

TRAGET Laval

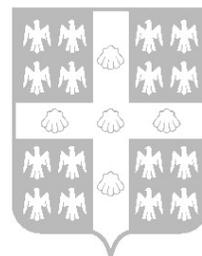
Transfert, gestion et établissement en agriculture

Analyse et évaluation des expériences et programmes de mentorat et proposition d'adaptation au contexte agricole québécois

**Diane Parent, Isabelle Éthier,
Jean-Philippe Perrier
Collaboration de :
Isabelle Paré, Élisabeth Ouellet**

2006

20,00 \$



UNIVERSITÉ
LAVAL

Pour information et commentaires :

Traget Laval
Pavillon Paul-Comtois
Université Laval
Québec (Québec) G1K 7P4
Téléphone : (418) 656 2131 poste 3059
Télécopieur : (418) 656 7821
Site Internet : <http://traget.ulaval.ca>

Des copies du rapport sont disponibles à l'adresse ci-dessus.

Publication

ISBN 2-9802961-5-5

Dépôt légal 2ème trimestre 2006
Bibliothèque nationale du Québec, 2006
Bibliothèque nationale du Canada, 2006

TRAGET Laval

Transfert, gestion et établissement en agriculture

Analyse et évaluation des expériences et programmes de mentorat et proposition d'adaptation au contexte agricole québécois

**Diane Parent, Isabelle Éthier,
Jean-Philippe Perrier
Collaboration de :
Isabelle Paré, Élisabeth Ouellet**

Ce projet a reçu le support financier du Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec (MAPAQ)

AVANT-PROPOS

Cette recherche sur le mentorat a été menée par l'équipe de recherche sur le transfert, la gestion et l'établissement en agriculture (TRAGET Laval) de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec) sous la responsabilité de la professeure-chercheure Diane Parent. Elle a été rendue possible grâce au financement du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

Les auteurs tiennent à exprimer de profonds remerciements à toutes les personnes rencontrées qui ont accepté de participer à cette étude. Leurs témoignages apportent des connaissances riches de leurs expériences, des informations souvent inédites permettant de puiser des conseils et de tirer des leçons judicieuses pour le milieu agricole. Nous espérons que les résultats et recommandations qui découlent de ce travail soient pertinents et utiles pour les décideurs qui auront à se pencher sur la réalisation d'un réseau de mentorat en agriculture.

Table des matières

Avant-Propos	1
Table des matières	2
Liste des tableaux	4
Introduction et présentation de l'étude	5
Chapitre 1 Les aspects généraux du mentorat	8
1.1 Définition des termes	8
1.1.1 Le savoir faire et le savoir-être	10
1.1.2 L'usage du mot parrain au Québec	10
1.1.3 Le mentorat	12
1.1.4 Le mentor	12
1.1.5 Le mentoré	12
1.1.6 La relation mentorale	12
1.2 Les principales fonctions d'un mentor	13
1.3 Les principales qualités du mentoré	13
1.4 Les racines et les retombées du mentorat au sein du milieu	14
1.5 Les facteurs de succès d'un programme formel de mentorat	17
1.6 Le Mentorat au sein du milieu agricole : un besoin?	19
1.7 Autres services d'accompagnement apparentés : les communautés de pratiques	19
Chapitre 2 La méthodologie	21
2.1 Revue de littérature	21
2.1.1 Portée géographique de la revue de littérature	21
2.1.2 Nature de la littérature recensée	21
2.2 Enquête	29
2.2.1 Entrevues auprès de personnes-ressources	29
2.2.2 Le réseau de mentorat d'entrepreneurs accrédités par la fondation de l'entrepreneurship	31
2.2.3 Entrevues auprès de mentorés	33
2.2.4 Expériences-pilotes de mentorat agricole menées au Québec	33
Chapitre 3 Analyse des résultats	35
3.1 Une agriculture en mouvance	35
3.2 Bilan et constats à propos du mentorat	36
A) Une pratique qui s'organise et de formalise	36
B) La culture mentorale demeure à développer au Québec	37

C) Une relation d'accompagnement génératrice de modèles et de soutien	37
D) Un nouveau service agricole en émergence	37
E) Entre le mentorat et le parrainage : une question de culture et d'identité	38
3.3 A quels besoins précis peut répondre un service de mentorat au sein du milieu agricole québécois ?	38
3.4 Existe-t-il des ressources déjà en place pour répondre aux besoins identifiés ?	41
3.5 Le réseau de cellules de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship : une piste potentielle pour le milieu agricole	41
3.6 Le milieu agricole serait-il prêt à s'investir dans ce type de relation interpersonnelle et intergénérationnelle qui repose sur le bénévolat?	43
A) Projet de Parrainage agricole du Bas-St-Laurent	43
B) Projet Deux fois mieux du Collège d'Alfred	45
Chapitre 4 Recommandations	50
1- L'appui des organismes du milieu	52
2- Le rôle de l'État	52
3- Un partenariat souhaité	52
4- Une compensation financière pour le mentor	53
5- Une contribution financière du mentoré	53
6- Un service de mentorat accessible à toutes les catégories de relève	53
7- Le mentorat et les programmes de formation scolaire	54
8- Les deux projets-pilotes (Bas St-Laurent et Alfred) comme outils de promotion	54
BIBLIOGRAPHIE	55
ANNEXES	60

Table des tableaux

Tableau 1 Comparaison et définition de différents types d'accompagnement	9
Tableau 2 Programmes québécois analysés dans le cadre de l'étude sur le Mentorat et le monde du travail au Canada	15
Tableau 3 Données comparatives sur les entreprises ayant fait appel à un service de mentorat d'affaires *	16
Tableau 4 Programmes de mentorat en agriculture, Canada, États-Unis, France	22
Tableau 5 Analyse des expériences de mentorat en agriculture	23
Tableau 6 Liste des personnes-ressources rencontrées	30
Tableau 7 Liste des cellules de mentorat contactées	32
Tableau 8 Liste des mentorés interrogées	33
Tableau 9 Expériences-pilotes de mentorat analysées plus en profondeur	33

Introduction et présentation de l'étude

Cette étude s'inscrit dans la foulée des actions entreprises pour réaliser le Plan d'action 2005-2006 du Volet *Établissement et relève agricole* de la Politique jeunesse du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation afin d'accompagner la relève dans son établissement.

Parmi les priorités de la Politique, on signale que l'accompagnement professionnel réalisé tant à l'intérieur des réseaux de services-conseils que par les pairs est un élément à renforcer voire à développer. De fait, bon nombre de témoignages tendent à confirmer l'importance du parrainage, du réseautage, du soutien professionnel bref de l'appui de personnes ressources lors du démarrage d'une entreprise. Plusieurs études soulignent d'ailleurs l'importance particulière du mentorat comme facteur déterminant du succès des entreprises (Fondation québécoise de l'entrepreneurship, 2004, Global Entrepreneurship Monitor, 2004). Les mentors sont une source de conseils des plus efficaces pour les nouvelles entreprises (Deakins, Sullivan et Whittam, 2002). On entend par mentorat *un système construit autour d'une relation professionnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre* (Mentorat Québec, 2005).

Dans le monde des affaires, la relation mentorale est de plus en plus répandue et formalisée à l'intérieur de programmes structurés et reconnus. La Fondation de l'entrepreneurship, par exemple, a mis en place un programme de mentorat d'affaires qui ne cesse de croître en popularité. Ce programme compte 56 cellules¹ de mentorat totalisant un peu plus de 800 mentors et environ 1,300 jeunes entrepreneurs. C'est sans compter tous les autres programmes de mentorat d'affaires qui depuis 10 ans prennent forme et affichent des résultats surprenants (SAGE, BRAM, etc.).

¹ L'expression « cellules de mentorat » réfère à des organismes locaux d'accueil (chambre de commerce, CLD, SADC, etc) qui organisent, coordonnent et supervisent les jumelages entre les mentors et les jeunes entrepreneurs. Pour qu'une cellule soit accréditée par la Fondation de l'entrepreneurship, elle doit répondre à des critères précis. Ces critères seront présentés au chapitre 3 de cette présente étude.

Mentorat : système construit autour d'une relation professionnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage.

Mentor, Mentoré : une personne d'expérience (mentor) investit sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne (mentoré) qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre

En agriculture, l'importance de l'accompagnement professionnel par les pairs a déjà été soulignée. Dans une étude sur la relève agricole non familiale, on avait remarqué que l'appui et le support professionnel du vendeur se sont révélés comme des atouts majeurs pour la relève désirant s'établir (Parent et al., 2004), tout comme le rôle des parents est déterminant pour réussir l'établissement de la relève familiale. Des expériences concrètes de mentorat agricole ont été réalisées dans différentes provinces canadiennes et dans bon nombre d'états américains. Bien qu'elles soient moins nombreuses, des expériences tout aussi significatives ont également été réalisées au Québec. Il s'agit de deux projets-pilotes dont l'un a été vécu dans la région du Bas St-Laurent et l'autre dans la région charnière entre l'Outaouais et l'Est ontarien.

Le phénomène du mentorat est une formule qui semble faire ses preuves dans bon nombre de sphères d'activité humaines et mérite que l'on s'y arrête afin de mieux en saisir les implications et la portée et tenter de dégager des pistes d'actions concrètes pouvant permettre à la relève agricole de bénéficier d'un réseau formel et organisé de mentorat. Par conséquent, cette présente étude vise à :

Définir et clarifier le concept du mentorat;

Dresser le portrait des expériences significatives de mentorat agricole tant au Québec qu'ailleurs au Canada et dans quelques États américains;

Identifier et caractériser les différentes expériences de mentorat vécues en milieu agricole dans le but d'en dégager les facteurs de succès;

À partir de l'analyse des différentes expériences et programmes recensés, proposer quelques scénarios concrets pouvant permettre au milieu agricole de développer un réseau formel de mentorat.

Le mentorat réfère spontanément au mot mentor. Or, que doit-on attendre d'un mentor? Qu'elles sont ses fonctions principales? Qu'est-ce que le mentorat et quel est le but de cette relation interpersonnelle et intergénérationnelle? Comment expliquer qu'elle gagne en popularité et se formalise dans différentes grandes entreprises et secteurs d'activité économique? Pourquoi le milieu agricole aurait-il avantage à encourager et à développer

une culture mentorale formalisée à l'intérieur d'un programme défini et structuré? Voilà autant de questions qui seront abordées dans le premier chapitre de cette étude.

Le chapitre suivant est consacré à l'explication de la méthodologie utilisée. Pour documenter ce phénomène nous avons recensé et analysé différents programmes de mentorat agricole qui existent à travers le Canada et les États-Unis et avons réalisé des entrevues auprès de personnes-ressources responsables de programmes de mentorat. Nous avons aussi recueilli neuf témoignages éclairants de personnes ayant vécu une relation mentorale. Il s'agit plus précisément de trois Mentors et de six mentorés, tous agriculteurs ou agricultrices de métier à l'exception d'une seule mentorée qui œuvre dans le domaine de la boulangerie artisanale. Le chapitre trois consiste à l'analyse proprement dite de l'information recueillie. Des résultats d'études retenues dans la littérature seront présentés et comparés aux résultats colligés dans le cadre de notre enquête-terrain ayant permis de recenser des expériences concrètes de mentorat agricole.

Enfin dans la dernière section et à la lumière des informations rassemblées et analysées, nous ferons des recommandations au MAPAQ relativement aux éléments à considérer et aux conditions favorisant le développement d'un réseau de mentorat au sein du milieu agricole et l'accès des jeunes agriculteurs à un tel service.

Chapitre 1 Les aspects généraux du mentorat

La littérature examinée présente le mentorat comme un service d'accompagnement et de soutien qui est basé sur un jumelage entre deux personnes. Or, il importe de préciser que la compréhension de ce qu'implique une relation mentorale n'est pas si simple et facile à définir. Elle est souvent confondue avec d'autres types d'accompagnement que sont le coaching, le tutorat, le compagnonnage ou encore le parrainage. Le grand dictionnaire terminologique élaboré par l'Office québécois de la langue française définit le mentorat ainsi :

Le mentorat se définit comme une relation d'aide. Il est basé sur le rapport entre deux personnes qui ont beaucoup en commun.

Le mentorat se définit comme une relation d'aide dans laquelle une personne expérimentée apporte son expérience, des conseils et son encouragement à un plus jeune. (...) Le mentor facilite le développement personnel, social, professionnel ou scolaire du mentoré. Que ce soit en éducation ou dans l'entreprise, il est source de soutien et de motivation pour son jeune protégé. (...) Le mentorat est traditionnellement basé sur le rapport entre deux personnes qui ont beaucoup en commun, et sur le réseau de contacts dont le plus âgé fait profiter le plus jeune.

1.1 Définition des termes

Dans un volume de référence qui s'intitule *Répertoire de base*, Christine Cuerrier a retenu un certain nombre de définitions écrites par des auteurs reconnus pour leurs travaux sur le mentorat dans le but de proposer un vocabulaire approprié et associé à la pratique. « Mentorat, mentor, consultant, coach, parrain, tuteur, etc., sont autant de mots utilisés par diverses organisations et qui désignent le rôle joué par une personne plus expérimentée, placée parfois en situation d'autorité ou de pouvoir, en vue de soutenir, d'aider, de conseiller, de diriger une personne plus jeune ou moins expérimentée. Ces mots correspondent à différentes réalités et nous croyons important de les comparer et de les distinguer. » (Cuerrier 2003). L'idée étant de clarifier et de différencier le sens strict de plusieurs expressions liées de près à la relation mentorale. D'autres auteurs (Houde 2004, Limoges 2002) ont également exprimé des nuances pouvant nous aider à mieux comprendre la profondeur et les implications de la relation mentorale. Le tableau suivant résume les distinctions entre les termes tutorat, monitorat, coaching, parrainage, consultation et mentorat.

Mentorat, mentor, consultant, coach, parrain, tuteur, etc., sont autant de mots utilisés par diverses organisations. Ces mots correspondent à différentes réalités et nous croyons important de les comparer et de les distinguer.

Tableau 1
Comparaison et définition de différents types d'accompagnement

Critères de comparaison	Tutorat Monitorat	Coaching compagnonnage	Parrainage	Consultation (services-conseils)	Mentorat
Image ou métaphore	Tuteur d'arbre	Instructeur sportif	commanditaire	Conseiller-expert	Mythe d'Ulysse et Mentor
Type de relation dominante	Axée sur le savoir-faire En position de hiérarchie	Axée sur le savoir-faire Il s'agit plutôt d'un entraînement à la tâche En position de hiérarchie	Axé sur la motivation Et l'initiation aux règles de fonctionnement plus implicites En position de hiérarchie	La relation est payante et basée sur une demande de service.	Axée sur le : savoir-être savoir-faire savoir Le mentor doit éviter d'être en position hiérarchique La relation est gratuite et volontaire
Attitude de l'aidant (e)	Expert attentif Qui enseigne	Expert persuasif et prescriptif	Axée sur le soutien financier et sur la mise en réseau de son protégé, motivateur	Spécialiste appelé par un client pour proposer des solutions à un problème précis	Sage Témoin Modèle
Attitude de l'aidé (e)	confiance	soumission	Confiance, admiration	L'aidé est un client	Confiance, admiration

Adapté de : Houde (2004), Cuerrier (2003) et Limoges (2002)

Ce tableau présente un certain nombre de paramètres permettant de distinguer le mentorat des autres types d'accompagnement. L'objectif principal est surtout de faire valoir la profondeur et la portée de la relation mentorale. Lorsqu'elle décrit l'essence même de la relation mentorale, Cuerrier (2003) parle de quatre éléments : le volontariat, la confidentialité, l'engagement mutuel et la souplesse. Les praticiens consultés dans le cadre de cette recherche nous ont fait des mises en garde à l'égard de la compréhension des termes et de leur usage. « Lorsque l'on désire implanter un programme de mentorat dans un milieu qui n'est pas familier avec ce genre d'expérience, il faut être capable d'expliquer adéquatement tous les

termes et revenir souvent à la charge, surtout avec les Mentors. »² Autrement, la confusion associée aux définitions risque d'amener de la confusion dans les rôles.

1.1.1 Le savoir faire et le savoir-être

Le mentorat est très souvent expliqué par analogie avec le coaching. Ces deux termes semblent les plus souvent nuancés et comparés dans la littérature. « Quand on parle de coach, on fait plutôt référence à un personne dont le rôle est de soutenir le développement de compétences spécifiques liés à la fonction...La relation de coaching se termine lorsque le protégé a acquis les compétences visées »³. On parlera ici de l'acquisition de savoir-faire. Le but du coaching étant de bien maîtriser une ou plusieurs tâches bien identifiées. Pour ce qui est du mentorat, les objectifs seront de guider, de soutenir et de conseiller une personne moins expérimentée. Le Mentor ne propose pas de réponses au mentoré, mais l'aide à trouver lui-même les solutions. Il servira de modèle à son protégé dans la mesure où ce dernier accepte d'apprendre des comportements de réussite de même que des expériences moins fructueuses du mentor. La relation mentorale se terminera normalement lorsque le protégé gagnera suffisamment d'autonomie et de confiance en lui-même. C'est du moins l'objectif principal que l'on retrouve dans la littérature. Toutefois, certains auteurs nuanceront cette affirmation en soulignant et en insistant sur la complexité des enjeux de cette relation. La relation mentorale est un processus qui évolue dans le temps et qui peut dans certains cas, achopper n'importe où au cours de ce processus. Retenons simplement que ce processus à un commencement et un dénouement. Que ce dénouement parvient lorsque le protégé a envie de voler de ses propres ailes et qu'il a atteint les objectifs fixés au départ. De son côté, le Mentor « doit faire preuve de maturité pour jouer son rôle de rampe de lancement » Houde (2004).

Le Mentor ne propose pas de réponses au mentoré, mais l'aide à trouver lui-même les solutions.

1.1.2 L'usage du mot parrain au Québec

Si nous revenons au tableau 1 qui résumé sur les différents types d'accompagnement, nous constatons que d'un point de vue sémanti-

² Propos recueillis d'une entrevue avec Denise Bergeron, coordonnatrice de la cellule de mentorat du Forum économique de Verdun

³ Mentor ou coach? Voilà la question!, Geneviève Fortier, CRHA

que le terme parrainage n'est pas tout à fait approprié pour décrire la relation mentorale. Toutefois, force est de constater que son usage est très répandu un peu partout à travers le Québec. Un des auteurs consultés dans le cadre de cette recherche explique bien cette réalité. Compte tenu de notre culture religieuse, « le terme parrain suscite facilement dans l'esprit des gens les notions de protection, de responsabilité et du suivi dans la continuité. Or, être parrain de jeune entrepreneur c'est beaucoup cela... »⁴ (Lafrance, 2002).

Houde (2001)⁵ précise qu'au-delà des distinctions liées à la sémantique, il peut exister plusieurs formes de relations mentorales s'approchant parfois du rôle du conseiller, parfois de celui du guide, parfois de celui du maître ou encore du modèle. Il ne faut pas perdre de vue que la relation mentorale est multiforme et que toutes les distinctions et les précisions sont autant de façons de décrire la complexité de ce type de rapport.

D'autre part, le développement du mentorat au Québec depuis les dix dernières années a vu naître plusieurs programmes formels à l'intérieur d'organisations. Si l'action du mentorat peut englober tout le projet de vie du mentoré, autant sa vie personnelle que sa vie professionnelle, nous constatons que la plupart des programmes formels mettent l'accent sur des objectifs à caractère professionnel (Cuerrier 2003). Nous avons ainsi constaté que selon les objectifs visés, les termes tutorat, coaching et parrainage ont souvent été utilisés. Depuis la mise en place de l'organisme *Mentorat Québec*⁶ en 2001 la terminologie d'usage des relations d'accompagnement converge vers le terme mentorat. La fondation de l'entrepreneurship, par exemple, a d'abord utilisé le terme cellule de parrainage pour ensuite adopter l'expression cellule de mentorat. La compréhension de ce que repré-

la plupart des programmes mettent l'accent sur des objectifs à caractère professionnel.

⁴ Lafrance Marcel, Mentors recherchés, le parrainage d'entrepreneurs, une expérience humaine profitable, p.44

⁵ Houde, R. Le mentorat et le monde du travail : Actes du colloque et synthèse des activités. P. 26

⁶ **Mentorat Québec** est un organisme à but **non** lucratif constitué en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies visant à regrouper tous les individus et organismes reliés au monde du travail qui sont intéressés à mieux connaître le mentorat et à le développer dans leur **propre** milieu.

Sa mission est de renforcer la culture mentorale au Québec en fournissant avec la collaboration de ses partenaires des services d'appoint aux organismes de mentorat associés au monde du travail.

sente la relation mentorale a donc évolué au fil des expériences vécues et des réflexions proposées par les auteurs ayant réfléchi et analysé le sujet.

Étant donné que l'objet de la présente étude étant lié à la compréhension de la relation mentorale dans un contexte de démarrage d'entreprise, nous adopterons les définitions suggérées par l'organisme Mentorat Québec pour désigner les termes Mentorat, Mentor, Mentoré et relation mentorale. De notre point de vue, ces définitions, proposées par Cuerrier (2002)⁷ résument clairement les termes prescrits.; les voici :

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

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

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

1.1.6 La **relation mentorale** se caractérise par l'ouverture à l'autre, la réciprocité, la gratuité et le volontariat. Elle se développe à long terme, suffisamment pour faciliter le vécu des transitions personnelles et professionnelles, favoriser la réalisation de soi et contribuer au développement des deux personnes impliquées. Elle peut se développer dans le cadre de programme formel, quand une organisation favorise ce mode d'apprentissage et de développement personnel et

La relation mentorale se caractérise par l'ouverture à l'autre, la réciprocité, la gratuité et le volontariat. Elle se développe à long terme.

⁷ CUERRIER, C. (2002). *Lexique et répertoire sur le mentorat*

professionnel. Elle a avantage à être encadrée par des règles éthiques définies en fonction des objectifs visés.

Puisque ce projet de recherche s'intéresse plus spécifiquement au mentorat d'affaires, nous avons cru nécessaire de résumer les qualités et les habiletés généralement citées à l'égard du Mentor dans un contexte de soutien et d'accompagnement aux jeunes entrepreneurs.

1.2 Les principales fonctions d'un mentor (Houde (1995), Lafrance (2002) Hervieux-Payette (2005),

1. Lui apporter une dose de connaissance et d'expérience
2. Être à son écoute
3. Lui donner du feed-back utile et constructif
4. Être patient et ne rien faire à la place du mentoré
5. Être discret et respecter les règles de confidentialité
6. Éviter les conflits d'intérêts
7. Avoir de l'intérêt pour le secteur d'activité économique dans lequel il désire se positionner
8. Favoriser et développer sa confiance en lui-même
9. L'accompagner dans son cheminement d'entrepreneur
10. Développer chez lui des attitudes entrepreneuriales
11. L'encourager et le sécuriser
12. Lui présenter des défis et lui fournir l'occasion de faire ses preuves

1.3 Les principales qualités du mentoré⁸

1. Motivé et ouvert d'esprit
2. Disposé à être accompagné et à recevoir un soutien
3. Disponible
4. Identifie ce qu'il attend d'un mentor avec honnêteté et franchise
5. Écouter et recevoir les réponses et les commentaires du mentor
6. Être engagé dans un projet sérieux

⁸ Le mentorat agricole, guide de soutien au mentorat local, CCGEA, Maurice Morin

1.4 Les racines et les retombées du mentorat dans le milieu

Comment expliquer la popularité grandissante du mentorat au sein de nos sociétés nord-américaines? Certains font état de la courbe démographique, plus précisément du départ des baby-boomers qui d'ici quelques années va fort probablement créer une onde de choc au sein de plusieurs grandes organisations. L'exemple d'Hydro-Québec est frappant et s'inscrit dans cette logique de pensée. D'ici 5 ans, la société d'État sera obligée de remplacer 35% de son personnel. Par conséquent, il y a tout un savoir qui devra se transmettre afin de conserver les acquis des plus expérimentés, autrement dit ne pas perdre la mémoire institutionnelle de l'organisation. Un savoir propre au contexte de travail et qui ne s'apprend pas à l'école. Dans une allocution donnée à l'occasion du 4^e colloque sur le mentorat, la sénatrice Céline Hervieux-Payette confiera que « le mentorat est plus important aujourd'hui par ce que les familles sont beaucoup plus désintégréées...Les familles sont disloquées; on a même enlevé la responsabilité des grands-parents envers leurs petits-enfants en difficulté dans notre code civil. Notre société sanctionne pratiquement le fait qu'il n'y ait plus de relation entre grands-parents et petits-enfants. » Une réflexion qui se rapproche de celle de l'auteure Renée Houde qui soutient que « les lieux naturels d'exercice du mentorat ont été grandement perturbés». Ces lieux étant la famille et l'environnement de travail où les liens intergénérationnels s'effritent et deviennent de moins en moins valorisés. Or, il semble que le mentorat constitue un lieu privilégié pour faire le pont entre les générations. Si les jeunes adultes éprouvent le besoin d'avoir un mentor lorsqu'ils vivent une période de transition, tel le passage de la vie d'étudiant à la vie professionnelle ou encore de chef d'entreprise, les adultes matures de leur côté, forts de leurs compétences et de leurs expériences avec les responsabilités qui s'ensuivent, éprouveront très souvent le besoin naturel de se soucier des générations futures, de contribuer à la construction de l'avenir, de participer à la réalisation d'un monde meilleur, de faire sa part pour la suite du monde (Houde, 1996).

Les lieux naturels d'exercice du mentorat ont été grandement perturbés. Le mentorat est plus important aujourd'hui par ce que les familles sont beaucoup plus désintégréées...le mentorat constitue un lieu privilégié pour faire le pont entre les générations

Ainsi, le mentorat, bien qu'il gagne en popularité, n'est pas né d'hier. Il semble même que ce genre de relation fait appel à un besoin naturel des individus de recevoir des plus expérimentés ou encore de donner aux générations qui suivent. De tout temps et dans toutes les cultures, les êtres humains ont appris les uns des autres. Les relations mentales informelles ont donc toujours existé. L'élément nouveau est qu'elles se formalisent

et se structurent à l'intérieur de programmes reconnus. De nouveaux lieux d'exercice de mentorat prennent forme et tentent de se développer.

Dans un volumineux rapport sur le mentorat et le monde du travail au Canada, l'auteure constate que la « pratique mentorale est en pleine croissance, partout au Canada. De plus en plus, on croit à la transmission intergénérationnelle pour le développement des individus. On trouve important d'utiliser l'expérience des personnes au mitan de leur carrière. Ces personnes, mouvement démographique à l'appui, sont de plus en plus nombreuses dans les diverses organisations. On cherche donc à valoriser la préretraite et la retraite pour en faire des étapes de vie où le bénévolat auprès des plus jeunes ou des moins expérimentés devient une forme de développement personnel et une continuité professionnelle. » (Cuerrier 2003). Le tableau suivant présente les programmes québécois de mentorat qui ont été recensés dans le cadre de l'étude de Cuerrier.

La pratique mentorale est en pleine croissance, partout au Canada. De plus en plus, on croit à la transmission intergénérationnelle pour le développement des individus.

Tableau 2
Programmes québécois analysés dans le cadre de l'étude sur le Mentorat et le monde du travail au Canada

Nom du programme (ou de l'organisation)	Ville	Objectifs
1. groupe SAGE	Ste-Foy	Soutien à la PME
2. Academos	Montréal	Confirmation, précision de choix de carrière
3. Centre d'aide aux entreprises du Haut-Richelieu	Iberville	Aide aux entreprises
4. Institut de formation pour les gens d'affaires	Montréal	Soutien aux entreprises
5. Option Avenir	St - Hyacinthe	Amélioration de l'employabilité
6. Front (Femmes regroupées en options non traditionnelles)	Montréal	Maintient en emploi et développement de carrière
7. Y des femmes	Montréal	Insertion professionnelle et maintien en emploi
8. SACO	Montréal	Soutien à l'entrepreneurship
9. Ordre des administrateurs agréés du Québec	Montréal	Gestion de la relève et développement de carrière
10. Hewlett Packard Ltée	Kirkland	Développement de carrière
11. Jeunes Chambre de commerce de Montréal	Montréal	Soutien de jeunes professionnels
12. Fondation canadienne des jeunes entrepre-	Toronto	Soutien à l'entrepreneurship

13. Barreau de Montréal et Association du Jeune Barreau	Montréal	Soutien de jeunes professionnels
14. BRAM (Banque de ressources des aînés de la Mauricie)	Trois-Rivières	Soutien de jeunes professionnels et entrepreneurship
15. Développement de Ressources humaines Canada , région de Québec	Montréal	Développement de carrière et transition professionnelle
16. Les produits forestiers Bellerive inc.	Mont-Laurier	Gestion de la relève et Formation continue

Cette liste de programmes montre bien que l'aide et le soutien à l'entrepreneurship s'organise de plus en plus à travers le mentorat tout comme la gestion de la relève au sein des entreprises. Selon madame Florence Salenave de l'organisme Mentorat Québec, la proportion de programmes liés au mentorat d'affaires est évalué à environ 30% de tous les programmes actuellement existants. « Ceux qui actuellement augmentent en plus grand nombre sont les programmes de mentorat internes aux grandes organisations de même qu'aux ordres professionnels. »⁹ Certes, les expériences de mentorat au Québec sont encore à l'aube de leur développement et cumulent moins de 10 années d'existence. C'est pourquoi il est difficile de bien évaluer les retombés. Toutefois, il existe quelques données partielles colligées par la fondation de l'entrepreneurship et qui, sans présupposer un lien de causalité direct entre la réussite en affaires et les bénéficiaires des services de mentorat n'en sont pas moins intéressantes. Elles sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 3 Données comparatives sur les entreprises ayant fait appel à un service de mentorat d'affaires *

Statistiques sur la survie des entreprises 1	Statistiques obtenues sur les entreprises ayant bénéficié d'un service de mentorat
57,7% franchissent le cap des 2 ans d'existence	78,4 % sont encore en opération
34,2% atteignent 5 ans d'opération	70% ont franchi le cap des 5 années d'existence
En 2002, les microentreprises ont créé une moyenne de 0,16 emploi	Les entreprises mentorées ont créé une moyenne de 0,6 emploi par année
	66% ont connu une hausse du chiffre d'affaires

1 source : ministère du développement économique, Innovation et Exportation, mars 2001

* Document interne non disponible

D'autre part, au-delà des effets purement économiques du mentorat pouvant par exemple être associé à la santé financière et à la productivité des jeunes entreprises mentorés, il y a les retombés sociales. « C'est une manière de construire le tissu social en favorisant la création des liens, par le réseautage et par la rencontre interpersonnelle, dans un univers où prévalent la surinformation et l'individualisme. » (Houde 2003) Mentionnons que ces retombés sociales évoquées ici ont été maintes fois abordées et soulignées par les personnes interrogées dans le cadre de ce projet de recherche. Marcel Lafrance compare le mentor à un planteur d'arbres du genre Elzéar Bouffier, le héros du récit bien connu de Jean Giono *L'homme qui plantait des arbres*. : « Un effort à la fois, un geste ici et là et, finalement, nous découvrons que l'ensemble de toutes ces actions pourrait changer totalement le climat économique et social... »¹⁰

Un effort à la fois, un geste ici et là et, finalement, nous découvrons que l'ensemble de toutes ces actions pourrait changer totalement le climat économique et social...

Jean Giono

1.5 Les facteurs de succès d'un programme formel de mentorat

« Le programme formel de mentorat vise à permettre l'éclosion d'un mentorat fécond et personnalisé (...) »¹¹ Toutefois, comme le souligne la chercheuse Renée Houde, l'existence d'un programme formel de mentorat ne garantit pas que l'expérience de la relation mentorale se produira. Il en devient une (et non la) condition préalable. Voici une série de conditions de réussites d'un programme formel de mentorat tel que relevé par Houde (1995, 1996, 2005) :

Les facteurs de succès d'un programme formel de mentorat...

- *S'assurer de l'appui de la haute direction
- * Insérer le programme de mentorat à l'intérieur
 - de l'effort général de formation des gestionnaires
 - du développement de carrière
 - de la formation de la relève
- * Insister sur la participation volontaire
- * Délimiter et décrire clairement les objectifs du programme
- * Établir des critères de sélection des mentors et des mentorés :
 - pouvoir et volonté de s'engager

⁹ Propos recueillis lors de notre entretien avec Florence Sallenave.

¹⁰ Lafrance Marcel, Mentors recherchés, le parrainage d'entrepreneurs, une expérience humaine profitable, p.170, 2002

¹¹ Houde, Renée, Le Mentorat à la croisée de plusieurs phénomènes de communication, p. 148, 2004

- compétences
- habiletés communicationnelles de base
- disponibilité

*Procéder au jumelage

- choix réciproque plutôt qu'assignation du jumelage
- possibilité de changer le pairage à la demande de la dyade

*Prévoir un vaste programme d'orientation et le publiciser :

- donner des information sur le programme
- présenter les responsabilités respectives du mentor et du mentoré en les définissant
- souligner l'importance d'avoir des attentes réalistes par rapport à la relation
- définir les compétences requises et les rôles respectifs des mentors et des mentorés
- soulever la question des modalités de fonctionnement des rencontres

* Donner de la formation aux mentors et aux mentorés

La formation des mentors pourra

- créer chez eux de l'enthousiasme
- Les aider à voir ce qu'ils peuvent apporter à leur mentoré
- Leur faire savoir comment le mentorat peut être avantageux
- Les informer de ce à quoi ils peuvent s'attendre dans ce type de relation
- Leur montrer comment améliorer leurs habiletés de mentors
- Les sensibiliser à l'importance du défi, du soutien et du projet du mentoré
- Encourager chez eux « une flexibilité structurée » : il n'y a pas qu'une seule manière d'être un bon mentor.

La formation des mentorés pourra

- les orienter avant de s'engager
- susciter leur participation
- les aider à définir ce qu'ils peuvent aller chercher dans cette relation
- Leur montrer comment le mentorat peut leur être avantageux
- les informer de ce à quoi ils peuvent s'attendre dans ce type de relation,
- les aider à découvrir les diverses façons dont ils peuvent ap-

prendre

*Veiller à l'évaluation et l'autorégulation du programme de mentorat

*Favoriser la visibilité de ce programme dans l'organisation

1.6 Le Mentorat au sein du milieu agricole : un besoin?

Compte tenu de toutes ces considérations sur les caractéristiques et la portée potentielle d'une relation mentorale entre deux individus, nous pourrions à ce stade-ci considérer que les jeunes de la relève au sein du milieu agricole auraient besoin d'un tel type de soutien et d'accompagnement au cours des premières années de vie de leur entreprise. C'est d'ailleurs en gardant cette prémisse en tête que nous avons exploré le sujet et procédé à une enquête terrain auprès de personnes ayant vécues une relation mentorale. Notre questionnement s'est donc raffiné dans le but de répondre aux questions suivantes : à quels besoins précis peut répondre un service de mentorat au sein du milieu agricole québécois. Y a-t-il au sein de ce milieu des ressources déjà en place pour répondre aux besoins identifiés? Est-ce que le climat général actuel au sein du milieu agricole est ouvert au développement d'un tel service? Le milieu agricole serait-il prêt à s'investir dans ce type de relation interpersonnelle et intergénérationnelle qui rappelons-le repose sur du bénévolat? Quelles sont les conditions pour lesquelles un programme de mentorat puisse devenir une formule gagnante pour le milieu? Ces questions constituent ce que nous pourrions appeler notre problématique de recherche, un canevas qui nous servira de guide tout au long de l'analyse des résultats et de la formulation de nos recommandations.

Avant d'enchaîner directement sur la méthodologie, nous vous proposons d'explorer sommairement le concept des communautés de pratique.

1.7 Autres services d'accompagnement apparentés : les communautés de pratiques

Notre exploration de la littérature liée au thème du mentorat nous a fait découvrir un type d'accompagnement qui selon nous mérite d'être présenté et souligné dans le cadre de ce présent rapport. Il s'agit des communautés de pratique.

« Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se

rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques. »(Wenger, McDermott et Snyder, 2002)¹² Le plus souvent, ces communautés de pratique émergent au sein de grandes organisations dans un but avoué de favoriser le partage, l'échange, le transfert et le renouvellement des savoirs tacites des employés. L'objectif est d'échanger des informations et des expériences afin de résoudre ensemble des problèmes auxquelles les membres d'une communauté de pratique sont confrontés dans leurs activités professionnelles. L'intérêt et le développement de ces communautés de pratique est lié à celui des technologies de l'information et de la communication.

Pourquoi avoir considéré les communautés de pratique comme étant un service d'accompagnement apparenté à la relation mentorale ? Le secteur agricole semble voir poindre à l'horizon ce genre de regroupement formé sur une base volontaire entre plusieurs agriculteurs et agricultrices qui se rencontrent et communiquent entre eux pour échanger de l'expérience et s'entraider dans la recherche de solutions face à des problèmes techniques. Un bref survol de notre connaissance du secteur nous a fait rendre compte qu'il existe ce genre de communautés de pratiques au sein du secteur agricole, en particulier dans les secteurs en émergence comme celui de l'agriculture biologique. Certes, ce modèle a ses limites dans un contexte de démarrage d'entreprises où la confidentialité de l'information est essentielle. Toutefois, nous croyons que dans certains milieux et dans certaines productions, il peut avoir sa place. La preuve étant qu'il en existe déjà de manière informelle; cependant bien que nous n'ayons pas approfondi l'analyse et l'évaluation des communautés de pratique dans ce travail, il mériterait éventuellement qu'on s'y arrête.

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement.

¹² Traduction citée dans Le Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelle, p. 21CEFRIO

Chapitre 2 La méthodologie

2.1 Revue de littérature

L'information pertinente recueillie pour les besoins de ce projet a été colligée en étudiant parcimonieusement la littérature existante sur le sujet. Cette première exploration nous a permis de clarifier les aspects généraux du mentorat et les définitions pertinentes ainsi que de recenser des programmes de mentorat agricole qui existent à travers le Canada, les États-Unis et ailleurs dans le monde. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des programmes de mentorat lié à l'agriculture, mais bien d'une vue d'ensemble pouvant nous permettre de nous faire une bonne idée du type de programmes pouvant exister dans le milieu étudié.

2.1.1 Portée géographique de la revue de littérature

Comme il a été clairement souligné dans notre rapport d'étape, nous n'avons pas limité géographiquement l'examen des diverses expériences de mentorat en agriculture. Par contre, la multitude de programmes disponibles rendait la recension particulièrement fastidieuse lorsque nous sortions du domaine agricole. Donc, seules certaines expériences canadiennes, américaines et européennes de mentorat ont été documentées. De plus, pour coller à la réalité et aux caractéristiques de la clientèle visée par la politique jeunesse du MAPAQ, seuls les programmes de mentorat destinés aux adultes ont été examinés, bien que nombre de ceux qui se destinent aux enfants et aux adolescents se démarquent par leur qualité et leur succès. Ce répertoire est présenté à l'annexe 1 de ce présent rapport.

2.1.2 Nature de la littérature recensée

Notre recension s'est essentiellement limitée à la documentation disponible sur Internet. Cette façon de faire nous permettait de traiter du plus d'expériences possibles, avec les faiblesses qu'on peut deviner quant à la profondeur des portraits qui seront présentés à l'intérieur du tableau récapitulatif de ce présent chapitre. Comme vous pourrez le constater à l'annexe 2, nous avons réussi à colliger l'information liée à 11 programmes spécifiques de mentorat agricole. Le tableau suivant présente le nom de ces programmes ainsi que leur région d'appartenance.

Tableau 4
Programmes de mentorat en agriculture, Canada, États-Unis, France

Nom du programme	Région
Succeeding Generations (composantes du projet 2000)	Manitoba
Organic farm mentorship program	Manitoba
Sustainable grazing mentorship program	Alberta
Farm beginning Amenorship / Educationnal Program	Midwest américain
Farmer-to-Farmer Mentoring	Trois états du Nord-est américain
Farming skills Curriculum Developpement Project	Nouvelle-Angleterre
Wisconsin School for Beginning Dairy Farmer	Wisconsin
Minnesota Organic Farmers' Information Exchange (MOFIES)	Minnesota
Programme pour l'installation des jeunes en agriculture et le développement des initiatives locales (PIDIL)	France
Deux fois mieux	Est-Ontarien et Outaouais québécois
Projet-pilote de parrainage agricole	Bas St-Laurent (Québec)

Des contacts ont été faits auprès de certains responsables afin de nous permettre d'avoir une photographie précise de la portée de chacun des programmes. En ce qui concerne les expériences québécoises, des entrevues en bonne et due forme ont été organisées dans le but de bien cerner la mise en place, le fonctionnement et les résultats observés de ces deux programmes. Nous présentons sous forme schématique (tableau 5) ce que nous avons retenu pour chacune des expériences agricoles jugées pertinentes aux fins de l'analyse.

Tableau 5
Analyse des expériences de mentorat en agriculture

Projet	Partenaires	Région	Visée	Définition proposée du mentorat	Avantage perçu du mentorat
<i>Succeeding Generations (Composante de project 2000)</i>	Manitoba Agriculture, Food and Rural Initiatives	Manitoba	Increase farm business management skills of Manitoba's young and beginning farmers Ce programme s'adresse aux jeunes agriculteurs de moins de 40 ans et avec moins de 6 ans d'expérience dans la gestion d'une entreprise agricole.	Formal mentor relationship with a non-relative. The mentor takes on the added roles of friend, advocate, supporter, personal advisor, role model.	<ul style="list-style-type: none"> •aide à identifier connaissance et habiletés dont avoir besoin pour gérer défis spécifiques •profiter des expériences et des nouvelles idées amenées par le mentor et lors des rencontres.
<p>PROJECT 2000 :</p> <ul style="list-style-type: none"> •a débuté en 2000 avec 5 groupes totalisant 41 participants et 6 fermiers d'expériences. •Combine des activités en petits groupes (5 à 12) pour développer confiance en/ intérêt communs avec mentor puis mentorat traditionnel. •Actuellement : 12 cellules, 139 participants et 30 mentors <p><i>Les propos qui suivent ont été recueillis auprès de Maurice Morin du Collège D'Alfred. M. Morin est responsable du projet de Mentorat Deux fois mieux initié par le Collège d'Alfred. De plus, il est l'auteur d'une étude sur le mentorat agricole financé par le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, au cours de laquelle le programme de mentorat du Manitoba a été recensé et analysé.</i></p> <p>Le gouvernement manitobain a affecté un budget de 250,000 \$ à la mise en place d'un réseau sur le Mentorat agricole. Ce programme a commencé en 2000 et a évolué vers un autre programme <i>succeeding farmer</i> en 2002. Selon M. Morin, <u>ce programme n'a jamais vraiment fonctionné.</u> <u>La principale difficulté est liée au fait que ce programme formel de mentorat soit géré et coordonné par le ministère. Ce sont des fonctionnaires qui ont pour mandat de mettre en place et de coordonner les différentes cellules. Or, d'une relation qui doit en principe demeurer privée et confidentielle, les fonctionnaires se devaient d'en faire le suivi et des comptes rendus détaillés.</u> <u>La structure organisationnelle de l'état est trop lourde pour assumer ce genre de fonction. L'organisation d'une cellule doit être simple et déliée de l'état.</u> Les mentors et mentorés doivent savoir et connaître clairement le coordonnateur et avoir la certitude que l'information partagée demeure confidentielle.</p>					

Projet	Partenaires	Région	Visée	Définition proposée du mentorat	Avantage perçu du mentorat
Programme de tri-mentorat	1-Faculté des Sciences de l'agriculture 2-Service de placement de l'Université de la Colombie-Britannique	Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> •Lier étudiant et professionnel •Faire découvrir aux étudiants des options de carrière •Faire connaître aux mentors des futurs gradués •Faire connaître aux mentors les programme de la FSA 	Tri-mentorat : assortir 3 personnes, i.e 2 étudiants et 1 professionnel	<ul style="list-style-type: none"> •Réseautage avec la communauté professionnelle •Préciser/Clarifier ses objectifs de carrière •Développer ses « people skills » • Prendre part à un programme conjoint « industrie/ université » afin de développer des compétences essentielles •Bénéficier de l'enthousiasme et de la connaissance des protégés.
Farm beginnings A mentorship / Educational Program	1-Minnesota's Land Stewardship Project (développeur) 2-Missouri Alternatives Center (MAC) 3-North Central Risk Management Education Center Il y a aussi des projets pilotes en Illinois et Nebraska	Midwest américain	<p>Mettre sur pied et fournir aux participants des façons réalistes et peu coûteuses d'aider les gens à démarrer une entreprise agricole familiale profitable</p> <p>Fournir une bonne base en planification d'affaires tout en offrant la possibilité de créer des liens avec des agriculteurs d'expérience.</p>	n.d.	<ul style="list-style-type: none"> •permet aux participants d'acquérir une expérience pratique •flexible, prenant compte de la situation des participants •Puiser à même les connaissances des meilleurs fermiers •développer des amitiés durables •apprendre des habiletés de gestion agricole essentielles •Voir des pratiques durables utilisées dans une variété de conditions •Philosophie de base : la meilleure façon d'apprendre est en réseautant avec d'autres agriculteurs

<p>Farmer-to-Famer Mentoring</p>	<p>Regional Farm and Food Project (Albany, NY)</p>	<p>3 états du nord est américain</p>	<p>Aider le fermier individuel (<i>individual farmer</i>) à développer une entreprise agricole durable et réussie qui convient aux ressources de sa ferme.</p>	<p>n.d.</p>	<p>n.d.</p>
<p>Remarques</p> <p>SUR LES PROTÉGÉS :</p> <ul style="list-style-type: none"> •plupart des protégés sont des producteurs de légumes biologiques •protégés âgés entre 20 et 60 ans •La plupart des protégés n'ont pas grandi sur une ferme. <p>SUR FINANCEMENT :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Subvention du <i>Northeast Sustainable Agriculture Research and Education (SARE)</i> •Les protégés déboursaient 50\$ •Membership au <i>Regional Farm and Food Project (25\$)</i> <p>SUR COÛTS :</p> <ul style="list-style-type: none"> •mentors compensés à raison de 20\$ / hr, 12 hr par protégé •Cette projection était irréaliste. 30 hr par protégé est plus raisonnable. <p>Ce programme existe depuis 2000. La documentation bien détaillée. C'est un mentorat essentiellement pour aider les protégés à améliorer leurs TECHNIQUES agricoles.</p>					

<p>Farming skills Curriculum Development Project</p>	<p>1-New England Small Farm Institute (une constituante du North East New Farmer Network)</p>	<p>Nouvelle-Angleterre</p>	<p>Appuyer le développement de compétences des agriculteurs débutant une exploitation à la fois durable et de petite échelle, dans la région du Nord-Est</p>	<p>Le fermier-mentor est un agriculteur d'expérience talentueux qui offre conseil, support oral et encouragement à un agriculteur débutant, tout en incluant des formations structurées et aussi des formations pratiques sur place</p>	<p>n.d.</p>
<p>Wisconsin School for Beginning Dairy Farmers</p>	<p>1-Wisconsin School for Beginning Dairy Farmers 2-(Administered by) The Center for Integrated Agricultural System</p>	<p>Wisconsin</p>	<p>« Get more young people into dairy farming in Wisconsin by providing training in dairy farming using management intensive rotational grazing »</p>	<p>n.d.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Les étudiants acquièrent beaucoup d'expérience •Les étudiants acquièrent de l'expérience rapidement.
<p>Combinaison de formation théorique et pratique et utilisation judicieuse de mentors pendant deux stages de 2 mois sur 2 fermes différentes.</p> <p>Ce programme s'inspire d'un modèle de formation offerte en Nouvelle-Zélande.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Les agriculteurs sont enthousiastes à l'idée de faire une présentation ou d'être mentor •Le recrutement d'étudiants et l'emploi après la graduation semblent être des points faibles 					

Projet	Partenaires	Région	Visée	Définition proposée du mentorat	Avantage perçu du mentorat
Organic farm mentorship program	University of Manitoba	Manitoba (Clearwater)	Permettre à des jeunes agriculteurs d'acquérir de l'expérience technique	n.d.	Créer des liens durables.
Ce programme existe depuis 2001. Depuis 2003, il fonctionne grâce à l'engagement bénévole d'une coordonnatrice. Les mentors ne sont pas payés. Toutefois, ils reçoivent des heures de travail gratuites de la part de leurs protégés en guise de compensation des heures allouées à l'encadrement de leur mentoré. Le centre de gestion de programme est situé dans une vieille école abandonnée devenue un centre d'éducation. Le programme de mentorat semble fonctionner grâce aux autres activités de formation permettant une présence régulière sur les lieux.					
Sustainable grazing mentorship program	Agricultural Research and Extension Council of Alberta	Alberta	Permettre à des jeunes éleveurs d'avoir accès à un soutien provenant d'agriculteurs expérimentés	n.d.	Ce programme semble très apprécié. Toutefois, le maintien des fonds nécessaires à son bon fonctionnement constitue un défi annuel.
Ce programme existe depuis 2002 et a rejoint environ 150 jeunes agriculteurs. La plupart recherche de l'aide et du soutien pour être conforme aux normes environnementales tout en étant rentable. Les mentorés doivent payer 100\$ pour adhérer à ce programme. Pour ce qui est des mentors, ils reçoivent une compensation financière pour le temps et leurs dépenses. Cette compensation ne peut excéder 700\$.					
Minnesota organic Farmers' information exchange (MOFIES)	University of Minnesota	Minnesota	Permettre à des agriculteurs désireux de cheminer vers l'agriculture biologique d'avoir accès à un réseau de praticiens.	n.d.	n.d.
Ce programme existe depuis environ 10 ans. Il a été initié par une chercheuse de Lamberton Research and Outreach Center grâce à une subvention visant à aider les agriculteurs à modifier leurs pratiques culturales et à faire la transition vers un mode d'agriculture biologique. Au début du programme, les Mentors recevaient une compensation financière (entre 300 et 500\$) pour le temps alloué avec leur mentoré. Cette compensation n'est plus possible. Toutefois, elle est en voie d'être remise en place. Les mentors doivent s'inscrire officiellement sur le site Internet de ce programme en indiquant bien leurs production, leurs spécialités ainsi que leurs coordonnées. Les mentorés quant à eux sont invités à entrer en contact avec plusieurs Mentors.					

<p>Programme pour l'installation des jeunes en agriculture et le développement des initiatives locales (PIDIL)</p>	<p>Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (CNASEA)</p>	<p>France</p>	<p>Favoriser l'installation des jeunes non issus du milieu agricole ou hors du cadre familial et l'installation d'enfants d'agriculteurs reprenant une exploitation familiale en la confortant pour atteindre une dimension économique suffisante.</p>	<p>n.d.</p>	<p>n.d.</p>
<p>Stage de parrainage Max d'un an. Sur exploitation qu'il souhaite reprendre. Rémunéré. <u>Aide au remplacement</u> Pour s'absenter pour suivre une formation <u>Aide à l'investissement</u> Pour favoriser des projets économes en foncier, à forte valeur ajoutée, productions de qualité ou activités de diversification</p>					
<p>Deux fois mieux Voir l'annexe 4 pour plus de détails</p>	<p>Collège d'Alfred de l'Université de Guelph Conseil Canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA) Réseau des jeunes entrepreneurs en agroalimentaire Union des cultivateurs franco-ontariens</p>	<p>Québec et Ontario</p>	<p>Permettre à des agriculteurs (mentors) de l'est de l'Ontario d'être en contact avec des jeunes agriculteurs débutants et des étudiants et de participer à la formation des futurs chefs de file de la région. Ce programme se veut un levier pour le démarrage de relations mentores durables.</p>		<p>L'expérience a rejoint 24 personnes au total, à raison de 5 dyades féminines et 7 masculines.</p> <p>L'équipe de travail souhaite relancer le programme de manière à pouvoir rendre la cellule permanente.</p> <p>« Nous croyons que le partage des motivations profondes du métier entre agriculteurs est souhaitable et bénéfique pour l'avenir et la survie du milieu agricole.</p>

<p>Projet-pilote de parrainage agricole</p> <p>Voir l'annexe 4 pour plus de détails</p>	<p>Association de la relève agricole du Bas St-Laurent, CFP de Mont-Joli Fédération de l'UPA, MAPAQ, CRÉA et Financière agricole</p>	<p>Québec (Bas St-Laurent)</p>	<p>Relation d'aide entre une personne expérimentée et un nouvel entrepreneur</p> <p>Relation de confiance caractérisée par l'entraide, le partage et la sollicitude</p>	<p>Le parrain offre sa présence, partage son vécu, écoute et comprend, brise l'isolement</p> <p>Il ne remplace pas un conseiller technique</p> <p>Le parrain est *sélectionné *formé *rémunéré</p> <p>Il s'engage pour une année avec le parrainé</p>	<p>Ce projet-pilote a rejoint 13 personnes, dont 7 protégées et 6 parrains .A l'exception d'un jeune qui a décidé de mettre fin à son jumelage, tous les autres ont exprimé une grande satisfaction à l'égard de leur relation mentorale</p> <p>Les partenaires de ce projet souhaitent le relancer pour une deuxième année consécutive.</p>
---	--	--------------------------------	---	---	--

2.2 Enquête

Après avoir colligé et analyser brièvement l'ensemble de l'information recueillie au sein de la littérature, il nous est apparu essentiel de compléter notre recherche par une enquête-terrain auprès de personnes-ressources. Compte tenu des intentions du MAPAQ de proposer des options de mentorat aux jeunes de la relève agricole qui soient adaptées au contexte québécois, compte tenu des expériences-pilotes agricoles menées récemment dans deux régions différentes de la province, sachant également qu'une dizaine d'agriculteurs et agricultrices ont fait appel au réseau de mentorat d'affaires mis en place par la fondation de l'entrepreneurship, nous avons cru nécessaire de procéder à une série d'entrevues en profondeur.

2.2.1 Entrevues auprès de personnes-ressources

Le choix de ces personnes s'est fait à partir des contacts établis tout au long de la recherche. Nous savions entre autres, par l'entremise de Jean-

Philippe Deschênes-Gilbert, secrétaire de la Fédération de la relève agricole du Québec que Madame Florence Sallenave a été invitée à donner une conférence sur le thème du mentorat à des membres de l'UPA. Nous savions qu'elle est très engagée dans le développement du mentorat et qu'elle œuvre sur le conseil d'administration de l'organisme *Mentorat Québec*. En ce qui concerne Madame Nicole Laverrière de la Fondation de l'entrepreneurship, son nom nous a été référé pour nous aider à tracer un portrait précis du réseau de mentorat d'affaires de la Fondation et à mieux comprendre le fonctionnement de chacune des 56 cellules accréditées. La rencontre de Denise Bergeron et de Thomas Reid nous ont permis de bien saisir la réalité bien concrète de deux cellules de mentorat d'affaires. L'une qui existe depuis 5 ans et l'autre depuis bientôt deux ans.

Tableau 6
Liste des personnes-ressources rencontrées

Nom	Fonction	Sujets abordés
Florence Sallenave	Directrice des services aux entreprises, Corporation de développement économique de Lasalle-Lachine Également membre du conseil d'administration de l'organisme Mentorat-Québec	Le rôle de Mentorat-Québec La relation mentorale La montée du mentorat Les effets du mentorat Les exigences du mentorat Le développement et les coûts associés au fonctionnement d'une cellule de mentorat
Nicole Laverrière	Directrice du Service de mentorat d'affaires Fondation de l'entrepreneurship	Le fonctionnement du réseau de mentorat d'entrepreneurs accrédités par la Fondation de l'entrepreneurship Les sources de financement potentiel pour une cellule Les critères pour être accrédités par la Fondation
Denise Bergeron	Agent de développement économique et responsable de la cellule de mentorat, Forum économique de Verdun	Les principales conditions gagnantes associées au fonctionnement et au maintien d'une cellule de mentorat au sein d'un milieu
Thomas Reid	Coordonnateur de la cellule de mentorat du Conseil des industries bioalimentaires de l'île de Montréal	Les principaux freins au développement du mentorat

Un résumé de ces entretiens est présenté à l'annexe 3 de ce présent rapport.

2.2.2 Le réseau de mentorat d'entrepreneurs accrédités par la fondation de l'entrepreneurship

En 2001, la Fondation de l'entrepreneurship créait un programme de mentorat d'affaires. « En partenariat avec une douzaine de partenaires locaux du développement économique- CLD, SADC, Chambre de commerce et plusieurs autres, ce programme a pour mission de contribuer, par le biais des services de mentors bénévoles, au développement des nouvelles entreprises québécoises. Jusqu'à maintenant chacune des 17 régions administratives de la province a au moins une cellule de mentorat, pour un total de 56 cellules actuellement en activité. Ces cellules regroupent plus de 800 mentors qui ont accepté de partager leur expertise, leur savoir-faire et leurs réseaux de contacts avec les jeunes gens d'affaires qui souhaitent devenir de bons gestionnaires et faire croître leur entreprise. »¹³

A la lumière de notre rencontre avec Madame Nicole Laverrière, nous sommes entrés en contact avec quelques cellules afin de savoir s'il y avait des agriculteurs et des agricultrices parmi leurs mentorés. Nous voulions également vérifier si leurs services étaient connus et ouverts à la clientèle agricole de leur région. Des 56 cellules existantes, nous avons réussi à nous entretenir 17 coordonnateurs différents. Le tableau suivant présente ces cellules.

Chacune des 17 régions administratives de la province a au moins une cellule de mentorat, pour un total de 56 cellules actuellement en activité. Ces cellules regroupent plus de 800 mentors.

Fondation de l'entrepreneurship.

¹³ Cahier spécial *Mentorat d'affaires*, déc. /jan. 2006, fondation de l'entrepreneurship, p.3

Tableau 7
Liste des cellules de mentorat contactées

Nom de l'organisme	Personne contactée	Sujets abordés
SADC du Suroît-sud	Natacha Marlier	-Présence d'agriculteurs/ trices parmi les mentorés -expériences vécues avec la clientèle agricole -ouverture potentielle au- près du milieu agricole
SADC du Bas-Rochelieu	Julie Salvail	
Forum économique de Verdun	Denise Bergeron	
Conseil des industrie biolalimentaires de l'île de Montréal	Thomas Reid	
SADC des Laurentides	Marie-Isabelle Poupart	
*CLD de Mirabel	Monique Paquette	
*CLD de la MRC des Deux-Montagnes	Claude Levasseur	
CLD au cœur de la Montérégie	Nathalie Delorme	
CLD des Maskoutains	Joël Normandin	
CLD de la MRC de Lotbinière	France Nadeau	
Pro-gestion Estrie	Michèle Gilbert	
Corporation de développement économique des Bois-	Sonya St-Pierre	
Cellule Rousillon/jardins de Napierville	Jean Grimard	
CDEC Lassalle/Lachine	Florence Sallenave	
Chambre de commerce de Rimouski	Louis Gosselin	
Chambre de commerce et d'industrie de la MRC de	Jean-Guy Desrosiers	
SADC de Nicolet-Bécancour inc.	Johanne Gauthier	

C'est par l'entremise des responsables de ces cellules que nous avons pu nous faire une idée du nombre d'agriculteurs et d'agricultrices ayant eu recours au service de l'une ou de l'autre ces cellules de mentorat. Nous estimons qu'un minimum de 10 agriculteurs et agricultrices ont été mento-
rés par le programme de la fondation de l'entrepreneurship. Compte tenu du caractère confidentiel de la relation mentorale, certains mentorés n'ont pas accepté d'être appelé pour répondre à nos questions.

2.2.3 Entrevues auprès de mentorés

Tableau 8
Liste des mentorés interrogés

Nom du mentoré	Nom de la cellule de mentorat d'affaires	Sujets abordés
Martin Gilbert Les bergeries du Fjord Chicoutimi	CLD du Fjord	Les raisons ayant justifié la recherche d'un mentor
Yanilou Plante Les jardins des anges, Mirabel	Groupement des chefs d'entreprise des Laurentides	Les effets concrets de leurs relations mentora-les
Glenna Poitras Agri-Choux Lachute	CLD des Deux-Montagnes	Leur lien avec la cellule de mentorat
Johanne Dufresne La boulangerie artisana- nale	Pro-Estrie gestion	Les difficultés ren-contrées

Ces quatre candidats ont été rejoints par téléphone au cours du mois de mars. Ils ont généreusement accepté de discuter de leur expérience de mentorat dans le cadre de ce projet de recherche. Précisons qu'une des quatre personnes œuvre dans le secteur de la transformation alimentaire. Nous trouvons son expérience très éclairante relativement à la compréhension des besoins de faire appel à un mentor.

L'annexe 4 de ce rapport présente un résumé de ces entrevues.

2.2.4 Expériences-pilotes de mentorat agricole menées au Québec

Tableau 9
Expériences-pilotes de mentorat analysées plus en profondeur

Nom du projet-pilote	personne(s) consul-tée(s)	type d'entrevue	Sujet abordés
Deux fois mieux	Maurice Morin, coor-donnateur du projet	téléphonique	La mise en place du projet L'intérêt du milieu
Projet-pilote de parrain- age agricole	Antonine Rodrigue Marie-Hélène Croft Alexandre Anctil Gérard Lavoie, Jean Labrie Marc-Aurèle Claudie Roxanne	Rencontre de groupe	Le fonctionnement de la cellule Le recrutement des mentors et des mento-rés Les difficultés ren-contrées Les souhaits pour le futur

Comme vous pouvez le constater dans ce précédent tableau, nous avons eu la possibilité de rencontrer plusieurs participants du projet-pilote du Bas St-Laurent. Organisée avec la collaboration des personnes-responsables de ce projet, nous nous sommes rendus dans leur région pour entendre leurs commentaires et leurs recommandations. Un résumé de la rencontre ayant eu lieu le 29 mars dernier se retrouve à l'annexe 5 de ce rapport.

Chapitre 3 Analyse des résultats

3.1 Une agriculture en mouvance

Par année, quelques 700¹⁴ entreprises agricoles sont susceptibles d'être vendues ou transférées à la relève. De cette information, nous pouvons en déduire qu'un nombre important de jeunes agriculteurs et agricultrices rejoignent à chaque année les rangs des nouveaux entrepreneurs. Si la plupart de ces jeunes propriétaires terriens ont été initiés au métier depuis leur tendre enfance, un nombre de plus en plus important emprunte des parcours considérés comme non-traditionnels. Un phénomène rapporté et reconnu entre autres par la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ).

Par ailleurs, à l'instar de tous les autres secteurs de l'économie, il semble que le secteur agroalimentaire est appelé à vivre une onde choc d'ici les dix prochaines années. Les raisons de ce soubresaut? Le vaste transfert de propriété des petites et moyennes entreprises (PME) qui se profile à l'horizon. Selon un sondage effectué par la Banque CIBC auprès des entreprises canadiennes, environ 500 000 entrepreneurs indiquent leur intention de prendre leur retraite d'ici 2010. Du jamais vu en matière de transfert de pouvoir économique¹⁵. Dans la mesure où les statistiques révèlent que seulement le quart des entreprises franchissent avec succès le transfert à la deuxième génération, et 10 %, à la troisième, le paysage économique de nos régions risque d'en être affecté. Tout un défi pour les jeunes entrepreneurs du futur!

Ce phénomène lié au vieillissement de la population est d'ailleurs dans un document explicatif du ministère de l'agriculture lié à l'élaboration de sa politique jeunesse. « L'établissement des jeunes qui désirent accéder à la profession d'agriculteur se réalise actuellement dans une agriculture en mouvance ». Selon les dernières estimations de l'Union des producteurs agricoles, une dizaine de fermes disparaissent chaque semaine au Québec. Une tendance qui risque de s'accroître avec le départ prochain à la retraite de 12,000 agriculteurs actuellement âgés de 55 ans et plus.

¹⁴ Politique jeunesse du ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation, volet Établissement et relève agricole

¹⁵ Bérubé, Gérard, Choc économique à l'horizon, camagazine.com
http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/26184/la_id/2/camagazine

L'établissement des jeunes qui désirent accéder à la profession d'agriculteur se réalise actuellement dans une agriculture en mouvance.

Ces enjeux d'ordre économique ne sont pas les seuls à influencer le paysage rural des années à venir. Il y a tous ceux liés à l'environnement, à la perte d'estime et de popularité sociale à l'égard de l'agriculture et à la difficile cohabitation entre les différents modèles d'entreprises agricoles et entre concitoyens du milieu rural. Ces quelques considérations liées au contexte économique et social dans lequel évolue le secteur agricole québécois constituent pour nous une trame de fond qui influencera nécessairement notre analyse.

A la lumière des informations recueillies, ce troisième chapitre tentera de faire une synthèse des informations-clés et de soulever les raisons qui militent en faveur de la mise en place d'un service de mentorat adapté au milieu agricole québécois.

3.2 Bilan et constats à propos du mentorat

Il nous semble important, à ce stade-ci de l'analyse de relever les grands constats qui résument la réalité actuelle de la pratique mentorale dans le contexte étudié.

A) Une pratique qui s'organise et se formalise

Notre premier constat marque une évidence et ressort clairement de l'ensemble de nos consultations de même que de la littérature analysée. La pratique mentorale a le vent dans les voiles et gagne en popularité tant au Québec qu'ailleurs au Canada. Depuis 10 ans, le mentorat est une activité qui est revenue à la mode et qui tend à s'organiser à l'intérieur de programmes formels. De tous les programmes répertoriés par l'organisme *Mentorat Québec*, ceux liés au mentorat d'affaires représentent environ 30%. Certains y voient une influence américaine où le mentorat fait partie de la culture depuis plus de quarante ans¹⁶. D'autres soulèvent la courbe démographique ou encore le besoin criant de la société de créer des lieux privilégiés pour faire le pont entre les générations.

La pratique mentorale a le vent dans les voiles et gagne en popularité tant au Québec qu'ailleurs au Canada. Depuis 10 ans, le mentorat est une activité qui est revenue à la mode et qui tend à s'organiser à l'intérieur de programmes formels.

¹⁶ Lorsque l'on parle de mentorat aux États-Unis, il convient de citer l'organisme SCORE, connu sous le nom de *Conselors to America's Small Business*. De 1964 à 1998, plus de 4 millions de personnes (mentorés) ont fait appel à cet organisme. Actuellement, environ 12,000 volontaires aident bénévolement des jeunes entrepreneurs répartis sur tout le territoire américain.

B) La culture mentorale demeure à développer au Québec

La mise en place d'un programme formel et organisé de mentorat semble être exigeante et nécessite l'appui de plusieurs partenaires et organismes du milieu. Une mise en garde ressort : le fait de mettre en place un programme formel ne garantit pas l'adhésion automatique des sujets. Bien qu'en croissance au Québec, la culture mentorale demeure à développer, un phénomène à expliquer et à démystifier. Notre parcours des cellules de mentorat d'affaires nous a fait comprendre que dans certaines régions, si les mentors semblent disponibles et prêts pour ce genre de relation, les mentorés le sont moins. Les craintes et les appréhensions semblent liées à la confidentialité des informations échangées et à une mauvaise compréhension de cette pratique.

La culture mentorale demeure à développer au Québec. Un programme formel de mentorat ne garantit pas l'adhésion automatique des sujets.

C) Une relation d'accompagnement génératrice de modèles et de soutien

Ceux et celles qui ont eu la chance de vivre une relation mentorale parlent d'une expérience humaine enrichissante dans laquelle une personne d'expérience, généralement senior, soutient, aide et encourage une autre vivant une période de transition, en particulier compte tenu de notre champ d'études, le démarrage d'une nouvelle entreprise. Les jeunes entrepreneurs interrogés témoignent d'une relation inspirante, d'une ressource humaine pour se sortir de l'inconfort, d'une aide précieuse qui force à voir la situation d'un autre angle, qui encourage et avec qui on se laisse aller à exprimer notre rêve d'entreprise. L'expérimentation de cette relation semble passer par une zone d'inconfort où l'on doit se sortir d'une relation de consultation. Cela semble vrai autant pour les mentors que pour les mentorés.

L'expérimentation de cette relation semble passer par une zone d'inconfort où l'on doit se sortir d'une relation de consultation. Cela semble vrai autant pour les mentors que pour les mentorés.

D) Un nouveau service agricole en émergence

Que ce soit au Manitoba, en Alberta ou ailleurs au Canada, dans certains états Américains, des programmes de mentorat agricole sont en émergence. Toutefois, ces programmes comportent des composantes particulières. L'accent semble être mis sur le lien avec des programmes de formation et, donc, l'échange de savoir-faire plutôt que le savoir-être. La plupart des programmes étudiés accordent des ho-

Que ce soit au Manitoba, en Alberta ou ailleurs au Canada, dans certains états Américains, des programmes de mentorat agricole sont en émergence.

noraires forfaitaires pour les Mentors. Ce qui ne fait pas partie des règles d'usage du mentorat tel qu'elles sont présentées dans la littérature et encouragées par les praticiens. Les longues distances à parcourir et le temps alloué à ce service d'aide justifient les forfaits offerts. L'objectif de ces programmes vise l'aide et le soutien aux jeunes agriculteurs de moins de 40 ans qu'ils soient issus ou non d'une ferme familiale. La plupart de ces programmes ont moins de dix années d'opération et semblent précaires, compte tenu de l'incertitude des budgets alloués d'une année à l'autre.

E) Entre le mentorat et le parrainage : une question de culture et d'identité

Compte tenu du fait que la culture québécoise soit teintée d'expressions religieuses, l'usage du mot parrainage est souvent utilisé pour décrire et présenter le mentorat. C'est entre autres le cas du projet-pilote de mentorat agricole mis en place dans le Bas St-Laurent. Les promoteurs du projet ont préféré le terme parrainage à celui de mentorat. Rappelons ici que les praticiens consultés dans le cadre de cette recherche nous ont fait des mises en garde à l'égard de la compréhension des termes et de leur usage. Il faut être capable d'expliquer adéquatement tous les termes et revenir souvent à la charge si l'on veut éviter la confusion dans les rôles. L'organisme Mentorat Québec dont la fonction première est de mettre en réseau tous les programmes formels de mentorat tend à vouloir uniformiser le langage pour faciliter la juste compréhension de ce type de relation d'aide.

Mentorat et parrainage : L'organisme Mentorat Québec tend à vouloir uniformiser le langage pour faciliter la juste compréhension de ce type de relation d'aide qu'est le mentorat.

3.3 À quels besoins précis peut répondre un service de mentorat au sein du milieu agricole québécois ?

Les grands constats étant formulés, nous voilà rendus au cœur de notre analyse. Il est clairement écrit à l'intérieur même de la politique jeunesse du ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation que « le contexte socio-économique dans lequel évoluent actuellement les entreprises agricoles pose de nouveaux défis aux jeunes qui désirent accéder à la profession agricole et qui par conséquent doivent concevoir de nouvelles stratégies à l'égard d'un processus d'établissement en agriculture devenu complexe. »¹⁷ Cette complexité engendre nécessairement plus d'incertitu-

des dans le processus de démarrage. Un des agriculteurs rencontrés s'est d'ailleurs exprimé à propos de cet inconfort insécurisant: « Ça prend un courage et une force psychologique énorme pour réussir à faire sa place en agriculture de nos jours. Tout le monde chiale, la population boude les grosses fermes, les agriculteurs deviennent souvent peu encourageants à l'égard de la relève, surtout celle qui ne provient pas du milieu agricole. Ce que je veux faire comme parrain, c'est d'encourager les jeunes, leur dire que l'on peut bien vivre de l'agriculture que c'est un mode de vie épanouissant, que notre région est belle, que faire les foins quand la température n'est pas belle n'est pas si dramatique. Pour tout cela, je suis prêt à donner du temps à la jeune génération»¹⁸. Les jeunes interrogés ont pour leur part fait état de ce soutien : « Avec lui, nous prenons le temps d'exprimer à haute voix notre rêve d'entreprise... Lorsqu'ils arrivent (couple de mentors) nous sommes toujours épuisés et découragés...Lorsqu'ils repartent, nous sommes motivés à nouveau et prêts à poursuivre...Sans trop le savoir, j'avais besoin d'être inspiré et secondé par une personne qui accepterait de me partager la manière dont elle a vécu le développement et la croissance de son entreprise.»

En plus de ce soutien moral et psychologique, l'augmentation de la confiance en soi fait partie des effets du mentorat. « Cette relation m'a donné plus de confiance en moi lorsque vient le temps de négocier avec le gérant de fruits et de légumes des supermarchés où je vends mes produits. »¹⁹ La clairvoyance dans les chiffres, l'amélioration des capacités de gestion, le doigté avec les employés, les contacts dans le milieu, la conciliation du travail avec la famille, tous ces aspects font partie des discussions potentielles et souhaitables à l'intérieur d'une relation mentorale. « Je suis devenue meilleur dans l'analyse de mes états financiers, j'éprouve plus de facilité avec mes employés, j'ai moins peur de l'avenir... »²⁰. Voilà d'autres effets bien concrets constatés dans le cadre de cette recherche.

Par ailleurs, les propos échangés avec l'ensemble des personnes interrogées, nous ont éveillés à une autre dimension qui, sans avoir été clairement exprimée, pourrait, faire partie des besoins précis auxquels un ser-

¹⁷ Politique jeunesse du ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation, 3ième orientation : accompagner la relève dans son établissement, p.22

¹⁸ Propos recueillis lors de la rencontre ayant eu lieu dans le bas St-Laurent. Voir l'annexe 5 pour plus détails au sujet de cette rencontre.

¹⁹ Voir annexe 4 pour plus de détails entourant ce commentaire

²⁰ Voir annexe 4 pour plus de détails entourant ce commentaire

vice de mentorat pourrait répondre. Cette dimension va au-delà de l'encadrement et du soutien à la relève. Elle est liée au développement du tissu social au sein de chacune des régions et au lien intergénérationnel à resserrer. « Nous croyons que le partage des motivations profondes du métier entre agriculteurs est souhaitable et bénéfique pour la survie des fermes. On ne parle plus nulle part de l'amour de la terre, du bonheur d'être paysan. Le fait que les agriculteurs soient mal vus de la société n'est vraiment pas aidant pour le moral des troupes... Il faut faire rejaillir tout le courant et l'énergie généreux du milieu agricole, comme il l'a jadis été... »²¹. Cette réflexion nous l'avons paraphrasée de la façon suivante : nous croyons que le partage des motivations profondes du métier d'agriculteurs entre des jeunes agriculteurs et des seniors provenant de la même région mais d'un autre secteur de l'économie est souhaitable pour que puisse s'améliorer les rapports entre les générations et entre le milieu de la production agricole et les autres secteurs de l'économie régionale. Actuellement, il n'existe pas de lieux permettant d'encourager ce rapprochement si nécessaire.

nous croyons que le partage des motivations profondes du métier d'agriculteurs entre des jeunes agriculteurs et des seniors provenant de la même région mais d'un autre secteur de l'économie est souhaitable pour que puisse s'améliorer les rapports entre les générations et entre le milieu de la production agricole et les autres secteurs de l'économie régionale.

Nous constatons ainsi qu'il existe, à travers la relation mentorale, un échange d'expertise humaine qui se transmet parfois en même temps que l'expertise technique. C'est le chevauchement du savoir-être et du savoir-faire qui de manière générale doit être transmis et partagé. Or, il apparaît de plus en plus évident que les besoins précis auxquels devront répondre un service de mentorat agricole dépassent le partage d'informations purement techniques. Voici un résumé des besoins qui selon nous ressortent de notre enquête-terrain :

- a) **Le soutien et l'accompagnement psychologique**
- b) **Le besoin de briser le sentiment d'isolement**
- b) **L'encouragement et la motivation**
- c) **L'encadrement et la précision du rêve et du projet d'entreprise**
- d) **Le besoin d'être guidé vers les bonnes ressources**
- e) **Le besoin d'être rassuré à l'égard de certaines tâches techniques**
- f) **Le besoin de favoriser les relations entre le milieu de la production agricole et les autres secteurs de l'économie**

²¹ Voir annexe 4 pour plus de détails entourant ce commentaire

3.4 Existe-t-il des ressources déjà en place pour répondre aux besoins identifiés ?

Cette deuxième question nous amène à faire ressortir clairement la spécificité de la relation mentorale, ce qui la distingue d'un service-conseil encadré et défini tel qu'il en existe au sein du milieu agricole. Lorsqu'elle décrit l'essence même de la relation mentorale, Christine Cuerrier parle de quatre éléments : le volontariat, la confidentialité, l'engagement mutuel et la souplesse²². Le volontariat réfère ici au caractère bénévole de l'engagement. Nous reviendrons un peu plus loin sur cette spécificité. Les personnes-ressources rencontrées dans le cadre de cette recherche nous ont clairement fait comprendre la spécificité de la relation mentorale. Parce qu'elle est offerte sur une base bénévole, il y a une générosité et un détachement qui est nécessaire et essentiel à une relation mentorale réussie. Les propos de Madame Florence Sallenave sont très éclairants à ce sujet : « Un consultant peut faire son travail avec générosité. Toutefois, il n'est jamais détaché de son mandat. Il doit être soucieux de bien livrer la marchandise et de faire en sorte que lui et son client en ressortent satisfait. Or, le mentor ne vit pas cette pression de vouloir à tout prix trouver une solution car ce n'est pas à lui de le faire. Cette particularité rend la relation plus souple, plus riche et plus englobante. »²³

Parce qu'elle est offerte sur une base bénévole, il y a une générosité et un détachement qui est nécessaire et essentiel à une relation mentorale réussie

Ces considérations étant, nous pouvons affirmer qu'il n'y a que la relation mentorale pour répondre aux besoins précis déjà identifiés. Or, à savoir s'il existe des ressources déjà en place pour y répondre, nous nous sommes posés la questions à travers notre courte enquête-terrain auprès du réseau de cellules de mentorat mises en place par la Fondation de l'entrepreneurship.

3.5 Le réseau de cellules de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship : une piste potentielle pour le milieu agricole

Tel que décrit dans le chapitre deux sur la méthodologie, chacune des 17 régions administratives de la province dispose d'au moins une cellule de mentorat, pour un total de 56 cellules actuellement en activité. Ces cellules regroupent plus de 800 mentors qui ont accepté de partager leur expertise, leur savoir-faire et leurs réseaux de contacts avec les jeunes gens

²² Cuerrier, Christine, Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques, p. 13, 2003

²³ Propos recueillis lors de notre entretien avec Florence Sallenave.

d'affaires qui souhaitent devenir de bons gestionnaires et faire croître leur entreprise. Certaines régions, particulièrement les grands centres, possèdent d'autres cellules de mentorat (BRAM, dans la région de Trois-Rivières) qui ne font pas partie du réseau de cellules accrédités par la Fondation de l'entrepreneurship. Notre enquête auprès de 17 cellules de ce réseau nous a permis de savoir entre autres chose que :

- Un nombre négligeable d'agriculteurs a fait appel à ce service (environ une dizaine) ou encore ont offert leur service à titre de Mentor
- Les coordonnateurs des cellules des régions de Mirabel, des Deux-Montagnes, de la Montérégie, de Nicolet-Bécancour, du Suroît-sud, de Lotbinière et du conseil des industries bioalimentaires de l'île de Montréal (CIBIM) se sont montrés ouverts et intéressés à offrir le service de mentorat à la clientèle agricole avec les considérations suivantes :
 - manque de ressources humaines et financières pour les rejoindre
 - connaît peu les particularités de cette clientèle
- Claude Levasseur, le coordonnateur de la cellule des Deux-Montagnes (CLD) a tenté, il y a deux ans, d'ouvrir le service de mentorat à la clientèle agricole et cela n'a pas fonctionné. Selon lui, les jeunes du milieu agricole ne se reconnaissent pas dans l'offre de service et semble inconfortable avec ce genre de relation probablement parce qu'ils ne savent pas au juste ce qu'elle peut leur apporter.
- La coordonnatrice de la cellule de Nicolet-Bécancour (SADC) a déjà entrepris des démarches auprès du Centre régional d'établissement en agriculture (CRÉA) dans le but d'ouvrir le service de mentorat à la clientèle agricole. Le projet n'a pas eu de suite en partie à cause du départ de la coordonnatrice.

Le réseau de mentorat d'affaires mis en place par la Fondation de l'entrepreneurship existe depuis 2001. L'existence des cellules qui en font partie est relativement nouvelle. Certaines cellules plus régionales, par exemple celle d'Abitibi, semblent moins dynamiques. La coordonnatrice considère

que les jeunes mentorés de sa cellule font peu appel à leur mentor; selon elle le mentorat semble moins populaire en région. Bref, nous pouvons affirmer que la culture mentorale demeure à développer au Québec. Bien que cette pratique tente une percée au sein de différents milieux de travail, dont celui des affaires, elle demeure encore peu connue. A ce titre, les 56 cellules de mentorat d'affaires peuvent potentiellement être une voie d'accès au développement d'un service de mentorat agricole si des ressources financières et humaines sont investies d'une part, si les coordonnateurs en place acceptent de revoir certaines modalités de leur programme et si les organismes de services du milieu agricole acceptent d'appuyer publiquement ce nouveau service. Nous reviendrons sur ce point précis d'appui du milieu.

Les 56 cellules de mentorat d'affaires peuvent potentiellement être une voie d'accès au développement d'un service de mentorat agricole si des ressources financières et humaines sont investies d'une part, si les coordonnateurs en place acceptent de revoir certaines modalités de leur programme et si les organismes de services du milieu agricole acceptent d'appuyer publiquement ce nouveau service.

3.6 Le milieu agricole serait-il prêt à s'investir dans ce type de relation interpersonnelle et intergénérationnelle qui repose sur le bénévolat?

D'emblée nous répondrons oui à cette question. Nous commenterons notre réponse à la lumière de deux expériences récentes de mentorat ayant eu lieu au sein du milieu agricole québécois.

Tel que présenté dans le chapitre deux sur la méthodologie, deux projets-pilotes de mentorat agricole ont été examinés dans le cadre de ce projet de recherche. Ces deux expériences se sont déroulées sur dix mois et sensiblement en même temps. L'un d'eux s'est terminé au cours de l'hiver 2006 et l'autre a pris fin au mois d'avril, soit ce printemps.

Voici les dimensions les plus importantes à retenir de ces deux expériences :

A- Projet de Parrainage agricole du Bas-St-Laurent

Les éléments de succès

- L'appui des organismes du milieu
- L'élaboration de critères de sélection des mentors et mentorés
- La présentation et l'explication des responsabilités respectives du mentor et du mentoré
- La formation des mentors
- La publicité du programme

- **L'encadrement par le Centre régional d'établissement en agriculture (CRÉA) de la coordonnatrice de la cellule de parrainage**

Les points à améliorer

- Les exigences dans les critères de sélections des mentorés
- Favoriser des rencontres et les échanges entre les mentors

L'existence d'un forfait pour les Mentors :

Ce programme a offert aux mentors un forfait de 100\$ pour chacune des six rencontres prévues, de même que le paiement des frais de déplacement. Pour leur part, les mentorés n'ont rien eu à payer pour ce service.

Parmi les éléments de succès, l'encadrement par le CRÉA mérite d'être souligné d'une façon particulière. Reconnus dans le milieu agricole comme des organismes spécialisés en transfert d'entreprise, les centres régionaux d'établissement en agriculture sont également réputés pour leur expertise dans le domaine des relations humaines spécifique au milieu agricole. Or, dans la mesure où la mise en place d'une cellule de mentorat exige de la personne responsable ait une fine compréhension de la psychologie de la clientèle desservie, l'aide et l'encadrement du CRÉA a été appréciée, soulignée et considérée comme précieuse. Précisons que l'expertise des CRÉA est particulièrement riche dans la juste compréhension de la réalité psychologique vécue par les jeunes de la relève de même que les agricultrices qui se retirent d'une entreprise agricole ou encore qui poursuivent leurs activités en copropriétés avec leurs enfants. Selon Marie-Hélène Croft, coordonnatrice du projet-pilote, cette aide a été utile tout au long de la mise en place du projet, incluant la rédaction des outils de formation.

En ce qui concerne les points à améliorer, les responsables se sont aperçu de la nécessité pour les jeunes mentorés d'avoir un projet d'entreprise qui soit écrit et amorcé. S'ils répètent l'expérience de nouveau, les mentors ont émis le souhait de pouvoir se rencontrer entre eux pour échanger sur des questions précises pour lesquelles ils se sentent limités. Cela tout en respectant les règles de confiden-

tialité.

B- Projet *Deux fois mieux* du Collège d'Alfred

Les éléments de succès

- L'appui des organismes du milieu
- Le recrutement de mentors parmi les leaders du milieu agricole ontarien
- La présentation et l'explication des responsabilités respectives du mentor et du mentoré
- La formation des mentors
- La publicité du programme

Les points à améliorer

- Les outils de travail pour la dyade
- L'absence de contrat écrit entre les deux parties dans lequel doit apparaître entre autres les objectifs du mentoré et le respect de la confidentialité des échanges

L'existence d'un forfait pour les Mentors :

Les mentors n'ont pas reçu de forfait ni de compensation financière pour les frais de déplacement. Les mentorés n'ont pas eu à payer pour leur participation au projet.

Cette expérience semble s'être démarquée par la promotion faite du programme deux fois mieux. Un logo a même été créé pour faciliter la compréhension du projet. Ce logo est d'ailleurs présenté à l'annexe 4 de ce rapport. Le milieu agricole franco-ontarien a été sollicité pour afficher clairement son appui au mentorat agricole. Or, le fait d'avoir recruté le président de l'union des cultivateurs franco-ontarien, Pierre Bercier, a eu un impact important sur le rayonnement du projet.

De notre point de vue, ces deux expériences peuvent être qualifiées de réussies et d'inspirantes pour le développement d'un service de mentorat au sein du milieu agricole. Le fait toutefois de ne pas avoir eu la possibilité de rencontrer ou d'échanger avec les mentors et les mentorés du programme *Deux fois mieux* apporte une certaine limite à notre jugement. Cela dit, nous estimons l'information rapportée par

Maurice Morin fiable et suffisamment étoffée pour en évaluer la portée. Il importe toutefois de commenter ces deux programmes à la lumière des critères de réussite tel que définis par Cuerrier (2003) et des facteurs de succès d'un programme formel tel que présenter par Houde (2004). Ces critères sont :

1. **la confidentialité**
2. **le volontariat**
3. l'engagement mutuel
4. la souplesse
5. l'appui de la haute direction ou du milieu
6. la clarté des objectifs du programme
7. l'élaboration des critères de sélection des mentors et des mentorés
8. un jumelage réciproque
9. une campagne publicitaire bien coordonnée
10. la formation des mentors et des mentorés
11. l'évaluation du programme
12. la visibilité du programme au sein de l'organisation ou du milieu

Ces douze critères sont en fait un regroupement des facteurs de réussite des deux auteurs préalablement citée. Si les expériences-pilotes de mentorat agricole analysées à la lumière de ces facteurs ont été, dans l'ensemble bien réussies, nous souhaitons par ailleurs apporter certains commentaires à l'égard des indices d'évaluation suivants :

- La confidentialité
- Le volontariat dans le sens de bénévolat

Le critère de la confidentialité des propos échangés dans une relation mentorale semble être important et déterminant dans le développement d'une cellule de mentorat. S'il est un point pour lequel il faudra être très prudent et très vigilant, c'est bien celui de la confidentialité. Ces propos résument bien la pensée des personnes-ressources interrogées dans le cadre de cette enquête. Ils ont été également rapportés par une agricultrice et quelques coordonnateurs de cellules. Ce critère pose un défi sérieux et semble être un frein pour les jeunes entrepreneurs qui auraient tout avantage à bénéficier d'un service de

mentorat. « Il y a aussi le phénomène de la culture rurale où tout le monde se connaît et tout le monde a parfois tendance à se mêler des affaires des autres ». Lorsqu'elle manifeste son intérêt au CLD de sa région, Glenna Poitras, une agricultrice ayant eu recours à un service de mentorat par l'entremise du réseau de la Fondation de l'entrepreneurship insistera plusieurs fois sur la confidentialité dans le cadre de son entrevue : « c'est un petit monde l'agriculture. Il faut se sentir en sécurité et s'assurer que nos trucs ou encore ce qui est discuté avec le Mentor demeurent strictement confidentiels. »²⁴ Dans la mesure où chacune des régions économiques de la province est, de manière générale, tissée assez serrée, le défi sera de bien présenter cette dimension importante, de rassurer les mentorés à l'aide d'un contrat en bonne et due forme qui devra être signé par les membres de la dyade. À ce chapitre, l'organisme Mentorat Québec rendra disponible au cours de la présente année un document dans lequel il sera question du **code d'éthique d'une cellule de mentorat**.

Pour ce qui est du volontariat, voilà un critère sur lequel il est nécessaire de s'arrêter. Le terme volontariat réfère ici à l'engagement volontaire de chacun des membres engagé dans une relation mentorale; à savoir le mentor et le mentoré. Cela signifie que cette relation ne doit pas être imposée aux mentorés par un organisme ou encore être conditionnelle à l'obtention d'un autre service ou encore d'une subvention. Également, les mentors doivent être prêts à offrir ce service à titre bénévole. Or, comme nous avons pu le constater, plusieurs programmes de mentorat agricole offrent des forfaits pour les mentors. L'une des deux expériences-pilotes, soit celle du bas St-Laurent, s'est réalisée non pas sur la base d'un volontariat mutuel, mais bien en offrant une compensation financière aux mentors. Que penser de cela ? Du point de vue des responsables de cette expérience-pilote, ce montant doit être considéré comme pouvant aider au développement d'un réseau de mentors. Dans la mesure où ce genre de service n'est pas connu du milieu agricole, dans la mesure où très souvent les distances à parcourir sont longues et impliquent parfois une journée entière, par rencontre, dans la mesure où les agriculteurs ont donné généreusement de leur temps tout au long de leur métier, ce montant doit être encouragé et non enlevé. Les responsa-

²⁴ Voir annexe 4

bles ont même émis le souhait de pouvoir relancer le programme en ayant la possibilité d'avoir les fonds nécessaires pour offrir ces forfaits. Lors de notre passage dans le bas St-Laurent, nous avons, de notre côté demandé aux trois agriculteurs présents à cette rencontre s'ils étaient prêts à poursuivre l'expérience sur une base complètement bénévole. Deux sur trois ont répondu dans l'affirmative en précisant toutefois que le forfait offert était très minime est plutôt symbolique. Pour notre part, nous croyons que la gratuité doit être à la base de toute relation mentorale. Les penseurs et les praticiens sont unanimes sur ce point précis.

Le mentor doit demeurer détaché des conseils prodigués à l'égard de son protégé. Le caractère bénévole de la relation semble nécessaire à l'accomplissement et à la bonne compréhension des rôles de chacun. La présence d'une rémunération aussi minime soit-elle risque de créer de la confusion dans les rôles. Cela dit, la question des frais de déplacement se pose de plus en plus dans le contexte actuel de la montée fulgurante du prix de l'essence. Dans la mesure où les distances à parcourir sont longues, une compensation financière pourrait être envisageable, et ce, sans qu'elle soit considérée comme une rémunération. Pour ce qui est des mentorés, l'expérience des cellules d'affaires accrédités par la Fondation de l'entrepreneurship montre qu'un montant mensuel est exigé des mentorés afin que ceux-ci s'investissent adéquatement et prennent la relation au sérieux. Lorsqu'un service est gratuit, il semble moins considéré. Les frais exigés varient entre 25\$ et 40\$ / mois, d'une région à l'autre. Ces montants d'argent servent au bon fonctionnement de la cellule d'affaires.

Bref pour revenir à notre question à savoir si le milieu agricole serait prêt à s'investir dans ce type de relation interpersonnelle et intergénérationnelle qui repose sur le bénévolat, nous croyons que oui. Les agriculteurs potentiellement aptes à être mentors sont prêts à s'investir et sentent que ce genre de service est nécessaire et souhaitable pour la relève agricole. Seront-ils prêts à réaliser ce service sur une base complètement bénévole? Nous ne pouvons pas être aussi affirmatives. La question des frais liés au déplacement se posera sans aucun doute. Si les rencontres habituelles du mentorat d'affaires sont au restaurant sur l'heure du dîner ou encore lors d'un 5 à 7, il faut

Nous croyons que la gratuité doit être à la base de toute relation mentorale. Le caractère bénévole de la relation semble nécessaire à l'accomplissement et à la bonne compréhension des rôles de chacun. La présence d'une rémunération aussi minime soit-elle risque de créer de la confusion dans les rôles.

Un montant mensuel est exigé des mentorés afin que ceux-ci s'investissent adéquatement et prennent la relation au sérieux. Ces montants d'argent servent au bon fonctionnement de la cellule d'affaires.

bien comprendre que la réalité du monde agricole ne permet pas toujours ce genre de disponibilité, compte tenu des distances à parcourir et des contraintes liées au travail en agriculture.

Chapitre 4 Recommandations

Au terme de ce travail, il se dégage quelques recommandations générales :

- La mise sur pied du mentorat agricole au Québec nous apparaît pertinente;

- Pour réussir, les expériences de mentorat nécessitent une organisation construite autour d'un ensemble de points de services régionaux responsables de la gestion des activités dans leur milieu, le tout coiffé d'une structure centrale qui en assure la coordination. L'étendue d'un tel réseau et la prise en charge régionale vise à développer une culture mentorale dans le milieu agricole et entretenir le dynamisme nécessaire à la survie d'un tel réseau (ce que les seules initiatives locales ne peuvent assurer à long terme). De plus un organisme central de coordination permet de développer et d'appuyer certaines activités essentielles au succès du mentorat soit la formation, l'encadrement et le recrutement de mentors et de mentorés et des répondants régionaux.

Deux solutions se présentent à nous :

Soit le secteur agricole développe son propre réseau de mentorat agricole (avec une structure centrale de coordination, des points de service, des ressources humaines compétentes, du matériel pédagogique, du matériel d'information et de promotion, etc.)

Soit le secteur agricole s'associe à la Fondation de l'Entrepreneurship (FE) et s'emploie à instaurer un volet de mentorat agricole à l'intérieur des cellules locales et régionales de la FE.

Dans le contexte où se pose aussi la question du financement d'un réseau de mentorat et des services connexes et où il y a nécessité de brancher le milieu agricole avec les autres acteurs régionaux nous privilégions la deuxième solution. En effet, cette deuxième voie nous apparaît la plus pertinente compte tenu qu'on ne peut occulter l'état actuel des finances publiques, les exigences financières de la mise

La mise sur pied du mentorat agricole au Québec nous apparaît pertinente

Cela nécessite une structure qui veille à l'organisation, la formation, l'encadrement et le recrutement des mentors et des mentorés.

Deux solutions :

- *Bâtir entièrement un réseau agricole de mentorat;*
- *S'associer à un réseau non agricole existant.*

La seconde solution, à notre avis, devrait être privilégiée.

en place d'un tel réseau et la capacité financière de la relève.²⁵ De plus, la FE s'est montrée très intéressée à accueillir et supporter un volet agricole. Bien sûr, il ne s'agirait pas seulement « d'adapter du matériel »; le service de mentorat agricole offert doit avoir une identité agricole et les conseillers doivent être partie prenante du volet à mettre en place en région (nous revenons plus loin sur cette question).

Cette solution assurerait une crédibilité au nouveau programme de mentorat agricole, permettrait de faire un pont entre différents acteurs d'une région (ce dont a besoin le milieu agricole) et, élément non négligeable, ferait en sorte de détacher le mentorat des enjeux politiques actuels autour du « dossier » des services-conseils en milieu agricole qui sont assez complexes. Rappelons que pour réussir, le mentorat doit reposer, entre autres, sur la souplesse du programme (où il y a beaucoup de bénévolat et de « bonne volonté ») et sur la confidentialité (n'est-il pas dit qu'en agriculture « tout le monde se connaît »).

- D'autre part, les expériences à succès nous enseignent que le mentorat ne se substitue pas au réseau de conseils professionnels déjà en place, bien au contraire. Il répond à des besoins différents et a eu des effets « autres » que ceux apportés dans le cadre d'un service-conseil à la relève; qu'il s'agisse du soutien et l'accompagnement psychologique, de briser le sentiment d'isolement, de fournir de l'encouragement et d'être guidé vers les bonnes ressources, d'être rassuré à l'égard de certaines tâches techniques, de favoriser les relations entre les générations et entre le milieu de la production agricole et les autres secteurs de l'économie

De ces recommandations générales nous proposons **huit recommandations spécifiques** essentielles au développement d'un service de mentorat qui soit accessible aux jeunes de la relève agricole québécoise.

²⁵ Selon les données de la Fondation de l'entrepreneurship, le coût d'opération d'une nouvelle cellule est d'environ 75,000\$. Ce montant inclut le salaire d'une personne chargée de coordonner l'ensemble des dyades de la cellule. Cela dit, il importe de savoir que les cellules de mentorat d'affaires accréditées par la Fondation de l'entrepreneurship ont accès à une riche expertise et à un appui financier récurant d'une année à l'autre. Actuellement, chacune des cellules reçoit une aide de 5000\$. Un montant qui selon Nicole Laverrière, coordonnatrice de ce réseau, est appelé à augmenter

1-L'appui des organismes du milieu

Un service de mentorat doit être local ou encore régional. La promotion doit être clairement appuyée par les organismes économiques du milieu.

2- Le rôle de l'État

L'État peut être facilitateur mais ne devrait pas assumer la responsabilité d'un tel service; le réseau devrait avoir avant tout une identité régionale plutôt qu'une identité agricole, afin de maximiser les ressources déjà en place.

En outre l'expérience vécue dans la province du Manitoba montre qu'un programme de mentorat d'affaires ne doit pas être coordonné par l'État. Précisons qu'au Manitoba, un programme de Mentorat agricole a été mis en place en l'an 2000 par le ministère manitobain de l'Agriculture. Ce programme a été remodelé en 2002 dans le but de le rendre plus accessible auprès des jeunes agriculteurs de moins de 40 ans. L'information obtenue sur ce programme montre qu'il existe 12 cellules de mentorat pour un total de 139 mentorés et de 30 mentors. Ce nombre semble peu important, compte tenu du nombre d'années d'existence de ce programme et de l'argent investi (250,000\$) pour le faire connaître. Or, il semble que la structure bureaucratique de l'État et les exigences de vérification auxquelles il est soumis à juste titre mettent à mal les valeurs de confidentialité et de souplesse qui sont des facteurs de succès des programmes.

3- Un partenariat souhaité

Un partenariat entre les cellules d'affaires accréditées par la Fondation de l'entrepreneurship (FE) et les Centres régionaux d'établissement serait plus que souhaitable. Ce partenariat serait important dans la mesure où le CRÉA d'une région peut apporter une riche expertise entre autres dans les ajustements à faire pour rendre l'offre de service accessible et ouvert à la clientèle agricole. Cet organisme est très bien placé pour aider au recrutement de Mentors parmi les agriculteurs.

Huit recommandations :

- *Appui des organismes du milieu;*
- *L'état ne devrait pas assumer la responsabilité d'un tel service mais en faciliter l'organisation;*
- *Un partenariat avec la fondation de l'entrepreneurship est souhaitable*
- *Établir une compensation financière pour les frais de déplacement du mentor;*
- *Déterminer une participation financière du mentoré au programme;*
- *Rendre accessible le programme à toutes les catégories de relève (familiale ou non);*
- *Faire connaître le programme aux étudiants dans les maisons d'enseignement collégial;*
- *Valoriser les expériences pilotes existantes.*

4- Une compensation financière pour le mentor

La relation mentorale doit se réaliser à travers la gratuité des Mentors. Si ce critère semble essentiel et incontournable à la saine relation mentorale, il ne sera probablement pas facile à faire saisir aux éventuels responsables qui auront à travailler à la promotion et au développement du service de mentorat agricole, surtout en région éloignée des grands centres. Nous proposons d'établir une règle permettant d'accorder une compensation financière liée au frais de déplacement du mentor, frais qui pourraient être payés par la cellule régionale.

5- Une contribution financière du mentoré

Afin de démontrer le sérieux de sa démarche et de financer en partie la cellule il devrait y avoir des frais mensuels exigés au mentoré; ces frais devraient être remboursés par la subvention à l'établissement. Durant les premières années d'existence des cellules d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship, le service de mentorat était offert gratuitement aux jeunes entrepreneurs. Or, l'expérience de ces cellules a démontré que l'exigence d'un coût mensuel a donné une crédibilité au service et motivé davantage les mentorés à s'investir sérieusement dans cette relation. Ces coûts varient entre 25\$ et 40\$ par mois et servent au fonctionnement de la cellule. Or, nous savons qu'un certain nombre de services-conseils peuvent être remboursés à même la subvention à l'établissement administrée par la Financière agricole. Il serait souhaitable d'inclure le service de mentorat parmi ces services subventionnés.

6- Un service de mentorat accessible à toutes les catégories de relève

Le projet-pilote du Bas St-Laurent s'adressait au jeunes de la relève dite non apparentée. L'idée étant que les jeunes issus du milieu agricole n'ont pas besoin d'un mentor ou d'un parrain, leurs parents pouvant être considérés comme leur mentor. Or, sans nier qu'il soit possible qu'un parent puisse être le mentor de son enfant, il arrive souvent qu'en dépit des qualités reconnues de bon gestionnaire du parent, la relation affective parent-enfant brouille la relation d'affaires et jette de la confusion dans les rôles. Par conséquent, le service de

mentorat doit, selon nous, être offert à tous les jeunes de la relève désireux d'y avoir accès.

7- Le mentorat et les programmes de formation scolaire

Précisons ici que certaines écoles offrant le programme de gestion de l'exploitation de l'entreprise agricole tente de mettre en place un programme de mentorat permettant à des jeunes qui ne proviennent pas du milieu agricole de vivre une expérience de mentorat avec des agriculteurs ayant accédé au métier par un parcours non traditionnel. Nous savons qu'un tel programme tente de se mettre en place à l'ITA campus de St-Hyacinthe et qu'il est à l'étape de projet à l'école familiale rurale de la municipalité du Granit.

Par ailleurs, le service de mentorat agricole devrait être présenté à l'intérieur des programmes d'enseignement au même titre que les autres services d'aide à la relève.

8- Les deux projets-pilotes (Bas St-Laurent et Alfred) comme outils de promotion

Ces projets demeurent des références importantes pour le milieu agricole. Ils devraient être mis en évidence et présentés sous forme de reportage dans les médias écrits de même que par l'entremise d'émissions radiophoniques ou télévisées. Selon les personnes-ressources interrogées dans le cadre de cette recherche, la meilleure façon d'expliquer et de faire connaître la pratique mentorale est de recruter des volontaires parmi les jeunes mentorés et les mentors et de leur demander de partager leur expérience au grand public.

BIBLIOGRAPHIE

- ASSOCIATION FOR ENTERPRISE OPPORTUNITY (AEO) (2005). *Rural Committee: Rural Entrepreneurship Policies – 2005*. Résumé de « *Key Issues Areas for Rural Enterprise Policy* » in www.microenterpriseworks.org. Consulté le 13 mai 2005
- AUDET, J., COUTERET, P. (2005). *Le coaching entrepreneurial : Spécificités et facteurs de succès*. Téléchargé du site < <http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles&documents/Audet-Couteret-coaching.pdf> > Consulté le 20 décembre 2005
- BELHACHE, E. (2003). *Les effets du mode de jumelage sur la relation de mentorat* in *Le mentorat au Québec : Consolider la pratique mentorale*. Acte du Colloque 12-13 novembre. Ste-Adèle, Mentorat Québec. Pages 146-154.
- BÉRUBÉ, Gérard, (2006). *Choc économique à l'horizon, Voir au-delà des chiffres*, Camagazine.com, Téléchargé du site <http://www.camagazine.com/index.cfm> site consulté le 15 mars 2006
- BORGES, C., SIMARD, G., FILLION, L. J., (2005). *Création d'entreprises. Examen de la documentation*. Montréal, Hautes Études commerciales, Cahier de recherche no 2005-02. Mars (ISSN : 0840-853X).
- BOWLAN, Marion (2000). *Beginning Farmer Apprentice*. Manheim PA, Pennsylvania Farm Link. 7 pages.
- BOYD, J., UPTON, N., WIRCENSKI, M. (1999). *Mentoring in Family Firms : A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions* in *Family Business Review*. Vol. XII, no 4, Décembre p. 299-309.
- CARON, Luc (2003). *Modèles de succès d'un programme de mentorat* in *Le mentorat au Québec : consolider la pratique mentorale*. Actes du Colloque. Ste-Adèle, Mentorat Québec. Pages 89-104.
- CENTRE NATIONAL POUR L'AMÉNAGEMENT DES STRUCTURES DES EXPLOITATIONS AGRICOLES (2005). *Programme pour l'installation des jeunes en agriculture et le développement des initiatives locales*. http://www.cnasea.fr/accueil/domaines/fiches_info/index_pidil.html. Site consulté le 13 mai 2005.
- CENTRE FRANCOPHONE D'INFORMATISATION EN RÉSEAU, (2005), *Guide de mise en place et d'animation des communautés de pratiques intentionnelles*, téléchargé su site <http://www.cefrico.qc.ca/>
- CONSEIL CANADIEN DE LA GESTION D'ENTREPRISE AGRICOLE, (2006), *Le Mentorat agricole : Guide de soutien au mentorat local*, rédigé par Maurice Morin sous la supervision de Chantal Fortier, chargée de projet.
- COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE (2004). *Projet de mentorat en démarrage et gestion d'une entreprise agricole*. 11 pages (document interne).
- CROFT, Marie-Hélène, (2005), *Guide pour le parrain*, document produit dans le cadre du

volet parrainage de l'Association de la relève agricole du Bas Saint-Laurent, 85 p.

CUERRIER, Christine & al. (2003). *Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques*. Collection Mentorat. Charlesbourg, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship. 488 pages.

CUERRIER, Christine (2001). *Mentoring and the world of work – a reference model*. Charlesbourg, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship. 79 pages.

CUERRIER, Christine (2003). *Répertoire de base*. Collection Mentorat. Québec, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship. 40 pages.

DARESH, J. (2004). « Mentoring School Leaders: Professional Promise or Predictable Problems? » in *Educational Administration Quarterly*, vol. 40, no 4, Octobre. p. 495-517.

DEAKINS, D., SULLIVAN, R., WHITTAM, G. (2002). *Developing Support for Entrepreneurial Learning : Evidence from Start-up Support Programs* in *International Journal of Entrepreneurship Research*, vol. 2 no 4/5. p. 323-338.

DION, S. (2005). *Après l'agriculture, une seconde profession : MENTOR*. *Le Coopérateur agricole*, janvier.

DUFAULT, P. (2003). « Relation intergénérationnelle et mentorat : Le pont entre les générations sous forme de transmission dialogique et de coéducation » In *Le mentorat au Québec : consolider la pratique mentorale*. Actes du Colloque 12-13 novembre 2003. Ste-Adèle, Mentorat Québec. Pages 133-145.

EDGCOMB, E.L., MALM, E. (2002). *Keeping It Personalized: Consulting, Coaching & Mentoring for Microentrepreneurs*. États-Unis, The Aspen Institute, FIELD, Best Practice Guide, vol. 4.

EHRICH, E., HANSFORD, B., TENNENT, L. (2004). « Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions : A Review of the Literature » in *Educational Administration Quarterly*. Vol. 40 no 4, Octobre, p. 518-540

DARESH, J. (2004). *Mentoring School Leaders: Professional Promise or Predictable Problems?* in *Educational Administration Quarterly*, vol. 40, no 4, Octobre. p. 495-517.

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2000). *Le réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship et de ses partenaires : Résumé des orientations de base*, Charlesbourg, 7 mars (document interne).

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2003). *Services de Mentorat*. http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/accueil/parrainage_reseau.asp. Site consulté le 22 mai 2005.

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2004) *Évaluation : Réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship, Évaluation du rendement 2002-2003*

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2006), journal réseaux, *Mentorat d'affaires*,

déc. / jan. 2006

- FORTIN, J. ET CUERRIER, C. (2003). *Évaluer un programme de mentorat*. Collection *Mentorat*. Charlesbourg, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- FRISCH, Tracy (2002). *Farmer-To-Farmer Mentoring*. Professional Development Series #202A, , Growing New Farmers. 4 pages.
- FULOP, Mark (2003). *Mentoring Program Development : A Start-up Toolkit*. Portland, National Mentoring Center.
http://www.nwrel.org/mentoring/pdf/startup_toolkit.pdf. Site consulté le 22 mai 2005.
- GINGRAS, Pierre-Paul (2004). Programme de développement des compétences mento-
rales pour les mentors d'affaires in *Gardons le Cap*. Actes du 5^e Rendez-vous an-
nuel du Réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship. Pages 24-
32.
- GUAY, Marie-Michèle & Annie Lirette (2003). *Guide sur le mentorat pour la fonction pu-
blique québécoise – Rapport de recherche*. Édition révisée. Québec, Secrétariat
du Conseil du trésor. 75 pages.
- GUAY, Marie-Michèle (2004). *Évaluation du Programme gouvernemental de mentorat
dans la fonction publique québécoise – Rapport de recherche*. Québec, Secrétariat
du Conseil du trésor. 93 pages.
- HERVIEUX-PAYETTE, Céline (L'HONORABLE), (2005). *Le mentorat : une relation ga-
gnant-gagnant*, Conférence de clôture communiquée lors de la quatrième édition
du colloque de Mentorat Québec : Le mentorat efficient, une question d'avenir, 1^{er}
et 2 décembre 2005.
- HOUDE, Renée (2004). Le mentorat à la croisée de plusieurs phénomènes de commu-
nication » (2004) Tiré de: *Communication: horizons de pratiques et de recherche*,
Johanne Saint-Charles et Pierre Mongeau (dir.), ISBN 2-7605-1326-2 • D1326N,
Presses de l'Université du Québec, 2005
- HOUDE, Renée (1966). *Le Mentor: transmettre un savoir-être*, Les éditions Hommes et
Perspectives, Paris, 230 pages.
- JONES, Doug (1999). *Interships in Sustainable Farming : A Handbook for Farmers*. Co-
bleskill NY, Northeast Organic Farming Association of New York. 16 pages.
- LAFRANCE, M. (2004). « Les valeurs du mentorat d'affaires » in *Le mentorat au Qué-
bec : consolider la pratique mentorale*. Actes 2004 – Gardons le cap, 5^e Rendez-
vous annuel du Réseau de mentorat, Fondation de l'entrepreneurship, 29, 30 et 1^{er}
juillet 2004. Chicoutimi, p. 57.
- LAFRANCE, M. (2002). *Mentors recherchés, le parrainage d'entrepreneurs, une expé-
rience humaine profitable*, Collection Entreprendre, 172 p.
- LÉGARÉ, C., TRUDEAU, J.-F. (2002). « Tout ce que vous devez savoir avant de démar-
rer un programme de cybermentorat » in *Le mentorat au Québec : son développe-
ment, son avenir*. Acte du Colloque et synthèse des activités, 9-10 mai. Saint-
Hyacinthe, Colloque Mentorat Québec, p. Pages 146-154.

- LIMOGES, Jacques, DOYON, Diane, (2005) *Une approche développementale de l'accompagnement mentorat dictée par les tiers de carrière et l'efficience*, Atelier présenté dans le cadre de la quatrième édition du colloque de Mentorat Québec : Le mentorat efficient, une question d'avenir, 1^{er} et 2 décembre 2005.
- LOTTER, Don (2003). Transcontinental Farm Tour : Crossing Canada with Don Lotter. *The New Farm*. Kutztown PA, The Rodale Institute.
http://www.newfarm.org/international/canada_don/quebecCSA/DtroisPierres.shtml. Site consulté le 17 juillet 2005.
- MINNITI, M., ARENIUS, P. , LANGOWITZ, N. (2004). GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM) 2004 *Report on Women and Entrepreneurship*. États-Unis et Royaume-Uni, Babson College et London Business School.
- MORNEAU, C. (2003). *Coordonner un programme de mentorat*. Collection Mentorat. Charlesbourg, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- NEW ENGLAND SMALL FARM INSTITUTE (2000). *DACUM Occupational Profile for Northeast Small Scall Sustainable Farmer*. Belchertown MA, New England Small Farm Institute. 4 pages.
- NEW ENGLAND SMALL FARM INSTITUTE (2001). *DACUM Occupational Profile for On-farm Mentor*. Belchertown MA, New England Small Farm Institute. 8 pages.
- NIELSON, Troy R. & Regina J. Eisenbach (2003). Not All Relationships are Created Equal : Critical Factors of High-Quality Mentoring Relationships. *The International Journal of Mentoring and Coaching*. Vol. 1, no 1.
http://www.thecoachingcentre.com/pictures_in/emcc.pdf. Site consulté le 11 juin 2005.
- PARENT, D. OUELLET, E. PERRIER, J P et M. GAGNÉ (2004). *Établissement en agriculture de la relève non familiale : trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès*. Sainte-Foy (Québec), Trajet Laval, Université Laval.
- PEOPLES, A. (2003). *Concevoir et implanter un programme de mentorat*. Collection Mentorat. Charlesbourg, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- RAIMBAULT, J.-F. (2001). « Le métier d'agriculteur biologique : groupes d'échanges et recomposition des savoirs paysans » in *Éducation permanente*, no 148 p. 181-190.
- REGROUPEMENT DES AMIS MENTORS ET DE L'ENTREPRENEURSHIP DE VERDUN (2005). *Bilan et recommandations 1999-2004*, Étude réalisé sous l'égide du Forum économique de Verdun, 56 p.
- RENAULT, Micheline (2002). Mentorat et entrepreneuriat in *Le mentorat au Québec : son développement, son avenir*. Actes du colloque et synthèse des activités.
- SHEILS, Cathleen & Marsha Descartes (2004). *Targeted and Relevant New Farmer Programs*. Professional Development Article Series #104. Belchertown, Growing New Farmers. 7 pages.
- SHEILS, Cathleen & Marsha Descartes (2002). *Adressing Gaps in New Farmer Programming*. Professional Development Article Series #103. Belchertown, Growing

New Farmers. 7 pages.

SHEILS, Cathleen (2002). *What does the term « new farmer » mean ?* Professional Development discussion series #101. Belchertown, Growing New Farmers. 4 pages.

WORLD PRESIDENTS' ORGANIZATION (2003). *WPO Mentor's Guide*. Alexandria VA, WPO International. 75 pages.
http://givingback.kauffman.org/cwp/ShowProperty/webCacheRepository/Documents/mentor_guide.pdf. Site consulté le 24 mai 2005.

YOUNG ENTREPRENEURS' ORGANIZATION (2003). *YEO Entrepreneur's Guide*. Alexandria VA, YEO International. 76 pages.
http://givingback.kauffman.org/cwp/ShowProperty/webCacheRepository/Documents/mentee_guide.pdf. Site consulté le 24 mai 2005.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Programmes de mentorat répertoriés en agriculture

ANNEXE 2 : Personnes-ressources rencontrées

ANNEXE 3 : Entrevues réalisées auprès de jeunes entrepreneurs ayant fait appel au service de mentorat mis en place par le biais du programme de mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship.

ANNEXE 4 : Les projets-pilotes

Annexe 1

Programmes de mentorat répertoriés en agriculture

4-H Youth Entrepreneurship	É.-U. et Canada	En général, développement d'un plan d'affaires, avec mentorat d'un adulte Pour les enfants/ados
Agricultural Research and Extension Council of Alberta's Sustainable Grazing Management Mentorship Program	Alberta	Jumeler des agriculteurs débutants avec d'autres possédant une expérience reconnue dans la pratique du <i>rotational grazing management</i> .
Agriculture and Land-Based Training Association (ALBA)	CA	Surtout au service des aspirants agriculteurs latino. Traditionnellement pour ouvriers agricoles en transition vers propriétés. Programme sur 3 ans combinant éducation formelle et <i>apprenticeships</i> .
Alberta Forage Council Grazing Mentor Program	Alberta	Après avoir assisté à un atelier, les protégés sont jumelés à un mentor qui les assiste sur le <i>grazing</i> . Inclus visite et rétroaction.
Arabian Horse America Mentor Network	n.a.	Mettre en contact des éleveurs potentiel et débutant avec éleveurs d'expérience
California Certified Organic farmers	CA	Maintien une liste de producteurs qui sont disposés à échanger travail contre formation. <i>Apprenticeships</i> pas supervisés par CCOF
Farm Apprentice Program (NDLR : ne semble pas être le titre officiel)	Allemagne	Pour étudiant de niveau secondaire. Mène à une certification d'agriculteur ou de gérant de ferme.
Farm Beginnings	Minnesota, Missouri, Illinois, Nebraska	Développer des moyens efficace et peu coûteux pour faciliter l'établissement d'agriculteurs débutants. Le mentorat est un de ces moyens.
Farm Internship Program	Minnesota	Pour étudiant de niveau secondaire
Farm Link	20 états américains	Crée un lien entre les agriculteurs prêts à se retirer et les aspirants agriculteurs.
Farmer-to-Farmer Mentoring	3 états du Nord-Est	Aider l'agriculteur à développer une entreprise durable et profitable qui convient aux ressources de sa ferme.
Farming Skills Curriculum Development Project	Nouvelle-Angleterre	Appuyer le développement des compétences des agriculteurs débutant dans l'agriculture durable à petite échelle dans le nord-est.
Ferme D-Trois-Pierre	Montréal	Ferme modèle offrant un programme d' <i>apprenticeship</i> en soins animaliers et en production horticole.
Green Certificate	Canada	Formation axée sur les compétences de type <i>apprenticeship</i> . Pour étudiant de niveau secondaire
Manitoba Goat Association's Mentoring Program	Manitoba	Offrir appui et soutien aux nouveaux producteurs de chèvres. Planifié. À être démarré.
Manitoba Sheep Association's Mentoring Program	Manitoba	Offrir appui et soutien aux nouveaux producteurs de moutons. Planifié. À être démarré.
Manitoba Women's Institute Educational Program	Manitoba	Appuyer la femme rurale dans des rôles qui nécessitent du leadership.

Annexe 1

Programmes de mentorat répertoriés en agriculture (suite)

Mentorat en démarrage et gestion d'une entreprise agricole	Région du Granit, QC	Acquérir les compétences nécessaires pour s'établir et réussir en agriculture.
Migrant Mentor Program	Grand Haven, MI	Joint ensemble des travailleurs agricoles immigrants avec des bénévoles locaux.
Minnesota Organic Farmers Information Exchange	Minnesota	Mentorat par téléphone/courriel. Pour info/conseil sur agriculture biologique.
Minnesota Organic Farmers' Information Exchange Mentor Hotline	Minnesota	Organisme qui relie entre eux agriculteurs d'expérience et débutants, afin que ces derniers aient accès à l'information dont ils ont besoin pour réussir leurs cultures biologiques. Les mentors ont acceptés de répondre aux questions par téléphone ou courriel.
Nebraska Farm Mentor Program	Nebraska	Forme des fermiers et ranchers d'expérience et les assortit avec d'autres moins expérimentés. Arrêté par manque de fonds depuis 2003.
Occidental Arts and Ecology Center	CA	<i>Apprenticeships</i> de 6 à 12 mois (jardinage, maintenance et travail de bureau dans le domaine de l'agriculture)
Organic Farm Mentorship Program	Cleanwater, MB	Créer des liens entre nouveaux producteurs bio et plus expérimentés. Faciliter l'établissement et le retrait en agriculture.
Programme de mentorat agricole d'Équiterre	Québec	Permettre à un agriculteur débutant en ASC d'obtenir le soutien d'un vétérinaire. Bien que mentionné dans un article de Don Lotter (2003), il n'est pas fait mention de ce programme sur le site web d'Équiterre.
Programme pour l'installation des jeunes en agriculture et le développement des initiatives locales (PIDIL)	France	Favoriser l'installation des jeunes en agriculture par la reprise d'une exploitation familiale.
Roots and Shoots Garden Mentor Program	Qualicum Beach, BC	Visé à éduquer/inspirer les élèves du primaire sur l'art et la science de l'horticulture
Succeeding Generations	Manitoba	Développer une relation mentorale dans un cadre formel entre un vétérinaire agriculteur et un jeune et/ou débutant. Une composante du <i>Project 2000</i>
Sustainable Farming Internships and Apprenticeships (ATTRA)	É.-U. et Canada	Publié depuis 1989, ce répertoire en ligne propose des stages et des possibilités d'apprentissage « terrain » aux États-unis et au Canada. Les détails concernant la formule d'apprentissage est à être fixée avec l'agriculteur hôte.
Sustainable farming Internships and Apprenticeships (ATTRA)	É.-U. et Canada	Propose site web ou <i>prospective</i> protégés peuvent trouver les coordonnées de et entrer en contact avec des producteurs intéressés.
University of British Columbia's Tri-Mentoring Program	BC	Jumelle un étudiant de 1re/2e année avec un étudiant de 3e/4e année et un professionnel afin que les étudiants découvrent les possibilités de carrière dans les domaines couverts par la <i>Faculty of Agricultural Sciences</i> .
Wisconsin School for Beginning Dairy Farmers	Wisconsin	Coordonnée par le <i>Center for Intefrated Agricultural Systems (CIAS)</i> , ce programme vise à amener plus de jeunes gens dans la ferme laitière au Wisconsin

Annexe 2

Personnes-ressources rencontrées

A- Rencontre avec Florence Sallenave

Mercredi 8 février 2006

Montréal

Spécialisée dans le domaine de la psychologie du travail, madame Sallenave est actuellement Directrice des services aux entreprises, à la corporation de développement économique de LaSalle-Lachine (CDEC). Immigrée au Québec depuis 1993, cette psychologue possède une riche expertise du Mentorat. Une expertise qui a d'abord été initiée en France pour ensuite évoluer dans le contexte du monde des affaires québécois. Membre du conseil d'administration de l'organisme *Mentorat Québec*, sa vision et conception de ce que doit être le Mentorat s'appuie sur des centaines d'exemples bien concrets. Notre champ de recherche étant davantage lié au Mentorat d'affaires, c'est sur ce type de Mentorat que nous nous sommes entretenus.

Depuis quand parle-t-on de mentorat d'affaires au Québec?

Depuis la fin des années '90. Les premières cellules de mentorat d'affaires ont été mises en place au début des années 2000 par la Fondation de l'Entrepreneurship. Actuellement, il existe un peu plus de 50 cellules de mentorat, situées surtout dans chacune des régions du Québec.

Quel est le rôle de Mentorat Québec?

Créé et mis en place par la Fondation de l'entrepreneurship vers 2002, Mentorat Québec a pour mandat de développer et de valoriser le mentorat au Québec. On parle ici autant de mentorat d'affaires que de mentorat organisationnel. Il s'agit du mentorat axé sur le développement des compétences dans le monde du travail. Mentorat Québec ne s'occupe pas du type de mentorat qui existe par exemple au sein de l'organisme « grand frère grande sœur »

Les bureaux d'affaires sont situés à Verdun et ils fonctionnent surtout avec du bénévolat. Les ressources présentes sur le CA essaie de mettre en réseau tous ceux et celles qui font du Mentorat au Québec.

Quelle est la différence entre le parrainage et le Mentorat

Pour moi, c'est la même chose. Le terme parrainage est, je dirais, plus Européen, tandis que le terme Mentorat est très américain. Il faut savoir que le Mentorat est très développé du côté des États-Unis, et ce, depuis plusieurs années. Le prési-

dent Bush a d'ailleurs décrété le mois de janvier comme étant le mois du Mentorat.

Pourquoi le mentorat est-il devenu si attrayant?

Le mentorat est une manière de faire passer la science des anciens dans le cerveau des plus jeunes. Plus précisément, la science appliquée dans un contexte donné où des décisions doivent être prises. En fait, le mentorat essaie de faire passer tout ce que l'école ne peut pas toujours enseigner. Maintenant, pourquoi le mentorat devient de plus en plus populaire? Nous subissons nécessairement l'influence des Américains qui eux ont réussi à très bien intégrer cette pratique dans tous les secteurs d'activités économiques et sociaux. Tous les réseaux de mentorat fonctionnent sur une base bénévole. Pourquoi est-ce moins populaire en France? Je serais tenté de vous dire que c'est en grande partie parce que la transmission des savoirs est beaucoup plus institutionnalisée. Ici au Québec, nous parlons de plus en plus du départ des baby-boomers, de l'onde de choc que cela va créer dans peu d'années... Il y a bien sûr le fait que la pratique du mentorat est peu coûteuse et contribue grandement à aider la relève tout en valorisant les seniors. L'outil du mentorat commence à faire ses preuves et nous commençons à saisir les bienfaits d'une telle pratique...

Quels pourraient être les effets psychologiques et sociaux du Mentorat?

Ces effets sont très nombreux. Cet outil permet aux mentors de se sentir valorisés, aux jeunes de prendre conscience que les anciens peuvent bien leur servir et leur transmettre des savoirs qu'ils n'apprennent pas nécessairement à l'École. Je vous partage ici des témoignages de jeunes décrocheurs mentorés par des étudiants de l'UQAM (programme Prométhée). Ces jeunes décrocheurs qui pour la plupart n'avaient plus d'espoir dans ce que la société pouvait leur offrir. Leurs préjugés dominants étaient que tout le monde abuse de tout le monde et que la générosité n'existe pas réellement, ils ne peuvent plus compter sur personne, etc. Or, à travers leur expérience, ils ont vécu une relation basée sur le bénévolat (Je reviendrai sur cet aspect qui doit être à la base de système de mentorat) où une personne se rendait disponible pour les aider, leur transmettre des valeurs et les encourager. Le mentorat c'est un modèle de générosité qui peut initier une forme de partage, une autre forme de solidarité. On transmet à travers ce genre de relation, des valeurs qui sont importantes. Des valeurs qui peuvent rejaillir sur d'autres comportements. Si le Mentorat n'est pas fait bénévolement, la relation ne sera pas la même. La transmission des savoirs faire et être doit être détachée et libre de tout intérêt pécuniaire. Cela est très important. Si l'on veut que s'établisse une réelle relation de confiance.

Dans le contexte agricole, il existe un certain nombre de réseaux informels d'agriculteurs à l'intérieur desquels il y a une transmission des savoirs techniques. Je pense ici à tous ceux et toutes celles qui souhaitent se diriger vers des productions où l'expertise technique est peu développée. C'est le cas par exemple de l'agriculture biologique ou encore des productions marginales nouvelles. Peut-on considérer cela comme une forme de mentorat collectif?

Selon moi, il s'agit davantage de cellules ou de réseaux d'entraide. Je connais ce genre de cellule à l'intérieur de laquelle par exemple il est possible de faire intervenir différents types d'intervenants ou de professionnels pour répondre à une problématique donnée. Ce genre de réseau doit être supporté (par l'UPA, la Chambre de commerce, la région, etc.) encouragé, soutenu et formalisé pour qu'il fonctionne bien.

S'agit-il d'une forme de mentorat?

Je ne crois pas, car il y a là une forme potentielle de concurrence. Or, l'aspect de la concurrence doit être complètement exclu de la pratique du mentorat. Les communautés de pratique existent par exemple dans un même cabinet d'avocat. Les enjeux marketing ne doivent pas faire partie du décor! L'esprit du Mentorat est un don. Le Mentor transporte en lui son savoir-faire et savoir être et il doit le faire bénévolement. Pour moi, les programmes qui paient les Mentors, c'est du coaching. Oui, pourquoi pas, je ne dis pas non au coaching, mais ce n'est pas du mentorat. Moi personnellement, je n'accepterai jamais d'être payé pour être mentor.

Le fait que ce soit fait sur une base de bénévolat donne au Mentor une liberté qui est importante. Si ça ne va pas avec le Mentoré, il se retire tout simplement. C'est très différent d'une relation de consultation. Un consultant peut faire son travail avec générosité. Toutefois, il n'est jamais détaché de son mandat. Il doit être soucieux de bien livrer la marchandise et de faire en sorte que lui et son client en ressorte satisfait. Or, le mentor ne vit pas cette pression de vouloir à tout prix trouver une solution car ce n'est pas à lui de le faire. Cette particularité rend la relation plus souple, plus riche et plus englobante.

Le goût d'entreprendre ensemble. Est-ce qu'il existe une forme de mentorat pour justement éveiller cette fibre d'entreprendre ensemble? Cet aspect nous apparaît très important dans le milieu agricole, car les années à venir ne seront pas faciles et les jeunes seront appelés à se regrouper et à unir leur force.

Ce genre d'information passe à travers une relation mentorale, dans la mesure

où le mentor a déjà été confronté à ce dilemme. Cela dit, pour éveiller la fibre d'entreprendre ensemble, il est possible, et cela se fait dans certaines cellules, de provoquer des rencontres avec l'ensemble des dyades de la cellule. Nous touchons là un point où le coordonnateur de la cellule peut avoir un rôle important à jouer. Je m'explique. En faisant le suivi auprès des dyades, le coordonnateur peut saisir une problématique particulière qu'il aura recueillie auprès des mentors, et ce, tout en respectant les règles de la confidentialité. Suite à cela, il pourra provoquer des rencontres de groupe, où tout le monde est convié. Ce peut être sous forme de 5 à 7 ou encore autour d'un repas ou simplement d'une soirée...

Quels sont les coûts liés à la mise en place d'une cellule de mentorat?

Le budget annuel d'une cellule de mentorat est d'environ 75,000\$. Ce coût comprend le salaire du coordonnateur, les outils de formation et d'évaluation et de recrutement.

Quels genres de difficultés peut-on rencontrer dans une cellule de mentorat?

Le suivi des dyades n'est pas évident du tout. Parfois, et c'est un des problèmes que vivent les coordonnateurs, ils ont de la difficulté à être au fait des dyades. Certains mentors ne donnent aucun signe de vie, parfois c'est le mentoré qui est très difficile à rejoindre.

Le recrutement : il doit se faire par des réseaux déjà existants. Les mentors ne doivent pas nécessairement être des gens à la retraite. Le recrutement des mentorés n'est pas nécessairement facile à faire, car ce n'est pas toujours évident de penser ou encore de reconnaître le besoin d'un mentor. Il n'y a rien de mieux que de demander à des dyades déjà en place pour faire du recrutement. Le message qu'on lance est : voyez, ne restez pas tout seul avec vos défis et vos décisions à prendre. Faites vous aider.

Le jumelage : Pas toujours facile. C'est un peu comme un mariage. Il faut faire attention à la personnalité de chacun, à l'éducation reçue de part et d'autre. Parfois, il arrive que ça n'aille pas. Il faut refaire un autre jumelage....

La relation parents-enfants en agriculture est similaire à celle que vivent bien des entreprises familiales. Pour plusieurs jeunes c'est le père ou la mère ou l'oncle qui font office de mentor. Or, y a-t-il tout de même avantage à faire appel à un mentor extérieur à l'entreprise?

Oui, le père peut être une forme de mentor. Oui, c'est une relation de mentorat informelle. Oui, cela existe et c'est correct. Mais le mentorat tel qu'on le veut en tant qu'outil de gestion de la relève, de transmission de savoir-être, je crois que

même dans les cas où le père est un bon modèle, ça fait du bien au jeune d'avoir d'autres sons de cloche.

Si dans le portrait, vous avez une entreprise familiale et les parents sont très présents. Avant de passer à l'outil mentorat, il faut d'abord convaincre le père et/ou la mère que le jeune a besoin d'un œil extérieur, d'un mentor.

Le rôle du Mentor doit être accepté et compris par les parents (haute direction)

On peut mentorer une personne, on peut également mentorer une entreprise ou encore le père et le fils. Le père de son côté peut aussi avoir besoin d'un mentor. Ce mentor peut être plus jeune, cela peut aussi fonctionner?

Vous savez, plus vous parlez de la problématique que vivent les fermes québécoises, plus je suis tentée de croire qu'il ne serait pas mauvais que des mentors proviennent de milieu extérieur à l'agriculture. (tourisme, restauration, etc.) Dans ce cas, le recrutement pourrait même se faire du côté des CLD ou encore des chambres de commerce.

Mise en garde lorsque l'on souhaite mettre en place une cellule de mentorat. Il faut y aller avec beaucoup de précautions. Mentorat Québec est en train d'écrire (bientôt disponible) un document permettant de présenter le code d'éthique d'une cellule de mentorat.

B- Rencontre avec Nicole Laverrière

Jeudi 23 février 2006

Québec

Cela fait une vingtaine d'années que Nicole Laverrière travaille dans les entreprises de type Chambre de commerce. « J'étais dans la région de Granby, à titre d'agent de projet. Nous avons monté ensemble une cellule de mentorat qui a très bien fonctionné. Nous avons remarqué certaines lacunes dans le programme déjà existant. J'ai mis en place des ateliers de formation pour les mentors. C'est ce qui m'a amené à occuper ce poste de responsable du réseau des cellules de mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship (FE) ...Au lieu d'avoir une cellule à m'occuper, j'en ai cinquante-six à superviser. »

Voici un résumé des informations obtenues :

Développement d'un partenariat avec les organismes de développement économique locaux et régionaux

La FE travaille avec les organismes économiques de chacune des régions. Les CLD, les SADC, sur l'île de Montréal : CIBIM. Université de Bishop et Université Laval. Nous sommes en train de cibler d'autres secteurs d'affaires. Nous avons des entrepreneurs de d'autres secteurs d'activités : économie sociale, agriculture, etc. Nous sommes en train de mettre en place des façons différentes de travailler.

Qui sont les mentors et les mentorés?

Les mentors : 60% sont à la retraite, 40% à la fin de leur carrière
Souvent ce sont les mentorés eux-mêmes qui très souvent aident au recrutement

Le recrutement des mentors : on travaille avec les organismes locaux (CLD et SADC), ce sont eux qui font le recrutement.

Des mentors pour la relève

Actuellement, nous sommes en train de former des Mentors spécialisés pour la relève. (Jeunes qui prennent la relève d'une entreprise déjà existante) Il y a également du côté des dirigeants d'entreprises qui font appel à un mentor pour savoir comment se retirer de leur entreprise. Il y a des mentorés qui fonctionnent à deux mentors . Un pour le Saguenay et un autre pour le marché de Québec.

Attention, le mentor travaille surtout sur le savoir-être et non le savoir-faire.

La provenance des Mentors

Il y a une limite à faire des jumelages entre gens d'un même secteur. Ce volet demeure important à tenir compte. Les mentors ne peuvent pas avoir deux mentorés du
--

Les débuts du mentorat d'affaires

Quand on a débuté le programme de mentorat d'affaires, les consultants privés avaient peur et se sentaient menacés. Or, aujourd'hui c'est tout le contraire qu'ils pensent. Il se rendent compte que les mentorés sont plus disciplinés et mieux organisés. C'est un des aspects qu'apporte le Mentorat : créer ou développer de la discipline dans la gestion de leur entreprise.

La mise en place d'une cellule de mentorat

Pour mettre en place une cellule de mentorat : 70,000\$. Le bureau, le coordonnateur, la promotion, le recrutement et la formation des mentors.

Attention : Ce n'est pas du conseil, c'est de l'encouragement.

Le Mentorat est dans l'air : pourquoi?

La fondation a travaillé dans ce sens-là. Aux USA, il y a un organisme SCORE qui fait du mentorat. C'est sur ces bases que la fondation a travaillé. La Mission de la fondation c'est de développer la culture entrepreneuriale. C'est dans cet esprit. En mettant sur pied toute une structure de mentorat. De rendre des gens disponibles avec des jeunes de la relève. Nous avons créé une banque et on dit aux jeunes : vous pouvez vous adresser à ces personnes-là.

C'est une nouvelle forme de bénévolat qui a été créée.

C'est aussi un plus pour la société. Continuer d'être actif dans un secteur. C'est une façon de donner un sens à sa vie. En même temps, il y a des nouveaux secteurs qui émergent. Il y a également tout le volet gérer une entreprise : il y a plein de choses qui se ressemblent. Il y a des Mentors qui vont apporter beaucoup avec plusieurs types d'entreprise : la conciliation travail-famille, gérer des ressources humaines, négocier un emprunt. On essaie de passer le message que l'entrepreneur peut-être un bon mentor. Le mentor n'a pas besoin de venir de ton secteur.

Le jumelage des mentors et mentorés

Beaucoup de « volet négociation » car cet aspect et souvent une raison qui revient, une motivation qui incite les jeunes à faire appel à un mentor.

Le mentoré doit remplir un questionnaire. Le coordonnateur discute pendant une heure parfois plus avec le futur mentoré. L'objectif est de bien cerner les besoins du mentoré, sa personnalité, ses craintes, son projet. Le coordonnateur présente les Mentors disponibles (leur personnalité, leurs expertise et compétences). On va proposer au mentoré un ou deux mentors.

Une fois que l'on a un oui des deux parties : nous organisons une rencontre. Le rôle du coordonnateur : enlever la hiérarchie entre le mentor et le mentoré.

Le bénévolat : Un facteur important

Ce que les cellules chargent en moyenne : entre 25\$ et 40\$ / mois pour les mentorés Cela permet de faire évoluer la cellule et de lui donner un certain sérieux.

De contribuer à perpétuer le métier et la profession. D'utiliser la fierté de contribuer à la perpétuité de la région, du village, du métier. Regardez ce qui s'est passé lors du verglas. Les gens du milieu agricole sont justement reconnus comme étant très généreux.

Le Manque de ressources et le financement des cellules font partie des principales difficultés

Actuellement chaque cellule obtient 5000\$ de la fondation (Nicole Laverrière travaille pour que ce montant augmente). A la fondation : on essaie de développer des outils de promotion et de formation. Ces outils évoluent d'année en année.

Effets du Mentorat

Les statistiques nous disent que 34% des entreprises passent le cap des 5 ans au Québec. En ce qui concerne les entreprises qui ont bénéficié d'un programme de mentorat, on parle ici de 70%. On fait plus que doubler.

L'augmentation du chiffre d'affaires.

La majorité (66%) estime qu'ils ont eu une augmentation du chiffre d'affaires
0,16 employé/entreprise/année

Avec Mentor 0,6

Sur le plan de la société : on permet à des personnes (Mentors) de continuer à évoluer. Ils apportent encore beaucoup. En les faisant réfléchir sur le mentorat. Ils nous aident. Aide à faire évoluer la formule.

Un entrepreneur ça paie ses impôts.

Volet ressources humaines

Les mentors souhaitent la croissance et la pérennité de l'entreprise.

Le Mentor, passeur de valeurs

Souvent le mentor va aider les jeunes à s'approprier le contenu de tous les rapports qu'ils reçoivent (comptable, notaire, autres consultants) Le Mentor permet de devenir plus solide et plus complet dans son rôle d'entrepreneur.

À qui parler de cela? Ta femme ne veut plus rien savoir, le père, on ne veut pas le décevoir, le banquier, on ne veut pas lui dire...Le mentor est donc la personne idéale avec qui partager ces grandes questions importantes lorsque nous sommes de jeunes entrepreneurs.

**Rencontre avec Thomas Reid du CIBIM et Denise Bergeron,
du Forum économique de Verdun.**

Mardi 14 mars 2006

Montréal

Le Forum économique de Verdun (communauté économique de 65,000 personnes) :

Un organisme à but non lucratif, existe depuis 1990. L'objectif est la prise en charge des citoyens, de développer la fibre entrepreneuriale pour sortir de la pauvreté. Le Forum a développé 3 volets : affaires, culture et santé. Le but est de développer localement pour développer la qualité de vie des citoyens. Un organisme rassembleur. Une des plus vieilles cellules du réseau. Entre 20 et 40 dyades par année. Le nombre fluctue. Le docteur Cadieux a été une des personnes-ressources à dire que les communautés locales doivent développer des cellules de mentorat pour soutenir et encourager le développement local.

CIBIM :

19 Mentors et 16 dyades.

Le conseil des industries bio-alimentaires de l'île de Montréal. (369 entreprises) Cet organisme est nouveau, cinq ans d'existence. Thomas a été engagé à temps plein, il y a deux ans, pour s'occuper de la cellule de Mentorat. Son salaire est payé grâce à la contribution financière de *Développement économique Canada* (une douzaine de cellules possèdent un coordonnateur à temps plein). Cet organisme organise des formations, des activités de type déjeuner-conférence. Pour la grande et la petite entreprise. Le CIBIM fait office de Table de concertation bio-alimentaire de Montréal. Ce coordonnateur est l'un des rares à travailler à temps plein pour une cellule de mentorat. La plupart y travaillent à temps partiel. Le chef Mentor de cette cellule l'ancien PDG d'Agropur, division des fromages fins.

Disons d'abord que l'entretien a permis de faire ressortir les points suivants :

Pour que le Mentorat se développe dans un secteur donné, sa promotion doit être faite par tous les acteurs locaux et régionaux de la région. Par exemple, dans l'optique où nous souhaitons une ouverture à la clientèle agricole du service de mentorat offert dans une région donnée, il demeure essentiel de convaincre tout le réseau d'organismes : MAPAQ, financière agricole, institutions financières et les syndicats de base de l'UPA. À ce chapitre, le Chef Mentor doit donc être, idéalement, une personne connue dans son milieu d'affaires. Par conséquent, pour que le Mentorat se développe dans le milieu agricole, la promotion doit être faite autant auprès des mentorés potentiels qu'auprès des décideurs d'organismes clés. Ne jamais demander directement aux jeunes : avez-vous besoin d'un Mentor? La réponse sera non le plus souvent. Il faut multiplier et proposer des activités de promotion sous forme de 5 à 7 et encore de déjeuners-causeries où il y aura des témoignages. La grande difficulté est de maintenir cette promotion, entretenir les liens et la visibilité du mentorat, ce qui ne semble pas être évident.

Le principal frein au développement du mentorat est lié à la crainte de non-confidentialité des échanges entre le mentor et le mentoré. Il semble que la confidentialité, la crainte que les bonnes idées soient dévoilées, constitue un nœud important. Il y a aussi le fait que les jeunes ne veulent pas nécessairement se révéler dans leurs idées et ouvrir leurs livres. Tout le code de déontologie doit donc être pris très au sérieux. Madame Bergeron de la Cellule de Verdun a mis en place un engagement écrit et une charte que les deux parties doivent signer avant de s'engager dans la relation. Cet engagement doit être renouvelé à chaque année. La charte des valeurs sociales, est affichée un peu partout dans les organismes locaux. Semble être les seuls à avoir une telle charte affichée. Plus on est tricoté serré dans une région

Les conditions gagnantes du Mentorat

Il importe de bien distinguer le mentorat, de la formation, du coaching, du mentorat et de la communauté de pratique, de la consultation. Car ce que l'on vend, c'est du Mentorat. Important de clarifier le rôle du Mentor.

Il faut bien cerner le concept et bien l'expliquer aux gens qui vont nous supporter dans la promotion et le recrutement des mentorés.

L'organisation dans laquelle cela va se faire.

Un suivi auprès des dyades doit se faire sur une base régulière. Cela rassure les gens. Dans la mesure où cela est fait, nous avons plus de chance de recruter des mentorés de qualité. Des mentorés qui comprennent ce genre de relation. Le recrutement des Mentors peut se faire de plusieurs façons : Rencontre de groupe, témoignage par des Mentors, des petites conférences dans le cadre de déjeuner-causerie, et des rencontres individuelles. Le Mentorat cela se passe dans une relation entre deux personnes.

Pourquoi faire appel à un Mentor

Il faut toujours regarder les besoins spécifiques des Mentorés pour faire les bons jumelages. Les raisons à la base sont : Gestion des ressources humaines, développement de marché, gestion financière, lecteur des états financiers, etc. On part des besoins de base et le Mentoré doit être ouvert au fait que le **Mentor l'accompagnera globalement dans son entreprise**. Lorsque le Mentoré émet ses besoins, le coordonnateur doit bien saisir le ou les besoins du Mentoré et bien leur expliquer le rôle exact du Mentor. Parfois, nous référons les jeunes à une formation, à un comptable ou même à un consultant. Parfois c'est cela qui a de besoin.

Toujours faire attention à la concurrence. Ne jamais jumeler (Mentor et mentoré) du même secteur. Ce qui est important à retenir c'est qu'il faut éviter les conflits d'intérêts. Dès qu'il existe une certaine forme de concurrence entre les deux parties de la dyade, le coordonnateur se doit d'intervenir et de proposer un jumelage différent.

Le mentorat collectif

En cas d'urgence : le mentoré est dans un problème extrême et le Mentor se sent incapable de bien diriger le Mentoré. Madame Bergeron l'a appliqué à 3 reprises. On organise une rencontre d'urgence avec d'autres Mentors qui accepteront de se pencher sur le cas en la présence du Mentoré. C'est un bon exercice de remue-méninge. Dans une 1h00, 1h30, le mentoré ressort avec des hypothèses de solution.

La valorisation des Mentors

C'est important de communiquer à la communauté d'affaires le réseau de MENTORS. Ces gens doivent être reconnus dans leur milieu, le faire ressortir et le mettre en évidence. C'est une source de valorisation importante. C'est du bénévolat. Alors, il faut qu'au moins une fois par année, ils soient sous les feux de la rampe. « A chaque année, lorsque j'organise ma soirée reconnaissance, j'invite tous les hebdomadaires locaux. » Il faut que la population se rappelle et se fasse redire que le Mentorat existe et aide au développement économique du secteur.

Les rencontres pour les Mentors. Ce sont eux qui ont besoin de se rencontrer et de partager leur expérience. Certaines cellules organisent des rencontres régulières et d'autres non. Tout dépend de la disponibilité des Mentors. Dans la mesure où c'est du bénévolat, il faut aller selon la demande et le besoin des Mentors.

Annexe 3

Entrevues réalisées auprès de jeunes entrepreneurs ayant fait appel au service de mentorat mis en place par le biais du programme de mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship

1. Entrevue téléphonique avec Martin Gilbert, copropriétaire Les Bergeries du Fjord, Chicoutimi, réalisée le 6 mars 2006

Une relation inspirante

Martin Gilbert est président de l'entreprise : « **Les Bergeries du Fjord.** » Depuis 2003, il est suivi par un mentor. Une relation qui selon lui, l'a influencé sur plusieurs aspects de sa personnalité. « Je suis devenu un meilleur gestionnaire et aussi un meilleur gars... ». Jumelé avec un PDG du secteur de la transformation d'aluminium, Martin Gilbert estime qu'il s'agit d'une dyade parfaite. « Je suis un des chanceux à avoir eu un match parfait!!! Pourtant, il fabrique des manches de pelle et mois du lait de brebis!!! »

Rejoint au téléphone à son domicile, Martin Gilbert a accepté volontiers de répondre à nos questions dans le cadre de ce projet de recherche sur le mentorat. De toute évidence, il aime parler de cette relation qu'il qualifie d'inspirante et de très aidante.

Un peu d'histoire

Natif de la région de Chicoutimi, Martin Gilbert est le dernier d'une famille de 5 garçons. Après avoir suivi des études d'agronomie, il songe à retourner dans son patelin avec le désir de reprendre les guides de la ferme acquise par ses parents en 1976. Depuis 1986, cette ferme élève des agneaux à l'aide d'un troupeau de 50 Brebis. « Mes parents avaient tous les deux un emploi à l'extérieur de la ferme de sorte que pour eux, l'entreprise était plutôt considérée comme un loisir. Personnellement, j'ai toujours mûri cette idée de développer l'expertise technique pour que la ferme devienne reconnue dans son secteur d'activité, explique Martin. » Lorsqu'il manifeste son désir d'acquérir la ferme, son frère Claude alors historien et enseignant à l'Université du Québec à Chicoutimi, lui signale qu'il aimerait lui aussi prendre part à la propriété familiale sans nécessairement y assumer une présence quotidienne. C'est ainsi que Martin et Claude, accompagnés de leurs parents adhèrent au CRÉA pour mettre en place tout le processus de transfert de la ferme. C'est en janvier 2000 que le transfert est complété.

La ferme de 50 acres compte 50 Brebis. Organisée pour l'élevage d'agneaux lourd, la ferme prendra un autre tournant en 2002. Les copropriétaires y investis-

sement une de somme d'environ 500,000\$ pour y installé toute une infrastructure laitière ovine. Une idée qui germait depuis longtemps dans la tête de Martin. Son séjour en Australie à la fin de ses études et son voyage dans l'Ouest canadien lui fera découvrir des fermes Ovines sur lesquelles il peaufinera son expertise.

Vers une micro fromagerie

Jusqu'en 2006, les Bergeries du Fjord vendent tout leur lait à des micro fromageries. « Nous voulions devenir de bons producteurs de lait avant de se lancer dans la transformation du produit... » Après avoir développé des recettes, testé le marché, louer des installations et fait de nombreux essais, les frères Gilbert sont prêts à passer à l'étape 2 de leur plan d'affaires. Ainsi, l'inauguration de la micro-fromagerie du fjord est donc prévu pour l'été 2006.

Le besoin d'un Mentor

Comment t'est-il venu l'idée de faire appel à un Mentor? Pourquoi avoir fait appel à un Mentor? « Au plan technique j'étais devenu très au fait et j'oserais dire très bon. De plus, même lorsque j'ai des doutes où je me retrouve face à un problème, il existe des ressources très accessibles. J'ai commencé à ressentir un malaise peu à peu, au fur et à mesure que l'entreprise prenait de l'ampleur, précise Martin. Je n'arrivais pas à exprimer pourquoi ni à cause de quoi j'étais mal à l'aise. C'est en lisant un texte sur le Mentorat que mon esprit s'est éveillé à cette idée. Et si je faisais appel à un Mentor? »

À la recherche d'une inspiration

« Ce n'est pas des conseils dont j'avais besoin, ni de recettes, soulignera Martin à plusieurs reprises J'avais plutôt besoin d'être inspiré par une personne qui généreusement accepterait de me partager la manière dont elle a vécu le développement de son entreprise, la gestion de la croissance, la conciliation avec sa famille, ses difficultés personnelles, etc. Cela, aucun consultant, ni agronome, expert peut me donner cette information. » Au fil de la discussion, Martin fait un parallèle avec les services du CRÉA. Avec cet organisme, nous apprenons tout le processus du transfert. On nous dit et nous répète l'importance de la bonne communication, de l'ouverture et de l'abandon nécessaire.... Tout cela on le sait et on se le fait dire plus d'une fois. Par contre, la manière dont se vit tout ce processus, cela n'est pas dit. Or, les échanges sur la manière de vivre le transfert sont tout aussi profitables. C'est une façon de relativiser, de réfléchir et parfois de se donner des trucs.

Le Mentor de Martin est Jean Paré. Une fois par mois sur l'heure du dîner, la dyade se rencontre et le Mentor fait part de son expérience, de la manière dont il

s'est sorti de situations plus difficiles. Si les Mentors doivent avoir une bonne capacité d'écoute, une sensibilité à l'autre en même temps qu'une capacité à exprimer ses émotions le plus franchement possible en n'ayant pas peur de parler de ses points faibles autant que ses points forts, les mentorés pour leur part doivent être capables d'humilité, de voir leurs points faibles et de s'autocritiquer. « Il faut avoir le désir d'avancer et de cheminer, poursuit Martin. Lorsque je lui demande de résumer le rôle du Mentor, Martin répond d'emblée que le Mentor peut apporter tout ce qui ne s'achète pas. « Lorsque Jean me raconte la manière dont il est devenu PDG de son entreprise alors qu'il avait 3 jeunes enfants en bas âge et qu'à travers cela, il a dû gérer un problème de liquidité et une baisse de revenu, lorsque j'apprends comment il s'en est sorti, pour moi cela est très inspirant. Non pas que je vais systématiquement le copier dans ma manière d'être, je vais plutôt me laisser inspirer par son histoire et par les attitudes gagnantes, celles qui l'ont aidé. » Martin Gilbert justifiera son besoin d'avoir un Mentor entre autres parce que personne de son entourage avait l'esprit entrepreneurial, la fibre d'affaire qui fait qu'on pense affaire.» Et si tes parents avaient été en affaires, crois-tu que tu aurais fait appel à un Mentor? « Je crois que oui car la relation que l'on a avec un père ou une mère peut tomber vite dans les conseils. Or, le Mentorat ce n'est pas des conseils qui sont donnés, mais bien le partage d'un savoir-être... Je crois que cette relation passe mieux lorsqu'il n'y a pas de lien de parenté et lorsque le Mentor et le mentoré ne proviennent pas du même secteur. »

2. Entrevue téléphonique avec Glenna Poitras, co-proprétaire de la ferme bio Agri-choux, Brownsburg-Chatham réalisée le 9 mars 2006

Pour m'aider à gérer

Agricultrice depuis 1982, Glenna Poitras fait partie des vieux de la vieille comme elle se plaît à le dire. Mariée à Michel, un agriculteur ayant hérité d'une terre cultivée par son père et son grand-père, Glenna connaît les rouages du métier et toute la culture et l'esprit qui l'accompagne. Leur ferme d'abord d'élevage porcine et de grandes cultures a expérimenté l'élevage de volailles et de bœuf pour ensuite tenter une diversification du côté de la transformation de la viande en ayant une salle de coupe. Une expérience qui sera abandonnée au bout de 2 ans. Puis, leurs deux jeunes garçons ont manifesté un intérêt pour la ferme en leur disant détester l'élevage de porcs. Comme le couple avait pris la décision d'évoluer vers l'agriculture biologique, ils se sont départis de leur troupeau porcin, pour se concentrer dans la production de céréales et de légumes biologiques. Aujourd'hui. Leur ferme Agri-Choux inc. vise une autre percée du côté de la transformation des légumes bio. C'est en 2003 que Glenna entend parler d'un service de Mentorat que le CLD de la région (Deux-Montagnes). Elle s'inscrit et se retrouve mentoré par un homme d'affaires de la région. Comme il semble être connu publiquement, Glenna n'a pas voulu nous dévoiler son nom.

« Gérer en n'ayant pas toujours la tête dans le sable »

« Je voulais d'abord avoir un Mentor pour m'aider dans la commercialisation de mes produits et dans la gestion des ressources humaines, précise l'agricultrice. On ne gère pas de la main-d'œuvre extérieure comme on gère nos enfants. Nous avons un peu de difficulté avec cela. Je voulais également de l'aide pour me positionner au sein des grandes chaînes d'alimentation. Nous y étions déjà avant le début du mentorat, mais j'avais besoin de quelqu'un pour m'aider à gérer calmement l'entreprise, avoir une autre perspective, gérer en n'ayant pas toujours la tête dans le sable » Même si les contacts ont été faits par l'entremise de l'agricultrice, Michel son conjoint était toujours tenu d'assister aux rencontres. « De cette façon, je n'avais à tout lui répéter et je pouvais compter sur le mentor pour lui faire passer de nouvelles idées ». Parfois, soulignera Glenna, les nouvelles idées passent mieux lorsqu'elles sont apportées par une personne extérieure à l'entreprise.

Les fruits du Mentorat

Après 18 mois de Mentorat, Glenna estime que cette relation lui a donné plus de confiance en elle même lorsqu'elle va négocier avec les gérants de fruits et légumes des supermarchés. « Je suis devenue plus créative dans ma façon de me positionner. » J'estime que dans le biologique, il y a de la place pour tout le monde. Lorsqu'il y a un nouveau compétiteur qui arrive, cela me fait dire d'évoluer et de me différencier, de faire en sorte que mon entreprise se distingue de la sienne. Le Mentor m'ai aidé à développer cette attitude, poursuit Glenna...

Jumelage métissé bon pour les agriculteurs?

Heureuse d'avoir eu un Mentor qui ne venant pas du secteur agricole, Glenna croit par ailleurs que pour les jeunes de la relève, le fait d'avoir un Mentor qui soit du milieu agricole serait certainement aidant. « Je crois toutefois que le Mentor ne doit pas être trop spécialisé. Je donne l'exemple des paniers bio. L'expérience nous montre qu'après un certain nombre d'années, plusieurs nouveaux agriculteurs se tannent de faire des paniers. Or, les jeunes bio qui désirent se faire mentorer auraient avantage à l'être avec des personnes ayant une vue et une expérience plus large que simplement celle de l'ASC. Je crois que c'est essentiel que le Mentor ait une expérience plus large que celle de l'entreprise qu'il va mentorer » Parmi les effets positifs de cette relation, l'agricultrice semble avoir très apprécié les rencontres avec tous les mentorés de la cellule. « Cela est très bon pour le réseautage. »

Les difficultés liés au Mentorat

« Je parle ici de ce que j'ai entendu dans ma cellule » d'avertir Glenna. « Souvent, les jeunes qui commencent ont parfois tendance à penser que le Mentor fera tout à sa place. Le Mentor pour sa part veut tellement que le jeune réussisse qu'il se retrouve à faire des tâches qu'il ne devrait pas. Dans ma cellule, un jeune mentoré a même été jusqu'à demander du financement à son Mentor. » Il y a aussi le phénomène de la culture rurale où tout le monde se connaît et tout le monde a parfois tendance à se mêler des affaires des autres. Lorsqu'elle manifeste son intérêt au CLD de la région, Glenna insiste plusieurs fois sur la confidentialité « c'est un petit monde l'agriculture. Il faut se sentir en sécurité et s'assurer que nos trucs ou encore ce qui est discuté avec le Mentor demeurent strictement confidentiel. »

3. Entrevue téléphonique avec Yanilou Plante, propriétaire Les jardins des anges, Mirabel, réalisée le 21 mars 2006

« Pour voir la situation d'un autre angle »

Lorsqu'elle décide de retourner aux études en production agricole, Yanilou espère réaliser un vieux rêve : celui d'avoir sa ferme, de devenir fermière, de travailler dans ses champs avec deux ou 3 employés. Bachelière en économie, Yanilou préfère se réorienter lorsqu'elle est confrontée à la réalité bien concrète d'une économiste du secteur public. Inscrite au Centre de formation agricole de Mirabel (CFAM), la jeune fille souhaite acheter une terre et soumettra, à deux reprises, une demande d'aide à la Financière agricole. Des demandes qui lui ont été refusées, faute de liquidité et de garantie. Nous sommes en 1999 et Yanilou poursuit son objectif d'établissement. Elle trouve enfin une ferme accompagnée d'un carré de 5 acres de terre. Elle amorce un projet de jardinage bio avec l'aide de l'incubateur d'entreprise associée au CFAM. Elle fait une tentative du côté des paniers ASC mais n'y arrive pas. Parallèlement à tout ce cheminement, Yanilou met en place une petite entreprise de livraison d'aliments bio à domicile. Elle offre aux gens des paniers bio dont le contenu repose sur une série d'ententes avec différents fournisseurs bio. Ce petit « à côté » sera expérimenté pour se faire un peu de sous, en attendant de pouvoir prendre le dessus avec sa propre production. Nous sommes en 2002 et Yanilou se sent mêlée. Elle fait appel au Centre local d'emploi dans le but d'avoir un Mentor. « J'avais besoin d'aide, se rappelle la jeune entrepreneure. Ce qui devait, a priori, servir de revenu d'appoint s'est avéré un succès et la clientèle grossissait toujours. Or, ce travail grugeait tout mon temps et m'empêchait de développer une production biologique légumière » N'ayant pas eu de mentor disponible, on lui offre un financement dans le but de faire appel à un coach. « Cela m'a aidé à faire le ménage dans ma tête. J'ai réali-

sé qu'il fallait faire un choix et m'organiser en conséquence. »

L'arrivée d'un Mentor en 2005

Quelques années passent et Yanilou laisse son projet de ferme pour se concentrer uniquement à sa compagnie de distribution. Les services du coach l'aideront entre autres à s'affirmer comme chef d'entreprise et à gérer un nombre toujours croissant d'employés. « J'avais besoin de poursuivre ce genre de relation avec un Mentor, explique Yanilou. J'avais besoin d'un modèle de chef d'entreprise avec qui jaser et partager mon expérience de travail. » Grâce à un regroupement des chefs d'entreprise de la région du nord, Yanilou est jumelé à un Mentor. Il s'agit d'un homme d'affaires dans le domaine de la fabrication de tabourets. Il gère 150 employés. « Il m'aide énormément à mieux m'affirmer dans mon rôle d'entrepreneure », soulignera Yanilou. WJ'insiste sur ce point, car ce n'est pas dans ma nature. » Concrètement, le Mentor tente de développer chez Yanilou le réflexe des chiffres. « Il trouve que je ne regarde pas assez souvent mes chiffres. Il souhaite que cela devienne chez moi une seconde nature. À venir jusqu'à maintenant, il réussit bien. » Les rencontres avec le Mentor ne sont pas structurées, ni prédéterminées. « Je l'appelle au besoin et il me répond toujours dans les 10 minutes suivant mon appel. Je sens qu'il me prend au sérieux et me considère. Il est très généreux de son temps et de l'information dont il dispose. » En ce qui concerne la confidentialité des échanges, la jeune femme se sent en parfaite confiance. Ni elle, ni le Mentor n'ont eu à signer d'entente formelle de confidentialité. « Je n'en éprouve pas le besoin. »

Pour questionner et remettre en question là où on n'ose pas le faire

Je suis toujours surprise de tout le questionnement qu'il réussit à me faire faire, souligne Yanilou. Souvent, en étant trop collée à notre entreprise, on n'arrive parfois à ne plus voir de solutions. Or, vues de l'extérieur, les solutions viennent parfois plus facilement. Pour cette raison, Yanilou est contente que son Mentor ne connaisse pas du tout le domaine de la distribution alimentaire. « Il me questionne beaucoup et cherche à comprendre tout le fonctionnement de mon entreprise. Il veut que je réussisse et cela m'encourage. »

Entre elle et son Mentor ressort une différence de valeurs notables, mais qui se vit bien de part et d'autre. « Il gère en homme et moi je gère en femme!!!, sourit Yanilou. Je crois sincèrement qu'il y a un style féminin et un style masculin dans la manière de gérer une entreprise. Les hommes cherchent à conquérir et à grossir dans la mesure où c'est possible de le faire. Moi, je ne veux pas grossir nécessairement. Je sais que l'entreprise n'a pas atteint son plein potentiel. Toutefois, je ne veux pas tout sacrifier pour l'entreprise. Je veux savoir m'arrêter et travailler à maintenir une bonne qualité de service » Dans cette optique, Yanilou se propose de faire appel à un autre Mentor éventuellement pour l'aider à s'arrêter et à vivre avec les conséquences. Elle souhaite demander au président des vête-

ments Kanuk qui semble-t-il, exerce cette philosophie de gestion.

Par semaine, le Jardin des Anges livre 800 boîtes de fruits et légumes bio à travers la grande région de Montréal. L'entreprise s'approvisionne auprès de producteurs bio et de d'autres distributeurs dans le but d'offrir un panier varié et de qualité.

Un service de Mentorat ouvert au milieu agricole : le défi sera de convaincre les mentorés!!!

Selon la jeune femme, un tel service serait très pertinent et très utile. Encore faut-il que les jeunes puissent avoir suffisamment d'ouverture pour accepter cette offre et de cheminer avec un Mentor. Dans le milieu agricole, explique-t-elle, très souvent les agriculteurs sont submergés d'ouvrage. Je pense particulièrement aux petites et moyennes fermes. Tout se passe dans leur maison et n'ont pas de lieu, ni de temps pour prendre un recul sur les événements. Or, je crois qu'il faut régulièrement se donner des temps de recul pour pouvoir mieux avancer. En agriculture, c'est très conservateur. On fait les choses toujours de la même façon et c'est donc difficile de faire autrement, d'essayer de faire les choses autrement. Souvent, une simple réorganisation de l'ouvrage ou encore de la situation peut nous faire économiser du temps et du stress. » À savoir finalement si les Mentors devraient être des agriculteurs? « Pas nécessairement. Tout dépend de l'âge de l'entreprise et du mentoré. Au début, c'est certain que l'on cherche à être solide et à se rassurer dans le technique. Tout le focus et l'intérêt sont là. Après quelques années de pratique, on sent le besoin de remettre certaines choses en question de s'évaluer et d'échanger avec des gens d'expérience, conclut Yanilou.

4. Entrevue téléphonique avec Johanne Dufresne, co-proprétaire « La Boulangerie artisanale », Lawrenceville, réalisée 23 mars 2006

Johanne Dufresne nous a été référée par la cellule mentorale : Pro-Estrie Gestion. Il lui en coûte 45\$ / mois pour avoir accès à ce service.

Soulignons ici la particularité de cette cellule mentorale. À notre connaissance, c'est la seule à offrir le service de mentorat à des entrepreneurs qui possèdent un minimum de 10 ans d'expérience. Pro-Gestion Estrie est un organisme à but non lucratif qui offre aux jeunes entreprises en démarrage de la formation et de l'encadrement. Elle existe depuis 16 ans. L'aspect particulier de pro-Gestion Estrie est d'avoir suivi et gardé contact avec plusieurs des entreprises ayant reçu une formation au démarrage. Ce suivi leur a permis de constater qu'après une période de croissance et de développement, plusieurs et pour ne pas dire la majori-

té des petites entreprises vivent une période d'essoufflement et d'inconfort. Cette période est très souvent une étape où il faut se remettre en question et changer certaines opérations. C'est un passage où les entrepreneurs vont exprimer eux-mêmes le besoin d'avoir un mentor. D'où la mise en place de cette cellule de mentorat il y a un peu plus de 1 an.

Un Mentor pour se sortir de l'inconfort

« Je ne crois pas que nous aurions été ouverts à ce genre de relation lorsque nous avions 30 ans! » lance en riant Johanne Dufresne. Copropriétaire avec son conjoint d'une entreprise qui existe depuis 15 ans, Johanne compare son mentor à une sorte de poumon, de bouffée d'air qui lui a permis, à elle et son conjoint de se sortir d'une période d'inconfort, de fatigue et de remise en question profonde.

Le tour de la boulangerie...

Lorsqu'ils s'établissent à Lawrenceville, petite ville près de Sherbrooke, Johanne et « Yun » savent où ils vont, et s'organisent bien. Ils réussissent à démarrer une boulangerie artisanale spécialisée dans le pain et les croissants bio. D'abord distribués dans les magasins d'aliments naturels, leurs produits se retrouveront dans des fruiteries et des épiceries fines des régions de Montréal et de l'Estrie. Un total d'environ 50 points de vente différents. « Nous avons expérimenté bien des façons de faire pour se rendre compte que nous pouvions arriver à concentrer notre travail sur 3 journées pleines et concentrer également notre marché. Nos ventes ont toujours progressé depuis 15 ans. Tout a bien été durant cette période, poursuit Johanne. Nous réussissions à élever nos enfants, à payer nos dettes et même à épargner. C'est en 2005 que le portrait a commencé à vouloir changer. »

Le Choc du futur...

Au début de l'année 2005, voire à la fin de l'année 2004, le couple constate que les ventes commencent à diminuer et perdent de la vigueur. « Nous sentions que tout changeait autour de nous et que la nouvelle réalité économique nous rentrait « dedans ». Je venais de passer plusieurs semaines à m'investir dans un site Web et je voyais que cela ne donnait rien. Pourtant, nos produits étaient toujours faits avec la même qualité... Tous nos clients amorçaient des virages dans leur système de facturation et je sentais que l'on ne suivait pas ce rythme. En fait, répétera Johanne, nous sommes restés isolés trop longtemps et cela n'est pas bon lorsque nous sommes en affaires. Tout allait bien, nos idées ont toujours fonctionné et nos ventes toujours progressé alors nous n'avions pas développé le réflexe de se réseauter. Cela fragilise; or, nous sentions que notre entreprise glissait tranquillement vers une crise et Yun est tombé malade...Ce n'est pas facile de réaliser qu'après avoir tant travaillé, on se retrouve face à une réalité qui nous donne le signal que ce n'était plus assez... Tout est plus complexe et il faut s'adapter à cette complexité et cela insécurise. Je vous donne un exemple : j'ai mis

tellement d'heures sur notre site Web en pensant que les ventes allaient se remettre à augmenter après cela. Or, je me suis rapidement aperçu que non, qu'il fallait que je me *réseaute* et que je me fasse voir aux bons endroits...

Le redressement

Cette remise en question aura permis à ce couple de relire ces 15 années en essayant de réfléchir honnêtement sur les bons et les moins coups. En soulevant également ce qui pourrait être amélioré. « Nous avons tourné en rond tout l'automne », raconte Johanne. C'est en discutant avec un Mentor de la cellule Pro-Gestion Estrie qu'elle a pris la décision de faire appel à ce service.

Depuis 10 ans, chacun était à sa tâche et les affaires allaient rondement. Johanne s'occupait des ventes et de la gestion financière alors que Yun était à la cuisine. Depuis quelques mois, nous avons inversé les rôles. Je suis retourné à la cuisine et Yun est sur la route. Quelle joie pour nous deux. Depuis la première rencontre avec notre mentor qui a eu lieu le 8 décembre dernier, nous l'avons vu à toutes les deux semaines jusqu'en février où il est parti en vacances.

Le mentor rencontre toujours le couple. À la retraite depuis quelques années, le temps qu'il donne à la boulangerie est très aidant. « il est très à l'écoute et ne va jamais au-devant de nous, exprime Johanne qui compare la relation mentorale à une relation entre l'adulte et un adolescent. Il nous guide et prépare bien le terrain à la réflexion et à la prise de décision. Actuellement, nous jonglons avec nos chiffres. Ce que j'apprécie beaucoup est que les autres mentors de la cellule peuvent se rendre disponibles pour une question particulière. Je sais qu'il y a un boulanger retraité parmi l'équipe. Or, nous souhaitons le rencontrer au printemps. Ces personnes dévouées sont de véritables mines d'or pour les entreprises comme la nôtre!, conclut Johanne.

Annexe 4 Les projets-pilotes

1. Projet-pilote de parrainage dans la région du Bas St-Laurent.
Les informations ont été recueillies grâce à une rencontre de groupe ayant eu lieu le 29 mars 2006.

Structure du projet-pilote :

Coordonnatrice : Marie-Hélène Croft, supervisée par Antonine Rodrigue du CRÉA
Le recrutement des mentors et des mentorés a été fait par Alexandre Ancil, employé de l'UPA
Nombre de jumelage : 6
Nombre de Mentors : 6
Nombres de mentorés : 7 (Un mentor a supervisé deux entreprises)
Début des rencontres : mai 2005
Les dyades se sont rencontrées entre 4 à 6 reprises.
Un forfait de 100\$ était accordé aux parrains pour chacune des rencontres. Des honoraires de déplacements ont été également offerts.
Une rencontre de bilan a lieu à la fin de janvier 2006
Les mentors se sont engagés auprès des mentorés pour une période de 1 an.
Tous souhaitent poursuivre leur relation mentorale, à l'exception d'un jeune mentoré qui a, de lui-même, délaissé le projet.

Ils ont exploré un nouveau sentier : celui de la relation mentorale

Ils sont 6 agriculteurs de la grande région du Bas St-Laurent à avoir accepté formellement de devenir mentor. L'un d'eux a choisi de vivre l'expérience accompagnée de sa conjointe. Certains sont des retraités de la production laitière ou ovine, d'autres sont au mitan de leur vie et un petit dernier, à peine âgé de 30 ans s'est porté volontaire. Un total de 7 jeunes débutants dans le métier ont pour leur part été prêts à s'ouvrir à ce que nous pourrions appeler un service en devenir, jusque-là pratiquement inconnu du milieu agricole. « Ce n'est pas du service-conseil, d'avertir Gérald, un producteur laitier bio. Je me suis engagé envers des personnes et non envers l'entreprise », a-t-il nuancé au cours de la discussion. À peine terminée, cette relation mentorale aura duré presque une année pour la plupart. Si les Mentors souhaitent poursuivre et devenir encore meilleurs, les mentorés pour leur part ont été agréablement surpris des résultats. Bilan d'un projet-pilote considéré comme réussi et prometteur.

C'est dans le cadre de la refonte des programmes d'aide à l'établissement, entreprise par la Financière agricole que l'association de la relève agricole du Bas St-Laurent (ARABSL) avait clairement formulé l'intérêt de pouvoir avoir accès à un service de parrainage, entre autres pour les jeunes ayant vécu un parcours d'éta-

blissement sans la présence des parents. Quelques années plus tard, grâce au Fonds régional d'investissement jeunesse, l'ARABSL a décidé de mettre en place un projet pilote permettant d'expérimenter le service de mentorat. Parmi les motivations à la base de ce projet, mentionnons la volonté de freiner la décroissance du nombre d'entreprises dans la région, la nécessité de faciliter l'accès à la profession d'agriculteur et le nombre restreint de service d'encadrement pour les jeunes de la relève n'étant pas de souche agricole. Pour mener à bien le projet, un comité provisoire est mis sur pied dans le but de réunir autour d'une même table des intervenants d'organismes agricoles de la région. Outre l'ARABSL, le Centre de formation professionnelle (CFP) de Mont-Joli, la Fédération de l'UPA, le MA-PAQ, le CRÉA et la Financière agricole deviennent parties prenantes du projet.

Un service supervisé par le CRÉA

Concrètement, l'équipe de travail a pris la décision d'engager une ressource, Marie-Hélène Croft dans le but de structurer et de coordonner cette nouvelle cellule de parrainage. Comme il s'agit d'un service pour lequel la réussite repose sur une qualité des relations interpersonnelles entre les individus, des jeunes en démarrage et des agriculteurs expérimentés, Marie-Hélène a été supervisée par Antoinette Rodrigue, coordonnatrice du Centre régional d'établissement en agriculture. Cette manière de procéder a été décidé par le comité de travail. Reconnu pour leur expertise dans le domaine des relations humaines, du support psychologique dans un contexte de transfert d'entreprise, le CRÉA faut-il le rappeler, est un organisme solidement ancré dans le milieu agricole, une référence naturelle lorsqu'il est question de relations humaines.

Des contacts avec la cellule mentorale de Rimouski

Au tout début du processus, des contacts ont été faits avec le président de la cellule mentorale de la ville de Rimouski. Il s'agit de Louis Gosselin, professeur et enseignant à l'Université du Québec à Rimouski dans le domaine des ressources humaines. Soulignons ici que la cellule mentorale de Rimouski existe depuis 2 ans et fait partie du Réseau des 56 cellules de mentorat d'entrepreneurs accrédités par la Fondation de l'entrepreneurship. L'objectif de ces contacts était de réfléchir et de sonder le terrain sur des manières de collaborer et de travailler ensemble pour la mise en place du projet-pilote. « Nous avons déjà une petite idée sur la manière de fonctionner, explique Marie-Hélène. Or, au cours de la rencontre avec M. Gosselin, nous sentions que notre façon d'envisager la cellule comportait des différences importantes avec le fonctionnement de la cellule des gens d'affaires de Rimouski. » Les contacts n'iront pas plus loin et Marie-Hélène décide de mettre en place la cellule de parrainage d'une façon autonome et indépendante. Pour sa part, Louis Gosselin estime qu'il pourrait y avoir une collaboration future entre cette cellule et la sienne. Rejoint par téléphone à son bureau,

Louis Gosselin de l'UQAR s'est dit prêt à offrir son appui à la poursuite du projet, entre autres pour de la formation aux mentors et également à titre de conférencier.

La préparation des mentors et des mentorés

Un document de travail a été préparé par Marie-Hélène, aidée d'Antonine. Il s'agit en fait de l'outil de base ayant servi à structurer chacune des rencontres des 6 dyades. Précisons que deux rencontres ont été organisées dans le but de former les personnes participantes au projet. Ces rencontres ont également servi à mieux connaître les besoins des jeunes et leur faire faire préciser des choix de mentors. Précisons que le choix final des jumelages a été fait par la coordonnatrice, aidée d'Alexandre Anctil et d'Antonine Rodrigue. **De manière générale, tel que cela se pratique dans les 56 cellules mentoriales accrédités par le réseau, le choix final du mentor repose entièrement sur le mentoré.** « Il faut bien comprendre que l'expérience est tout à fait nouvelle pour les gens du milieu agricole, fait valoir Marie-Hélène. Nous avons demandé aux jeunes de formuler trois choix, par ordre de préférence. Compte tenu du nombre limité de mentors, nous n'avions pas vraiment le choix de finaliser les jumelages en fonction des connaissances que nous avons des gens impliqués. » A l'exception d'un jeune qui a décidé de mettre fin à son jumelage, tous les autres ont exprimé une grande satisfaction à l'égard de leur Mentor.

Les jeunes témoignent

Nous serions portés à croire que faire appel à un mentor est une tâche qui normalement se situe le plus souvent au cours de l'entrée dans un nouveau métier où abondent les apprentissages. Devenir Mentor d'autre part pourrait plus naturellement correspondre à une expérience de développement de soi reliée davantage au mitan de la vie adulte, disons entre 40 et 65 ans. Dans un livre traitant du sujet, l'auteure Renée Houde nous apprend que *si d'un point de vue théorique, vouloir être mentor et devenir mentor sont deux expériences qui appartiennent à deux temps de la vie, dans la pratique, les situations sont plus fluides...* Dans les faits, une personne peut à la fois devenir mentor tout en ayant besoin d'un mentor pour elle-même. L'expérience-pilote du Bas St-Laurent permet de confirmer ce propos. Roxanne, une jeune agricultrice nouvellement co-proprétaire d'une ferme ovine avec son conjoint François a été jumelée avec Frédéric, un jeune laitier à peine plus âgé qu'elle. « J'avoue qu'au début de la relation, nous ne savions pas trop sur quoi échanger, d'autant plus que nous n'étions pas dans la même production. Progressivement, au fil de notre première rencontre, nous nous sommes aperçus François et moi que Frédéric nous permettait de prendre le temps de parler de la vision et du développement de notre entreprise. Comme nous venions de vivre un énorme conflit avec les anciens propriétaires de la ferme, nous pouvions échanger de cela avec Frédéric et cela nous a fait beaucoup de bien. » Propriétaires depuis 1 an de leur entreprise, Roxanne et son conjoint son mem-

bres d'un club d'encadrement technique et consultent le vétérinaire sur une base régulière. Ils sont, pourrions-nous dire, à l'étape où ils doivent apprendre à bien maîtriser leur élevage en plus de la gestion des champs en veillant à la rentabilité générale de leur entreprise. Ce qui n'est pas une mince tâche. « Frédéric nous aide au plan psychologique. Nous nous laissons aller à exprimer franchement ce que nous souhaitons comme entreprise, chose que nous ne pourrions pas faire avec aucune autre personne. Chose surprenante, le fait d'expliquer à haute voix la situation m'aide moi-même à mieux me comprendre, à éclaircir mes idées. » A savoir si le couple utilise autant les services-conseils depuis qu'ils font appel à leur mentor, la réponse est claire « Je crois que nous les utilisons plus et mieux. » Soulignons ici que ce phénomène a d'ailleurs été observé et exprimé par le réseau des cellules de mentorat d'affaires liés à la fondation de l'entrepreneurship. Les jeunes mentorés utilisent mieux leurs conseillers, (comptables et autres consultants)

Une deuxième mentorés du projet témoigne : Lorsque j'ai entendu parlé du projet-pilote, souligne Claudie, productrice ovine avec son conjoint, elle voulait en faire partie. Elle savait ce qu'était le Mentorat pour en avoir entendu parler par la chambre de commerce de Rimouski. « Mes besoins étaient clairs. Je voulais parler technique, me faire rassurer sur les étapes de démarrage et développer un réseau de contact. Nous avons été très chanceux car nous avons été parrainés par un couple : Moïse et Thérèse. Des producteurs laitiers. Lorsqu'ils arrivent à la maison, poursuit Claudie, nous sommes toujours un peu découragés et dépassés par les événements. Le fait de cumuler un emploi à l'extérieur de l'entreprise rend les journées parfois longues et difficiles. Lorsqu'ils repartent, nous sommes toujours remotivés et prêts à poursuivre » Pourtant, Claudie a été au départ déçu de son jumelage. Elle aurait préféré être jumelé à un producteur ovin et non un laitier » Je suis étonnée et surprise de voir tout ce qu'ils ont pu nous apprendre, insiste Claudie. Ils nous aident à voir confiance en nous, et à ne pas lâcher »

À la lumière des expériences vécues par les mentorés, il semble que leurs attentes évoluent avec le temps.

Les mentors s'expriment

« Quand j'ai dit oui au projet, explique Gérald, un laitier bio, ce n'était pas pour des raisons techniques. Oui nous échangeons sur des questions de gestion des champs. Mais disons que mon objectif était d'abord et avant tout de développer une approche relationnelle. Je voulais être à l'écoute de ces jeunes. Vous savez, on n'entend tellement parler de stress et d'épuisement, parfois d'isolement. Pour moi c'était important de contribuer à aider des jeunes en démarrage, à les encourager à continuer. Trop souvent ce que l'on entend dans le milieu agricole, ce sont des gens qui ont travaillé très dur et qui malheureusement donnent une image négative concernant l'agriculture.» Gérald a été parrain d'un couple d'éleveur Ovin bio.

Jean est un agriculteur à la retraite ayant vendu sa ferme à son fils. Il est aujourd'hui forestier. Cet agriculteur a trouvé l'expérience plus moins intéressante tout simplement par que son mentoré a décidé de lui-même et ce, sans trop savoir pourquoi, de mettre fin à la relation. « Il n'était pas branché dans un projet précis. Il avait plusieurs projets et honnêtement, je ne l'ai jamais senti à l'aise avec ce genre de relation mentorale ». M. Labrie est déçu car il aurait aimé que le projet du jeune fonctionne. En fait, il a pris un certain temps avant de se déculpabiliser. C'est là qu'il a compris l'importance de ne pas prendre la réussite du projet sur ses épaules. Marc-Aurèle est un autre parrain membre du projet-pilote. Il a pour sa part dû se réajuster dans sa manière de voir la relation mentorale. « Au départ, j'étais porté à agir comme un consultant. Or, après un an, je comprends maintenant que ce n'est pas du service-conseil, je dois être attentif au besoin du jeune sans chercher à tout régler. »

Un forfait pour les mentors

La question du forfait offert aux mentors a été abordée avec les personnes rencontrées. Précisons ici qu'un forfait de 100\$ est offert à chaque rencontre, en plus d'une compensation financière pour les frais de déplacement. Les mentorés pour leur part n'ont rien eu à payer. Le service était gratuit. Il en a été décidé ainsi dans le but de bien structurer le projet. Même s'il est clairement dit qu'un des facteurs de succès d'une relation mentorale est lié à la nature bénévole du service, les responsables du projet-pilote ont cru nécessaire de compenser les agriculteurs mentors. « Le territoire est très vaste, ont-ils tenu à expliquer, et la distance moyenne entre les mentors et les mentorés est d'environ 100 kilomètres. Il faut bien comprendre que lorsqu'un parrain se rend chez son parrainé, il doit y mettre très souvent presque une journée à chaque fois, c'est très différent d'une rencontre faite sur l'heure du repas du midi. » Toutefois, à ces mêmes agriculteurs ayant vécu l'expérience à titre de mentor nous avons posé directement la question : si le projet vous avait demandé d'être mentor sur une base bénévole, l'auriez-vous fait? Deux sur trois ont répondu oui, avec la nuance que le forfait offert était très minime et plutôt symbolique qu'autre chose.

Aux jeunes présents à la rencontre, nous leur avons demandé s'ils seraient prêts à payer pour un tel service. Leur réponse a été sous forme de suggestion : pourquoi ne pas inclure ce service dans ceux pouvant être financés par la Financière agricole? Précisons par ailleurs que les frais habituellement liés à un tel service de mentorat varient entre 25\$ et 45\$ /mois. L'objectif de ces frais est de s'assurer du sérieux de la démarche du côté des mentorés.

Pourquoi promouvoir un tel service auprès de la relève?

Le mentorat existe depuis très longtemps répéteront les agriculteurs rencontrés.

On n'a rien inventé. Cela dit, nous trouvons important de structurer et de rendre accessible ce genre de relation à la relève agricole. Doit-on restreindre à la relève dite non-apparentée ? Les réponses ici sont partagées. Il y a ceux et celles qui croient que les jeunes issus d'une ferme familiale dont les parents sont présents et capables d'aider et de superviser n'ont pas besoin d'un Mentor, d'un regard extérieur. *(Or dans la mesure où le jeune adulte doit être capable de bien mesurer ses choix, ses intérêts, ses compétences, ses préférences, nous croyons ici qu'une distance avec les parents est nécessaire et profitable pour tout le monde)* Jean a mis en lumière sa propre expérience de vie en soulignant bien humblement que malgré le fait qu'il se considère comme un bon mentor, il n'aurait pas été capable de faire un bon travail avec son propre fils. « J'étais trop lié émotionnellement. Je sentais et je voyais qu'il s'empêchait de s'exprimer sur le développement futur de la ferme, car il avait peur de ma réaction. »

Un sentiment d'accomplissement très valorisant

D'autre part, il y a du côté des mentors, un sentiment d'utilité et de valorisation qui n'est pas négligeable non plus. Il est dit dans la littérature que si le jeune adulte regorge d'énergie et d'envie de connaître et de changer le monde, l'adulte expérimenté et plus âgé éprouve le besoin de laisser sa trace, de léguer aux générations qui suivent. Il aura ainsi fait l'expérience de la compétence, de la maîtrise, de l'acceptation de ses limites et de celles des autres, une acceptation de soi reliée à une plus grande intimité avec soi-même. Or, dans le cadre de nos recherches auprès du réseau de cellules mentoriales accréditées, il semble ressortir qu'il y a chez les mentors un véritable sentiment d'accomplissement et de valorisation personnelle.

Pour établir des ponts entre les générations, entre différents milieux (affaires vs agricole), différentes productions (porcines, ovine laitière, bio, conventionnelle) se pourrait-il qu'en favorisant et en structurant le mentorat au sein du milieu agricole, nous en arrivions à agir positivement sur le développement futur de notre agriculture et de ses rapports avec les autres secteurs de l'économie ? La question est posée et prend ici tout son sens. À la lumière des informations analysées dans le cadre de cette étude, nous osons formuler cette question sous la forme d'une hypothèse affirmative.

2. Projet-pilote « deux fois mieux », Collège d'Alfred

Les informations ont été recueillies par téléphone et par courriel au cours du mois de mars 2006

Structure du projet-pilote :

Coordonnateur : Maurice Morin, chargé de projet, Collège d'Alfred
 Nombre de jumelage : 12
 Nombre de Mentors : 12
 Nombres de mentorés : 12
 Début des rencontres : septembre 2005
 La moitié des dyades ont mis fin à leur rencontre, l'autre moitié poursuit la relation mentorale



À l'automne 2005, le collège d'Alfred lançait un projet pilote sur le Mentorat agricole. Projet qui a été financé par le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole. En résumé, ce projet semble avoir bien fonctionné. Cette cellule de 12 dyades a été mise en place par une équipe de personnes du Collège d'Alfred. Les dyades étaient composées de 5 jumelages féminins et de 7 jumelages masculins. Ces gens provenaient de l'est ontarien et de l'outaouais québécois. Cette équipe, chapeauté par Maurice Morin est, dans l'ensemble, satisfaite de l'expérience et souhaite aller chercher un soutien financier sur plusieurs années dans le but d'établir une permanence de cette cellule. Six des 12 dyades ont mis fin à leurs rencontres et 6 les poursuivent. Le temps des rencontres a été établi de septembre à avril.

Le recrutement des têtes fortes du milieu

Le besoin avait clairement été exprimé par les jeunes regroupés dans l'Union des cultivateurs francophones de l'Ontario, l'UCFO. L'équipe de travail a mis environ deux mois à réaliser le dépliant promotionnel et établir des contacts auprès des organismes du milieu pour « vendre » et faire la promotion du mentorat. Les mentorés ont été ciblés à l'aide des listes des diplômés du Collège. Pour ce qui est des mentors, ils ont été recrutés via Maurice Morin, grâce à ses contacts. « Pour nous c'était stratégique d'aller chercher des têtes fortes du milieu capables d'avoir une influence et faire la promotion du mentorat dans leur milieu respectif. » C'est ainsi qu'ils sont allés chercher le président de l'UCFO, Pierre Bercier. Il s'agit d'un producteur laitier conventionnel qui a accepté d'être le Mentor d'un jeune producteur laitier bio!!! (Rien de moins). Précisons par ailleurs que cet agriculteur a été obligé de mettre fin à sa disponibilité à la mi-parcours pour des raisons de maladie.

Les jumelages

La manière de procéder pour favoriser les jumelages a été d'organiser trois rencontres en grand groupe, incluant les 24 personnes. Ces rencontres ont permis de présenter aux gens et de bien les informer sur ce qu'était le mentorat, les attentes d'une telle relation, la manière de procéder, etc. Une fois lancée, l'équipe se retirait et s'est contentée tout simplement d'assurer une présence permanente et une ressource pour des questions particulières. Dans l'ensemble, tous les jumelages ont été bien faits. « Nous n'avons pas eu d'insatisfactions liées aux jumelages, précise M. Morin. Ceux-ci ont été faits en toute connaissance de cause et chaque participant ont eu le temps de bien y réfléchir. »

Les leçons tirées

Selon le coordonnateur, les gens ont apprécié l'expérience. La preuve étant que la moitié des dyades poursuit d'elle-même leur relation mentorale. Le seul point à améliorer est lié aux documents de travail des deux parties. Il n'y a pas eu d'entente écrite entre les mentors et les mentorés. Or, ce fut une erreur. L'entente écrite permet de valider, de rassurer les deux parties et sert de document de travail tout au long du processus. Ce document permet de clarifier les idées, de faire cheminer le projet, de faire un retour sur les objectifs préalablement fixés, etc. C'est un outil de travail indispensable.

Les motivations à poursuivre

Tout est à construire dans le mentorat agricole. On n'a pas de tradition. Il faut donc accepter que les premières années soient plus difficiles. Nous sommes très conscients que tout est à refaire pour septembre prochain. Nous avons par ailleurs une année d'expérience et cela nous sera très utile pour mieux orienter le prochain groupe.

« Ce qui nous motive à poursuivre et rendre permanente cette cellule de mentorat est en grande partie lié à toute la détresse qui se vit dans le milieu agricole, insiste Maurice Morin. Nous croyons que le partage des motivations profondes du métier entre agriculteurs est souhaitable et bénéfique pour la survie des fermes. On ne parle plus nulle part de l'amour de la terre, du bonheur d'être paysan. Le fait que les agriculteurs soient mal vus de la société n'est vraiment pas aidant pour le moral des troupes. C'est tout le défi d'être rentable et de pouvoir pratiquer une agriculture qui respecte l'environnement. Il faut faire rejaillir toute la généreuse énergie et le courant du milieu agricole. Lorsque nous discutons avec des agriculteurs de plus de 50 ans, la plupart trouve l'idée du mentorat très bonne. »