

## REMERCIEMENTS

### **Le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole**

Le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA) est le seul organisme national qui se consacre exclusivement à l'élaboration et à la distribution d'information spécialisée en gestion agricole au Canada.

Le CCGEA reçoit l'appui d'Agriculture et Agroalimentaire Canada ainsi que d'un nombre croissant de partenaires de l'industrie. La vaste gamme de produits et services d'information qu'il offre, notamment ses publications, cédéroms, vidéocassettes, conférences ainsi que son bulletin bimestriel et son site Web, traite de sujets qui touchent les agriculteurs, par exemple de sciences et d'innovation, de la gestion des risques d'entreprise, de la planification du transfert de ferme et de la relève, de marketing, de la gestion des ressources humaines et financières et de la diversification agricole. Ces produits et services, qui sont conçus en collaboration avec l'industrie, le secteur de l'éducation, de même que les provinces et territoires, contribuent à répondre aux besoins des producteurs agricoles canadiens en matière d'information sur la gestion dans un milieu concurrentiel à l'échelle mondiale.

### **Édition et distribution**

Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole  
250, avenue City Centre, bureau 300  
Ottawa (Ontario) K1R 6K7  
Tél: 1 888 232-3262 Téléc: 1 800 270-8301  
Courriel: [council@cfbmc.com](mailto:council@cfbmc.com) Site Web : [www.farmcentre.com](http://www.farmcentre.com)

**Auteur :** Communications Tour du Lac Inc.

**Mise en forme et design:** Little Horse Communications

**Partenaires :** Produit par le CCGEA grâce au soutien financier obtenu sous le volet Renouveau du Cadre stratégique pour l'agriculture d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

### **Avis de non-responsabilité**

Agriculture et Agroalimentaire Canada a le plaisir de prendre part à la production du présent document et est déterminé à œuvrer de pair avec ses partenaires de l'industrie en vue de sensibiliser la population à l'importance du secteur agroalimentaire au Canada. Les opinions exprimées dans cette publication appartiennent aux auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministère ou du gouvernement du Canada.

Le texte et les exemples qui composent la présente publication visent à appuyer les compétences professionnelles; il faut comprendre que les collaborateurs n'y prodiguent aucun conseil d'ordre juridique ou consultatif particulier. Le lecteur doit faire preuve de jugement en ce qui concerne la pertinence de l'information contenue dans ce livre et il doit avoir recours à l'avis de professionnels, le cas échéant. Le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole et ses collaborateurs ne sont aucunement responsables des conséquences que pourraient entraîner des mesures prises en fonction du contenu du présent document.

### **Tous droits réservés**

CCGEA 2006 - La copie, la vente ou la distribution de la présente publication ou de son contenu sont interdites sans le consentement par écrit du Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole.

**ISBN 1-894148-99-1**

**This publication is also available in English under the title:**

‘Farm Mentoring: A Community Mentorship Handbook’



## TABLE DES MATIÈRES

<b>À PROPOS DU GUIDE:</b>	<b>4</b>
Tableau 1 Étape par étape: la mise sur pied d'un programme de mentorat agricole local	5
<b>INTRODUCTION AU MENTORAT: un outil de développement agricole</b>	<b>6</b>
Le mentorat : une entente de réciprocité	6
Les qualités et les rôles du mentor	8
Tableau 2 Les qualités et les rôles du mentor	8
Les qualités et les rôles des mentorés	9
Tableau 3 Les qualités et les rôles du mentoré	9
Mentravail et collaboration entre les groupes	9
<b>1. INITIATION DU PROJET: les acteurs derrière le plan de démarrage</b>	<b>10</b>
La formation d'un Groupe Initiateur	10
Inventaire des opportunités : qui peut aider ?	11
La pratique du mentorat dans le contexte agricole	11
Objectifs et structure formelle d'un programme de mentorat	12
Le mentorat agricole formel et l'expérience canadienne	12
Tableau 4 Le mentorat agricole et l'expérience canadienne	13
<b>2. PLAN DE DÉMARRAGE: la concertation locale au service du mentorat</b>	<b>16</b>
L'organisation d'une première rencontre de concertation locale	16
Connaître les besoins locaux	17
Bien comprendre les attentes	17
À l'ordre du jour : définir la relation mentor et mentoré	18
La clé du succès : initier une première rencontre de concertation locale	19
Tableau 5 La rencontre de concertation locale	20
La création du Comité local en mentorat agricole (CLMA)	21
La clé du succès – Bien identifier les rôles et responsabilités du Comité local en mentorat agricole	22
Tableau 6 Réunion du Comité local en mentorat agricole (CLMA)	22
<b>3. JUMELAGES ET TRAVAIL EN GROUPE: un survol des bonnes pratiques</b>	<b>23</b>
Le groupe de soutien : un noyau de personnes dynamiques	24
La coordination générale, un rôle bien compris	24
Identifier les candidats potentiels	25
Compléter les questionnaires	26
Formaliser l'entente entre deux personnes	28
La clé du succès : orientation et formation des mentors et mentorés agricoles	29
Tableau 7 Organisation d'un atelier	29



<b>4. TANDEMS EN ACTION:soutenir et enrichir l'expérience</b>	<b>30</b>
Les rencontres de groupes ou la collaboration à une vision commune	30
La clé du succès : la réunion périodique en groupe	31
Tableau 8 Une gamme d'activités pour les rencontres en groupe	32
Renforcer les liens avec les parties prenantes	33
La clé du succès – Un suivi personnalisé du parcours individuel	33
Tableau 9 Suivi des parcours individuels	34
<b>5. TROIS STRATÉGIES POUR DURER:le programme de mentorat agricole local</b>	<b>35</b>
Stratégie 1 :Vision originale et évaluation systématique	35
Stratégie 2 :Facilitation du travail et dynamique d'accompagnement	37
Stratégie 3 :Communiquer pour grandir	39
Tableau 10 Plan d'action pour la stratégie de communication	40

## RESSOURCES

1. GLOSSAIRE DES TERMES RELATIFS AU MENTORAT	42
2. PLAN DE DÉMARRAGE (ABRÉGÉ)	43
3. CRITÈRES POUR LE DÉMARRAGE D'UN PROGRAMME	44
4. SURVOL DU PLAN DE DÉMARRAGE	46
5. LIGNE DE TEMPS: ÉVALUER LE TEMPS ET LES FACTEURS D'ORGANISATION DE BASE	50
6. FICHE D'INSCRIPTION GÉNÉRALE	51
7. QUESTIONNAIRE: ÉTABLIR LE PROFIL D'UN MENTOR	53
8. QUESTIONNAIRE: ÉTABLIR LE PROFIL D'UN MENTORÉ	56
9. FICHE DE TRAVAIL POUR CLARIFIER LES ENGAGEMENTS ENTRE LE MENTOR ET LE MENTORÉ	60
10. GABARIT POUR CONCLURE UNE ENTENTE ÉCRITE ENTRE LE MENTOR ET LE MENTORÉ	62
11. FICHE MENSUELLE D'ACTIVITÉS DU TANDEM	63
12. ÉVALUATION ET OUTILS D'ÉVALUATION: DIRECTIVES AUX ADMINISTRATEURS SUR LE RÔLE ET LES BUTS DES QUESTIONNAIRES	64
13. QUESTIONNAIRE: LE BILAN D'UNE EXPÉRIENCE EN MENTORAT (MENTOR)	65
14. QUESTIONNAIRE: LE BILAN D'UNE EXPÉRIENCE EN MENTORAT (MENTORÉ)	68
15. SONDAGE SUR LE PROGRAMME DE MENTORAT	71
16. GABARIT POUR FAIRE LE BILAN DES MESURES, DES INDICATEURS DE SUIVI ET DES RÉSULTATS	79
17. RÉFÉRENCES	82



## À PROPOS DU GUIDE

Ce Guide s'adresse aux entrepreneurs agricoles, ainsi qu'à toute personne ou organisation désireuse de mettre sur pied un projet de mentorat en agriculture. Le but d'un tel projet est d'établir un processus organisationnel qui soutient le mentorat, accroît la communication et la coopération entre le producteur agricole débutant et les entrepreneurs bien établis, encourage l'augmentation du nombre d'entrepreneurs prêts à s'engager et stimule l'intérêt des membres de la communauté à soutenir l'agriculture à l'aide de nouveaux moyens.

Pour chacune des cinq étapes décrites dans ce *Guide*, des **repères** sont proposés dans un encadré au début de chaque section. Le **Tableau 1** de la page suivante illustre brièvement ces étapes :



1. **Initiation du projet**
2. **Plan de démarrage**
3. **Jumelages et travail en groupe**
4. **Tandems en action**
5. **Trois stratégies pour durer**

Premier fait incontournable : la mise en route d'un tel projet, assorti d'une planification adéquate, prend au moins un an. L'atteinte des objectifs dépendra principalement du niveau d'organisation du projet de mentorat et du nombre de rencontres.

Chaque étape présentée dans le Guide est associée à des **ressources** et outils d'accompagnement ayant fait leurs preuves. Ces outils sont regroupés dans la section Ressources à la fin du présent Guide afin d'en faciliter l'utilisation.

Comme chaque expérience de mentorat est unique, prenant la couleur et les caractéristiques de son milieu, le répertoire d'actions suggérées dans le Guide laisse une grande marge de manœuvre à chaque équipe locale. C'est pourquoi nous les avons appelées des **repères**.

Tout en reconnaissant qu'il existe plusieurs formules et structures de mentorat différentes, le Guide cherche d'abord et avant tout à doter la communauté locale de moyens solides pour assurer la planification, l'organisation, la coordination et la pratique effective du mentorat mis au service de la communauté, ainsi que des entrepreneurs agricoles d'aujourd'hui et de demain.



Tableau 1 **ÉTAPE PAR ÉTAPE :**  
la mise sur pied d'un programme de mentorat agricole local

	Planification	Repères	Activités	Durée
<b>Développement du programme</b>	<b>1. Initiation du projet</b> ▶ Faire une analyse préliminaire de besoins.	▶ La formation d'un Groupe Initiateur ▶ Inventaire des opportunités ▶ La pratique du mentorat dans le contexte agricole ▶ Objectifs et structure formelle d'un programme de mentorat ▶ Le mentorat agricole formel et l'expérience canadienne	❖ Atelier participatif	Un à trois mois
	<b>2. Plan de démarrage</b> ▶ Déterminer le but, les objectifs, le modèle de mentorat et la structure du programme ▶ Former le Comité local en mentorat agricole	▶ L'organisation d'une première rencontre de concertation locale ▶ Connaître les besoins locaux ▶ Bien comprendre les attentes ▶ À l'ordre du jour : définir la relation mentor/mentoré ▶ La création d'un Comité local en mentorat agricole	❖ L'organisation de la première rencontre de concertation locale ❖ La création d'un comité	Un à trois mois
<b>Promotion et coordination</b>	<b>3. Jumelages et travail en groupe</b> ▶ Informer pour établir de bonnes pratiques ▶ Confirmer l'engagement des mentors et des mentorés	▶ Le groupe de soutien : un noyau de personnes dynamiques ▶ La coordination générale, un rôle bien compris ▶ Identifier les candidats potentiels ▶ Compléter les questionnaires ▶ Formaliser l'entente entre deux personnes	❖ Réunion d'orientation des mentors et des mentorés ❖ Réunions de groupes : mentors et mentorés	Six mois
<b>Soutien et évaluation</b>	<b>4. Tandems en action</b> ▶ Soutenir et enrichir l'expérience	▶ Les rencontres de groupes ou la collaboration à une vision commune ▶ Renforcer les liens avec les parties prenantes	❖ Réunion périodique en grand groupe ❖ Suivi personnalisé auprès des tandems	
<b>Évaluation</b>	<b>5. Trois stratégies pour durer</b> ▶ Le programme de mentorat agricole local	▶ Vision originale et évaluation systématique ▶ Facilitation du travail et dynamique d'accompagnement ▶ Communiquer pour grandir	❖ Évaluation continue ❖ Plan directeur de communication	Continue



## INTRODUCTION AU MENTORAT : un outil de développement agricole

Depuis des temps immémoriaux, le mentorat est un outil précieux de transmission du savoir dans le domaine de l'agriculture. Il a aidé des générations d'entrepreneurs ruraux à obtenir le soutien et l'encadrement nécessaires afin d'assurer leur développement personnel, social et professionnel.

Dans son poème épique, l'Odyssée, Homère raconte qu'Ulysse, à l'aube du célèbre voyage qui allait durer vingt ans, a demandé à son ami de confiance, Mentor, de veiller sur son foyer et de guider le développement de son fils Télémaque. Mentor lui prodiguera des conseils, lui servira d'instructeur et de modèle. Il le préparera ainsi à accomplir son propre voyage dans le monde en l'encourageant et même en lui proposant de l'accompagner.

« Le mentorat est un processus interactif de personne à personne qui guide le développement d'apprentissages, basé sur la prémisse que les participants ont des contacts qualitativement et quantitativement suffisants pour permettre ce développement. (Traduction libre par Cuerrier, de Galbraight et Cohen, 1995)

L'impact de l'intervention d'un mentor peut accompagner un mentoré sa vie durant. La roue tourne : un mentoré qui apprécie la portée profonde de sa relation est souvent appelé à en faire autant. Le mentor facilite le développement personnel, social, professionnel ou scolaire du mentoré. Christine Cuerrier (2001) perçoit le mentorat comme un processus interactif de personne à personne qui guide le développement des apprentissages et qui est basé sur la prémisse que les participants ont des contacts suffisants, en qualité et en quantité, pour favoriser ce développement. <sup>1</sup> Toujours selon

elle, le mentor est une personne expérimentée qui accepte d'aider (bénévolement) et de soutenir une autre personne en transition ou en accomplissement professionnel. (Cuerrier, 2001).

Le mentorat peut revêtir plusieurs formes. Le «mentorat traditionnel» se traduit par une collaboration entre une personne expérimentée et une personne plus jeune. 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 ».

**Six fonctions comportant autant de compétences distinctes pour illustrer les étapes du développement de la relation entre deux individus formant un tandem. L'accent est mis tour à tour sur :**

- le développement de la relation
- l'augmentation du répertoire de renseignements
  - la facilitation et le réseautage
  - la confrontation face aux choix
    - le modelage
- la prise en compte de la vision du mentoré

### Le mentorat : une entente de réciprocité

Le mentorat vise le développement personnel (meilleure connaissance des intérêts, aspirations, rêves de vie), de même que celui des compétences et du potentiel créateur de l'individu sur le plan professionnel. Les interventions du mentor doivent s'inscrire au sein d'une relation de réciprocité, d'échange et d'engagement mutuel. Le mentorat bien compris requiert également une approche basée sur une action où le mentoré a la possibilité d'être lui-même. Un tel sentiment pourra uniquement avoir sa place dans le cadre d'une approche non-directive et dans le respect des choix du mentoré.

#### (Notes de bas de page)

<sup>1</sup> Elle est l'auteure de la recherche « Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence ». Au printemps 2002, cette publication lui a valu le Prix de l'Orienteur, décerné par l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psycho éducateurs et psycho éducatrices du Québec (OCCOPPQ) pour cet ouvrage qui a contribué à enrichir la pratique et la recherche en orientation.



Le chercheur Cohen a identifié six fonctions comportant autant de compétences distinctes pour illustrer les étapes du développement de la relation entre deux individus formant un tandem. L'accent est mis tour à tour sur :

1. le développement de la relation;
2. l'augmentation du répertoire de renseignements;
3. la facilitation et le réseautage;
4. la confrontation face aux choix;
5. le modelage;
6. et enfin la prise en compte de la vision du mentoré.

La relation sera réussie pour peu que le mentor s'implique et stimule le mentoré, afin de l'aider à réaliser son rêve de vie.<sup>2</sup>

La place des négociations sera donc capitale dans le cadre des échanges. Les personnes doivent trouver un terrain d'entente concernant les attentes, les buts et les besoins respectifs, ce qui va beaucoup plus loin que la simple conclusion d'une entente formelle sur papier. Il ne faut pas non plus négliger les aspects plus « délicats » de la relation - confidentialité, frontières et limites du mentorat- souvent oubliés parce que certains trouvent ces sujets difficiles à aborder. Enfin, la négociation inclut la gestion de « détails », tels que les dates et lieux des rencontres, les responsabilités de chacun, les critères de succès et l'imputabilité.

### **Les qualités et les rôles du mentor**

Le mentor tient à la fois le rôle d'entraîneur, de guide, de professeur et de confident. Il s'intéresse au perfectionnement d'autrui, possède une vaste expérience et une compréhension élargie de l'entreprise agricole et des diverses facettes de la gestion (planification financière, relations avec les créanciers, mise en marché, etc.). Il communique aisément, écoute avec empathie, fait preuve d'ouverture d'esprit et sait comment établir de bonnes relations interpersonnelles. Il possède une connaissance étendue dans un ou plusieurs domaines et est en mesure de reconnaître les éléments qui mènent à la réussite.

Son rôle principal consiste à donner son avis sur les possibilités d'apprentissage et sur le perfectionnement nécessaire à la saine gestion d'une entreprise. Il doit faciliter le développement d'un climat de confiance en partageant ses expériences et en offrant une rétroaction positive. Il peut apporter sa connaissance des tendances du marché et transmettre une vision à plus long terme pouvant contribuer à l'élaboration d'un plan d'affaires qui tiendra la route.

Tout compte fait, le processus dans lequel il s'engage ressemble à celui de « l'apprentissage par la pratique », qui est, au départ, un élément fort de la culture d'apprentissage agricole. Le mentor évolue, s'adapte, réagit et prend confiance au fil des rencontres avec le mentoré. Le tableau suivant résume les qualités et les rôles qui décrivent bien le mentor, ainsi que les bénéfices que celui-ci retire de la relation :

#### **(Notes de bas de page)**

<sup>2</sup> Cohen, N. (1995). "Mentoring adult learners". Krieger Publishing Company. p 189-193

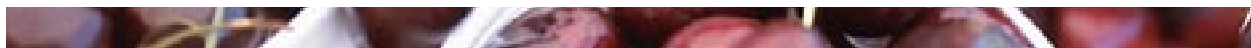


Tableau 2 LES QUALITÉS ET LES RÔLES DU MENTOR

Qualités	Rôles	Bénéfices pour le mentor
<b>Le mentor écoute.</b>	Il maintient un contact visuel et donne toute son attention au mentoré.	- Augmentation de l'estime de soi
<b>Le mentor est pratique.</b>	Il donne des suggestions sur la manière d'accomplir une tâche et d'établir des buts et des priorités.	- Transmission de ses connaissances et de son expérience professionnelle
<b>Le mentor partage son vécu.</b>	Le mentor utilise son vécu personnel pour aider les mentorés à éviter les erreurs et à prendre de meilleures décisions.	- Découverte de nouvelles idées et pratiques
<b>Le mentor offre une rétroaction constructive.</b>	Si nécessaire, le mentor identifie les domaines qui demandent une amélioration, en portant son attention sur la résolution des problèmes, jamais sur le caractère du mentoré.	- Sentiment d'accomplissement par rapport au développement de la communauté
<b>Le mentor est spécifique et neutre.</b>	Il offre des suggestions et commentaires précis par rapport à ce qui va bien, ce qui pourrait être corrigé, ce qui a été accompli, de même que sur les avantages de diverses actions.	- Démonstration de son engagement quant à la formation et au maintien du dynamisme en milieu rural

### Les qualités et les rôles des mentorés

Les entrepreneurs qui souhaitent obtenir l'aide d'un mentor devront investir du temps et analyser leur cheminement à fond. Ils identifieront ce qu'ils attendent d'un mentor et prendront la relation en main tout en tenant compte des contraintes de temps des entrepreneurs expérimentés. Ils partageront une autoévaluation de leurs besoins de perfectionnement professionnel et de leurs objectifs personnels, et créeront une atmosphère de franchise et d'ouverture, afin de pouvoir discuter de préoccupations tant professionnelles que personnelles. Ils seront disposés à écouter conseils et suggestions, sans pour autant les suivre aveuglément. Ils devront toujours exercer leur propre jugement et reconnaîtront que les mentors ne prendront pas de décision à leur place.

Le mentorat traditionnel est un bon point de référence pour comprendre la nature globale d'une relation de mentorat, de même que le sens de certaines règles de base. Ainsi, le mentoré doit pouvoir évaluer la durée de sa relation avec le mentor pour mieux faire le point sur ses attentes. D'où l'importance de prendre un engagement qui amène le tandem à se rencontrer durant un certain nombre d'heures par mois (généralement trois ou quatre), pendant au moins une année. Le tableau suivant résume les qualités et les rôles qui décrivent bien le mentoré, ainsi que les bénéfices que ce dernier retire de la relation :



Tableau 3 LES QUALITÉS ET LES RÔLES DU MENTORÉ

Qualités	Rôles	Bénéfices pour le mentoré
<b>Le mentoré est motivé et ouvert d'esprit.</b>	Le mentoré connaît ses besoins et ses objectifs et contribue à créer une atmosphère positive et ouverte.	- Développement de l'estime de soi et de l'autonomie
<b>Le mentoré est disposé à être accompagné et à recevoir un soutien.</b>	Il est prêt à écouter les suggestions et conseils du mentor, tout en continuant à exercer son propre jugement.	- Consolidation de l'identité - Développement de nouvelles compétences et habiletés
<b>Le mentoré est disponible.</b>	Le mentoré se rend disponible et sait reconnaître les contraintes de temps du mentor.	- Augmentation de la motivation - Obtention de soutien et d'accompagnement
<b>Le mentoré écoute et partage.</b>	Il est en mesure d'identifier ce qu'il attend d'un mentor avec honnêteté et franchise, et à écouter avec attention les réponses de ce dernier.	- Enrichissement personnel par la transmission des expériences du mentor
<b>Le mentoré est préparé.</b>	Le mentoré investit du temps afin d'analyser son cheminement et se préparer aux rencontres.	- Accès à un plus grand réseau de contacts

### « Mentravail » et collaboration entre les groupes

Le terme « mentravail » décrit l'effort soutenu auquel s'adonnent mentors et mentorés dans le cadre d'une relation d'où les difficultés peuvent parfois surgir. Une bonne communication favorise les discussions ouvertes sans compromettre la relation de confiance. Un mentor peut d'ailleurs demander conseil auprès d'autres mentors quand vient le temps de dénouer une impasse, franchir une nouvelle étape productive ou tout simplement partager son expérience.

Le même besoin peut se manifester parmi les mentorés. Les discussions de groupes (entre mentors ou entre mentorés) présentent de nombreux avantages et peuvent aider le tandem à avancer.

#### Témoignage

##### Un mentoré parlant de son mentor

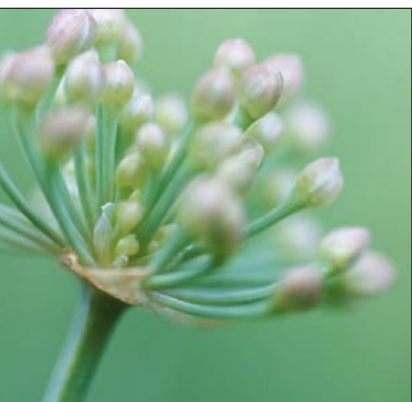
*« Un mentor peut aider en racontant son vécu, en donnant des conseils, en nous faisant voir les choses sous un autre angle, en répondant à nos questions. Il peut donner des trucs, des astuces, des références, améliorer notre réseau et partager ses opinions pour nous apprendre à investir sans nous ruiner, sans pour autant décider à notre place. Autrement dit, quelqu'un sur qui on peut compter. »*

- ▶ Ainsi, mentors ou mentorés en arrivent à une meilleure compréhension commune et sont moins réticents à soulever les questions difficiles susceptibles de nuire à la relation.
- ▶ Ils abordent problèmes et solutions de manière plus structurée.
- ▶ Le partenariat s'améliore et l'engagement des membres du groupe est renforcé.



## 1. INITIATION DU PROJET : les acteurs derrière le plan de démarrage

Le projet de mentorat local est souvent élaboré par une équipe de trois ou quatre individus appelée Groupe Initiateur. Dès le départ, il recherche l'implication du plus grand nombre de personnes. C'est là, en quelque sorte, son principe directeur. Sa tâche principale consiste donc à identifier les acteurs locaux et à prendre rapidement contact avec eux. Il essaie aussi d'attirer des experts de divers domaines et de réunir des gens ayant différents points de vue. Mais l'essentiel de ce travail rassembleur est de s'assurer que chaque personne désireuse d'apporter son soutien ne sera pas exclue du processus. Bien sûr, essayer de faire participer toutes les personnes concernées à chaque étape ou événement du programme peut s'avérer ardu, voire inefficace. Le Groupe Initiateur doit donc - et c'est là tout un défi - assurer un bon équilibre entre la participation locale et le démarrage efficace du programme.



### La formation d'un Groupe Initiateur

La démarche commence avec un travail de planification impliquant un petit groupe de personnes chargées du plan de démarrage d'un programme local. Ce groupe fera passer le projet de l'état de « bonne idée » à celui de nouvelle action locale concertée. Peu importe d'où l'idée provient, vous devrez rassembler les personnes capables de donner forme au projet et de lancer le processus de développement.

Pour lancer le plan de démarrage, le Groupe Initiateur peut requérir la participation de gens qui l'aideront à identifier les besoins locaux spécifiques et qui contribueront à la promotion du projet, ainsi qu'au recrutement de personnes intéressées. Des consultations, tenues à l'aide d'un ou deux ateliers de travail participatif, permettront d'identifier les bonnes stratégies et d'établir l'orientation à prendre pour assurer le succès du mentorat agricole dans la localité. De même, la collecte de renseignements aidera le Groupe Initiateur à ajuster le tir et à offrir un programme « sur mesure », adapté à la situation des mentors et des mentorés.

Vous pouvez rechercher les acteurs et actrices de ce premier noyau élargi auprès de groupes de discussions ou de cercles de personnes qui partagent un intérêt marqué pour les entreprises agricoles et qui en valorisent la relève dans le cadre du développement local. Si vous décidez de faire appel à des « personnes influentes », n'oubliez pas qu'il peut y avoir un risque à impliquer des gens qui sont extrêmement occupés. Il serait souhaitable de réunir un groupe de personnes suffisamment disponibles, dont le parcours personnel reflète la diversité des expériences et des champs de compétences. N'oubliez pas que la participation du simple citoyen engagé dans sa communauté peut s'avérer un soutien précieux pour assurer le succès du programme de mentorat local.

### Repères pour l'initiation du projet :

- ▶ *La formation d'un Groupe Initiateur*
- ▶ *Inventaire des opportunités*
- ▶ *La pratique du mentorat dans le contexte agricole*
- ▶ *Objectifs et structure formelle d'un programme de mentorat*
- ▶ *Le mentorat agricole formel et l'expérience canadienne*

### Les ressources

- ▶ **Glossaire des termes relatifs au mentorat**
- ▶ **Plan de démarrage (abrégé)**
- ▶ **Critères pour le démarrage d'un programme**
- ▶ **Survol du plan de démarrage (feuille de travail)**



## Inventaire des opportunités : qui peut aider ?

Fort de ses nouvelles connaissances et de ses appuis, le Groupe Initiateur dresse ensuite l'inventaire des ressources aux niveaux local, régional et provincial. Plusieurs outils décrits dans la section Ressources du présent Guide peuvent tenir lieu d'instruments d'accompagnement fort utiles à l'élaboration du plan de démarrage initial. Notamment, la ressource Plan de démarrage (abrégé) propose une série de questions de base qui cernent rapidement le choix d'une structure et de l'orientation d'un programme en mentorat. D'autre part, la fiche de travail Survol du plan de démarrage guidera la planification des services que vous devrez mettre en place afin d'assurer le lancement et le soutien du programme.

Le défi du Groupe Initiateur est de pouvoir utiliser méthodes participatives et des outils de consultations pour élaborer un processus de développement du programme de mentorat clair et logique. Il est important d'associer un réseau élargi de parties prenantes à ce plan et d'inviter les participants à en adapter le déroulement en fonction des besoins locaux. Il est parfois nécessaire de recourir aux services d'une personne expérimentée en planification participative pour tirer un maximum de résultats de cet exercice.

Parallèlement, les membres du groupe peuvent procéder à un inventaire des renseignements disponibles sur les programmes de mentorat déjà existants, y compris ceux qui ne s'adressent pas spécifiquement au milieu agricole. Ceci pourrait inclure :

- ▶ de la documentation générale (dépliants, livrets, etc.) ;
- ▶ de l'information sur les programmes de soutien et de financement d'initiatives communautaires
- ▶ de l'information sur les programmes de soutien et de financement d'initiatives communautaires

Le Groupe Initiateur devrait aussi établir le profil des candidats susceptibles d'agir à titre de mentors et de mentorés, puis établir une liste de personnes dont la participation favorisera

la création du Comité local en mentorat agricole (qui sera décrit plus loin à la section 2). Il partagera avec ces personnes l'information qu'il aura déjà réunie.

### Témoignage

#### Un mentoré accompagné d'un mentor en agriculture

*« Le mentor nous aide soit en nous dirigeant vers des personnes qui peuvent répondre à nos questions ou en nous enseignant des choses. On a surtout besoin de soutien, de sentir qu'on est suivi et non pas abandonné. Un mentor peut nous aider à découvrir à qui il faut adresser nos demandes pour les normes concernant la construction, l'assurance responsabilité, la mise en marché de nos produits... »*

### La pratique du mentorat dans le contexte agricole

Les témoins qui en font l'expérience le disent : de prime abord, un programme de mentorat s'organise souvent comme le prolongement d'un réseau déjà existant chez les agriculteurs. Bon nombre de personnes reconnaissent le mentorat comme faisant partie de leur vécu personnel et comme une démarche d'apprentissage qui dure toute une vie. L'accueil de jeunes agriculteurs par les familles plus expérimentées les aide à se sentir davantage en lien avec la communauté agricole. C'est là un bon exemple de mentorat en action. D'ailleurs, il n'est pas surprenant d'apprendre qu'un agriculteur débutant a déjà



commencé à consulter un producteur voisin. Rappelons enfin qu'une communauté locale peut contribuer activement au soutien de bonnes pratiques en mentorat et qu'elle peut faciliter les occasions où celles-ci pourront être apprises et pratiquées par les futurs mentors et mentorés.

## Objectifs et structure formelle d'un programme de mentorat

Bien que l'objectif général des programmes de mentorat soit de favoriser l'épanouissement d'une personne désirant s'établir en milieu agricole, chacun vise des buts spécifiques. Certains visent le développement personnel de l'individu, d'autres mettent l'accent sur l'amélioration de la performance ou l'acquisition de connaissances dans un domaine particulier. Votre premier exercice sera de définir le but de votre programme et de vous interroger sur les résultats que vous souhaitez atteindre. Il est probable que votre choix se fixera sur l'un des modèles suivants :

- ▶ **Développement personnel, social et acquisition de leadership.** Ce modèle met principalement l'accent sur l'établissement d'une relation personnelle entre un mentoré et un mentor qui peut servir de rôle modèle et de « coach » dans la vie.
- ▶ **Succès en affaires.** Ce modèle incorpore une intention plus précise, puisque l'effort vise à influencer de façon positive sur le succès du mentoré en affaires.

D'autres indices vous aideront à préciser les objectifs à atteindre et à vous faire une première idée de ce que le nouveau programme de mentorat pourra offrir à votre communauté. Comme partout ailleurs, vous travaillerez avec des contraintes, y compris les limites de moyens et de temps des participants, mentors, mentorés et organisations de soutien.

En vous interrogeant sur la nature des sessions de travail en mentorat (rencontres individuelles ou de groupes), vous pourrez avoir une meilleure idée des engagements que vous devez obtenir de la part des participants, ainsi que des lieux où ces rencontres pourront se dérouler. Selon des études récentes menées dans le domaine de l'éducation aux adultes, le mentorat est plus efficace lorsqu'il est centré sur l'apprenant. L'apprentissage est au centre de la relation et demeure l'objectif premier du mentorat. Selon cette approche, l'apprenant (le mentoré) joue un rôle beaucoup plus actif que dans un processus traditionnel; de plus, le rôle de « sage vénéré » est remplacé par celui du mentor agissant comme « guide ». Afin de prendre la mesure exacte de l'engagement requis pour mener à bien cette nouvelle expérience d'apprentissage, il vous faudra, dès le départ, avoir une bonne compréhension du processus. Comment se déroulera-t-il? Quels seront les résultats à atteindre?

## Le mentorat agricole formel et l'expérience canadienne

Le mentorat formel est relativement peu développé en milieu agricole au Canada. Le **Tableau 4** illustre différentes initiatives qui se déroulent dans des communautés de trois provinces : Colombie-Britannique, Manitoba et Ontario.



Tableau 4 LE MENTORAT AGRICOLE ET L'EXPÉRIENCE CANADIENNE

Colombie Britannique	Présentation générale	Éléments organisationnels
<p><b>Programme :</b>  <b>Tri-mentoring</b>  <i>Faculty of Land and Food Systems</i>                      University of British Columbia</p>	<p>L'objectif principal du programme est le développement des habiletés dans l'autogestion d'une carrière en sciences agricoles, incluant l'établissement de buts réalistes à atteindre et la planification d'actions concrètes, sans oublier le développement de liens avec le marché du travail.</p> <p>Les mentors et les mentorés se rencontrent en face-à-face au moins trois fois pendant l'année universitaire.</p> <p>Une série de rencontres est aussi prévue : la soirée d'orientation de l'étudiant, le souper d'amorce pour les mentors et les mentorés et la session de clôture de l'étudiant. Cette dernière permet aux étudiants de faire l'évaluation du programme, de discuter des leçons apprises et de recevoir de l'information sur le développement de leur carrière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Des étudiants seniors forment des dyades avec des mentors de l'industrie ou de la faculté dans leur champ d'étude. Ces étudiants, à leur tour, deviennent des mentors pour des étudiants juniors.</li> <li>▶ Le programme s'inscrit dans un cadre d'apprentissage par la pratique du milieu académique.</li> <li>▶ La durée de l'engagement pour les mentors et les mentorés est de 20 heures au minimum.</li> <li>▶ Le comité d'encadrement est formé d'étudiants et de personnes oeuvrant dans l'industrie agroalimentaire.</li> <li>▶ La coordination est assurée par le personnel rattaché aux services aux étudiants de l'université.</li> </ul>
Manitoba	Présentation générale	Éléments organisationnels
<p><b>Programme :</b>  <b>« Succeeding Generations »</b>                      Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de Initiatives rurales                      Manitoba</p>	<p>Le programme de mentorat s'adresse aux jeunes agriculteurs de moins de 40 ans et avec moins de six ans d'expérience directe de la gestion des affaires financières d'une exploitation agricole.</p> <p>Le représentant agricole du ministère agit comme personne-ressource et collabore au recrutement des mentors, afin d'aider l'agriculteur débutant à accroître ses compétences en gestion agricole.</p> <p>Des sessions de groupes auxquelles participent des spécialistes permettent de présenter de l'information sur les clés de la réussite en agriculture.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Une relation de mentorat traditionnelle, de personne à personne.</li> <li>▶ Un travail bénévole des agriculteurs expérimentés.</li> <li>▶ Un engagement écrit détermine la durée de la relation mentorale.</li> <li>▶ Le programme offre un soutien individuel.</li> <li>▶ Des activités d'apprentissage en gestion d'entreprise comprenant la planification de l'entreprise agricole, la gestion des risques, la diversification et la planification du transfert de ferme.</li> </ul>
Ontario	Présentation générale	Éléments organisationnels
<p><b>Le programme</b>  <b>« Deux fois mieux ! »</b>                      Collège d'Alfred de l'Université de Guelph</p>	<p>Les trois partenaires de ce programme sont le Collège d'Alfred de l'Université de Guelph, le Réseau des jeunes entrepreneurs en agroalimentaire et l'Union des cultivateurs franco-ontariens.</p> <p>Les trois partenaires ont développé le programme administré par le Collège d'Alfred. Il permet aux mentors de l'Est de l'Ontario d'être en contact avec des agriculteurs débutants et des étudiants, et de participer à la formation des prochains chefs de file de la région. Le programme est un levier pour le démarrage de relations de mentorat durables.</p> <p>Des rencontres d'information et d'échanges sont organisées, avec session d'évaluation en groupe à la fin de chaque année.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Une relation de mentorat traditionnelle, de personne à personne.</li> <li>▶ La durée de l'engagement pour les mentors et mentorés est de 30 heures au minimum.</li> <li>▶ Un travail bénévole de la part des agriculteurs expérimentés.</li> <li>▶ Le programme s'inscrit dans une vision régionale de services à la communauté agricole.</li> <li>▶ Formé par des partenariats régionaux.</li> <li>▶ La coordination du programme vient s'ajouter aux activités de services à la communauté rurale.</li> </ul>



Dans l'est comme dans l'ouest du Canada, les initiateurs ont amorcé leur planification de manière différente, avec des partenaires variés. Pour assurer le succès de leur programme, ils ont toutefois balisé un parcours sensiblement identique, dont le processus organisationnel et les activités ciblées du programme sont les principaux éléments.

Certains ont choisi d'implanter le programme rapidement, tandis que d'autres ont consacré plus de temps à l'identification des besoins particuliers et des politiques de fonctionnement. Ils se sont aussi dotés du matériel d'accompagnement convenant le mieux à la situation. De manière générale, les objectifs suffisamment larges procuraient la flexibilité requise pour conclure de nouveaux partenariats.

Plusieurs facteurs permettent de déterminer si le projet doit ou non démarrer en partenariat avec une autre organisation, ce qui coûte souvent moins cher. Il faut aussi tenir compte de la nature de l'infrastructure organisationnelle et de la duplication éventuelle des services. Pour atteindre ses objectifs, un programme doit généralement être appuyé par un personnel de soutien. C'est pourquoi il est suggéré de vérifier dès le départ s'il existe des programmes capables de répondre aux besoins de l'organisation.

Les stratégies de communication aident essentiellement à informer et à recruter les participants. La conversation de personne à personne demeure l'une des principales stratégies de communication. La production d'un dépliant et d'un site Web, l'utilisation de courriels et l'emploi de présentations structurées à l'occasion des réunions de groupe font partie de la gamme d'outils des promoteurs lors du démarrage du projet. D'autres stratégies créatives peuvent appuyer l'effort général de communication tout en s'appliquant aux réalités du milieu rural. Qu'on pense, par exemple, à l'atelier de « speed mentoring <sup>3</sup> » organisé par un groupe agricole lors de son assemblée annuelle, pour sensibiliser les agriculteurs de tous âges aux avantages du mentorat.



### **Colombie-Britannique**

L'utilisation poussée d'Internet et de ses applications peut faciliter le travail d'inscription en ligne des mentors et des mentorés (registre virtuel). Ainsi, à l'Université de la Colombie-Britannique, un « blogue » consacré au programme fait le point sur son déroulement et sur les leçons apprises par les participants tout au cours de l'année.

Lorsque l'expérience de mentorat tire à sa fin, l'évaluation systématique du processus par le comité et les participants demeure une règle de fonctionnement incontournable. En Colombie-Britannique, depuis le lancement du premier programme de Tri-mentoring à la Faculté des sciences agricoles en 2001, l'idée a été adoptée par d'autres facultés. L'évaluation annuelle du programme a permis de répertorier les nouvelles expériences et d'apporter des améliorations continues au processus. On peut penser que cela a largement contribué à la pérennité des programmes de mentorat.

#### **(Notes de bas de page)**

<sup>3</sup> Le magazine Journal of Extension (JOE) du U.S. Cooperative Extension System publie un article de Larry Lev, Department of Agricultural and Resource Economics, University of Oregon, décrivant des exemples d'animation participative au mentorat par le « speed mentoring ». Voir le lien suivant : <http://www.joe.org/joe/2003april/tt4.shtml>.



## Manitoba

Au Manitoba, un projet-pilote intitulé Project 2000 Mentoring Program a servi de tremplin à la démarche. Ce programme vise à améliorer les compétences en gestion d'entreprise agricole de jeunes agriculteurs et d'agriculteurs débutants grâce aux conseils d'agriculteurs expérimentés.

### Témoignage

#### Un agriculteur nous explique ce qui le motive à être un mentor

*« Je veux transmettre ma passion et mon savoir aux jeunes qui sont aussi passionnés par mon métier. »*

Le programme consiste en des séances individuelles avec un mentor de même qu'en des séances de groupe.

Le programme de mentorat agricole manitobain porte le nom de Succeeding Generations et fait appel à des représentants du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Initiatives Rurales Manitoba. Les instances concernées agissent comme facilitateurs à l'organisation du mentorat

dans les régions rurales. Les régions assurent la sélection des mentors les plus aptes à rencontrer les profils recherchés et effectuent également la prospection des participants. Le mentor doit être disponible pour un minimum de 10 heures de rencontres individuelles avec le mentoré.

## Ontario

Lorsque dans l'est de l'Ontario, la relève agricole a exprimé le désir de s'engager dans le mentorat, le Réseau des jeunes entrepreneurs en agroalimentaire n'avait pas, au départ, réuni tous les partenaires potentiels autour de la table. Le programme a cependant pu démarrer lorsqu'il y a eu intervention du collège agricole de la région, soit le Collège d'Alfred, ainsi que du réseau des anciens du Collège d'Alfred de l'Université de Guelph, qui ont apporté du soutien et des services de coordination.

L'objectif de ce programme est de faciliter le transfert de connaissances pratiques et d'expériences en affaires entre deux personnes qui n'ont pas de liens de parenté. Douze à quinze tandems se choisissent mutuellement et participent à un programme annuel de développement basé sur une relation de confiance. Une série de rencontres informelles thématiques alimentent la réflexion des tandems au cours de leurs activités.

### Témoignage

#### Un mentoré sur la capacité d'écoute du mentor

*« C'est quelqu'un d'impartial, ouvert face à la marginalité, qui peut, grâce à son expérience, donner des pistes, des idées et nous faire connaître des façons rapides pour en arriver à une bonne mise en place de la gestion. »*

Un comité a été formé pour encadrer les activités du programme et orchestrer la prise de décisions sur un mode consensuel. Les membres du comité ont apporté leurs suggestions et abordé les détails du fonctionnement par le

biais de la discussion en groupe. Par ailleurs, une analyse préliminaire des besoins a permis de mieux cibler les attentes des groupes participants, et par la même occasion, de publiciser la venue du programme auprès des futurs mentors et mentorés. Au moment du démarrage, le manque de disponibilité des personnes en a surpris plus d'un : les contraintes de temps, tant chez les organisateurs que chez les participants ont prolongé la durée de l'étape de planification initiale.



## 2. PLAN DE DÉMARRAGE : la concertation locale au service du mentorat

Durant cette phase, la réflexion initiale du Groupe Initiateur sera testée auprès de la communauté locale élargie. Lors d'une première rencontre de concertation locale avec des membres de la communauté, le Groupe Initiateur pourra présenter ses réflexions et sonder la portée éventuelle du mentorat sur les parties prenantes. Lors des échanges et discussions, les personnes présentes seront appelées à identifier les principales problématiques locales qui pourraient être résolues à l'aide d'un programme de mentorat. Le transfert de la ferme entre les générations ou entre étrangers peut par exemple ressortir comme étant une préoccupation majeure. Un autre exemple de préoccupation est celui du démarrage d'une nouvelle entreprise incluant l'acquisition ou la location d'actifs.

En pareilles situations, il se peut qu'un inventaire des personnes ayant déjà fait cette expérience permette de développer un bassin potentiel de futurs mentors. Ils guideraient les jeunes entrepreneurs à travers le processus de transfert avec leurs parents – propriétaires, ou les aideraient à mieux se préparer à œuvrer en milieu agricole.

La tenue de cette rencontre a deux objectifs principaux : élaborer un projet de mentorat en fonction des besoins et des attentes de la communauté et former un Comité local en mentorat agricole (CLMA) qui assurera la pérennité du programme de mentorat. Ce sujet sera couvert en détails dans cette section.

### L'organisation d'une première rencontre de concertation locale

L'outil principal de développement du plan de démarrage est la rencontre de concertation avec un groupe élargi de parties prenantes, rencontre qui se veut aussi participative. La liste des invités peut être très sélective ou encore inclure tous les membres de la communauté intéressés à y participer. Certains y voient une bonne occasion de faire mousser l'intérêt local pour le mentorat : en assurant une bonne couverture médiatique de l'évènement, vous pouvez sensibiliser la population en général sur les avantages du mentorat et sa portée sur la communauté agricole. Il importe également de s'assurer que les parties prenantes comprennent bien les éléments qui soutiennent la planification et la coordination locale d'un programme de mentorat.

#### Repères pour le plan de démarrage

- ▶ *L'organisation d'une première rencontre de concertation locale*
- ▶ *Connaître les besoins locaux*
- ▶ *Bien comprendre les attentes*
- ▶ *À l'ordre du jour : définir la relation mentor et mentoré*
- ▶ *La création d'un Comité local en mentorat agricole*

#### Les ressources

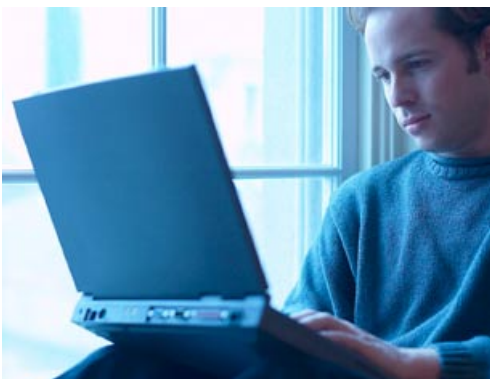
- ▶ **Plan de démarrage (abrégé)**
- ▶ **Critères de base pour le démarrage d'un programme**
- ▶ **Survol du plan de démarrage (feuille de travail)**
- ▶ **Ligne de temps : évaluer le temps et les facteurs d'organisation de base**



## Connaître les besoins locaux

En vous assurant de la participation d'un groupe élargi de parties prenantes intéressées par le domaine agricole, vous obtiendrez une meilleure compréhension des besoins et éviterez de créer de fausses attentes et de l'insatisfaction, susceptibles de nuire au projet. Le Groupe Initiateur invitera les parties prenantes à faire valoir leur façon de voir les choses lors d'échanges sur les points suivants :

- ▶ la place à accorder au mentorat au sein de leur organisation;
- ▶ sa contribution potentielle au développement et à l'implantation d'un programme local;
- ▶ les niveaux prévisibles de participation et les méthodes utilisées pour en informer leurs membres
- ▶ les principaux moments qui serviront à recueillir la rétroaction et les moyens de communication qui seront utilisés.



### Bien comprendre les attentes

En identifiant les parties prenantes, en déterminant ce qui les intéresse et en connaissant leur attitude face à un programme de mentorat, vous pourrez mieux bâtir la compréhension et la confiance entre les groupes qui devront travailler ensemble. Cette étape importante permettra aux différents groupes locaux de sentir que leurs attentes particulières seront non seulement reconnues, mais aussi incluses dans le plan général de démarrage.

Le but premier de cette activité est de rassembler l'information au sujet de la communauté agricole locale, de ses intérêts spécifiques et de ses initiatives. Autre objectif important : connaître la perception de la communauté face aux enjeux et aux tendances touchant l'avenir des entreprises agricoles. Ce sera également l'occasion de

- ▶ découvrir les souhaits et les besoins des nouveaux membres qui se joignent à la vie agricole locale;
- ▶ dégager une vue d'ensemble de la situation qui touche la nouvelle génération de jeunes agriculteurs;
- ▶ initier de nouveaux échanges;
- ▶ promouvoir des partenariats entre organisations;
- ▶ encourager un processus collectif d'apprentissage.

Il en résultera un nouveau plan d'action qui renforcera l'engagement local et amenuisera les conflits, alors que vous vous préparez à mettre sur pied un projet qui touchera plusieurs secteurs de la vie locale.



En résumé, il est important de faire un bilan :

- ▶ du réseau d'organisations intéressées à l'avenir des entreprises agricoles;
- ▶ des principaux défis de la communauté agricole;
- ▶ des questions clés et des enjeux de la génération en émergence;
- ▶ des principales occasions de développement.

#### Témoignage

##### Un mentoré sur sa relation avec un mentor en agriculture

« Un mentor peut me raconter ses expériences, ses motivations, ses forces et ses faiblesses en agriculture et donner des avis constructifs. Il peut répondre positivement à mes questions et même en soulever d'autres auxquelles je ne pourrais penser à cause d'un manque d'expérience. Je veux connaître les critères qu'une personne doit posséder pour réussir en agriculture! »

#### À l'ordre du jour : définir la relation mentor et mentoré

Au moment du démarrage, il sera essentiel de créer une compréhension mutuelle du concept de mentorat entre les participants, de trouver les moyens de partager les responsabilités et de soutenir le mentorat local.

Voici une première liste de questions auxquelles vous aurez à répondre dès que vous ferez mention de votre projet de mentorat. Il y a fort à parier qu'elles porteront sur la logistique du programme. Faites l'exercice de lire les questions en analysant vos réponses. Ayez confiance, vous pourrez répondre adéquatement si vous êtes bien préparé :

- ▶ Comment s'effectueront les jumelages ?
- ▶ Quels éléments devra-t-on considérer ?
- ▶ Combien de temps devra être consacré à la relation ?
- ▶ Y aura-t-il une formation qui offrira une indication sur les activités dans lesquelles les participants s'engagent ?
- ▶ Qu'arrive-t-il si le jumelage ne fonctionne pas ?

Étant donné la nature unique d'une relation de mentorat, le mentor et le mentoré doivent à la fois se préparer individuellement et en partenariat. Les mentors doivent s'interroger sur leur motivation personnelle et sur leur degré de préparation pour jouer ce rôle. Évaluer ses habiletés de mentor équivaut à identifier les domaines qui demandent de nouveaux apprentissages et un effort de développement personnel. En offrant la possibilité d'explorer différentes avenues de développement du mentorat aux personnes présentes, vous pourrez aborder ces quelques points essentiels :

- *Qui est le propriétaire du processus de mentorat local ?* Au sens strict, la propriété du processus revient toujours au groupe d'individus qui participent directement aux relations de mentorat.
- *Qui en assume la responsabilité, en fait la gestion et en facilite le déroulement ?* La responsabilité première incombe d'abord aux individus qui entrent dans une relation de mentorat. Dans une région donnée, la communauté élargie peut cependant encourager la



participation, faciliter l'organisation et la gestion, pour permettre au mentorat de prendre une couleur locale et d'être mieux adapté aux besoins des agriculteurs. Les tâches de coordination, de communication, de gestion et d'organisation sont mieux réparties lorsqu'il y a un soutien de la communauté.

- *En quoi le programme de mentorat est-il à la fois local et agricole ?* On peut le qualifier local parce que l'apprentissage par le mentorat est souvent affecté directement par le contexte immédiat. Le programme est agricole parce qu'il prend d'abord en compte tout ce qui peut déteindre sur la participation du milieu agricole, en tenant compte de la disponibilité des agriculteurs et de l'effet des hautes saisons, etc. Les adaptations et les ajustements au programme se font presque toujours en fonction du contexte local et d'une situation agricole particulière.

### **La clé du succès : *initier une première rencontre de concertation locale***

*Cette réunion d'une demi-journée rassemble généralement de dix à quinze personnes. Vous pouvez aussi, par la même occasion, identifier un groupe restreint intéressé par la formation du Comité local en mentorat agricole et désireux de passer à l'action. Durant cette ronde de consultations locales, vous aurez l'occasion de découvrir et de renforcer l'engagement des parties prenantes concernées. La somme des idées reçues et la rétroaction des participants contribueront à l'amorce*

*et à l'approfondissement du travail que les membres du Comité local en mentorat agricole auront à préparer.*



*N'oubliez pas que, faute d'une bonne compréhension de la situation, il est difficile de prioriser les efforts d'un groupe et la stratégie d'implantation du programme en mentorat peut alors facilement faire fausse route. Très souvent, les projets échouent parce qu'ils sont conçus sans compréhension suffisante des enjeux locaux.*



## Conseils

La tenue d'une rencontre de groupe productive s'appuie généralement sur les points suivants :

- 1) Expliquer les origines et le contexte de la rencontre, de même que les résultats anticipés des discussions de groupe.
- 2) Inviter les participants à se présenter et, si nécessaire, mener une activité qui « brise la glace » afin de mettre tout le monde à l'aise.
- 3) Expliquer l'ordre du jour et le déroulement de l'atelier.
- 4) Inviter les participants à énoncer ce qu'ils souhaiteraient accomplir au cours de l'atelier.
- 5) Mener une série d'activités participatives qui permettront d'atteindre les objectifs de l'atelier.
- 6) Clore l'atelier en invitant les participants à dire ce qu'il leur a apporté.
- 7) Rédiger un rapport d'atelier et le soumettre aux participants le plus tôt possible.

Vous pouvez également consulter le **Tableau 5** pour planifier le déroulement de la rencontre de concertation locale.

Tableau 5 LA RENCONTRE DE CONCERTATION LOCALE

Temps	Activités	Méthodes
30 min.	<b>Expliquer le processus de planification</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Faire un tour d'horizon du mentorat et de sa portée en milieu agricole.</li><li>❖ Donner un bref résumé des objectifs que vous souhaitez atteindre avec le nouveau projet/programme. Expliquer pourquoi l'approche participative locale innove, en comparaison avec d'autres méthodes où la communauté n'est pas directement impliquée dans le développement et le soutien des pratiques en mentorat.</li></ul>
30 min.	<b>Sonder les parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Demander aux participants d'identifier les parties prenantes qui doivent être approchées et impliquées dans le développement du projet local. Ceci peut inclure des groupes qui ne sont pas organisés formellement : les entrepreneurs agricoles, les représentants d'institutions, les retraités du domaine agricole, etc.</li><li>❖ Définir le niveau de participation. Être clair sur la différence entre les diverses participations.</li></ul>
30–60 min.	<b>Identifier les principales questions et préoccupations des groupes affectés par le mentorat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Une présentation PowerPoint peut aider à faire un premier bilan des besoins agricoles locaux en lien avec le mentorat.</li><li>❖ Dépendamment du temps et du nombre de participants, vous pouvez aussi former des sous-groupes pour travailler en parallèle sur le même sujet ou sur d'autres sujets.</li><li>❖ Une autre technique consiste à distribuer des cartes : demander à chaque individu de noter les éléments (défis, menaces, opportunités, etc.). Demander au groupe de présenter ses résultats.</li></ul>



## La création du Comité local en mentorat agricole (CLMA)

Durant cette rencontre ou lors des suivantes (selon votre programme de mise en place du projet), l'organisation formelle d'un Comité local en mentorat agricole (CLMA) devra être établie avec la participation de parties prenantes perçues comme étant les plus représentatives des besoins et des attentes de la communauté. Certaines personnes comme un ancien élève d'un collège agricole ou d'une faculté d'agriculture, un représentant d'une organisation agricole ou un agronome, entre autres, sont susceptibles d'entretenir un intérêt soutenu pour l'avenir du monde agricole et le renouveau associé à la nouvelle génération d'entrepreneurs qui y travaillent.



La composition du Comité local en mentorat agricole est cruciale pour le succès et la pérennité du programme de mentorat. C'est pourquoi tous ses membres doivent démontrer un engagement réel face aux valeurs du mentorat. Le CLMA pourrait aussi inclure les représentants suivants :

- ▶ les personnes occupant une fonction dans la prise de décisions ayant des impacts sur l'agriculture ou sur les municipalités rurales;
- ▶ les personnes impliquées en développement économique et actives dans les regroupements de gens d'affaires de la région (chambres de commerce, corporation de développement économique régionale, etc.);
- ▶ des délégués d'associations à vocation sociale et culturelle dans le milieu rural;
- ▶ tout représentant d'autres parties qui s'intéressent au mentorat comme moyen de développement de l'entreprise agricole.



## **La clé du succès – Bien identifier les rôles et responsabilités du Comité local en mentorat agricole**

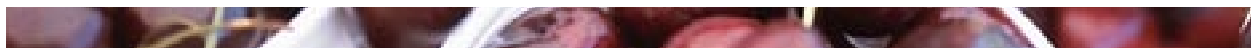
Suite à vos premières consultations, il sera opportun d'organiser un atelier afin d'évaluer les points principaux que le Comité local en mentorat agricole aura à résoudre au cours de la prochaine étape. Il sera également important que les membres du comité s'entendent sur :

- ▶ *Le plan de développement préliminaire.*
- ▶ *Les ententes sur les partenariats institutionnels.*
- ▶ *Les rôles et les responsabilités des membres du comité.*
- ▶ *Le premier plan de communication à adopter.*

Pour vous aider à préparer cette réunion, vous pouvez, à titre d'exemple, consulter le **Tableau 6** : Réunion du Comité local en mentorat agricole.

**Tableau 6 RÉUNION DU COMITÉ LOCAL EN MENTORAT AGRICOLE (CLMA)**

30 min.	<b>Plan de développement préliminaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Grouper les idées et définir les champs d'interventions prioritaires que le projet de mentorat doit desservir : réseautage des femmes en entreprises, transfert de ferme, relève agricole, etc.</li><li>❖ Demander aux participants de passer la liste de priorités en revue et de partager leurs idées sur les attentes et les limites du projet.</li></ul>
15 min.	<b>Entente sur les partenariats institutionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Faire le point sur les partenariats institutionnels auxquels le Groupe Initiateur a réfléchi. Donner une explication quant à la place que vous accordez aux différentes institutions/parties prenantes au sein d'une structure organisationnelle, sur leurs rôles et leurs responsabilités.</li><li>❖ Demander aux participants de vous donner une rétroaction par rapport aux institutions.</li></ul>
20 min.	<b>Identifier les rôles et les responsabilités</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Demander aux participants d'inscrire leurs noms sous les activités les plus susceptibles de les intéresser et d'indiquer s'ils voudraient participer à la planification et à la coordination (le comité), ou s'impliquer directement dans une relation de mentorat (mentors, mentorés). Noter leurs coordonnées.</li></ul>
30 min.	<b>Élaborer un premier plan de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Demander aux participants d'identifier les canaux de communication qu'ils croient utiles pour s'adresser aux parties prenantes et pour maintenir la communication avec tous. Encourager les initiatives qui aideront à faire connaître le projet; par exemple, la collecte des courriels, l'établissement d'un site Internet, etc.</li><li>❖ Nommer les différentes formes de communication dont vous aurez besoin entre les groupes, au sein d'une organisation ou auprès de la communauté dans son ensemble, etc. Traiter de la manière dont la communication sera gérée.</li></ul>



### 3. JUMELAGES ET TRAVAIL EN GROUPE : un survol des bonnes pratiques

Au cours des premières étapes, vous avez travaillé à former un Groupe Initiateur, à établir les bases d'une concertation locale et à assurer le début des travaux du Comité local en mentorat agricole. Les rencontres menées depuis le début du projet ont permis d'articuler clairement les buts du programme, d'en définir les objectifs et d'établir des bases de développement solides.

Les membres de votre comité sont maintenant prêts à offrir un premier atelier d'orientation afin de lancer le programme en mentorat agricole.

L'accueil et le travail en groupe et en tandems vont pouvoir commencer. Le Comité local en mentorat agricole, ainsi que la ou les personnes responsables de la coordination, devront collaborer afin de faciliter le déroulement de cette expérience ; leur action contribuera à créer des liens de confiance entre les participants et à favoriser la promotion d'une culture d'apprentissage ouverte pour que se développe une relation de mentorat de qualité au parcours unique.

À cette occasion, les futurs mentors et mentorés prendront la mesure du travail en tandems qui les attend et seront appelés à confirmer leur engagement. L'organisateur de l'atelier peut demander aux participants d'inviter une ou deux autres personnes susceptibles de s'intéresser au mentorat, ne serait-ce qu'en simples dilettantes : l'information transmise pourrait les convaincre de se joindre à l'expérience. Cette première rencontre entre mentors et mentorés peut facilement rassembler de 10 à 15 personnes et déterminer la taille de votre prochain groupe de tandems en démarrage.

Le soutien du comité deviendra une ressource importante pour les mentors et les mentorés ; tantôt pour « nourrir » les échanges (l'organisation des réunions de groupe est de ces moments privilégiés), tantôt pour offrir des renseignements ou des solutions sur des questions qui débordent du cadre traditionnel d'une relation de mentorat. Avant d'encourager le développement d'une relation de mentorat, le Comité local en mentorat agricole doit préparer le terrain et bien faire démarrer le projet en se dotant d'outils et d'informations qui donneront confiance aux participants. Car si la relation de mentorat se prête à certaines situations, d'autres interventions, comme une expertise technique en gestion d'entreprise, peuvent remplacer ou mieux compléter la démarche d'apprentissage d'un mentoré.

#### Repères pour le jumelage et le travail en groupe

- ▶ *Le groupe de soutien : un noyau de personnes dynamiques*
- ▶ *La coordination générale, un rôle bien compris*
- ▶ *Identifier les candidats potentiels*
- ▶ *Compléter les questionnaires*
- ▶ *Formaliser l'entente entre deux personnes*

#### Les ressources

- ▶ **Fiche d'inscription générale**
- ▶ **Questionnaire : Établir le profil d'un mentor**
- ▶ **Questionnaire : Établir le profil d'un mentoré**
- ▶ **Fiche de travail pour clarifier les engagements entre le mentor et le mentoré.**
- ▶ **Gabarit pour conclure une entente écrite entre le mentor et le mentoré**



## Le groupe de soutien : un noyau de personnes dynamiques

Composée par des membres du comité et des responsables de la coordination, l'équipe de soutien est en quelque sorte un fournisseur de services et de renseignements. L'intervention du groupe de soutien se fait sur la base de stratégies volontaires qui servent à stimuler les échanges et à sensibiliser la communauté à propos des enjeux dont dépend l'entrepreneuriat agricole.

L'expérience démontre que l'organisation doit porter une attention particulière aux points suivants pour retenir les mentors et les mentorés dans le programme :

- ▶ **Communication** : les mentors devraient recevoir l'information appropriée concernant tous les besoins des mentorés. Les mentorés devraient toujours se sentir libres d'aborder les problèmes afin que l'organisation et les bénévoles puissent travailler ensemble pour y trouver des solutions.
- ▶ **Reconnaissance** : les mentors devraient être remerciés régulièrement par les mentorés et par l'équipe de soutien.
- ▶ **Respect** : Les mentors devraient être accueillis chaleureusement et avec respect chaque fois qu'ils se déplacent pour assister à des rencontres.
- ▶ **Plaisir** : Les mentors devraient avoir du plaisir à « mentorer » et avoir hâte de se retrouver avec les mentorés.



## La coordination générale, un rôle bien compris

Le but principal du responsable ou de l'équipe de coordination locale est d'être à la disposition des tandems pour les renseigner et les accompagner dans leurs parcours en mentorat uniques. Dans plusieurs programmes, mentors et mentorés ont indiqué qu'ils croyaient que les habiletés de la personne responsable de la coordination comptaient pour beaucoup dans le succès de leur démarche.

Les participants doivent sentir qu'ils peuvent faire confiance au coordonnateur et que son attitude professionnelle, son énergie et ses habiletés personnelles constituent les points forts de ses interventions. Le travail de coordination prend habituellement la forme de dialogues fréquents avec les individus. Le coordonnateur utilise souvent l'appel téléphonique et le courriel pour encourager les mentorés, s'assurer que les échanges ont bien lieu et vérifier s'il existe des problèmes.

Au chapitre des activités, il est souhaitable que les suivis en coordination soient inclusifs, amicaux et méticuleux, tout en donnant de l'information et de la rétroaction. Le programme devrait être mené avec enthousiasme. À la disponibilité et à la discrétion dans la manière de recevoir et de répondre aux questions, on devrait ajouter un intérêt réel pour les besoins des



participants. Au fur et à mesure du développement des partenariats, il faut s'attendre à ce qu'il y ait de moins en moins de demandes adressées à la personne en charge de la coordination.

En plus du temps que le coordonnateur consacre au contact avec les participants, ses autres responsabilités sont de :

- ▶ Gérer un budget et composer avec les coûts de fonctionnement comme le matériel publicitaire, les coûts reliés à la formation et au matériel d'apprentissage et, lorsque le budget le prévoit, les coûts de déplacements;
- ▶ Faire la publicité du programme ;
- ▶ Rechercher la participation et organiser l'appariement de mentors et de mentorés;
- ▶ Organiser des groupes de soutien pour les mentors et les mentorés;
- ▶ Organiser les sessions de formation et d'information;
- ▶ Maintenir une base de données des mentors et des mentorés;
- ▶ Faire les suivis en lien avec les méthodes d'évaluation en place.

## Identifier les candidats potentiels

Le plus souvent, ce sera au responsable de la coordination de prévoir une rencontre informelle entre les mentors et les mentorés pour leur donner l'occasion de se connaître et de trouver le partenaire idéal. Ce type d'approche permet de réaliser un objectif essentiel du programme, qui est d'encourager chaque personne à prendre le contrôle de son propre développement. Mais il

faut éviter que les individus cherchent à s'associer à une personne qui leur plaît ou qui a une personnalité similaire. Cela ne donnera pas nécessairement le meilleur jumelage. Une variante de cette approche est de fournir au mentoré un choix limité de mentors qui pourraient convenir (jusqu'à trois candidats possibles). Lorsque la responsabilité de jumeler les mentors et les mentorés incombe au coordonnateur du programme, il doit aussi tenir compte des objectifs du programme.

Les consultations avec les parties prenantes ont permis de mettre un certain nombre de priorités en lumière, tout en tenant compte de la motivation des individus qui utilisent le mentorat comme moyen d'agir sur le développement du leadership et de l'entreprenariat agricole. Comme vous l'avez peut-être constaté, il se peut que la première

expérience cible un groupe précis - les femmes agricultrices, les débutants en agriculture, les entrepreneurs spécialisés - et que les objectifs du programme y soient liés.

Dans la plupart des programmes, il appartient au coordonnateur de faire un examen attentif de l'expérience, des connaissances et des personnalités des deux parties et de proposer ce qui lui semble être le meilleur jumelage possible. Dans certains cas, la responsabilité de choisir un mentor à partir d'une liste pré-établie peut appartenir au mentoré. Une autre approche, en continuité avec la participation des parties prenantes, consiste à former un petit groupe consultatif pour la sélection des partenaires. Ce groupe peut réunir des personnes qui font partie du Comité local ou qui ont participé à sa mise sur pied et qui ont pris connaissance de l'information et des faits concernant la situation agricole locale. Dans tous les cas, il est clair que ce travail pourra être complété adéquatement si on utilise des fiches individuelles décrivant le profil et les attentes des futurs mentors et mentorés.

### Témoignage

#### Un mentor sur le choix du mentoré

*« Il est surprenant de rencontrer une jeune personne qui, par certains côtés de sa personnalité, est tellement différente de ce je suis ou encore, de ce je souhaitais devenir.*

*À croire que c'est par l'ouverture à une nouvelle vision que le partage des idées et des expériences dans la relation de mentorat prend tout son sens.»*





## Compléter les questionnaires

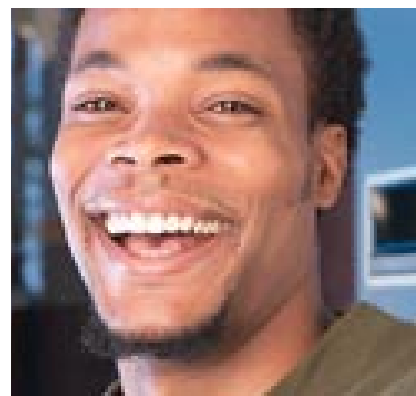
Faire remplir un questionnaire par les participants est une démarche quasi incontournable si on veut assurer le succès du jumelage. Les résultats des recherches indiquent que les adultes apprennent et retiennent mieux les connaissances acquises lorsqu'ils réfléchissent consciemment sur leur apprentissage. Le questionnaire provoque une introspection et incite l'individu à faire un bilan de son apprentissage. Parce qu'il demande à chacun de s'arrêter et d'observer son parcours d'auto apprentissage, le questionnaire constitue une amorce au processus de mentorat.

Dès la réception des questionnaires dûment complétés, la première tâche sera de colliger l'information concernant les mentors et les mentorés potentiels. Les renseignements concernant chaque individu devront être synthétisés. Le résultat sera une fiche individuelle simple comportant :

- ▶ un aperçu général du profil de l'individu,
- ▶ les renseignements résumant les principaux enjeux soulevés, organisés dans un ordre clair et par priorités,
- ▶ une liste d'objectifs spécifiques, « d'actions à entreprendre » qui reflètent fidèlement les attentes individuelles.

Comprendre et travailler avec les fiches de synthèse vous permettra de fonctionner plus efficacement tout au long des prochaines étapes. Il vous sera donné de vous en rendre compte lors des consultations « à plusieurs têtes » sur le jumelage des individus, lorsque l'équipe de coordination invitera d'autres personnes à contribuer et à présenter leurs propositions d'appariement. Voici quelques points à considérer au moment d'examiner les fiches individuelles des futurs mentors et mentorés. Ils guideront vos choix de jumelage :

- ▶ Aborder le choix du partenaire avec une vision d'ensemble, en fonction des enjeux soulevés, de la personnalité de l'individu, de ses attentes, de son lieu de travail, de ses expériences antérieures, de ses projets d'entreprise et personnels, des raisons qui l'incitent à participer au programme de mentorat, etc.
- ▶ Quels sont les obstacles auxquels le mentoré devra faire face au cours de la relation ? Comment le mentor pourra-t-il aider à les gérer ?
- ▶ Quelle est la principale qualité à rechercher chez un mentor, pour mieux aider un mentoré à réaliser ses attentes ?
- ▶ Quelles occasions et quels liens permettront au mentoré de se développer ou d'enrichir son expérience en mentorat ?



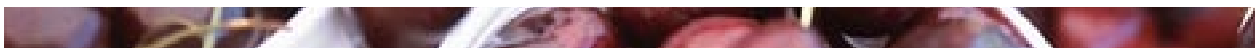
## Conseils pratiques

- ▶ Associer les individus qui vivent relativement proches l'un de l'autre (soit moins de 100 kilomètres).
- ▶ Le jumelage des mentors/mentorés devrait se faire tôt dans l'année, afin de donner le temps à la relation de se développer avant la saison estivale toujours très occupée.
- ▶ Adapter le programme de travail pour avoir plus de temps à consacrer aux rencontres durant les périodes tranquilles de l'année.
- ▶ Prévoir des rencontres régulières.
- ▶ Faire valoir l'approche où le mentoré prend l'initiative de demander une rencontre et d'organiser le programme de travail à deux.
- ▶ Demander au mentor de s'assurer que le partenariat est toujours bien vivant et de relancer les contacts, à l'occasion.
- ▶ Souvent, mieux vaut prendre une décision de jumelage « meilleur pari » basée sur l'information, l'analyse et l'expérience collective, que d'attendre de trouver le « candidat parfait ».

De six à sept mois après le démarrage du programme, le coordonnateur devra solliciter des entrevues avec les mentorés afin de vérifier si les résultats anticipés ont été atteints. Une rencontre d'appoint est souhaitable, avant la saison estivale ou dès l'automne. Après neuf mois, un second questionnaire permettra aux mentorés de réévaluer les partenariats et les mentors compléteront une évaluation écrite du programme.

### Alertes et repères

- ✓ **La relation de mentorat est un processus de découverte qui évolue à l'intérieur de certaines limites et de frontières certaines :** Quel est mon rôle dans cette relation? Suis-je en train de faire ou dire les bonnes choses ? Est-ce que je me sens satisfait ou insatisfait de mon travail? Quel sujet doit-on aborder ? Toutes ces questions trouveront leurs réponses en cours de processus.
- ✓ **Clarifier d'emblée lequel des deux doit «prendre les choses en main» pour encourager les interactions :** attendre l'autre peut créer de l'incertitude et nuire à la communication.
- ✓ **Un mot sur le genre :** certains experts en mentorat recommandent les jumelages entre personnes du même sexe, afin de réduire les risques et de les aider à se sentir plus à l'aise.
- ✓ **Définir clairement les règles et les mettre en vigueur.** Parce que les relations entre deux personnes peuvent être intenses, vous devez vous assurer que tous les participants comprennent les limites concernant ce qui est ou n'est pas permis, comme offrir un cadeau, prêter ou donner de l'argent, etc.



## Formaliser l'entente entre deux personnes

Les mentorés et les mentors devraient être consultés à propos de la conclusion d'une entente de mentorat écrite. Les réactions à ce sujet sont souvent partagées, quoique la majorité appuie l'idée d'une entente formelle. Puisque le mentorat fait plus souvent appel à des individus qu'à des institutions, on peut être tenté de laisser la décision de conclure une entente écrite au mentor et au mentoré eux-mêmes.

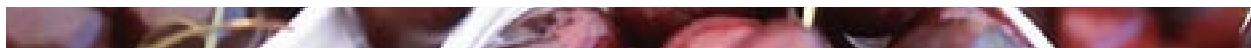
Une entente écrite devrait être conclue à chaque occasion afin de protéger l'organisation de poursuites judiciaires dans les cas exceptionnels d'abus de confiance. Dans le cadre d'un travail réunissant deux employés d'une même entreprise, la clause de confidentialité pourrait contribuer à rassurer les deux parties. Le responsable à la coordination peut également agir comme médiateur lorsqu'on éprouve des difficultés à conclure une entente, mais le recours à cette solution est plutôt rare. Le document devrait aborder les points suivants :

- ▶ Une compréhension mutuelle des objectifs visés à mi-parcours de l'expérience, ainsi que des objectifs globaux du tandem pour la période correspondant à la durée de la relation de mentorat.
- ▶ Un engagement commun sur la fréquence des rencontres est souhaitable, de même qu'un énoncé commun sur la confidentialité de la relation.

### **Alertes et repères**

✓ **Quand une relation de mentorat est en difficulté, les signes évidents sont :**

- ▶ Les rencontres sont reportées ou annulées;
- ▶ Les intervalles entre les rencontres s'allongent;
- ▶ Il y a absence d'enthousiasme d'un côté ou des deux côtés;
- ▶ Les sujets posant un défi sont évités;
- ▶ Aucune des deux parties n'est en mesure de décrire les retombées du programme.



## **La clé du succès : orientation et formation des mentors et mentorés agricoles**

La formation donne l'occasion d'inciter les tandems à créer une expérience de mentorat plus structurée. Il existe plusieurs modèles susceptibles de les encourager à se rencontrer régulièrement, soit :

- ▶ *Visite périodique à l'entreprise de l'autre;*
- ▶ *Appel impromptu du mentor qui stimule le mentoré et l'incite à poser de nouvelles questions;*
- ▶ *Implication d'un membre chargé de la coordination pour faciliter les échanges.*

Dans la section 4, « Tandems en action », vous aurez l'occasion de mesurer l'impact des situations d'apprentissage informelles et de découvrir comment la coordination du programme peut aider les tandems pendant leur parcours commun. Le **Tableau 7** vous aidera à préparer les ateliers de formation.

**Tableau 7 ORGANISATION D'UN ATELIER**

<b>1re séance</b>	<b>2,0 – 2,5 heures</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préliminaires et activités de réseautage</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction de l'atelier</li> <li>– <i>Un aperçu du programme, sa mission, ses buts et ses objectifs</i></li> <li>– <i>Ce qu'est le mentorat et comment il peut bénéficier aux mentors comme aux mentorés</i></li> <li>– <i>Les niveaux d'engagement prévus (temps, énergie, flexibilité, fréquence)</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le mentor et le mentoré</li> <li>– <i>Pourquoi choisit-on de devenir mentoré/mentor</i></li> <li>– <i>Rôles et responsabilités du mentor et du mentoré</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écouter et être entendu : stratégies et outils pour entrer en relation de mentorat</li> <li>– <i>La nature de la relation mentor-mentoré et le niveau d'engagement personnel</i></li> <li>– <i>Description de la logistique et des qualifications préalables à la participation</i></li> <li>– <i>Renseignements sur la façon de composer avec diverses situations</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une communauté en soutien : stratégies et outils pour soutenir les tandems</li> <li>– <i>Sommaire des politiques du programme, incluant celles qui gouvernent la confidentialité, la communication et l'évaluation</i></li> <li>– <i>Revue de la documentation d'accompagnement et autres documents</i></li> <li>– <i>Échéancier de la formation en mentorat, de jumelages mentors-mentorés et activités de groupes</i></li> </ul>	
<b>Autres activités de sensibilisation (facultatives)</b>	<b>1,0 – 1,5 heures</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux pratiques - en équipe</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux pratiques – rapports de chaque équipe et plénière</li> </ul>	
<b>Réflexion sur l'atelier et évaluation</b>	<b>15–20 minutes</b>



## 4. TANDEMS EN ACTION : soutenir et enrichir l'expérience

Pour qu'un individu ou qu'une équipe puisse apprendre, il est nécessaire de créer un environnement et une culture d'apprentissage positifs. Parmi les facteurs en jeu, il y a le fait que les personnes doivent se sentir suffisamment en sécurité pour exprimer leurs incertitudes et faire part de leurs attentes.

Lorsqu'on intervient dans le cadre d'une approche locale, les besoins individuels de l'entrepreneur agricole doivent être évalués en tenant compte du contexte ambiant. Ainsi, il peut y avoir des lacunes au chapitre de l'engagement communautaire ou dans le domaine de la santé et sécurité en milieu de travail. Il peut aussi y avoir des problèmes d'estime de soi. Les capacités des individus à acquérir des habiletés en matière de leadership pourront contribuer à la correction de ces lacunes de façon créative. Des habiletés développées dans une relation de mentorat peuvent avoir des effets positifs dans la communauté et sur les lieux de travail d'où les bénévoles sont issus.

De même, une communication efficace est une clé qui permet au mentor et au mentoré d'affirmer leur rôle, de maintenir un climat d'apprentissage ouvert et de favoriser une rétroaction positive et constructive. Sur une note réaliste, rappelez-vous simplement que, malgré les directives ou la structure mises en place dans le cadre d'un programme de mentorat, chaque tandem peut voir sa relation de mentorat « dérailler ». La relation ira aussi loin que la capacité de gestion respective des deux personnes le permettra.



### Les rencontres de groupes ou la collaboration à une vision commune

Une vision partagée requiert toujours une compréhension mutuelle des intérêts de chacun, ainsi qu'une confiance dans la capacité de trouver les moyens de répondre aux besoins lorsque c'est possible. À partir du moment où les participants comprennent les avantages de la collaboration, une vision consensuelle peut s'établir rapidement autour de la définition d'un besoin ou d'un problème.

Très souvent, la personne chargée de la planification a tendance à mettre l'accent sur les problèmes et la manière de les surmonter, alors qu'elle doit aussi créer des images positives et chercher à obtenir des résultats tangibles.

Les activités de groupe peuvent fournir au projet de mentorat la possibilité de s'articuler dans le cadre d'une vision commune. Elles ajoutent à l'expérience du mentorat en fournissant

### Repères pour les tandems en action

- ▶ *Les rencontres de groupes ou la collaboration à une vision commune*
- ▶ *Renforcer les liens avec les parties prenantes*

### Les ressources

- ▶ **Fiche mensuelle d'activités du tandem**
- ▶ **Évaluation et outils d'évaluation : directives aux administrateurs sur le rôle et les buts des questionnaires.**
- ▶ **Questionnaire : le bilan d'une expérience en mentorat (mentor)**
- ▶ **Questionnaire : le bilan d'une expérience en mentorat (mentoré)**
- ▶ **Sondage sur le programme de mentorat**



des occasions de réfléchir et d'établir des balises et des buts communs. Elles favorisent aussi une meilleure gestion des attentes. En effet, les rencontres en groupe encouragent chaque personne à jouer un rôle actif et à exprimer ce qu'elle souhaite accomplir grâce au mentorat. Elles facilitent aussi une meilleure organisation de l'emploi du temps du tandem puisqu'elles mettent souvent l'accent sur la présentation de modèles qui tiendront lieu de repères lors des rencontres à deux.

### **Conseils pratiques**

- ▶ S'en tenir à des activités de groupe lors des rencontres;
- ▶ Faire de la discussion de groupe une priorité, en retirant les présentations formelles si vous sentez que cela répond davantage aux besoins des partenaires;
- ▶ Encourager chaque participant à rédiger à l'avance une liste d'attentes et de dates possibles pour les rencontres mentor/mentoré;
- ▶ S'en tenir à une réunion ou un événement par session de travail en groupe.



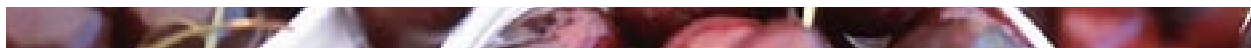
### **La clé du succès : la réunion périodique en groupe**

*Pour apprendre, les personnes ont besoin de s'arrêter et de se livrer à une réflexion critique sur ce qui est en train de se produire. Elles doivent pouvoir questionner, mais aussi se montrer ouvertes à la critique constructive, aux nouvelles idées et même à l'échec. Une rencontre peut rassembler l'ensemble des tandems de votre programme ou seulement le groupe de mentors et de mentorés. La participation des membres du Comité local en mentorat agricole est souhaitable : la présence d'auditeurs intéressés peut s'avérer utile pour cibler les activités ultérieures de l'équipe de coordination auprès des tandems. La réunion d'une durée maximale de deux heures peut se dérouler dans le cadre d'un dîner. Une session de travail en groupe peut porter sur une activité précise ou une combinaison d'activités telles que décrites dans le **Tableau 8**.*



**Tableau 8 UNE GAMME D'ACTIVITÉS POUR LES RENCONTRES EN GROUPE**

<p><b>Activités et méthodes</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Durée</b> 30–45 min.</p> <p><b>Rétroactions : sonder l'expérience de mentorat</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Amorcer le tour de table de l'expérience de mentorat avec les participants qui n'ont pas eu l'occasion de présenter leurs expériences et leurs opinions.</li><li>- Demander ensuite aux autres personnes de faire un court compte-rendu des résultats. Il est conseillé de regrouper les présentations selon leur groupe : les mentors, les mentorés. Sans tomber dans l'indiscrétion, les comptes-rendus devraient inclure de l'information concernant des questions comme la confiance, les conflits informels, le questionnement personnel, etc.</li><li>- Les règles d'échanges et de confidentialité doivent être rappelées au groupe.</li></ul> <p style="text-align: right;">60 min.</p> <p><b>Présentation de cas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Préparer une présentation de trois cas qui pourront être discutés en groupe ou en sous-groupes de travail. Durant chaque présentation, faire ressortir clairement la direction du développement de la relation de mentorat.</li><li>- Chaque cas devrait contenir :<ol style="list-style-type: none"><li>1. un titre évocateur,</li><li>2. une description brève,</li><li>3. une liste des facteurs externes et internes qui ont mené à la situation décrite.</li></ol></li><li>- Une personne de chaque sous-groupe devra présenter une synthèse des commentaires et réflexions sur le cas. Le président de la rencontre doit faire une synthèse générale avant de conclure la session de travail en groupe.</li></ul> <p style="text-align: right;">60 min.</p> <p><b>La planification des rencontres à deux</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Regrouper les personnes afin d'engager une discussion sur leurs attentes dans la relation de mentorat. La question de base est : qu'est-ce que je souhaite accomplir durant une rencontre ?</li><li>- Organiser une rencontre selon les rôles (tandems, mentors, mentorés) pour échanger des idées et recevoir des suggestions.</li><li>- Chaque tandem devrait être encouragé à trouver une idée de rencontre originale : travail de ferme en commun, visite d'une entreprise locale, rendez-vous par courriel ou clavardage, etc.</li></ul> <p style="text-align: right;">30 min.</p> <p><b>Identifier des actions clés (objectifs spécifiques) à suivre</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Demander aux participants (tandems, mentors, mentorés) d'identifier et de rédiger une liste d'actions clés qui peuvent satisfaire leurs attentes.</li><li>- La fiche individuelle devrait contenir :<ul style="list-style-type: none"><li>– un énoncé succinct de la situation que la personne souhaite réaliser/changer,</li><li>– une liste de 5 actions qui doivent être entreprises.</li></ul></li><li>- Demander au participant de soumettre sa fiche à son partenaire à l'occasion de leur prochaine rencontre.</li></ul>
--



## Renforcer les liens avec les parties prenantes

Il est suggéré de commencer à définir des stratégies d'implication des parties prenantes en tenant compte des résultats des consultations locales. L'existence de tandems au travail offre de nombreuses occasions de relancer l'intérêt et de susciter de nouveaux appuis locaux au mentorat. Soyez conscient de l'importance de relancer périodiquement l'intérêt de la communauté pour éviter de perdre son soutien; plusieurs de vos interlocuteurs seront heureux de constater que la rencontre à laquelle ils ont assisté débouche sur des actions concrètes.

### Conseils et outils

Il existe plusieurs manières de véhiculer l'information auprès de votre communauté locale.

- ▶ Tenir une rencontre «porte ouverte» et offrir un souper léger aux mentors, aux mentorés et à leurs proches. Mentors et mentorés seront encouragés à inviter un ami qui pourrait vouloir se joindre au programme.
- ▶ Organiser une «mini exposition» sur le thème du mentorat à l'occasion d'un événement local en prévoyant de l'information écrite.
- ▶ Faites la promotion d'une journée du mentorat en invitant les mentorés à aller travailler avec les mentors.
- ▶ Inviter un leader local à parler à votre groupe en élargissant la participation aux autres membres de la communauté, afin de partager leurs expériences associées au mentorat.
- ▶ Créer une vitrine locale pour illustrer les résultats positifs du programme de mentorat dans la communauté agricole.
- ▶ Être l'hôte d'une rencontre entre deux communautés qui appuient un programme de mentorat, en invitant les partenaires (mentors et mentorés) à se réunir pour un moment de détente.

### **La clé du succès – Un suivi personnalisé du parcours individuel**

*Le tableau qui suit identifie une série de situations où l'équipe de coordination peut intervenir et apporter son aide pour soutenir l'intérêt et la motivation des personnes impliquées dans le programme de mentorat. Chaque activité fait appel au contact personnel et à la communication verbale, et implique généralement le coordonnateur ainsi qu'une ou deux personnes formant le tandem.*



Tableau 9 SUIVI DES PARCOURS INDIVIDUELS

Temps	Activités	Méthodes
30 min.	<b>Idées générales au sujet des objectifs à atteindre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Introduire l'approche qui permet de définir les objectifs à atteindre et leurs actions correspondantes.</li> <li>❖ Expliquer comment préparer une liste d'objectifs spécifiques en lien avec la relation de mentorat et faire valoir l'importance de conclure une entente mutuelle commune.</li> </ul>
60 min.	<b>Plan d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Impliquer mentors et mentorés dans l'élaboration d'un plan d'action commun.</li> <li>❖ Élaborer un plan d'action en fonction des priorités du mentoré.</li> <li>❖ Amener le tandem à prendre des décisions concernant la personne responsable pour chacune des actions; le moment adéquat pour réaliser chacune des actions; combien de temps et d'efforts chacun doit y consacrer.</li> <li>❖ Établir des dates butoirs.</li> <li>❖ Explorer la possibilité de conclure une entente formelle écrite.</li> </ul>
30 min.	<b>Évaluation sommaire à la mi-parcours</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Demander au mentor et au mentoré d'identifier séparément (par écrit) les succès et les leçons apprises depuis les débuts de la relation de mentorat.</li> </ul>
30 min.	<b>Clore une relation de mentorat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Clore une relation de mentorat en difficulté. Faire ressortir les points qui illustrent la dynamique personnelle d'une relation de mentorat et les aspects positifs de l'apprentissage.</li> <li>❖ Clore une relation de mentorat qui arrive à la fin de son engagement commun. Mettre l'accent sur le fait que le mentorat est un processus continu, que la fin d'un projet commun ne veut pas nécessairement dire la fin du processus.</li> </ul>



## 5. TROIS STRATÉGIES POUR DURER : le programme de mentorat agricole local

Le monitoring et l'évaluation sont des aspects critiques du processus et non simplement des éléments qui se greffent à la fin du programme lorsque, par exemple, un groupe de tandems a complété sa première série d'engagements. Tout indique qu'ils permettent d'améliorer le processus et les résultats, et cela en dépit des opinions que les sceptiques peuvent exprimer : « Pourquoi vouloir réinventer la roue ? » ou encore, « Pourquoi ne pas se contenter d'apprendre de nos erreurs et de nos succès, et de ce que d'autres peuvent bien nous apprendre ? ».

Les responsables du programme doivent savoir que, pour mieux s'adapter à l'imprévu et assurer la pérennité du programme, il faut mettre en place des activités organisationnelles qui :

- ▶ **Développent et implantent des mécanismes de monitoring et d'évaluation.**
- ▶ **Révisent et évaluent les progrès et identifient les leçons à tirer des expériences.**
- ▶ **Intègrent les leçons apprises aux façons de procéder et à la stratégie de communication.**

### Repères des stratégies pour durer

- ▶ *Vision originale et évaluation systématique*
- ▶ *Facilitation du travail et dynamique d'accompagnement*
- ▶ *Communiquer pour grandir*

### Les ressources

- ▶ **Fiche d'inscription générale**
- ▶ **Évaluation et outils d'évaluation : directives aux administrateurs sur le rôle et les buts des questionnaires**
- ▶ **Sondage sur le programme de mentorat**
- ▶ **Gabarit pour faire le bilan des mesures, des indicateurs de suivi et des résultats.**
- ▶ **Références**

### Stratégie 1 : Vision originale et évaluation systématique

Le Comité local en mentorat agricole est témoin d'un processus qui a un début (établir un plan d'action accompagné d'un protocole de clôture de la relation, sous le couvert d'une entente mutuelle); un milieu (anticiper et faire face aux obstacles qui surviennent lors du parcours unique en mentorat) et une fin (s'assurer qu'il y a bien eu un apprentissage positif, peu important les circonstances). Ces trois composantes constituent ce qu'on peut appeler les conditions gagnantes d'une relation satisfaisante en mentorat. Pour bien clore une relation, il faut prévoir une évaluation, de même que la reconnaissance et la célébration d'avoir atteint un ou plusieurs objectifs d'apprentissage. Cela profite au mentor autant qu'au mentoré.

L'évaluation d'un programme est une manière de mesurer ce que les personnes impliquées et les participants ont accompli en comparant les résultats obtenus avec la vision originale. L'évaluation permet d'identifier les forces et d'indiquer les aspects qui demandent du travail supplémentaire. Au cours du programme, l'évaluation et les entrevues auront été organisées autour de six préoccupations afin de répondre aux questions concernant les attentes, l'apprentissage avec l'autre, la communication effective, les liens avec la communauté agricole, les actions d'avenir, et la formation des mentors et des mentorés. Comment allez-vous savoir si le programme a effectivement permis d'atteindre les objectifs désirés?

Le succès pourra être déterminé selon les différentes composantes du processus en mentorat : structure de gestion, soutien et encouragement des tandems, projets de mentorat individuels,



capacité de maintenir et de soutenir un engagement, capacité de bien informer les autres personnes. Vous aurez aussi à évaluer les ressources nécessaires pour compléter l'évaluation et déterminer la manière dont vous allez rendre compte à la fois du processus et des résultats. Quatre approches de base permettent l'évaluation de votre programme en mentorat:

**Évaluation des statistiques de sortie :** mesure de la quantité d'activités bénévoles (nombre de mentors et de mentorés, heures de service, valeur monétaire des services rendus, etc). Ouvrez un dossier sur ces données et faites une mise à jour périodique. Parmi les Ressources, un gabarit sert à compiler les mesures et à regrouper la synthèse des résultats selon des indicateurs de suivi.

**Examen de la satisfaction mentor/mentoré:** mesure de la satisfaction des participants, mentorés, mentors et clientèle en contact avec le programme de mentorat. Sondages et entrevues permettent de répondre à des questions comme « Pensez-vous que le programme se déroule bien? » « Qu'est-ce qui devrait changer ? » Plusieurs programmes mènent un sondage de mesure de la satisfaction à la fin de chaque année; la tenue de sondages périodiques ou d'entrevues est recommandée au cours de l'année quand il s'agit d'un nouveau programme, afin d'identifier les problèmes le plus tôt possible. Le document intitulé « Directives aux administrateurs sur le rôle et les buts des questionnaires d'évaluation » fournit une explication sur l'utilisation des questionnaires d'évaluation et suggère des moyens d'adapter un questionnaire à votre situation.

**Évaluation des résultats anticipés :** mesure des résultats du mentorat et de la capacité d'un programme à atteindre des objectifs mesurables. Si l'objectif est d'augmenter le nombre de nouvelles entreprises dirigées par de jeunes entrepreneurs, ou d'augmenter le nombre de jeunes qui ont choisi de faire carrière dans le domaine agricole, déterminez comment et avec quelle fréquence vous allez effectuer une vérification auprès des mentorés. Si vous êtes intéressés par la mesure du gain de confiance, déterminez comment vous allez vous y prendre : entrevues avec les mentors ou sondages auprès des employeurs? Décidez du nombre de fois où ces mesures seront effectuées.

**Comparaison basée sur des normes :** comparez votre programme avec des normes provenant d'une source externe. De nouveaux programmes en mentorat agricole prennent naissance partout dans le monde et sont, grâce à l'Internet, de mieux en mieux connus par le public.

Quelques questions que vous devez considérer dans chacune de ces approches:

- ▶ Quels seront les outils nécessaires pour évaluer le programme de mentorat?
- ▶ Quels obstacles faudra-t-il surmonter dans l'évaluation du programme actuel?
- ▶ Qui aura la responsabilité de développer et de mener le programme d'évaluation à bien ?



## **Conseils et outils**

- ▶ S'assurer qu'une partie de vos ressources sont consacrées à l'évaluation et au monitoring.
- ▶ Rechercher de l'information auprès des autres programmes en mentorat concernant leur processus d'évaluation et de monitoring ; des aspects du processus peuvent convenir à votre initiative.
- ▶ L'évaluation de votre programme de mentorat peut représenter un sujet d'étude intéressant pour un partenaire du domaine de l'éducation.

## **Stratégie 2 : Facilitation du travail et dynamique d'accompagnement**

Faciliter le fonctionnement du groupe constitue votre meilleure tactique. Vous devrez toujours avoir cela en tête lors de vos interventions, qu'il s'agisse de soutien à long terme du processus participatif avec les parties prenantes, ou de soutien lors de réunions en petits groupes. Les personnes qui ont des habiletés dans la gestion dynamique de groupes, la résolution de conflits et d'autres situations sont importantes. La facilitation est un processus conscient d'aide au groupe qui lui permet d'accomplir certaines tâches avec succès. En d'autres mots, la facilitation permet aux membres d'un groupe de se retrouver dans un processus de réflexion, de manière plus efficace.



**Conseils pratiques** La facilitation passe toujours par les règles suivantes :

*Préparation & Introduction*

- ▶ Être clair sur l'objectif et les résultats anticipés.
- ▶ Être prêt à être flexible.
- ▶ Avoir des instructions claires et des questions ciblées à chaque session.
- ▶ Garder le processus aussi simple que possible.
- ▶ Être conscient du temps; ne jamais ambitionner sur ce que l'on peut accomplir.

*Interactions avec les groupes*

- ▶ Éviter la « sur-facilitation ».
- ▶ Utiliser les activités pour créer une atmosphère qui brise les barrières entre les personnes et atténue les éventuels sentiments de menace.
- ▶ Alternier entre les rencontres en petits groupes et l'assemblée plénière, sans en faire trop.
- ▶ Établir un langage commun.

*Documentation*

- ▶ Afficher les synthèses des interventions, une fois complétées (sous forme papier ou en format électronique) et les mettre à la vue des participants.
- ▶ Demander l'aide de rédacteurs qui enregistreront les discussions dans le détail.
- ▶ Rédiger un compte-rendu de réunion le plus tôt possible après la rencontre.

*Implication des autres dans le processus de la facilitation*

- ▶ En travaillant avec des groupes importants, demander l'aide d'assistants formés aux techniques requises et bien préparés à assumer leurs rôles.
- ▶ Déléguer les rôles et les responsabilités.

*Frustrations et préoccupations*

- ▶ Être réceptif aux préoccupations ou aux frustrations des personnes.
- ▶ Donner aux gens le temps de relaxer et de se détendre.
- ▶ La frustration et le conflit représentent une partie saine de la rencontre; apprendre à gérer la situation et à ne pas avoir peur fait partie de l'apprentissage de « facilitateur ».
- ▶ Prendre des risques pendant les rencontres et ne pas essayer d'être parfait. Les personnes aiment parler entre elles et partager leurs idées; si on leur en donne l'occasion, elles vous diront probablement que la rencontre en valait la peine.



### **Stratégie 3 : Communiquer pour grandir**

À chacune des étapes, la communication aura été une composante majeure du succès du programme de mentorat. Sans communication efficace, les parties prenantes du programme seront privées d'une information vitale et ne comprendront peut-être pas les changements. Il est donc essentiel de développer une approche clairement planifiée et une stratégie de communication le plus tôt possible, afin de s'assurer de l'engagement et du soutien des parties prenantes à chaque étape du processus du mentorat. Cette stratégie comprend :

- ▶ Un aperçu général du programme; donnez une brève description du programme et des objectifs;
- ▶ Identifiez votre ou vos auditoires cibles.
- ▶ Les messages-clés qui doivent être bien compris par les parties prenantes et sur lesquels vous voulez qu'elles agissent;
- ▶ Les outils de communication. Assurez-vous d'identifier ceux qui conviennent le mieux au processus pendant son déroulement;
- ▶ Le plan de communication. Ce document identifie l'auditoire cible, les buts, les méthodes, les acteurs et une ligne de temps; ainsi que les coûts (temps) associés à chaque action.

#### ***Pourquoi développer une stratégie de communication ?***

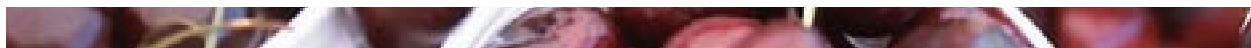
Une stratégie de communication sert à :

- ▶ Sensibiliser et augmenter la compréhension du programme pendant son développement, en particulier pour les points suivants : comment gérer et communiquer les principaux messages et le contenu aux parties prenantes et aux auditoires cibles ?
- ▶ Fournir au commanditaire (éventuel) du programme et au Comité local en mentorat agricole un cadre documenté détaillant les mécanismes et outils de communication les plus appropriés pour les parties prenantes identifiées et les auditoires cibles.
- ▶ Élaborer un système de communication continue portant sur les questions de l'heure, l'implantation de solutions et les mises à jour du programme/projet auprès des parties prenantes.
- ▶ Établir un mécanisme pour rechercher et agir sur la rétroaction, ce qui encourage l'implication des parties prenantes et contribue à leur « vendre » le projet/programme.

#### ***Comment développer une stratégie de communication ?***

Basé sur l'information précédente, le développement des éléments suivants constitue la charpente d'une stratégie de communication :

- ▶ Auditoire cible;
- ▶ Messages clés;
- ▶ Mécanismes et outils de communication;
- ▶ Détails d'implantation - qui, quand et à quel coût.



Le **Tableau 10** fournit pour chaque élément de la stratégie de communication une série de questions précises qui vous guidera dans l'élaboration de votre plan d'action.

**Tableau 10 PLAN D'ACTION POUR LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION**

<p><b>Auditoire cible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identifier l'auditoire cible en considérant les éléments suivants:</li> <li>▶ Qui est susceptible de bénéficier du projet/ programme?</li> <li>▶ Qui devrait être impliqué dans son implantation?</li> <li>▶ Quels sont les sous-groupes et l'auditoire cible au sein de la communauté des parties prenantes?</li> </ul> <p><b>But(s)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Qu'avez-vous l'intention de communiquer aux groupes des parties prenantes?</li> <li>▶ Quels sont les points principaux que les groupes de parties prenantes ont besoin de comprendre et sur lesquels on leur demande d'agir?</li> </ul>	<p><b>Outils de Communication</b></p> <p><b>Qui fera quoi?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels outils de communication et méthodes sont les plus appropriés pour vos groupes de parties prenantes? (ex. électronique, verbal, communications écrites)</li> <li>• Qui sera responsable d'implanter chaque action?</li> </ul> <p><b>À quel moment?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand chacune des actions doit-elle être implantée?</li> </ul> <p><b>Coûts/Temps?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les coûts (ou le temps) associés à chaque action?</li> </ul>
---	---



# RESSOURCES



## 1. GLOSSAIRE DES TERMES RELATIFS AU MENTORAT<sup>4</sup>

**Le mentorat** est une relation interpersonnelle de soutien, d'échange et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit la sagesse qu'elle a acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs personnels et professionnels à atteindre.

**Le mentor** est une personne d'expérience qui possède l'assurance et la sagesse qui l'incite à valoriser le transfert de ses acquis à d'autres personnes moins expérimentées. Elle est donc motivée et disposée à offrir ses compétences, ses connaissances et sa vision de la vie à un plus jeune, afin de soutenir ce dernier dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels.

**Le mentoré** est une personne en quête d'accomplissement personnel et professionnel, motivée à utiliser les connaissances, les habiletés, les valeurs offertes par une personne d'expérience, afin que soit facilitée l'atteinte de ses objectifs personnels et professionnels.

**La relation mentorale** se caractérise par l'ouverture à l'autre, la réciprocité, la gratuité et le volontariat. Elle se développe à long terme, suffisamment pour faciliter le vécu des transitions personnelles et professionnelles, favoriser la réalisation de soi et contribuer au développement des deux personnes impliquées. Elle peut se développer dans le cadre d'un programme formel, lorsqu'une organisation favorise ce mode d'apprentissage et de développement personnel et professionnel. Elle a avantage à être encadrée par des règles éthiques définies en fonction des objectifs visés.

Organisée en programme formel, **l'activité mentorale** a l'avantage d'être encadrée, d'offrir des outils qui soutiennent les tandems, et fait en sorte qu'un plus grand nombre de personnes profite de l'expérience et des compétences d'une personne expérimentée.

<sup>4</sup> Définitions proposées par Mentorat Québec, à partir des ouvrages de référence suivants: *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence* (Cuerrier, 2001), publiée aux Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, et *Des Mentors pour la relève* (Houde, 1995), au Méridien.

























\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

|

|

























































