

Analyse des lacunes dans

du mentor dans
le secteur culturel



Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

Cultural
Human Resources
Council



**Enquête sur les offres de formation
et
évaluation des besoins de formation
pour les
mentors du monde de la culture**

Rapport final

Présenté au
Conseil des ressources humaines du secteur culturel
(CRHSC)

par



Équipe de projet :

**Line Côté, MBA, CRHA
Pierre Morin, M. Sc., CRHA**

5181 Earnscliffe
Montréal, Québec
H3X 2P7
Tél : (514) 489-2332
Télec. : (514) 489-2817
Courriel : line.cote@groupereseauconseil.com

20 décembre 2005

CONTENU

| | |
|---|----|
| SOMMAIRE | 1 |
| 1. Contexte du projet..... | 9 |
| 2. But de l'étude | 9 |
| 3. Méthodologie..... | 10 |
| 4. Conclusions de l'étude | 11 |
| 5. Résultats de l'étude sur les besoins de formation..... | 18 |
| 6. Résultats de l'étude sur les offres de formation | 26 |
| | |
| Annexe A : Échantillon de mentors et de mentorés..... | 34 |
| Annexe B : Programmes de mentorat..... | 35 |
| Annexe C : Organismes de formation..... | 36 |
| Annexe D : Autoévaluation des compétences | 37 |
| Annexe E : Évaluation de la relation de mentorat..... | 53 |
| Annexe F : Analyse de l'offre de formation | 62 |
| Annexe G : Programmes de mentorat en gestion culturelle | 79 |
| Annexe H : Bibliographie | 83 |

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Cette étude sur le mentorat de gestion dans le secteur culturel, commandée par le CRHSC, visait essentiellement à élucider les trois questions suivantes :

- Comment les mentors du secteur culturel perçoivent-ils leurs besoins de formation par rapport à la Charte des compétences?
- Quels établissements d'enseignement et organisations professionnelles offrent une formation destinée aux mentors dans le domaine de la gestion culturelle?
- Jusqu'à quel point les organisations professionnelles et établissements répondent-ils aux besoins de formation identifiés par les mentors du secteur culturel dans le cadre de cette étude?

BESOINS DE FORMATION DES MENTORS DU SECTEUR CULTUREL

- Règle générale, les mentors consultés croient avoir ce qu'il faut pour être de bons mentors;
- Selon les mentors consultés, la capacité de transférer leur expertise plutôt que la capacité de gérer le processus de mentorat représente la compétence la plus importante que doit posséder un mentor;
- Le constat précédent expliquerait donc l'importance que les mentors consultés semblent attribuer aux aptitudes pour la communication. En effet, parmi les besoins exprimés, l'amélioration des aptitudes liées à la communication constitue celui qui a été le plus ressenti par une majorité de mentors;
- Les mentorés consultés, quant à eux, sont beaucoup plus critique quant à la capacité des mentors à établir et à entretenir une relation efficace de mentorat.

FORMATION EN MENTORAT PRÉSENTEMENT OFFERTE

- Il n'existe à peu près pas d'offres de formation destinées aux mentors du secteur culturel;
- Toutefois, des programmes de formation et des colloques portant sur le mentorat existent à l'échelle nationale et régionale, et ce, en anglais et en français;
- De tous les programmes de formation auxquels nous nous sommes intéressés, un seul traitait du mentorat de gestion, et aucun n'était propre au secteur culturel;
- Il existe une offre de formation en coaching de gestion, mais celle-ci ne s'adresse pas spécifiquement au secteur culturel;
- Ces fournisseurs de formation privilégient généralement des méthodes de formation traditionnelles, comme les conférences ou les colloques. Certains offrent toutefois la possibilité de suivre une formation à distance, comme la téléformation;
- Nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que l'offre de formation recensée développe vraiment les compétences recherchées¹, même si la plupart des fournisseurs prétendent offrir une formation théorique combinée avec de la pratique, ce qui est susceptible de favoriser le développement des habiletés des mentors.

CAPACITÉ DE LA FORMATION OFFERTE À RÉPONDRE AUX BESOINS IDENTIFIÉS

- Les fournisseurs de formation en coaching ou en mentorat que nous avons consultés croient que leurs programmes de formation sont assez complets et qu'ils favorisent le développement de presque toutes les habiletés nommées dans la Charte des compétences des mentors. Ces fournisseurs reconnaissent cependant que leurs programmes ne comblent pas les besoins propres au secteur culturel, plus précisément dans le domaine de la gestion des organisations culturelles;
- Certains fournisseurs de formation seraient prêts à modifier leurs programmes afin de mieux répondre aux besoins particuliers du secteur culturel.

¹ Les limites de cette étude ne nous ont pas permis une étude suffisamment approfondie de ces offres de formation.

LES LIMITES DE LA FORMATION

- La formation est loin d'être le moyen privilégié par les mentors pour apprendre à jouer ce rôle ou pour en améliorer la maîtrise.
- Les mentors trouvent beaucoup plus approprié l'apprentissage par l'expérience autodidacte ou par l'action.

RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION 1

SENSIBILISER LES MENTORS À L'IMPORTANCE DE LEUR RÔLE ET À LA NÉCESSITÉ DE SE PRÉPARER À CE RÔLE.

Considérant :

- que les mentors consultés ne semblent pas ressentir le besoin d'acquérir ou d'améliorer les compétences de gestion de la relation de mentorat telles qu'elles sont définies dans la Charte des compétences des mentors;
- que les mentorés consultés ont, pour leur part, relevé des lacunes importantes dans la capacité des mentors à encadrer un processus de mentorat efficace;

Nous recommandons que le CRHSC se donne comme objectif de :

- sensibiliser les mentors du secteur culturel à l'importance de leur rôle dans la réussite de la relation de mentorat, ainsi qu'à la nécessité de se préparer à ce rôle.

À cette fin, le CRHSC pourrait :

- établir un réseau de soutien pour répondre aux besoins des mentors et des mentorés;
- organiser des événements favorisant les rencontres et les échanges entre mentors.

RECOMMANDATION 2

ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES MENTORS S'APPUYANT SUR LA CHARTE DES COMPÉTENCES DES MENTORS ET SUR LES MODES D'APPRENTISSAGE PRIVILÉGIÉS PAR CES DERNIERS.

Considérant :

- que cette étude a mis en lumière l'importance d'une gestion efficace de la relation de mentorat;
- que, au-delà de l'expertise technique du mentor, l'efficacité de cette relation repose sur sa capacité de mettre en place un processus structuré favorisant l'apprentissage du mentoré;
- qu'il est essentiel de tenir compte de la résistance exprimée par les mentors face à une approche de formation traditionnelle.

Nous recommandons que le CRHSC élabore une stratégie de développement des compétences à deux niveaux : (1) un guide pratique pour les mentors et (2) une banque de ressources de formation accessibles aux mentors.

Guide pratique pour les mentors

Nous proposons l'élaboration d'un guide du mentor en plusieurs modules sur la base de la Charte des compétences des mentors en gestion culturelle. Ce guide pourrait être accessible aux mentors, soit sous forme de guide d'accompagnement transmis par le coordonnateur d'un programme de mentorat, soit en version électronique sur le site du CRHSC.

La méthode DACUM² employée pour construire la Charte des compétences des mentors offre la possibilité de produire pour chacune des compétences un ensemble d'activités de réflexion ou d'autoévaluation, d'exercices pratiques, ou même d'outils de travail dont pourra se servir le mentor au cours de sa relation de mentorat.

Diverses ressources pourraient aussi être mises à la disposition des mentors pour les soutenir dans l'exercice de leur fonction : réseau d'échange ou groupes de discussion entre mentors,

² Cette méthode a été utilisée par CARS, qui a par la suite conçu un programme complet de formation pour chacune des compétences de sa charte.

accès à un maître-mentor pour obtenir un soutien personnalisé, code d'éthique du mentor, banque des ressources disponibles au Canada (lectures, fournisseurs de formation, documents audio ou vidéo, suggestions d'activités à pratiquer avec le mentoré, etc.³).

Un tel guide permettrait de faire connaître la Charte des compétences des mentors et d'en assurer la diffusion tant auprès des organisations culturelles ayant implanté un programme de mentorat formel qu'auprès des mentors agissant de façon informelle.

Banque de formation et de ressources d'apprentissage accessibles aux mentors

Les recherches réalisées au cours de cette étude nous ont permis de découvrir quelques établissements d'enseignement et organisations proposant une formation structurée et des ressources d'apprentissage qui nous ont paru adaptées aux besoins des mentors de gestion du secteur culturel (voir la section 6 et l'annexe G du présent rapport)

Nous recommandons que le CRHSC :

- facilite la diffusion de l'information sur ces offres de formation en orientant les mentors désireux de suivre une formation structurée vers des ressources susceptibles de les aider à améliorer leurs compétences.

³ Nous pensons ici à un guide semblable au *Career Architect* (Lominger), qui a pour but de faciliter la gestion par compétences. Voir *Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent* ([William C. Byham](#), [Audrey B. Smith](#), [Matthew J. Paese](#)).

RECOMMANDATION 3

SENSIBILISER LES ORGANISATIONS CULTURELLES AUX MEILLEURES PRATIQUES À PRIVILÉGIER LA MISE EN PLACE DE PROGRAMMES DE MENTORAT EFFICACES.

Considérant :

- Que le mentorat est un moyen d'apprentissage qui a habituellement pour but d'aider un individu à déterminer ses objectifs personnels et professionnels;
- Que, dans le secteur culturel, on assiste à l'émergence de programmes de mentorat axés sur les besoins de développement des organisations culturelles plutôt que strictement sur les besoins de développement individuel;
- Que ces programmes cherchent à répondre aux besoins des organisations du secteur culturel, en l'occurrence :
 - ◆ faciliter l'intégration et l'adaptation des gestionnaires dans les organisations du secteur culturel;
 - ◆ soutenir le développement organisationnel des entreprises culturelles;
 - ◆ préparer la relève par le transfert de l'expertise et de la mémoire organisationnelle.
- Que le mentorat de gestion dans le secteur culturel prend bien des formes (coaching, stages, consultation, etc.) et qu'il va au-delà du concept défini de mentorat;
- **Que la variété et la flexibilité des modes de prestation du mentorat sont une façon de répondre aux besoins différents des organisations culturelles et d'étendre de cette pratique;**

Nous recommandons que le CRHSC intervienne auprès des organisations culturelles afin de les informer sur :

- les différentes formes de mentorat qui font leur apparition dans les organisations culturelles;
- les critères de sélection pour les mentors;
- un code de déontologie pour les mentors;
- le déroulement typique d'une séance d'orientation pour les mentors et les mentorés;
- des modèles d'évaluation des programmes de mentorat.

Pour y parvenir, nous recommandons la publication d'un recueil des meilleures pratiques à privilégier pour la mise en place de programmes de mentorat à l'intention des organisations du

secteur culturel. Un tel outil permettrait aux organisations de mettre au point une approche de mentorat sur mesure visant à répondre aux besoins du secteur culturel.

Pour élaborer cet outil, le CRHSC pourrait s'inspirer d'ouvrages déjà existants, comme :

- le guide *Coaching, Mentoring and Succession Planning* du *Cultural Careers Council of Ontario*;
- les différents guides de la Collection Mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship;
- Le *Final Report Summary*, préparé par Darlene McCue, ainsi que l'article intitulé *Mentoring From A Social Cognitive Learning Perspective: Reflections For The Museum Sector*, rédigé par Joy Davis à la suite du *Museum Leadership Development Pilot Project* qu'ont réalisé, en association, la *School of Public Administration* et le *Cultural Resource Management Program* de la *University of Victoria*, le *Royal British Columbia Museum* et le *Provincial Museum of Alberta*;
- le Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise produit par le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Le rapport de recherche réalisé par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, rapport intitulé *Les programmes de mentorat dans la fonction publique fédérale : État de la situation et pratiques exemplaires*;
- le Guide sur le mentorat conçu pour la fonction publique du Canada.
- Les ressources d'information et les références fournies par la *International Mentoring Association (IMA)*.

1. CONTEXTE DU PROJET

En réponse au problème des organisations culturelles au chapitre du recrutement et de la rétention de gestionnaires culturels, la Conférence canadienne des arts a entrepris le projet « Gestion créative ». Les gens du plan d'action de Gestion créative, qui voient le mentorat comme un moyen important de contribuer au développement professionnel, ont formulé les recommandations suivantes :

« Le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des arts du Canada devraient réaliser une étude pratique du mentorat dans le secteur culturel, évaluer la pertinence de former de nouveaux mentors et, le cas échéant, réunir les ressources requises à cette fin. Une telle étude devrait être effectuée en considérant les programmes de développement des compétences, de stabilisation et de développement organisationnel présentement en cours et en sollicitant les avis des universités, des collèges et des organismes spécialisés de formation. »⁴

(Recommandation 14)

Différentes recherches ont été menées pour donner suite aux recommandations émises par les gens du plan d'action de Gestion créative en ce qui a trait au mentorat. La présente étude a d'ailleurs été préparée dans la foulée de ces recommandations.

2. BUT DE L'ÉTUDE

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) a entrepris la présente étude dans le but de :

- Connaître la perception des mentors du secteur culturel sur leurs besoins en formation par rapport à la charte et au profil des compétences;
- Déterminer les organisations professionnelles, établissements d'enseignement et organismes de formation canadiens qui donnent une formation destinée aux mentors en gestion culturelle.

⁴ CRHSC, *Mentorship Strategy for Managers and Administrators of Cultural Organizations, Creative Management Project* (projet « Gestion créative »), mars 2005, p. 2.

- Évaluer dans quelle mesure ces établissements d'enseignement et ces organisations professionnelles peuvent pourvoir aux besoins en matière de formation qu'ont relevé un échantillon de mentors du secteur culturel dans le cadre de cette étude.

3. MÉTHODOLOGIE

Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté la méthodologie suivante :

| OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES | OBJECTIFS POURSUIVIS | ÉCHANTILLON VISÉ | NOMBRE VISÉ |
|---|---|---|-------------|
| RECHERCHE SUR INTERNET | <ol style="list-style-type: none"> 1. Effectuer une recherche documentaire sur les pratiques de formation en mentorat; 2. Effectuer une recherche sur la formation en mentorat actuellement offerte. | Fournisseurs de formation en mentorat de gestion | Environ 10 |
| QUESTIONNAIRE SUR L'OFFRE DE FORMATION | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recenser les pratiques en matière de formation pour les mentors; 2. Réaliser une analyse comparative des pratiques de formation relativement à la Charte des compétences. | Fournisseurs de formation en mentorat et en coaching de gestion | Environ 10 |
| QUESTIONNAIRE D'AUTOÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION | <ol style="list-style-type: none"> 1. Déterminer, sur la base des compétences établies dans la charte, les besoins de formation à combler. | Mentors du secteur culturel | 15 |
| QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES MENTORS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Déterminer, sur la base des compétences établies dans la charte, les besoins de formation à combler | Mentorés | 5 |

En premier lieu, nous avons effectué des recherches sur Internet et des recherches documentaires sur les programmes de mentorat formel dans le secteur culturel qui existent au Canada.

Le but de cette étude est triple :

- Dresser une liste de mentors et mentorés à qui demander de répondre à un questionnaire sur les besoins en matière de formation;
- Comparer les programmes de mentorat qui existent actuellement (voir l'annexe B);
- Comparer les offres de formation qui existent actuellement (voir l'annexe C).

En second lieu, nous avons conçu deux questionnaires : l'un permettant de définir les besoins en matière de formation des mentors, l'autre d'évaluer les offres de formation en mentorat, plus précisément de formation destinée aux mentors. Les questionnaires sont tous deux fondés sur la Charte des compétences des mentors.

4. PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

4.1 LE CONCEPT DE MENTORAT

« Mentor est un personnage de la mythologie grecque; c'est un ami d'Ulysse. Tenu de vaquer à ses occupations de conquérant et de guerrier, ce dernier lui confie son fils Télémaque, car il reconnaît à Mentor une grande sagesse qui peut faire de lui un bon précepteur et un conseiller avisé. »

« Mentor : Vieux comme Ulysse », Le mentorat et le monde du travail

De tous les temps, dans toutes les cultures, les sages ont initié et soutenu les novices. De nos jours, le rôle de mentor est sensiblement le même, c'est-à-dire que le mentor est à la fois un conseiller, un enseignant et un modèle.

Le mentorat est une activité qui est revenue en force de nos jours. Avec le départ massif des *baby boomers* qui quittent le marché du travail ou réduisent leur temps de présence au travail, les organisations craignent de rencontrer d'énormes difficultés à recruter et à retenir une relève qualifiée. C'est ainsi qu'ont vu le jour une multitude d'expériences et de programmes de mentorat. Ces pratiques ont pour objectif de soutenir des jeunes dans leur développement professionnel ou psychosocial.

Au Canada comme aux États-Unis, ces programmes sont de plus en plus présents dans les organisations, car ils sont perçus comme un excellent moyen de favoriser le « développement du potentiel menant à la réussite personnelle et à l'accomplissement de soi dans le milieu du travail au profit de l'individu et de l'entreprise ⁵ ». Le mentorat formel est une pratique récente qui se développe parallèlement à d'autres pratiques, parfois semblables, quoique différentes les unes des autres. Par conséquent, une certaine confusion règne quant à la définition du rôle et des responsabilités du mentor.

« Mentorat », « coaching » et « consultation » sont quelques-uns des termes qui *désignent le rôle joué par une personne plus expérimentée en vue de soutenir, d'aider, de conseiller, de diriger une personne plus jeune ou moins expérimentée*. Ces mots renvoient cependant à des réalités distinctes. Il nous semble donc important, dans le cadre de cette étude, de distinguer les deux principales formes émergentes dans le secteur culturel, soit le mentorat et le coaching.

MENTORAT :

Le mentorat se définit comme une relation d'« aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, apportée sur une longue période par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné » (Grand dictionnaire terminologique 2005). Galbraith et Cohen, dans leur livre *Mentoring : New Strategies and Challenges*, définissent le mentorat comme un mode d'apprentissage où le mentor met ses connaissances, ses compétences et son expérience au profit de son mentoré pour l'assister dans l'accomplissement de ses propres objectifs.

⁵ CUERRIER, Christine, *Le mentorat et le monde du travail au Canada : un modèle de référence*, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2003, p. 12

COACHING:

Le coaching, par ailleurs, désigne un « accompagnement individuel qui répond à des besoins particuliers de développement et d'amélioration des compétences requises pour un poste, à court ou à moyen terme, à tous les niveaux de l'entreprise, dans une perspective générale de rentabilité financière (Grand dictionnaire terminologique 2005).

Cet accompagnement peut être offert par le supérieur hiérarchique ou une personne expérimentée, à l'interne ou à l'externe, qui transmet son savoir-faire et qui adresse des conseils ou des suggestions sur la manière d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif.

La revue de littérature sur le sujet nous a permis de mettre en lumière les similitudes et les différences entre une relation de mentorat et une relation de coaching.

SIMILITUDES DU MENTORAT ET DU COACHING

- Une relation entre deux personnes :
 - Une personne reconnue officiellement pour son expérience et son expertise;
 - Une personne moins expérimentée qui désire apprendre.

- Une relation centrée sur des besoins à satisfaire ou des objectifs à atteindre;
- Une relation de soutien qui suppose le transfert de l'expérience et de l'expertise;
- Une relation qui favorise l'autonomie professionnelle et l'apprentissage.

| DIFFÉRENCES | |
|--|--|
| LE MENTORAT | LE COACHING |
| 1. Le mentorat vise d'abord à répondre aux besoins personnels et professionnels du mentoré. | 1. Le coaching vise le développement de compétences précises dans le but d'améliorer la performance individuelle et organisationnelle. |
| 2. Les activités d'apprentissage sont orientées sur l'attitude, le savoir-être. | 2. Les activités d'apprentissage sont orientées sur le savoir-faire. |
| 3. L'engagement du mentor est plutôt d'ordre politique et social. | 3. L'engagement du coach est d'ordre technique et professionnel. |
| 4. On vise l'actualisation du potentiel du mentoré. | 4. On vise l'utilisation efficace et l'amélioration des compétences actuelles du protégé. |
| 5. Les interactions peuvent posséder une composant affective, de même qu'une composante professionnelle. | 5. Les interactions avec le protégé sont principalement à caractère professionnel. |
| 6. La relation mentorale se construit à long terme. | 6. La relation de coaching est à court terme et s'inscrit dans un contexte plus restreint. |
| 7. Un mentor est avant tout un modèle. | 7. Un coach est avant tout un expert. |
| 8. Le mentor ne doit pas être le supérieur immédiat du mentoré. | 8. Le coach peut être le supérieur immédiat du protégé. |
| 9. Le mentorat est habituellement une relation volontaire et bénévole. | 9. Le coach peut être rémunéré. |

4.2 COMPARAISON ENTRE LE MENTORAT DE GESTION ET LE COACHING DE GESTION DANS LES ORGANISATIONS CULTURELLES

RELATIONS DE MENTORAT ET DE COACHING

Même si les limites de ce projet nous ont empêchés de réaliser une analyse approfondie de tous les programmes destinés aux gestionnaires du secteur culturel. Toutefois, nos recherches ont révélé qu'un bon nombre des programmes mis en œuvre dans le secteur culturel ne correspondent pas à programme type de mentorat. En fait, le concept de mentorat a souvent été adapté ou modifié pour répondre aux besoins propres à certaines organisations culturelles, ou encore pour faciliter le transfert d'expertise en gestion d'organisations culturelles.

Dans le questionnaire d'analyse de l'offre de formation, nous proposons les définitions suivantes du mentorat et du coaching, puis nous demandions aux répondants de choisir celle qui décrivait le mieux leur rôle et leur relation avec leur(s) mentoré(s).

LE MENTORAT ET LE COACHING

MENTORAT:

Personne expérimentée, reconnue et crédible (mentor) qui fournit à une personne moins expérimentée (mentoré), à titre de guide, de conseiller et de modèle, une aide personnelle et à caractère confidentiel favorisant le développement et l'apprentissage et qui partage avec celle-ci son vécu, son expertise et sa vision.

COACHING:

Accompagnement individuel d'une personne pour favoriser l'actualisation de ses potentialités et de ses compétences professionnelles ou pour résoudre des difficultés contextualisées.

Plus du tiers des répondants nous ont dit que les deux définitions étaient applicables à leur expérience. Quant aux autres répondants, ils ont été autant à choisir la définition proposée du mentorat qu'à choisir celle du coaching. Ces résultats confirment notre impression que des relations de coaching existent bel et bien dans les programmes de mentorat en gestion culturelle.

Ce constat est important puisque le but de cette étude est, notamment, de déterminer les besoins de formation des personnes qui apportent un soutien aux gestionnaires culturels. Les personnes qui trouvent que la définition de coaching décrit le mieux leur rôle se voient essentiellement comme des experts, tandis que celles pour qui la définition de mentorat est plus appropriée se considèrent, d'abord et avant tout, comme des modèles. Bien que ces deux rôles aient beaucoup en commun, chacun requiert des habiletés et un niveau de compétence particuliers.

DES PROGRAMMES FLEXIBLES ET D'UNE PORTÉE TRÈS LARGE

Malgré la popularité grandissante du mentorat en gestion culturelle, nous constatons que la plupart des programmes évalués reposent sur des objectifs généraux, qui permettent donc la réalisation d'une variété de projets.

| OBJECTIFS DU PROGRAMME | ORGANISATIONS |
|---|--|
| ■ Offrir un soutien pour des projets de développement organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brigade Volante (Conseil des Arts du Canada) ➤ Patrimoine canadien ➤ Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse ➤ Fondation de l'entrepreneurship |
| ■ Offrir des possibilités de stages auprès de mentors | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brigade Volante ➤ Association canadienne de production de films et de télévision |
| ■ Faciliter l'intégration de nouveaux employés à la culture organisationnelle | <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Grant MacEwan College</i> ➤ Association canadienne de production de films et de télévision |
| ■ Faciliter le développement des compétences en gestion | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Patrimoine canadien ➤ Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse ➤ Partenariat entre la <i>University of Victoria (School of Public Administration)</i>, le <i>Royal British Columbia Museum</i> et le <i>Provincial Museum of Alberta</i> ➤ Fondation de l'entrepreneurship |

PEU DE FORMATION POUR LES MENTORS

D'après notre étude, au sein des organisations mentionnées ci-dessus, une formation structurée est très rarement offerte dans le cadre des programmes de mentorat. Lorsque interrogés sur la manière dont ils ont développé leurs compétences, la très grande majorité des mentors ont répondu « par l'expérience ou sur le tas ».

Au Québec, tous les mentors consultés déclarent ne pas avoir reçu de formation pour les préparer à jouer leur rôle. Ces derniers ont tous participé à des projets soutenus par la Brigade Volante. Cette organisation est très consciente de ce manque et entend y remédier au cours de la prochaine année. D'autres programmes du secteur culturel québécois donnent quand même accès à de l'information générale. La Fondation de l'entrepreneurship, par exemple, organise des ateliers et fournit de la documentation, dont des guides pratiques sur le rôle de mentor.

Plus de la moitié des mentors du reste du Canada disent, quant à eux, avoir reçu de l'« information sur le mentorat et ses enjeux » et avoir bénéficié de l'« appui d'une personne-ressource ». Certains ont également pu se référer à un « guide d'accompagnement pour les intervenants, les mentors et les mentorés ».

Les recherches menées en 2001 et en 2003 par Christine Cuerrier, directrice de la recherche à la Fondation de l'entrepreneurship et responsable de la recherche sur le mentorat à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), proposent des pistes de réflexion quant à la pratique mentorale au Canada. Ces recherches ont été réalisées en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario, au Nouveau-Brunswick, à Terre-Neuve et au Québec. Madame Cuerrier, dans son livre intitulé *Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques*⁶, précise que la formation offerte aux mentors se veut généralement une introduction au rôle de mentor qui permet à ces derniers d'obtenir de l'information sur les particularités du programme de mentorat auquel ils participeront. Cette composante de la formation des mentors prend souvent la forme d'ateliers d'initiation accompagnés, dans certains cas, de rencontres facultatives. Des programmes offerts dans ces provinces, 40 % ne proposent aucune formation structurée à l'intention des mentors. L'auteure croit que « la formation ne peut que contribuer à la poursuite d'une relation mentorale efficiente et de qualité »⁷. C'est pourquoi elle recommande que tout

⁶ CUERRIER, Christine, *Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques*, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2003, 488 p.

⁷ CUERRIER, Christine, *Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques*, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2003, p.27

programme de mentorat comprenne une formation structurée, dont elle établit les bases : la formation devrait consister en une séance d'orientation et une trousse d'accompagnement incluant des exercices et des lectures sur (1) les fonctions mentoriales, sur (2) l'établissement d'une bonne relation de mentorat et, enfin, sur (3) l'éthique et la déontologie. Idéalement, les programmes devraient offrir des possibilités de rencontres ou de formation sur les thèmes qui touchent les aptitudes pour la communication, le développement de carrière, etc.

D'abord et avant tout, l'offre de formation en mentorat devrait s'appuyer sur une analyse rigoureuse des besoins de formation des mentors, d'où l'objet de notre étude.

5. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LES BESOINS DE FORMATION

5.1 DESCRIPTION DES RÉPONDANTS À NOTRE ÉTUDE

En tout, 21 personnes ont participé à notre étude, plus précisément 15 mentors et 6 mentorés, soit une personne de plus que notre objectif (voir l'annexe A). Par ailleurs, nous avons consulté des gens des cinq régions principales du Canada, à savoir les provinces Atlantiques (2 répondants), le Québec (8 répondants), l'Ontario (3 répondants), les Prairies (6 répondants) et la Colombie-Britannique (2 répondants). En fait, l'échantillon de répondants est proportionnel à la répartition géographique de la main-d'œuvre dans le secteur culturel au Canada, à l'exception de l'Ontario. Parmi les répondants, on compte aussi 2 francophones de l'extérieur du Québec et 2 autochtones.

En ce qui concerne la représentation des sous-secteurs, 5 répondants travaillent dans plus d'une discipline, alors que les 16 autres travaillent dans l'un des quatre sous-secteurs suivants : arts de la scène, cinéma et télévision, musique et enregistrement, et arts visuels.

PROFIL DES RÉPONDANTS À NOTRE ÉTUDE

PROFIL DES MENTORS INTERROGÉS (TOTAL : 15)

- La majorité des mentors interrogés ont au moins 45 ans.
- La plupart des répondants sont soit membre de conseil soit cadre supérieur. Les autres répondants sont des consultants privés et des cadres à la retraite.
- La moitié de nos répondants ont assumé le rôle de mentor pendant plus de 5 ans et, l'autre moitié, entre 1 et 5 ans.
- Tous ont exercé le rôle de mentor plus d'une fois. Plus de la moitié d'entre eux ont participé à au moins 5 projets de mentorat.
- Seulement un mentor sur trois a été directement sollicité par la personne qui souhaitait entretenir une relation de mentorat. Tous les autres mentors interrogés ont été sollicités par une tierce partie, comme un client, un directeur général ou un groupe d'artistes.

PROFIL DES MENTORÉS INTERROGÉS (TOTAL : 6)

- La majorité des répondants ont entre 25 et 34 ans.
- Il s'agit de membres de conseil, de directeurs généraux et de cadres intermédiaires.
- La moitié des mentorés n'ont eu qu'une seule relation de mentorat.
- La plupart des mentorés ont trouvé leur mentor grâce à leur réseau personnel de contacts.

CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DES PROGRAMMES DE MENTORAT ET DES PROJETS AUXQUELS LES RÉPONDANTS À NOTRE ÉTUDE ONT PARTICIPÉ

- La plupart des projets ont duré moins d'un an.
- Près de la moitié des répondants ont participé à des projets de mentorat formels et informels. Chez les autres répondants, un nombre égal a participé à l'une ou l'autre des deux formes de mentorat.
- Pour presque la moitié des mentors interrogés, le transfert d'expertise constitue la raison principale de leur programme de mentorat respectif. Quelques-uns des programmes sont voués au développement professionnel et personnel d'employés qui ont un grand potentiel ou à la promotion d'une culture organisationnelle.
- Deux tiers des mentorés ont participé à un programme ayant pour but de faciliter leur intégration dans une culture organisationnelle.
- La majorité des mentors interrogés n'ont pas répondu à la question où il fallait choisir un terme décrivant le mieux leur relation avec leur mentoré. Ceux qui y ont répondu ont choisi « mentorat » ou « coaching » pour qualifier leur relation.
- Deux tiers des mentors ont établi une entente contractuelle prévoyant la rémunération du mentor. La moitié de ceux-ci ont agi comme mentor dans le cadre de leur activité professionnelle. Rares sont ceux qui l'ont fait bénévolement.
- Aucun mentor québécois interrogé n'a indiqué qu'il avait eu accès à une forme quelconque de soutien (aide humaine ou ressources documentaires) pour l'aider dans son rôle de mentor. En revanche, la plupart des mentors d'ailleurs au Canada ont mentionné avoir bénéficié de différentes formes d'aide, comme une personne-ressource, de l'information sur le mentorat et ses enjeux, des colloques et de la formation, ou encore des guides d'accompagnement.

5.2 RÉSULTATS DE L'AUTOÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES MENTORS

Afin de faciliter la compréhension de l'analyse qui a été faite des réponses obtenues au cours de notre étude, voici un rappel des caractéristiques principales de la grille d'évaluation des compétences utilisée :

- Elle reproduit intégralement les énoncés de la Charte des compétences des mentors;
- Chacune des sections, de A à J, correspond à l'un des champs de compétence de la charte;
- Chacun des champs comporte de nombreux énoncés correspondant aux habiletés mentionnées dans la charte;
- Dans l'autoévaluation (dans le cas des mentors) et l'évaluation (dans le cas des mentorés), les répondants devaient évaluer chacune des habiletés selon l'échelle suivante :

**0 – NE S'APPLIQUE PAS;
I – NE MAÎTRISE PAS DU TOUT CETTE COMPÉTENCE; II – À AMÉLIORER;
III – ADÉQUATE; IV – MAÎTRISE TRÈS BIEN CETTE COMPÉTENCE.**

Un exemplaire de chacun des questionnaires se trouve aux annexes D et E.

En règle générale, les mentors qui se sont prêtés à cette autoévaluation semblent penser avoir « ce qu'il faut » pour assumer leur fonction de mentor avec compétence. En effet, en tout, seulement 18 % des habiletés ont été évaluées au niveau I ou II, c'est-à-dire en deçà de « Adéquate » (niveau III, voir le tableau 1). Autrement dit, dans l'ensemble, les mentors consultés se sont donné une note de 82 % pour ce qui est des compétences professionnelles que les mentors devraient avoir.

Les mentorés qui ont répondu au questionnaire ont, quant à eux, une opinion beaucoup plus critique des compétences de leur mentor : 42 % des habiletés ont été évaluées en deçà de « Adéquate » (voir le tableau 1). Les mentors de ces derniers recevraient donc une note moyenne de 58 %!

Le tableau 1 montre également une nette divergence entre la perception des mentors et des mentorés consultés relativement aux champs de compétence qui nécessitent une plus grande amélioration. Le seul champ de compétence qui ait fait l'unanimité est la capacité à « conclure une démarche de mentorat » (H).

TABLEAU 1 : ÉVALUATION DES CHAMPS DE COMPÉTENCE

| AUTOÉVALUATION DES MENTORS (nombre de répondants : 15) | | ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES MENTORS PAR LES MENTORÉS (nombre de répondants : 6) | |
|---|---------------------------|--|---------------------------|
| Dans bien des cas, la maîtrise des habiletés propres à un champ de compétence ⁸ n'était même pas considérée comme adéquate (niveau I ou II) | | Dans bien des cas, la maîtrise des habiletés propres à un champ de compétence ⁹ n'était même pas considérée comme adéquate (niveau I ou II) | |
| Conclure une démarche de mentorat (champ de compétence H) | 17/60 (28 %) | Guider le mentoré dans la réalisation de son programme de travail (champ de compétence E) | 21/42 (50 %) |
| Établir les bases d'une relation de mentorat (champ de compétence B) | 15/60 (25 %) | Conclure une démarche de mentorat (champ de compétence H) | 11/24 (46 %) |
| Planifier et organiser une démarche de mentorat (champ de compétence C) | 12/60 (20 %) | Fournir des occasions de développement personnel et professionnel dans le cadre d'une relation de mentorat (champ de compétence G) | 16/36 (44 %) |
| Guider le mentoré dans la réalisation de son programme de travail (champ de compétence E) | 19/105 (18 %) | Établir un programme de travail (champ de compétence D) | 8/18 (44 %) |
| Fournir au mentoré des occasions de développement personnel et professionnel dans le cadre d'une relation de mentorat (champ de compétence G) | 16/90 (18 %) | Planifier et organiser une démarche de mentorat (champ de compétence C) | 10/24 (42 %) |
| Déterminer les besoins d'une personne désireuse d'entreprendre une relation de mentorat (champ de compétence A) | 15/90 (17 %) | Partager ses connaissances du secteur culturel (champ de compétence F) | 15/36 (42 %) |
| Partager ses connaissances du secteur culturel (champ de compétence F) | 10/90 (11 %) | Indiquer votre besoin d'entreprendre une relation de mentorat (champ de compétence A) | 14/36 (39 %) |
| Établir un programme de travail (champ de compétence D) | 5/45 (11 %) | Établir les bases d'une relation de mentorat (champ de compétence B) | 7/24 (29 %) |
| TOTAL : | 109/600 (18 %) | TOTAL : | 102/240 (42 %) |
| N.B. : Le dénominateur correspond au nombre d'habiletés à l'intérieur d'un champ de compétence multiplié par le nombre de répondants, c'est-à-dire 15 mentors ou 6 mentorés. Par exemple, au champ de compétence H, où il y avait 4 habiletés, le dénominateur est 60 du côté des mentors, soit le nombre d'habiletés (4) multiplié par le nombre de répondants (15). | | | |

Les différences entre la perception des mentors et celle des mentorés sont tout aussi évidentes quand il est question d'habiletés précises (tableau 2). Les habiletés qui, selon les mentors, exigeraient une plus grande amélioration sont celles requises au début (B4) et à la fin (H1 et H3) de la démarche de mentorat, tandis que celles que les mentorés ont indiquées sont, en grande

⁸ Voir le questionnaire sur l'établissement des besoins de formation et l'autoévaluation des compétences à l'annexe D.

⁹ Voir le questionnaire sur l'évaluation des habiletés du mentor par le mentoré à l'annexe E.

partie, des habiletés dont le mentor doit faire preuve au cours de la démarche de mentorat (E2, E7, F4 et F5). Toutefois, mentors et mentorés s'accordent sur deux points : d'une part, le besoin pour les mentors d'apprendre à « encourager le mentoré à assurer un équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle » (G6) plus adéquatement et, d'autre part, la nécessité pour les mentors d'être davantage en mesure de guider les mentorés dans la réalisation de leur programme de travail (champ de compétence E), quoique les mentors (E1) et les mentorés (E2 et E7) aient indiqué différentes habiletés à améliorer à l'intérieur même de ce champ de compétence.

TABLEAU 2 : ÉVALUATION D'HABILETÉS PRÉCISES

| AUTOÉVALUATION DES MENTORS (nombre de répondants : 15) | | ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES MENTORS PAR LES MENTORÉS (nombre de répondants : 6) | |
|--|----------------|---|---------------|
| Habilités dont au moins 5 mentors ne considèrent pas la maîtrise adéquate (niveau I ou II) | | Habilités dont au moins 4 mentorés ne considèrent pas la maîtrise adéquate (niveau I ou II) | |
| Évaluer sa performance dans le rôle de mentor (H1) | 7/15 (47 %) | Relever les lacunes dans l'expérience professionnelle et les compétences du mentoré (A5) | 4/6 (67 %) |
| Encourager le mentoré à assurer un équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle (G6) | 6/15 (40 %) | Poser des questions confrontantes (E2) | 4/6 (67 %) |
| Convenir de faire le point périodiquement sur la qualité de la relation mentor-mentoré (B4) | 5/15 (33 %) | Donner de la rétroaction (E7) | 4/6 (67 %) |
| Suivre le progrès du mentoré (E1) | 5/15 (33 %) | Faciliter l'accès à un réseau de contacts, de relations (F4) | 4/6 (67 %) |
| Évaluer avec le mentoré la relation de mentorat et la démarche suivie (H3) | 5/15 (33 %) | Recommander des organismes ou organisations du secteur culturel et des activités de perfectionnement professionnel (F5) | 4/6 (67 %) |
| | | Encourager le mentoré à assurer un équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle (G6) | 4/6 (67 %) |

5.3 PRIORITÉS DE FORMATION INDICUÉES PAR LES MENTORS CONSULTÉS

Dans l'ensemble, les mentors interrogés ont indiqué très peu de besoins communs en matière de formation (voir le tableau 3). Seule « **communiquer efficacement** » a été nommée par un bon nombre de mentors comme habileté nécessitant une amélioration.

TABLEAU 3 : PRIORITÉS DE FORMATION DES MENTORS

| HABILETÉS | # |
|---|----------------|
| Communiquer efficacement (champ de compétence I) | 6/15 (40 %) |
| Déterminer les besoins d'une personne désireuse d'entreprendre une relation de mentorat (champ de compétence A) | 4/15 (27 %) |
| Guider le mentoré dans la réalisation de son programme de travail (champ de compétence E) | 3/15 (20 %) |

Il n'y a aucune corrélation entre les conclusions tirées de l'autoévaluation (voir les tableaux 1 et 2), basée sur la Charte des compétences des mentors, et les habiletés indiquées comme priorités de formation (voir le tableau 3). Cette divergence porte à croire que les répondants jugent que les habiletés dont la maîtrise est inadéquate (c'est-à-dire aux niveaux I et II dans les questionnaires) ne sont pas assez importantes pour faire partie des priorités de formation.

5.4 IMPORTANCE DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ÉNUMÉRÉES DANS LA CHARTE DES COMPÉTENCES

La structure de la Charte des compétences des mentors — de la section A à la section H — correspond, en grande partie, au processus d'une relation de mentorat. Le contenu et la présentation de la charte dénotent l'importance, pour les mentors, de maîtriser les habiletés nécessaires à chaque étape de la relation de mentorat. Mais les mentors interrogés voient-ils la chose du même œil? Pour le savoir, nous leur avons demandé quelles sont, à leur avis, les 5 habiletés qu'il est essentiel de maîtriser pour être un bon mentor.

Voici les habiletés le plus souvent mentionnées :

- La facilité à partager ses connaissances et son expérience;
- Les aptitudes à la communication, dont la capacité de donner de la rétroaction et d'avoir une écoute active;
- La capacité d'aborder avec un grand enthousiasme la démarche de mentorat, notamment la volonté de s'engager dans une relation de mentorat;
- La capacité de faire preuve de jugement et d'examiner à fond une question;
- La capacité d'analyse.

D'après les mentors interrogés, l'aptitude à transmettre son expertise, plutôt que l'aptitude à encadrer la démarche de mentorat, représente la plus importante des compétences requises. Il n'est donc pas étonnant que ces derniers accordent une telle importance aux aptitudes à la

communication, au discernement, à l'esprit critique et à l'enthousiasme envers la démarche de mentorat — autant d'éléments essentiels au partage et au transfert efficaces des connaissances et de l'expertise.

Les mentors consultés ne semblent pas prêts à faire de l'habileté à encadrer une démarche de mentorat une priorité. Il en est peut-être ainsi parce que l'idée de « démarche de mentorat » rappelle celle du « mentorat formel », alors qu'un bon nombre d'entre eux préfèrent une approche informelle.

Les commentaires d'un répondant renforcent d'ailleurs cette hypothèse :

« Je me demande, en fait, s'il est possible de codifier et de formaliser efficacement une démarche qui est depuis toujours informelle. Dans la plupart des cas, la pierre angulaire du mentorat est tout simplement une bonne relation, caractérisée par l'admiration et le respect d'un novice pour une personne chevronnée qui, en retour, l'affectionne et l'encourage. De tels sentiments peuvent-ils exister au sein d'une relation qui est établie dans un cadre structuré? La question est discutable. »

L'importance accordée au processus de mentorat dans la Charte des compétences serait-elle exagérée? Probablement pas, à en juger par les résultats des évaluations des mentorés et le contenu des programmes de formation en mentorat. À la section suivante du présent rapport, nous étudions d'ailleurs attentivement ces programmes, ainsi que d'autres sources.

5.5 LES HABILITÉS QUE LES MENTORS JUGENT LES PLUS IMPORTANTES SONT-ELLES INNÉES OU PEUVENT-ELLES ÊTRE ACQUISES?

Les mentors interrogés ne s'entendent pas quant au caractère inné ou acquis des habiletés essentielles à l'exercice de leur fonction. Par ailleurs, ceux qui pensent qu'il est possible d'acquérir ces habiletés ne voient pas la formation structurée comme le meilleur moyen de le faire, loin de là! (Voir le tableau 4)

TABLEAU 4 : PERCEPTION DES MENTORS QUANT À L'APPRENTISSAGE DES HABILÉTÉS QU'ILS CONSIDÈRENT COMME LES PLUS IMPORTANTES

| HABILÉTÉS LES PLUS IMPORTANTES SELON LES MENTORS INTERROGÉS | HABILÉTÉS INNÉES OU ACQUISES? | COMMENT PEUT-ON LES ACQUÉRIR? |
|--|--|--|
| APTITUDES À LA COMMUNICATION | 4 répondants : innée 4 répondants : peut être acquise | <ul style="list-style-type: none"> • La formation et l'expérience (3 répondants) • L'auto-analyse (1) • L'évaluation par les autres • Le mentor est mentoré (1) |
| CAPACITÉ D'ÉCOUTE | 4 répondants : innée 3 répondants : peut être acquise | <ul style="list-style-type: none"> • L'expérience (1) • Le mentor est mentoré (1) • La participation à diverses activités (1) • La pratique (1) • Les conseils (1) |
| CAPACITÉ D'ANALYSE | 3 répondants : innée 2 répondants : peut être acquise | <ul style="list-style-type: none"> • La participation active à diverses activités (2) • La pratique (1) • L'auto-analyse (1) • L'évaluation par les autres (1) • Les conseils (1) |
| CAPACITÉ D'ABORDER AVEC UN GRAND ENTHOUSIASME LA DÉMARCHÉ DE MENTORAT | 3 répondants : innée 1 répondant : peut être acquise | <ul style="list-style-type: none"> • La formation et l'expérience (1) |
| CAPACITÉ DE FAIRE PREUVE DE JUGEMENT ET D'EXAMINER À FOND UNE QUESTION | 1 répondant : innée 1 répondant : peut être acquise | <ul style="list-style-type: none"> • La participation active à diverses activités (1) • La pratique (1) • Les conseils (1) |

Bien que la documentation sur le mentorat mette l'accent sur l'importance de la formation dans la réussite de tout programme de mentorat, les mentors pensent généralement déjà avoir « ce qu'il faut » pour bien remplir leur rôle ou n'ont tout simplement pas de temps à consacrer à l'acquisition d'aptitudes. Autrement dit, les mentors, de même que les futurs mentors, semblent beaucoup moins nombreux que les mentorés à profiter des différents programmes de formation offerts. Par conséquent, un nombre grandissant d'experts recommande le remplacement des programmes de formation structurés par différentes formes de soutien individuel.

6. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LES OFFRES DE FORMATION

Parallèlement à notre étude sur les besoins en formation, nous avons mené une enquête sur les offres de formation en mentorat de gestion et en coaching de gestion qui nous a permis de trouver six (6) organismes offrant de la formation en mentorat, deux (2) en coaching de gestion et un (1) en coaching et en mentorat de gestion. Nous avons regardé de près et comparé les programmes de formation qu'offrent ces neuf (9) organismes (voir l'annexe C) et nous avons invité ceux-ci à répondre à un autre questionnaire servant à évaluer dans quelle mesure leurs programmes respectifs favorisent le développement des habiletés énumérées dans la Charte des compétences des mentors du CRHSC. Six (6) organismes de formation qui offrent des programmes portant précisément sur les rôles de mentor et de coach ont répondu à l'invitation que nous leur avons faite (voir le tableau 6), en l'occurrence :

- *Coaching and Leadership International Inc.* (Colombie-Britannique)
- *Peer Resources* (Colombie-Britannique)
- Fondation de l'entrepreneurship (Québec)
- Coaching de gestion inc. (Québec)
- Innovation Consultants inc. (Québec)
- *The Mentoring Group* (Californie, États-Unis)

6.1 RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Les fournisseurs de formation consultés, qu'il s'agisse de formation en mentorat ou en coaching, croient que leurs programmes sont assez complets et contribuent adéquatement au développement de la plupart des habiletés énumérées dans la Charte des compétences des mentors (voir le tableau 5). De plus, ces fournisseurs pensent que leurs programmes répondent aux besoins déterminés par les mentors et les mentorés dans le cadre de notre étude. La seule lacune dont ils soient conscients est le fait que leurs programmes ne répondent pas aux besoins propres au secteur culturel (voir la section F du tableau 5, « partager ses connaissances du secteur »), plus précisément à la gestion des organisations culturelles. Certains d'entre eux voient aussi la nécessité de mieux couvrir les champs de compétence A (« déterminer les besoins d'une personne désireuse d'entreprendre une relation de mentorat ») et H (« conclure une démarche de mentorat » — particulièrement l'habileté à évaluer la relation de mentorat et les résultats qu'elle apporte) (voir le tableau 5).

TABLEAU 5

| | NOMBRE D'ORGANISMES DE FORMATION QUI COUVRENT CHACUN DES CHAMPS DE COMPÉTENCE | AUTOÉVALUATION DES ORGANISMES (*) | | |
|--|---|-----------------------------------|-----|-----|
| | | I | II | III |
| 1- Déterminer les besoins d'une personne désireuse d'entreprendre une relation de mentorat | 4/6 | 2/6 | 2/6 | 1/6 |
| 2- Établir les bases d'une relation de mentorat | 6/6 | 6/6 | | |
| 3- Planifier et organiser une démarche de mentorat | 6/6 | 6/6 | | |
| 4- Établir un programme de travail | 6/6 | 5/6 | | |
| 5- Guider le mentoré dans la réalisation de son programme de travail | 5/6 | 5/6 | | 1/6 |
| 6- Partager ses connaissances du secteur culturel | 2/6 | 2/6 | | |
| 7- Fournir au mentoré des occasions de développement personnel et professionnel dans le cadre d'une relation de mentorat | 5/6 | 4/6 | | |
| 8- Conclure une démarche de mentorat | 5/6 | 2/6 | 2/6 | |
| 9- Communiquer efficacement | 6/6 | 6/6 | | |
| 10- Démontrer des compétences personnelles | 6/6 | 5/6 | | |
| (*) I. Caractéristique importante de notre programme II. Aspect de notre programme à améliorer III. Lacune de notre programme | | | | |

Cette enquête a aussi révélé que :

- Les types de formation les plus courants sont les présentations, les tables rondes et les outils de formation à distance.
- Certains fournisseurs de formation seraient prêts à adapter leurs programmes aux besoins particuliers au secteur culturel.

6.2 AUTRES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES QUI OFFRENT DES PROGRAMMES ET DES SERVICES DESTINÉS AUX MENTORS

Grâce à la présente étude, nous avons recensé les organismes et établissements suivants qui, bien qu'ils n'aient pas participé à notre enquête et qu'ils n'offrent aucune formation en mentorat ou en coaching de gestion, offrent des programmes, des services et une expertise susceptibles d'intéresser les organisations culturelles, de même que les mentors et les gens qui souhaitent devenir mentors dans le secteur culturel :

- La **Schulich School of Business** de l'**Université York** (www.schulich.yorku.ca/ssb-extra/seecmaster.nsf) offre deux séminaires sur le mentorat et le coaching de gestion, à l'intention des gestionnaires. Ces colloques ont pour objectif d'enseigner tout ce qui concerne les rôles de mentor et de coach, notamment certaines habiletés et techniques essentielles pour bien jouer ces rôles, et ils couvrent bien des champs de compétence qui font partie de la Charte des compétences des mentors.
- La **School of Public Administration** de l'**Université de Victoria** a su, au cours des dernières années, réunir l'expertise et acquérir de l'expérience dans le domaine du mentorat grâce à sa participation à un projet pilote réalisé en collaboration avec le *Royal British Columbia Museum* et le *Provincial Museum of Alberta* (www.uvic.ca/crmp/mldp/). Par le projet en question, il s'agissait de former une relève en gestion muséale en offrant une formation universitaire accompagnée d'un stage, le tout encadré par un groupe de mentors.
- Le **Grant MacEwan College** possède également une expérience et une expertise en mentorat, car il gère, depuis plusieurs années, un programme de mentorat à l'interne qui répond aux besoins du corps professoral (<http://www.facultydevelopment.gmcc.ab.ca/meteorDescription.html>). L'établissement, en collaboration avec la *Alberta Association of Library Technicians* (AALT), gère aussi un programme de mentorat qui cherche à promouvoir la profession de technicien en documentation et le monde des bibliothèques en général (<http://business.macewan.ca/gmcc/ilt/Careers/DetailsPage.cfm?id=2094>).
- Le **Cultural Careers Council of Ontario** a créé, en collaboration avec le CRHSC, un guide intitulé *Human Resources Management Tools. Coaching and Succession Planning* (<http://www.workingculture.on.ca>). Ce guide s'adresse autant aux mentors

qu'aux personnes qui comptent devenir mentor, de même qu'aux organisations culturelles qui souhaitent mettre en place un programme de mentorat.

- La **Association of Canadian Publishers** (<http://www.publishers.ca/about-programs.htm>) offre un programme de mentorat aux gens qui s'attendent à occuper un poste de direction dans le domaine de l'édition au Canada. Le programme a principalement pour but de donner l'occasion à de petits ou de jeunes éditeurs de travailler de façon intensive sur un aspect bien précis du domaine avec un éditeur plus important ou un éditeur chevronné.

- Le Conseil du service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (**CARS**) a mis sur pied un excellent programme de formation en mentorat et en coaching (<http://204.101.149.153/mentorcoach/english/program.html>). Les cours de ce programme couvrent les différents champs de compétence énumérés dans la chartre des mentors et des coachs créée sous le patronage de CARS. Le contenu des cours, la méthode d'enseignement privilégiée (formation par compétences) et le fait que CARS, qui a élaboré et qui gère le programme, est un conseil sectoriel sont autant de raisons pour le CRHSC de vouloir collaborer ou former une alliance avec CARS pour ce qui est de la formation en mentorat.

■ Enfin, il y a la **International Mentoring Association** (IMA, www.mentoring-association.org), qui se définit comme une « organisation mondiale réunissant un vaste échantillon d'individus, tous intéressés par la théorie et par la pratique d'un mentorat efficace ». Voici en quoi consiste le mandat de cette association :

- Tenir régulièrement un forum, ouvert à tous, sur le mentorat efficace;
- Organiser des activités de développement professionnel à l'intention des membres de l'association et de tous ceux qui s'intéressent au mentorat;
- Recueillir de l'information sur les techniques de mentorat et les programmes qui ont fait leurs preuves, puis la rendre accessible;
- Promouvoir la pratique d'un mentorat efficace et la mise en place de programmes de mentorat;
- Promouvoir le mentorat auprès des jeunes, et aussi auprès du personnel et des membres de toutes sortes d'établissements, d'organisations et d'agences;
- Amorcer une initiative de mentorat à l'échelle mondiale.

Cette association permet à ses membres, et même à des non-membres, d'accéder à une grande quantité d'information et de sources documentaires sur toutes les questions relatives au mentorat.

TABLEAU 6- ORGANISMES DE FORMATION AYANT PARTICIPÉ À NOTRE ÉTUDE SUR L'OFFRE DE FORMATION EN MENTORAT

| ORGANISATION | PROFIL DE L'ENTREPRISE | DÉFINITION | CLIENTÈLE | FORMATION OFFERTE | AUTRES SERVICES |
|--|---|--|--|---|--|
| <p>THE MENTORING GROUP</p> <p>www.mentoringgroup.com 13560 Mesa Drive, Grass Valley, CA, 95949, É.-U. Tél. : (530) 268-1146 Télééc. : (530) 268-3636 Courriel : info@mentoringgroup.com</p> <p>Personne-ressource : Linda Phillips-Jones</p> | <p><i>The Mentoring Group</i> est une division de la <i>Coalition of Counselling Centers (CCC)</i>, société sans but lucratif.</p> | <p>Un mentor est une personne d'expérience qui se donne du mal pour aider un mentoré à se fixer des objectifs à long terme et à développer les habiletés nécessaires pour les atteindre. Un mentor informel offre du coaching, écoute, donne des conseils et de la rétroaction, et ce, dans un contexte non structuré. Dans un contexte formel, ou encore informel mais structuré en partie, un mentor s'engage dans une relation à long terme qui a pour but d'aider le mentoré à atteindre des objectifs précis au cours d'une période donnée.</p> | <p>Principalement de grandes organisations américaines, privées et publiques, de plusieurs secteurs.</p> | <p><i>The Mentoring Group</i> offre différents types de formation qui est donnée par des consultants diplômés. Voici les cours les plus en demande :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientation générale en mentorat (en personne) • Formation pour les mentors et mentorés ensemble (en personne) • Formation en mentorat (en personne) • Audioconférence d'orientation pour les mentors • Audioconférence d'orientation pour les mentorés • Comment entreprendre une démarche de mentorat efficace | <p>Diverses ressources en version papier, audio et vidéo.</p> |
| <p>COACHING AND LEADERSHIP INTERNATIONAL INC.</p> <p>www.coachingandleadership.com Victoria, BC, Canada Tél. : 1-866-254-4357 Télééc. : (250) 652-5390 Courriel : info@coachingandleadership.com</p> <p>Personne-ressource : Betska K-Burr</p> | <p>CLI est une organisation canadienne à but lucratif qui se consacre à la recherche et à l'élaboration de programmes visant l'amélioration du rendement des individus au sein d'entreprises et de communautés.</p> | <p>Le coaching professionnel est une relation continue qui a une incidence positive sur la vie personnelle et la carrière d'individus, ou sur le fonctionnement d'entreprises et d'organisations. Grâce au coaching, la clientèle approfondit ses connaissances, améliore son rendement et sa qualité de vie.</p> | <p>Principalement de grandes organisations canadiennes, privées et publiques, de plusieurs secteurs.</p> | <p>CLI offre un programme de certification des coachs accrédité par la <i>International Coach Federation (ICF)</i></p> | <p>Diverses ressources relatives au coaching en version papier, audio et vidéo.</p> |
| <p>COACHING DE GESTION INC.</p> <p>www.coaching.qc.ca 37 Place de la Rochelle, Ste-Julie, QC, J0L 2S0 Tél. : (450) 649-5505 Télééc. : (450) 649-6372 Courriel : info@coaching.qc.ca</p> <p>Personne-ressource : Jean-Pierre Fortin</p> | <p>Fondée en 1997, CGI est la première école de coaching francophone nord-américaine.</p> <p>Organisme accrédité par la <i>International Coach Federation (ICF)</i></p> | <p>Le coaching est un partenariat entre un leader et son ou ses collaborateurs qui s'appuie sur des observations ou des actions concrètes en vue de favoriser l'atteinte d'objectifs, la réalisation d'un changement, le développement du potentiel et des compétences.</p> | <p>Francophones de tous les pays qui aspirent à devenir coachs professionnels.</p> | <p>Le <i>Professional Coaching Training Program</i> est accrédité par la <i>International Coaching Federation</i>. Une fois les 24 modules (126 heures) terminés, la certification est délivrée à condition que 100 heures de coaching aient été évaluées et que le tout soit documenté. Il y a un examen en deux parties : un examen à livre ouvert et trois études de cas supervisées à distance.</p> <p>Différents types de programmes de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation par téléphone et Internet • Cours en ligne avec de la pratique en groupe • Programmes destinés aux entreprises | <p>Choix de deux spécialisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affaires et professions (affaires, exécutif, corporatif-entrepreneur-transition de carrière) • Croissance personnelle (jeunesse et enfance- adultes-retraités) |

TABLEAU 6- ORGANISMES DE FORMATION AYANT PARTICIPÉ À NOTRE ÉTUDE SUR L'OFFRE DE FORMATION EN MENTORAT

| ORGANISATION | PROFIL DE L'ENTREPRISE | DÉFINITION | CLIENTÈLE | FORMATION OFFERTE | AUTRES SERVICES |
|---|--|---|--|--|--|
| <p>PEER RESOURCES</p> <p>www.mentors.ca 1052 Davie Street, Victoria, BC, V8S 4E3 Tél. : 1-800-567-3700 Téléc. : (250) 595-3504 Courriel : rcarr@islandnet.com</p> <p>Personne-ressource : Rey Carr</p> | <p><i>Peer Resources</i>, société éducative sans but lucratif, existe depuis 1975 et compte parmi ses rangs un nombre impressionnant d'experts du réseau canadien d'aide par les pairs, de mentorat et de coaching dont les articles sont publiés.</p> | <p>Le mentorat formel se définit comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une relation établie délibérément, consciemment et volontairement; • sa durée peut être déterminée ou non; • il est reconnu et encouragé par les sociétés, les organisations et les associations (il se peut que le mentorat soit encouragé par les gestionnaires, ou encore qu'il soit dans l'esprit de la mission ou de la vision de l'organisation); • il s'agit d'une relation entre une personne chevronnée (mentor), parfois à la retraite, et au moins une autre personne (partenaire); • il s'agit habituellement d'une relation entre membres d'une organisation, d'une société ou d'une association, ou encore entre un membre de l'un de ces groupes et une personne de l'extérieur qui y est parfois associée temporairement; • il n'y a généralement aucun lien hiérarchique entre les personnes qui y prennent part; • les deux parties sont censées bénéficier, à différents moments, de la relation d'un point de vue personnel, professionnel ou spirituel; • la communauté dans laquelle le mentorat se produit profite de cette relation; • le mentorat est individuel, en petit groupe ou à distance (télécommunications); et, enfin, • il met l'accent sur le soutien interpersonnel, le partage et le coaching, et permet au partenaire d'avoir un modèle et de recevoir des conseils. | <p>Comme <i>Peer Resources</i> a des partenaires au Japon, aux États-Unis, en Australie, au Royaume-Uni et partout au Canada, les gens du monde entier consultent ses ressources documentaires, ses articles techniques et le contenu de ses programmes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Programme de mentorat • Élaboration de programmes de mentorat au sein de sociétés, d'entreprises et d'organisations • Référence à une liste de 190 programmes de formation en coaching | <p><i>Peer Resources</i> prépare de la documentation à jour sur l'aide par les pairs, le mentorat et le coaching. <i>Peer Resources</i> permet de consulter des rapports de recherche, des résumés de projets, des bibliographies annotées et des pièces à l'appui.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abonnement à sa publication sur support papier : Compass: The Magazine for Peer Assistance, Mentoring, and Coaching; • Abonnement à sa publication mensuelle sur Internet : The Peer Bulletin; • Accès aux documents qui se trouvent sur son site web (mot de passe requis) : password protected website documents; • Consultation d'un expert par courriel ou par téléphone à un numéro sans frais; • Rabais sur les frais d'inscription à des ateliers et à d'autres activités de formation : workshops and training events; |

TABLEAU 6- ORGANISMES DE FORMATION AYANT PARTICIPÉ À NOTRE ÉTUDE SUR L'OFFRE DE FORMATION EN MENTORAT

| ORGANISATION | PROFIL DE L'ENTREPRISE | DÉFINITION | CLIENTÈLE | FORMATION OFFERTE | AUTRES SERVICES |
|--|--|---|---|--|---|
| <p>FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP</p> <p>Personne-ressource : Nicolas Boucher</p> | <p>Dans sa mission d'instrumenter les organismes en développement économique et les entrepreneurs, les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship ont permis à 57 organismes en développement économique au Québec et dans les communautés francophones et acadiennes du Canada d'acquérir la collection complète pour leur centre de documentation, et ce, grâce à la participation financière du ministère des Régions, du Comité national de développement des ressources humaines et des partenaires du programme PAIE (Fondation de l'entrepreneurship, ministère de l'Industrie et du Commerce, Développement Économique Canada). Lancé en juillet 2000, le réseau de mentorat constitue un véritable regroupement de cellules locales de mentors (parrains) encadrées et soutenues par des organismes accrédités par la Fondation (CAE, CLD, Chambres de commerce, SADC, etc.).</p> | <p>Le mentorat est une forme fondamentale de développement dans laquelle une personne investit du temps, de l'énergie et du savoir-faire pour accompagner une autre personne dans le développement de ses compétences et de son potentiel.</p> | <p>L'implantation du réseau se fait par la mise en place graduelle de cellules locales de façon à couvrir l'ensemble du territoire québécois.</p> | <p>La Fondation offre quelques ateliers de formation seulement dans le but de développer les compétences mentorales.</p> <p>Elle est aussi associée avec le réseau de Mentorat Québec qui organise chaque année une conférence canadienne sur le mentorat.</p> | <p>Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, avec la complicité des Éditions Transcontinental, ont créé, il y a 13 ans, la collection <i>Entreprendre</i>. Déjà reconnue comme la plus importante collection spécialisée dans le démarrage et la gestion de PME dans la francophonie mondiale, la collection <i>Entreprendre</i> comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 170 titres • 81 volumes • 34 best sellers • 90 auteurs dont plusieurs sont d'excellents conférenciers! • 15 sélections spéciales du coéditeur, Transcontinental |
| <p>INNOVATION CONSULTANTS</p> <p>485, rue McGill, suite 500 Montréal, QC, H2Y 2H4 Tél. : (514) 849-1210, poste 42 (IC) Télééc. : (514) 849-0433 Courriel : info@icformation.com</p> <p>Personne-ressource : Nicole Vachon</p> | <p>Fondée en 1986, Innovations Consultants est une firme spécialisée en développement des compétences des formateurs, des gestionnaires et des employés en service à la clientèle. IC offre aussi des services de développement de programmes de formation sur mesure.</p> <p>La formation offerte par Innovation Consultants est accréditée par la <i>International Coach Federation</i> (ICF).</p> | <p>Le coaching professionnel est la collaboration entre un coach qualifié et un individu ou un groupe qui permet d'obtenir des résultats impressionnants et qui repose sur des objectifs que se fixe l'individu ou l'équipe. Au cours du processus de coaching, chacun se concentre sur les aptitudes et les actions pertinentes dans l'atteinte de ses objectifs personnels.</p> | <p>Les professionnels en organisation, les consultants, les formateurs internes ou externes, les personnes en reconversion de carrière; toute personne qui veut acquérir une solide compétence en coaching et se donner un cadre de référence et des outils pour renforcer l'impact de ses interventions de coaching.</p> | <p>Ce programme d'International Mozaïk, accrédité par l'I.C.F. (<i>International Coach Federation</i>) se compose de 4 modules de 2 jours consécutifs avec un intervalle de 6 à 7 semaines entre les modules.</p> <p>Les méthodes et techniques utilisées font appel à plusieurs clefs de l'analyse transactionnelle, de la PNL et des fondements de l'approche systémique de Palo Alto.</p> | <p>Banque de coaches de gestion accrédités par la <i>International Coach Federation</i></p> |

ANNEXE A

| MENTORS | | |
|------------------------|---------------------------|----------------------|
| MENTORS | SOUS-SECTEUR | PROVINCE |
| Laughlan, Doug | Administration des arts | Alberta |
| Ginther, Rose | Administration des arts | Alberta |
| Dolman, Trish | Cinéma et télévision | Colombie-Britannique |
| Redfern, Heather | Administration des arts | Colombie-Britannique |
| Menzies, Rita | Administration des arts | Manitoba |
| Stewart, Billie | Administration des arts | Manitoba |
| Young, Vicki | Musique et enregistrement | Manitoba |
| Desveaux Graves, Élise | Arts de la scène | Nouveau-Brunswick |
| Pope, Paul | Cinéma et télévision | Terre-Neuve |
| Berti, Ron | Arts de la scène | Ontario |
| Bolduc, Denise | Administration des arts | Ontario |
| Nolan, Yvette | Arts de la scène | Ontario |
| Laplante, Louise | Arts de la scène | Québec |
| Duguay, Marcelle | Arts de la scène | Québec |
| Marcotte, Céline | Arts de la scène | Québec |
| Rondeau, Jean-Léon | Arts de la scène | Québec |
| Lussier, Caroline | Arts de la scène | Québec |
| Leclerc, Stephane | Arts de la scène | Québec |
| MENTORÉS | | |
| MENTORÉS | SOUS-SECTEUR | PROVINCE |
| Blackburn, Hélène | Arts de la scène | Québec |
| Joubert, Jean-Philippe | Arts de la scène | Québec |
| Rousseau, Dany | Arts de la scène | Saskatchewan |
| Cluer, Sebastian | Cinéma et télévision | Ontario |
| Huda, Afzal | Cinéma et télévision | Alberta |
| Trovao, Susan | Cinéma et télévision | Colombie-Britannique |

ANNEXE B

| PROGRAMMES DE MENTORAT CULTUREL | | |
|---|----------|-------------------|
| PROGRAMMES | PROVINCE | TYPE D'ACTIVITÉ |
| Brigade Volante Personne-ressource : Francine Guèvremont | Canada | Mentorat/coaching |
| Patrimoine canadien | Canada | Mentorat/coaching |
| Association canadienne de production de films et de télévision (ACPFT) Personne-ressource : Sarolta Csete | Ontario | Stage/mentorat |
| Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse Personne-ressource : Yves Agouri | Québec | Mentorat/coaching |
| <i>Association of Canadian Publishers</i> Personne-ressource : Megan Burns | Ontario | Stage/mentorat |
| Fondation de l'entrepreneurship Personne-ressource : Nicolas Boucher | Québec | Mentorat |
| PROGRAMMES DE MENTORAT NON CULTUREL | | |
| PROGRAMMES | PROVINCE | TYPE D'ACTIVITÉ |
| Conseil du service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (CARS) (*) Personne-ressource : Jennifer Steeves | Ontario | Mentorat |
| <i>Grant MacEwan College</i> Personne-ressource : Rose Ginther | Alberta | Stage/mentorat |

ANNEXE C

ORGANISMES DE FORMATION

| ORGANISMES DE FORMATION | PROVINCE | TYPE D'ACTIVITÉ |
|---|----------------------|---------------------|
| <i>Coaching and Leadership International Inc.</i> Personne-ressource : Betska K-Burr | Colombie-Britannique | Mentorat |
| <i>Peer Resources</i> Personne-ressource : Rey Carr | Colombie-Britannique | Mentorat |
| <i>University of Victoria (*)</i> Personne-ressource : Joy Davis | Colombie-Britannique | Mentorat |
| <i>York University</i> Personne-ressource : Elaine Gutmacher | Ontario | Mentorat |
| Coaching de gestion inc. Personne-ressource : J.P. Fortin | Québec | Coaching de gestion |
| Fondation de l'entrepreneurship Personne-ressource : Nicolas Boucher | Québec | Mentorat |
| Innovation Consultants inc. Personne-ressource : Nicole Vachon | Québec | Coaching de gestion |
| <i>International Mentoring Association</i> Personne-ressource : Cheri Lay | Michigan, É.-U. | Mentorat |
| <i>The Mentoring Group</i> Personne-ressource : Linda Philips-Jones | Californie, É.-U. | Mentorat |

(*) Cet organisme n'a pas participé à l'enquête, mais nous a fourni de la documentation sur l'offre de formation de l'*Université de Victoria*.

ANNEXE D

MENTORAT EN GESTION CULTURELLE

AUTOÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

OCTOBRE 2005

PROFIL DU RÉPONDANT

1. Nom du répondant :

2. Courriel :

3. Âge du répondant

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 34 ans
- Entre 35 et 44 ans
- Entre 45 et 54 ans
- Plus de 55 ans

5. Province / Territoire

- Terre-Neuve
- Île du Prince Édouard
- Nouvelle Écosse
- Nouveau Brunswick
- Québec
- Ontario
- Manitoba
- Saskatchewan
- Alberta
- Colombie britannique
- Yukon
- Nunavut

4. Fonction occupée dans un organisme culturel

- Membre du C.A.
- Direction générale
- Cadre supérieur
- Cadre intermédiaire
- Autre : _____

6. Sous-secteur culturel

- Arts de la scène
- Cinéma et télévision
- Musique et enregistrement
- Arts visuels
- Métiers d'art
- Art littéraire et édition
- Patrimoine
- Nouveaux Médias
- Plus d'un secteur

EXPÉRIENCE RELATIVE AU MENTORAT

7. Depuis combien d'années agissez-vous comme mentor dans le secteur culturel?

- 5 ans ou moins
- Entre 6 et 10 ans
- Plus de 10 ans

8. Dans combien de projets de mentorat avez-vous été impliqué?

- Un seul projet
- Entre 2 et 5 projets
- Plus de 5 projets

9. Quelle a été la durée moyenne de ces projets de mentorat?

- 3 mois ou moins
- Entre 4 et 6 mois
- Entre 7 et 12 mois
- Plus d'un an

10. Quel type de mentorat exercez-vous?

- Formel
- Informel
- Les deux. Indiquez lequel est le plus fréquent : _____

11. Existe-t-il actuellement dans votre organisation un programme de mentorat formel?

- Oui

Précisez le nom du programme
et/ou de l'organisme :

Si oui, quelle est la clientèle cible (mentoré) de
ce programme (vous pouvez cocher plus d'une
case, au besoin)?

- Conseil d'administration
- Haute direction
- Cadre supérieur
- Cadre intermédiaire
- Autre : _____

- Non

- Ne s'applique pas

12. Si vous participez à un programme formel de mentorat, quels sont les objectifs de ce programme? (vous pouvez cocher plus d'une réponse, au besoin)

- Développement de la culture organisationnelle
- Transfert d'expertise
- Clarifier et confirmer des choix de carrière
- Développement professionnel et personnel de la relève
- Dynamiser la mémoire institutionnelle
- Développer le sentiment d'appartenance des nouveaux employés
- Autre _____

13. Quel terme utilise-t-on dans votre organisation pour décrire cette pratique?

- Mentorat
- Coaching
- Autre : _____

14. De quelle(s) manière(s) avez-vous été sollicité jusqu'à maintenant pour agir comme mentor? (vous pouvez cocher plus d'une réponse, au besoin)

- Sollicitation personnalisée par une personne intéressée à entreprendre une relation de mentorat
- Sollicitation dans le cadre d'un programme de mentorat
- Autre : _____

15. La plupart du temps, vous exercez votre rôle de mentor ...

- Bénévolement
- Dans l'exercice de votre travail régulier
- Dans le cadre d'une entente contractuelle rémunérée

16. Quels sont les principaux appuis mis à votre disposition pour vous soutenir dans l'exercice de votre rôle de mentor? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin)

- Information sur le mentorat et ses enjeux
- Formation sur les rôles des mentors et mentorés
- Guides d'accompagnement pour les intervenants, les mentors et les mentorés
- Appui d'une personne-ressource
- Possibilités de participer à des colloques, à de la formation
- Aucun
- Autre : _____

AUTO-ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre maîtrise de chacune des compétences suivantes :

0 : Ne s'applique pas **I** : Je ne maîtrise pas du tout cette compétence; **II** : À améliorer;
III : Adéquate; **IV**: Je maîtrise très bien cette compétence

| A. IDENTIFIER LES BESOINS D'UNE PERSONNE INTÉRESSÉE À ENTREPRENDRE UNE RELATION DE MENTORAT | | | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|----|
| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | | |
| 1. À quel niveau évaluez-vous votre habileté à ... | 0 | I | II | III | IV |
| 1. Obtenir de l'information sur l'environnement professionnel de la personne intéressée à s'engager dans une relation de mentorat. | | | | | |
| 2. Évaluer les motifs de la personne intéressée. | | | | | |
| 3. Identifier les champs d'intérêt de la personne intéressée. | | | | | |
| 4. Évaluer la pertinence d'une démarche de mentorat en fonction des besoins de l'intéressé. | | | | | |
| 5. Identifier les lacunes dans l'expérience professionnelle et les compétences de la personne intéressée. | | | | | |
| 6. Évaluer de part et d'autre votre compatibilité et votre désir de vous engager dans une relation de mentorat. | | | | | |
| 2. Pour plus de précisions sur ce que vous souhaiteriez améliorer concernant votre capacité à IDENTIFIER LES BESOINS D'UNE PERSONNE INTÉRESSÉE À ENTREPRENDRE UNE RELATION DE MENTORAT , veuillez utiliser l'espace ci-dessous. | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Votre savoir faire sur la manière d' identifier les besoins d'une personne intéressée à entreprendre une relation de mentorat , comment l'avez-vous acquis jusqu'à maintenant? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin) | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation qui ne portait pas directement sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Par l'expérience / sur le tas <input type="checkbox"/> Autre : _____ | | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre maîtrise de chacune des compétences suivantes :

0 : Ne s'applique pas **I** : Je ne maîtrise pas du tout cette compétence; **II** : À améliorer;
III : Adéquate; **IV**: Je maîtrise très bien cette compétence

| B. ÉTABLIR LES BASES D'UNE RELATION DE MENTORAT | | | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|----|
| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | | |
| 1. À quel niveau évaluez-vous votre habileté à ... | 0 | I | II | III | IV |
| 1. Définir les rôles respectifs. | | | | | |
| 2. Identifier les attentes mutuelles. | | | | | |
| 3. Convenir des règles de base. | | | | | |
| 4. Convenir de faire le point périodiquement sur la qualité de la relation mentor-mentoré(e). | | | | | |
| 2. Pour plus de précisions sur ce que vous souhaiteriez améliorer concernant votre capacité à ÉTABLIR LES BASES D'UNE RELATION DE MENTORAT , veuillez utiliser l'espace ci-dessous. | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Votre savoir faire sur la manière d' établir les bases d'une relation de mentorat , comment l'avez-vous acquis jusqu'à maintenant? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin) | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation qui ne portait pas directement sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Par l'expérience / sur le tas <input type="checkbox"/> Autre : _____ | | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre maîtrise de chacune des compétences suivantes :

0 : Ne s'applique pas **I** : Je ne maîtrise pas du tout cette compétence; **II** : À améliorer;
III : Adéquate; **IV**: Je maîtrise très bien cette compétence

| C. PLANIFIER ET ORGANISER UNE DÉMARCHE DE MENTORAT | | | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|----|
| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | | |
| 1. À quel niveau évaluez-vous votre habileté à ... | 0 | I | II | III | IV |
| 1. Assister le mentoré dans sa recherche de ressources. | | | | | |
| 2. Planifier le temps consacré au mentorat. | | | | | |
| 3. Déterminer les moyens de communication qui seront utilisés. | | | | | |
| 4. Conclure une entente contractuelle. | | | | | |
| 2. Pour plus de précisions sur ce que vous souhaiteriez améliorer concernant votre capacité à PLANIFIER ET ORGANISER UNE DÉMARCHE DE MENTORAT , veuillez utiliser l'espace ci-dessous. | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Votre savoir faire sur la manière de planifier et organiser une démarche de mentorat , comment l'avez-vous acquis jusqu'à maintenant? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin) | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation qui ne portait pas directement sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Par l'expérience / sur le tas <input type="checkbox"/> Autre : _____ | | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre maîtrise de chacune des compétences suivantes :

0 : Ne s'applique pas **I** : Je ne maîtrise pas du tout cette compétence; **II** : À améliorer;
III : Adéquate; **IV**: Je maîtrise très bien cette compétence

| D. ÉTABLIR UN PROGRAMME DE TRAVAIL | | | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|----|
| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | | |
| 1. À quel niveau évaluez-vous votre habileté à ... | 0 | I | II | III | IV |
| 1. Habilitier le mentoré à se fixer des objectifs. | | | | | |
| 2. Donner au mentoré les moyens d'élaborer un cheminement critique. | | | | | |
| 3. Convenir avec le mentoré d'un processus d'évaluation. | | | | | |
| 2. Pour plus de précisions sur ce que vous souhaiteriez améliorer concernant votre capacité à ÉTABLIR UN PROGRAMME DE TRAVAIL , veuillez utiliser l'espace ci-dessous. | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Votre savoir faire sur la manière d' établir un programme de travail , comment l'avez-vous acquis jusqu'à maintenant? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin) | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation qui ne portait pas directement sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Par l'expérience / sur le tas <input type="checkbox"/> Autre : _____ | | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre maîtrise de chacune des compétences suivantes :

0 : Ne s'applique pas **I** : Je ne maîtrise pas du tout cette compétence; **II** : À améliorer;
III : Adéquate; **IV**: Je maîtrise très bien cette compétence

| E. GUIDER LE MENTORÉ DANS LA RÉALISATION DE SON PROGRAMME DE TRAVAIL | | | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|----|
| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | | |
| | 0 | I | II | III | IV |
| 1. À quel niveau évaluez-vous votre habileté à ... | | | | | |
| 1. Suivre les progrès du mentoré. | | | | | |
| 2. Poser des questions confrontantes, i.e. qui suscitent la réflexion et des prises de conscience. | | | | | |
| 3. Utiliser et habiliter le mentoré à utiliser des techniques de créativité et de résolution de problèmes. | | | | | |
| 4. Amener le mentoré à analyser les conséquences pouvant résulter de diverses décisions. | | | | | |
| 5. Amener le mentoré à reconnaître ses compétences et ses talents. | | | | | |
| 6. Inciter le mentoré à concilier "vision artistique" et "réalité des affaires". | | | | | |
| 7. Donner de la rétroaction. | | | | | |
| 2. Pour plus de précisions sur ce que vous souhaiteriez améliorer concernant votre capacité à GUIDER LE MENTORÉ DANS LA RÉALISATION DE SON PROGRAMME DE TRAVAIL , veuillez utiliser l'espace ci-dessous. | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Votre savoir faire sur la manière de guider le mentoré dans la réalisation de son programme de travail , comment l'avez-vous acquis jusqu'à maintenant? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin) | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation qui ne portait pas directement sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Par l'expérience / sur le tas <input type="checkbox"/> Autre : _____ | | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre maîtrise de chacune des compétences suivantes :

0 : Ne s'applique pas **I** : Je ne maîtrise pas du tout cette compétence; **II** : À améliorer;
III : Adéquate; **IV**: Je maîtrise très bien cette compétence

| F. PARTAGER SES CONNAISSANCES DU SECTEUR CULTUREL | | | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|----|
| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | | |
| | 0 | I | II | III | IV |
| 1. À quel niveau évaluez-vous votre habileté à ... | | | | | |
| 1. Transmettre l'histoire, les traditions et les rituels. | | | | | |
| 2. Fournir de l'information d'initié. | | | | | |
| 3. Transmettre des documents et des outils spécifiques au secteur culturel. | | | | | |
| 4. Faciliter l'accès du mentoré à un réseau de contacts, de relations. | | | | | |
| 5. Recommander au mentoré des organismes ou organisations du secteur culturel et des activités de perfectionnement professionnel. | | | | | |
| 6. Informer le mentoré des possibilités de carrière / d'affaires dans le secteur culturel. | | | | | |
| 2. Pour plus de précisions sur ce que vous souhaiteriez améliorer concernant votre capacité à PARTAGER VOS CONNAISSANCES DU SECTEUR CULTUREL , veuillez utiliser l'espace ci-dessous. | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Votre savoir faire sur la manière de partager vos connaissances du secteur culturel , comment l'avez-vous acquis jusqu'à maintenant? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin) | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation qui ne portait pas directement sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Par l'expérience / sur le tas <input type="checkbox"/> Autre : _____ | | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre maîtrise de chacune des compétences suivantes :

0 : Ne s'applique pas **I** : Je ne maîtrise pas du tout cette compétence; **II** : À améliorer;
III : Adéquate; **IV**: Je maîtrise très bien cette compétence

| G. FOURNIR AU MENTORÉ DES OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DANS LE CADRE D'UNE RELATION DE MENTORAT | | | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|----|
| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | | |
| | 0 | I | II | III | IV |
| 1. À quel niveau évaluez-vous votre habileté à ... | | | | | |
| 1. Amener le mentoré à s'impliquer à fond. | | | | | |
| 2. Encourager le mentoré à cultiver et à valoriser ses relations. | | | | | |
| 3. Habilitier le mentoré à tirer profit de ses expériences (ses succès autant que ses échecs). | | | | | |
| 4. Amener le mentoré à faire confiance à ses intuitions. | | | | | |
| 5. Encourager le mentoré à développer son sens critique et son esprit d'analyse. | | | | | |
| 6. Encourager le mentoré à assurer un équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. | | | | | |
| 2. Pour plus de précisions sur ce que vous souhaiteriez améliorer concernant votre capacité à FOURNIR AU MENTORÉ DES OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DANS LE CADRE D'UNE RELATION DE MENTORAT , veuillez utiliser l'espace ci-dessous. | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Votre savoir faire sur la manière de fournir au mentoré des occasions de développement personnel et professionnel dans le cadre d'une relation de mentorat , comment l'avez-vous acquis jusqu'à maintenant? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin) | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation qui ne portait pas directement sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Par l'expérience / sur le tas <input type="checkbox"/> Autre : _____ | | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre maîtrise de chacune des compétences suivantes :

0 : Ne s'applique pas **I** : Je ne maîtrise pas du tout cette compétence; **II** : À améliorer;
III : Adéquate; **IV**: Je maîtrise très bien cette compétence

| H. CONCLURE UNE DÉMARCHE DE MENTORAT | | | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|----|
| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | | |
| | 0 | I | II | III | IV |
| 1. À quel niveau évaluez-vous votre habileté à ... | | | | | |
| 1. Évaluer votre performance dans le rôle de mentor. | | | | | |
| 2. Vous acquitter de vos obligations (ex. : rédiger des rapports, participer à des réunions, ...) envers des tiers impliqués dans la démarche de mentorat (superviseur, supérieur immédiat, ...). | | | | | |
| 3. Évaluer avec le mentoré la relation de mentorat et la démarche suivie. | | | | | |
| 4. Conseiller le mentoré sur les prochaines étapes à franchir. | | | | | |
| 2. Pour plus de précisions sur ce que vous souhaiteriez améliorer concernant votre capacité à CONCLURE UNE DÉMARCHE DE MENTORAT , veuillez utiliser l'espace ci-dessous. | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Votre savoir faire sur la manière de conclure une démarche de mentorat , comment l'avez-vous acquis jusqu'à maintenant? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin) | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation qui ne portait pas directement sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Par l'expérience / sur le tas <input type="checkbox"/> Autre : _____ | | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre maîtrise de chacune des compétences suivantes :

0 : Ne s'applique pas **I** : Je ne maîtrise pas du tout cette compétence; **II** : À améliorer;
III : Adéquate; **IV**: Je maîtrise très bien cette compétence

| I. COMMUNIQUER EFFICACEMENT | | | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|----|
| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | | |
| | 0 | I | II | III | IV |
| 1. À quel niveau évaluez-vous votre habileté à ... | | | | | |
| 1. Pratiquer l'écoute active. | | | | | |
| 2. S'exprimer avec clarté et précision. | | | | | |
| 3. Utiliser un ton, des manières et un langage compatibles avec le rôle de mentor. | | | | | |
| 4. Faire preuve de tact et de diplomatie. | | | | | |
| 5. Négocier. | | | | | |
| 6. Utiliser et être sensible à la communication non verbale. | | | | | |
| 7. Maintenir sa concentration. | | | | | |
| 8. Faire des exposés. | | | | | |
| 9. Rédiger des rapports d'évaluation. | | | | | |
| 10. Rédiger de la correspondance. | | | | | |
| 11. Rédiger des offres de services et des rapports. | | | | | |
| 12. Favoriser les interactions de groupe. | | | | | |
| 13. Sélectionner le (les) moyen(s) de communication approprié(s). | | | | | |
| 2. Pour plus de précisions sur ce que vous souhaiteriez améliorer concernant votre capacité à COMMUNIQUER EFFICACEMENT , veuillez utiliser l'espace ci-dessous. | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Votre savoir faire sur la manière de communiquer efficacement , comment l'avez-vous acquis jusqu'à maintenant? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin) | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation qui ne portait pas directement sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Par l'expérience / sur le tas <input type="checkbox"/> Autre : _____ | | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre maîtrise de chacune des compétences suivantes :

0 : Ne s'applique pas **I** : Je ne maîtrise pas du tout cette compétence; **II** : À améliorer;
III : Adéquate; **IV**: Je maîtrise très bien cette compétence

| J. DÉMONTRER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES | | | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|----|
| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | | |
| | 0 | I | II | III | IV |
| À quel niveau évaluez-vous votre habileté à ... | | | | | |
| 1. Manifester de l'enthousiasme pour le mentorat. | | | | | |
| 2. Manifester de l'empathie. | | | | | |
| 3. Exercer votre leadership. | | | | | |
| 4. Manifester de l'empressement à partager ses connaissances et ses compétences. | | | | | |
| 5. Faire preuve d'intuition. | | | | | |
| 6. Voir l'ensemble d'une situation. | | | | | |
| 7. Appliquer la théorie à la pratique. | | | | | |
| 8. Donner l'exemple. | | | | | |
| 9. Faire preuve de fiabilité et de stabilité. | | | | | |
| 10. Faire preuve de respect. | | | | | |
| 11. Utiliser le renforcement positif. | | | | | |
| 12. Faire preuve de souplesse. | | | | | |
| 13. Démontrer un esprit d'analyse. | | | | | |
| 14. Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail. | | | | | |
| 15. Résoudre des problèmes. | | | | | |
| 16. Exercer votre créativité. | | | | | |
| 17. Établir des priorités et gérer votre emploi du temps. | | | | | |
| 18. Prendre des décisions. | | | | | |
| 19. Se tenir à jour. | | | | | |
| 20. Manifester un sens de l'humour. | | | | | |
| 2. Pour plus de précisions sur ce que vous souhaiteriez améliorer concernant votre capacité à DÉMONTRER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES , veuillez utiliser l'espace ci-dessous. | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Votre savoir faire sur la manière de démontrer des compétences personnelles , comment l'avez-vous acquis jusqu'à maintenant? (vous pouvez cocher plus d'une case, au besoin) | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Dans le cadre d'une formation qui ne portait pas directement sur le mentorat. Préciser : _____ <input type="checkbox"/> Par l'expérience / sur le tas <input type="checkbox"/> Autre : _____ | | | | | |

Si vous n'avez reçu aucune formation sur le mentorat, passez à la section suivante AUTRES BESOINS DE FORMATION

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de l'efficacité de la formation reçue pour acquérir la maîtrise de chacune des compétences suivantes :

I : Formation inefficace; **II** : Formation plus ou moins efficace;
III : Formation plutôt efficace; **IV**: Formation très efficace

| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
|---|----------------------|----|-----|----|
| | I | II | III | IV |
| À quel niveau évaluez-vous l'efficacité de la formation reçue pour développer votre habileté à... | | | | |
| 1. Identifier le besoin d'une personne intéressée à entreprendre une relation de mentorat. | | | | |
| 2. Établir les bases d'une relation de mentorat. | | | | |
| 3. Planifier et organiser une démarche de mentorat. | | | | |
| 4. Établir un programme de travail. | | | | |
| 5. Guider le mentoré dans la réalisation de son programme de travail. | | | | |
| 6. Partager vos connaissances du secteur culturel. | | | | |
| 7. Fournir au mentoré des occasions de développement personnel et professionnel dans le cadre d'une relation de mentorat. | | | | |
| 8. Conclure une démarche de mentorat. | | | | |
| 9. Communiquer efficacement. | | | | |
| 10. Démontrer des compétences personnelles. | | | | |

AUTRES BESOINS DE FORMATION

Si vous avez comme mentor d'autres besoins de formation que ce questionnaire d'autoévaluation ne vous a pas permis d'identifier, veuillez les préciser dans l'espace ci-après :

VOS PRIORITÉS DE FORMATION

En considérant les compétences pour lesquelles vous avez situé votre niveau de maîtrise à **I** ou à **II** et, s'il y a lieu, en vous référant aux autres besoins que vous avez identifiés sous la rubrique précédente, quels seraient les **5 besoins de formations les plus prioritaires ou urgents** à combler ? (Pour les compétences faisant partie de la grille d'autoévaluation, vous n'avez qu'à reproduire le code. Par exemple : A2, B3, ...)

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

NOUS VOUS SAURIONS GRÉ DE RETOURNER CE QUESTIONNAIRE DÛMENT
COMPLÉTÉ AU PLUS TARD LE ...
À L'ADRESSE ÉLECTRONIQUE SUIVANTE :

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !

ANNEXE E

MENTORAT EN GESTION CULTURELLE

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DE VOTRE (VOS) MENTOR(S)

OCTOBRE 2005

PROFIL DU RÉPONDANT

1. Nom du répondant :

2. Courriel :

3. Âge du répondant

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 34 ans
- Entre 45 et 54 ans
- Plus de 55 ans

5. Province ./ Territoire

- Terre-Neuve
- Île du Prince Édouard
- Nouvelle Écosse
- Nouveau Brunswick
- Québec
- Ontario
- Manitoba
- Saskatchewan
- Alberta
- Colombie britannique
- Yukon
- Nunavit

4. Fonction occupée dans un organisme culturel

- Membre du C.A.
- Direction générale
- Cadre supérieur
- Cadre intermédiaire

6. Sous-secteur culturel

- Arts de la scène
- Cinéma et télévision
- Musique et enregistrement
- Arts visuels
- Métiers d'art
- Art littéraire et édition
- Patrimoine
- Nouveaux Médias
- Plus d'un secteur

PRATIQUES RELATIVES AU MENTORAT

7. Dans combien de projet de mentorat avez-vous été impliqué?
- Un seul projet
 - Entre 2 et 4 projets
 - 5 projets ou plus
8. Quel est ou a été la durée de ce(s) projet(s) de mentorat? (Si vous avez participé à plusieurs projets, vous pouvez cocher plus d'une réponse)
- 3 mois ou moins
 - Entre 4 et 6 mois
 - Entre 7 et 12 mois
 - Plus d'un an
9. De quel type de relation de mentorat s'agissait-il ou s'agit-il?
- Formel
 - Informel
10. Existe-t-il actuellement dans votre organisation un programme de mentorat formel?
- Oui
Si oui, quelle est la clientèle cible (mentoré) de ce programme?
Nom du programme et/ou de l'organisme : _____
 - Conseil d'administration
 - Haute direction
 - Cadre supérieur
 - Cadre intermédiaire
 - Autre : _____
 - Non
11. Si vous participez ou avez participé à un programme formel de mentorat, quels sont les objectifs de ce programme? (vous pouvez cocher plus d'une case au besoin)
- Développement de la culture organisationnelle
 - Transfert d'expertise
 - Appui au développement d'une relation significative en emploi
 - Clarifier et confirmer des choix de carrière
 - Développement professionnel et personnel de la relève
 - Dynamiser la mémoire institutionnelle
 - Développer le sentiment d'appartenance des nouveaux employés
 - Autre _____

12. Quel terme utilise-t-on dans votre organisation pour décrire cette pratique?

- Mentorat
- Coaching
- Autre : _____

13. De quelle manière avez-vous sélectionné votre mentor?

- Par mes démarches personnelles
- À partir d'une liste de noms proposés dans le cadre d'un programme de mentorat
- Autre : _____

14. Votre mentor exerçait-il ou exerce-t-il ce rôle

- À titre bénévole?
- Dans le cadre de son travail régulier?
- Dans le cadre d'une entente contractuelle rémunérée?

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DE VOTRE (VOS) MENTOR(S)

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de l'accompagnement reçu par votre ou vos mentor(s) en regard des éléments ci-dessous. Si vous avez vécu plusieurs relations de mentorat, veuillez porter un jugement global sur les compétences de vos mentors.

O : Pas du tout I : À améliorer
II : D'une manière plutôt satisfaisante III : D'une manière très satisfaisante

A. IDENTIFIER VOTRE BESOIN À ENTREPRENDRE UNE RELATION DE MENTORAT

| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
|--|----------------------|---|----|-----|
| À quel niveau j'évalue la capacité de mon mentor à... | 0 | I | II | III |
| 1. obtenir de l'information sur mon environnement professionnel? | | | | |
| 2. évaluer les motifs sous-jacents à mon intérêt d'entreprendre une relation de mentorat? | | | | |
| 3. identifier mes champs d'intérêt? | | | | |
| 4. évaluer la pertinence d'une démarche de mentorat en regard de mes besoins? | | | | |
| 5. identifier les lacunes dans mon expérience professionnelle et mes compétences? | | | | |
| 6. évaluer de part et d'autre notre compatibilité et notre désir de s'engager dans une relation de mentorat? | | | | |

B. ÉTABLIR LES BASES DE LA RELATION DE MENTORAT

| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|
| À quel niveau j'évalue la capacité de mon mentor à... | 0 | I | II | III |
| 1. définir les rôles respectifs? | | | | |
| 2. identifier les attentes mutuelles? | | | | |
| 3. convenir de règles de base? | | | | |
| 4. convenir de faire le point périodiquement sur la qualité de la relation mentor-mentoré(e)? | | | | |

C. PLANIFIER ET ORGANISER LA DÉMARCHE DE MENTORAT

| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
|--|----------------------|---|----|-----|
| À quel niveau j'évalue la capacité de mon mentor à... | 0 | I | II | III |
| 1. m'assister dans ma recherche de ressources? | | | | |
| 2. planifier le temps consacré au mentorat? | | | | |
| 3. déterminer les moyens de communication qui seront utiliser? | | | | |
| 4. conclure une entente contractuelle? | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de l'accompagnement reçu par votre ou vos mentor(s) en regard des éléments ci-dessous. Si vous avez vécu plusieurs relations de mentorat, veuillez porter un jugement global sur les compétences de vos mentors.

O : Pas du tout I : À améliorer
II : D'une manière plutôt satisfaisante III : D'une manière très satisfaisante

D. ÉTABLIR LE PROGRAMME DE TRAVAIL

| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|
| | 0 | I | II | III |
| À quel niveau j'évalue la capacité de mon mentor à... | | | | |
| 1. m'habiliter à me fixer mes objectifs? | | | | |
| 2. me donner les moyens d'élaborer un cheminement critique? | | | | |
| 3. convenir avec moi d'un processus d'évaluation? | | | | |

E. GUIDER LE MENTORÉ DANS LA RÉALISATION DE SON PROGRAMME DE TRAVAIL

| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|
| | 0 | I | II | III |
| À quel niveau j'évalue la capacité de mon mentor à... | | | | |
| 1. suivre mes progrès? | | | | |
| 2. me poser des questions confrontantes, i.e. qui suscitent la réflexion et des prises de conscience? | | | | |
| 3. m'apprendre à utiliser des techniques de créativité et de résolution de problèmes? | | | | |
| 4. m'amener à analyser les conséquences pouvant résulter de diverses décisions? | | | | |
| 5. m'amener à reconnaître mes compétences et mes talents? | | | | |
| 6. m'inciter à concilier "vision artistique" et "réalité des affaires"? | | | | |
| 7. donner de la rétroaction? | | | | |

F. PARTAGER SES CONNAISSANCES DU SECTEUR CULTUREL

| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
|---|----------------------|---|----|-----|
| | 0 | I | II | III |
| À quel niveau j'évalue la capacité de mon mentor à... | | | | |
| 1. transmettre l'histoire, les traditions et les rituels du secteur culturel? | | | | |
| 2. me fournir de l'information d'initié? | | | | |
| 3. me transmettre des documents et des outils spécifiques au secteur culturel? | | | | |
| 4. me faciliter l'accès à un réseau de contacts, de relations? | | | | |
| 5. me recommander des organismes ou organisations du secteur culturel et des activités de perfectionnement professionnel? | | | | |
| 6. m'informer des possibilités de carrière ./ d'affaires dans le secteur culturel? | | | | |

Indiquez par un **X** le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de l'accompagnement reçu par votre ou vos mentor(s) en regard des éléments ci-dessous. Si vous avez vécu plusieurs relations de mentorat, veuillez porter un jugement global sur les compétences de vos mentors.

O : Pas du tout I : À améliorer
II : D'une manière plutôt satisfaisante III : D'une manière très satisfaisante

G. FOURNIR DES OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DANS LE CADRE DE LA RELATION DE MENTORAT

| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
|--|----------------------|---|----|-----|
| | 0 | I | II | III |
| À quel niveau j'évalue la capacité de mon mentor à... | | | | |
| 1. m'amener à m'impliquer à fond? | | | | |
| 2. m'encourager à cultiver et à valoriser mes relations? | | | | |
| 3. m'habiliter à tirer profit de mes expériences (mes succès autant que mes échecs)? | | | | |
| 4. m'amener à faire confiance à mes intuitions? | | | | |
| 5. m'encourager à développer mon sens critique et mon esprit d'analyse? | | | | |
| 6. m'encourager à assurer un équilibre entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle? | | | | |

H. CONCLURE LA DÉMARCHE DE MENTORAT

| Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
|--|----------------------|---|----|-----|
| | 0 | I | II | III |
| À quel niveau j'évalue la capacité de mon mentor à... | | | | |
| 1. évaluer sa performance dans le rôle de mentor? | | | | |
| 2. s'acquitter de ses obligations (ex. : rédiger des rapports, participer à des réunions, ...) envers des tiers impliqués dans la démarche de mentorat (superviseur, supérieur immédiat, ...)? | | | | |
| 3. évaluer conjointement la relation de mentorat et la démarche suivie? | | | | |
| 4. me conseiller sur les prochaines étapes à franchir? | | | | |

Parmi les compétences énumérées ci-après, indiquez par un "X" dans la colonne de gauche les **5 compétences** reliées à la communication que vous considérez les plus essentielles pour un mentor.

Ensuite, **seulement en regard des 5 compétences que vous aurez identifiées**, indiquez par un X (à droite) le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de l'accompagnement reçu par votre mentor. Si vous avez vécu plusieurs relations de mentorat, veuillez porter un jugement global sur les compétences de vos mentors

O : Pas du tout I : À améliorer
II : D'une manière plutôt satisfaisante III : D'une manière très satisfaisante

I. COMMUNIQUER EFFICACEMENT

| Compétences les plus essentielles (X) | Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------------|--|--|--|
|---------------------------------------|----------------|----------------------|--|--|--|

| | <i>Le mentor doit être capable de ...</i> | 0 | I | II | III |
|--|--|---|---|----|-----|
| | 1. pratiquer l'écoute active. | | | | |
| | 2. s'exprimer avec clarté et précision. | | | | |
| | 3. utiliser un ton, des manières et un langage compatibles avec le rôle de mentor. | | | | |
| | 4. faire preuve de tact et de diplomatie. | | | | |
| | 5. négocier. | | | | |
| | 6. utiliser et être sensible à la communication non verbale. | | | | |
| | 7. maintenir sa concentration. | | | | |
| | 8. faire des exposés. | | | | |
| | 9. rédiger des rapports d'évaluation. | | | | |
| | 10. rédiger de la correspondance. | | | | |
| | 11. rédiger des offres de services et des rapports. | | | | |
| | 12. favoriser les interactions de groupe. | | | | |
| | 13. sélectionner le (les) moyen(s) de communication approprié(s). | | | | |

Parmi les compétences énumérées ci-après, indiquez par un "X" dans la colonne de gauche les **5 compétences** reliées à la communication que vous considérez les plus essentielles pour un mentor.

Ensuite, **seulement en regard des 5 compétences que vous aurez identifiées**, indiquez par un X (à droite) le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de l'accompagnement reçu par votre mentor. Si vous avez vécu plusieurs relations de mentorat, veuillez porter un jugement global sur les compétences de vos mentors

O : Pas du tout I : À améliorer
II : D'une manière plutôt satisfaisante III : D'une manière très satisfaisante

| J. DÉMONTRER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES | | | | | |
|---|---|----------------------|---|----|-----|
| Compétences les plus essentielles (X) | Questionnement | Votre évaluation (X) | | | |
| | | 0 | I | II | III |
| | <i>Le mentor doit être capable de ...</i> | | | | |
| | 1. manifester de l'enthousiasme pour le mentorat | | | | |
| | 2. manifester de l'empathie | | | | |
| | 3. exercer du leadership | | | | |
| | 4. manifester de l'empressement à partager ses connaissances et ses compétences | | | | |
| | 5. faire preuve d'intuition | | | | |
| | 6. voir l'ensemble d'une situation | | | | |
| | 7. appliquer la théorie à la pratique | | | | |
| | 8. donner l'exemple | | | | |
| | 9. faire preuve de fiabilité et de stabilité | | | | |
| | 10. faire preuve de respect | | | | |
| | 11. utiliser le renforcement positif | | | | |
| | 12. faire preuve de souplesse | | | | |
| | 13. démontrer un esprit d'analyse | | | | |
| | 14. faire preuve de rigueur et d'un souci du détail | | | | |
| | 15. résoudre des problèmes | | | | |
| | 16. exercer sa créativité | | | | |
| | 17. établir des priorités et gère efficacement son emploi du temps | | | | |
| | 18. prendre des décisions | | | | |
| | 19. se tenir à jour | | | | |
| | 20. manifester un sens de l'humour | | | | |

ANNEXE F

ANALYSE
DE
L'OFFRE DE FORMATION

EN
MENTORAT

OCTOBRE 2005



INFORMATION GÉNÉRALE

1. Nom du répondant :

2. Nom de votre institution / firme / association :

3. Province / territoire

- Terre-Neuve
- Île du Prince Édouard
- Nouvelle Écosse
- Nouveau Brunswick
- Québec
- Ontario
- Manitoba
- Saskatchewan
- Alberta
- Colombie Britannique
- Yukon
- Nunavut

4. Clientèle cible de votre offre de formation

- Mentor, *veuillez répondre à la question 4A.*
- Coach de gestion, *veuillez répondre à la question 4B.*
- Autre : _____

4A. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec la définition suivante du rôle de mentor?

Personne expérimentée, reconnue et crédible (mentor) qui fournit une aide personnelle et à caractère confidentiel, favorisant le développement et l'apprentissage à une personne moins expérimentée (mentoré), à titre de guide, de conseiller et de modèle, et qui partage avec celle-ci son vécu, son expertise et sa vision.

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt en désaccord
- Tout à fait en désaccord

Si vous êtes "Plutôt en désaccord" ou "Tout à fait en désaccord" avec cette définition et que vous en avez une autre à proposer, nous vous saurions gré de la reproduire dans l'espace ci-après :

4B. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec la définition suivante de « coaching de gestion »

Accompagnement individuel d'une personne pour favoriser l'actualisation de ses potentialités et de ses compétences professionnelles ou pour résoudre des difficultés ponctuelles contextualisées.

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt en désaccord
- Tout à fait en désaccord

Si vous êtes "Plutôt en désaccord" ou "Tout à fait en désaccord" avec cette définition et que vous en avez une autre à proposer, nous vous saurions gré de la reproduire dans l'espace ci-après :

5. Nombre d'années que votre institution / firme/ association offre de la formation en mentorat/ coaching de gestion.

- 5 ans ou moins
- Plus de 5 ans

6. La formation en mentorat / coaching offerte par votre institution / firme a été conçue et développée en s'appuyant **principalement** sur :

- Une recherche documentaire des études publiées sur le sujet
- L'expertise et l'expérience des formateurs
- Une analyse des besoins de formation
- Un profil de compétences
- Autre : _____

7. À votre avis, votre offre de formation en mentorat / coaching est-elle pertinente pour les organismes / entreprises et les individus qui oeuvrent dans le secteur culturel?

- Oui
- Non

Si oui, quelle proportion des inscriptions provient de ce secteur?

- Négligeable
- Équivalente aux autres secteurs
- Clientèle principale

ANALYSE DE L'OFFRE DE FORMATION

Comme fournisseur de formation en *mentorat* ou en *coaching de gestion*, nous vous demandons d'évaluer votre offre de formation en regard de sa capacité à combler les besoins de formation suivants :

SECTION 1-

1. Est-ce que vous offrez aux mentors ou aux coachs une formation touchant L'IDENTIFICATION DES BESOINS D'UNE PERSONNE INTÉRESSÉE À ENTREPRENDRE UNE RELATION DE MENTORAT?

OUI NON

Si vous avez répondu oui, veuillez répondre aux questions suivantes, sinon passez à la section 2.

- 1.1 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation en regard de chacune des compétences spécifiques suivantes :

0 : Ne sais pas I : Pas du tout couvert;

II : Formation théorique seulement

III : Formation théorique combinée avec de la pratique.

Votre évaluation (X)

| Développer la capacité ... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| 1. d'obtenir de l'information sur l'expérience et l'environnement professionnel de la personne intéressée à s'engager dans une relation de mentorat. | | | | |
| 2. d'évaluer les motifs de la personne intéressée à s'engager dans une relation de mentorat.. | | | | |
| 3. d'identifier les champs d'intérêt de la personne intéressée à s'engager dans une relation de mentorat.. | | | | |
| 4. d'évaluer la pertinence d'une démarche de mentorat en fonction des besoins de l'intéressé. | | | | |
| 5. d'identifier les lacunes dans l'expérience professionnelle et les compétences de la personne intéressée. | | | | |
| 6. d'évaluer de part et d'autre la compatibilité et le désir de s'engager dans une relation de mentorat. | | | | |

- 1.2 Quel mode de formation privilégiez-vous pour développer la capacité des mentors ou des coachs à IDENTIFIER LES BESOINS DE LA PERSONNE INTÉRESSÉE À ENTREPRENDRE UNE RELATION DE MENTORAT? (Cochez la ou les réponse(s) appropriée(s).)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conférence | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Discussion en table ronde | <input type="checkbox"/> Mentorat |
| <input type="checkbox"/> Cours magistral | <input type="checkbox"/> Apprentissage en cours d'emploi |
| <input type="checkbox"/> Téléformation | <input type="checkbox"/> Auto-apprentissage |
| <input type="checkbox"/> Formation en ligne | <input type="checkbox"/> Autres : _____ |

- 1.3 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation ?

0 : Ne sais pas I : Une force de notre programme;

II : L'offre pourrait être améliorée

III : Un manque de notre programme

Votre évaluation (X)

| En somme, comment évaluez-vous votre capacité à développer le champ de compétence... | 0 | I | II | III |
|---|---|---|----|-----|
| IDENTIFIER LE BESOIN D'UNE PERSONNE INTÉRESSÉE À ENTREPRENDRE UNE RELATION DE MENTORAT? | | | | |
| Commentaires | | | | |

SECTION 2-

2. Est-ce que vous offrez aux mentors ou aux coachs une formation touchant L'ÉTABLISSEMENT DES BASES D'UNE RELATION DE MENTORAT?

OUI NON

Si vous avez répondu oui, veuillez répondre aux questions suivantes, sinon passez à la section 3.

2.1 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation en regard de chacune des compétences spécifiques suivantes :

0 : Ne sais pas I : Pas du tout couvert;

II : Formation théorique seulement

III : Formation théorique combinée avec de la pratique.

Votre évaluation (X)

| Développer la capacité ... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| 1. de définir les rôles respectifs. | | | | |
| 2. d'identifier les attentes mutuelles. | | | | |
| 3. de convenir des règles de base. | | | | |
| 4. de convenir de faire le point périodiquement sur la qualité de la relation mentor-mentoré(e). | | | | |

2.2 Quel mode de formation privilégiez-vous pour développer la capacité des mentors ou des coachs à ÉTABLIR LES BASES D'UNE RELATION DE MENTORAT OU DE COACHING? (Cochez la réponse la plus appropriée)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conférence | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Discussion en table ronde | <input type="checkbox"/> Mentorat |
| <input type="checkbox"/> Cours magistral | <input type="checkbox"/> Apprentissage en cours d'emploi |
| <input type="checkbox"/> Téléformation | <input type="checkbox"/> Auto-apprentissage |
| <input type="checkbox"/> Formation en ligne | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) |

2.3 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation ?

0 : Ne sais pas I : Une force de notre programme;

II : L'offre pourrait être améliorée

III : Un manque de notre programme

Votre évaluation (X)

| En somme, comment évaluez-vous votre capacité à développer le champ de compétence... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| ÉTABLIR LES BASES D'UNE RELATION DE MENTORAT OU DE COACHING? | | | | |
| <u>Commentaires</u> | | | | |

SECTION 3-

3. Est-ce que vous offrez aux mentors ou aux coachs une formation touchant la PLANIFICATION ET L'ORGANISATION D'UNE DÉMARCHE DE MENTORAT?

OUI NON

Si vous avez répondu oui, veuillez répondre aux questions suivantes, sinon passez à la section 4.

3.1 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation en regard de chacune des compétences spécifiques suivantes :

0 : Ne sais pas I : Pas du tout couvert;

II : Formation théorique seulement

III : Formation théorique combinée avec de la pratique.

Votre évaluation (X)

| Développer la capacité ... | 0 | I | II | III |
|---|---|---|----|-----|
| 1. à assister le mentoré dans sa recherche de ressources. | | | | |
| 2. de planifier le temps consacré au mentorat. | | | | |
| 3. de déterminer les moyens de communication qui seront utilisés. | | | | |
| 4. de conclure une entente contractuelle. | | | | |

3.2 Quel mode de formation privilégiez-vous pour développer la capacité des mentors ou des coachs à PLANIFIER ET ORGANISER UNE DÉMARCHE DE MENTORAT OU DE COACHING? (Cochez la réponse la plus appropriée)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conférence | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Discussion en table ronde | <input type="checkbox"/> Mentorat |
| <input type="checkbox"/> Cours magistral | <input type="checkbox"/> Apprentissage en cours d'emploi |
| <input type="checkbox"/> Téléformation | <input type="checkbox"/> Auto-apprentissage |
| <input type="checkbox"/> Formation en ligne | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) |

3.3 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation ?

0 : Ne sais pas I : Une force de notre programme;

II : L'offre pourrait être améliorée

III : Un manque de notre programme

Votre évaluation (X)

| En somme, comment évaluez-vous votre capacité à développer le champ de compétence... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| PLANIFIER ET ORGANISER UNE DÉMARCHE DE MENTORAT OU DE COACHING? | | | | |

Commentaires

SECTION 4-

4. Est-ce que vous offrez aux mentors ou aux coachs une formation touchant l'ÉTABLISSEMENT D'UN PROGRAMME DE TRAVAIL?

OUI NON

Si vous avez répondu oui, veuillez répondre aux questions suivantes, sinon passez à la section 5.

4.1 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation en regard de chacune des compétences spécifiques suivantes :

0 : Ne sais pas I : Pas du tout couvert;

II : Formation théorique seulement

III : Formation théorique combinée avec de la pratique.

Votre évaluation (X)

| Développer la capacité ... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| 1. à habiliter le mentoré à se fixer des objectifs. | | | | |
| 2. de donner au mentoré les moyens d'élaborer un cheminement critique. | | | | |
| 3. de convenir avec le mentoré d'un processus d'évaluation. | | | | |

4.2 Quel mode de formation privilégiez-vous pour développer la capacité des mentors ou des coachs à ÉTABLIR UN PROGRAMME DE TRAVAIL? (Cochez la réponse la plus appropriée)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conférence | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Discussion en table ronde | <input type="checkbox"/> Mentorat |
| <input type="checkbox"/> Cours magistral | <input type="checkbox"/> Apprentissage en cours d'emploi |
| <input type="checkbox"/> Téléformation | <input type="checkbox"/> Auto-apprentissage |
| <input type="checkbox"/> Formation en ligne | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) |

4.3 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation ?

0 : Ne sais pas I : Une force de notre programme;

II : L'offre pourrait être améliorée

III : Un manque de notre programme

Votre évaluation (X)

| En somme, comment évaluez-vous votre capacité à développer le champ de compétence... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| ÉTABLIR UN PROGRAMME DE TRAVAIL? | | | | |

Commentaires

SECTION 5-

5. Est-ce que vous offrez aux mentors ou aux coachs une formation touchant leur capacité à GUIDER LE MENTORÉ DANS LA RÉALISATION DE SON PROGRAMME DE TRAVAIL?

OUI NON

Si vous avez répondu oui, veuillez répondre aux questions suivantes, sinon passez à la section 6.

5.1 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation en regard de chacune des compétences spécifiques suivantes :

0 : Ne sais pas I : Pas du tout couvert;
 II : Formation théorique seulement
 III : Formation théorique combinée avec de la pratique.

| Développer la capacité ... | Votre évaluation (X) | | | |
|--|----------------------|---|----|-----|
| | 0 | I | II | III |
| 1. de suivre les progrès du mentoré. | | | | |
| 2. de poser des questions confrontantes, i.e. qui suscitent la réflexion et des prises de conscience. | | | | |
| 3. d'utiliser et habiliter le mentoré à utiliser des techniques de créativité et de résolution de problèmes. | | | | |
| 4. d'amener le mentoré à analyser les conséquences pouvant résulter de diverses décisions. | | | | |
| 5. d' amener le mentoré à reconnaître ses compétences et ses talents. | | | | |
| 6. d'inciter le mentoré à concilier "vision artistique" et "réalité des affaires". | | | | |
| 7. de donner de la rétroaction. | | | | |

5.2 Quel mode de formation privilégiez-vous pour développer la capacité des mentors ou des coachs à GUIDER LE MENTORÉ DANS LA RÉALISATION DE SON PROGRAMME DE TRAVAIL? (Cochez la réponse la plus appropriée)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conférence | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Discussion en table ronde | <input type="checkbox"/> Mentorat |
| <input type="checkbox"/> Cours magistral | <input type="checkbox"/> Apprentissage en cours d'emploi |
| <input type="checkbox"/> Téléformation | <input type="checkbox"/> Auto-apprentissage |
| <input type="checkbox"/> Formation en ligne | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) |

5.3 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation ?

0 : Ne sais pas I : Une force de notre programme;
 II : L'offre pourrait être améliorée
 III : Un manque de notre programme

| En somme, comment évaluez-vous votre capacité à développer le champ de compétence... | Votre évaluation (X) | | | |
|--|----------------------|---|----|-----|
| | 0 | I | II | III |
| GUIDER LE MENTORÉ DANS LA RÉALISATION DE SON PROGRAMME DE TRAVAIL? | | | | |
| Commentaires | | | | |

SECTION 6-

6. Est-ce que vous offrez aux mentors ou aux coachs une formation touchant leur capacité à PARTAGER LEUR CONNAISSANCE DU SECTEUR CULTUREL?

OUI NON

Si vous avez répondu oui, veuillez répondre aux questions suivantes, sinon passez à la section 7.

6.1 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation en regard de chacune des compétences spécifiques suivantes :

0 : Ne sais pas I : Pas du tout couvert;
II : Formation théorique seulement
III : Formation théorique combinée avec de la pratique.

Votre évaluation (X)

| Développer la capacité ... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| 1. de transmettre l'histoire, les traditions et les rituels. | | | | |
| 2. de fournir de l'information d'initié. | | | | |
| 3. de transmettre des documents et des outils spécifiques au secteur culturel. | | | | |
| 4. de faciliter l'accès du mentoré à un réseau de contacts, de relations. | | | | |
| 5. de recommander au mentoré des organismes ou organisations du secteur culturel et des activités de perfectionnement professionnel. | | | | |
| 6. d'informer le mentoré des possibilités de carrière / d'affaires dans le secteur culturel. | | | | |

6.2 Quel mode de formation privilégiez-vous pour développer la capacité des mentors ou des coachs à PARTAGER SES CONNAISSANCES DU SECTEUR CULTUREL? (Cochez la réponse la plus appropriée)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conférence | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Discussion en table ronde | <input type="checkbox"/> Mentorat |
| <input type="checkbox"/> Cours magistral | <input type="checkbox"/> Apprentissage en cours d'emploi |
| <input type="checkbox"/> Téléformation | <input type="checkbox"/> Auto-apprentissage |
| <input type="checkbox"/> Formation en ligne | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) |

6.3 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation ?

0 : Ne sais pas I : Une force de notre programme;
II : L'offre pourrait être améliorée
III : Un manque de notre programme

Votre évaluation (X)

| En somme, comment évaluez-vous votre capacité à développer le champ de compétence... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| PARTAGER SES CONNAISSANCES DU SECTEUR CULTUREL? | | | | |
| <u>Commentaires</u> | | | | |

SECTION 7-

7. Est-ce que vous offrez aux mentors ou aux coachs une formation touchant leur capacité à FOURNIR AU MENTORÉ DES OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DANS LE CADRE DE LA RELATION DE MENTORAT?

OUI NON

Si vous avez répondu oui, veuillez répondre aux questions suivantes, sinon passez à la section 9.

7.1 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation en regard de chacune des compétences spécifiques suivantes :

0 : Ne sais pas I : Pas du tout couvert;
II : Formation théorique seulement
III : Formation théorique combinée avec de la pratique.

Votre évaluation (X)

| Développer la capacité ... | 0 | I | II | III |
|---|---|---|----|-----|
| 1. à amener le mentoré à s'impliquer à fond. | | | | |
| 2. d'encourager le mentoré à cultiver et à valoriser ses relations. | | | | |
| 3. à habiliter le mentoré à tirer profit de ses expériences (ses succès autant que ses échecs). | | | | |
| 4. à amener le mentoré à faire confiance à ses intuitions. | | | | |
| 5. d'encourager le mentoré à développer son sens critique et son esprit d'analyse. | | | | |
| 6. d'encourager le mentoré à assurer un équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. | | | | |

7.2 Quel mode de formation privilégiez-vous pour développer la capacité des mentors ou des coachs à FOURNIR AU MENTORÉ DES OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DANS LE CADRE DE LA RELATION DE MENTORAT? (Cochez la réponse la plus appropriée)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conférence | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Discussion en table ronde | <input type="checkbox"/> Mentorat |
| <input type="checkbox"/> Cours magistral | <input type="checkbox"/> Apprentissage en cours d'emploi |
| <input type="checkbox"/> Téléformation | <input type="checkbox"/> Auto-apprentissage |
| <input type="checkbox"/> Formation en ligne | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) |

7.3 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation ?

0 : Ne sais pas I : Une force de notre programme;
II : L'offre pourrait être améliorée
III : Un manque de notre programme

Votre évaluation (X)

| En somme, comment évaluez-vous votre capacité à développer le champ de compétence... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| FOURNIR AU MENTORÉ DES OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DANS LE CADRE DE LA RELATION DE MENTORAT? | | | | |
| <u>Commentaires</u> | | | | |

SECTION 8-

8. Est-ce que vous offrez aux mentors ou aux coachs une formation touchant leur capacité à CONCLURE UNE DÉMARCHE DE MENTORAT?

OUI NON

Si vous avez répondu oui, veuillez répondre aux questions suivantes, sinon passez à la section 9.

8.1 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation en regard de chacune des compétences spécifiques suivantes :

0 : Ne sais pas I : Pas du tout couvert;
 II : Formation théorique seulement
 III : Formation théorique combinée avec de la pratique.

Votre évaluation (X)

| Développer la capacité ... | 0 | I | II | III |
|---|---|---|----|-----|
| 1. d'évaluer sa performance dans le rôle de mentor. | | | | |
| 2. à s'acquitter de ses obligations (ex. : rédiger des rapports, participer à des réunions, ...) envers des tiers impliqués dans la démarche de mentorat (superviseur, supérieur immédiat,...). | | | | |
| 3. d'évaluer avec le mentoré la relation de mentorat et la démarche suivie. | | | | |
| 4. de conseiller le mentoré sur les prochaines étapes à franchir. | | | | |

8.2 Quel mode de formation privilégiez-vous pour développer la capacité des mentors ou des coachs à CONCLURE UNE DÉMARCHE DE MENTORAT? (Cochez la réponse la plus appropriée)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conférence | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Discussion en table ronde | <input type="checkbox"/> Mentorat |
| <input type="checkbox"/> Cours magistral | <input type="checkbox"/> Apprentissage en cours d'emploi |
| <input type="checkbox"/> Téléformation | <input type="checkbox"/> Auto-apprentissage |
| <input type="checkbox"/> Formation en ligne | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) |

8.3 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation ?

0 : Ne sais pas I : Une force de notre programme;
 II : L'offre pourrait être améliorée
 III : Un manque de notre programme

Votre évaluation (X)

| En somme, comment évaluez-vous votre capacité à développer le champ de compétence... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| CONCLURE UNE DÉMARCHE DE MENTORAT? | | | | |

Commentaires



SECTION 9-

8. Est-ce que vous offrez aux mentors ou aux coachs une formation touchant leur capacité à COMMUNIQUER EFFICACEMENT?

OUI NON

Si vous avez répondu oui, veuillez répondre aux questions suivantes, sinon passez à la section 10.

9.1 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation en regard de chacune des compétences spécifiques suivantes :

0 : Ne sais pas I : Pas du tout couvert;

II : Formation théorique seulement

III : Formation théorique combinée avec de la pratique.

Votre évaluation (X)

| Développer la capacité ... | 0 | I | II | III |
|--|---|---|----|-----|
| 1. à pratiquer l'écoute active. | | | | |
| 2. à s'exprimer avec clarté et précision. | | | | |
| 3. d'utiliser un ton, des manières et un langage compatibles avec le rôle de mentor. | | | | |
| 4. de faire preuve de tact et de diplomatie. | | | | |
| 5. de négocier. | | | | |
| 6. d'utiliser et d'être sensible à la communication non verbale. | | | | |
| 7. de maintenir sa concentration. | | | | |
| 8. de faire des exposés. | | | | |
| 9. de rédiger des rapports d'évaluation. | | | | |
| 10. de rédiger de la correspondance. | | | | |
| 11. de rédiger des offres de services et des rapports. | | | | |
| 12. de favoriser les interactions de groupe. | | | | |
| 13. de sélectionner le (les) moyen(s) de communication approprié(s). | | | | |

9.2 Quel mode de formation privilégiez-vous pour développer la capacité des mentors ou des coachs à COMMUNIQUER EFFICACEMENT? (Cochez la réponse la plus appropriée)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conférence | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Discussion en table ronde | <input type="checkbox"/> Mentorat |
| <input type="checkbox"/> Cours magistral | <input type="checkbox"/> Apprentissage en cours d'emploi |
| <input type="checkbox"/> Téléformation | <input type="checkbox"/> Auto-apprentissage |
| <input type="checkbox"/> Formation en ligne | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) |

9.3 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation ?

0 : Ne sais pas I : Une force de notre programme;

II : L'offre pourrait être améliorée

III : Un manque de notre programme

| En somme, comment évaluez-vous votre capacité à développer le champ de compétence... | Votre évaluation (X) | | | |
|--|----------------------|---|----|-----|
| | 0 | I | II | III |
| COMMUNIQUER EFFICACEMENT? | | | | |
| <u>Commentaires</u> | | | | |

SECTION 10-

10. Est-ce que vous offrez aux mentors ou aux coachs une formation touchant leur capacité à DÉMONTRER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES?

OUI NON

Si vous avez répondu oui, veuillez répondre aux questions suivantes, sinon passez à la section 11.

10.1 Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation en regard de chacune des compétences spécifiques suivantes :

0 : Ne sais pas I : Pas du tout couvert;

II : Fait l'objet d'une formation en soi

III : La compétence est abordée dans le cadre d'autres formations.

Votre évaluation (X)

| Développer la capacité ...: | 0 | I | II | III |
|---|---|---|----|-----|
| 1. de manifester de l'enthousiasme pour le mentorat ou le coaching. | | | | |
| 2. de manifester de l'empathie. | | | | |
| 3. d'exercer son leadership. | | | | |
| 4. de manifester de l'empressement à partager ses connaissances et ses compétences. | | | | |
| 5. de faire preuve d'intuition. | | | | |
| 6. de voir l'ensemble d'une situation. | | | | |
| 7. d'appliquer la théorie à la pratique. | | | | |
| 8. de donner l'exemple. | | | | |
| 9. de faire preuve de fiabilité et de stabilité. | | | | |
| 10. de faire preuve de respect. | | | | |
| 11. d'utiliser le renforcement positif. | | | | |
| 12. de faire preuve de souplesse. | | | | |
| 13. de démontrer un esprit d'analyse. | | | | |
| 14. de faire preuve de rigueur et d'un souci du détail. | | | | |
| 15. de résoudre des problèmes. | | | | |
| 16. d'exercer sa créativité. | | | | |
| 17. d'établir des priorités et de gérer son emploi du temps. | | | | |
| 18. de prendre des décisions. | | | | |
| 19. de se tenir à jour. | | | | |
| 20. de manifester un sens de l'humour. | | | | |

10.2 *Quel mode de formation privilégiez-vous pour développer la capacité des mentors ou des coachs à DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES? (Cochez la réponse la plus appropriée)*

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conférence | <input type="checkbox"/> Stage |
| <input type="checkbox"/> Discussion en table ronde | <input type="checkbox"/> Mentorat |
| <input type="checkbox"/> Cours magistral | <input type="checkbox"/> Apprentissage en cours d'emploi |
| <input type="checkbox"/> Téléformation | <input type="checkbox"/> Auto-apprentissage |
| <input type="checkbox"/> Formation en ligne | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) |

10.3 *Indiquez par un X le niveau qui correspond le mieux à l'évaluation que vous faites de votre offre de formation ?*

0 : Ne sais pas I : Une force de notre programme;

II : L'offre pourrait être améliorée

III : Un manque de notre programme

Votre évaluation (X)

| <i>En somme, comment évaluez-vous votre capacité à développer le champ de compétence...</i> | 0 | I | II | III |
|---|----------|----------|-----------|------------|
| <i>DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES?</i> | | | | |
| <u>Commentaires</u> | | | | |

SECTION 11-

AUTRES OFFRES DE FORMATION

Si vous avez d'autres offres de formation pour les mentors ou les coachs que ce questionnaire ne vous a pas permis d'identifier, veuillez les préciser dans l'espace ci-après :

| TITRE DE LA FORMATION | COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES | MODE DE FORMATION PRIVILÉGIÉ |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------|
| | | |

NOUS VOUS SAURIONS GRÉ DE RETOURNER CE QUESTIONNAIRE DÜMENT
COMPLÉTÉ AU PLUS TARD LE ...
À L'ADRESSE ÉLECTRONIQUE SUIVANTE :

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

ANNEXE G: PROGRAMMES DE MENTORAT EN GESTION CULTURELLE

| PROGRAMME | SOUS-SECTEUR CULTUREL | OBJECTIFS DU PROGRAMME | TYPE DE RELATION OU DÉFINITION DU MENTORAT | FORMATION | REMARQUES |
|--|---|--|--|--|---|
| BRIGADE VOLANTE | Danse Musique Théâtre Arts visuels Arts médiatiques Inter-arts | <p>Le programme vise les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir un soutien aux organisations artistiques professionnelles dans leur développement organisationnel; • Aider les gens qui travaillent au sein d'organisations en administration des arts à développer leurs habiletés et leur réseau de soutien grâce au mentorat d'un professionnel ou spécialiste des arts dans une autre organisation (stage); • Soutenir les organismes artistiques sans but lucratif qui organisent des activités de développement organisationnel innovatrices. | <p>Stages avec un mentor</p> <p>Consultation</p> <p>Partenariat ou collaboration entre organismes</p> <p>Perfectionnement pour le personnel de direction</p> | Aucune formation | <p>Les candidats présentent un projet qui s'inscrit dans un des objectifs du programme, et leur projet est évalué sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarté des objectifs • Pertinence du choix de consultant ou de mentor en fonction du besoin • Présentation d'un plan de travail de qualité • Incidence du projet |
| FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP | À l'intention des entrepreneurs de tous les secteurs d'activités | <p>Le mentorat auprès d'entrepreneurs vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le taux de survie des nouvelles entreprises; • Faciliter leur croissance; • Mettre en valeur les connaissances et les habiletés d'entrepreneurs expérimentés ou retraités et de faire participer ces derniers au développement économique local. | <p>Le mentorat est une relation caractérisée par l'entraide, le partage et la sollicitude. C'est une relation où une personne d'expérience en affaires partage ses connaissances afin d'accroître le savoir-faire et les connaissances d'un nouvel entrepreneur.</p> <p>Les mentors?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des personnes qui ont de l'expérience et le sens des affaires; • Des personnes qui peuvent guider et donner de la rétroaction; • Des personnes qui possèdent un sens de l'écoute et de la communication; • Des personnes qui sont prêtes à aider un entrepreneur moins expérimenté. | <p>Bibliothèque virtuelle accessible aux mentors et aux mentorés.</p> <p>Colloques de formation ayant pour but de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. développer les compétences mentales des mentors d'affaires 2. définir le rôle de mentor comme celui d'un transmetteur de normes et de valeurs. | <p>La Fondation de l'entrepreneurship est organisée en cellules accréditées sur l'ensemble du territoire québécois.</p> |

| PROGRAMME | SOUS-SECTEUR CULTUREL | OBJECTIFS DU PROGRAMME | TYPE DE RELATION OU DÉFINITION DU MENTORAT | FORMATION | REMARQUES |
|---|---|--|---|---|---|
| ASSOCIATION CANADIENNE DE PRODUCTION DE FILMS ET DE TÉLÉVISION (ACPFT) | Stages de courte durée pour les jeunes de 18 à 30 ans auprès d'un technicien ou d'un professionnel du domaine du cinéma et de la télévision | <p>Offrir aux jeunes cinéastes l'occasion de développer leurs habiletés en gestion de la production et leurs habiletés techniques.</p> <p>Différents programmes sont offerts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme international • Programme national de production • Programme de stages multimédias de CTV • Programme de stages de <i>Global Television</i> • Programme de formation pour autochtones • Projet pour les jeunes cinéastes de <i>Corus Entertainment</i> | <p>Il s'agit d'un programme de stage permettant d'acquérir de l'expérience pratique en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production • Administration • Comptabilité • Communication • Marketing <p>Les stagiaires sont rémunérés.</p> | Aucune formation | Les mentors présentent les projets, et les stagiaires soumettent leur demande aux sociétés participantes. |
| MUSEUM LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM | À l'intention des employés de musée | <p>Le <i>Museum Leadership Program</i> répond à des besoins bien précis en permettant à des employés de musée sélectionnés de suivre un cours et de participer à différentes activités en milieu de travail.</p> <p>En voici les objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux musées d'améliorer leur capacité de gestion; • Faciliter la transition; • Préparer la relève; • Conserver la mémoire organisationnelle. | Programme de mentorat | <p>Documents d'introduction au programme</p> <p>Atelier de mentorat dans les musées afin de les préparer au programme</p> | <p>Les mentors sont nommés par les musées.</p> <p>Il y a un processus de sélection des mentorés.</p> |

| PROGRAMME | SOUS-SECTEUR CULTUREL | OBJECTIFS DU PROGRAMME | TYPE DE RELATION OU DÉFINITION DU MENTORAT | FORMATION | REMARQUES |
|--|---|--|---|------------------|-----------|
| PATRIMOINE CANADIEN PROGRAMME DE CONSOLIDATION DES ARTS ET DU PATRIMOINE CANADIEN | <ul style="list-style-type: none"> • Organisme professionnel du patrimoine ou organisme artistique professionnel à but non lucratif • Organisme professionnel national de services au patrimoine ou aux arts à but non lucratif • Organisme professionnel provincial de services au patrimoine à but non lucratif • Administrations municipales ou régionales, et organismes provinciaux ou territoriaux (Patrimoine seulement) • Organisations autochtones et instances dirigeantes | <p>Le volet Développement des compétences sert à appuyer les organismes voués aux arts et au patrimoine dans leurs efforts pour renforcer leur structure organisationnelle, administrative et financière. Il sert également à fournir de l'aide financière à une gamme étendue de projets destinés à améliorer le fonctionnement des organismes, en ciblant des secteurs clés comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner et modifier la structure de gouvernance de l'organisme; • Évaluer les forces et les faiblesses de l'organisme afin d'en améliorer la capacité organisationnelle; • Élaborer un plan d'affaires ou un plan stratégique; • Réviser les politiques et les procédures en vigueur dans les secteurs suivants : services financiers, ressources humaines (plan de relève, etc.), commercialisation, communications, etc.; • Créer de nouveaux partenariats et collaborations afin de s'inspirer de nouveaux modèles de structure organisationnelle ou d'efficacité organisationnelle; • Étudier de nouvelles façons d'agrandir son marché; • Trouver de nouvelles sources de revenu; • Voir quelle place occupe l'organisme au sein de la communauté et trouver de nouvelles façons de rejoindre des gens. | Projets de consultation sur différentes questions | Aucune formation | |

| PROGRAMME | SOUS-SECTEUR CULTUREL | OBJECTIFS DU PROGRAMME | TYPE DE RELATION OU DÉFINITION DU MENTORAT | FORMATION | REMARQUES |
|--|--|--|--|---|-----------|
| FONDATION DU MAIRE DE MONTRÉAL POUR LA JEUNESSE (VOLET ENTREPRENEUR ET ARTISTIQUE) | <ul style="list-style-type: none"> Boursiers provenant de tous les secteurs qui aspirent à devenir de meilleurs entrepreneurs | <p>La Fondation offre aux boursiers la possibilité de leur trouver un mentor qui pourra :</p> <ul style="list-style-type: none"> Offrir du support et aider le boursier à préciser ses problèmes; Aider à identifier les solutions les plus adéquates. | Mentorat/coaching | Service de soutien à la formation de la Fondation de l'entrepreneurship | |
| ASSOCIATION OF CANADIAN PUBLISHERS | <ul style="list-style-type: none"> Édition | <p>Buts du programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> Aider les jeunes éditeurs à accéder à des postes importants dans le domaine de l'édition au Canada; Donner l'occasion à de petits et de jeunes éditeurs de collaborer avec un éditeur plus important ou expérimenté qu'eux sur un aspect bien précis de leur travail; Permettre à tous les éditeurs d'apprendre les uns des autres. | <p>Un comité consultatif sélectionne des mentors qui ont des habiletés dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> administration éditoriale acquisition vente gestion financière subventions, financement commercialisation publicité production design nouveaux médias | Introduction au programme de mentorat | |

ANNEXE H

BIBLIOGRAPHIE

AMHERDT, Charles-Henri. *Le mentorat virtuel au service de la gestion de la relève des cadres supérieurs*, Rapport final des activités de recherche, 2004, 49 p.

AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA. *Les programmes de mentorat dans la fonction publique fédérale : État de la situation et pratiques exemplaires*, www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/mppssbp-pmespe-PR, avril 2004, 42 p.

CRHSC. *Mentorship Strategy for Managers and Administrators of Cultural Organizations, Creative Management Project* (projet Gestion créative), mars 2005, 21 p.

COACHING AND LEADERSHIP INTERNATIONAL INC.. *The ICF code of ethics*, 2005, 18 p.

CUERRIER, Christine. *Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques*, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2003, 488 p.

CUERRIER, Christine. *Le mentorat et le monde du travail au Canada : un modèle de référence*, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2001, 84 p.

CUERRIER, Christine. *Répertoire de base*, Collection Mentorat, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2003, 40 p.

CULTURAL CAREERS COUNCIL OF ONTARIO. *Cultural Human Resources Council. Human Resources Management Tools. Coaching, Mentoring and Succession Planning*, NetGain Partners inc., 21 p.

DAVIS, Joy. *Mentoring From A Social Cognitive Learning Perspective : Reflections For The Museum Sector*, avril 2005, 23 p.

DÉVELOPPEMENT RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Guide de mentorat*, Direction des technologies de l'information et des communications du Collège de Bois-de-Boulogne, www.agora-canada.org/mentor/fr/a_qui_adresse_site.html, 2002

GUAY, Marie-Michèle. *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Rapport de recherche, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, avril 2003, 67 p.

LAFRANCE, Marcel. *Mentors recherchés, Le parrainage d'entrepreneurs, une expérience profitable*, Collection Entreprendre, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2002, 172 p.

MCADAM, Debra, et Carole SIMPSON. *Former les mentors et les mentorés*, Collection Entreprendre, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2002, 64 p.

MCCUE, DARLENE. *Museum Leadership Development Program*. Partenariat d'apprentissage entre la *School of Public Administration* et le *Cultural Resource Management* de la *University of Victoria*, le *Columbia Museum*, et aussi le *Provincial Museum of Alberta*, avec l'appui de la *British Columbia Cultural Services Branch* et du ministère du Patrimoine canadien. *Final Report Summary*, mars 2004. 67 p.

MENTORAT QUÉBEC. *Le mentorat au Québec : consolider la pratique mentorale*, Actes du colloque 12-13 novembre 2003, 2003

PEERS RESSOURCES. Le répertoire du mentorat et de l'encadrement, www.mentors.ca/fr3mentor.html, 2005, 18 p.

SAMSON, Alain. *Vos futurs leaders : les identifier, les former*, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2004, 134 p.

SCHULICH SCHOOL OF BUSINESS. York University. *Successfully Coaching And Mentoring Individuals and Teams*, Public Seminar, www.schulich.yorku.ca/ssb-extra/seecmaster.nsf

SCHULICH SCHOOL OF BUSINESS. York University. *Certificate in Coaching Skills for Managers and Directors*, Public Seminar, www.schulich.yorku.ca/ssb-extra/seecmaster.nsf