

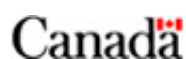


Nous savons qu'il y a une abondance de connaissances et de savoir-faire à la portée de chaque communauté agricole, agroalimentaire et rurale franco-ontarienne. Le projet Valorisation du capital humain propose de faciliter la moisson de ce riche bagage collectif. Ensemble, nous assurerons que ces connaissances ne se perdent pas et que les meilleures pratiques en développement économique et en leadership dans les domaines de l'agriculture, de l'agroalimentaire et du leadership rural soient partagées.

Cette fiche technique et cette session sont mises à votre disposition dans le cadre du projet :

Valorisation du capital humain Une façon d'accroître son revenu

Grâce à une subvention du Gouvernement du Canada par l'Initiative des compétences en milieu de travail :



Un projet mené par :

l'Union culturelle des Franco-Ontariennes et l'Union des cultivateurs franco-ontariens



Pour en connaître davantage, veuillez consulter le site Web

www.valorisationcapitalhumain.ca

ou communiquez avec

L'Union culturelle des Franco-Ontariennes
1-5330, chemin Canotek
Ottawa ON K1J 9C1
Téléphone : 613.741.1334
1.877.520.8226
Télécopieur : 613.741.8577
Courriel : ucfo@on.aibn.com
Site Web : www.unionculturelle.ca

L'Union des cultivateurs franco-ontariens
2474, rue Champlain
Clarence Creek ON K0A 1N0
Téléphone : 613.488.2929
1.877.425.8366
Télécopieur : 613.488.2541
Courriel : ucfo@lavoieagricole.ca
Site Web : www.lavoieagricole.ca



7.2 DÉMARRAGE D'UN PROGRAMME DE MENTORAT

Cette fiche technique vise à présenter le principe du mentorat et les éléments essentiels au développement d'un programme de mentorat rural qui appui le transfert des connaissances.

Elle contient de l'information sur :

1. Introduction au concept de mentorat;
2. Formes de mentorat;
3. Les qualités, les rôles et les bénéfiques;
4. Exemples de projets de mentorat;
5. Étapes pour démarrer un programme de mentorat;
6. Développement du programme;
7. Promotion et coordination;
8. Soutien et évaluation.

1. Introduction au concept de mentorat

Wikipédia définit le mentorat comme étant « l'accompagnement d'une personne par un mentor qui aide son client à franchir différentes étapes afin d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé, que ce soit dans la sphère professionnelle ou personnelle ». ¹

Nous avons presque tous participé dans une relation de mentorat à un moment de notre vie, de façon formelle ou informelle. Le mentorat est une relation d'apprentissage et de développement qui se base sur l'engagement et la réciprocité entre le mentor.e et le mentoré.e. Chacun contribue à l'atteinte des objectifs et apporte ses idées pour la recherche de solutions. Le mentor.e guide et devient un confident.e mais le mentoré.e est responsable de ses propres choix et décisions. Le processus de mentorat est d'une durée variée, la relation peut être sur quelques mois durant une période de croissance ou durant plusieurs années. La relation peut aussi se modifier et devenir une amitié ou une relation collégiale. Le processus de mentorat est souvent une mesure temporaire qui vise toujours l'autonomie grandissante du mentoré.e.

La relation entre le mentor.e et le mentoré.e devient une relation de confiance mutuelle et le mentoré.e apprend dans le domaine dont il s'était fixé des objectifs à partir des expériences de son mentor.e. Le partage des bonnes pratiques et des défis fait en sorte que le mentoré.e en retire une expérience enrichie, tandis que le mentor.e en retire une certaine fierté en sachant qu'il aide à former la relève.

¹ Tiré de : Wikipédia, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Mentorat>



2. Formes de mentorat

Dans le document « Le mentorat agricole : guide de soutien au mentorat local », (*une ressource que nous vous encourageons fortement à vous procurer au Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole au www.farmcentre.com ou en appelant le 1.888.232.3262*), plusieurs formes de mentorat sont énumérées. Nous nous entendons que la forme traditionnelle est d'un mentor.e plus expérimenté avec un mentoré.e plus jeune. Parmi les autres formes, « Il y a « *mentorat de groupe* » lorsqu'une personne expérimentée guide plusieurs personnes plus jeunes en même temps. Le « *mentorat d'équipe* » rassemble un certain nombre de personnes expérimentées travaillant ensemble auprès de petits groupes. Le « *mentorat des pairs* » permet à une jeune personne d'en soutenir une autre du même groupe d'âge. Plus récemment, l'avènement de l'Internet et du courriel a favorisé l'émergence du phénomène du « *e-mentorat* ». »² Votre programme devra déterminer la forme ou les formes que vous voulez privilégier.

3. Les qualités, les rôles et les bénéfiques

Une relation de mentorat résulte dans une situation gagnante-gagnante. Chacun investit de soi et retire des bénéfices.

² Tiré de : Conseil de la gestion d'entreprise agricole, « Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local », 2006, <http://www.farmcentre.com/Francais/Resources/Detail.aspx?id=a33a55eb-e762-4bb9-89f1-e66b815cacdb>



Voici deux tableaux explicatifs qui illustrent les qualités recherchées, les rôles qui seront assumés et les bénéfices des deux parties.

Les qualités et les rôles du mentor.e

Qualités	Rôles	Bénéfices pour le mentor.e
Le mentor.e écoute.	Il maintient un contact visuel et donne toute son attention au mentoré.e	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de l'estime de soi • Transmission de ses connaissances et de son expérience professionnelle • Découverte de nouvelles idées et pratiques • Sentiment d'accomplissement par rapport au développement de la communauté • Démonstration de son engagement quant à la formation et au maintien du dynamisme en milieu rural
Le mentor.e partage ses pratiques.	Il donne des suggestions sur la manière d'accomplir une tâche et d'établir des buts et des priorités.	
Le mentor.e partage son vécu.	Le mentor.e utilise son vécu personnel pour aider le mentoré.e à éviter les erreurs et à prendre de meilleures décisions.	
Le mentor.e offre une rétroaction constructive.	Si nécessaire, le mentor.e identifie les domaines qui demandent une amélioration, en portant son attention sur la résolution des problèmes jamais sur le caractère du mentoré.e.	
Le mentor.e est spécifique et neutre.	Il offre des suggestions et commentaires précis par rapport à ce qui va bien, ce qui a été accompli, de même que sur les avantages de diverses actions.	

Source : Conseil de la gestion d'entreprise agricole, « Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local, 2006 », page 8



Les qualités et les rôles du mentoré.e

Qualités	Rôles	Bénéfices pour le mentoré.e
Le mentoré.e est motivé et ouvert d'esprit.	Le mentoré.e connaît ses besoins et ses objectifs et contribue à créer une atmosphère positive et ouverte.	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'estime de soi et de l'autonomie • Consolidation de l'identité
Le mentoré.e est disposé à être accompagné et à recevoir un soutien.	Il est prêt à écouter les suggestions et conseils du mentor.e, tout en continuant à exercer son propre jugement.	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouvelles compétences et habilités • Augmentation de la motivation
Le mentoré.e est disponible.	Le mentoré.e se rend disponible et sait reconnaître les contraintes de temps du mentor.e.	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention de soutien et d'accompagnement
Le mentoré.e écoute et partage.	Il est en mesure d'identifier ce qu'il attend d'un mentor.e avec honnêteté et franchise, et à écouter avec attention les réponses de ce dernier.	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichissement personnel par la transmission des expériences du mentor.e
Le mentoré.e est préparé.	Le mentoré.e investit du temps afin d'analyser son cheminement et se préparer aux rencontres.	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à un plus grand réseau de contacts

Source : Conseil de la gestion d'entreprise agricole, « Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local », 2006, page 9



4. Exemples de projets de mentorat

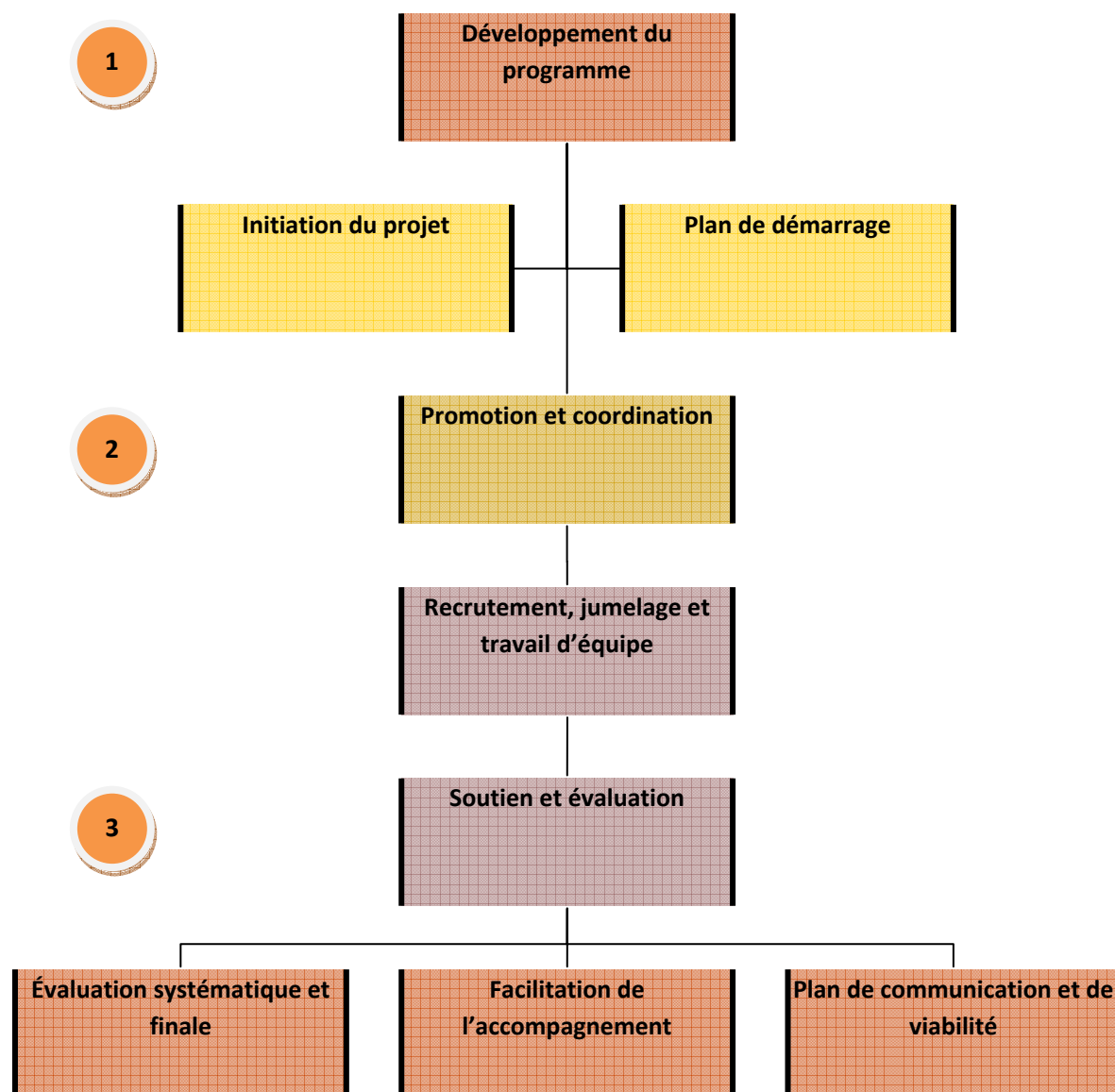
Les projets de mentorat peuvent être plus ou moins formels en plus de porter sur nombre de domaines de la vie personnelle ou professionnelle. Voici quelques exemples qui illustrent ce fait :

- Des gens d'affaires qui accompagnent des jeunes entrepreneur.es;
- Des chefs de file d'entreprise qui guident des nouveaux employé.es;
- Des jeunes du collège qui orientent des nouveaux étudiant.es;
- Des bénévoles qui encouragent des jeunes à réussir leurs études;
- Des retraité.es qui montrent un art à des enfants.



5. Étapes pour démarrer un programme de mentorat³

Chaque programme de mentorat est unique et il n'y a pas de « recette miracle » pour implanter un tel programme dans une communauté. Néanmoins, certaines étapes habituelles et consistantes qui devraient être franchies dans le démarrage d'un programme de mentorat efficace peuvent être prévues.



³ Certaines étapes tirées de : Conseil de la gestion d'entreprise agricole, « Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local », 2006, <http://www.farmcentre.com/Francais/Resources/Detail.aspx?id=a33a55eb-e762-4bb9-89f1-e66b815cacdb>



6. Développement du programme⁴

Pour démarrer un programme de mentorat local, il s'agit de commencer par le recrutement et le rassemblement de quelques personnes qui formeront votre comité initiateur. Le rôle de ce groupe sera de concevoir un plan de démarrage initial (voir un exemple à l'annexe qui se trouve à la page 12). Afin de bonifier le plan de démarrage, le groupe initiateur consultera des groupes et des personnes locaux pour bien saisir les besoins et les opportunités. Ces consultations communautaires devront être représentatives de votre communauté et impliquer les groupes ciblés des mentor.es et des mentoré.es. Il serait aussi bénéfique de rechercher des modèles de programmes similaires pour s'inspirer et apprendre de d'autres communautés. L'utilisation d'une approche de développement communautaire assurera l'enracinement du programme dans la communauté et contribuera énormément à sa viabilité.

Avant de démarrer le programme, le plan de démarrage initial devra répondre à plusieurs questions. Par exemple :

- Quels sont les buts et les objectifs du programme?
- Quelle est votre philosophie et mission?
- Qui? Quand? Comment?
- Quels sont les fonds disponibles?
- Qui administrera et coordonnera le programme?
- Combien de jumelages sont prévus?
- Quel est l'échéancier pour la mise en œuvre du programme?

Après avoir répondu à ces questions, vous serez en mesure de créer votre plan de démarrage initial. Vous pouvez profiter des consultations communautaires pour débiter le recrutement d'un comité de gestion local. Ce comité sera responsable de la mise en œuvre et de la coordination de votre plan de démarrage. Le plan de démarrage sera modifié à partir des suggestions et des commentaires de la communauté. Un exemple de plan de démarrage est inclus dans le « Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local » produit par le Conseil de la gestion d'entreprise agricole.

⁴ Section inspirée de : Conseil de la gestion d'entreprise agricole, « Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local », 2006, <http://www.farmcentre.com/Francais/Resources/Detail.aspx?id=a33a55eb-e762-4bb9-89f1-e66b815cacdb>



7. Promotion et coordination

Le comité de gestion muni de son plan de démarrage révisé débutera la phase de promotion et de coordination par l'organisation de sessions d'information pour les mentor.es et les mentoré.es potentiels. Le comité de gestion présente le programme, sa vision et son déroulement. Les attentes envers les mentor.es et les mentoré.es devront être clairement identifiées et discutées. Ces sessions permettront de recruter des mentor.es et des mentoré.es intéressé.es par le projet.

Lorsque le comité de gestion juge qu'il y a suffisamment de personnes d'inscrites, des réunions seront organisées pour confirmer l'engagement des mentor.es et des mentoré.es et faire remplir tous les questionnaires nécessaires qui vous permettront de procéder au jumelage.

Une entente écrite (voir un exemple à l'annexe 2, page 14) entre les mentor.es et les mentoré.es devra être conclue et assurer :

- La compréhension des objectifs généraux et spécifiques ainsi que la durée de la relation de mentorat;
- Un engagement commun sur le nombre et la fréquence des rencontres;
- Il se peut qu'un énoncé sur la confidentialité soit nécessaire.⁵

Cette entente devra servir de protection légale. Il est suggéré de consulter un avocat.e et vos assurances afin de vous assurer d'être bien protégé.

Des sessions de formation et d'orientation auprès des mentor.es et des mentoré.es aideront à la création des relations et clarifieront les attentes et les moyens disponibles pour les atteindre.

8. Soutien et évaluation

Le soutien continu de vos dyades de mentor.es et de mentoré.es assurera la mise en place de mesures pour l'atteinte des objectifs. L'accompagnement doit être régulier et constant pour atteindre le succès du programme.

L'évaluation du programme est intégrée dès le départ et comprendra la conception des outils qui vous permettront de garder le pouls de l'initiative et d'apporter les ajustements nécessaires aux moments opportuns. L'évaluation continue est nécessaire

⁵ Section inspirée de : Conseil de la gestion d'entreprise agricole, « Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local », 2006, page 28
<http://www.farmcentre.com/Francais/Resources/Detail.aspx?id=a33a55eb-e762-4bb9-89f1-e66b815cacdb>



pour savoir si le programme rejoint ses objectifs, pour aider à réajuster les moyens que vous prenez et pour recueillir les données nécessaires pour rendre compte à vos bailleurs de fonds.

Le *Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local* suggère quatre approches à l'évaluation :

- évaluation des statistiques de sorties (nombre de participant.es, heures de service, etc.);
- évaluation de la satisfaction (sondages et questionnaires pour solliciter l'opinion des participant.es sur le déroulement du programme et les changements engendrés);
- évaluation des résultats anticipés (recueil des données relatives aux objectifs fixés par le programme, par exemple : augmentation du nombre d'entreprises, diminution d'abandon scolaire);
- comparaison basée sur des normes (comparaison avec d'autres programmes de mentorat).

L'évaluation exige du temps, de l'énergie et des ressources. L'élaboration des outils peut nécessiter de l'aide de personnes extérieures, alors n'hésitez pas à solliciter du soutien et à consulter d'autres programmes. Les outils n'ont pas besoin d'être complexes mais bien planifiés et intégrés tout au long du projet pour assurer que les changements au programme sont faits et que vous puissiez faire un rapport final.

Ce type de programme exige un grand soutien communautaire et peut apporter énormément d'information à votre communauté ainsi qu'à d'autres communautés. Il est suggéré de planifier un plan de communication pour partager vos résultats et vos apprentissages. Vous devez vous demander qu'est-ce qui sera communiqué à qui et établir un plan de communication qui répond à vos attentes et critères. Vous pouvez aussi consulter la fiche technique 6.2 Plan de communication pour entamer le travail dans ce domaine.

De plus, un plan de viabilité qui propose des moyens qui assureront la pérennité du programme devra être créé pour assurer la poursuite de l'initiative.

Conclusion

Le démarrage d'un programme de mentorat implique une bonne planification avec des personnes qui forment un comité initiateur. Ce comité travaillera sur le développement d'un premier plan de démarrage qui sera présenté à la communauté et aux participant.es potentiel.les. Par la suite, un comité de gestion se chargera de réviser et de mettre en place les actions pour promouvoir et recruter des mentor.es et des mentoré.es. Le soutien des dyades est essentiel à la réussite de l'atteinte des objectifs et un suivi continu est suggéré. L'évaluation doit être prévue dès le départ et les outils recueilleront des informations significatives à la gestion du programme et à la rédaction de vos rapports de communication et aux bailleurs de fonds.



Bibliographie

Conseil de la gestion d'entreprise agricole, « Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local », 2006

<http://www.farmcentre.com/Francais/Resources/Detail.aspx?id=a33a55eb-e762-4bb9-89f1-e66b815cacdb>

Wikipédia, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Mentorat>

Référence utile

Le répertoire du mentorat et de l'encadrement, www.peer.ca



Annexe 1

SURVOL DU PLAN DE DÉMARRAGE

Le survol du programme devrait être rédigé par le Groupe Initiateur, en incluant la ou les personnes impliquées à la coordination. Son but est de donner un survol du programme.

Mission :

Cette section devrait être rédigée par le Groupe Initiateur et devrait expliquer ce que le programme de mentorat tente d'accomplir.

Philosophie :

Quelle est la perception de l'organisation quant aux jeunes personnes en agriculture et le rôle de l'organisation dans le développement agricole et/ou le mentorat en agriculture?

But :

Un but formule un énoncé général sur la raison d'être du programme. Il découle de la philosophie d'une organisation particulière et de ses besoins. Le but n'est pas mesurable et n'entre pas en ligne de compte dans l'évaluation du programme. Par exemple, un énoncé général peut être de retenir les jeunes ruraux dans le secteur d'emploi agricole. Vous pouvez décider de fixer plus d'un but pour votre programme. Pour chaque but, il sera nécessaire d'établir une série d'objectifs. C'est dans cette section que vous pouvez donner un aperçu du programme, incluant des idées telles que :

- Le mentorat traditionnel, de personne à personne;
- Les activités en groupe;
- La formation et le développement; et
- La reconnaissance des participants.

Objectifs :

Les objectifs livrent des intentions spécifiques. On devrait retrouver une série d'objectifs pour chaque but. Les objectifs doivent inclure trois éléments, qui peuvent être à la fois suivis et mesurés :

Qui? : les personnes qui seront appelées à entreprendre les actions

Quoi? : l'intention de l'objectif

Quand? : des délais spécifiques pour celui ou celle qui a à accomplir l'intention de l'objectif (quoi?)

Par exemple, un objectif peut énoncer que d'ici le mois de septembre, le coordonnateur aura recruté, sélectionné et formé 12 mentors et aura complété le jumelage avec 12 jeunes agriculteurs de la région. La série d'objectifs devrait être établie sur une durée déterminée (une année, par exemple) :

- Le nombre de jumelages à prévoir dans votre programme?
- Avec quelle fréquence les tandems vont-ils se rencontrer? Parler au téléphone? Échanger des courriels?
- Auront-ils des activités de groupe? Si oui, combien et à quel intervalle? (mensuelle, bimensuelle, trimestrielle)
- Etc.

**Directives du programme :**

Les directives du programme présentent l'encadrement et la structure sous lesquels les buts et les objectifs vont pouvoir se réaliser. On utilise aussi le terme « architecture du programme » pour décrire cette section. Les directives nous apprennent :

- Qui en fera l'administration?
- Comment les opérations diverses seront organisées?
- Comment le financement et la gestion financière seront assurés?
- Les activités seront-elles gérées dans un établissement d'enseignement, ou encore au sein d'une organisation communautaire?
- Où les rencontres se dérouleront-elles?
- Comment les mentors et les mentorés pourront-ils s'inscrire?

Décrire les avantages du programme pour les participants.

Énoncer ce qui sera réalisé au cours du programme.

Ressource tirée du Conseil de la gestion d'entreprise agricole, « Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local », 2006, page 46-47

<http://www.farmcentre.com/Francais/Resources/Detail.aspx?id=a33a55eb-e762-4bb9-89f1-e66b815cacdb>



Annexe 2

GABARIT POUR CONCLURE UNE ENTENTE ÉCRITE ENTRE LE MENTOR ET LE MENTORÉ

Nous initions cette relation de mentorat sur une base volontaire. Cette entente écrite fournit une vue d'ensemble des termes et des conditions de la relation mentorale.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES (s'il y a lieu)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

FRÉQUENCE DE LA COMMUNICATION :

Se rencontrer _____ fois chaque mois

Courriel et/ou téléphone _____ fois par mois

Nous allons informer notre partenaire si nous sommes incapable d'assister à une rencontre à l'horaire.
DURÉE:

Nous allons poursuivre cette relation en autant que les deux parties sont satisfaites de la relation et de ses progrès ou jusqu'à la période de temps suivante : _____.

CLÔTURE SANS ÉGARD À LA FAUTE :

Nous allons tenter de résoudre les conflits qui peuvent se présenter dans la relation, néanmoins nous sommes d'accord d'y mettre fin pour n'importe quelle raison si l'une ou si l'autre des parties le souhaite.

Mentor

Mentoré

Date

Date

Ressource tiré du Conseil de la gestion d'entreprise agricole, « Guide du mentorat agricole : guide du soutien au mentorat local », 2006, page 60

<http://www.farmcentre.com/Francais/Resources/Detail.aspx?id=a33a55eb-e762-4bb9-89f1-e66b815cacdb>