



***Projet
Gestion
créative***



Stratégie de mentorat

**pour les gestionnaires et administrateurs
d'organisations culturelles**

Mars 2005

Table des matières

Contexte	1
Une stratégie de mentorat pour les gestionnaires et administrateurs d'organisations culturelles	
But	3
Définitions	3
Principes	3
Objectifs et activités	4
Nos partenaires et alliés	6
Prochaines étapes	7
Annexes	
Annexe A : La valeur du mentorat	8
Annexe B : Le mentorat dans le secteur culturel	9
Annexe C : Document de discussion pour une séance de réflexion sur le mentorat	11
Annexe D : Ressources utiles pour l'établissement de programmes de mentorat	18
Remerciements	21

Contexte

La génération du baby boom, à un rythme soutenu, quitte le marché du travail ou passe à des heures réduites ou des formules de travail différentes. Les organisations sans but lucratif ne peuvent pas concurrencer les salaires et avantages sociaux offerts par le secteur privé et le secteur public. Par ailleurs, les jeunes travailleurs cherchent des moyens de conserver un équilibre travail-vie lorsqu'ils entrent et avancent dans le monde du travail. Tous ces changements poussent les organisations, y compris les organisations artistiques et patrimoniales, à s'efforcer de recruter et de retenir des dirigeants et des travailleurs qualifiés.

« D'ici une décennie, la première génération de gestionnaires d'organismes culturels canadiens parviendra à l'âge de la retraite; certains de ses membres ont déjà quitté le secteur pour accepter des emplois moins stressants et mieux rémunérés ailleurs. Elle sera suivie d'une cohorte moins nombreuse de Canadiens très instruite, à l'aise dans le monde de la technologie et culturellement diversifiée, mais accablée de dettes en prêts étudiants d'un montant record et ayant vraisemblablement l'embarras du choix en matière d'emplois. »¹

En réponse à la crainte que les organisations artistiques et patrimoniales aient de plus en plus de difficulté à recruter et retenir des gestionnaires culturels, la Conférence canadienne des arts a entrepris le projet Gestion créative, avec le soutien de la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman. Les buts du projet Gestion créative sont de favoriser la revitalisation et le renouvellement professionnels des gestionnaires culturels expérimentés et d'attirer de nouvelles recrues vers la gestion et l'administration culturelle.

Le projet a commencé par une table ronde au printemps 2002, qui a été suivie par des recherches et consultations poussées au sein du secteur, puis par une discussion approfondie à la Conférence Chalmers de 2002, et à réunion annuelle des organismes de service aux arts convoquée par la Conférence canadienne des arts. Un premier rapport a été largement distribué à la fin de l'été 2002. Un rapport final fondé sur les nombreuses réponses réfléchies et informées qui ont été faites au rapport initial, ainsi que sur des recherches et consultations additionnelles, a été publié en juillet 2003. Ce rapport, *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle – Plan d'action proposé pour la création de conditions favorables*, comprenait 18 recommandations d'actions à entreprendre. Depuis l'automne 2003, une équipe de gestion formée de représentants de la Conférence canadienne des arts, du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, du Conseil des Arts du Canada et de Patrimoine canadien, assistée par Sibyl Frei, experte-conseil chargée du projet, a mis en œuvre bon nombre des recommandations du plan d'action du PGC.

Le plan d'action du PGC met en relief l'importance du perfectionnement professionnel pour les gestionnaires et administrateurs culturels à tous les échelons de leur carrière. Le mentorat, plus particulièrement, est une activité de perfectionnement professionnel très valable qui doit recevoir plus d'attention et d'appui dans le secteur culturel, non seulement pour les gestionnaires et administrateurs culturels mais aussi pour les directeurs artistiques, éditeurs et d'autres. La

¹ *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle - Plan d'action proposé pour la création de conditions favorables*, p. 1 [ci-après appelé le plan d'action du PGC].

présente stratégie de mentorat et le plan d'action du PGC se concentrent sur le perfectionnement professionnel des gestionnaires et administrateurs culturels, soulignant :

Les gestionnaires d'organismes culturels reçoivent leur formation et leur perfectionnement professionnel au moyen de programmes structurés de formation en gestion offerts par les collèges, les universités et d'autres établissements spécialisés. Ils bénéficient aussi de périodes d'apprentissage, de stages et d'initiatives de mentorat, dont la plupart se déroulent en cours d'emploi, ainsi que d'occasions de perfectionnement professionnel à court terme et à long terme, qui incluent celles offertes par les organismes de service aux arts et aux activités culturelles à leur conférence ou assemblée générale annuelle.

En ce qui concerne la formation et le perfectionnement professionnel, les personnes consultées dans le cadre de ce projet ont cerné trois problèmes en particulier : le fait que bon nombre de programmes de stages sont réservés aux débutants; le nombre restreint de mentors d'expérience; les obstacles au perfectionnement professionnel courant de ceux qui travaillent dans le domaine.

Le mentorat est un des mécanismes d'apprentissage privilégiés dans le secteur, mais comparativement aux besoins, il y a un nombre limité de mentors d'expérience, qu'on risque d'épuiser en les surmenant.¹

À cet égard, le plan d'action du PGC recommande ce qui suit :

Le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des Arts du Canada devraient entreprendre une étude des mentors qui œuvrent dans le secteur culturel canadien, déterminer la nécessité de former d'autres mentors et trouver des moyens de le faire. L'étude devrait être entreprise en consultation avec les universités, collèges, établissements de formation spécialisée et responsables de programmes de développement des capacités, de stabilisation et de développement organisationnel (Recommandation 14).²

Afin de donner suite à la recommandation du plan d'action du PGC sur le mentorat, nous avons fait des recherches sur les meilleures pratiques de mentorat au Canada, y compris dans le secteur culturel, au cours de l'été et de l'automne 2004. Nous avons ensuite préparé, en nous fondant sur ces recherches, un document de discussion sur les programmes de mentorat structurés (reproduit ici à l'annexe C). Ce document a été utilisé en octobre 2004 pour stimuler la discussion à une séance de réflexion sur une éventuelle stratégie de mentorat pour les gestionnaires et administrateurs du secteur culturel. Les fructueuses discussions d'octobre 2004 et quelques recherches additionnelles ont mené à la formulation d'un projet de stratégie de mentorat. Les objectifs et actions décrits dans le projet de stratégie de mentorat ont été discutés à une séance plénière de la conférence Régénération du Conseil des arts de l'Ontario en février 2005. Ces discussions ont servi à perfectionner la présente stratégie de mentorat.

¹ Plan d'action du PGC, p. 26

² Plan d'action du PGC, p. 6.

Une stratégie de mentorat pour les gestionnaires et administrateurs d'organisations culturelles

But : Le but de la stratégie de mentorat est d'amener les gestionnaires et administrateurs de l'ensemble du secteur culturel canadien à appuyer davantage le mentorat et à y participer davantage.

Définitions

La définition de mentor est « guide, conseiller sage et expérimenté ».¹ On peut décrire le mentorat comme étant « une relation un à un qui repose sur l'encouragement, les commentaires constructifs, la franchise, la confiance mutuelle, le respect et la volonté d'apprendre et de partager. »² Les quatre éléments clés d'une relation de mentorat réussie sont : « confidentialité, bénévolat, engagement mutuel et flexibilité ».³ Le mentorat des gestionnaires et administrateurs du secteur culturel devrait être de longue durée, flexible et vaste dans sa portée, s'intéresser aux questions d'ordre personnel comme d'ordre professionnel, se concentrer sur les compétences générales et les compétences polyvalentes, et impliquer apprentissage et échange autant pour le mentor que pour le mentoré.⁴

Principes

Une stratégie de mentorat efficace pour le secteur culturel doit reposer sur les considérations suivantes :

- Le mentorat a de la valeur (pour avoir plus d'information sur la valeur du mentorat, voir les annexes A et C).
- Il est essentiel que la prestation soit flexible, afin de répondre aux besoins divers du secteur culturel : gestionnaires à différentes étapes de leur carrière, petites, moyennes et grandes organisations, considérations spécifiques à la discipline et besoins particuliers de l'organisation même. Il faut porter une attention particulière aux francophones hors Québec, aux Autochtones, aux autres groupes de diverses origines culturelles et aux collectivités du Nord et collectivités isolées.
- De nombreux alliés de tous les secteurs devront unir leurs efforts pour que cette stratégie de mentorat porte fruit.

¹ Le Nouveau Petit Robert (1993).

² Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2000), *Un guide sur le mentorat des étudiants*; affiché sur le site www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/agtms_f.asp

³ Christine Cuerrier et autres (2003), *Le mentorat et le monde du travail au Canada : Recueil des meilleures pratiques*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

⁴ Cette explication du mentorat dans le secteur culturel est une synthèse des commentaires faits à la conférence Régénération du Conseil des arts de l'Ontario en février 2005.

Objectifs et activités

Pour réaliser notre but, la stratégie de mentorat se concentrera sur les quatre objectifs suivants :

- 1) Promouvoir le mentorat des gestionnaires et administrateurs culturels, et la stratégie de mentorat même, ainsi :
 - en prônant un modèle durable de financement du mentorat des gestionnaires du secteur culturel, y compris le financement de relations de plus longue durée et la création de plus de postes de seconds;
 - en encourageant fortement un plus grand nombre de bailleurs de fonds aux organisations culturelles à inclure le financement du mentorat dans leurs programmes et à élargir les critères des programmes existants de façon à inclure le mentorat des cadres supérieurs et moyens et les relations de mentorat de plus longue durée;
 - en faisant valoir le mentorat comme un élément important et réalisable de la planification de la relève, du développement d'organisations saines et de la formation de meneurs dans le secteur, et en encourageant un plus grand nombre d'organisations culturelles à appuyer la pratique du mentorat par leurs employés;
 - en suscitant un engagement au sein du secteur pour des modes variés et flexibles de prestation du mentorat, afin de répondre à la diversité des besoins et de tenir compte de la variété des circonstances à travers le pays;
 - en continuant d'établir des liens avec les établissements d'éducation et de formation officielles, les organisations qui offrent des stages et les autres fournisseurs de services de perfectionnement professionnel;
 - en tirant parti des réseaux qui existent déjà dans le secteur culturel pour cultiver le soutien pour le mentorat;
 - en appuyant les efforts déployés par les organismes régionaux et locaux de service aux arts et d'autres pour promouvoir et mettre en œuvre la stratégie de mentorat, faire prendre conscience de la valeur du mentorat et développer les compétences en mentorat;
 - en entretenant des relations avec d'autres soutiens potentiels du mentorat, privés et publics, nationaux, provinciaux, territoriaux, municipaux et des Premières Nations.

- 2) Faire des recherches sur les questions liées au mentorat des gestionnaires et administrateurs du secteur culturel et concevoir des modèles de formation en mentorat et outils appropriés pour le secteur culturel, entre autres :
 - concevoir des modèles de formation en mentorat qui reflètent les meilleures pratiques, tiennent compte des facteurs de succès critiques dans les relations de mentorat et comprennent des stratégies d'intégration à d'autres formes de perfectionnement professionnel;
 - étudier les lacunes qui existent à l'échelle du secteur dans les aptitudes et la formation en mentorat, ainsi que les mécanismes et priorités à établir pour combler ces lacunes, afin de déterminer les aptitudes requises, les critères de sélection de mentors et la rétribution de ceux-ci, et de comprendre les facteurs associés à la motivation et aux récompenses dans les relations de mentorat;

- établir des modèles d'évaluation des programmes de mentorat, structurés et informels;
 - créer des outils et modèles de formation en mentorat.
- 3) Appuyer une prestation régionale et locale variée et flexible de programmes de mentorat, ainsi :
- en établissant un très petit secrétariat pour lier les efforts de mentorat à travers le pays et continuer de faire avancer la stratégie de mentorat; il pourrait s'inspirer du modèle du programme GénieArts de la CCA; il pourrait être abrité par le CRHSC;
 - en appuyant la mise en place de différents programmes et différentes approches de prestation dans les régions et les collectivités, conformément aux principes;
 - en incitant les organismes de service aux arts à aider à mettre mentors et mentorés en liaison;
 - en bâtissant un réseau de soutien qui réponde aux besoins des mentors et des mentorés à tous les stades de leur relation;
 - en obtenant un soutien financier de bailleurs de fonds locaux pour les activités de mentorat et en agençant ces ressources avec le soutien versé par les programmes nationaux;
 - en affectant un soutien financier accru au mentorat dans les collectivités géographiquement et culturellement isolées afin de permettre le jumelage entre régions et de permettre aux mentors et mentorés de se rencontrer périodiquement.
- 4) Assurer une coordination, des communications et un échange d'information nationaux, ainsi :
- en coordonnant des activités qui appuient des modes de prestation locaux et régionaux variés et flexibles de programmes de mentorat;
 - en aidant à former des dyades, surtout dans les collectivités géographiquement ou culturellement isolées;
 - en sollicitant le large réservoir de mentors potentiels dans le secteur culturel qui ne participent pas activement au mentorat à l'heure actuelle, et d'autres mentors potentiels dans d'autres segments du secteur sans but lucratif ainsi que dans d'autres secteurs;
 - en appuyant l'élaboration de modèles de formation, d'ouvrages de référence et d'outils, l'offre de formation en mentorat selon les besoins, et l'évaluation;
 - en appuyant la mise en place d'une coordination, de technologies et de communautés de mentorat en ligne et en établissant ainsi une base de données de questions et de réponses interrogeable et accessible à d'autres.

Nos partenaires et alliés

On pourrait comparer le soutien pour la stratégie de mentorat à la série de ronds concentriques qui se forment quand on jette un caillou dans une eau calme (bien que nous ne nous attendions pas à ce que le soutien pour cette stratégie de mentorat se propage aussi régulièrement et aussi rapidement dans l'ensemble du secteur). Au centre – jetant le caillou, peut-être – se trouvent les principales organisations qui travaillent au projet Gestion créative, soit la CCA, le CRHSC, le Conseil des Arts et Patrimoine canadien. Viennent ensuite les nombreux gestionnaires culturels et organisations qui font déjà du mentorat ou qui en ont souligné l'importance pour l'avenir du secteur culturel. Toute de suite après, les bailleurs de fonds qui versent déjà un soutien financier ou autre au mentorat des gestionnaires et administrateurs culturels (plus particulièrement Patrimoine canadien, le Conseil des Arts et quelques conseils des arts provinciaux, territoriaux et municipaux) et les éducateurs des gestionnaires artistiques (plus particulièrement les membres de la Canadian Association of Arts Administration Educators).

Comment étendre davantage les vagues de soutien? Certaines des actions requises pour faire rayonner la stratégie sont décrites dans la section précédente. Les cercles de plus en plus larges de soutiens que le secteur pourrait obtenir sont :

- les autres organisations du secteur culturel qui seraient prêtes à appuyer la participation de leur personnel au mentorat et à prôner le mentorat dans le secteur culturel, y compris les grandes institutions culturelles nationales qui offrent ou ont offert des stages internes ou d'autres types de possibilités de perfectionnement professionnel suivi;
- les organismes nationaux et régionaux de service aux arts qui seraient prêts à promouvoir la stratégie de mentorat, à utiliser leurs rapports avec les bailleurs de fonds pour négocier des programmes à plus large portée qui comprendraient une gamme diverse d'approches du mentorat et à utiliser leurs réseaux dans la communauté culturelle pour favoriser la conception et l'offre de programmes de mentorat qui répondent aux besoins locaux et accroissent le soutien pour la stratégie de mentorat;
- les éducateurs qui renforcent l'importance du mentorat dans leurs programmes en le présentant autant comme un avantage pour le novice que comme une obligation pour le travailleur expérimenté dans une pratique professionnelle;
- les bailleurs de fonds actuels et potentiels du secteur culturel, nationaux, régionaux ou locaux, qui seraient prêts et aptes à remanier leurs programmes et à en changer les critères de façon à inclure plus d'activités de mentorat et une plus grande variété d'activités, notamment :
 - Ressources humaines et Développement des compétences Canada;
 - les gouvernements provinciaux et territoriaux et, dans certains cas, les administrations municipales qui soutiennent les organisations culturelles directement ou par l'entremise de conseils des arts provinciaux, territoriaux ou municipaux;
 - les fondations privées et programmes publics de stabilisation des arts, entre autres : la Fondation de la famille McConnell (nationale), la Fondation Muttart (nationale), la Vancouver Foundation (C.-B.), la Kahanoff Foundation (Alb.), SaskCulture (Sask.), la Fondation Trillium de l'Ontario (Ont.), la George Cedric Metcalf Foundation (Ont.), le Fonds de stabilisation (Québec) et la Community Foundation of Nova Scotia (N.-E.);

- les entreprises privées, les organisations d'autres segments du secteur sans but lucratif et les particuliers qui seraient prêts à fournir un soutien financier ou à servir eux-mêmes de mentors.

Prochaines étapes

1. Obtenir le soutien du secteur culturel et des bailleurs de fonds pour les objectifs et activités de la stratégie. Faire participer les organisations culturelles intéressées, surtout les conseils du secteur et les organismes de service aux arts du Canada, à la discussion de la stratégie de mentorat afin de parvenir à un consensus sur les priorités et choix d'actions.

2. Collaborer avec tout le secteur pour déterminer les priorités de recherche-développement ainsi que les partenaires les mieux placés pour diriger l'offre d'activités de mentorat dans chaque région et dans les collectivités culturellement isolées. Trouver des organisations prêtes et aptes à mener la mise en œuvre des éléments clés de la stratégie de mentorat : recherche, coordination nationale et prestation de programmes de mentorat à l'échelle régionale et locale partout au Canada.

3. Entamer les démarches d'obtention d'un soutien financier durable de sources publiques et privées. Tabler sur le soutien actuel de Patrimoine canadien et du Conseil des Arts pour le mentorat. Dialoguer avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada pour voir comment ce ministère pourrait appuyer la stratégie de mentorat. Tirer parti de l'intérêt cultivé durant l'élaboration de la stratégie de mentorat : a) en encourageant Patrimoine canadien à inscrire le soutien du mentorat des gestionnaires et administrateurs du secteur culturel comme priorité tandis qu'il termine son processus actuel de renouvellement du financement; et b) en travaillant avec les partenaires régionaux du secteur pour promouvoir la stratégie de mentorat auprès des bailleurs de fonds clés du secteur dans chacune des régions du Canada.

Annexes

Annexe A : La valeur du mentorat

Cette annexe résume les principaux points de la séance de réflexion sur le mentorat du 21-22 octobre 2004.

Valeur fonctionnelle du mentorat :

- transmet le savoir de génération en génération
- aide les mentorés à trouver leur voie

Valeur pour les mentorés :

- leur apprend ce qu'ils doivent savoir pour devenir plus productifs au travail
- les amène à apprécier différentes perspectives

Veillez noter que peu de points sur la valeur du mentorat pour les mentorés ont été mentionnés à la séance de réflexion parce qu'on supposait déjà qu'il leur apporte des avantages considérables.

Valeur pour les mentors :

- voir le feu ou la passion s'allumer en quelqu'un d'autre
- reconnaissance et confirmation de la valeur de leur travail
- découvrir de nouvelles façons de voir le monde : nouveau langage, nouvelles théories, nouvelles technologies, nouveaux paradigmes
- aide à parfaire leurs propres méthodes de travail
- fertilisation croisée : le mentor aussi acquiert de nouvelles aptitudes
- les mentorats de plus longue durée permettent aux deux parties d'apprendre encore plus
- c'est une façon humble d'aider quelqu'un à trouver sa voie
- le mentorat ouvre l'esprit et forme le caractère
- c'est aussi une confirmation de la valeur des aînés : la reconnaissance que les personnes qui sont venues avant nous ont quelque chose à nous apprendre qui vaut la peine d'être appris

Valeur pour les organisations :

- aide les gens à faire de meilleurs choix, prendre de meilleures décisions
- dans certains cas, peut aider quand la vie personnelle s'ingère dans le travail
- renforce la stabilité
- aide à garder de bonnes personnes
- contribue à la gestion de la relève
- si vous n'investissez pas dans le mentorat, les gens peuvent avoir l'impression de ne pas être importants, ce qui affecte l'organisation

Annexe B : Le mentorat dans le secteur culturel

Cette annexe résume les points notés lors de la séance de réflexion sur le mentorat du 21-22 octobre 2004 et à la conférence Régénération du Conseil des arts de l'Ontario, tenue les 6 et 7 février 2005. Vous trouverez plus de renseignements sur les meilleures pratiques de conception d'un programme structuré de mentorat dans le document de discussion préparé pour cette séance (Annexe C). L'annexe D propose d'autres ressources utiles pour la conception de programmes de mentorat, structurés ou informels.

Voici quelques exemples de programmes existants qui appuient le mentorat :

- Stages : l'Université de Toronto à Scarborough, le Centre for Cultural Management de l'Université de Waterloo, le programme Income Managers, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada; ces programmes s'adressent généralement aux personnes de moins de 30 ans.
- Les Brigades volantes du Conseil des Arts : des occasions pour les gestionnaires de tous niveaux d'être mentorés.
- Le programme d'écrivains en résidence électronique de la Writers Union et le programme de compositeurs en résidence électronique du Centre de musique canadienne.
- Un nouveau programme de Téléfilm qui exige que les projets comprennent le mentorat et fournit des fonds additionnels à cette fin.

Leçons apprises du mentorat dans le secteur culturel :

- Bien appairer les participants est la clé du succès : il faut analyser les dyades cas par cas, en examinant affinité, styles d'enseignement et d'apprentissage, respect des valeurs culturelles différentes et compréhension des différences dans la vie de chacun des membres de la dyade.
- Il est très important de tenir compte des personnalités; les appariements faits sur papier ne marchent pas nécessairement.
- Les mentors et les mentorés peuvent appartenir à la même organisation ou à des organisations différentes.
- Les membres de dyades potentielles doivent être libres de choisir d'établir une relation ou non, et non simplement assignés l'un à l'autre.
- La flexibilité est importante : dans l'appariement, dans la façon dont les dyades travaillent ensemble, dans le lieu de vie et de travail du mentor et du mentoré, etc.
- Le mentorat prend du temps : les mentorats de courte durée en réponse à une crise sont moins efficaces.
- Les membres des dyades doivent être en contact d'une façon ou d'une autre chaque semaine (courriels, téléphones, etc.).
- Convenir officiellement des objectifs d'apprentissage au début d'une relation peut être utile dans les mentorats structurés comme informels.
- Les mentors doivent trouver des moyens d'inclure les mentorés dans leur monde, tant dans leur travail que dans leurs réseaux.

- Il est important de faire comprendre que le mentorat est un processus bidirectionnel qui profite aux deux parties, et pas seulement une relation dans laquelle des jeunes apprennent de gens plus vieux.
- Les mentors doivent tenir compte des besoins des organisations avec lesquelles ils travaillent.
- Donner aux dyades des occasions de rencontrer d'autres dyades pour apprendre le mentorat et parler de leur expérience accroît les bienfaits du mentorat.
- Les employeurs pourraient contribuer financièrement au mentorat ou au moins rétribuer leurs employés d'une façon quelconque (appréciation interne ou publique, et reconnaissance du temps qu'ils doivent consacrer au mentorat).
- L'évaluation doit être intégrée à la conception initiale des programmes de mentorat structurés; et des objectifs mesurables doivent être intégrés aux activités informelles de mentorat.
- Utiliser un tiers, que ce soit un médiateur ou un soutien, pour coordonner la formation, l'appariement et le suivi est un élément important des programmes de mentorat structurés.
- Les mentors ne sont pas nécessairement plus vieux, mais souvent ils ont eu des transitions dans leur carrière.
- Il y a un vaste réservoir de mentors potentiels en dehors du secteur culturel (p. ex. comptabilité, analyse, animation, développement communautaire, aptitudes interpersonnelles, etc.).
- Les mentors devraient être remerciés et célébrés publiquement, au sein de leur organisation et d'autres façons.

Annexe C: Document de discussion pour une séance de réflexion sur le mentorat

Introduction

Le projet Gestion créative cherche à favoriser le renouvellement professionnel et la revitalisation des gestionnaires culturels d'expérience et à attirer de nouvelles recrues dans le domaine de la gestion et de l'administration culturelle. Notre rapport, *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle*, met en relief la grande valeur du mentorat comme moyen de perfectionnement professionnel des gestionnaires et administrateurs de notre secteur ainsi que comme moyen d'attirer de nouvelles personnes dans le domaine de la gestion et de l'administration culturelle¹.

Nous avons invité des dirigeants clés de l'ensemble du secteur culturel qui ont de l'expérience en mentorat à une séance de réflexion sur ce sujet les 21 et 22 octobre 2004. Nos buts pour cette rencontre sont de mettre à profit les expériences des participants et d'entamer l'élaboration d'une stratégie destinée à accroître le mentorat des gestionnaires et administrateurs dans le secteur des arts et du patrimoine. Nous avons préparé le présent document de discussion pour aider à canaliser les délibérations.

Bonnes pratiques de programmes formels de mentorat au Canada

La Fondation de l'entrepreneurship a fait une étude intersectorielle des meilleures pratiques de mentorat en milieu de travail au Canada et en a publié les résultats dans un rapport intitulé *Le mentorat et le monde du travail au Canada : Recueil des meilleures pratiques*². La recherche a été entreprise en 2001, uniquement au Québec d'abord, puis a été étendue à l'Alberta, la Colombie-Britannique, le Nouveau-Brunswick, l'Ontario, et Terre-Neuve et Labrador en 2002. Les buts de l'étude étaient d'établir un modèle de référence pour la mise en place de programmes de mentorat efficaces et de faire des recommandations sur les bonnes pratiques de mentorat. L'étude a examiné des organisations privées, publiques, sans but lucratif et éducationnelles. (Seulement une organisation du secteur culturel a été comprise dans la recherche : Film Nouveau-Brunswick.)

Vous trouverez ci-après un résumé des conclusions de l'étude de la Fondation de l'entrepreneurship, accompagné d'informations supplémentaires et d'exemples du secteur culturel canadien. Nous avons préparé ce résumé d'un rigoureux programme de mentorat formel comme point de référence pour les discussions de la séance de réflexion.

1) Analyse des besoins

L'analyse des besoins est la première étape de l'élaboration d'un programme de mentorat. Elle doit examiner le contexte dans lequel le programme sera établi, déterminer les besoins précis à satisfaire, fixer des objectifs et décrire les résultats éventuels.

Dans le secteur culturel canadien : Les préliminaires de l'analyse des besoins ont été posés par le travail préalable du projet Gestion créative et d'autres³, qui ont montré que les intéressés veulent davantage de perfectionnement professionnel, mentorat compris. La nouvelle stratégie de développement des ressources humaines proposée par le Conseil des ressources humaines du secteur

culturel pour le secteur confirme que la méthode préférée d'acquisition d'aptitudes est l'apprentissage sur le tas et par mentorat, comme le prouvent les données autant qualitatives que quantitatives⁴. Une étude des besoins de perfectionnement professionnel effectuée pour PACT et Theatre Ontario va plus loin, affirmant que rien dans l'évolution des modes formels de formation n'a diminué la nécessité, l'importance et l'efficacité des apprentissages, stages et expériences de mentorat dans le secteur culturel⁵.

2) Conception du programme

Appui de l'organisation : Pour réussir, un programme de mentorat doit avoir le solide appui de la direction de l'organisation ou du secteur. Il est préférable de s'assurer de cet appui dès le début afin de pouvoir le démontrer et le modéliser et d'être certain que le programme de mentorat disposera de ressources financières suffisantes.

Dans le secteur culturel canadien : Une des conclusions du forum de spécialistes et mentors en arts organisé en février 2003 par le Conseil des arts de l'Ontario était qu'il faut explorer davantage le mentorat⁶. Un exposé à la Social Theory, Politics and the Arts Conference tenue en octobre 2003 affirmait que les organisations de services aux arts et de renforcement des capacités réussiraient peut-être mieux à cultiver de futurs chefs si elles encourageaient les efforts en ce sens parmi leurs membres ou offraient des séances de formation aux mentors potentiels pour les aider à proposer une telle relation, à l'établir et à l'exploiter⁷.

Planification : Un programme de mentorat standard « taille unique » ne fonctionne pas dans tous les contextes. Les programmes fondés sur les bonnes pratiques et leçons apprises lors de tentatives préalables puis adaptés au contexte particulier de l'organisation ou des organisations en cause ont plus de succès. Les bonnes pratiques antérieures ont montré qu'un nouveau programme de mentorat doit d'abord avoir un mandat clair, des buts et objectifs précis, et des points de référence pour son évaluation. Les objectifs du programme doivent être liés à l'orientation stratégique et opérationnelle de l'organisation. Le programme aura plus de succès si l'on consacre plus de temps à la planification au début.

Dans le secteur culturel canadien : Le rapport *Le Reflet de notre avenir* déclare, d'après une recherche faite par l'Arts Leadership Network, que « le secteur culturel tire considérablement de l'arrière par rapport aux autres secteurs [...] en matière d'adoption d'approches systématiques en ce qui concerne le mentorat »⁸. Dans sa thèse de maîtrise sur le mentorat dans le domaine des arts, Daniel Thorburn conclut que les cadres de perfectionnement professionnel non planifiés et non structurés utilisés actuellement dans ce domaine ne sont plus assez stratégiques, productifs ou efficaces pour répondre aux besoins actuels et futurs de formation de chefs⁹.

Méthodes de mentorat : Diverses méthodes de mentorat ont été essayées. On combine parfois deux ou plus de ces méthodes.

Mentorat individuel (la plus courante relation de mentorat).

Mentorat de groupe (un mentor dirige un groupe pouvant comprendre jusqu'à huit mentorés; les mentorés s'épaulent les uns les autres dans un réseau de mentorat mutuel).

Tri-mentorat (où le mentoré de la première dyade devient le mentor dans une deuxième dyade; bâtit une culture de mentorat et renforce les compétences en la matière du mentor junior).

Questions et réponses anonymes en ligne (donne de meilleurs résultats quand l'acquisition d'aptitudes est l'objectif principal).

Groupes de pairs pour mentorat mutuel.

Stages de travail dans le cadre de cours collégiaux ou universitaires.

Dans le secteur culturel canadien : Bon nombre de ces méthodes ont été essayées dans le secteur culturel. L'association Canadian Magazine Publishers a adopté une méthode unique, offrant des

séances de formation sur mesure d'un jour dans diverses régions, appelées « Intensives », et les utilisant comme moyen efficace d'introduire le mentorat mutuel dans ces régions¹⁰.

Structure : Les programmes bien structurés qui marient la culture de l'organisation et les buts du programme ont plus de chance de réussir que les programmes moins structurés qui se fient à l'intuition et à la force des relations individuelles entre mentors et mentorés. La structure d'un programme formel peut englober les objectifs, les critères de sélection, le processus de sélection, les rôles et responsabilités, la durée de la relation mentorale, l'horaire des rencontres et les comptes rendus à faire, le suivi qui sera assuré par le coordonnateur et l'évaluation. Il est aussi important de faire preuve de flexibilité tant à l'endroit des dyades dans le cadre de la structure formelle que dans l'application du programme d'un endroit ou d'une organisation à un autre ou une autre. Cela permet de prendre en compte les différences régionales et culturelles, surtout quand la conception et la gestion du programme viennent d'un bureau central. Les modèles d'outil peuvent offrir à la fois structure et flexibilité.

Défis spéciaux des collectivités rurales et isolées : Le mentorat informel est une pratique très répandue dans les petites collectivités, ce qui rend plus difficile la mise en place d'une structure de programme formel. Prévoir l'incorporation de variantes régionales ou locales peut aider à susciter de l'appui pour une approche plus formelle du mentorat. Par ailleurs, dans une petite collectivité où tout le monde se connaît, il est plus difficile d'assurer la confidentialité des dyades. Un moyen éprouvé de contourner les problèmes de confidentialité dans les petites collectivités est de jumeler des personnes de collectivités voisines. L'isolement est aussi un problème appréciable, augmentant la longueur et le coût des déplacements pour les rencontres de mentorat individuelles et de groupe. Offrir une aide financière pour ces coûts supplémentaires et utiliser les nouvelles technologies sont des façons de surmonter ces obstacles.

Dans le secteur culturel canadien : La confidentialité peut aussi être un problème dans le secteur culturel en général, même dans les grandes collectivités.

Projets pilotes : Il est souvent préférable d'entreprendre les programmes de mentorat à petite échelle ou en tant que projets pilotes.

Dans le secteur culturel canadien : Les projets pilotes réussis tels que le programme de mentorat en ligne des Documentaristes du Canada (auparavant le Caucus canadien du film et de la vidéo indépendants) ont montré l'efficacité du mentorat. Malgré ces succès, ces programmes n'ont pu continuer faute de soutien financier continu¹¹.

3) Coordination du programme

Coordonnateurs qualifiés : Une des clés du succès d'un programme de mentorat est d'en confier la coordination à une personne crédible, respectée et dotée de compétences diverses. (*Le mentorat et le monde du travail au Canada* liste les aptitudes et capacités précises relevées durant la recherche, par province.) Le programme aura plus de succès si le coordonnateur du programme a de bons rapports avec les cadres supérieurs qui appuient le programme et s'en sont faits les champions.

Temps et soutien financier adéquats : L'étude a découvert que la plupart des coordonnateurs avaient seulement le temps de se concentrer sur la promotion du programme et le recrutement et la gestion des mentors et des mentorés. Il est bon de donner au coordonnateur le temps de tisser

des liens avec les mentors, parrains, champions et autres soutiens, de fournir une structure formelle aux dyades, d'entretenir ces relations et d'y donner suite, et de veiller à l'évaluation.

Dans le secteur culturel canadien : Une idée suggérée à la conférence Stratégie 21 du CRHSC était de rémunérer les mentors expérimentés qui forment de nouveaux gestionnaires¹².

Volontaires : Les volontaires peuvent considérablement renforcer un programme de mentorat en s'en faisant les champions, en aidant à recruter des mentors et d'autres volontaires, et en donnant eux-mêmes l'exemple (chefs mentors). Les dirigeants en vue d'une organisation, d'une collectivité ou d'un secteur peuvent être des champions très efficaces et utiliser leur stature et leurs réseaux pour gagner de l'appui pour le mentorat. Les chefs mentors chevronnés donnent l'exemple du mentorat, prônent sa valeur et allègent l'isolement que ressentent les coordonnateurs de programmes. Il est important de prévoir la relève des chefs champions. Pour assurer la durée d'un programme à long terme, il est bon de souligner la contribution de tous les volontaires, y compris de l'organisation et des superviseurs des mentorés et mentors. Les volontaires ne remplacent pas les coordonnateurs de programmes, ils étayent plutôt leurs efforts.

Réseaux : Les liaisons entre coordonnateurs et gestionnaires de programmes de mentorat permettent de comparer les pratiques de différents programmes et de discuter des méthodes et outils mis au point pour régler les problèmes communs. Les coordonnateurs y trouvent un soutien et un encouragement personnels bénéfiques, et enrichissent leur programme en y incorporant les pratiques réussies des autres. Le comité consultatif est une autre source d'assistance et les coordonnateurs peuvent tirer parti des réseaux des membres du comité à des fins d'appui et de recrutement.

4) Relation mentor - mentoré

Importance de la relation : La relation entre le mentor et le mentoré est au cœur de tout programme de mentorat. Elle repose sur la confiance, la confidentialité, un engagement mutuel, la flexibilité et la volonté de consacrer du temps à la relation. Il est important d'adopter un code d'éthique clair qui favorise le développement d'une relation harmonieuse tout en s'attaquant aux risques qui accompagnent ces relations. Discuter dès l'abord des buts et attentes est un facteur de succès clé de la relation. Donner à la relation le temps de se développer engendre la confiance dont la dyade a besoin pour affronter les défis et problèmes. Finalement, il est important de veiller à ce que les mentors et mentorés demeurent le point de mire du programme.

Dans le secteur culturel canadien : Dans son projet pilote de mentorat Youth in transition, l'Arts and Cultural Industries Development Team du Manitoba recommande que les coordonnateurs fassent des vérifications informelles afin de détecter et régler les problèmes potentiels du programme de mentorat¹³.

Recrutement des mentors : La qualité des mentors est un des plus importants facteurs de succès. Il faut établir des processus de recrutement et de tri efficaces pour s'assurer de recruter de bons mentors. L'épuisement des mentors existants est une inquiétude constante. Le coordonnateur du programme peut aider à soutenir l'intérêt et l'engagement des mentors en leur offrant un soutien continu, et les champions et chefs mentors peuvent lui prêter main-forte à cet égard. Il faut mettre en place des initiatives qui aideront les gestionnaires et administrateurs actuels à voir qu'ils ont les qualités nécessaires pour servir de mentors et qui encourageront plus de femmes à devenir des mentors afin d'accroître le réservoir de mentors.

Dans le secteur culturel canadien : Le livret *Get mentored* du Cultural Careers Council Ontario traite de l'autoévaluation des mentors et mentorés, du tri, de l'établissement d'une relation de mentorat,

de l'élaboration d'un plan de mentorat ou d'apprentissage, et de la fin de la relation. Bien que ciblant les personnes qui ne participent pas à un programme de mentorat formel, il fournit des modèles des étapes communes à toute relation mentorale¹⁴. Les Documentaristes du Canada ont constaté que de nombreux producteurs chevronnés et établis ne se considèrent pas comme assez expérimentés pour servir de mentors, surtout face au changement constant des rôles, critères de financement et technologies¹⁵.

Rôle du mentor : En général, le mentor aide le mentoré dans son avancement professionnel, lui offre un soutien psychologique et donne l'exemple des compétences. L'activité de mentorat même dépend de l'objectif du programme. (*Le mentorat et le monde du travail au Canada* détaille le rôle et les responsabilités des mentors relevés par la recherche, par province.)

Appariement : Le temps consacré à la constitution des dyades est important, sauf dans les petites collectivités ou organisations où les gens se connaissent déjà. L'appariement est généralement fait par un comité en collaboration avec le coordonnateur du programme, plutôt que par le coordonnateur seul. Fournir de l'information sur les conditions requises et les critères de sélection et demander aux participants éventuels, mentors et mentorés, de s'autoévaluer diminue le temps qu'il faut consacrer à l'appariement. De la documentation de référence sur les rôles et attentes peut être jointe aux documents d'autoévaluation, pour permettre aux participants éventuels de voir comment le programme formel fonctionne avant de se proposer comme mentors ou de demander à être mentorés. Les documents d'autoévaluation peuvent comprendre des questions sur l'intérêt du sujet pour d'autres rôles volontaires, ce qui peut aider à grossir le réservoir de volontaires du programme.

Dans le secteur culturel canadien : Dans son projet pilote de mentorat Youth in transition, l'Arts and Cultural Industries Development Team du Manitoba a conclu qu'il était préférable que les membres possibles se rencontrent avant de finaliser les dyades¹⁶.

Formation : Offrir une formation est une bonne pratique pour créer une relation productive entre mentor et mentoré, développer la confiance, établir de bonnes lignes de communication et aider les membres des dyades à apprendre à bien utiliser le temps qu'ils passent ensemble. Dans l'idéal, la formation explique le concept de mentorat (entre autres la différence entre le mentorat et l'encadrement et les autres formes de perfectionnement professionnel), décrit le programme (plus particulièrement les responsabilités de chacun dans le programme) et apprend spécifiquement aux participants, en leur donnant la possibilité de s'exercer, comment être un bon mentor et un bon mentoré. Fournir des outils qui peuvent être modifiés, tels qu'un modèle de plan d'apprentissage et un guide du mentor et du mentoré, renforce le programme et permet à la dyade d'utiliser son temps de façon optimale. Il faut aussi offrir une formation sur l'élaboration d'un plan d'apprentissage. Former tous les participants dans les deux rôles, particulièrement dans une situation de groupe, encourage le travail d'équipe dès le début. Organiser d'autres séances de formation avec des experts et cadres supérieurs appuie le développement de la relation. Le suivi continu que le coordonnateur fait auprès des dyades fournit une formation individuelle essentielle aux participants.

Technologie : La communication en ligne peut être utile comme moyen de communication rapide et peu cher, réduisant les obstacles pour les mentors et mentorés des régions rurales et isolées. Le mentorat par téléphone et vidéoconférence est une autre « technologie » de mentorat qui peut être très utile. Quelques outils offerts dans le commerce ont d'ailleurs été conçus pour les besoins du mentorat en ligne. Ceci dit, toutes ces technologies donnent de meilleurs résultats quand elles appuient les autres modes de communication des dyades (p. ex. entretiens en

personne, formations en groupe, occasions de réseautage). En outre, les rencontres en personne conviennent mieux à l'examen des questions plus complexes.

Dans le secteur culturel canadien : Les Documentaristes du Canada se sont rendu compte dans leur programme de mentorat, conçu initialement comme un programme en ligne, que limiter les rencontres entre mentors et mentorés à des applications en ligne n'était pas bon pour la relation. Dans la deuxième phase du projet pilote, ils ont ajouté des rencontres en personne et des séances de formation en groupe aux communications en ligne¹⁷.

5) Évaluation

Pourquoi : L'évaluation est un élément essentiel d'un programme de mentorat. Elle fournit des renseignements clés aux soutiens financiers du programme, assurant la continuation de leur engagement comme champions du programme, et comme soutiens financiers. Elle permet d'apporter au programme des améliorations motivées par l'expérience. Les améliorations peuvent aussi intégrer des leçons apprises de l'évaluation d'autres programmes de mentorat.

Quand : L'évaluation doit être prévue dans la conception initiale du programme, être fondée sur les buts et objectifs du programme, et permettre des résultats mesurables.

Quoi : Il est important de souligner que c'est le programme, et non les participants, qu'il faut évaluer. On peut examiner les résultats tels que réalisation des objectifs du programme, effet sur les priorités stratégiques et opérationnelles de l'organisation, degré de satisfaction des participants, efficacité des services de soutien offerts, commentaires favorables, réalisation des objectifs d'apprentissage personnels, effet sur la carrière des mentorés et succès des relations de mentorat individuelles (bien que ces derniers soient plus difficiles à mesurer).

Notes de fin

1. Jocelyn Harvey (2003). *Plan d'action proposé pour la création de conditions favorables : Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXIe siècle*, Ottawa, Conférence canadienne des arts et Conseil des ressources humaines du secteur culturel.
2. Christine Cuerrier et al. (2003). *Le mentorat et le monde du travail au Canada : Recueil des meilleures pratiques*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
3. Tom Lewis, Greg Baeker et Jane Marsland (2000). *Leadership development and renewal: A learning strategy for senior performing arts managers*, Toronto, Orchestres Canada, Professional Association of Canadian Theatres et Opera.ca.
4. T. J. Cheney (2004). *Miser sur le succès : Stratégie de développement des ressources humaines pour le secteur culturel – 2004*, Ottawa, Conseil des ressources humaines du secteur culturel.
5. Janis Barlow, Rebecca Cann et Catherine Smalley (2000). *Professional development for performing arts managers in Canada: A needs assessment*, Toronto, Professional Association of Canadian Theatres et Theatre Ontario, p. 47.
6. Jocelyn Harvey (2003). *Reflective space: Report on the Ontario Arts Council's forum for arts specialists and mentors*, Toronto, Conseil des arts de l'Ontario.
7. Emily Redington (2003). « Finding and preparing the next generation of cultural leadership », exposé à la Social Theory, Politics and the Arts Conference, Columbus, Ohio, 9-11 octobre 2003.
8. Conseil des ressources humaines du secteur culturel (2002). *Le reflet de notre avenir : Une étude des questions sur les ressources humaines dans le secteur culturel au Canada*, Montréal, Mercadex International Inc., p. 14.
9. Daniel Thorburn (1997). *Leadership development in the arts: Creating a suitable framework*, thèse de maîtrise, programme d'éducation permanente, Université de Calgary, p. 43.
10. Conversation téléphonique avec Susan Cohen, Cohen and Weinstock Associates (22 septembre 2004).
11. Conservation téléphonique avec Alessandra Fylyshant, Les Documentaristes du Canada (22 septembre 2004).

12. Cheney, p. 36.
13. Arts and Cultural Industries Development Team (2002). *Youth in transition mentorship pilot: Final report*, Winnipeg, Manitoba, Arts and Cultural Industries Association of Manitoba, p. 15.
14. Cultural Careers Council Ontario (1999). *Get mentored: A practical guide for workers in culture*, Toronto, Cultural Careers Council Ontario.
15. Conversation téléphonique avec Alessandra Fylyshtan, Les Documentaristes du Canada.
16. Arts and Cultural Industries Development Team, p. 3.
17. Conversation téléphonique avec Alessandra Fylyshtan, Les Documentaristes du Canada.

Annexe D: Ressources utiles pour l'établissement de programmes de mentorat

- Chandler, Robin et Jo Ellen Grzyb (2003). « Aren't They Supposed to Know It All Already?: Coaching & Mentoring (Being One) », Londres, UK, Impact Factory; affiché sur le site www.impactfactory.com/gate_articles.shtml [accès gratuit après un processus d'inscription simple].
- Clutterbuck, David (2004). « The seven layers of mentoring », *Compass: A Magazine for Peer Assistance, Mentorship and Coaching*, juin 2004, pp. 26-28.
- Clutterbuck, David (2001). *Everyone Needs a Mentor*, Londres, UK, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Clutterbuck, David (2001). *Implementing Mentoring Schemes*, UK, Butterworth-Heinemann.
- Clutterbuck, David, Belle Rose Ragins et Lisa Matthewman (2001). *Mentoring and Diversity*, UK, Butterworth-Heinemann.
- Clutterbuck, David et David Megginson (1998). *Mentoring Executives and Directors*, UK, Butterworth-Heinemann.
- Cohen, Norman (2000). *A step-by-step guide to starting an effective mentoring program*, Amherst, MA, HRD Press.
- Cohen, Norman (1999). *The manager's pocket guide to effective mentoring*, Amherst, MA, HRD Press.
- Cuerrier, Christine et autres (2003). *Le mentorat et le monde du travail au Canada : Recueil des meilleures pratiques*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship [pour acheter : www.entrepreneurship.qc.ca/fr/accueil/liste_produits.asp?pageEncours=7].
- Cuerrier, Christine (2003). *Répertoire de base*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Cultural Careers Council Ontario (1999). *Get mentored: A practical guide for workers in culture*, Toronto, Cultural Careers Council Ontario [affiché sur le site www.workinculture.on.ca].
- Feldman, Daniel A. (2001). *The manager's pocket guide to workplace coaching*, Amherst, MA, HRD Press.
- Ferronato, Sherry (s.d.). *L'excellence en matière de gestion des programmes de mentorat*, Burlington, Ontario, Mentorat Canada et Les Grands Frères Grandes Sœurs du Canada [affiché sur le site www.mentoringcanada.ca/training/Mentors/index.html].
- Fortin, Julie et Christine Cuerrier (2003). *Évaluer un programme de mentorat*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- French, Glynnis (2004). *Les programmes de mentorat dans la fonction publique fédérale : État de la situation et pratiques exemplaires*, Ottawa, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada [affiché sur le site www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/mppssbp-pmespel_f.asp; voir pages 29-31 pour les pratiques exemplaires].

McAdam, Debra et Carole Simpson (2003). *Former les mentors et les mentorés*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Morneau, Charlotte (2003). *Coordonner un programme de mentorat*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Office for Health Management (2003). « Spotlight on Mentoring: Evaluation of Pilot Programme and Guidelines for the Future », Dublin, Office for Health Management; affiché sur le site www.tohm.ie/publications/index/20030307123054.html.

Office for Health Management (2000). « Guidelines on Mentoring & Coaching for Managers in the Health & Personal Services », Dublin, Office for Health Management; affiché sur le site www.tohm.ie/publications/index/20010116011440.html.

Peoples, Aleka (2003). *Concevoir et implanter un programme de mentorat*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Sites web et autres outils

Clutterbuck Associates donne accès gratuitement à plusieurs de ses publications après un processus d'inscription simple, à l'adresse <http://www.clutterbuckassociates.com>; vous trouverez d'autres recherches faites par Clutterbuck sur le site web mentorsforum.co.uk, à www.exemplas.com/people/11308.asp.

Le Coaching & Mentoring Network [UK] est un réseau virtuel qui offre une vaste série d'articles sur le mentorat ainsi que de l'information sur d'autres ressources, nouvelles et manifestations dans ce domaine; allez à www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/Articles/default.asp.

Le European Mentoring & Coaching Council offre plusieurs outils téléchargeables gratuitement à l'adresse www.emccouncil.org/frames/aboutframe.htm [vers le bas de la page]; et a constitué une vaste bibliothèque pour ses membres; voir aussi leur *International Journal of Mentoring and Coaching* à l'adresse www.emccouncil.org/frames/journalframe.htm.

La International Mentoring Association [États-Unis] offre une FAQ, des questions clés et d'autres ressources sur son site web (et des ressources additionnelles pour ses membres), à l'adresse www.mentoring-association.org/index.html.

Mentor est un site bilingue hébergé par Développement des ressources humaines Canada; son adresse est <http://youth.gc.ca/mentor/index.html>. Vous y trouverez de l'information sur l'établissement d'un programme de mentorat sous Gestion d'un programme → Fonctionnement.

Mentorat Québec est une organisation québécoise qui se consacre à l'avancement du mentorat dans tous les secteurs de l'économie du Québec (en français seulement); son adresse est www.mentoratquebec.org.

Mentoring Canada / Mentorat Canada est un site bilingue conçu par Les Grands Frères Grandes Sœurs du Canada qui propose des outils de mentorat au Canada; son adresse est www.mentoringcanada.ca.

The Mentoring Group [société californienne à but lucratif] offre des conseils gratuits chaque mois (et des archives des conseils) et la possibilité de commander de bons ouvrages sur le mentorat sur son site web, www.mentoringgroup.com.

Mentors Peer Resources est un populaire site web canadien primé qui offre de l'information exhaustive, non commerciale, sur le mentorat mutuel; son adresse est www.mentors.ca. Le côté anglais du site (www.peer.ca/mentor.html) propose de nombreuses ressources et d'autres renseignements (bien que l'accès à certaines des ressources soit réservé aux membres du Peer Resources Network). Le côté français du site (www.peer.ca/fr3mentor.html) contient beaucoup de renseignements de base et de nombreux liens, bien que plusieurs de ceux-ci mènent à des ressources en anglais seulement.

Le National Mentoring Network [UK] donne de l'information de base sur le mentorat et des liens à de nombreuses ressources sur son site web, <http://nmn.org.uk/cgi-bin/page.pl?folder=1>; quelques ressources utiles peuvent être téléchargées gratuitement à <http://nmn.org.uk/cgi-bin/page.pl?folder=57>.

La Société canadienne de l'ouïe a implanté des installations de vidéoconférence dans de nombreuses collectivités rurales de l'Ontario qui peuvent être utilisées moyennant paiement; cette technologie pourrait servir pour les programmes de mentorat établis sur de longues distances; voir www.chs.ca.

Le Voluntary Sector Knowledge Network [C.-B.] offre un modèle de mentorat en ligne avec son « Ask a Mentor », à l'adresse www.vskn.ca/askmentor.htm [offert seulement aux habitants de la Colombie-Britannique actuellement].

Remerciements

La contribution de nombreux particuliers et groupes a rendu ce projet possible. Les principales organisations du projet Gestion créative, c'est-à-dire la Conférence canadienne des arts, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Patrimoine canadien et le Conseil des Arts du Canada, tiennent à exprimer leur gratitude et leurs remerciements pour tout l'appui qu'elles ont reçu. Nous remercions également le Conseil des arts de l'Ontario de nous avoir invités à discuter de la stratégie de mentorat en séance plénière à la conférence Régénération, tenue les 6 et 7 février 2005.

Participants à la séance de réflexion et commentateurs réviseurs

Jeff Alexander, Vancouver Symphony
Deborah Andrews, Association canadienne de production de films et de télévision
Marcia Babineau, Théâtre l'Escaouette
Denis Bertrand, Théâtre Action
Pat Bradley, Conseil des arts de l'Ontario
Sylvia Cloutier, Aqsarniit & Qaggiq Theatre
Joy Davis, Université de Victoria
Paulette Gagnon, Fédération culturelle canadienne-française
Rose Ginther, Collège Grant MacEwan et Canadian Association of Arts Administration Educators
Catherine Hurley, Hurley & Company Ltd.
Tim Jones, Artscape et Brigade volante du Conseil des Arts
Kay Kanbayashi, Centre de musique canadienne
Ottie Lockey, Ottie Lockey Management
Catherine Smalley, George Cedric Metcalf Foundation
Alexa White-Hawley, Nathaniel Dett Chorale
Megan Davis Williams, La Galerie d'art d'Ottawa

Équipe de gestion du projet Gestion créative

Susan Annis, Conseil des ressources humaines du secteur culturel
Jocelyn Harvey, consultante auprès du Conseil des Arts du Canada
Robert Hunter et Bruno Jean, Patrimoine canadien
Jean Malavoy, Conférence canadienne des arts

Experte-conseil

Sibyl Frei, directrice non associée de DeGros Marsh Consulting, a organisé la séance de réflexion, fait les recherches et rédigé ces documents. Consultante en arts, elle est coordonnatrice du projet Gestion créative.

Partenaires financiers

Le projet Gestion créative remercie pour leur soutien :



Canada Council
for the Arts

Conseil des Arts
du Canada

la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman



Canadian
Heritage

Patrimoine
canadien

Droits d'auteur © 2005, Conférence canadienne des arts et Conseil des ressources humaines du secteur culturel.

Les organisations sans but lucratif sont autorisées à photocopier cette publication en partie ou en totalité pour l'utiliser au sein de leur organisation. Prière d'indiquer comme source « Projet Gestion créative, un projet coopératif de la Conférence canadienne des arts, du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil des arts du Canada. »