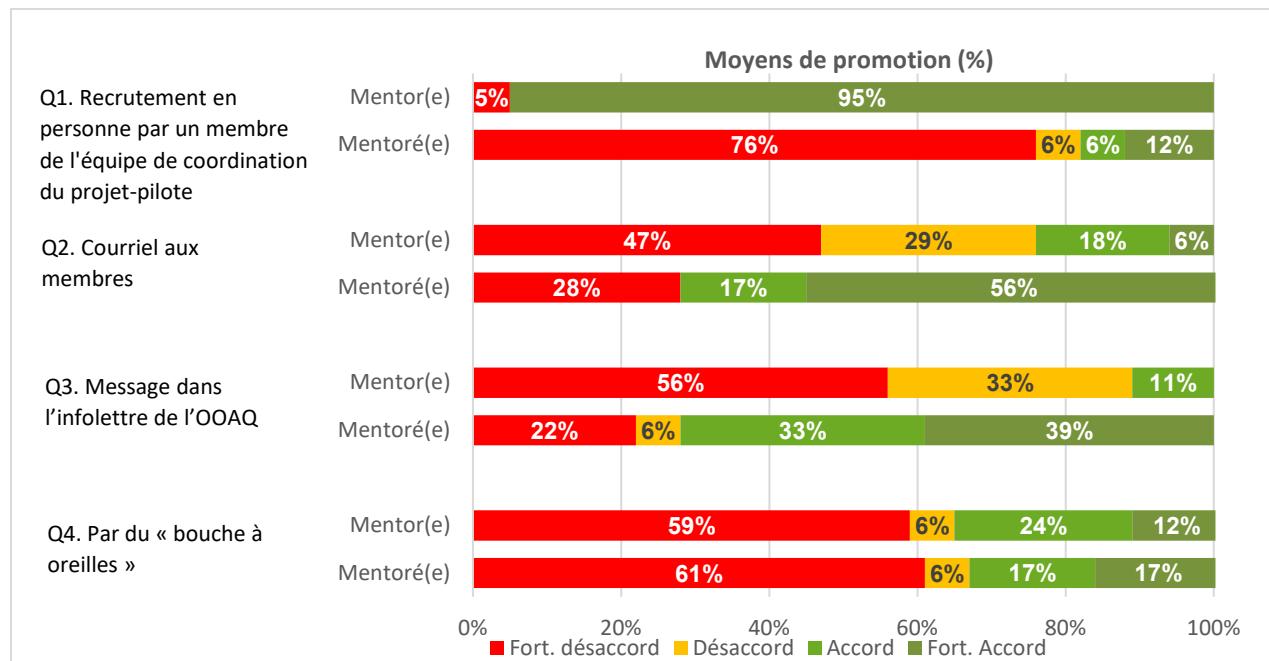
les moyens de recrutement suivant : recrutement en personne, courriel et message dans l'infolettre. Enfin, la figure 6 présente les moyens de promotion ayant contribué à la décision des mentor(e)s et des mentoré(e)s de s'inscrire au projet-pilote

Tableau 6. Résultats comparant le degré satisfaction des mentor(e)s et mentoré(e)s en lien avec les moyens de promotion

Moyens de promotion	Mentor(e)s			Mentoré(e)s			p (0,05)
	n	Moy.	É.-t.	n	Moy.	É.-t.	
Q1. Recrutement en personne par un membre de l'équipe de coordination du projet-pilote	20	3,85	0,67	17	1,53	1,07	-7,76 < 0,001* (2,60)
Q2. Courriel aux membres	17	1,82	0,95	18	3,00	1,33	3,00 0,005* (1,02)
Q3. Message dans l'infolettre de l'OOAQ	18	1,56	0,70	18	2,89	1,18	4,11 < 0,001* (1,37)
Q4. Par du « bouche à oreilles »	17	1,88	1,17	18	1,89	1,23	0,02 0,99

* Différences statistiquement significatives. Les tailles d'effet (*d* de Cohen) sont élevées.

Figure 6. Moyens de promotion ayant contribué à la décision des mentor(e)s et des mentoré(e)s de s'inscrire au projet-pilote



Volet qualitatif

Dans le questionnaire post, les mentor(e)s et les mentoré(e) étaient invité(e)s à s'exprimer aux moyens de promotion du projet-pilote. Voici des exemples de commentaires :

« Je ne me souviens pas avoir vu une annonce de recrutement dans les courriels aux membres ou dans l'infolettre, et je ne crois que je me serais proposé(e) si je n'avais pas été sollicité(e) directement ». (Mentor(e) #2)

« L'appel direct est ce qui m'a convaincu(e) » (Mentor(e)- #19)

« Le courriel que j'ai reçu m'a immédiatement incité(e) à vouloir participer au projet. » (mentoré(e)- #7)

« J'ai uniquement entendu parlé du projet via le message dans l'infolettre de l'OOAQ. Je sais que plusieurs collègues orthophonistes qui ne font pas partie du projet me disent ne pas en avoir entendu parler. » (mentoré(e)- #11)

5.3.5 Coordination

Volet quantitatif

Le tableau 7 qui suit compare les degrés de satisfaction à l'égard de la coordination entre les mentor(e)s et les mentoré(e)s à l'aide de tests-t. Globalement, **les résultats révèlent que la grande majorité des mentor(e)s et des mentoré(e)s se sont montré(e)s généralement très satisfait(e)s de la coordination tout au long du projet**. Une différence significative apparaît entre les deux groupes pour la question 2 à propos de l'utilité des suivis. Enfin, la figure 7 présente les degrés de satisfaction générale des deux groupes en regard de la coordination.

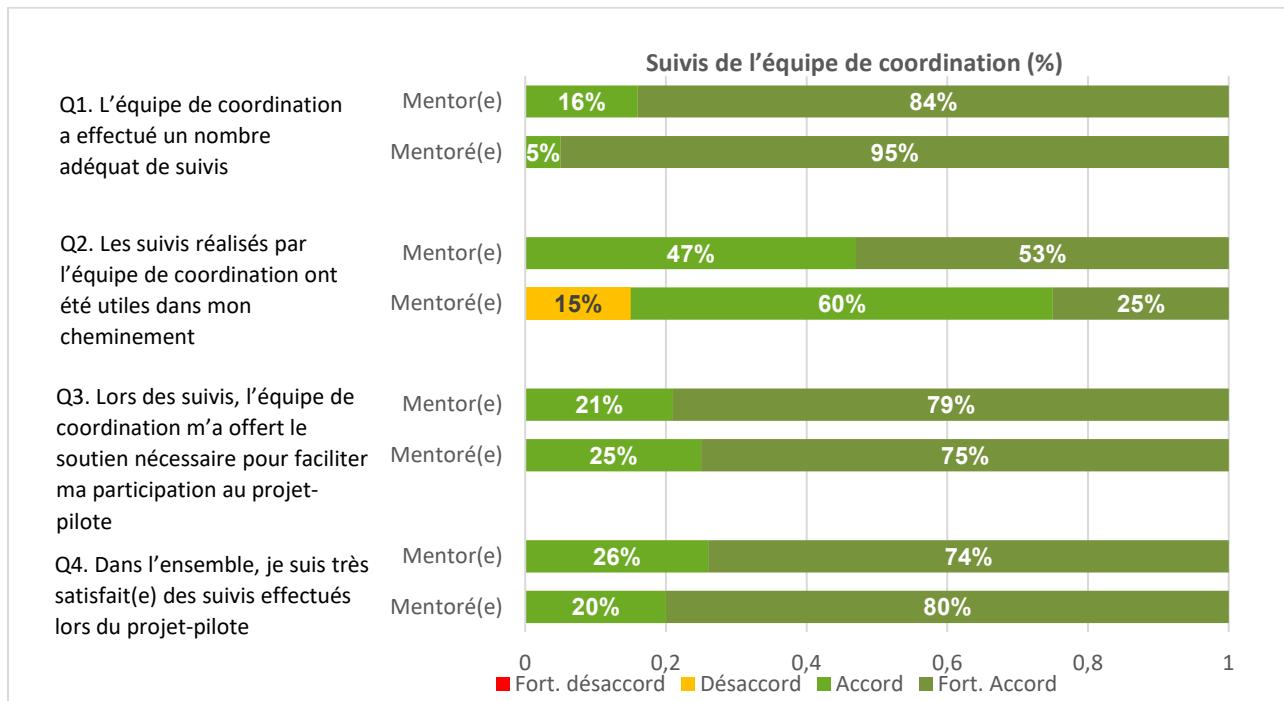
Notons qu'un(e) seul(e) mentor(e) et un(e) seul(e) mentoré(e) ont rapporté avoir vécu une ou des difficultés avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e) pendant le projet-pilote. Tous(tes) deux se sont montré(e)s très satisfait(e)s de la manière dont l'équipe de coordination les a aidé(e)s à résoudre cette difficulté.

Tableau 7. Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et mentoré(e)s en lien avec les suivis de l'équipe de coordination

Suivis de l'équipe de coordination	Mentor(e)s (n = 19)		Mentoré(e)s (n = 20)		t	p (0,05)
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.		
Q1. L'équipe de coordination a effectué un nombre adéquat de suivis	3,84	0,37	3,95	0,22	1,09	0,29
Q2. Les suivis réalisés par l'équipe de coordination ont été utiles dans mon cheminement	3,53	0,51	3,10	0,64	-2,29	0,03* (0,74)
Q3. Lors des suivis, l'équipe de coordination m'a offert le soutien nécessaire pour faciliter ma participation au projet-pilote	3,78	0,42	3,75	0,44	-0,29	0,78
Q6. Dans l'ensemble, je suis très satisfait(e) des suivis effectués lors du projet-pilote	3,74	0,45	3,80	0,41	0,46	0,65

* Différence statistiquement significative. La taille d'effet (*d* de Cohen) est modérée.

Figure 7. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec la coordination



Volet qualitatif

Lorsque les participant(e)s avaient l'opportunité de laisser des commentaires en regard de leur expérience avec l'équipe de coordination tout au cours du projet-pilote de mentorat, ils(elles) ont rapporté **que leur expérience avait été positive, que les suivis s'étaient avérés utiles et qu'ils(elles) avaient apprécié savoir que la coordonnatrice était disponible si jamais il y avait un problème**. Par ailleurs, ils(elles) ont souligné que le format des rencontres mentorales répondait à leurs besoins.

Voici quelques commentaires des participant(e)s illustrant ceci :

« L'équipe de coordination a été très rapide et efficace. Ils se sont aussi assurés que le changement de mentoré(e) se fasse rapidement. » (Mentor(e)- #16)

« L'accompagnement avec l'équipe de coordination m'a permis de mieux comprendre ce qui devait être attendu de la relation mentorale et des moyens réalistes en lien avec ma pratique qui étaient suggérés par mon (ma) mentor(e). » (mentoré(e)- #1)

« Continuer le suivi par une coordonnatrice est vraiment utile pour marquer les étapes du programme. » (mentoré(e)- #16)

Voici des commentaires pouvant expliquer les « désaccords » obtenus à la question « Les suivis réalisés par l'équipe de coordination ont été utiles dans mon cheminement » chez les mentoré(e)s:

Les appels réalisés par l'équipe de la coordination furent principalement dédiés à effectuer un suivi des rencontres réalisées auprès de mon(ma) mentor(e). On me demandait la fréquence de nos rencontres et si tout allait pour le mieux. Comme nous ne vivions aucune difficulté, ces appels étaient brefs et ne m'ont pas nécessairement permis de «faciliter» ou «d'encadrer» nos rencontres. (mentoré(e)- #9)

« En lien avec la 2e question, comme la relation mentorale a été très positive, je n'ai pas senti le besoin d'avoir un suivi régulier de la part de la coordination. » (mentoré(e) #18)

5.3.6 Documentation

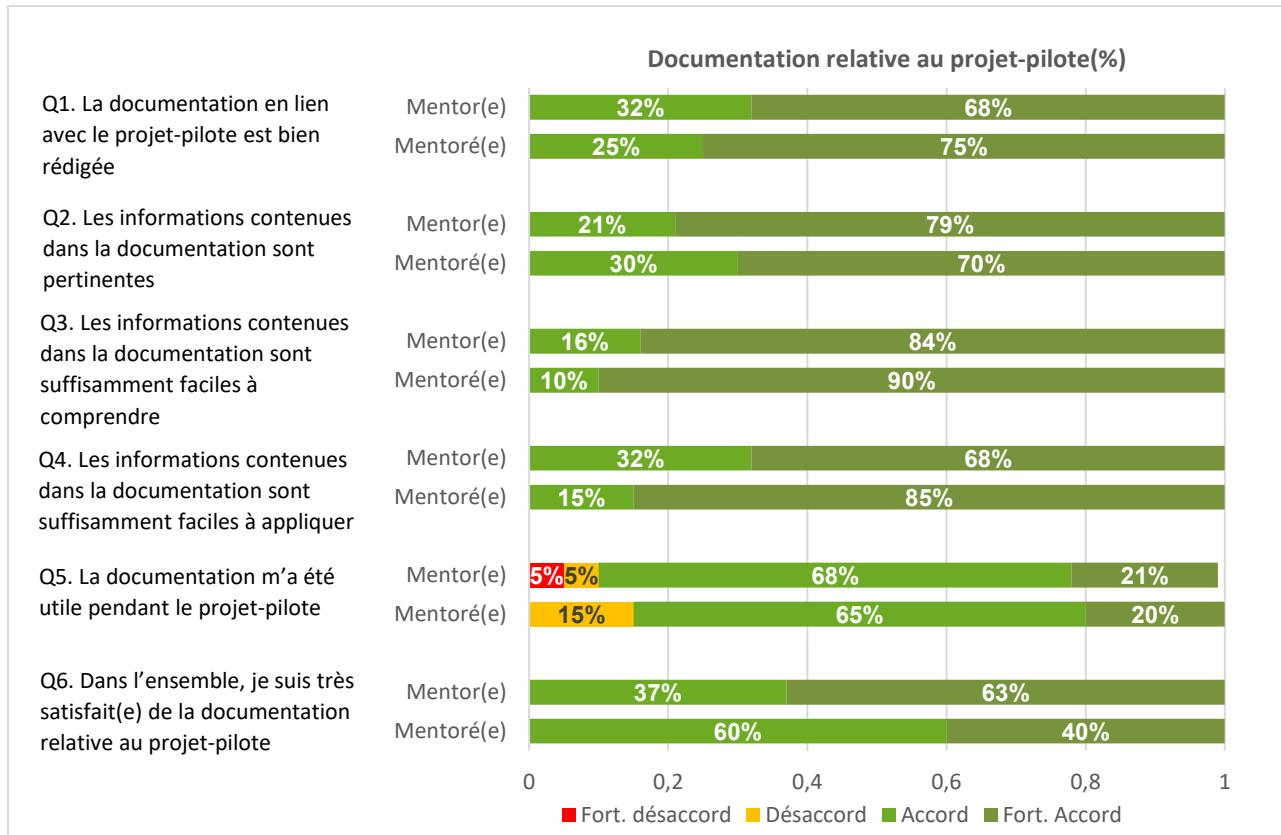
Volet quantitatif

Le tableau 8 ci-dessous présentent respectivement la satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en regard de la documentation fournie tout au fil du projet-pilote et compare les degrés de satisfaction à l'aide de tests-t. Aucune différence significative n'apparaît entre les deux groupes et globalement, les résultats révèlent que **la grande majorité des mentor(e)s se sont montré(e)s très satisfait(e)s de la documentation fournie tout au long du projet, alors que les mentoré(e)s se sont montré(e)s généralement satisfait(e)s**. Enfin, la figure 8 présente les degrés de satisfaction des deux groupes en regard de la documentation.

Tableau 8. Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et mentoré(e)s en lien avec la documentation relative au projet-pilote de mentorat

Documentation relative au projet-pilote	Mentor(e)s (n = 19)		Mentoré(e)s (n = 20)		t	p (0,05)
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.		
Q1. La documentation en lien avec le projet-pilote est bien rédigée	3,68	0,48	3,75	0,44	0,45	0,66
Q2. Les informations contenues dans la documentation sont pertinentes	3,79	0,42	3,70	0,47	-0,63	0,54
Q3. Les informations contenues dans la documentation sont suffisamment faciles à comprendre	3,84	0,37	3,90	0,31	0,53	0,60
Q4. Les informations contenues dans la documentation sont suffisamment faciles à appliquer	3,68	0,48	3,85	0,37	1,21	0,23
Q5. La documentation m'a été utile pendant le projet-pilote	3,05	0,71	3,05	0,60	-0,01	0,99
Q6. Dans l'ensemble, je suis très satisfait(e) de la documentation relative au projet-pilote	3,63	0,50	3,40	0,50	-1,45	0,16

Figure 8. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec la documentation



Volet qualitatif

Dans le questionnaire post, les mentor(e)s et les mentoré(e)s avaient la possibilité de formuler des commentaires quant à leur appréciation de la documentation fournie pendant le projet-pilote. Les commentaires sous-entendent que **les documents auxquels ils(elles) avaient accès ont été utiles particulièrement en début du programme afin de se familiariser avec le mentorat**, comme le montre les extraits suivants :

« La documentation est bien claire et a été utile, particulièrement au début du processus, pour m'aider à comprendre les objectifs et attentes en lien avec le projet. Par la suite cependant, je ne m'y suis pas beaucoup référé(e). » (Mentor(e)- #2)

« Les documents transmis ont permis de bien comprendre les objectifs du projet. Ils nous ont permis de bien diriger nos premières rencontres. Par la suite, nous nous y sommes de moins en moins référé. » (mentoré(e)- #9)

Néanmoins, certain(e)s participant(e)s se sont montré(e)s en « désaccord » en lien avec la question 5 « La documentation m'a été utile pendant le projet-pilote » et ont suggéré qu'il serait **pertinent de préciser davantage la définition du mentorat et les attentes envers les mentor(e)s et les mentoré(e)s pour que la documentation leur soit utile pendant le projet** :

Lors de la première rencontre, plusieurs personnes ne connaissaient pas le rôle du (de la) mentor(e). Cela a été expliqué pendant la réunion, toutefois, il aurait peut-être été utile pour certain(e)s d'avoir des lectures ou des documents de référence pour se rafraîchir la mémoire en cours d'année. La différence entre mentor(e) et superviseur(e) de stage est grande, mais je ne suis pas certain(e) d'avoir respecté mon rôle dans toutes mes interventions. (Mentor(e)- #16)

« J'aurais aimé avoir de l'information plus détaillée sur les rôles du (de la) mentor(e) et du (de la) mentoré(e) dans le document avec des exemples de ce qui fait partie de la discussion mentorale et ce qui ne fait pas partie. » (mentoré(e)- #16)

« J'ai apprécié qu'il y ait peu de documentation. J'aurais aimé plus d'informations sur la différence entre mentorat vs supervision. » (mentoré(e)- #12)

5.3.7 Relation mentorale

Volet quantitatif

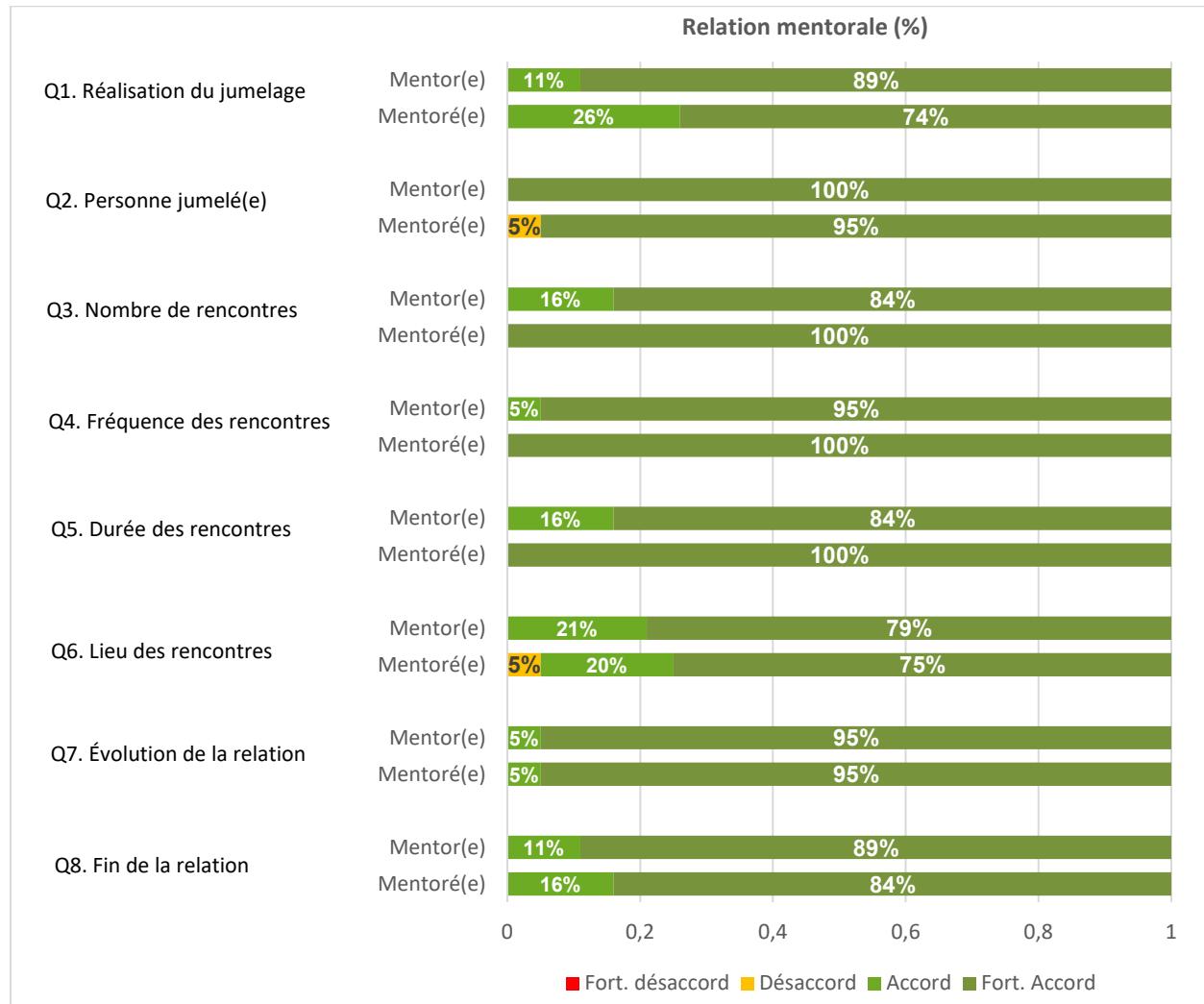
Afin de comprendre leur expérience au sein du projet-pilote de mentorat, il a été demandé aux mentor(e)s et aux mentoré(e)s d'évaluer leur niveau de satisfaction en regard de différents aspects de leur relation mentorale développée. Le tableau 9 ci-dessous présente les résultats des tests-t comparant les niveaux de satisfaction des mentor(e)s à ceux des mentoré(e)s pour l'ensemble des énoncés. Dans l'ensemble, **chez les mentor(e)s et les mentoré(e)s, les niveaux de satisfaction à l'égard des différents aspects de la relation mentorale sont très élevés**. Aucune différence significative n'apparaît entre les deux groupes. Enfin, la figure 9 présente les degrés de satisfaction générale des deux groupes en regard de la relation mentorale.

Tableau 9. Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec la relation mentorale

Je suis satisfait(e) ...	Mentor(e)s			Mentoré(s)			t	p (0,05)
	n	Moy.	É.-t.	n	Moy.	É.-t.		
Q1 ... de la manière dont le jumelage a été réalisé.	19	3,89	0,32	19	3,74	0,45	1,25	0,221
Q2 ... de la personne avec qui j'ai été jumelé(e).	19	4,00	0,00	20	3,90	0,45	1,00	0,330
Q3 ... du nombre de rencontres réalisées avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e).	19	3,84	0,37	20	4,00	0,00	-1,84	0,083
Q4 ... de la fréquence des rencontres réalisées avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e).	19	3,95	0,23	20	4,00	0,00	-1,00	0,331
Q5 ... de la durée des rencontres réalisées avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e).	19	3,84	0,37	20	4,00	0,00	-1,84	0,083
Q6 ... du lieu sélectionné (inclus les rencontres virtuelles – de type « Zoom ») pour la tenue des rencontres réalisées avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e).	19	3,79	0,42	20	3,70	0,57	0,56	0,582

Q7 ... de la manière dont la relation avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e) a évoluée.	19	3,95	0,23	19	3,95	0,22	-0,04	0,971
Q8 ... de la manière dont la relation avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e) s'est terminée.	19	3,89	0,32	19	3,84	0,37	0,47	0,642

Figure 9. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec la relation mentorale



Volet qualitatif

Dans le questionnaire post, les mentor(e)s et les mentoré(e) étaient invité(e)s à s'exprimer quant à la relation mentorale. Dans l'ensemble, **ils(elles) se montrent satisfait(e)s de leur relation mentorale**. Au fil des rencontres, une **relation de confiance s'est établie ce qui a fait en sorte que les mentoré(e)s se sont senti(e)s plus à l'aise de discuter de différents sujets et d'aborder leurs difficultés**. Voici quelques commentaires des participant(e)s qui illustrent ceci :

« Très chanceux(se) d'avoir eu l'occasion de connaître et de travailler avec mon (ma) « jumeaux (jumelle) ». » (Mentor(e)- #8)

« Très bon jumelage en ce qui me concerne et facilité parce que le(la) mentoré(e) avait des objectifs précis auxquels j'étais une bonne personne pour y répondre. » (Mentor(e)- #18)

J'ai grandement apprécié avoir la chance de pouvoir profiter de l'expérience de mon(ma) mentor(e), qui m'a énormément soutenu(e) dans l'organisation de ma pratique. Elle avait toujours de bonnes questions, qui me permettaient de questionner ma pratique et d'y apporter des changements afin d'être plus efficace au quotidien. (mentoré(e)- #9)

« J'ai vraiment adoré avoir la chance d'être jumelé(e) à une personne qui ne faisait pas partie de mon milieu et de ma région. J'ai vraiment été content(e) du choix du (de la) mentor(e). Il(elle) était parfait(e) pour moi. » (mentoré(e)- #16)

Cependant, un(e) mentoré(e) rapporte une certaine insatisfaction avec le jumelage à la question 2, comme en témoigne le commentaire suivant : « J'ai apprécié la personnalité de mon(ma) mentor(e), mais nos champs de pratique sont très différents et cela nuisait au mentorat. C'était difficile pour lui(elle) de répondre à mes questions (sauf celles se rapprochant de sa pratique). » (mentoré(e)- #20)

Concernant l'insatisfaction avec le lieu de rencontre à la question 6, **quelques mentoré(e)s ont mentionné qu'ils(elles) auraient préféré que les rencontres se tiennent en personne plutôt que sur Zoom ou au téléphone.**

Par ailleurs, certain(e)s mentoré(e)s **ont moins aimé que la relation mentorale soit plus orientée vers le développement professionnel que la guidance clinique**, car « les nouveaux(nouvelles) clinicien(ne)s ont besoin de validation, de soutien clinique, de discuter de cas et d'applications cliniques » (mentoré(e)-#15). Ils(elles) suggèrent d'« être plus flexible quant à la définition de mentorat, que ça inclut tant la supervision clinique que le support quelconque (p.ex., comment être plus efficace dans la rédaction, etc.). » (mentoré(e)- #15)

Finalement, **certain(e)s mentoré(e)s ont souligné qu'il pourrait être pertinent d'ajuster la fréquence des rencontres en fonction des besoins des mentoré(e)s**, par exemple en diminuant celle-ci avec l'avancement du projet-pilote : « La fréquence et la durée pourraient être moins "cannées", dans le sens qu'au début de la relation mentorale, il pourrait être acceptable que le(la) mentoré(e) ait besoin de plus de soutien, et que ce soutien diminue graduellement, selon les besoins. » (mentoré(e)- #15)

5.3.8 Rencontre de perfectionnement en petits groupes (mentor(e)s seulement)

Dans le cadre du projet-pilote, une rencontre de perfectionnement en petits groupes a été offerte aux mentor(e)s, celle-ci consistait en une activité de co-développement en petits groupes de 3 à 5 mentor(e)s et d'une durée d'une heure. Ce perfectionnement a été offert à la demande des mentor(e)s. En effet, lors de la formation initiale du 19 octobre 2019, ces derniers(ères) avaient formulé le souhait

d'avoir un suivi quant au développement de leurs compétences comme mentor(e). Le codéveloppement est une activité visant le développement professionnel qui se tient sous forme d'un échange orienté sur la résolution de problèmes et qui procure une occasion d'apprentissage pour tous les acteurs (Payette et Champagne, 1997, 2000; Sabourin & Lefebvre, 2017). Les rencontres sont structurées autour de différentes étapes définies, allant de l'étape de préparation de la rencontre à celle d'identification des apprentissages et d'évaluation de la rencontre.

En raison du contexte socio-sanitaire relié à la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2, les rencontres de co-développement se sont déroulées en mode virtuel les 2 et 8 juin 2020 et le 25 septembre 2020. L'ensemble des 20 mentor(e)s a participé à une rencontre.

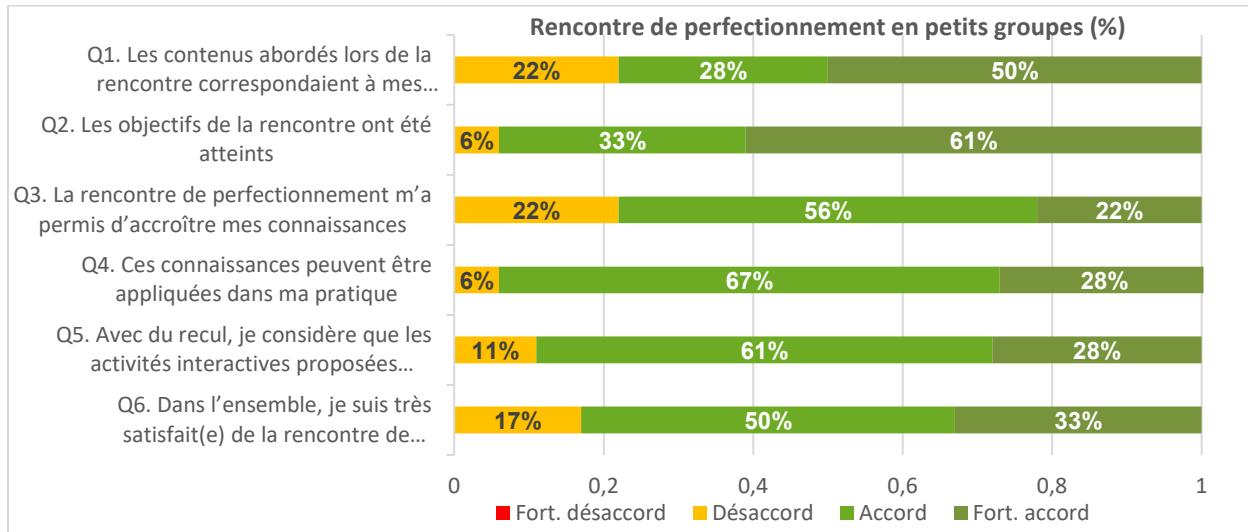
Volet quantitatif

Dans le questionnaire post, il a été demandé aux mentor(e)s d'évaluer leur niveau de satisfaction face à cette rencontre. Le tableau 10 montre les résultats aux six énoncés évaluant leur satisfaction face à la rencontre de perfectionnement et enfin, la figure 10 présente le niveau de satisfaction globale face à cette activité de perfectionnement. Les résultats laissent entendre que **la grande majorité des mentor(e)s se sont montré(e)s satisfait(e)s de cette activité de perfectionnement**, soit 33% qui se sont montré(e)s très satisfait(e)s et 50% satisfait(e)s.

Tableau 10. Degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec la rencontre de perfectionnement en petits groupes

J'ai participé à la rencontre de perfectionnement en petits groupes		n	n %
Oui		18	94,74
Non		1	5,76
Rencontre de perfectionnement en petits groupes		Moy. (n = 18)	É.t. (n = 18)
Q1. Les contenus abordés lors de la rencontre correspondaient à mes préoccupations.		3,28	0,83
Q2. Les objectifs de la rencontre ont été atteints.		3,56	0,62
Q3. La rencontre de perfectionnement m'a permis d'accroître mes connaissances.		3,00	0,69
Q4. Ces connaissances peuvent être appliquées dans ma pratique.		3,22	0,55
Q5. Avec du recul, je considère que les activités interactives proposées (codéveloppement) étaient pertinentes.		3,17	0,62
Q6. Dans l'ensemble, je suis très satisfait(e) de la rencontre de perfectionnement en petits groupes (activité de codéveloppement mentorale).		3,17	0,71

Figure 10. Degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec la rencontre de perfectionnement en petits groupes



Volet qualitatif

Dans le questionnaire post, les mentor(e)s avaient la possibilité de formuler des commentaires quant à leur appréciation de la rencontre de perfectionnement sous forme de petits groupes de co-développement. **Les mentor(e)s rapportent avoir apprécié l'aspect concret de l'activité, la taille du groupe qui favorisait un climat d'échange, la convivialité des animatrices de même que le partage de vécu entre mentor(e)s. Ils (elles) ont trouvé que cette rencontre avait été pertinente et qu'il s'agissait d'une étape importante dans le projet-pilote.** Cela semble avoir eu un effet bénéfique sur leur rôle de mentor(e) comme le montrent les extraits suivants :

« J'ai apprécié le temps d'arrêt au milieu de projet pour partager avec d'autres mentor(e)s certaines préoccupations, me permettant d'acquérir certaines stratégies pouvant faciliter la suite du processus de mentorat. » (Mentor(e)- #2)

« J'ai apprécié les discussions de cas, car les idées ou la façon d'aborder les problèmes des autres ont fortement influencé ma façon de m'adresser à mon(ma) mentoré(e). » (Mentor(e)- #16)

Même si dans l'ensemble les mentor(e)s **se sont montré(e)s satisfait(e)s des rencontres de perfectionnement, ils(elles) ont suggéré de faire une ou deux rencontres supplémentaires avec le même sous-groupe pour permettre d'explorer plus d'une situation.** Aussi, il a été suggéré de s'assurer que chacun(e) ait l'occasion de parler de son vécu en veillant à ce que les relations plus difficiles ne monopolisent pas toute la rencontre. Finalement, les mentor(e)s ont mentionné qu'il serait pertinent d'annoncer à l'avance la tenue de ces rencontres de co-développement, ce qui leur permettrait d'identifier des situations en préparation à cette rencontre.

Voici les commentaires formulés relativement aux insatisfactions correspondant aux énoncés ayant un obtenu des scores de « désaccord » :

- « Mon mentorat se passe très bien, je n'avais pas de préoccupations. Ceci dit l'atelier était tout de même intéressant. » (Mentor(e)- #4)

- « J'aurais aimé avoir des démonstrations (en mise en situation ou petits vidéoclips) démontrant des exemples de déroulement de séances de mentorat. » (Mentor(e)- #5)
- « ...j'aurais aimé que cet entretien soit moins dirigé et qu'on ait plus de temps pour parler librement. C'était notre seul entretien entre mentor(e)s, alors je crois qu'il faudrait permettre aux gens de parler plus librement ou peut-être ajouter une rencontre à cet effet. » (Mentor(e)- #10)
- « Les rencontres de co-développement ne sont pas des activités que j'apprécie particulièrement même si j'en comprends l'utilité et le rationnel. » (Mentor(e)- #18)

5.3.9 Activité de clôture

Volet quantitatif

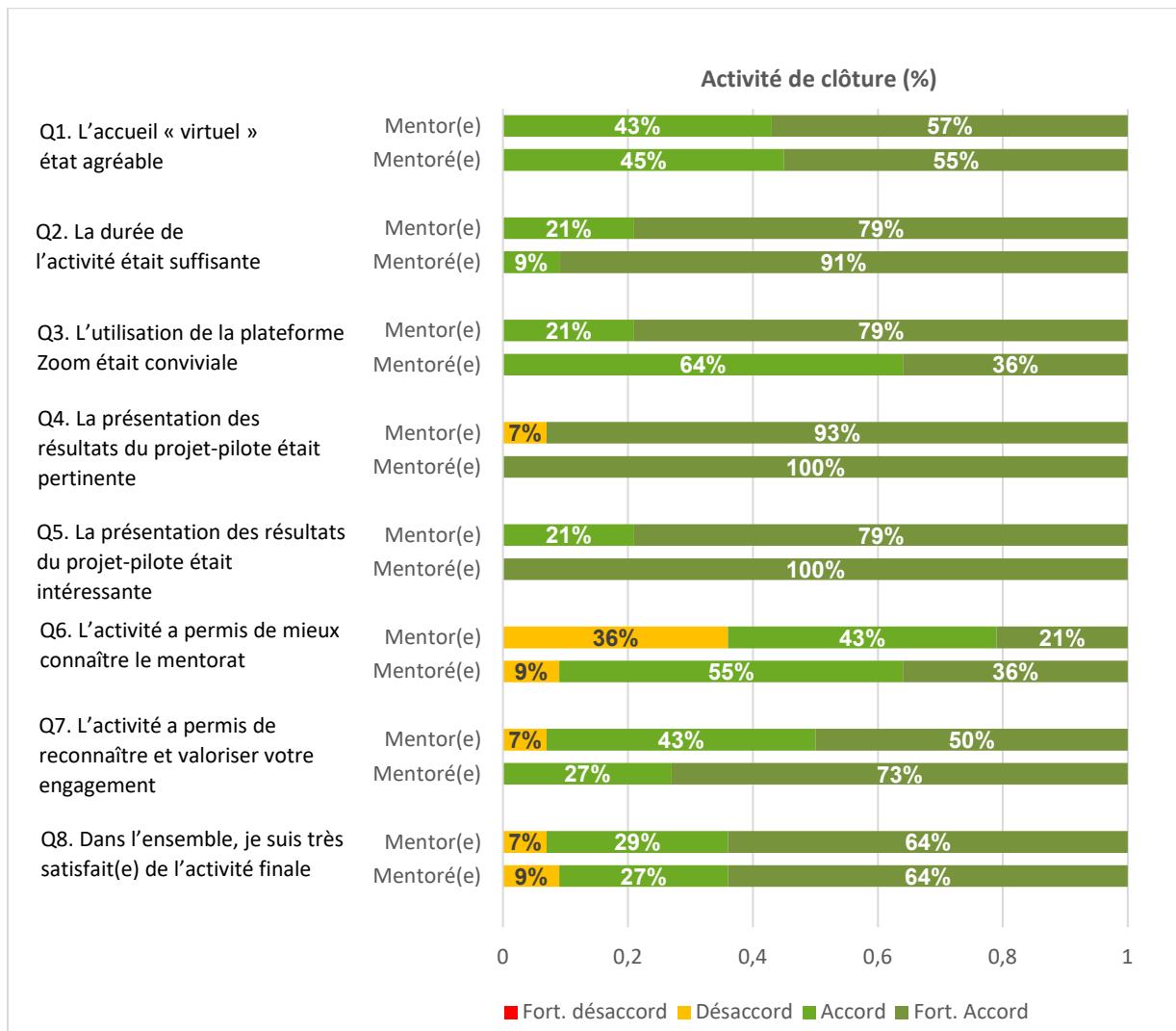
En raison du contexte socio-sanitaire relié à la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2, l'activité de clôture du projet-pilote s'est déroulée en mode virtuel le 15 janvier 2021. En plus de toute l'équipe de recherche, 34 participant(e)s (16 mentor(e)s et 18 mentoré(e)s) étaient présent(e)s à cette activité qui a duré une heure. Les participant(e)s ont ensuite été invité(e)s à compléter un questionnaire pour évaluer leur niveau de satisfaction face à cette activité. Le tableau 11 ci-dessous présente respectivement la satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en regard de l'activité de clôture. **Les résultats laissent entendre que la grande majorité des mentor(e)s et des mentoré(e)s se sont montré(e)s très satisfait(e)s de cette activité.** Les mentor(e)s semblent avoir montré un niveau de satisfaction moins élevé face à l'énoncé « L'activité a permis de mieux connaître le mentorat. ».

Tableau 11 Résultats comparant le degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec l'activité de clôture

Activité de clôture du 15 janvier 2021	Mentor(e)s (n = 14)		Mentoré(e)s (n = 11)		t	p (0,05)
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.		
Q1. L'accueil « virtuel » était agréable	3,57	0,51	3,55	0,52	-0,13	0,90
Q2. La durée de l'activité était suffisante	3,79	0,43	3,91	0,30	0,81	0,43
Q3. L'utilisation de la plateforme Zoom était conviviale	3,79	0,43	3,36	0,50	-2,27	0,05* (0,92)
Q4. La présentation des résultats du projet-pilote était pertinente	3,93	0,27	4,00	0,00	0,88	0,39
Q5. La présentation des résultats du projet-pilote était intéressante	3,79	0,43	4,00	0,00	1,88	0,08
Q6. L'activité a permis de mieux connaître le mentorat	2,86	0,77	3,27	0,65	1,43	0,17
Q7. L'activité a permis de reconnaître et valoriser votre engagement	3,43	0,65	3,73	0,47	1,29	0,21
Q8. Dans l'ensemble, je suis très satisfait(e) de l'activité finale	3,57	0,65	3,55	0,69	-0,10	0,92

* Différence statistiquement significative. La taille d'effet (d de Cohen) est élevée.

Figure 11. Degré de satisfaction des mentor(e)s et des mentoré(e)s en lien avec l'activité de clôture



Volet qualitatif

Les participant(e)s avaient la possibilité de laisser des commentaires sur ce qu'ils(elles) avaient le plus aimé ainsi que des suggestions pour améliorer l'activité de clôture dans le futur.

Dans l'ensemble, les participant(e)s ont apprécié l'**aspect convivial de l'activité, la présentation des membres de l'équipe de recherche, connaître les résultats préliminaires du projet de recherche de même que les témoignages des mentoré(e)s**. Les mentor(e)s ont particulièrement apprécié les **remerciements du président de l'OOAQ**. Quant aux mentoré(e)s, ils(elles) ont apprécié ne pas avoir à s'absenter du travail puisque la rencontre s'est déroulée à distance et sur l'heure du dîner.

Le contexte virtuel (utilisation de la plateforme Zoom) est ce que la majorité des participant(e)s a moins aimé, car moins festif et moins propice aux échanges. De plus, en lien avec les « désaccords » noté à la question 6 « L'activité a permis de mieux connaître le mentorat », voici le commentaire d'un(e) mentor(e) à ce sujet : « C'est probablement l'activité, sur l'ensemble du projet de mentorat, que j'ai trouvé la moins pertinente. Au-delà de la reconnaissance de notre implication, j'ai peu appris et cette information aurait pu nous être transmise par courriel. »

Parmi les suggestions des participant(e)s, il a été proposé de prévoir plus de temps pour cette activité, de la tenir en présence avec option d'y assister en visioconférence et d'y tenir une activité de reconnaissance (ex. chaque participant(e) partage une courte phrase sur un aspect positif de son(sa) mentor(e) ou de son mentoré(e)).

5.4 Résultats relatifs aux fonctions du mentorat

À la lumière de leur participation au projet-pilote, il était demandé aux mentor(e)s et aux mentoré(e)s d'évaluer dans quelle mesure les différentes fonctions du mentorat étaient présentes au sein de leur relation mentorale respective, puis d'indiquer leur niveau de satisfaction en regard de chacune de celles-ci. Il s'agit des fonctions touchant aux sphères de soutien personnel (psychosocial), soutien professionnel et stimulation du développement professionnel. Il était demandé de répondre aux énoncés à l'aide d'une échelle de Likert de 4 points, soit : 1) fortement en désaccord, 2) plutôt en désaccord, 3) plutôt en accord et 4) fortement en accord. Voir la section 4.2 pour ce qui est de l'interprétation des résultats. D'abord, les résultats des questionnaires des mentor(e)s seront présentés, puis suivront ceux des mentoré(e)s.

5.4.1 Fonctions du mentorat chez les mentor(e)s

Volet quantitatif et qualitatif

Le tableau 12 indique la mesure dans laquelle chacune des fonctions mentoriales étaient présentes selon les mentor(e)s ainsi que leur niveau de satisfaction en regard de celles-ci. Les figures 12, 13 et 14 présentent également ces résultats. Les résultats suggèrent que **la grande majorité des mentor(e)s ont perçu que les fonctions étaient présentes dans leur relation mentorale et ils(elles) se sont montré(e)s très satisfait(e)s de celles-ci**. Parmi les fonctions notées comme moins présentes, notons celles de « Présenter des défis », « Agir comme modèle », « Soutenir les ambitions », « Protéger » et « Enseigner ». Parmi le peu de commentaires laissés à cette section, voici un commentaire éclairant les éléments de « désaccord » en lien avec ces fonctions :

Certaines des fonctions listées n'ont pas été présentes, mais cela ne correspondait pas aux besoins apportés par le(la) mentoré(e). Celui(celle)-ci dirigeait nos interactions en présentant ses questionnements en lien avec des clients plus problématiques et je me suis adapté(e) à ces besoins. (Mentor(e)- #2)

Tableau 12. Niveau de présence de chacune des fonctions du mentorat et le degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec celles-ci

Soutien personnel (psychosocial)		n	Moy.	É.-t.
Établir une relation de confiance	Cette fonction était présente	19	4,00	0,00
	J'en suis satisfait(e)	19	3,95	0,23
Accepter l'autre	Cette fonction était présente	19	3,95	0,23
	J'en suis satisfait(e)	19	3,89	0,32
Confirmer l'autre	Cette fonction était présente	19	3,84	0,37
	J'en suis satisfait(e)	19	3,84	0,37
Révéler l'autre	Cette fonction était présente	19	3,68	0,48
	J'en suis satisfait(e)	19	3,63	0,50
Soutenir moralement	Cette fonction était présente	19	3,84	0,37
	J'en suis satisfait(e)	19	3,89	0,32
Sécuriser	Cette fonction était présente	19	3,84	0,37
	J'en suis satisfait(e)	19	3,84	0,37
Counseling	Cette fonction était présente	19	3,95	0,23
	J'en suis satisfait(e)	19	3,95	0,23
Soutien professionnel		n	Moy.	É.-t.
Protéger	Cette fonction était présente	19	3,53	0,61
	J'en suis satisfait(e)	19	3,68	0,48
Guider	Cette fonction était présente	18	3,83	0,38
	J'en suis satisfait(e)	18	3,83	0,38
Soutenir les ambitions	Cette fonction était présente	18	3,61	0,70
	J'en suis satisfait(e)	18	3,78	0,55
Stimulation du développement professionnel		n	Moy.	É.-t.
Conseiller	Cette fonction était présente	19	3,89	0,32
	J'en suis satisfait(e)	19	3,95	0,23
Enseigner	Cette fonction était présente	19	3,58	0,61
	J'en suis satisfait(e)	19	3,63	0,60
Présenter des défis	Cette fonction était présente	19	3,05	0,97
	J'en suis satisfait(e)	19	3,37	0,90
Agir comme modèle	Cette fonction était présente	19	3,32	0,82
	J'en suis satisfait(e)	19	3,47	0,77

Figure 12. Niveau de présence de la fonction du mentorat Soutien personnel (psychosocial) et le degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec celle-ci

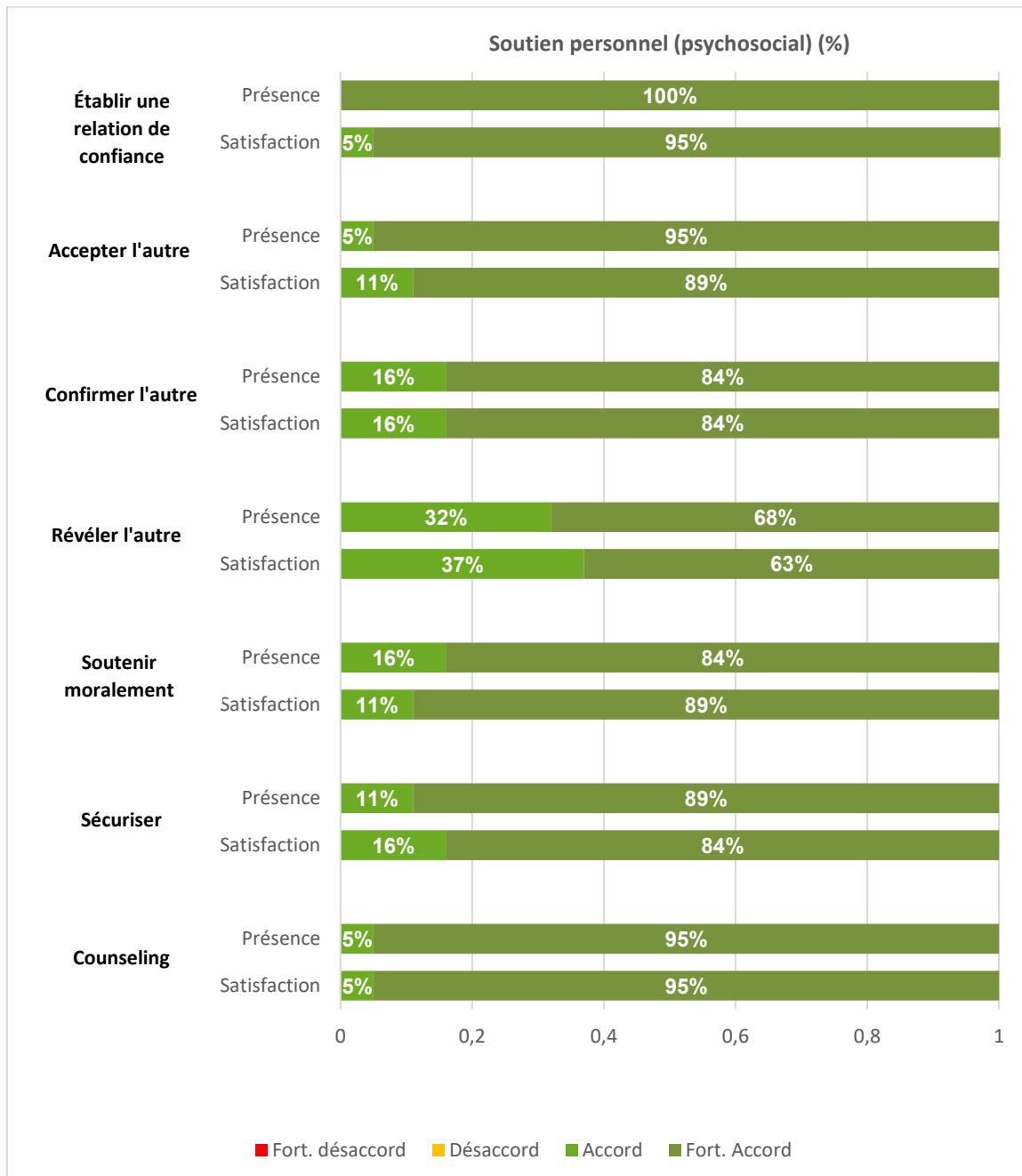


Figure 13. Niveau de présence de la fonction du mentorat Soutien professionnel et le degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec celle-ci

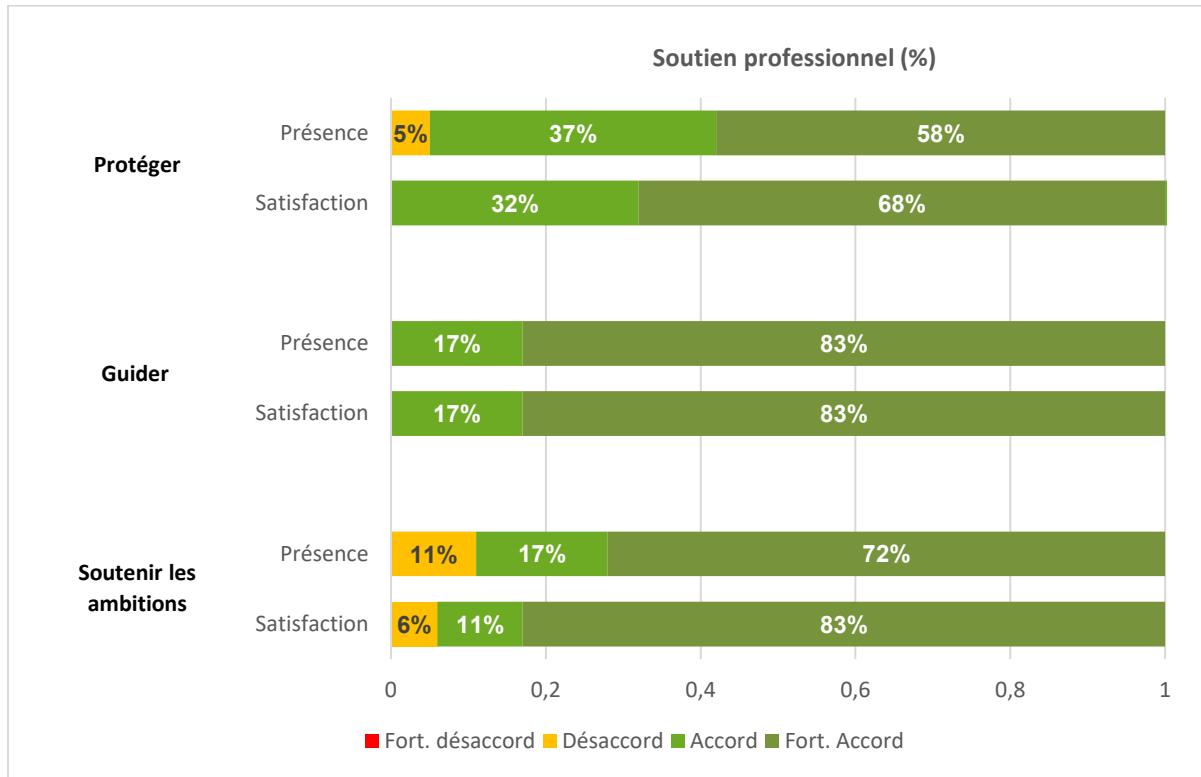
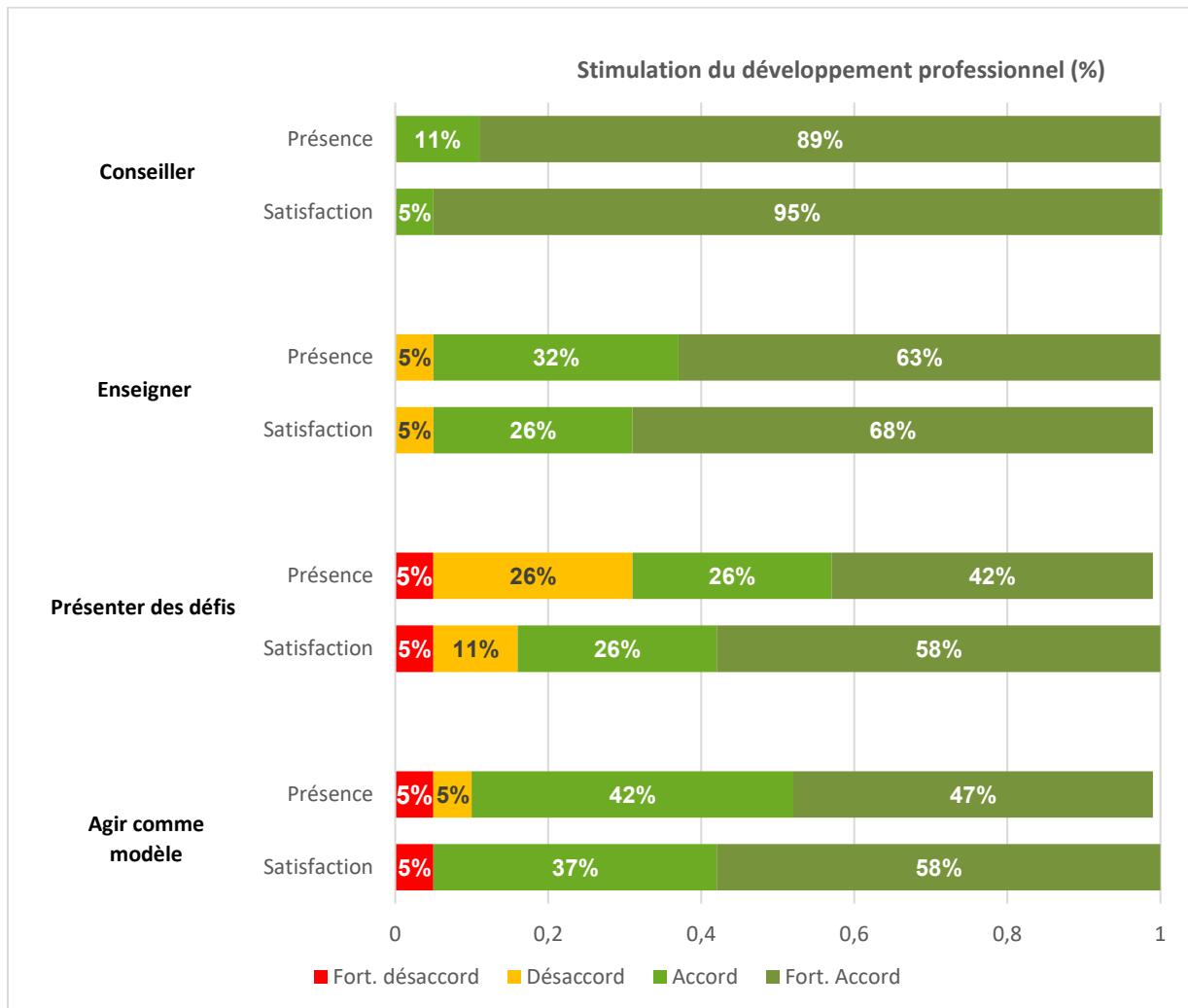


Figure 14. Niveau de présence de la fonction du mentorat Stimulation du développement professionnel et le degré de satisfaction des mentor(e)s en lien avec celle-ci



5.4.2 Fonctions du mentorat chez les mentoré(e)s

Volet quantitatif et qualitatif

Le tableau 13 indique la mesure dans laquelle chacune des fonctions mentoriales étaient présentes selon les mentoré(e)s ainsi que leur niveau de satisfaction en regard de celles-ci. Les figures 15, 16 et 17 illustrent également ces résultats. Les résultats mettent en lumière que **la grande majorité des mentoré(e)s ont perçu que les fonctions étaient présentes dans leur relation mentoriale et ils(elles) se sont montré(e)s très satisfait(e)s de celles-ci**. Il est important de souligner que tous les répondant(e)s ont perçu que les fonctions « Établir une relation de confiance » et « Accepter l'autre » étaient présentes au sein de leur relation mentale respective et ils(elles) expriment un niveau de satisfaction très élevé par rapport à celles-ci. Parmi les fonctions notées comme moins présentes,

notons celles de « Présenter des défis », « Guider » et « Agir comme modèle ». Peu de commentaires ont été laissés au sujet des fonctions du mentorat, outre celui-ci :

« Toutes ces fonctions ont été remplies par mon(ma) mentor(e), chapeau! Il(elle) était sincèrement excellent(e). J'espère qu'il(elle) continuera d'offrir du mentorat, et surtout à un(e) orthophoniste dans le milieu de la RFI adulte, car beaucoup d'orthophonistes débutant(e)s gagneraient à profiter de son expérience. » (mentoré(e)- #18)

Tableau 13. Niveau de présence de chacune des fonctions du mentorat et le degré de satisfaction des mentoré(e)s en lien avec celles-ci

Soutien personnel (psychosocial)		n	Moy.	É.-t.
Établir une relation de confiance	Cette fonction était présente	20	4,00	0,00
	J'en suis satisfait(e)	20	4,00	0,00
Accepter l'autre	Cette fonction était présente	20	4,00	0,00
	J'en suis satisfait(e)	20	4,00	0,00
Confirmer l'autre	Cette fonction était présente	20	3,90	0,31
	J'en suis satisfait(e)	20	3,90	0,31
Révéler l'autre	Cette fonction était présente	20	3,80	0,52
	J'en suis satisfait(e)	20	3,85	0,49
Soutenir moralement	Cette fonction était présente	20	3,90	0,31
	J'en suis satisfait(e)	20	3,95	0,22
Sécuriser	Cette fonction était présente	20	3,85	0,37
	J'en suis satisfait(e)	20	3,85	0,37
Counseling	Cette fonction était présente	20	3,85	0,37
	J'en suis satisfait(e)	20	3,90	0,31
Soutien professionnel		n	Moy.	É.-t.
Protéger	Cette fonction était présente	20	3,65	0,59
	J'en suis satisfait(e)	20	3,70	0,66
Guider	Cette fonction était présente	20	3,50	0,95
	J'en suis satisfait(e)	20	3,60	0,75
Soutenir les ambitions	Cette fonction était présente	20	3,80	0,41
	J'en suis satisfait(e)	20	3,80	0,41
Stimulation du développement professionnel		n	Moy.	É.-t.
Conseiller	Cette fonction était présente	20	3,90	0,31
	J'en suis satisfait(e)	20	3,90	0,31
Enseigner	Cette fonction était présente	20	3,80	0,41
	J'en suis satisfait(e)	20	3,85	0,37
Présenter des défis	Cette fonction était présente	19	3,53	0,84
	J'en suis satisfait(e)	20	3,55	0,83
Agir comme modèle	Cette fonction était présente	20	3,55	0,69
	J'en suis satisfait(e)	20	3,60	0,68

Figure 15. Niveau de présence de la fonction du mentorat Soutien personnel (psychosocial) et le degré de satisfaction des mentoré(e)s en lien avec celle-ci

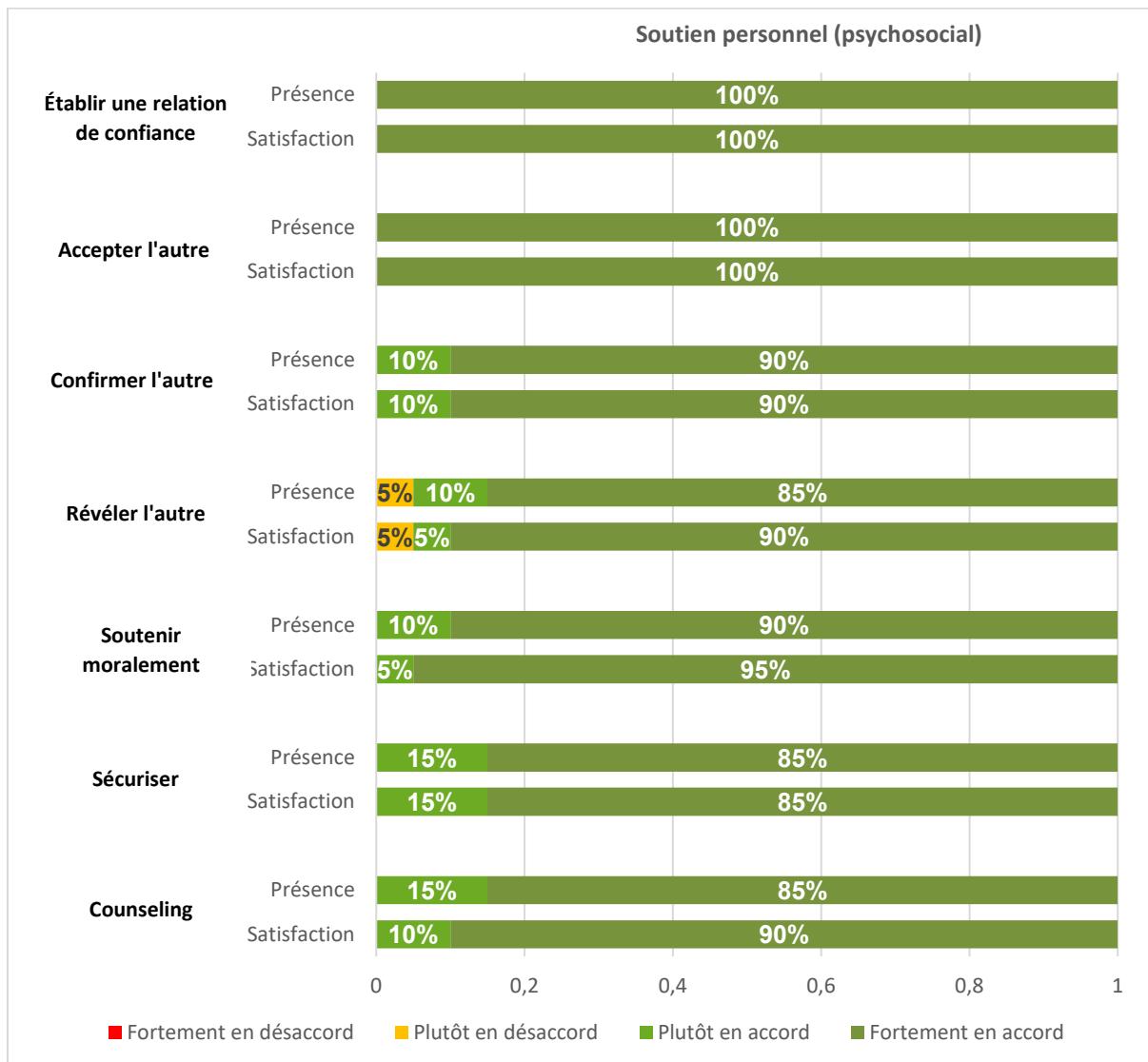


Figure 16. Niveau de présence de la fonction du mentorat Soutien professionnel et le degré de satisfaction des mentoré(e)s en lien avec celle-ci

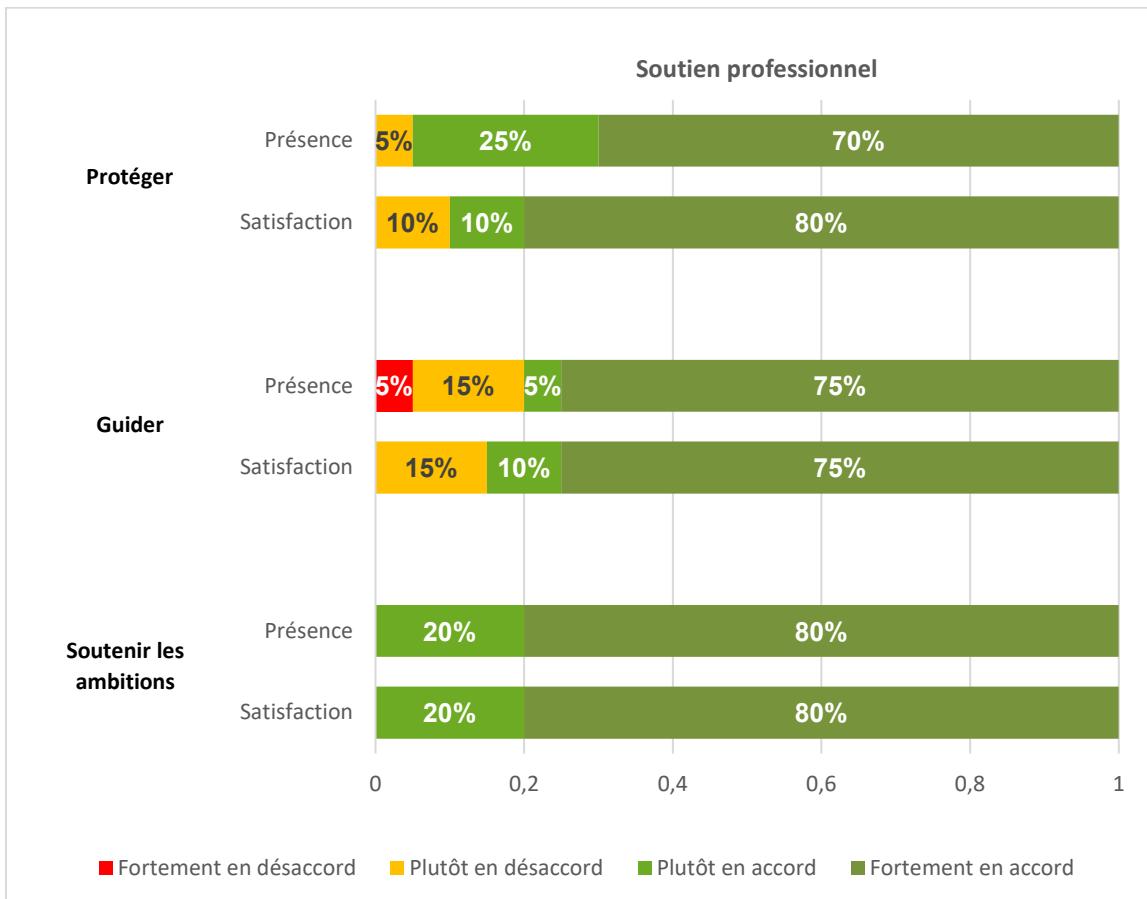
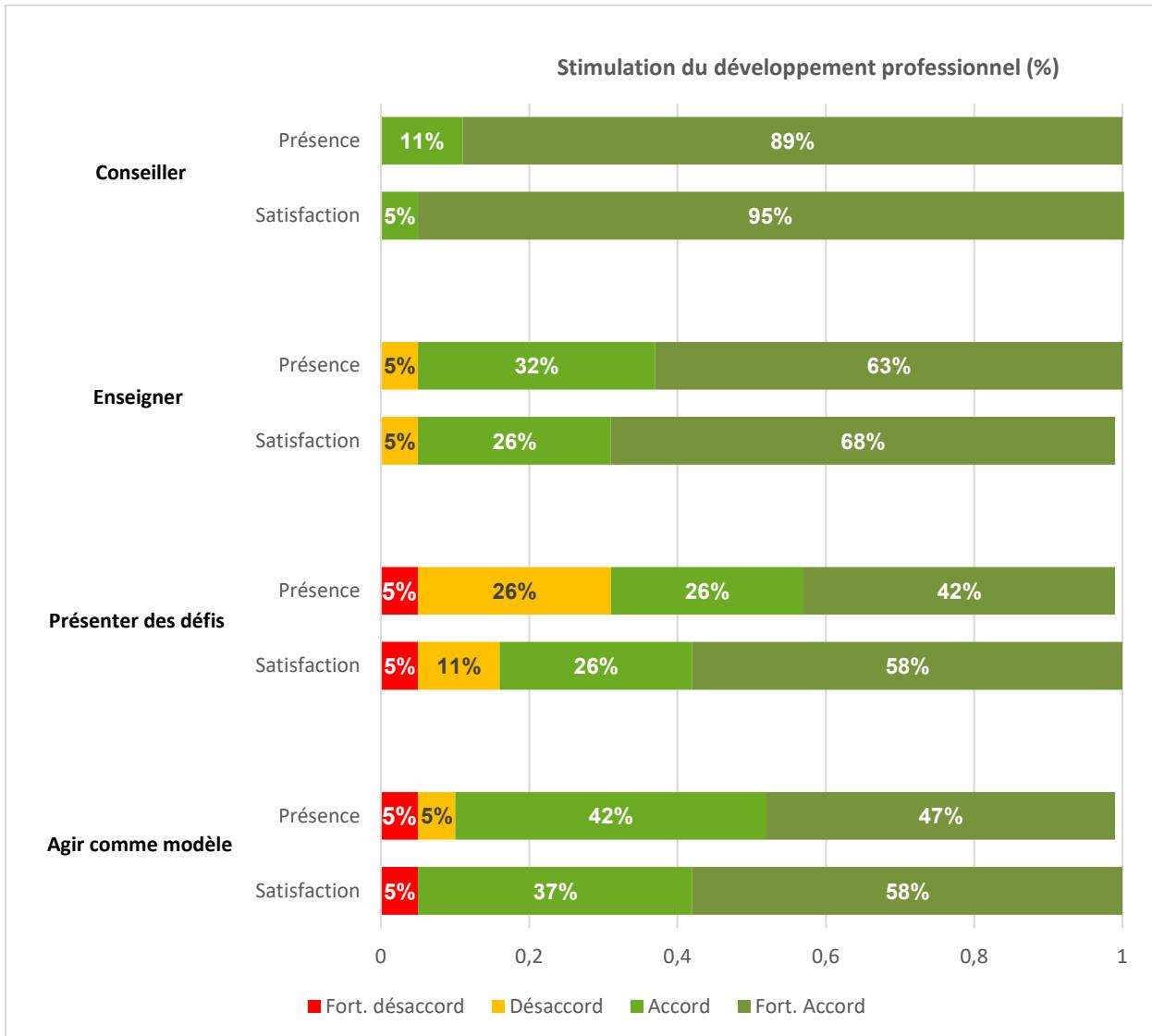


Figure 17. Niveau de présence de la fonction du mentorat Stimulation du développement professionnel et le degré de satisfaction des mentoré(e)s en lien avec celle-ci



5.5 Résultats relatifs aux impacts du projet-pilote

Il a été demandé aux mentor(e)s et aux mentoré(e)s leur niveau d'accord avec des énoncés évaluant les impacts perçus du projet-pilote ici aussi à l'aide d'une échelle de Likert de quatre points, soit : 1) fortement en désaccord, 2) plutôt en désaccord, 3) plutôt en accord et 4) fortement en accord. L'interprétation des résultats est présentée à la section 4.2. D'abord, les résultats de l'évaluation des impacts chez les mentor(e)s seront présentés, puis dans la section suivante, ceux des mentoré(s) suivront.

5.5.1 Impacts du projet-pilote chez les mentor(e)s

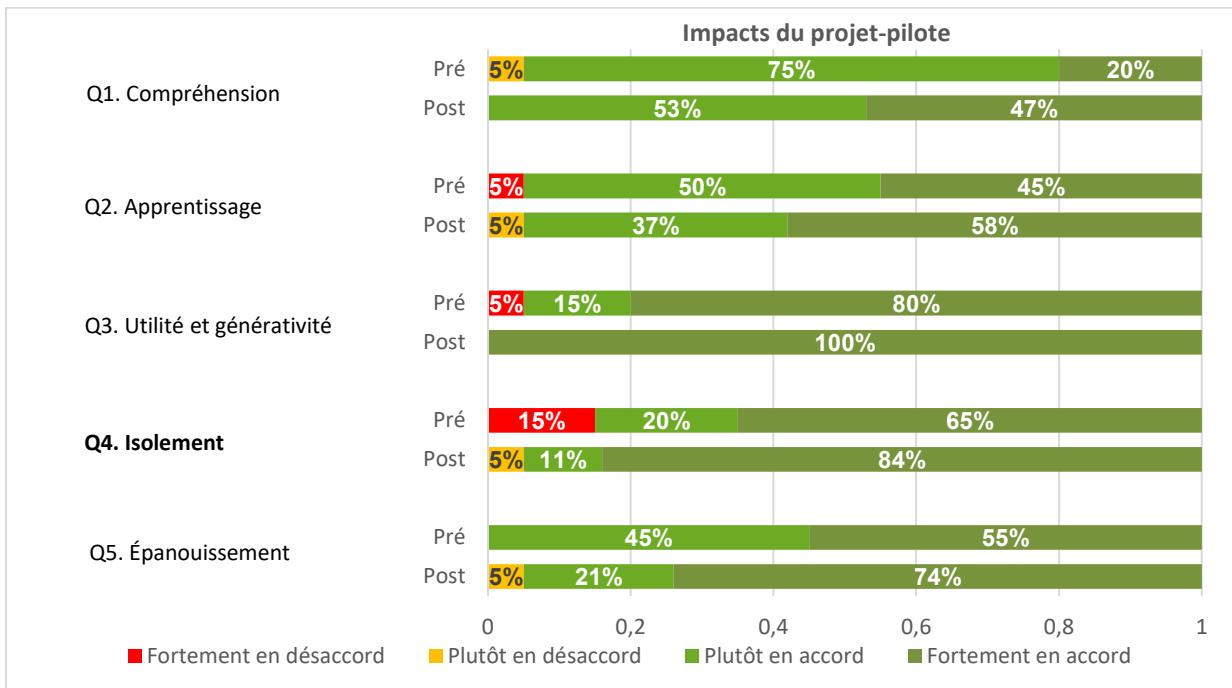
Volet quantitatif

Le tableau 14 présente les résultats des test-t comparant les scores moyens pré et post pour l'évaluation des impacts du projet-pilote chez les mentor(e)s. Globalement, **aucune différence significative n'apparaît au niveau des résultats pré et post**, toutefois il est possible d'observer une tendance plus élevée au questionnaire post au niveau de l'ensemble des énoncés et une diminution au questionnaire post pour l'énoncé « Je me sens isolé(e) ». Enfin, la figure 18 illustre les résultats pré et post aux différents énoncés.

Tableau 14. Résultats aux tests-t des questionnaires pré et post sur les impacts du projet-pilote chez les mentor(e)s

Impacts du projet-pilote	Mentor(e)s (n=18)					
	Pré		Post		t	p (0,05)
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.		
Q1. Je comprends la génération des jeunes orthophonistes ou audiologistes.	3,17	0,51	3,50	0,51	-1,84	0,083
Q2. J'apprends au contact de plus jeunes orthophonistes ou audiologistes (nouvelles idées, nouvelles connaissances et manière de faire...).	3,33	0,77	3,50	0,62	-0,77	0,454
Q3. Je me sens utile en exerçant ma générativité (transmettre son savoir et se soucier de la relève).	3,72	0,75	4,00	0,00	-1,57	0,135
Q4. Je me sens isolé(e).	1,67	1,14	1,22	0,55	1,81	0,088
Q5. Je me sens épanoui(e) dans mon travail.	3,56	0,51	3,67	0,59	-1,00	0,331

Figure 18. Résultats des mentor(e)s aux questionnaires pré et post sur les impacts du projet-pilote



En gras = échelle inversée

Volet qualitatif

Les mentor(e)s avaient la possibilité de laisser des commentaires à propos des impacts du mentorat. Certain(e)s ont relevé plusieurs bénéfices dont le **sentiment de se sentir utile**, les **connaissances acquises à propos du mentorat**, l'**occasion de réfléchir sur sa pratique** et l'**impression de contribuer au développement de sa profession**. Plusieurs mentor(e)s ont mentionné **ne pas avoir observé de changements en ce qui concerne leur pratique professionnelle en lien avec leur expérience de mentorat**, autre **validation de leur pratique**. D'autres y ont vu une **occasion de se maintenir à jour dans leur pratique** comme en témoignent les commentaires suivants :

Après plusieurs années d'expérience, parfois dans notre milieu de travail, la routine s'installe. Dans mon milieu de travail (réseau public de la santé) j'ai très peu de possibilités d'avoir de nouveaux défis à relever. Je ne peux pas dire non plus que les "séniors" sont vraiment mis à contribution dans la transmission du savoir. Ainsi donc, oui, parfois la monotonie peut s'installer et on ne se sent pas toujours très valorisé(e). Ainsi, participer à ce projet-pilote m'a permis de vivre une nouvelle expérience et cela m'a permis de me sentir utile. Ce sentiment d'utilité m'a valorisé(e). Aussi, j'ai eu l'impression d'avoir vraiment aidé mon(ma) mentoré(e). Enfin, échanger avec un(e) jeune orthophoniste m'a permis aussi de me questionner moi-même sur mes propres pratiques et mes façons de voir. Cela est toujours bénéfique puisque cela nous permet de rester à jour et de rafraîchir constamment sur nos façons de faire. (mentoré(e)- #5)

5.5.2 Impacts du projet-pilote chez les mentoré(e)s

Volet quantitatif

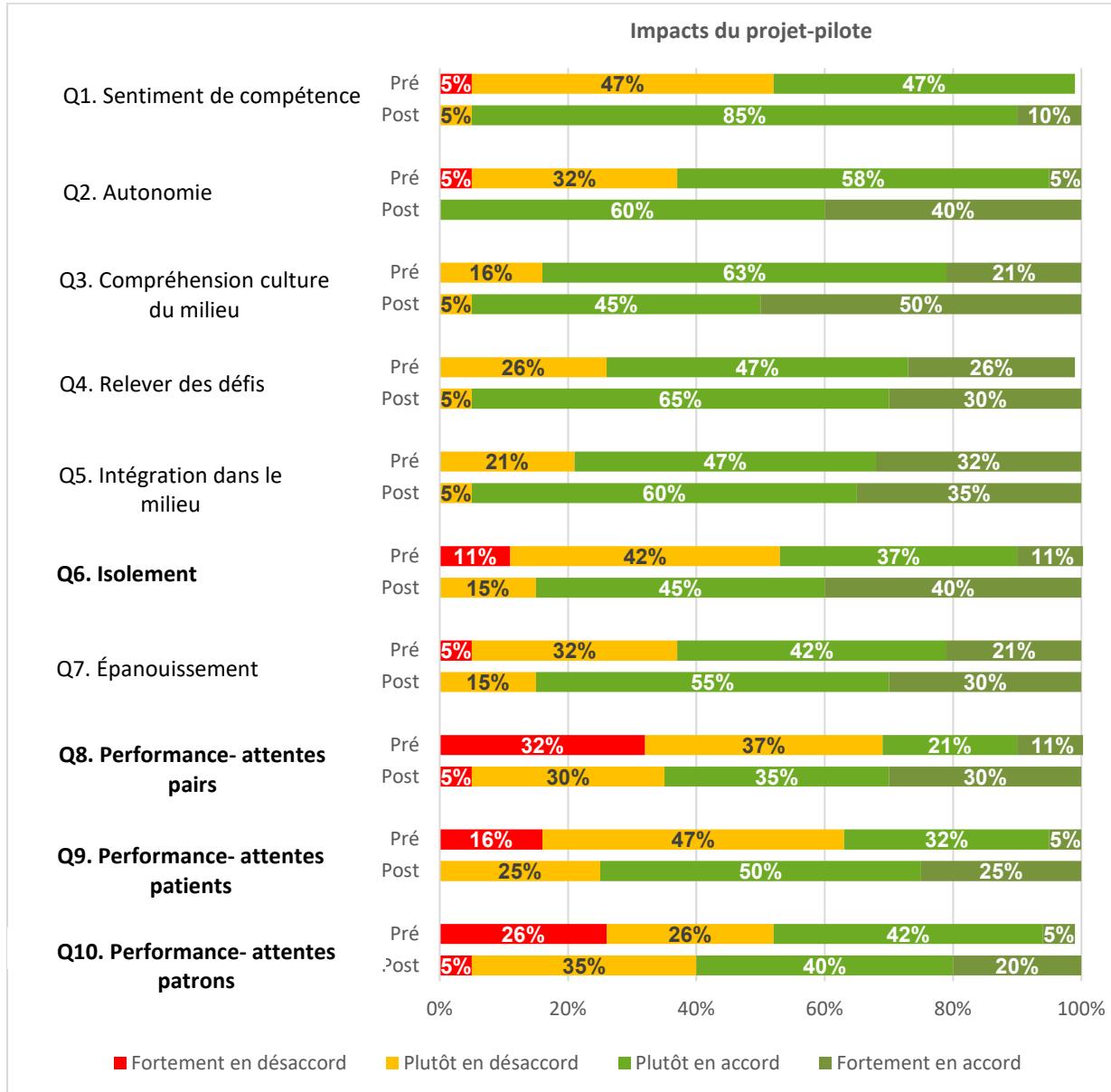
Le tableau 15 présente les résultats des tests-t comparant les scores moyens pré et post pour l'ensemble des énoncés. Il est possible d'observer une **augmentation statistiquement significative pour la majorité des énoncés** et plus précisément au niveau des énoncés suivants: « Je me sens compétent(e) en général dans ma pratique professionnelle. », « Je me sens autonome professionnellement. », « Je comprends la culture et les contraintes de mon ou mes milieu(x) de pratique. » et « Je me sens épanoui(e) dans mon travail. ». De même, une diminution statistiquement significative est relevée au questionnaire post aux énoncés suivants : « Je me sens isolé(e). », « Je suis stressé(e) par rapport au degré de performance attendu de moi par mes pairs. » et « Je suis stressé(e) par rapport au degré de performance attendu de moi par mes patients. ». Aucune différence significative n'est présente au niveau des trois autres énoncés (Questions 4, 5 et 10). Enfin, la figure 19 illustre les résultats pré et post aux différents énoncés.

Tableau 15. Résultats aux tests-t comparant les scores moyens pré et post pour les impacts du projet-pilote chez les mentoré(e)s

Impacts du projet-pilote	Mentoré(e)s (n = 18)					
	Pré		Post		t	p (0,05)
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.		
Q1. Je me sens compétent(e) en général dans ma pratique professionnelle.	2,44	0,62	3,11	0,32	-4,76	< 0,001* (1,36)
Q2. Je me sens autonome professionnellement.	2,67	0,69	3,39	0,50	-4,08	0,001* (1,19)
Q3. Je comprends la culture et les contraintes de mon ou mes milieu(x) de pratique.	3,06	0,64	3,44	0,62	-2,36	0,030* (0,60)
Q4. Je me sens prêt(e) à relever les défis quotidiens de ma pratique professionnelle.	3,06	0,73	3,28	0,57	-1,17	0,260
Q5. Je me sens intégré(e) dans mon ou mes milieu(x) de pratique.	3,17	0,71	3,28	0,57	-0,62	0,542
Q6. Je me sens isolé(e).	2,50	0,86	1,78	0,73	3,42	0,003* (0,90)
Q7. Je me sens épanoui(e) dans mon travail.	2,78	0,88	3,22	0,65	-2,41	0,028* (0,57)
Q8. Je suis stressé(e) par rapport au degré de performance attendu de moi par mes pairs.	2,83	0,99	2,06	0,94	4,50	< 0,001* (0,80)
Q9. Je suis stressé(e) par rapport au degré de performance attendu de moi par mes patients.	2,78	0,81	2,00	0,69	3,76	0,002* (1,04)
Q10. Je suis stressé(e) par rapport au degré de performance attendu de moi par mes patrons.	2,72	0,96	2,28	0,89	1,64	0,119

* Différences statistiquement significatives. Les tailles d'effet (d de Cohen) sont de modérées à élevées.

Figure 19. Résultats des mentoré(e)s aux questionnaires pré et post sur les impacts du projet-pilote



Volet qualitatif

Les mentoré(e)s avaient la possibilité de laisser des commentaires à propos des impacts du mentorat sur leur pratique et leur développement professionnel. **Plusieurs mentoré(e)s ont commenté par rapport au niveau de performance qu'ils(elles) s'imposent à eux-mêmes et mentionné que leur expérience de mentorat leur a permis gagner en confiance**, comme en témoignent les commentaires suivants :

Par contre, je me sens stressé(e) par rapport au degré de performance que je me fixe et c'est peut-être pour ça que la partie "se sentir compétent(e)" je n'ai pas

nécessairement mis en accord. Les échanges avec mon(ma) mentor(e) m'ont tout de même permis de voir une progression dans mes compétences dans la dernière année de pratique. Mais je pense que la pression et les doutes que j'ai au quotidien diminuent mon sentiment de compétence. (mentoré(e) -#1)

J'ai la sensation d'avoir grandi et de m'être fait de plus en plus confiance au fil du temps, mais je sens qu'il me reste encore des choses à apprendre et des défis à relever pour être parfaitement à l'aise et solide de mon expérience. (mentoré(e)- #7)

J'avais vraiment besoin de support pour augmenter mon sentiment de confiance envers ma pratique et mes interventions. À travers la relation mentorale, j'ai appris à valoriser mes "bons coups" et être patient(e) envers moi-même considérant que je suis un(e) jeune orthophoniste qui doit "bâtir" sa pratique. (mentoré(e)- #11)

5.6 Résultats relatifs aux dimensions de la professionnalisation (Bélisle et al., 2017)

Il était demandé aux mentoré(e)s d'indiquer leur niveau d'accord ou de désaccord avec des énoncés évaluant les trois grandes dimensions de la professionnalisation, soit la culture professionnelle, l'identité professionnelle et les compétences professionnelles, incluant le sentiment de compétence en lien avec les rôles attendus des orthophonistes et audiologistes. Tout comme les sections précédentes, les dimensions de la professionnalisation ont été évaluées à l'aide d'une échelle de Likert de quatre points, soit : 1) fortement en désaccord, 2) plutôt en désaccord, 3) plutôt en accord et 4) fortement en accord. Voir la section 4.2 pour ce qui est de l'interprétation des résultats. Le tableau 16 présente les résultats des tests-t comparant les résultats pré et post pour chacune des trois grandes dimensions. Globalement, **on observe une différence statistiquement significative au niveau des résultats pré et post à l'ensemble de ces trois grandes dimensions chez les mentoré(e)s**. Les sous-sections suivantes présentent les résultats détaillés pour chacune des dimensions.

Tableau 16. Résultats aux tests-t comparant les scores moyens globaux pré et post pour les dimensions de la professionnalisation chez les mentoré(e)s

Dimensions de la professionnalisation	Mentoré(e)s (n=18)						
	Pré		Post		t	p (0,05)	
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.			
Culture professionnelle	18	3,03	0,50	3,44	0,40	-4,95	< 0,001* (0,91)
Identité professionnelle	18	2,91	0,40	3,46	0,32	-8,60	< 0,001* (1,52)
Compétences professionnelles	18	2,83	0,53	3,47	0,38	-6,79	< 0,001* (1,39)

* Différences statistiquement significatives. Les tailles d'effet (*d* de Cohen) sont élevées.

5.6.1 Culture professionnelle

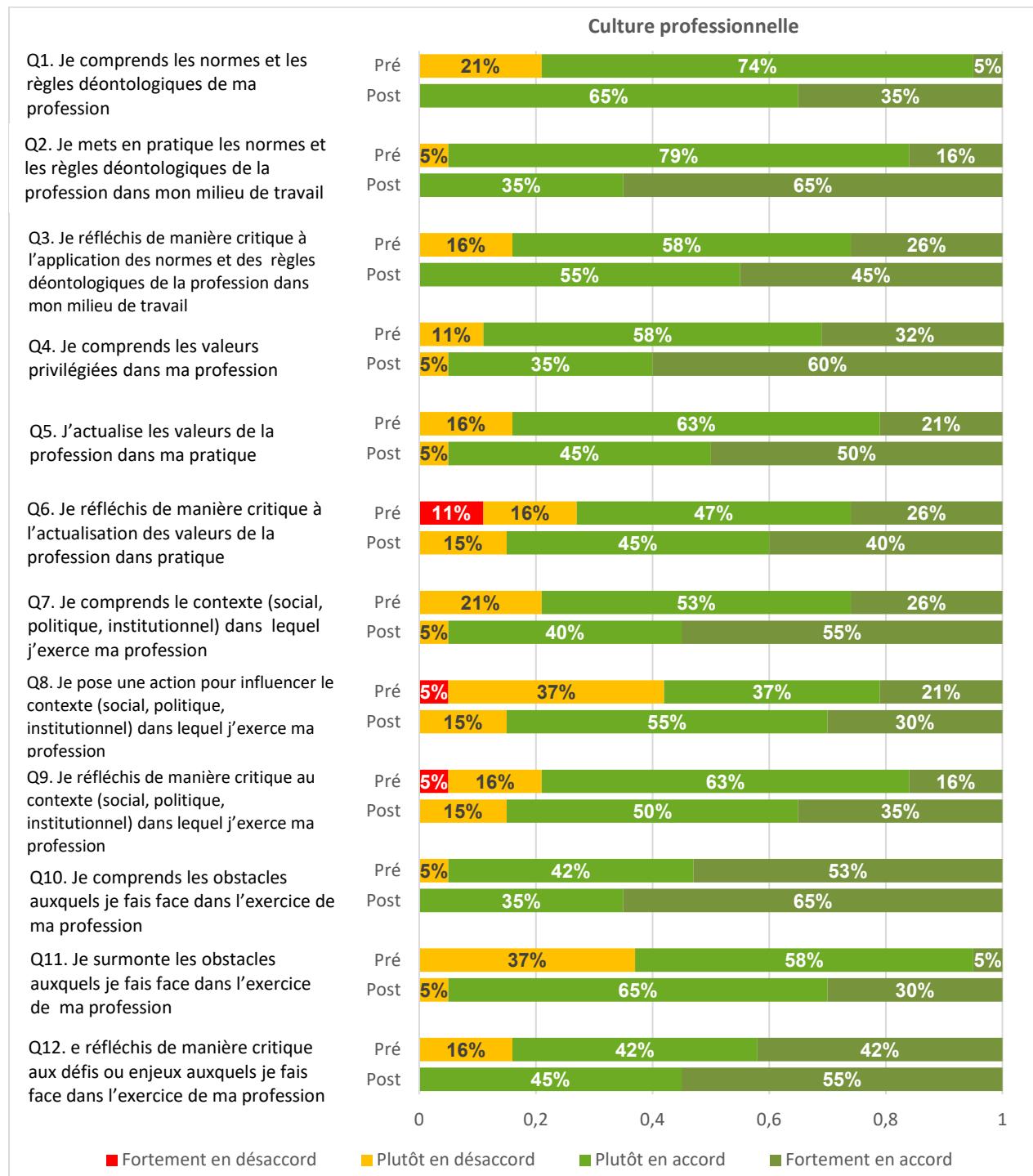
La culture professionnelle constitue une dimension de la professionnalisation. Plusieurs énoncés évaluant l'appropriation de la culture professionnelle ont été présentés aux mentoré(e)s avant et après le projet-pilote. Le tableau 17 présente les résultats des test-t comparant les scores moyens à chacun de ces énoncés en pré et post pour cette dimension. Globalement, on observe **une différence statistiquement significative pour tous les énoncés à l'exception de ceux portant sur la réflexion critique (questions 3, 6 et 12) et la compréhension des obstacles auxquels ils(elles) font face dans l'exercice de leur profession (question 10)**. Aussi, à la toute fin du projet-pilote de mentorat, l'ensemble des participant(e)s rapportent avoir une compréhension suffisante des normes et des règles déontologiques de sa profession et les mettre en pratique de façon satisfaisante alors qu'une proportion des participants percevaient négativement ces aspects au début du projet-pilote. Enfin, la figure 20 illustre les résultats pré et post aux différents énoncés.

Tableau 17. Résultats aux tests-t comparant les scores pré et post pour la dimension « culture professionnelle » de la professionnalisation

Culture professionnelle	Mentoré(e)s (n=18)					
	Pré		Post		t	p (0,05)
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.		
Q1. Je comprends les normes et les règles déontologiques de ma profession	2,83	0,51	3,33	0,49	-3,43	0,003* (1,00)
Q2. Je mets en pratique les normes et les règles déontologiques de la profession dans mon milieu de travail.	3,11	0,47	3,67	0,49	-4,61	< 0,001* (1,17)
Q3. Je réfléchis de manière critique à l'application des normes et des règles déontologiques de la profession dans mon milieu de travail.	3,11	0,68	3,44	0,51	-2,06	0,06
Q4. Je comprends les valeurs privilégiées dans ma profession.	3,22	0,65	3,56	0,62	-2,92	0,01* (0,54)
Q5. J'actualise les valeurs de la profession dans ma pratique.	3,06	0,64	3,50	0,62	-2,68	0,02* (0,70)
Q6. Je réfléchis de manière critique à l'actualisation des valeurs de la profession dans pratique.	2,89	0,96	3,28	0,75	-1,69	0,11
Q7. Je comprends le contexte (social, politique, institutionnel) dans lequel j'exerce ma profession.	3,06	0,73	3,56	0,62	-3,43	0,003* (0,74)
Q8. Je pose une action pour influencer le contexte (social, politique, institutionnel) dans lequel j'exerce ma profession.	2,72	0,89	3,22	0,65	-2,70	0,02* (0,64)
Q9. Je réfléchis de manière critique au contexte (social, politique, institutionnel) dans lequel j'exerce ma profession.	2,89	0,76	3,28	0,67	-2,72	0,02* (0,54)
Q10. Je comprends les obstacles auxquels je fais face dans l'exercice de ma profession.	3,50	0,62	3,67	0,49	-1,84	0,08
Q11. Je surmonte les obstacles auxquels je fais face dans l'exercice de ma profession.	2,67	0,59	3,28	0,57	-3,72	0,002* (1,05)
Q12. Je réfléchis de manière critique aux défis ou enjeux auxquels je fais face dans l'exercice de ma profession.	3,28	0,75	3,56	0,51	-2,05	0,06

* Différences statistiquement significatives. Les tailles d'effet (*d* de Cohen) sont de modérées à élevées.

Figure 20. Résultats des mentoré(e)s aux questionnaires pré et post pour la dimension « culture professionnelle » de la professionnalisation



Volet qualitatif

Lorsqu'ils(elles) avaient l'opportunité de laisser des commentaires en regard de la culture professionnelle, **les mentoré(e)s relèvent différentes améliorations concernant leur pratique professionnelle, par exemple, une meilleure confiance en soi dans leur profession, mais également en lien avec une pratique plus efficace au niveau de la tenue de dossier.**

Voici quelques commentaires des mentoré(e)s :

« Le projet m'a aidé(e) surtout en ce qui à trait à ma tenue de dossier. Grâce aux conseils de (mon)ma mentor(e), j'ai abrégé ma tenue de dossier en diminuant la charge de rédaction que je me mettais. » (mentoré(e)- #9)

« Le projet m'a aidé(e) à diminuer et relativiser le stress vécu au quotidien. Toutefois, le projet ne change pas le milieu de travail, mais bien ma réaction face aux balises. » (mentoré(e)- #18)

« J'ai plus de confiance et je prends plus d'initiatives. Moins de stress au quotidien au travail. » (mentoré(e)- #19)

5.6.2 Identité professionnelle

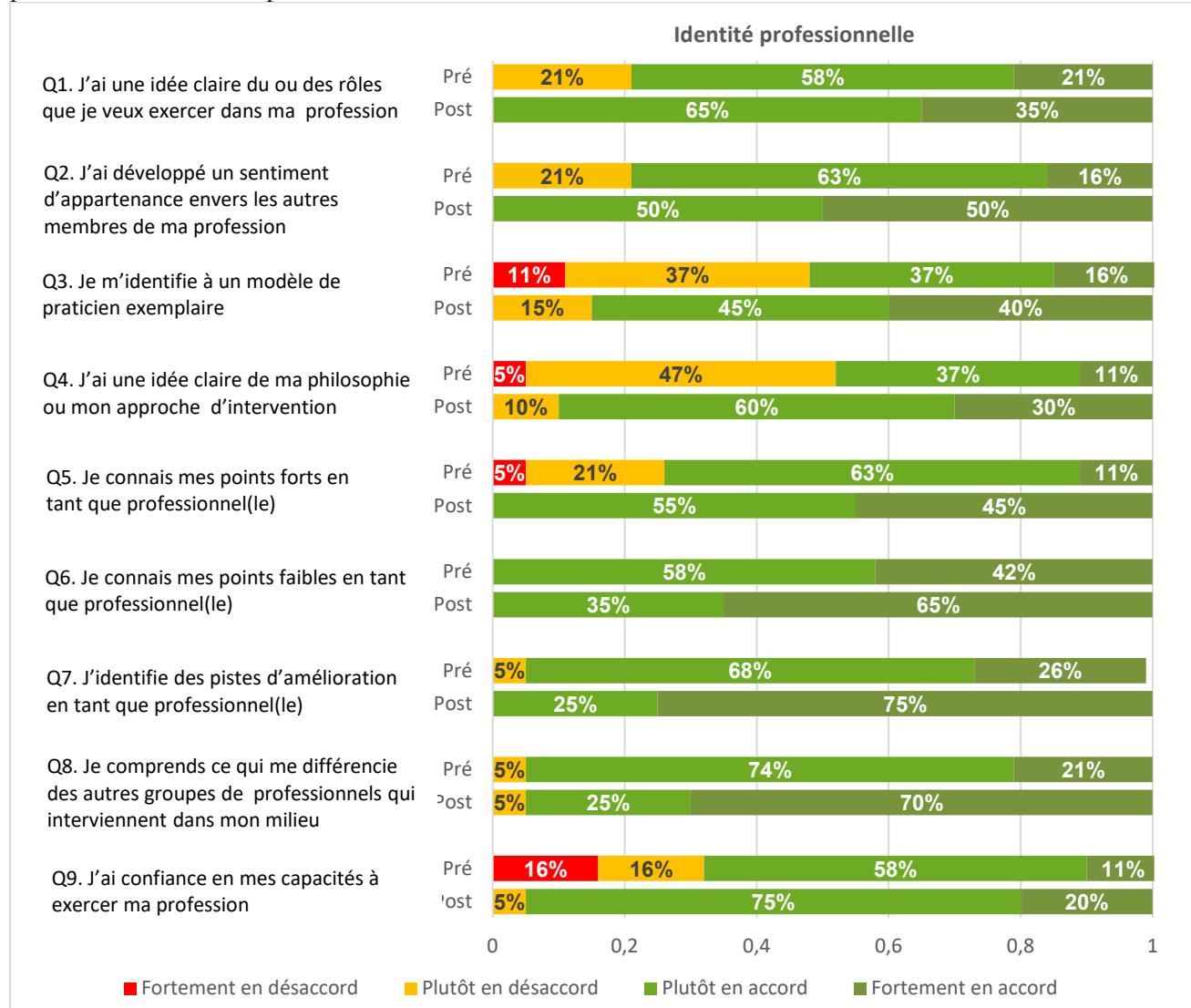
L'identité professionnelle constitue une dimension de la professionnalisation. Plusieurs énoncés évaluant la construction de l'identité professionnelle ont été présentés aux mentoré(e)s avant et après le projet-pilote. Le tableau 18 présente les résultats des test-t comparant les scores moyens à chacun de ces énoncés en pré et post pour cette dimension. Globalement, on observe **une différence statistiquement significative pour tous les énoncés à l'exception de celui portant sur la connaissance de leurs points faibles (question 6).** Soulignons que les scores en pré pour cet aspect étaient déjà relativement élevés comparativement aux autres énoncés. Enfin, la figure 21 illustre les résultats pré et post aux différents énoncés.

Tableau 18. Résultats aux tests-t comparant les scores pré et post pour la dimension « identité professionnelle » de la professionnalisation

Identité professionnelle	Mentoré(e)s (n=18)					
	Pré		Post		t	p (0,05)
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.		
Q1. J'ai une idée claire du ou des rôles que je veux exercer dans ma profession.	3,00	0,69	3,39	0,50	-2,36	0,03* (0,65)
Q2. J'ai développé un sentiment d'appartenance envers les autres membres de ma profession.	2,94	0,64	3,50	0,51	-3,34	0,004* (0,97)
Q3. Je m'identifie à un modèle de praticien exemplaire.	2,56	0,92	3,28	0,75	-3,71	0,004* (0,86)
Q4. J'ai une idée claire de ma philosophie ou mon approche d'intervention.	2,50	0,79	3,22	0,65	-5,33	< 0,001* (1,00)
Q5. Je connais mes points forts en tant que professionnel(le).	2,78	0,73	3,44	0,51	-4,12	< 0,001* (1,05)
Q6. Je connais mes points faibles en tant que professionnel(le).	3,39	0,50	3,61	0,50	-1,72	0,10
Q7. J'identifie des pistes d'amélioration en tant que professionnel(le).	3,22	0,55	3,78	0,43	-4,61	< 0,001* (1,13)
Q8. Je comprends ce qui me différencie des autres groupes de professionnels qui interviennent dans mon milieu.	3,17	0,51	3,72	0,57	-4,61	< 0,001* (1,02)
Q9. J'ai confiance en mes capacités à exercer ma profession.	2,61	0,92	3,17	0,51	-3,34	0,004* (0,75)

* Différences statistiquement significatives. Les tailles d'effet (*d* de Cohen) sont de modérées à élevées.

Figure 21. Résultats des mentoré(e)s aux questionnaires pré et post pour la dimension « identité professionnelle » de la professionnalisation



Volet qualitatif

Lorsqu'ils(elles) avaient l'opportunité de laisser des commentaires en regard de l'identité professionnelle, les mentoré(e)s soulignent **l'apport de leur participation au projet-pilote en ce qui a trait à une meilleure connaissance de soi, de leurs forces et limites, de même qu'une augmentation de la confiance en leurs capacités. Ils(elles) rapportent aussi être moins exigeant(e)s envers eux(elles)-mêmes.**

Voici quelques commentaires des mentoré(e)s :

« Meilleure connaissance de mes limites ce qui me permet de mieux diriger mes questionnements. Je suis maintenant en mesure d'émettre mon opinion professionnelle en tenant compte et en reconnaissant ces limites. » (mentoré(e)- #8)

« Je me sens plus en confiance dans mes interventions avec les partenaires. J'ai davantage trouvé une approche qui me convient et qui va avec mes valeurs. » (mentoré(e)- #12)

« Je pense que je suis plus confiant(e) en mes capacités et avoir une idée encore plus claire de mes forces et de ce que j'ai envie de travailler. » (mentoré(e)- #16)

5.6.3 Compétences professionnelles

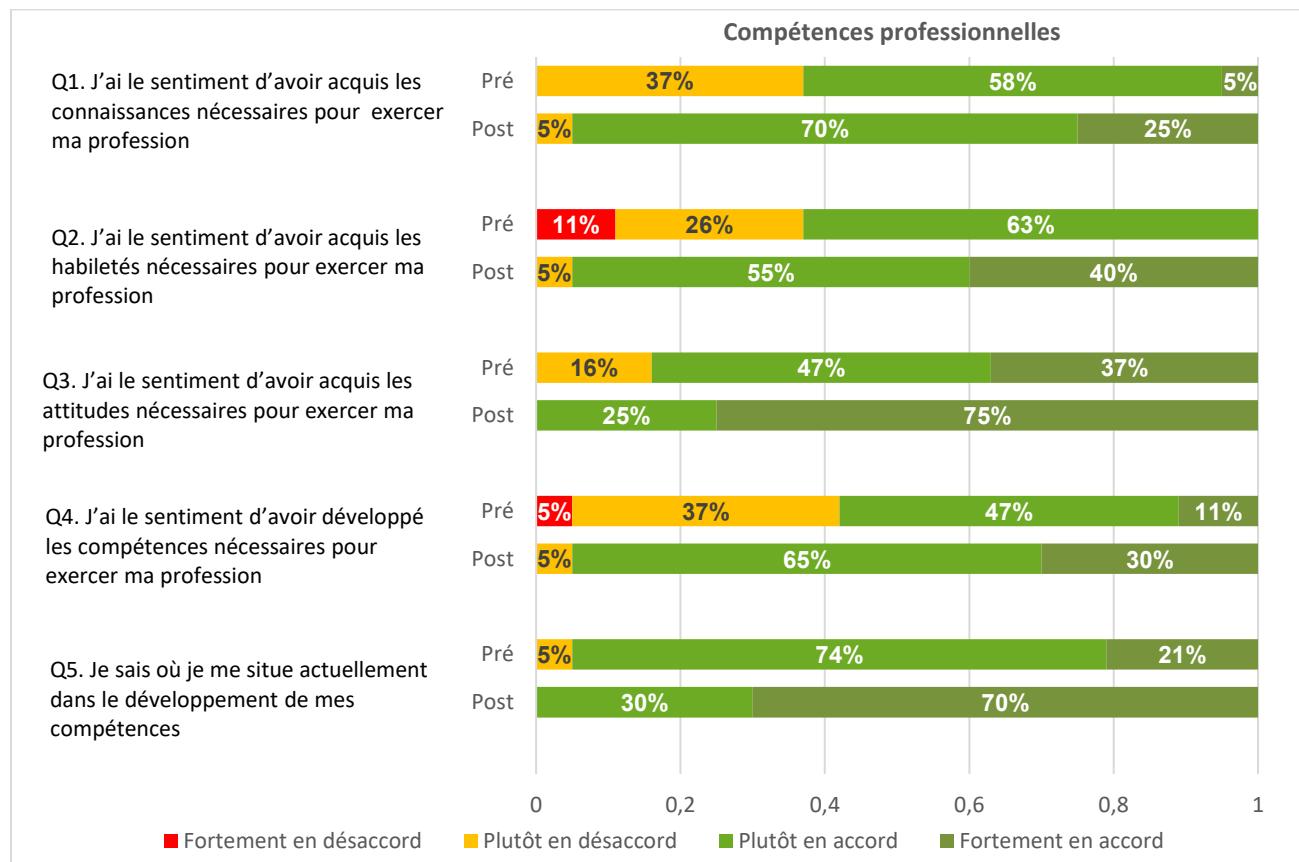
Les compétences professionnelles constituent la troisième et dernière dimension de la professionnalisation. Plusieurs énoncés évaluant le développement des compétences professionnelles ont été présentés aux mentoré(e)s avant et après le projet-pilote. Les résultats des tests t comparant les scores moyens pré et post aux différents énoncés sont présentés au tableau 19. Globalement, **on observe une différence statistiquement significative pour tous les énoncés au sujet du développement des compétences professionnelles.** Enfin, la figure 22 illustre les résultats pré et post aux différents énoncés.

Tableau 19. Résultats aux tests-t comparant les scores pré et post pour la dimension « compétences professionnelles » de la professionnalisation

Compétences professionnelles	Mentoré(e)s (n=18)					
	Pré		Post		t	p (0,05)
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.		
Q1. J'ai le sentiment d'avoir acquis les connaissances nécessaires pour exercer ma profession.	2,67	0,59	3,22	0,55	-4,61	< 0,001* (0,96)
Q2. J'ai le sentiment d'avoir acquis les habiletés nécessaires pour exercer ma profession.	2,50	0,71	3,33	0,59	-5,00	< 0,001* (1,27)
Q3. J'ai le sentiment d'avoir acquis les attitudes nécessaires pour exercer ma profession.	3,22	0,73	3,78	0,43	-3,34	0,004* (0,93)
Q4. J'ai le sentiment d'avoir développé les compétences nécessaires pour exercer ma profession.	2,61	0,78	3,28	0,57	-4,76	< 0,001* (0,98)
Q5. Je sais où je me situe actuellement dans le développement de mes compétences.	3,17	0,51	3,72	0,46	-4,61	< 0,001* (1,13)

* Différences statistiquement significatives. Les tailles d'effet (*d* de Cohen) sont élevées.

Figure 22. Résultats des mentoré(e)s aux questionnaires pré et post pour la dimension « compétences professionnelles » de la professionnalisation



Volet qualitatif

Lorsqu'ils(elles) avaient l'opportunité de laisser des commentaires en regard du développement des compétences professionnelles à travers le projet-pilote, les mentoré(e)s ont rappelé à nouveau **le cheminement au niveau de leur confiance en soi et leurs capacités, qui influence et reflète positivement leur pratique professionnelle (réflexion, raisonnement clinique, utilisation des compétences)**.

Voici quelques commentaires des mentoré(e)s :

« J'ai encore plein de choses à apprendre et à développer, mais je me sens davantage compétent(e) qu'au début du mentorat. » (mentoré(e)- #3)

« [Depuis le début de ma participation au projet-pilote, j'observe les changements suivants :] Appliquer activement un raisonnement clinique pour diverses situations et avoir plus de ressources à consulter lors de questionnements (contacts, articles, etc.). » (mentoré(e)- #4)

« [Un des plus grands bénéfices pour moi d'avoir participé au projet-pilote est :] l'augmentation de ma confiance en moi et en mon jugement clinique. » (mentoré(e)- #7)

« J'ai fait des bonds de "géant" en lien avec ma confiance en mes compétences. » (mentoré(e)- #11)

« J'ai une meilleure capacité de réflexion sur mes actions et je suis capable de réfléchir plus efficacement et rapidement aux solutions pour régler mes problèmes. » (mentoré(e)- #13)

5.6.3.1 *Sentiment de compétence en lien avec les rôles*

Volet quantitatif

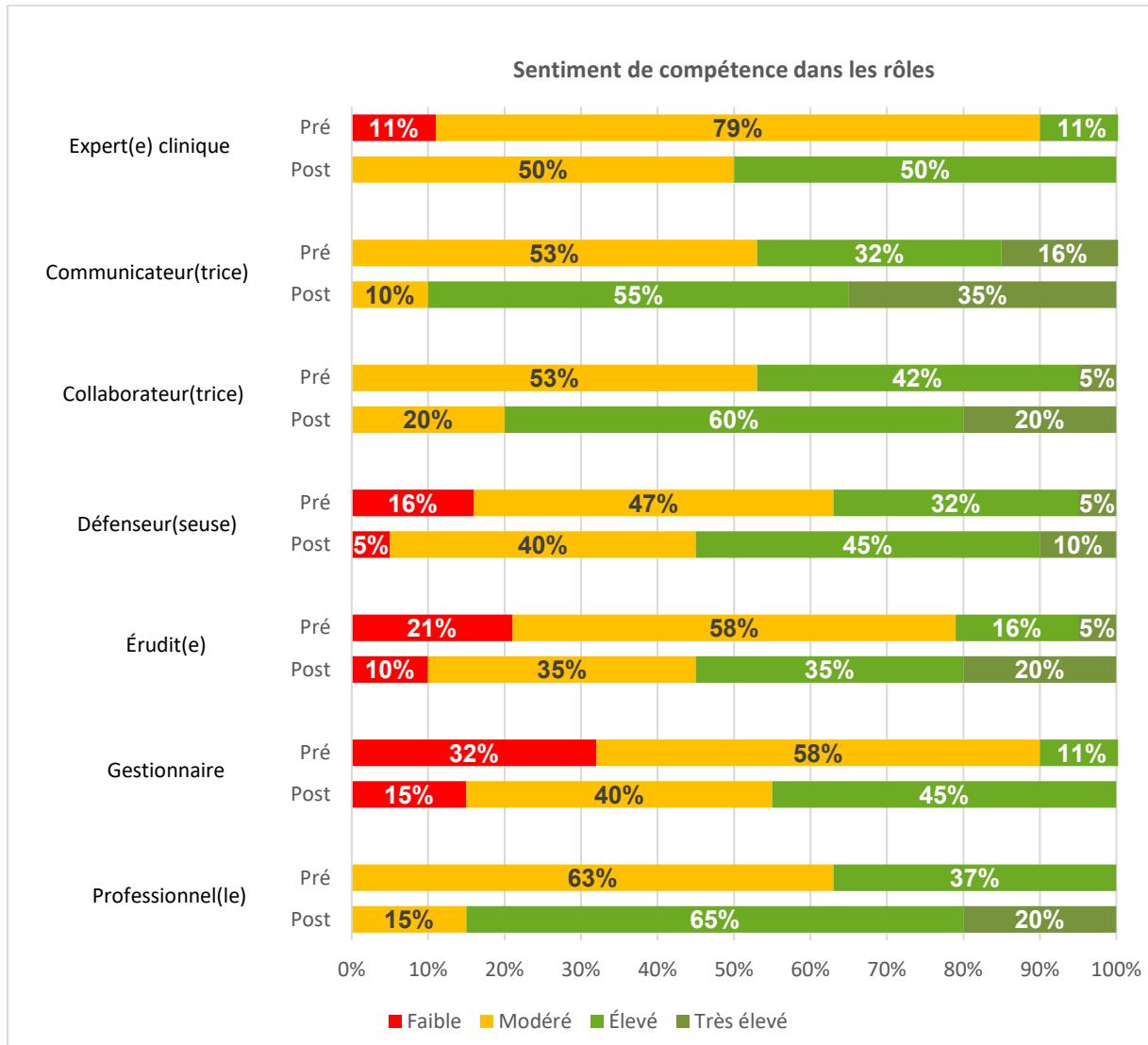
Des énoncés en lien avec les sept différents rôles professionnels de l'orthophoniste ou de l'audiographe ont été présentés aux mentoré(e)s avant et après le projet-pilote. Il leur était demandé d'évaluer leur sentiment de compétence en lien avec chacun des différents rôles. Ceci a été évalué à l'aide d'une échelle de Likert de quatre points- légèrement différente de celles dans les sections précédentes, soit : 1) Faible, 2) Modéré, 3) Élevé et 4) Très élevé. Le tableau 20 présente les résultats des tests-t comparant les résultats pré et post pour chacun des rôles professionnels. Il est possible d'observer **une différence statistiquement significative pour tous les rôles professionnels**. Ces mêmes résultats pré et post sont présentés dans la figure 23. Notons que la **perception positive des mentoré(e)s quant à leurs compétences en lien avec les rôles de communicateur(trice), collaborateur(trice) et professionnel(le) a nettement augmentée**.

Tableau 20. Résultats aux tests-t comparant les scores moyens pré et post pour le sentiment de compétence des mentoré(e)s en lien avec les rôles professionnels

	Mentoré(e)s (n =18)					
	Pré	Post	Moy.	É.-t.	t	p (0,05)
Sentiment de compétence en lien avec les rôles professionnels						
Expert(e) clinique	2,00	0,49	2,56	0,51	-3,83	0,001* (1,12)
Communicateur(trice)	2,67	0,77	3,22	0,65	-4,61	< 0,001* (0,77)
Collaborateur(trice)	2,56	0,62	3,00	0,69	-2,41	0,028* (0,67)
Défenseur(seuse)	2,28	0,83	2,72	0,67	-3,06	0,007* (0,58)
Érudit(e)	2,06	0,80	2,72	0,96	-3,12	0,006* (0,75)
Gestionnaire	1,83	0,62	2,28	0,75	-2,68	0,016* (0,65)
Professionnel(le)	2,39	0,50	3,11	0,58	-4,58	< 0,001* (1,33)

* Différences statistiquement significatives. Les tailles d'effet (d de Cohen) sont de modérées à élevées.

Figure 23. Résultats aux questionnaires pré et post sur le sentiment de compétence des mentoré(e)s en lien avec les rôles professionnels



Volet qualitatif

Lorsqu'ils(elles) avaient l'opportunité de laisser des commentaires à propos de leur sentiment de compétence en lien avec les différents rôles professionnels, les mentoré(e)s ont mentionné que **les échanges avec leur mentor(e) durant le projet-pilote de mentorat les ont amené(e)s à prendre des décisions et des actions pour améliorer leur sentiment de compétence auprès de leur clientèle**. Bien qu'ils(elles) notent une amélioration de leur sentiment de compétence, ils(elles) notent certains obstacles dans l'actualisation de celui-ci, comme l'illustre ce commentaire :

En lien avec la compétence de

- défenseur : sentiment d'incompétence renforcé par le système de la santé, avec la pénurie de main d'œuvre, les caseloads exagérés et les durées de séjour sans cesse écourtées. Place très limitée pour la participation sociale en lien avec la communication. Peu d'accès aux ressources pour les patients.

- érudit : pas de temps disponible ou alloué pour le développement professionnel continu par les gestionnaires, même si encouragé, et même exigé par notre ordre...

- gestionnaire : très décourageant de toujours faire ce qui est urgent et pressant seulement. (mentoré(e)- #18)

5.7 Résultats relatifs au sentiment d'auto-efficacité (Raelin, 2010)

Volet quantitatif

L'échelle d'auto-efficacité au travail a été administrée aux mentoré(e)s avant et après le projet-pilote de mentorat. Celle-ci consistait en plusieurs énoncés auxquels devaient répondre les mentoré(e)s à l'aide d'une échelle de Likert, cette fois-ci en cinq points, soit : 1) Pas du tout, 2) Un peu, 3) Modérément, 4) Beaucoup et 5) Totalement. Le tableau 21 présente les résultats des tests-t comparant les résultats pré et post pour chacune des dimensions de l'échelle. Il est possible **d'observer une différence statistiquement significative au questionnaire post, lorsque comparé au questionnaire pré et ce, sur l'ensemble des dimensions de l'échelle.** En d'autres mots, après le projet-pilote de mentorat, les participant(e)s rapportent se sentir plus efficaces et en confiance quant à leurs capacités à apprendre en milieu de travail, résoudre des problèmes, tolérer la pression, gérer les attentes en lien avec leur rôle, travailler en équipe, faire preuve de sensibilité envers les autres et gérer la politique organisationnelle.

Tableau 21. Résultats aux tests-t comparant les scores moyens pré et post pour les composantes de l'échelle d'auto-efficacité au travail chez les mentoré(e)s

Échelle d'auto-efficacité au travail	Mentoré(e)s (n = 18)					
	Pré Moy.	É.-t.	Post Moy.	É.-t.	t (0,05)	
1. Apprentissage	3,97	0,46	4,29	0,54	-2,18	0,044* (0,64)
2. Résolution de problème	3,34	0,66	3,77	0,62	-3,63	0,002* (0,67)
3. Tolérance à la pression	3,13	0,86	3,63	0,58	-3,25	0,005* (0,68)
4. Attentes en lien avec le rôle	3,65	0,66	4,24	0,47	-5,18	< 0,001* (1,03)
5. Travail d'équipe	3,49	0,42	3,88	0,42	-3,69	0,002* (0,93)
6. Sensibilité	3,96	0,46	4,36	0,37	-4,68	< 0,001* (0,96)
7. Sens politique	3,22	0,72	3,63	0,56	-3,03	0,007* (0,64)
8. Auto-efficacité globale au travail	3,52	0,49	3,96	0,35	-4,74	< 0,001* (1,03)

* Différences statistiquement significatives. Les tailles d'effet (*d* de Cohen) sont de modérées à élevées.

Volet qualitatif

Malgré que les mentoré(e)s avaient la possibilité de laisser des commentaires à propos du sentiment d'auto-efficacité, très peu en ont laissé. Un(e) mentoré(e) a noté que : « Le manque de temps freine beaucoup le développement de l'auto-efficacité. » (mentoré(e)- #18)

5.8 Résultats liés à l'impact de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2 sur le projet-pilote

Lorsque questionné(e)s à savoir si la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2 s'étant déclarée en mars 2020 avait affecté leur participation au projet-pilote, **57,89% des mentor(e)s considèrent que la pandémie a affecté leur participation. Cette proportion est moins élevée chez les mentoré(e)s dont seulement 30% ont répondu que la pandémie avait eu un impact sur leur expérience.** Les résultats sont présentés au tableau 22.

Tableau 22. Perception de l'impact de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2 des mentor(e)s et des mentoré(e)s sur la participation au projet-pilote

Pandémie de coronavirus SARS-CoV-2		Mentor(e)s		Mentoré(e)s	
		n	%	n	%
Oui		11	57,89	6	30,00
Non		8	42,11	14	70,00

Volet qualitatif

Dans le questionnaire post, les mentor(e)s et les mentoré(e)s avaient la possibilité de formuler des commentaires quant à l'impact de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2. À la lecture des commentaires, il semble que **la pandémie ait occupé les pensées et affecté le moral de plus d'un(e), incluant les mentor(e)s qui ont relevé que leur disponibilité mentale n'était peut-être pas optimale à certains moments. Tant les mentor(e)s que les mentoré(e)s ont noté qu'en raison de la pandémie, ils(elles) ne pouvaient tenir leur rencontre en personne et que cela a nécessité un changement de modalité pour faire les rencontres par Teams ou Zoom.** L'arrêt des services en orthophonie/tâches suspendues et le délestage pour des tâches de prévention-contrôle des infections ont fait en sorte que certaines dyades avaient moins de situations concrètes à discuter/moins de questionnements et d'enjeux à discuter. Les mentor(e)s ont noté que les discussions ont porté plus sur l'adaptation et la résilience pendant cette période d'incertitude. La pandémie et les changements de dernière minute au niveau des affections ont empêché certain(e)s mentor(e)s de participer à la rencontre de perfectionnement. **Finalement, cette pandémie a eu du positif selon plusieurs: briser l'isolement et se soutenir dans l'adaptation à la télépratique.**

Voici le commentaire d'un(e) des mentor(e)s en lien avec des changements perçus quant à son rôle et ses responsabilités en raison de la pandémie :

J'ai senti que je devais me faire rassurant(e) et montrer que j'étais forte malgré la tempête pour l'aider à ne pas paniquer face à la situation déstabilisante, un peu comme un rôle de grand frère/grande sœur. J'ai quand même pu lui montrer un peu de vulnérabilité pour qu'il(elle) sente que c'était aussi correct d'être un peu dérangé(e) par la situation. (Mentor(e)- #16)

Ainsi, les mentor(e)s ont pu agir en tant que modèle en nommant qu'il(elle) ne détenait pas toutes les réponses ou les connaissances dans ce contexte nouveau lié à la pandémie. Pour leur part, certain(e)s participant(e)s ont senti que la relation s'était transformée en une relation d'égal à égal dans ce contexte, comme l'a écrit un(e) mentor(é)e : « La relation est devenue d'égal à égal, car c'était nouveau (la situation de la COVID) pour nous deux, donc nous partagions les mêmes responsabilités. » (mentoré(e)- #20)

5.9 Résultats qualitatifs tirés des *focus group*

L'objectif des groupes de discussion focalisée (*focus groups*) était de mieux comprendre l'expérience du mentorat telle que vécue par les mentor(e)s et les mentoré(e)s. Ce faisant, pour les mentor(e)s, nous avons cherché à documenter davantage les bénéfices perçus de leur rôle de mentor(e). Pour ce qui est des mentoré(e)s, nous avons tenté de comprendre quelle était la valeur ajoutée du mentorat comparativement à toutes les autres expériences professionnelles vécues ayant aussi pu contribuer à leur développement professionnel.

De façon générale, lors des groupes de discussion focalisée (*focus groups*), **tant les mentor(e)s que les mentoré(e)s ont reconnu que le mentorat offrait un espace-temps précieux pour réfléchir à leur pratique, à leur développement professionnel et pour faire de nouveaux apprentissages. Le mentorat a aussi été reconnu comme un espace de non-jugement et de non-évaluation-différent de la culture de performance au travail ou du contexte de supervision- qui laisse place à la personne dans sa globalité et permet aux mentoré(e)s de s'exprimer sans filtre à propos de leurs doutes ou de leurs questionnements quant à leur développement professionnel.**

Les avantages et bénéfices perçus spécifiquement par les mentor(e)s seront d'abord présentés, puis suivront ceux des mentoré(e)s.

5.9.1 Avantages et bénéfices perçus du mentorat par les mentor(e)s

Il est reconnu que le mentorat apporte aussi des bénéfices aux mentor(e)s et les résultats obtenus dans le cadre de ce projet-pilote vont dans ce sens. Parmi ceux relevés lors des groupes de discussion focalisée (*focus groups*) figurent : **1) mieux comprendre la nouvelle génération d'orthophonistes et d'audiologistes, 2) se sentir utiles, 3) réaliser de nouveaux apprentissages et 4) valoriser leur expérience.**

5.9.1.1 *Le mentorat a permis aux mentor(e)s de mieux comprendre la nouvelle génération d'orthophonistes et d'audiologistes*

Les mentor(e)s ont relevé les besoins suivants chez les mentoré(e)s : besoin de références sur le plan clinique et de parler d'aspects concrets de la pratique au début de la carrière (particulièrement chez les professionnel(le)s au privé qui ont moins de contacts avec d'autres orthophonistes ou audiologistes) et besoin d'apprendre à s'affirmer et se faire confiance. Comme praticien(ne) débutant(e)-novice, les mentor(e)s perçoivent que les mentoré(e)s ont tendance à « s'accrocher plus dans certains détails » (Mg-fg2). Les mentor(e)s ont ainsi noté que leur apport était d'aider les mentoré(e)s à prendre du recul pour voir la globalité de la situation et non seulement focaliser sur les objectifs de traitement et le matériel à choisir. La marche étant haute entre la fin des études et l'entrée sur le milieu de travail, les responsabilités des mentoré(e)s sont importantes: le mentorat a permis de faciliter cette transition selon ce qu'ont constaté les mentor(e)s. Les mentor(e)s ont reconnu un besoin de réassurance en début de pratique et y ont répondu au fil des rencontres avec leur mentoré(e). Le mentorat leur a permis de partager à propos de ce que chacun(e) faisait à l'extérieur du travail, ce qui est différent de la culture de performance au travail ou dans un contexte de supervision. Ainsi, les mentor(e)s ont noté

que le mentorat laisse place à la personne dans sa globalité. L'espace de non-jugement et de non-évaluation permet aux mentoré(e)s de s'exprimer sans filtre.

Les mentor(e)s se sont reconnu(e)s dans les questionnements, inquiétudes et les insécurités exprimé(e)s par les jeunes mentoré(e) faisant leur entrée sur le marché du travail. De même, ils reconnaissaient le même souci de vouloir bien faire et les exigences élevées qu'ils(elles) avaient en début de carrière. Ils(elles) partageaient aussi une passion et un intérêt similaire à leur mentoré(e) pour leur profession. Quelques mentor(e)s partageaient en commun avec leur mentoré(e) le fait d'avoir aussi commencé leur carrière en privé et avoir eu à subir les perceptions négatives relatives à ce choix.

Les mentor(e)s constatent que, contrairement à leur génération, beaucoup de jeunes mentoré(e)s ont une pratique mixte (privé-public), voire essentiellement en privé. À leur avis, ce milieu offre généralement moins de soutien ou de mentorat en début de carrière quoique qu'ils(elles) ont été surpris(e)s de constater que certains milieux privés offrent de l'encadrement aux nouveaux(elles) diplômé(e)s. Alors que certain(e)s mentor(e)s occupent le même emploi dans le domaine public depuis leur début de carrière, les jeunes mentoré(e)s, particulièrement ceux qui pratiquent en cabinet privé, desservent des clientèles très variées, doivent faire payer les gens et être compétent(e)s dans plusieurs domaines à plusieurs niveaux. À ce sujet, certain(e)s mentor(e)s ont amené leur mentoré(e) à réfléchir et reconnaître les limites de leurs compétences pour pratiquer en milieu privé.

Les mentor(e)s ont aussi observé une précarité des emplois occupés par les jeunes mentoré(e)s. Plusieurs ont des emplois contractuels ou à temps partiel. Contrairement à la nouvelle génération, à leur époque, les mentor(e)s n'avaient pas besoin d'aller faire du privé ou de combiner des contrats en scolaire avec du privé. À leur avis, cela peut avoir des répercussions sur le développement professionnel, car les jeunes mentoré(e)s peuvent se retrouver moins bien encadré(e)s par une équipe ou par des façons de faire bien établies. Il y a peut-être des questions que le(la) mentoré(e) ne se serait pas posées s'il(elle) avait un emploi plus stable où les règles sont claires.

Certain(e)s mentor(e)s ont relevé chez leur mentoré(e) un niveau de maturité qu'ils(elles) ne se rappelaient pas avoir eux(elles)-mêmes en début carrière. Ceci s'explique peut-être en raison du parcours de formation différent des nouveaux diplômé(e)s de nos jours- qui pour la plupart possèdent un baccalauréat dans un autre domaine que l'orthophonie. Certain(e)s mentor(e)s ont trouvé que leur mentoré(e) avait une « vieille âme », qu'il(elle) était très réfléchi(e) et moins à la recherche du concret pratico-pratique, mais plus tourné(e) vers les questions philosophiques de pratique.

Les mentor(e)s ont aussi observé que leur mentoré(e) cherchait à avoir du plaisir au travail, démontrait une ouverture vers d'autres méthodes et technologies et possédait la volonté pour essayer plein de nouvelles choses contrairement à eux(elles) qui- leur semble-t-il- préférait rester dans leurs balises/zone de confort en début de carrière.

5.9.1.2 Le mentorat a permis aux mentor(e)s de se sentir utiles

Le rôle de mentor(e) a été comparé à celui d'un grand frère ou d'une grande sœur. Ce rôle : « a répondu à mon besoin, le besoin de partager mon expérience, mon vécu puis mon amour des orthophonistes », comme l'a dit un(e) mentor(e)(M1-fg1). Les mentor(e)s se sont senti(e)s utiles auprès des jeunes mentoré(e)s particulièrement en les aidant à : développer leur confiance par rapport à ce qu'ils(elles) font, défendre leurs droits et intérêts, poser leurs limites, développer une pratique réflexive autonome,

gérer leur stress, créer une alliance thérapeutique avec les parents, prioriser les objectifs d'intervention, penser autrement, cheminer plus loin ou encore à devenir plus efficaces dans leur tenue de dossier. Les mentor(e)s ont aussi senti qu'ils(elles) faisaient une différence en valorisant et révélant le potentiel (compétences, savoir-faire et jugement clinique) de leur mentoré(e). Ils(elles) ont rapporté de la gratification à voir l'évolution chez leur protégé(e) au fil des rencontres. Ce fut également très valorisant pour eux(elles) de partager et transmettre leur savoir expérientiel et de constater que leurs conseils faisaient toute la différence dans la pratique des jeunes mentoré(e)s. Les mentor(e)s ont apprécié les « gros mercis bien sentis » de la part de leur mentoré(e). Certain(e)s se sont senti(e)s particulièrement utiles de pouvoir aider leur mentoré(e) malgré qu'ils(elles) ne travaillaient pas dans le même domaine : « Je ne suis pas dans la même pratique, mais je peux quand même lui apporter plein de choses » (M3-fg2).

5.9.1.3 Le mentorat a permis aux mentor(e)s de réaliser de nouveaux apprentissages

Pour la plupart des participant(e)s, il s'agissait d'une première expérience à jouer le rôle de mentor(e). **Ils(elles) ont donc appris à jouer ce rôle en apprenant à ne pas donner de réponses et à accompagner la réflexion**, comme en témoigne le(la) mentor(e) suivant(e) :

En amenant mon(ma) jeune mentoré(e) à se questionner, j'ai dû apprendre à y penser deux fois avant de répondre. On aurait tendance à donner la réponse tout de suite, mais il faut l'amener à se poser des questions et l'amener à trouver ses propres solutions. C'est-à-dire lui faire faire 75% du chemin tout(e) seul(e), puis nous on l'aide concrètement pour le 25 % qui reste. (M4-fg3)

Les mentor(e)s notent qu'ils(elles) **ont amélioré leur capacité d'écoute, leurs habiletés à communiquer clairement pour avoir un impact chez leur mentoré(e) ainsi que leur capacité à questionner pour soutenir l'autre dans le développement de son raisonnement clinique**. Ils(elle) ont appris à être (plus) sensibles à ce qu'est l'expérience de devenir un nouveau professionnel ou une nouvelle professionnelle aujourd'hui, notamment en se ramenant à l'anxiété que cela peut faire vivre, puisqu'ils(elles) l'ont aussi vécu dans le passé :

« Je pense que ça peut être très individu-dépendant puis selon ce que la personne a besoin d'aller chercher dans la relation mentorale. (...) moi ce n'était pas des discussions, je pense que j'étais plus dans une relation mentorale où est-ce que la personne avait besoin d'être sécurisée, recalibrée, un peu de : « c'est normal que tu te senses comme ça. » (M2-fg1)

Plusieurs ont mentionné que **les apprentissages réalisés par leur mentoré(e) leur ont également été utiles et que le processus de réflexion a été bénéfique pour eux-mêmes également**. Par exemple, certains ont rapporté que leurs apprentissages seront réinvestis dans leur rôle de superviseur(e) ou en counseling avec les parents.

5.9.1.4 Le mentorat a permis aux mentor(e)s de valoriser leur expérience

Pour certain(e)s mentor(e)s, le mentorat leur a permis de sortir de leur « pilote-automatique » et les a amené(e)s à questionner ce qu'ils ou qu'elles font ou d'en être plus conscient(e)s. Lors des échanges avec leur mentoré(e), les mentor(e)s ont apprécié découvrir un autre milieu ou apprendre des façons

de fonctionner différentes de leur milieu. **Pour plusieurs, la relation mentorale fut une occasion de constater tout le chemin qu'il(elle) avait parcouru depuis leur début.** De plus, la relation mentorale a permis aux mentor(e)s d'expliciter et de valoriser leur savoir expérientiel alors que dans leur rôle de superviseurs, c'est plutôt leur savoir-faire et leurs connaissances théoriques qui sont mis de l'avant.

5.9.2 Avantages et bénéfices perçus du mentorat par les mentoré(e)s

5.9.2.1 S'approprier la culture professionnelle : le mentorat offre un temps d'arrêt dédié et propice à la réflexion et au partage d'expérience relativement à la tenue de dossier et aux questionnements déontologiques et éthiques

En ce qui concerne le soutien obtenu pour s'approprier la culture professionnelle, c'est-à-dire les normes et règles spécifiques à la profession et au milieu de travail, **les mentoré(e)s ont mentionné avoir vécu d'autres expériences que le mentorat, tel que de recevoir de mentorat dans le cadre de la pratique en privé où les questions de tenue de dossier pouvaient être abordées.** D'autres ont mentionné que bien qu'ils(elles) aient des collègues orthophonistes ou audiologistes à qui se référer dans le cadre de leur pratique privée pour ces questions, ces derniers(ières) possèdent une expérience similaire ou encore moins d'expérience ou encore les disponibilités communes se font rares, ce qui peut donner l'impression de « déranger » leurs collègues. La valeur ajoutée du mentorat en lien avec la dimension de s'approprier la culture professionnelle s'est ainsi révélée être **d'offrir un temps d'arrêt aux mentoré(e)s pour leur permettre de prendre un pas de recul par rapport aux obstacles rencontrés dans leur pratique et de bénéficier du partage d'une expérience similaire vécue par le(la) mentor(e) pour trouver des solutions :**

Moi j'essaie tout, mon(ma) mentor(e) arrivait souvent à me diriger, et j'ai réussi à surmonter les obstacles beaucoup plus facilement que si j'avais été toute seule à essayer de chercher la bonne clé dans mon trousseau de cent clés. Mon(ma) mentor(e) bien il(elle) pouvait me diriger sur les cinq qui étaient les meilleures. (m5-fg2)

Les mentoré(e)s ont aussi relevé que l'apport du mentorat était d'**apprendre à remettre en question les us et coutume de son milieu pour trouver une façon de travailler cohérente avec leurs valeurs.** De plus, ils ont apprécié le regard externe de leur mentor(e) pour les **aider à réfléchir à leur charge de travail pour trouver un équilibre et un bien-être au travail.** Les mentoré(e)s ont ainsi apprécié pouvoir s'exprimer de façon critique et en toute confidentialité sur des aspects plus sensibles liés à la culture de travail dans leur milieu qu'ils ou qu'elles ne se sentaient pas à l'aise de partager avec leurs collègues immédiates par peur d'être jugé(e) ou de détériorer leur relation de travail avec ces derniers. En outre, plusieurs mentoré(e)s ont rapporté avoir développé une habitude de réflexion grâce au mentorat. Certains ont aussi rapporté avoir bénéficié de l'aide concrète apportée pour être plus efficace dans leur tenue de dossiers alors que d'autres ont été rassuré(e)s et validé(e)s de la légitimité de leurs questionnements déontologiques et éthiques. **Enfin, les mentoré(e)s constatent que la culture professionnelle dépasse le milieu de pratique et la clientèle qui leur est spécifique, elle permet de réunir les professionnel(le)s sur les enjeux implicites au vécu professionnel. Ainsi, de cette unicité, ils(elles) se sont sentis compris(es) et moins seul(e)s à vivre une situation.**

5.9.2.2 Construire son identité professionnelle : le mentorat offre une occasion d'aborder cette dimension importante pour révéler le potentiel des mentoré(e)s et faciliter leur transition vers la vie professionnelle

Au sujet de l'identité professionnelle, les mentoré(e)s ont relevé que les discussions avec leur mentor(e), contrairement aux échanges rapides avec leurs collègues de travail, ont permis de faire **ressortir et de valoriser leurs forces personnelles et professionnelles ainsi que d'identifier des objectifs à travailler**. En d'autres mots, l'accompagnement offert par les mentor(e)s a permis de faciliter la transition entre la posture de finissant(e) et celle de professionnel(le) car il semble avoir permis aux mentoré(e)s de se révéler à eux(elles)-mêmes sans être évaluée(s) et ainsi, de gagner confiance en leurs moyens et leurs capacités, puis de réaliser leur potentiel. De plus, cela les a aidé(e)s à « prendre soin de la personne derrière le(la) professionnel(le) » (m3-fg1) et à apprendre à abaisser leurs exigences élevées envers eux(elles)-même. Ce n'est pas le cas pour tous(toutes) comme en témoigne ce(cette) mentoré(e) : « Je ne sens pas que mon identité professionnelle a tant changé, je suis encore insécuré sur plein d'affaires et j'ai encore besoin d'aide sur plein d'affaires » (m6-fg1).

Certains mentoré(e)s ont eu de la difficulté à voir leur mentor(e) comme un modèle de pratique du fait que ce(tte) dernier(ière) ne pratiquait pas dans le même milieu et ont donc bénéficié davantage de leurs collègues pour développer leur identité professionnelle. D'autres ont pu trouver dans leur mentor(e) un modèle de praticien: « Quand j'ai rencontré ma mentor(e), je me suis dit que c'est le genre de personne que je veux devenir quand je vais être rendu là » (m3-fg1)

Beaucoup ont mentionné que cette approche individualisée de développement professionnel - contrairement aux formations imposées par l'employeur ou offertes selon le vote de la majorité - les avaient aidé(e)s à trouver leur « couleur » (m2-fg2)/leur apport unique dans un contexte de travail interdisciplinaire. Le regard externe offert par le ou la mentor(e) ainsi que les nouvelles idées qu'il ou qu'elle apportait leur a aussi permis : d'apprendre à demander de l'aide, d'oser montrer leur vulnérabilité, de mieux défendre leurs besoins et intérêts auprès de gestionnaires, de s'affirmer et de se créer un réseau professionnel. Les mentoré(e)s nomment que la relation d'égal(e) à égal(e) développée avec leur mentor(e) a été contributive dans leur expérience de mentorat. Ainsi, cela était présent au niveau du soutien psychosocial réciproque en contexte de pandémie de coronavirus SARS-CoV-2, mais également le(la) mentor(e) a pu agir en tant que modèle en nommant qu'il(elle) ne détenait pas toutes les réponses ou les connaissances et que cela était normal. Certain(e)s mentoré(e)s ont rapporté manquer de temps pour échanger en profondeur sur ces aspects dans leur milieu de travail et ont donc apprécié le temps dédié avec leur mentor(e). Ils(elles) mentionnent que ce temps de qualité a facilité une réflexion plus approfondie sur leurs valeurs professionnelles et sur leur philosophie de pratique de même que sur l'essence de la profession d'orthophoniste et d'audiographe, ce qui transcende les différents milieux et clientèles. **Le fait d'échanger avec un(e) orthophoniste ou audiographe d'expérience avec qui il(elle) partage les mêmes valeurs a contribué à développer leur sentiment d'appartenance à la profession.**

5.9.2.3 Développer ses compétences professionnelles: Le mentorat a fourni aux mentoré(e)s un espace de non-jugement propice à leurs apprentissages et au développement de leur jugement clinique

Plusieurs expériences professionnelles ont été relevées par les mentoré(e)s comme ayant contribué au développement de leurs compétences professionnelles. Parmi celles-ci figurent : supervision/stage, journées d'orientation en milieu de travail, lire des articles scientifiques, suivre des formations à l'extérieur, échanger avec les collègues, essai-erreur, observer et poser des questions à des collègues.

Néanmoins, à nouveau, faute de temps, les échanges entre collègues dans leur milieu de travail respectif, demeurent limités et sont davantage centrés sur le client. Ces échanges informels en personne, par téléphone, par courriel ou en visioconférence portent généralement sur les activités et les choix d'objectifs et les mentoré(e)s obtiennent des solutions ou des trucs en réponse à leurs questions. En contrepartie, les mentoré(e)s ont perçu qu'à travers le mentorat leur rôle d'apprenant(e) ou de jeune professionnel(le) en développement pouvait s'exprimer davantage. Ils(elles) n'avaient pas à se « prouver » comme avec leurs collègues de travail. Les rencontres de mentorat leur permettaient d'être plus à l'aise, moins gêné(e)s et de ne pas avoir l'impression de « quémander » l'information pour développer leurs compétences. Ils(elles) pouvaient se montrer tels(telles) qu'ils(elles) étaient avec leurs doutes et leurs craintes et admettre leurs erreurs pour en tirer des apprentissages. De plus, les mentoré(e)s ont rapporté avoir bénéficié du savoir expérientiel de leur mentor(e) et d'un modèle de pratique grâce au partage de récits cliniques par leur mentor(e) (*story telling*). De même, lorsque comparé avec les autres expériences professionnelles, le projet-pilote a permis aux mentoré(e)s d'accéder à un espace de réflexion plus global guidé par le(la) mentor(e) et il(elle)s soulignent que ceci a eu pour effet un meilleur jugement clinique dans leur pratique. **Les mentoré(e)s ont ainsi pu réfléchir à leurs habiletés, leurs attitudes, les limites de leurs compétences, mais par-dessus tout, prendre le temps d'aborder des sujets importants mais non urgents. Cette réflexion a permis de diminuer leurs exigences élevées par rapport au rôle du professionnel, pour certain(e)s ces exigences se manifestaient dans les tâches de tenue de dossier, rendant ainsi plus d'efficacité dans leur pratique.**

Globalement, les **mentoré(e)s se montrent satisfait(e)s des compétences qu'ils(elles) ont pu acquérir dans leur relation mentorale et que celles-ci leur ont permis de cheminer dans leur pratique.** Le projet-pilote encourageait de prendre le temps dans l'horaire pour favoriser la réflexion avec leur mentor(e). Il(elle)s ont également pu bénéficier d'encouragements dans l'accomplissement de certaines tâches professionnelles. Pour développer leurs compétences, les mentoré(e)s ont apprécié échanger avec leur mentor(e) à propos des sujets suivants : informations pratiques, connaissances, nouvelles ressources, formations disponibles. Ils(elles) ont aussi apprécié avoir du soutien pour améliorer leur communication avec leurs collègues et pour implanter une intervention spécifique ou une approche collaborative avec le(la) client(e) (présenter ce qu'est la profession, remise de résultats, participation d'un parent en thérapie). Ce partage de savoir a permis de gagner du temps par rapport aux efforts et au temps personnel à investir pour effectuer la recherche d'outils ou de stratégies d'intervention. Pour d'autres mentoré(e)s, le fait que le milieu de pratique du(de la) mentor(e) était différent ne répondait pas à leurs besoins pour accéder à certaines compétences plus spécifiques.

En somme, **l'expérience de mentorat semble avoir contribué à augmenter le sentiment de compétence et la confiance en soi des mentoré(e)s.** Le projet-pilote de mentorat semble aussi avoir offert un espace-temps précieux aux mentoré(e)s pour leur permettre de réfléchir par eux-mêmes et développer leur jugement clinique.

5.9.3 Constats généraux à propos de l'expérience de mentorat dans le cadre de ce projet-pilote

5.9.3.1 Point de vue des mentor(e)s

Les mentor(e)s ont principalement commenté à propos des besoins spécifiques notés chez les mentoré(e)s. Il apparaît que **l'expérience antérieure du(de la) mentoré(e) mène à des discussions différentes avec le(la) mentor(e), notamment qu'il semble plus facile de prendre le recul**

nécessaire pour réfléchir à autre chose que le concret ou le pratico-pratique. Ainsi, selon les mentor(e)s, le(la) mentoré(e) va chercher quelque chose de différent dans la relation mentoriale selon son nombre d'années en pratique. Au cours des premiers mois ou des premières années en pratique, les mentor(e)s perçoivent que les mentoré(e) semblent avoir davantage besoin d'enseignement et de coaching- et que cela pouvait parfois s'apparenter à de la supervision. **Dans l'ensemble, les mentors ont rapporté avoir su s'adapter aux différents besoins de leur mentoré(e) tout en restant dans leur rôle de mentor(e).**

5.9.3.2 Point de vue des mentoré(e)s

Les besoins des mentoré(e)s semblent être uniques à chacun(e), mais il ressort tout de même qu'il y ait une **soif de savoir clinique en début de carrière, de connaître son milieu et sa clientèle, d'en savoir plus sur comment intervenir, quel matériel ou test choisir pour travailler les objectifs de traitement.** Selon les mentoré(e)s, lors des premières années, ils(elles) **recherchent davantage des solutions à leurs problèmes alors qu'après près de deux années ils(elles) sont plus disposé(e)s à réfléchir sur leur pratique, à « réfléchir plus métá ».** Certain(e)s ont apprécié pouvoir participer à ce projet-pilote après avoir acquis une certaine expérience clinique, alors que d'autres ont jugé qu'ils(elles) auraient préféré y participer dès leur entrée sur le marché du travail/au tout début de leur pratique. Les expériences de mentorat semblent avoir été différentes, mais dans l'ensemble les mentoré(e)s jugent que leur mentor(e) a répondu à leurs besoins.

6. ANALYSE FINANCIÈRE

6.1 Résultats de l'analyse financière du projet-pilote de mentorat

Le projet-pilote de mentorat comprend un volet mentorat et un volet recherche. En ce sens, les coûts présentés dans cette analyse sont plus élevés que lors d'une situation où le mentorat serait une activité permanente de l'OOAQ. C'est pourquoi nous avons pris soin de distinguer les deux volets au bénéfice du(de la) lecteur(trice), ceux-ci sont présentés dans le tableau 23.

Tableau 23. Coûts engagés dans le volet mentorat et le volet recherche

Revenus		
Subvention engagement partenarial du CRSH	<u>25 000</u>	\$
Coûts : volet mentorat		
Salaire coordonnatrice du programme	6 000	\$
Honoraires professionnels (formation et support à la coordonnatrice)	3 520	
Salaire gestion du projet-pilote	1 500	
Salaire gestion des communications	1 200	
Activité de perfectionnement	750	
Frais de formation (salle et repas)	1 500	
Activité de clôture	1 500 ¹	
Frais de déplacement (mentor(e)s et mentoré(e)s)	5500	
Frais divers de gestion (papeterie, T.I., télécommunications, etc.)	2 230	
	<u>23 700</u>	\$
Coûts spécifiques au mentorat		
Coûts : volet recherche		
Auxiliaire de recherche 1 (Traitement des données)	3 500	
Auxiliaire de recherche 2 (Analyse des données et préparation du rapport)	15 000	
Compensation financière pour participant(e)s à la recherche	2 800	
Diffusion des résultats	<u>3 700</u>	
	<u>25 000</u>	
Coûts spécifiques à la recherche		
Total des coûts	<u>48 700</u>	
Déficit	<u>23 700)</u>	\$
Coûts volet mentorat seulement par mentoré(e)		
Coûts totaux du projet-pilote par mentoré(e)	1 185	\$
	2 435	\$

6.2 Évaluation financière prévisionnelle de cohortes futures

Dans cette section, nous proposons deux scénarios sur les coûts financiers probables pour des cohortes futures. Le premier est le scénario « optimiste » qui présente des coûts minimums par participant. Ce scénario tient pour acquis que des ressources déjà en place à l'OOAQ seront allouées au programme sans générer de coûts additionnels. L'exemple le plus représentatif de cette allocation est l'utilisation des ressources humaines. À l'opposé, le scénario pessimiste prend comme hypothèse que toutes les ressources allouées au mentorat occasionneront l'injection de coûts pour son fonctionnement. Voyons ces prévisions selon ces deux scénarios dans le tableau 24 ci-dessous.

¹ Compte tenu du contexte de la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2, il n'y a pas eu d'activité de clôture pour cette cohorte. Cependant, cette activité aura lieu en présentiel lorsqu'il sera possible de se réunir à nouveau.

Tableau 24. Prévisions sur les coûts probables pour de futures cohortes

Coûts du mentorat/mentoré(e)	Optimiste	Pessimiste
Salaire coordonnatrice du programme (note 1)	0	\$ 300
Honoraires professionnels	0	176
(Formation et support à la coordonnatrice) (note 2)		
Salaire gestion du projet-pilote (note 3)	0	75
Salaire gestion des communications (note 4)	0	60
Activité de perfectionnement	37	37
Frais de formation (salle et repas)	75	75
Activité de clôture	75	75
Frais de déplacement (mentor(e)s et mentoré(e)s)	275	275
Frais divers de gestion communs (papeterie, T.I., télécommunications, etc.)	112	112
Coûts du mentorat/mentoré(e)	<u>574</u>	<u>\$ 1 185</u>

Hypothèses générales

Les calculs par participant(e) sont basés sur une cohorte de 20 mentoré(e)s

Les données de référence viennent du projet-pilote de 2019-2021 décrit dans ce rapport

Hypothèses comptables

	Optimiste (coûts faibles)	Pessimiste (coûts élevés)
1	Utilisation d'une ressource interne. Aucun coût additionnel généré	Ressource externe requise pour la coordination du programme ($6000/20=300$ \$)
2	Formation non requise pour la coordination. Aucun coût additionnel généré	Si formation requise pour la coordonnatrice de programme ($3520/20=176$ \$)
3	Utilisation d'une ressource interne. Aucun coût additionnel généré	Ressource externe requise pour la gestion du programme ($1500/20=75$ \$)
4	Utilisation d'une ressource interne. Aucun coût additionnel généré	Ressource externe requise pour les communications ($1200/20=60$ \$)

Ces deux scénarios sont en quelque sorte les limites inférieures et supérieures des coûts par mentoré(e)s qu'exigerait la mise en place permanente d'un programme de mentorat. Ils ont été calculés en fonction des données collectées lors du projet-pilote présentées à la section 5.1. Il faut préciser que l'ajout d'un(e) mentoré(e) à une cohorte de 20 participant(e)s (donc 21) selon le scénario optimiste n'ajoutera pas nécessairement 574\$ de coûts additionnels puisque la variabilité des coûts n'est pas linéaire. C'est le même raisonnement pour le scénario optimiste (+1 185\$). Malheureusement, nous ne pouvons pas estimer cette variabilité selon différents volumes de candidat(e)s puisque les seules données à notre disposition présentement sont celles du projet-pilote. Il sera toutefois plus facile de déterminer le comportement des coûts lorsque quelques cohortes auront reçu les services de mentorat.

En conclusion du tableau 24, nous pouvons estimer à ce stade qu'un(e) participant(e) au programme de mentorat coûtera entre 547\$ et 1185\$ dans une cohorte de 20 participant(e)s selon la gestion des coûts qui sera effectuée.

7. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

7.1 Faits saillants

Ce projet-pilote a montré que les mentor(e)s et mentoré(e)s ayant participé au programme de mentorat se sont révélé(e)s généralement satisfait(e)s des différents aspects du programme. Il a également montré que ce projet-pilote de mentorat, développé selon les standards scientifiques reconnus par la recherche sur le mentorat professionnel et dédié à soutenir le développement professionnel d'orthophonistes et d'audiologistes en début de carrière, a généré des effets bénéfiques à court terme sur plusieurs domaines de leur professionnalisation et sur leur sentiment d'auto-efficacité. En d'autres mots, les trois objectifs du projet-pilote ont été atteints.

En ce qui concerne l'**objectif 1**- soit celui d'accompagner le développement professionnel au regard de l'appropriation des obligations déontologiques et réglementaires de la profession d'orthophoniste ou d'audiographe- **les résultats démontrent une amélioration statistiquement significative suite au projet-pilote de mentorat**. À la toute fin du projet-pilote de mentorat, l'ensemble des participants manifestent avoir une compréhension suffisante des normes et des règles déontologiques de sa profession, rapportent les mettre en pratique et y réfléchir de manière critique alors qu'une proportion des participants percevaient négativement ces aspects.

Pour ce qui est de l'**objectif 2**- soit d'accompagner le développement professionnel au regard des compétences relativement aux sept rôles requis pour un(e) orthophoniste ou un(e) audiographe- **une augmentation statistiquement significative du sentiment de compétence en lien avec les sept rôles professionnels a été rapportée par les mentoré(e)s suite au projet-pilote de mentorat**. Notons que la perception positive des mentoré(e)s quant à leurs compétences en lien avec les rôles de professionnel(le), communicateur(trice) et collaborateur(trice) a nettement augmentée.

Finalement, pour l'**objectif 3**- soit celui d'accompagner le développement professionnel au regard du sentiment d'efficacité personnelle pour affronter les défis professionnels- **il existe une différence significative pour le sentiment d'auto-efficacité globale au travail chez les mentoré(e)s entre les résultats pré et post**. En d'autres mots, après le projet-pilote de mentorat, les participant(e)s rapportent se sentir plus efficaces et en confiance quant à leurs capacités à apprendre en milieu de travail, résoudre des problèmes, tolérer la pression, gérer les attentes en lien avec leur rôle, travailler en équipe, faire preuve de sensibilité envers les autres et gérer la politique organisationnelle.

7.2 Analyse générale

En guise d'analyse générale, nous présenterons des éléments qui ont pu contribuer aux effets positifs du projet-pilote de mentorat de l'OOAQ. D'abord, les effets documentés à la suite de ce projet-pilote peuvent être en partie tributaires au processus de sélection et à la formation des participants. Les mentoré(e)s se sont proposé(e)s volontairement pour participer au projet. Ceci a donc pu contribuer à recruter des nouveaux membres déjà très engagé(e)s dans une pratique réflexive et envers leurs apprentissages. L'engagement des mentor(e)s dans le projet a aussi pu être influencé par le fait qu'ils et elles faisaient majoritairement partie du réseau de contacts professionnels de la coordonnatrice et chercheuse principale du projet. Les mentor(e)s et les mentoré(e)s ont reçu une formation initiale d'une journée pour les premiers(ères) et d'une demi-journée pour les second(e)s. À ceci s'est ajoutée une heure de perfectionnement pour les mentors(e)s, à leur demande, témoignant de leur engagement

à parfaire leurs habiletés pour bien jouer leur rôle auprès de leur protégé(e). La séance de perfectionnement s'est déroulée sous la formule de co-développement.

De plus, il faut considérer que durant l'année pendant laquelle s'est déroulé le projet-pilote de mentorat, les mentoré(e)s ont été exposé(e)s à d'autres formes d'activités de développement professionnel comme la lecture d'article scientifiques, la participation à des formations, la consultation de collègues en milieu de travail et le soutien entre pairs. Toutes ces activités ont également pu contribuer au développement professionnel des mentoré(e)s et aux changements de perception quant à leur sentiment de compétence ou de confiance en leurs capacités. Il s'avère très important de considérer que les résultats positifs obtenus pour ce projet-pilote ne sont pas nécessairement entièrement attribuables au mentorat.

Enfin, la présence d'une implication organisationnelle forte et d'un partenariat étroit entre l'équipe de recherche et les membres de la direction du développement professionnel a contribué à la promotion du programme, à son appropriation et à sa valorisation. Nous pensons que ces qualités ont pu contribuer à la réussite de ce projet-pilote.

7.3 Recommandations

Nous terminons ce rapport par une série de recommandations à l'Ordre des Orthophonistes et Audiologistes du Québec.

Au vu des résultats obtenus, nous recommandons à l'OOAQ de :

- 1) Mettre place un programme formel de mentorat ;
- 2) Continuer d'implanter le mentorat selon les pratiques exemplaires qui sont : la définition d'orientations et d'objectifs pour le programme, la présence d'une formation initiale et continue des mentors, la prescription d'un nombre suffisant de rencontres formelles, le suivi des dyades et l'évaluation du programme ;
- 3) Reconnaître et valoriser l'engagement bénévole des mentor(e)s au programme de mentorat ;
- 4) Opter pour une définition de mentorat plus flexible que celle utilisée dans le projet-pilote, notamment pour permettre la guidance clinique et le partage de savoir expérientiel par un(e) mentor(e) dans le même domaine de pratique ;
- 5) Puisqu'un tel programme ne peut être offert à l'ensemble de ses membres étant donné les coûts associés et l'investissement de temps nécessaire, déterminer des critères de sélection permettant de cibler judicieusement les membres pour qui le mentorat serait la modalité à privilégier.

Par ailleurs, les participant(e)s nous ont fait des commentaires/recommandations à propos de l'opérationnalisation et du fonctionnement du projet-pilote. Voir la liste des commentaires à l'Annexe I.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. De Boeck.
- Bélisle, M., Lavoie, P., Pepin, J., Fernandez, N., Boyer, L., Lechasseur, K., & Larue, C. (2021). A conceptual framework of student professionalization for health professional education and research. *International journal of nursing education scholarship*, 18(1). <https://doi.org/10.1515/ijnes-2020-0104>
- Bélisle, M. (2011). *Perceptions de diplômés universitaires quant aux effets d'un programme professionnalisant et innovant sur leur professionnalisation en contexte de formation initiale*. Thèse de doctorat en éducation, Université de Sherbrooke, Québec.
- Bélisle, M., Lechasseur, K., Boyer, L., Goudreau, J., Bastidas, P., & Lavoie, P. (2017, 26 mai). *Validation d'un questionnaire sur la professionnalisation des étudiants*. Communication présentée dans le cadre de la 3^e Journée scientifique de l'équipe de recherche sur La formation universitaire centrée sur l'apprentissage des futurs professionnels (FUTUR). Montréal, QC, Canada.
- Beckers, J. (2007). *Compétences et identité professionnelles. L'enseignement et autres métiers de l'interaction humaine*. De Boeck.
- Benner, P. (2001). *From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice* (Commemorative Ed.). Prentice Hall.
- Burgess, A., van Diggele, C., & Mellis, C. (2018). Mentorship in the health professions: A review. *The Clinical Teacher*, 15(3), 197-202. <https://doi.org/10.1111/tct.12756>
- Chen, C.M., Lou, M.F. (2014). The effectiveness and application of mentorship programmes for recently registered nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 22 (4), 433–442. <https://doi.org/10.1111/jonm.12102>
- Chopra V, Arora VM, Saint S. (2018). Will you be my mentor? Four archetypes to help mentees succeed in academic medicine. *JAMA Internal Medicine*, 178, 175-176. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2017.6537>
- Coenen, H. (2001). Recherche-action : rapports entre chercheurs et acteurs. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 7(16-17), 19-32. <https://doi.org/10.3917/rips.016.0019>
- Corbière, M. et Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Presses de l'Université du Québec.
- Cox, E. (2005). Adult learners learning from experience: Using a reflective practice model to support work-based learning. *Reflective Practice*, 6(4), 459-472. <https://doi.org/10.1080/14623940500300517>

- Cuerrier, C. et coll. (2003). *Le mentorat et le monde du travail au Canada : Recueil des meilleures pratiques*. Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, Collection Mentorat
- Cuerrier, C. (2013, 18 juin). *Implanter un programme de mentorat étape par étape*. Communication orale présentée dans le cadre de l'évènement Les Grandes Conférences Les Affaires, Montréal, QC, Canada.
- Creswell, J. W. et V. Plano Clark. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3e ed.). Sage Publications.
- Desgagné, S. (1997). Le concept de recherche collaborative : l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, 23(2), 371-393. <https://doi.org/10.7202/031921ar>
- Harrison, J. K., Lawson, T., & Wortley, A. (2005). Mentoring the beginning teacher: Developing professional autonomy through critical reflection on practice. *Reflective practice*, 6(3), 419-441. <https://doi.org/10.1080/14623940500220277>
- Jacobs, S. (2018). An analysis of the evolution of mentorship in nursing. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(2), 155-176. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-06-2017-0042>
- Kashiwagi DT, Varkey P, & Cook DA. (2013). Mentoring programs for physicians in academic medicine: A systematic review. *Academic Medicine*, 88, 1029-1037. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e318294f368>
- Kullman, J. (1998). Mentoring and the development of reflective practice: Concepts and context. *System*, 26(4), 471-484. [https://doi.org/10.1016/S0346-251X\(98\)00033-5](https://doi.org/10.1016/S0346-251X(98)00033-5)
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2^e éd.). Pearson Education.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Foresman.
- Mijares, L., Baxley, S. M., & Bond, M. L. (2013). Mentoring: A Concept Analysis. *Journal of Theory Construction & Testing*, 17(1), 23-28. <https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=27058164-43b7-45fc-976bf809b2c90824%40pdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=87818907&db=a9h>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (Fourth edition). SAGE.
- Mitrano-Méda, S., & Véran, L. (2014). Une modélisation du processus de mentorat entrepreneurial et sa mise en application. *Management international*, 18(4), 68-79. <https://doi.org/10.7202/1026029ar>

Ordre des Orthophonistes et Audiologistes du Québec (n.d.). *Plan stratégique 2018-2023*. Repéré à <http://www.ooaq.qc.ca/publications/doc-documents/OOAQPlanStrategique2018-2023.pdf>

Payette, A. & Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Les Presses de l'Université du Québec

Payette, A. & Champagne, C. (2000). Le groupe de codéveloppement professionnel : une méthode d'autoformation. Dans Foucher, R. (sous la direction de) *L'autoformation reliée au travail. Apports européens nord-américains pour l'an 2000* (pp.283-294). Éditions nouvelles.

Raelin, J. A. (2010). *The Work Self-Efficacy Inventory*. Mind Garden.

Ragins, B.R. & Kram, K.E. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Sage Publications.

Sabourin, N. & Lefebvre, F. (2017). *Collaborer et agir: mieux et autrement : guide pratique pour implanter des groupes de codéveloppement professionnel*. Éditions Sabourin Lefebvre.

Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. Jossey-Bass.

Stewart W. D. et Shamdasani P. N. (1990): *Focus groups: Theory and practice*. Sage Publications.

Zhang, Y., Qian, Y., Wu, J., Wen, F., & Zhang, Y. (2016). The effectiveness and implementation of mentoring program for newly graduated nurses: A systematic review. *Nurse education today*, 37, 136-144. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.11.027>

ANNEXE

Annexe A

Les commentaires constructifs des participants de cette première édition ont permis de relever les pistes d'amélioration suivantes (classées selon les étapes d'implantation d'un programme de mentorat adaptées de Cuerrier (2003, 2013)) (voir Figure 1) :

- a) Lors du recrutement de mentors, effectuer des représentations au niveau des employeurs pour faire reconnaître le mentorat comme de la formation continue et offrir un léger rabais sur la cotisation annuelle des mentors ou bien des heures reconnues de formation;
- b) Lors de la formation initiale, adopter une définition de mentorat plus flexible pour que ce ne soit pas seulement le développement professionnel qui soit mis de l'avant, mais aussi de la guidance clinique;
- c) Diminuer la redondance lors de la formation initiale, par exemple en donnant les informations sur le programme au mentor(e)s et aux mentoré(e)s en même temps en après-midi.
- d) Pour réduire les inconvénients du stationnement à Montréal, lors de la formation initiale, offrir des suggestions de stationnements payants proches de la salle;
- e) Pour le buffet-traiteur lors de la formation initiale, voir à augmenter la quantité de légumes et de trempette;
- f) Réduire le niveau sonore dans le local lors du *speed-meeting* (par exemple en utilisant les locaux au deuxième étage si même salle louée) et en améliorer l'acoustique (en utilisant un micro pour les participants);
- g) Plus de temps pour le *speed-meeting* ou offrir une pause après 1 heure;
- h) Plusieurs mentoré(e)s et quelques mentor(e)s ont mentionné souhaiter un jumelage davantage en fonction du même milieu que le mentoré ou avec la même clientèle alors que d'autres, soulignant l'importance de la personnalité et de valeurs partagées pour le succès de la relation mentorale, suggèrent de ne pas aborder la clientèle et le milieu de pratique lors du *speed-meeting* (donc, seulement nommer le nombre d'années de pratique, les caractéristiques personnelles, la vision de la profession, les valeurs);
- i) Suite à la formation initiale, offrir des rappels aux mentor(e)s sur comment bien jouer leur rôle (ex. sous forme de capsules vidéos);
- j) Offrir plus d'une rencontre de co-développement (en sous-groupes) pour pouvoir aborder plus d'une situation tout en avisant à l'avance les participants pour qu'ils puissent réfléchir à une situation;
- k) Offrir aux mentor(e)s des occasions d'échanger plus librement entre eux;
- l) Offrir aux mentoré(e)s l'occasion de discuter entre eux, par exemple en créant des groupes de discussion;
- m) Fournir une liste de thèmes de discussions à aborder lors des rencontres de mentorat;
- n) Évaluer l'aisance (plutôt que la satisfaction) des mentor(e)s en lien avec les fonctions mentorales et si l'activité de clôture a permis de mieux connaître les retombées du mentorat (plutôt que de mieux connaître le mentorat);
- o) Tenir l'activité de clôture en présence (quoique certains ont apprécié ne pas à avoir à manquer une journée de travail pour se déplacer à Montréal, donc considérer l'option d'y assister en visioconférence pour favoriser la présence de tous) et y présenter les résultats de l'évaluation, mais aussi des témoignages;
- p) Reconnaître et remercier l'engagement des mentors, par exemple par un mot du président lors de l'activité de clôture ou que tous partagent une courte phrase sur un aspect positif de son(sa) mentor(e) ou son(sa) mentoré(e);
- q) Réfléchir à une autre façon de remercier / souligner l'implication des participants que l'activité de clôture.