

Programme de Mentorat culturel

Rapport d'évaluation

André Courchesne et Béatrice Mille

15 septembre 2015

# Table des matières

Index des tableaux .....	3
Index des graphiques.....	3
Sommaire .....	3
1. Introduction .....	4
A. Objectifs du Programme de Mentorat culturel .....	4
B. Partenaires .....	4
2. Méthodologie .....	5
A. Questionnaire.....	5
B. Taux de réponse et représentativité .....	5
3. Présentation des résultats .....	6
A. Profil des répondants .....	6
B. La relation mentorale .....	10
C. Le programme.....	14
4. Conclusion et recommandations .....	19
Annexe 1 : Questionnaire	

## Index des tableaux

Taux de réponse et représentativité .....	5
Situation professionnelle .....	7
Discipline et secteur de travail .....	8
Fréquence des rencontres .....	10
Taux de satisfaction de la participation au programme .....	10
Intentions dans le cas d'une nouvelle participation au programme .....	18

## Index des graphiques

Âge des répondants .....	6
Scolarité .....	6
Spécialisation .....	7
Expérience dans le secteur culturel .....	8
Taille de l'organisme .....	9
Premier contact .....	9
Durée de la relation .....	10
Qualité de la relation .....	11
Efficacité et pertinence des échanges .....	11
Domaine des objectifs du participant .....	14
Atteinte des objectifs du participant .....	14
Recommandation du programme .....	17
Satisfaction du soutien apporté par HEC .....	17
Intentions dans le cas d'une nouvelle participation au programme .....	18

## Sommaire

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du Programme de Mentorat culturel, géré depuis 2012 par la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux de HEC Montréal. Mené auprès de 82 mentor(e)s et mentoré(e)s, le sondage met en évidence le très haut taux de satisfaction des participants, tout en décrivant de façon détaillée leurs caractéristiques socioprofessionnelles qui touchent tous les secteurs des arts et des industries culturelles. La qualité et le professionnalisme de la relation mentorale, ainsi que l'efficacité et la pertinence des échanges, font largement consensus. Toutefois, grâce aux questions ouvertes, les participants suggèrent des améliorations au Programme, dont une durée prédéfinie, un suivi annuel et de la formation en démarrage et au cours de la relation mentorale, tout en conservant la flexibilité qui fait la force du programme.

## 1. Introduction

*Le mentorat est un accompagnement bénévole d'une personne en évolution par une personne qui a des acquis à transmettre. Le mentor agit de façon désintéressée dans le seul but d'aider la personne mentorée à devenir plus compétente (au sens de la maîtrise professionnelle), plus rapidement, avec moins de risques et à moindres coûts, pour elle et pour son organisme.*

### A. Objectifs du Programme

Entre 2007 et 2010, Louise Poulin et ArtExpert ont piloté une première phase du programme de Mentorat culturel. **Louise Poulin** a continué d'assumer un rôle de premier plan au sein du comité consultatif du projet, formé également de **Francine d'Entremont**, une administratrice chevronnée des arts, et de **Michel Desjardins**, directeur général de l'Institut national de l'image et du son.

L'objectif de la Chaire est le même que celui qui a inspiré Louise Poulin, soit « d'offrir aux gestionnaires et entrepreneurs du secteur des arts et de la culture la possibilité d'accélérer leur insertion professionnelle grâce au soutien et à l'accompagnement d'un mentor ». Le programme vise plus spécifiquement l'amélioration et le maintien de la qualité de la gestion des organismes artistiques et culturels ainsi qu'une augmentation du taux de succès des nouveaux organismes, notamment grâce à leur capacité d'adaptation en cas de crise ou de changements rapides.

Le mentorat ne vise pas d'abord un transfert de savoir-faire, une consultation professionnelle ou le recours direct à une expertise, mais surtout un échange d'expérience, de savoir-être. Il s'agit d'un accompagnement bénévole d'un gestionnaire, disposant d'au moins trois ans d'expérience professionnelle, par un mentor qui a des acquis à transmettre, après au moins dix ans d'expérience.

Depuis 2012, le programme a deux dates d'inscription par année, soit le 1<sup>er</sup> mai et le 1<sup>er</sup> octobre; les demandes d'inscription des mentor(e)s sont recevables en tout temps et les demandes de mentoré(e)s peuvent être traitées en dehors des dates d'inscription à titre exceptionnel (crises et changements majeurs). Le comité consultatif lit les demandes et recommande le meilleur appariement entre mentor(e)s et mentoré(e)s ainsi que les changements au programme.

### B. Partenaires du Programme

La Chaire de gestion des arts remercie pour leur appui la Conférence régionale des élus de Montréal (CRÉ), le Conseil des arts et des lettres du Québec et le Conseil des arts de Montréal, et, pour leur collaboration, le Conseil québécois des ressources humaines en culture, Culture Montréal, Bénévoles d'affaires et le Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-ville.

## 2. Méthodologie

### A. Questionnaire

Un questionnaire (voir Annexe 1) a été envoyé via Survey Monkey à tous les mentor(e)s et mentoré(e)s inscrits au programme depuis 2007. Le questionnaire a été acheminé via courriel et la collecte d'information a été réalisée sur une période de 10 semaines, du 16 juillet au 22 septembre 2014, avec des rappels.

Au total, 140 personnes ont été contactées, soit :

- 29 personnes (11 mentor(e)s et 18 mentoré(e)s) qui ont participé au programme entre 2007 et 2010 (via ArtExpert)
- 111 personnes (49 mentor(e)s et 62 mentoré(e)s) qui ont participé à ce programme de 2012 à 2014 (via la Chaire de gestion des arts de HEC Montréal).

Comme 4 personnes n'ont pas pu être rejointes en raison de coordonnées inexactes, le nombre d'envois valides est de 136.

### B. Taux de réponse et représentativité

82 personnes ont répondu au sondage, soit un taux de réponse de 60,3 % (82/136). Le Tableau 1 montre la répartition des personnes contactées et des répondants en fonction du sexe et de leur statut de mentor(e) ou de mentoré(e). La proportion de mentor(e)s et de mentoré(e)s chez les répondants est similaire à celle de ceux qui ont participé au programme. Par contre, on dénombre un peu plus de femmes mentores chez les répondants (54 %) que dans la population totale (48 %), et un peu moins de mentorées parmi les répondants (70 %) que dans la population (79 %). Alors que le taux de réponse est similaire entre mentor(e)s et mentoré(e)s, la marge d'erreur globale est de 6,8 % pour la taille de cet échantillon.

Tableau 1 : Taux de réponse et représentativité

Participants	Population totale		Hommes/Femmes		Répondants		Hommes/Femmes		Taux de réponse %	Marge d'erreur
	Nb	%			Nb	%				
Mentor(e)s	60	44,1 %	31	29	35	42,7 %	16	19	58,3 %	6,84 %
Mentoré(e)s	76	55,9 %	16	60	47	57,3 %	14	33	61,8 %	
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100 %</b>	<b>47</b>	<b>89</b>	<b>82</b>	<b>100 %</b>	<b>30</b>	<b>52</b>	<b>60,3 %</b>	<b>6,84 %</b>

Comme 22 répondants n'ont pas répondu à toutes les questions, les résultats indiqueront pour chacun des tableaux le nombre de répondants à cette question (par exemple, N= 82 indique que tous les répondants ont répondu à cette question).

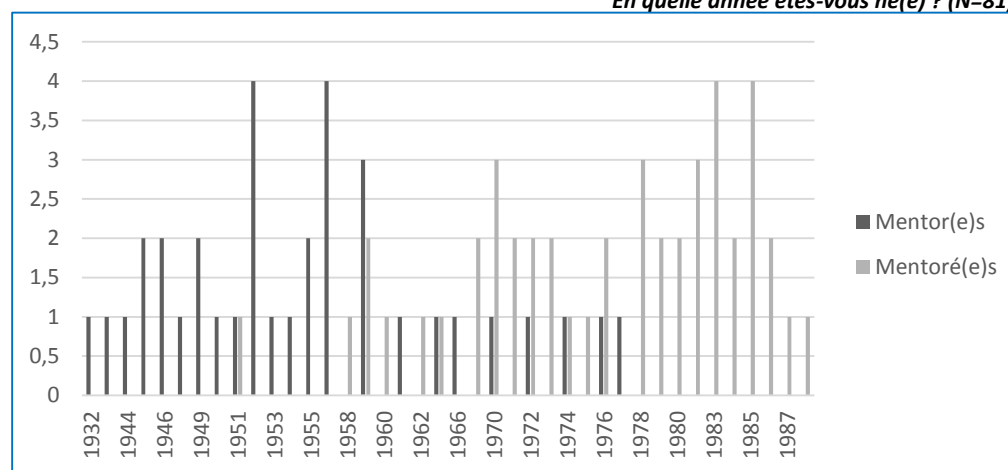
### 3. Présentation des résultats

#### A. Profil des répondants

##### Âge

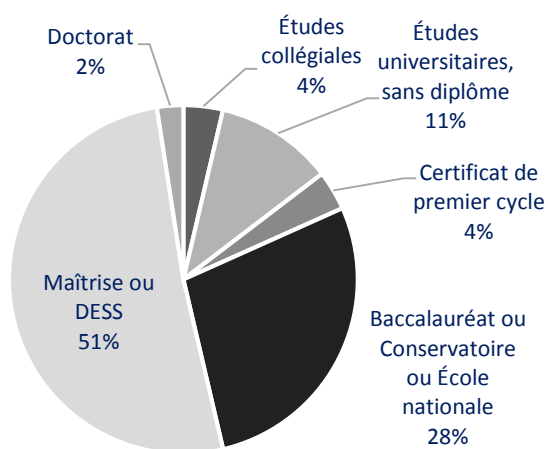
Alors que l'âge des mentor(e)s varie de 37 à 82 ans, celui des mentoré(e)s s'établit entre 26 et 63 ans. L'âge médian des mentor(e)s est de 60 ans et celui des mentoré(e)s de 36 ans.

En quelle année êtes-vous né(e) ? (N=81)



##### Scolarité

Quel est le plus haut niveau d'études que vous avez atteint ? (N=82)

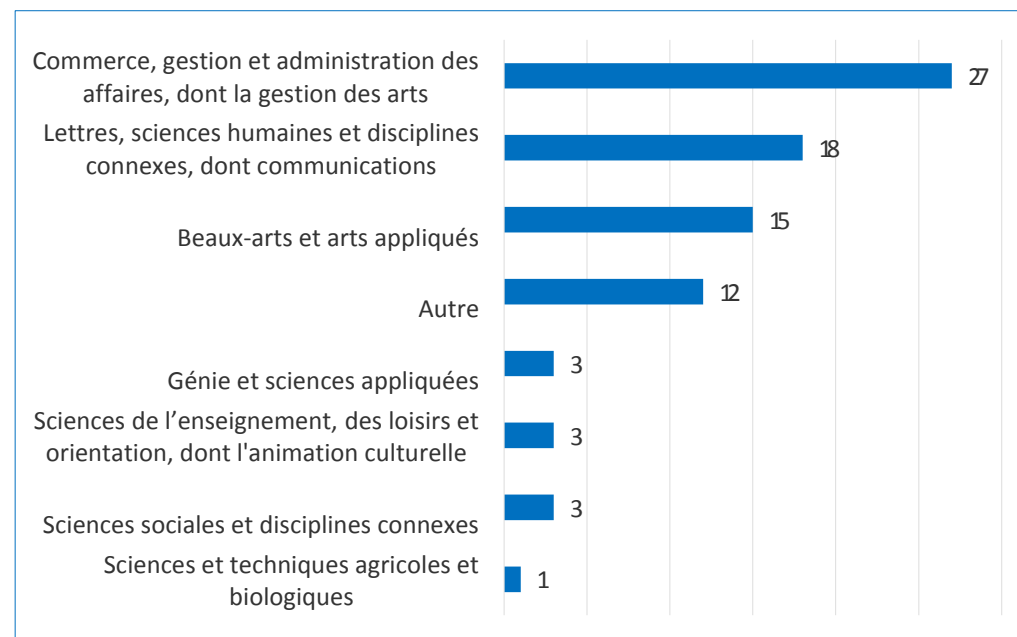


La majorité des répondants (51 %) dispose d'un diplôme d'études supérieures ou d'une maîtrise. 28 % des répondants ont complété un baccalauréat ou un diplôme équivalent dans un conservatoire ou une école nationale. 4 % ont terminé leurs études collégiales alors que 2 % disposent d'un doctorat.

## Spécialisation

Un tiers des répondants (33 %) a étudié dans le domaine de la gestion et de l'administration des affaires, dont la gestion des arts et des industries culturelles. 22 % ont étudié en lettres ou en sciences humaines alors que 18 % ont un diplôme dans un domaine artistique.

Parmi les domaines suivants, lequel décrit le mieux votre plus haut diplôme ? (N=82)



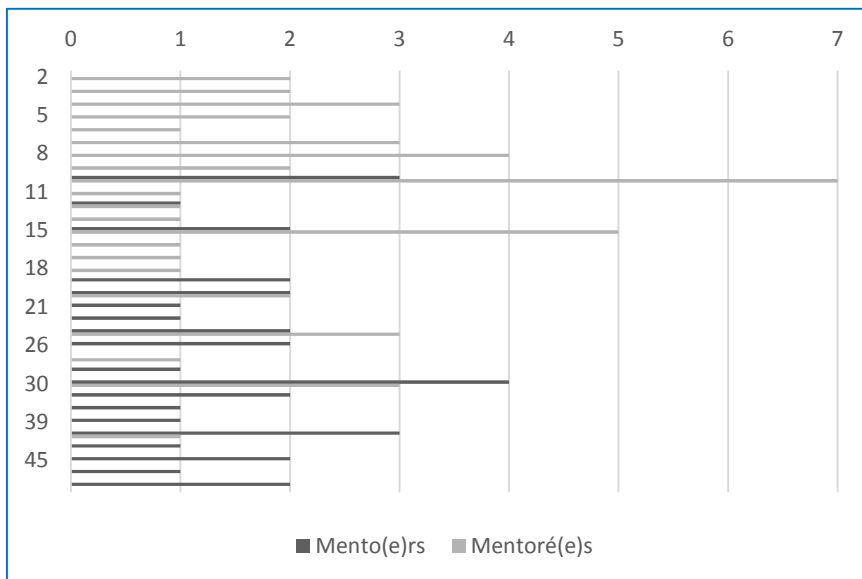
## Situation professionnelle

Quel est le titre de votre poste actuel ou du dernier poste occupé ? (N=70)

Cadre, direction, coordination	51
Professionnel, consultant	13
Créateur	5
Enseignant	1

73 % des répondants occupent un poste de direction dans un organisme culturel ou d'un autre secteur alors que 19 % sont des professionnels ou des consultants.

**Combien d'années d'expérience avez-vous dans le secteur culturel ? (N=82)**



**Expérience dans le secteur culturel**

Le nombre d'années d'expérience des mentor(e)s varie de 10 à 55 ans, alors que celui des mentoré(e)s s'établit entre 2 à 40 ans. L'expérience médiane des mentor(e)s est de 28 années et celle des mentoré(e)s s'établit à 10.

**Disciplines et secteurs de travail**

Les mentor(e)s et mentoré(e)s du programme travaillent dans une diversité de disciplines et de secteurs des arts et des industries culturelles. Comme certains d'entre eux travaillent dans plus d'un secteur, le total dépasse le nombre de répondants. Les disciplines les mieux représentées sont le théâtre, la musique, les arts visuels et l'interdisciplinarité.

**Dans quelle discipline ou secteur travaillez-vous actuellement ou avez-vous travaillé lors de votre dernier emploi ? (N=82)**

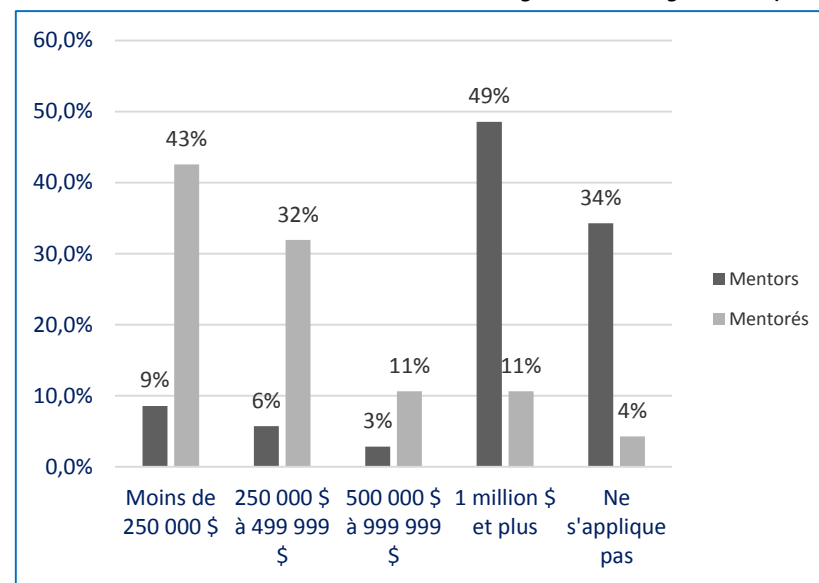
58	Arts de la scène	Musique	16
		Théâtre	16
		Danse	11
		Cirque	6
		Diffusion et festivals	9
36	Arts visuels	Arts visuels	12
		Musées	8
		Patrimoine	6
		Architecture	5
		Design	3
		Enregistrement sonore	2
20	Arts médiatiques, cinéma, Radio TV	Arts médiatiques	6
		Cinéma	5
		Multimédia	5
		Radio et télévision	4
17	Métiers d'art, interdisciplinarité, etc.	Interdisciplinarité	13
		Métiers d'art	4
13	Littérature, bibliothèques, périodiques	Livre	8
		Bibliothèques	4
		Périodiques	1
12	Autres secteurs sociaux	Autre	12



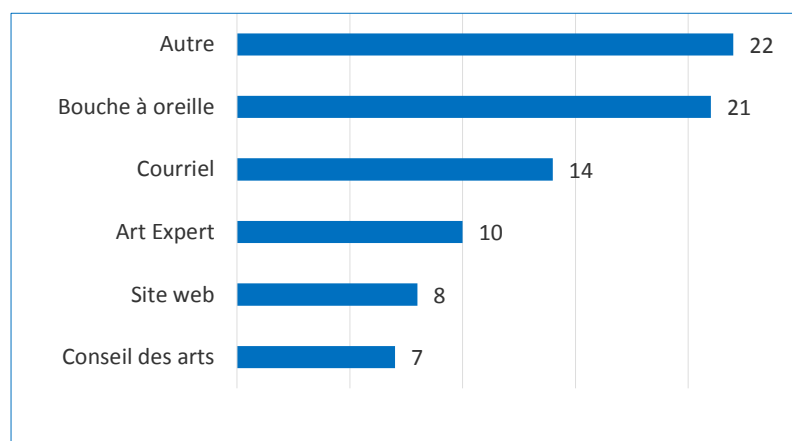
## Taille de l'organisme

La majorité des mentoré(e)s (43 %) travaille au sein d'organismes qui disposent d'un budget de moins de 250 000 \$ alors que la majorité des mentor(e)s occupent des fonctions au sein d'organismes ayant un budget de 1 million \$ ou plus.

Quel est le budget de votre organisme ? (N=82)



Comment avez-vous entendu parler du programme de Mentorat culturel la première fois ? (N=82)



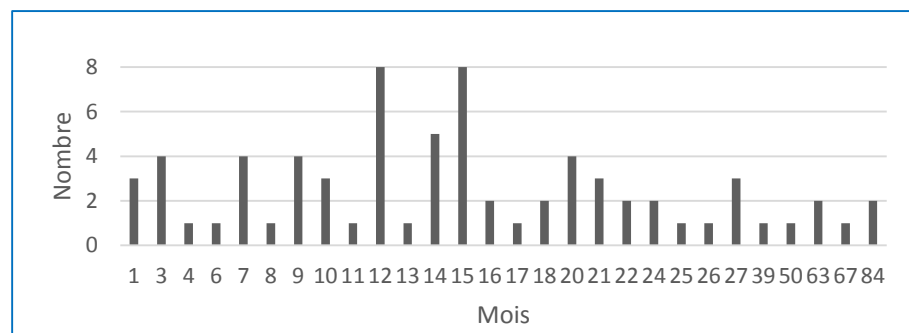
## Premier contact

Une majorité de répondants ont pris connaissance du Programme par le bouche-à-oreille et les envois par courriel. Les répondants qui ont choisi la réponse 'autre' sont pour la plupart des mentor(e)s qui ont été contactés par le responsable du Programme après avoir été suggérés par le Comité consultatif ou les mentoré(e)s.

## B. La relation mentorale

### Durée de la relation

*Durée de la relation mentorale (N=71)*



### Fréquence des rencontres

Quelle a été la fréquence des rencontres durant la relation mentorale ? (N=75)

Hebdomadaire	1
Bimensuelle	1
Mensuelle	30
Bimestrielle	11
Trimestrielle	14
Quadrimestrielle	6
Sporadique	12

Les relations mentoraies s'échelonnent entre 0 à 84 mois (7 ans), dont 2 d'entre elles depuis le début du Programme en 2007. La relation médiane se situe à 14 mois. La majorité des dyades (40 %) se rencontrent à une cadence mensuelle alors que 19 % se voient aux deux mois.

### Taux de satisfaction

Globalement, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de votre participation au programme? (N=75)

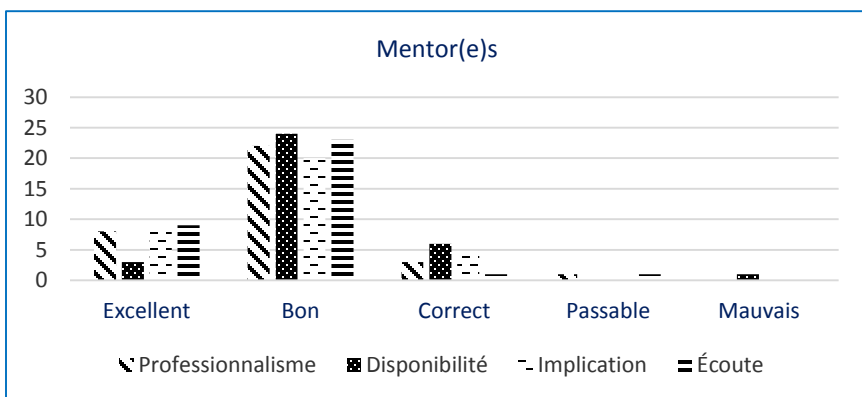
	Mentor(e)s	Mentoré(e)s
Extrêmement satisfait(e)	6	12
Très satisfait(e)	22	23
Un peu satisfait(e)	4	4
Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	1	1
Un peu insatisfait(e)	0	0
Très insatisfait(e)	1	0
Extrêmement insatisfait(e)	0	1

82 % des mentor(e)s sont extrêmement ou très satisfaits du Programme, alors que 85 % des mentoré(e)s le sont aussi. Le taux d'insatisfaction est très faible, à la fois chez les mentor(e)s et les mentoré(e)s.

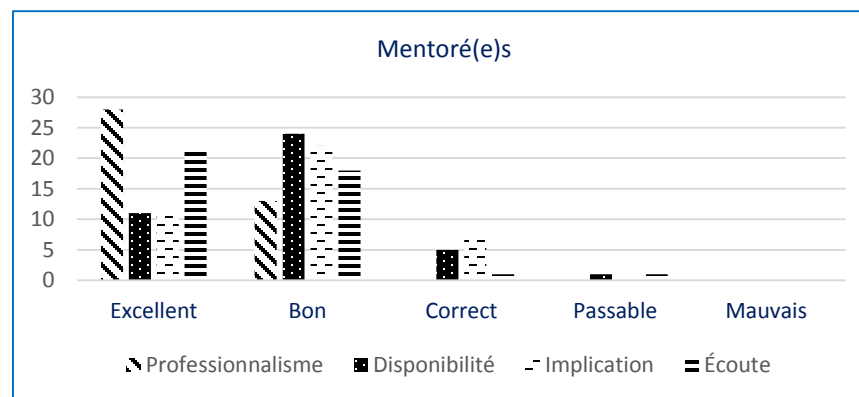
## Qualité de la relation

88 % des mentor(e)s jugent bons ou excellents le professionnalisme, la disponibilité, l'implication et la qualité de l'écoute et de la compréhension de leur mentoré(e), alors que 100 % des mentoré(e)s jugent excellent le professionnalisme de leur mentor, mais le pourcentage d'évaluation excellente ou bonne diminue à 83 % et 80 % pour la disponibilité et l'implication des mentor(e)s.

*Comment évalueriez-vous votre mentoré(e) quant à son professionnalisme, sa disponibilité, son implication, la qualité de son écoute et sa compréhension ? (N=34)*



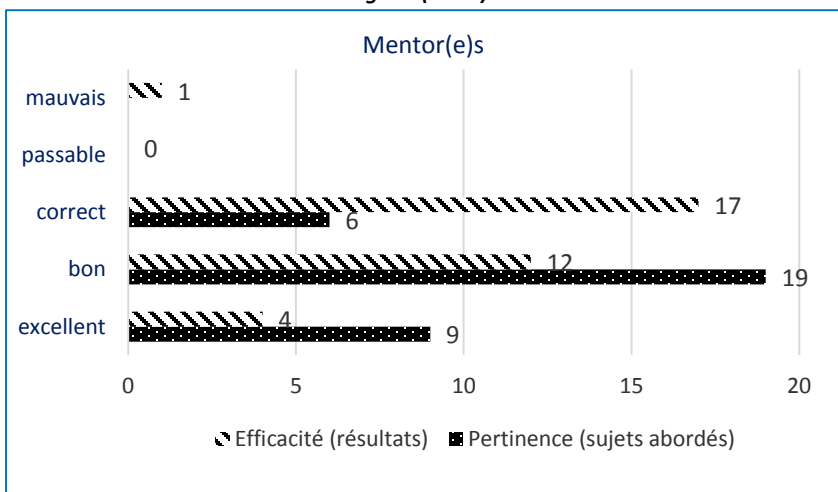
*Comment évalueriez-vous votre mentor(es) quant à son professionnalisme, sa disponibilité, son implication, la qualité de son écoute et sa compréhension ? (N=41)*



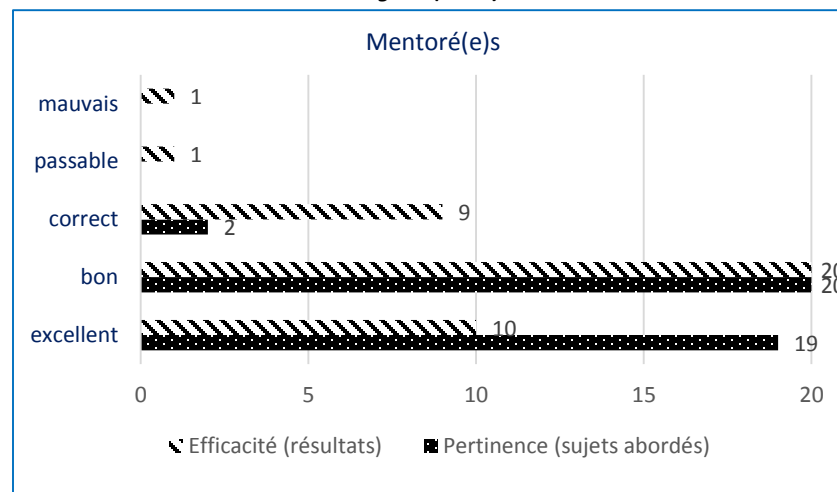
## Efficacité et pertinence des échanges

82 % des mentor(e)s jugent bonne ou excellente l'efficacité de leurs échanges, alors que 59 % évaluent comme 'bonne' ou 'excellente' la pertinence des sujets abordés. 73 % des mentoré(e)s jugent bonne ou excellente l'efficacité de leurs échanges, alors que 96 % évaluent comme 'bonne' ou 'excellente' la pertinence des sujets abordés. Trois personnes ont jugé inefficaces les résultats de leurs échanges.

*Comment évalueriez-vous vos échanges ? (N=34)*



*Comment évalueriez-vous vos échanges ? (N=41)*



---

## Décrivez ce que vous avez aimé le plus dans la relation mentorale (réponses classées par thème)

---

Sur le plan de l'**accompagnement**, un mentor a mentionné qu'il « a aimé accompagner la mentorée dans ses réflexions, observer ses réactions, valider ses intuitions...Nos discussions concernaient le développement de projet, les stratégies à privilégier, la planification, l'identification des personnes ressources et des benchmarks, etc. Sans faire le travail à sa place, je m'assurais qu'après notre entretien, elle était mieux outillée pour poursuivre, qu'elle y voyait plus clair ». Une mentorée a souligné qu'elle a « aimé les discussions sur le milieu, lui parler de mes ambitions et des différentes problématiques que je rencontrais dans mon milieu où l'entrepreneuriat n'est pas toujours valorisé ».

Sur le plan de l'**expertise**, « en tant que mentor, j'ai appris aussi beaucoup sur la similitude des enjeux de gestion malgré des domaines culturels différents. Ce fut pour moi une expérience extrêmement enrichissante ». Les mentoré(e)s ont noté « le partage des connaissances, l'évaluation et l'analyse du processus de gestion, les perspectives de travail à moyen terme, la possibilité d'échanger avec un professionnel d'expérience, de bénéficier de son recul, de ses conseils, ainsi que la possibilité d'obtenir de l'information précise, inaccessible autrement ». Un mentoré a ajouté : « J'apprécie le lien à la fois de transparence et de confidentialité. Une zone où il est possible d'échanger librement, sans souci d'être jugé ». Un mentor a également développé son expertise « dans un secteur culturel que je connaissais moins et collaboré avec un groupe très petit, mais très enthousiaste et efficace selon les moyens financiers ».

Sur le plan de la **perspective**, un mentoré a précisé : « Mon mentor m'a offert une grande disponibilité et une écoute attentive, et m'a permis de dédramatiser certaines situations, ou d'entrevoir des solutions à des problèmes propres à mon organisme culturel. Je lui en suis très reconnaissant. J'aurais peut-être aimé aller plus dans les détails avec lui, mais il m'a semblé évident après quelques mois que mon mentor était seulement mon mentor, et pas un consultant externe. En d'autres termes, je suis ravi de la confiance que m'a permis d'acquérir mon mentor, ainsi que de la manière dont ses conseils judicieux ont augmenté mes aptitudes professionnelles ». Un mentor ajoute qu'il faut « toujours faire la distinction entre le besoin du mentoré et le besoin d'affaires. Je soutiens une personne, pas une entreprise. Il faut donc toujours maintenir une certaine distance pour bien répondre au besoin sans faire de consultation cachée pour une entreprise ».

Sur le plan de la **qualité de la relation**, une mentorée souligne que « l'expérience qu'il partage avec moi sur des sujets divers, de mon choix, m'amène à reconsidérer mes points de vue, à me questionner, à sortir de mes opinions toutes faites. J'apprécie particulièrement le fait que c'est un véritable échange sur nos métiers, puisque lui-même me parle de son quotidien et de ses projets professionnels. Je sens que le mentor est véritablement là pour me soutenir ». Un autre mentoré précise : « La relation de mentorat m'apporte tout ce que j'espérais et même plus. Commencée sur une relation de type professionnel, elle évolue petit à petit vers une relation d'amitié, de confiance mutuelle où la confiance est possible : un vrai luxe dans la solitude, face aux problèmes, qu'infligent souvent les postes de direction ». Un mentor ajoute : « Le cadre de travail a permis d'établir une relation à plus long terme, dans laquelle j'ai la possibilité de mieux connaître l'organisme et les enjeux spécifiques de la mentorée et, à titre de mentor, de transmettre des habiletés en profondeur ». Par contre, une mentorée souligne : « Le projet était vaste et ciblait peu d'objectifs précis pour nous accorder plus de flexibilité. Le fait de devoir solliciter le mentor est un peu intimidant, bien que la personne choisie soit disponible lorsqu'on le demande...peut-être qu'un nombre minimum d'heures devrait être prévu. Cela pourrait contribuer à structurer les rencontres. Je crois que des affinités étaient présentes dès le début. Toutefois, une telle relation est fragile et doit être entretenue ».

Sur le plan de la **sélection**, un mentor précise : « La relation mentorale est stimulante pour le mentor quand le mentoré démontre des aptitudes évidentes à occuper et à se développer dans ses fonctions de direction dans le secteur culturel, qu'il ou elle a un esprit ouvert, des qualités de leadership, un bon jugement et une grande autonomie. J'ai la chance d'avoir deux mentorés qui répondent à ces critères ».

---

## Décrivez ce que vous avez aimé le moins dans la relation mentorale (réponses classées par thème)

---

Sur le plan de la **durée**, un mentor note qu'il n'y pas de terme indiqué dans la lettre d'entente mentorale.

Sur le plan de l'**expertise**, un mentor juge que « sa contribution a surtout été au niveau du développement d'affaires, de la gestion des ressources humaines et du financement ».

Sur le plan de la **priorité** accordée à la relation mentorale, une mentorée remarque que « dans ma vie professionnelle, je fais face à de nombreux défis. Mon mentor est excellent pour m'accompagner sur certains et moins sur d'autres. Comme on apprend à se connaître à travers chacune des rencontres, on a parfois perdu du temps sur des sujets qui n'étaient finalement pas tant dans le champ de compétences et d'intérêt du mentor. » Une mentore déplore aussi le manque « d'investissement dans la qualité de réflexion avant ou après les rencontres ou le travail nécessaire à faire progresser le mentoré ».

Sur le plan de la **qualité de la relation**, un mentoré précise : « J'ai trouvé difficile ou peu réussi à discuter des enjeux plus personnels face à mon travail (peurs, questionnements) en raison de la proximité de nos milieux professionnels respectifs. Aussi, malgré une grande ouverture de sa part, je n'osais pas trop lui "demander" du temps pour moi. Je pense qu'avec un peu moins de timidité de ma part, il aurait été possible de développer une relation plus enrichissante ».

Sur le plan de la **sélection du mentor**, une mentore souligne que « la rencontre a été très brève, avec un cadran sur le coin de la table pour mesurer le temps, dans un café sans âme, mais proche de son travail. Je n'ai senti ni grand intérêt ni disponibilité de la part du mentor même s'il ne fait pas de doute qu'il a une grande expertise dans le domaine. Ne connaissant pas bien les modalités d'un mentorat, je n'ai pas su cibler la particularité de ma demande pour aller chercher l'expertise offerte. La rencontre m'a paru très décevante et le mentor pas très soutenant ».

---

## C. Le programme

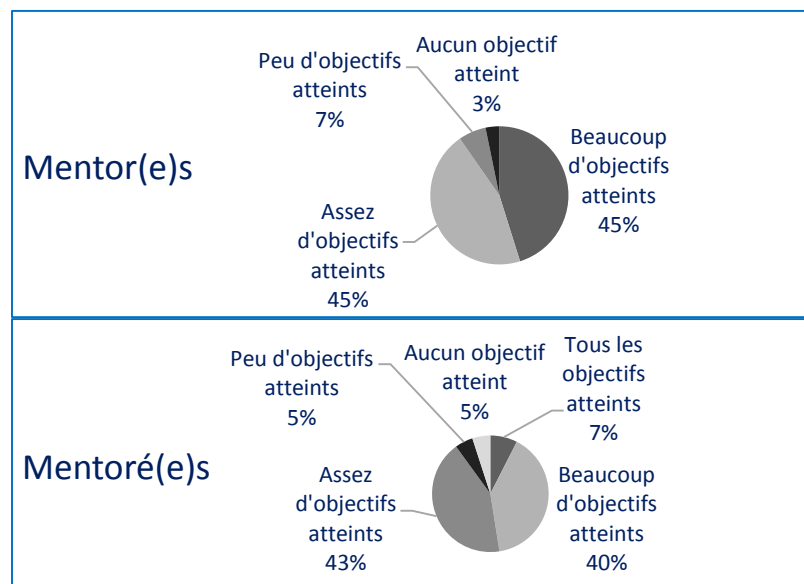
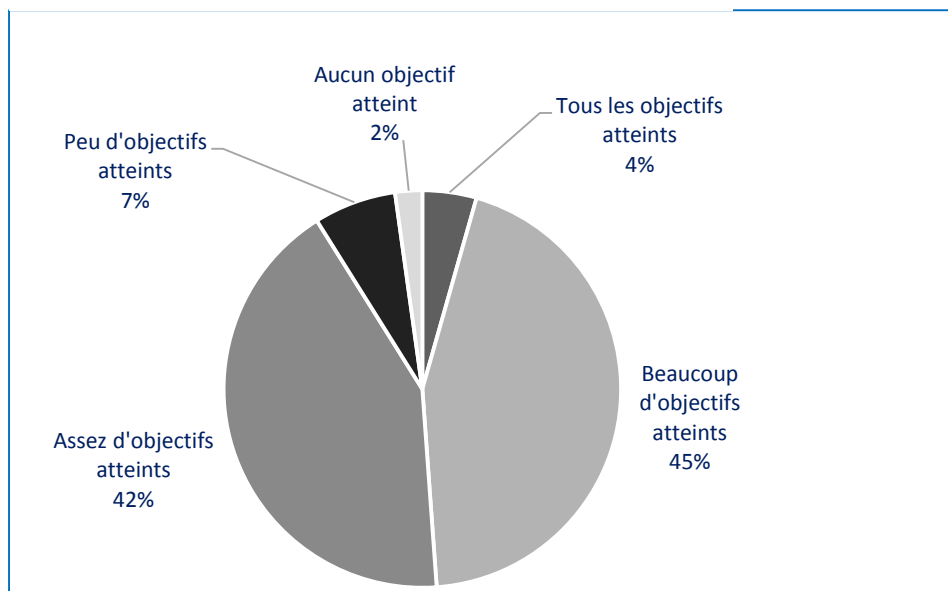
**Dans quel(s) domaine(s) se situaient vos objectifs au début de vos rencontres ? (N=71)**



Comme les 71 répondants à cette question pouvaient identifier plus d'un domaine, 277 domaines d'intervention ont été nommés : 27 % touchent le management, 23 % le marketing, 16 % chacun pour les ressources humaines et la gouvernance, 10 % le financement et 8 % les autres secteurs de gestion.

91 % des répondants ont identifié avoir atteint assez, beaucoup ou tous leurs objectifs. Le taux de satisfaction quant aux objectifs est similaire chez les mentor(e)s et les mentoré(e)s.

**Dans quelle mesure estimez-vous avoir atteint vos objectifs ? (N=71)**



---

### En fonction de vos objectifs, quel a été l'impact le plus important de vos rencontres, à titre personnel ? (réponses classées par thème)

---

Sur le plan de la **confiance**, des mentorés ont souligné une « réduction de l'anxiété grâce à l'acquisition d'outils pour gérer les situations difficiles », une diminution du « stress parce que j'ai pu échanger et sortir de mon isolement » et « le soulagement et le plaisir d'avoir une mentore pour passer à travers une période de questionnement et de prise de décision importante ». Les liens de confiance ont aussi permis à certaines dyades de rester en contact pour faire le point au-delà de la relation.

Sur le plan de la **découverte**, la relation mentorale a permis « l'amorce d'une réflexion d'orientation professionnelle » chez une mentorée et une redécouverte, chez un mentor, que le mentorat est « très formateur pour moi et très intéressant comme type de relation. Je reçois aussi beaucoup de la part du mentoré ».

Sur le plan de l'**expertise**, plusieurs mentors soulignent avoir appris à « bien maîtriser l'art de mentorer », « développer une écoute en fonction du mentorat » et que « le processus de transmission implique une actualisation des connaissances, très agréable dans un contexte où, à titre de mentor, l'on est extérieur à la problématique; de voir la mentorée s'approprier des stratégies avec efficacité, et en tirer des résultats concrets est également très satisfaisant ». Du côté des mentorés, on souligne « la possibilité d'apprendre et de comprendre en "faisant" ; l'action entraînant la réflexion - et la réflexion l'action, dans une interconnectivité, ce qui m'a permis d'assumer de prendre des risques et de me "jeter à l'eau" - j'ai donc pu développer différents outils stratégiques et surtout, j'ai pu améliorer ma confiance en moi et mon "capital courage" ».

Sur le plan de l'**orientation**, des mentorés soulignent que « les commentaires et conseils prodigués par ma mentore m'aident progressivement à évoluer dans mon métier/poste et m'encouragent dans mon cheminement professionnel » et que la relation permet « d'aligner le tir à chaque fois, de 'focuser' davantage vers ce que je veux vraiment ».

Sur le plan de l'**utilité** de la relation mentorale, un mentor souligne : « Je tire une satisfaction à redonner au prochain et à m'impliquer dans le développement du sens de communauté dans mon milieu professionnel », alors qu'une autre mentionne sa « satisfaction personnelle et professionnelle de pouvoir partager les connaissances et faire une différence positive dans la vie professionnelle d'une autre personne ». Du côté des mentorés, les connaissances des mentors en gouvernance, évaluation des risques, alliances stratégiques, gestion du stress, planification et immobilisation sont citées, de même que leur expertise dans leur domaine artistique.

---

### Pour les mentor(e)s, le programme a-t-il changé votre perception des enjeux actuels de la gestion des arts et de la culture ? Donnez un exemple.

---

Sur le plan de l'**apport du mentorat**, un mentor précise « se rendre compte que les enjeux spécifiques sont très invalidants dans les organismes et qu'une vision externe et neutre débloque les choses extrêmement rapidement. Le mentorat devrait faire partie d'une stratégie d'entreprise comme levier de réflexion rapide et d'accompagnement des changements. Le mentoré devient plus fort pour défendre de nouveaux apports, des solutions innovantes et ainsi contribue à l'amélioration de l'organisation dans laquelle il agit ». Un autre souligne que « le programme devient un prétexte, une "opportunité encadrée" de mettre en place une relation professionnelle qui risque de durer tout au long d'une carrière; le milieu artistique fonctionne beaucoup avec l'évaluation par les pairs : avoir l'expérience d'une relation mentor/mentoré, nous rend de meilleurs évaluateurs, critiques de notre milieu professionnel ».

Sur le plan des **défis** des petits organismes, plusieurs mentors ont noté mieux percevoir les défis du financement privé, de l'instabilité du financement par projet, de la vulnérabilité financière et de l'insécurité professionnelle des jeunes gestionnaires, de la difficulté à percer de nouveaux marchés et de l'importance de former la relève.

---

---

### Pour les mentoré(e)s, dans quelle mesure le programme a-t-il eu un impact sur la gestion de votre organisme ? Donnez un exemple.

---

Sur le plan des **aptitudes**, les mentorés ont signifié que la relation mentorale leur a permis de « prendre le recul nécessaire pour cibler mon chemin dans mon milieu et gagner de la confiance en mes capacités », « de porter un regard extérieur sur l'organisme et de prendre les choses moins personnellement », « d'établir une liste des priorités qui tient compte de sa vie personnelle lorsqu'il faut conjuguer le travail avec la famille ».

Sur le plan des **connaissances**, les mentorés ont souligné avoir appris à concevoir un plan de développement international, rédiger un plan de communication, l'aligner sur le plan stratégique de l'organisme, former un CA cohérent, intégrer de nouvelles personnes, rédiger des offres d'emploi, trouver un équilibre dans la triade CA, DG et membership, organiser des activités-bénéfices avec le CA, revoir l'image de marque, mieux planifier la résolution de problèmes liés à un projet d'immobilisation.

Sur le plan du **réseautage**, des mentorés ont noté que le mentorat « a permis de rencontrer de nombreuses personnes, car mon mentor m'a ouvert des portes », de « multiplier les ressources, ouvrir notre réseau » et de « saisir de meilleures opportunités pour l'organisation ».

Sur le plan des **ressources humaines**, une mentoré a observé que le mentorat lui a permis « d'aborder les sujets qui me préoccupaient le plus dans l'organisation et que je ne pouvais aborder avec personne d'autre : comment gérer les conflits, les frustrations, les manques de motivation, les manques de performance, les licenciements et les démissions. Autant de questions qui font la santé et l'efficacité d'une équipe de travail ». Une autre a eu « la chance d'observer une directrice générale à l'action, ... ses habitudes de communications transparentes avec son équipe, de l'art de déléguer les tâches aux personnes concernées, de la prise de décision rapide et donc d'analyse rapide des enjeux, de la confiance accordée aux membres de son équipe ainsi que de sa vision; ainsi, j'ai pu développer de meilleures habitudes de gouvernance, surtout en ce qui concerne les communications avec mon équipe ». Une dernière a noté : « ma mentore m'a accompagnée dans une transition de travail importante et m'a appuyée dans mes démarches; elle a mis des mots sur des intuitions reliées à un processus de transition et m'a suggéré des actions à prendre ».

---

### Avez-vous des commentaires ou suggestions pour améliorer le programme ? Précisez.

---

Sur le plan de l'**accompagnement**, des mentorés suggèrent une rencontre ou un atelier de démarrage au début de la relation pour aider à préciser les attentes des mentorés avant de rencontrer leur mentor. D'autres notent de façon positive le soin accordé au processus d'appariement.

Sur le plan du **coaching**, des mentors suggèrent qu'ils puissent avoir accès à des notions de coaching pour les outiller. Plusieurs soulignent l'importance des histoires de cas, entre autres par des capsules vidéo.

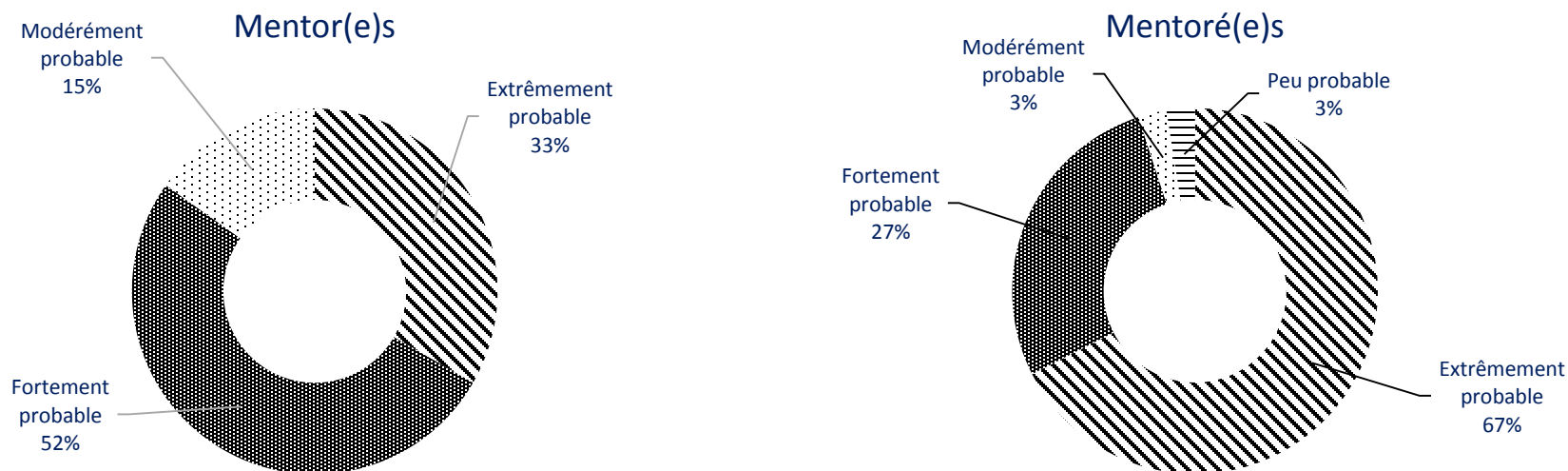
Sur le plan de la **durée**, un mentor suggère qu'une durée précise (1 an renouvelable) soit inscrite dans la lettre d'entente.

Sur le plan de la **flexibilité**, les mentors et mentorés apprécient la formule souple proposée par le programme.

Sur le plan du **suivi**, des mentors suggèrent qu'un suivi annuel soit effectué auprès des mentors et mentorés afin de suivre leur parcours (satisfaction de la relation, changement de poste, fin du mentorat)

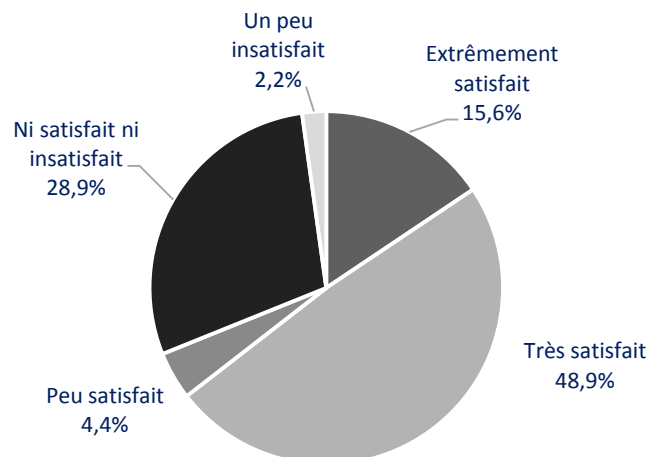


**Dans quelle mesure est-ce probable que vous recommandiez le programme à vos collègues ? (N=73)**



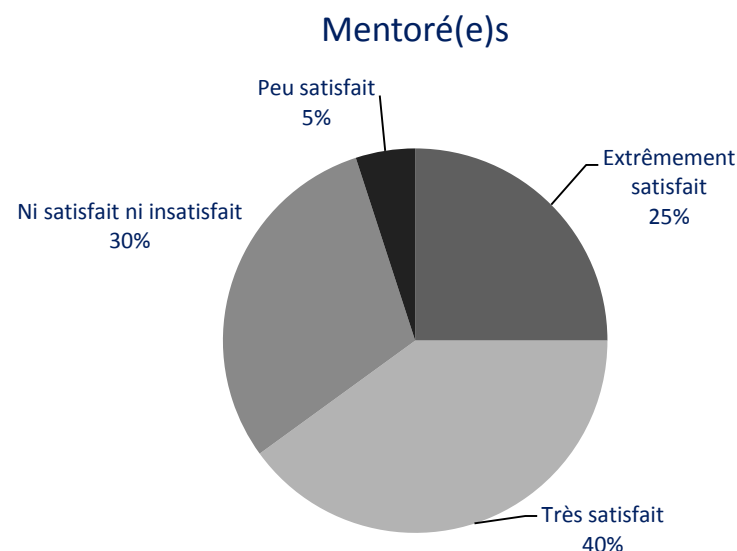
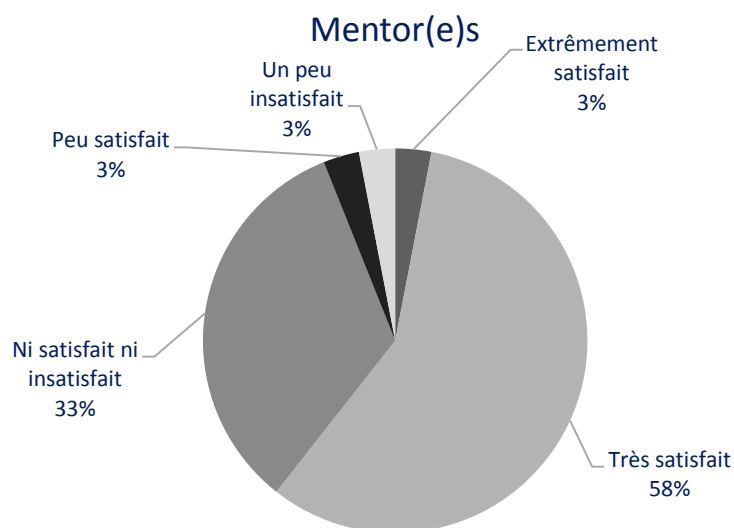
85 % des mentor(e)s et 94 % des mentoré(e)s considèrent extrêmement ou fortement probable qu'ils recommandent le programme à leurs collègues.

**Êtes-vous satisfait du soutien que vous a apporté le personnel de HEC Montréal (à partir de 2012) ou d'ArtExpert (avant 2012) ? (N=73)**



64 % des répondants se considèrent extrêmement ou très satisfaits du soutien apporté par le personnel de HEC Montréal ou d'ArtExpert, alors que 7 % sont un peu ou peu satisfaits.

Le taux élevé de satisfaction s'élève à 61 % chez les mentor(e)s et à 65 % chez les mentoré(e)s alors que le taux d'insatisfaction est de 6 % chez les mentor(e)s et de 5 % chez les mentoré(e)s.



**Si c'était à refaire, aborderiez-vous la relation mentorale de la même façon ou différemment ?  
Précisez. (N=73)**

	Mentor(e)s	Mentoré(e)s	Total
Oui	24	22	63 %
Peut-être	7	12	26 %
Non	2	6	11 %
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

Globalement, 63 % des répondants aborderaient une relation mentorale de la même façon qu'ils l'ont fait, alors que 11 % le feraient différemment et que 19 % sont indécis. Le pourcentage d'adéquation monte à 73 % chez les mentor(e)s, alors que la part des indécis est plus élevée chez les mentoré(e)s à 30 %.

#### 4. Conclusion et recommandations

À la suite de l'enquête menée auprès de 82 mentor(e)s et mentoré(e)s, un rapport préliminaire a été déposé et étudié par le Comité consultatif du Programme.

Le Comité a formulé les recommandations suivantes, si les ressources le permettent :

- a) Constatant le taux de satisfaction élevé des mentor(e)s et mentoré(e)s, le programme doit continuer d'être géré avec flexibilité, avec une attention particulière donnée au processus d'appariement ;
- b) Une rencontre de démarrage devrait être offerte aux mentoré(e)s au début de la relation pour les aider à préciser leurs attentes avant de rencontrer leur mentor et leur suggérer de tenir un journal de bord; cette rencontre servirait aussi à clarifier les principes de confidentialité, de volontariat et de conflit d'intérêts;
- c) De la formation en coaching devrait être disponible pour les mentor(e)s afin de les soutenir au besoin ;
- d) Un sondage annuel devrait faire le point sur la relation mentorale (satisfaction de la relation, changement de poste, fin ou renouvellement du mentorat); ce sondage permettrait de tenir à jour les disponibilités des mentor(e)s ;
- e) La lettre d'entente devrait être établie sur un terme d'un an, renouvelable, permettant aux mentor(e)s comme aux mentoré(e)s de renouveler formellement leur relation.