

PROJET PILOTE: MAILLAGES ET MENTORAT

Pour favoriser l'accès universel à une offre alimentaire de qualité

Organiser, animer et documenter
les retombées d'activités de maillage
et de mentorat

Groupe de travail sur l'accès universel à une offre
alimentaire de qualité

— CRÉDITS

SUIVIS ET RÉDACTION

Maxime Gaboriault-Boudreau, Conseiller en systèmes alimentaires de proximité, Vivre en Ville

RECHERCHE ET RÉVISION

Benjamin Docquiere, Conseiller en aménagement et urbanisme, Vivre en Ville

COORDINATION ET RÉVISION

Chantal de Montigny, Coordinatrice – Systèmes alimentaires de proximité, Vivre en Ville

Vincent Galarneau, Directeur – Systèmes alimentaires de proximité, Vivre en Ville

CONSULTATION ET RÉVISION

Groupe de travail sur l'accès universel à une offre alimentaire de qualité, plus particulièrement en révision :

Léa Laflamme, MSSS

Lyne Royer, Équiterre

ÉDITION

CORSAIRE Design Communication Web

DATE DE PUBLICATION

Avril 2023

En partenariat avec :



À propos



La **table québécoise sur la saine alimentation** (TQSA) est un réseau d'une quarantaine d'organisations diversifiées, mobilisé pour mettre à profit leurs expertises et leurs ressources en faveur d'actions collectives en matière de saine alimentation. Le mandat de la TQSA est de :

- Faciliter la concertation des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux qui en sont membres ;
- Renforcer la cohésion entre les membres ;
- Évaluer la situation en matière de saine alimentation au Québec et les enjeux en découlant ;
- Proposer des mesures structurantes ;
- Planifier et mettre en œuvre des projets conjoints prometteurs en matière de saine alimentation.



Organisation d'intérêt public, Vivre en Ville contribue, partout au Québec, au développement de collectivités viables, œuvrant tant à l'échelle du bâtiment qu'à celles de la rue, du quartier et de l'agglomération.

Par ses actions, Vivre en Ville stimule l'innovation et accompagne les instances décisionnaires, les professionnel·les et les citoyen·nes dans le développement de milieux de vie de qualité, prospères et favorables au bien-être de chacun·e, dans la recherche de l'intérêt collectif et le respect de la capacité des écosystèmes.

Polyvalente, rigoureuse et engagée, l'équipe de Vivre en Ville déploie un éventail de compétences en urbanisme, mobilité, verdissement, design urbain, politiques publiques, efficacité énergétique, systèmes alimentaires, etc. Cette expertise diversifiée fait de l'organisation un acteur reconnu, tant pour ses activités de recherche, de formation et de sensibilisation que pour son implication dans le débat public et pour ses services de conseil et d'accompagnement.

TABLE DES MATIÈRES

MISE EN CONTEXTE	6
Raison d'être du projet	6
Contenu du rapport	6
Mentorat : définitions	7
Distinctions dans les définitions	7
ACTIVITÉS RÉALISÉES	8
1.1 Planification et préparation	9
1.2 Sélection des participant·es et démarrage	10
1.3 Activités de mentorat	12
1.4 Évaluation des retombées	13
ACCOMPLISSEMENTS ET RECOMMANDATIONS	14
2.1 Accomplissements du mentorat	15
2.2 Recommandations	19
CONCLUSION	28
Références	32
Formulaire de communication d'intérêt	33

MISE EN CONTEXTE

RAISON D'ÊTRE DU PROJET

Dans son rapport *l'Accès universel à une offre alimentaire de qualité au Québec: Actions, besoins et collaborations intersectorielles*, le Groupe de travail sur l'accès universel à une offre alimentaire de qualité (GTAO) de la Table québécoise sur la saine alimentation (TQSA) recommande de «faciliter les maillages à l'intérieur et entre les différents secteurs» et met en lumière la pertinence d'organiser des activités de maillages et de mentorat entre les porteur-euses d'actions similaires, œuvrant dans différentes régions (Vivre en Ville et Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire, 2021).

C'est pour répondre à cette recommandation, dans le cadre de la mesure 4.1 de la *Politique gouvernementale de prévention en santé 2015-2025* (PGPS – Gouvernement du Québec, 2016), que Vivre en Ville a été mandatée par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS) pour mettre en œuvre une initiative de la TQSA, soit celle de coordonner l'organisation, l'animation et la documentation des retombées d'activités de mentorat, dans un secteur d'activité ciblé, en contexte intersectoriel. L'objectif est d'expérimenter une méthode qui pourrait contribuer à étendre la portée et l'efficacité d'actions prometteuses visant à améliorer l'accès universel à une offre alimentaire de qualité dans certains secteurs d'activité névralgiques.

Le projet *Maillages et mentorat pour favoriser l'accès universel à une offre alimentaire de qualité*, réalisé par Vivre en Ville avec l'appui du GTAQ, visait ainsi à :

- Identifier des leaders sectoriels susceptibles de partager leur expérience auprès de leurs pairs ;
- Susciter l'émulation entre les acteur-trices d'un même secteur d'activités dans différentes régions du Québec ;
- Expérimenter une approche de type mentorat par un pair reconnu dans son secteur d'activité ;
- Accompagner et documenter les retombées des activités de mentorat sur la capacité d'agir des personnes participantes.

Ce projet se conclut avec le présent rapport sur les retombées des activités de maillage et de mentorat organisées par Vivre en Ville à l'été et à l'automne 2022.

CONTENU DU RAPPORT

Ce rapport présente les activités réalisées dans le cadre du projet pilote *Maillages et mentorat*, les apports du projet, et se conclut avec des recommandations basées sur les points forts et difficultés rencontrés et sur l'appréciation des participant-es.



MENTORAT : DÉFINITIONS

Pour bien documenter et analyser les retombées du projet, il importe de partager certaines définitions et balises d'analyse communes.

Le mentorat se définit comme un mode d'accompagnement volontaire, une relation d'apprentissage temporaire fondée sur la réciprocité et le respect mutuel entre la personne expérimentée (la personne mentore) reconnue et crédible dans son milieu, capable d'écouter et de fournir de la rétroaction utile et une personne moins expérimentée (la personne mentorée), ouverte à l'apprentissage, intéressée à son développement professionnel et capable de tirer profit des savoirs et des défis proposés par la personne mentore.

Dans cette relation sans lien hiérarchique, la personne mentore partage sa vision, ses savoirs, son expertise et ses contacts pertinents, et elle soutient la personne mentorée dans son rôle et ses perspectives de développement professionnel, tout en améliorant ses propres compétences relationnelles (Guay et Lirette, 2003).

La relation d'apprentissage volontaire, à caractère confidentiel, peut être formelle ou informelle et suppose de part et d'autre de la confiance, du respect et de la réciprocité. Notons que le caractère confidentiel sera maintenu dans ce rapport et qu'aucune organisation ne sera nommée ou décrite de manière à être identifiée. Sur le plan théorique, le mentorat s'inspire des théories du comportement organisationnel : la communication, la motivation, le leadership, etc. Dans les meilleures conditions, il permet une consolidation de l'identité professionnelle, un approfondissement de la confiance en soi, une acquisition de compétences relationnelles et de leadership (Guay, 2012).

DISTINCTIONS DANS LES DÉFINITIONS

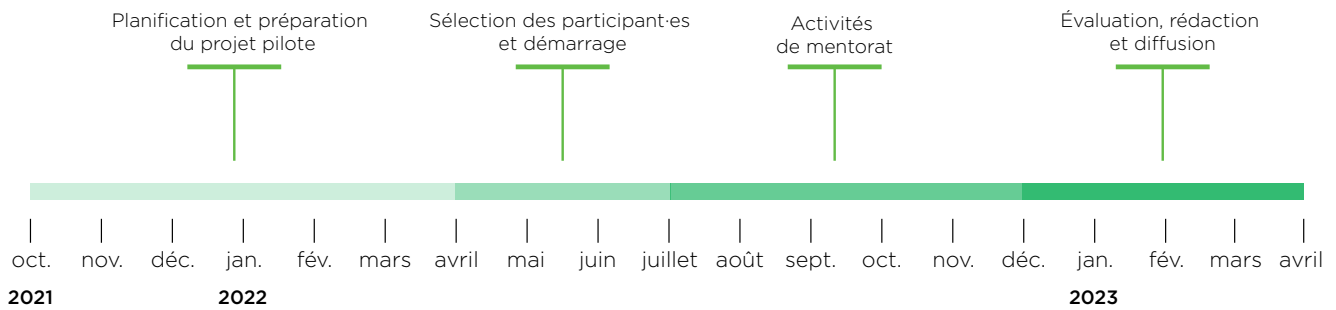
Il peut arriver que certain-es confondent le mentorat avec d'autres formes d'accompagnement. Pour avoir les idées claires, voici ce que le mentorat n'est pas (Beaudry, 2011) :

- × **du tutorat** : contrairement au tutorat qui désigne l'acquisition de connaissances académiques dans un contexte éducatif, le mentorat participe à l'apprentissage de compétences sociales sur une plus longue période en dehors des carcans scolaires.
- × **du coaching personnel** : le coaching se concentre sur les savoir-faire, alors que le mentorat est une approche holistique qui aborde en sus les savoirs et les savoir-être. Les changements qui résultent de l'accompagnement dans le cadre du mentorat sont plus vastes que la simple performance individuelle, qui est l'objet du coaching. Il s'agit d'impacter positivement le milieu par l'acquisition de compétences. De plus, il peut y avoir une relation hiérarchique dans le coaching, alors qu'elle est à proscrire du mentorat afin d'assurer la confidentialité et la confiance mutuelle.

ACTIVITÉS RÉALISÉES

1

La réalisation du projet pilote *Maillages et mentorat* s'est échelonnée sur un peu plus d'un an, de l'élaboration de la proposition et de sa première présentation au GTAQ à l'automne 2021, jusqu'à la diffusion des résultats au printemps 2023. La ligne du temps qui suit présente les grandes étapes: planification et préparation du projet (automne 2021 et hiver 2022), sélection des personnes mentorées et mentores (printemps 2022), activités de mentorat (été et automne 2022), évaluation des retombées du projet, rédaction et diffusion du rapport (automne 2022 et hiver 2023). Ces étapes sont détaillées ci-après.



1.1 PLANIFICATION ET PRÉPARATION

Entre 2021 et 2022, différents travaux visant à favoriser l'accès universel à une offre alimentaire de qualité au Québec, dont l'étude sur les actions, besoins et collaborations intersectorielles et l'animation de communautés de pratique portées par Vivre en Ville et les TIR-SHV, ont mis en lumière des besoins spécifiques de maillage et mentorat.

Quelques propositions de scénarios de maillage-mentorat ont été soumises au GTAQ agissant à titre de comité consultatif en novembre 2021. Dans le cadre du projet pilote *Maillages et mentorat*, la thématique suivante a été identifiée comme névralgique pour améliorer l'accès universel à une offre alimentaire de qualité:

OPTIMISATION DU RÉEMPLOI ALIMENTAIRE EN MILIEU COMMUNAUTAIRE

Ce secteur est au cœur de l'enjeu d'accès afin d'éviter les inégalités sociales de santé. Par ailleurs, les acteur-trices communautaires ont démontré, au cours des communautés de pratiques en réemploi alimentaire¹, le désir de se perfectionner et d'optimiser leurs pratiques en approvisionnement et gestion alimentaire, de même qu'accroître la coopération, le partage des ressources et leurs connaissances en économie sociale, afin de pérenniser leurs actions. Ce secteur a également besoin d'un soutien important pour pallier au manque de ressources financières, matérielles et humaines et peut donc grandement bénéficier de maillages et de mentorat afin d'aller plus loin.

1. Dans le cadre du Plan d'action interministériel 2017-2021 de la Politique gouvernementale de prévention en santé, en lien avec la mesure 3.1 - Favoriser l'accès physique et économique à une saine alimentation, particulièrement dans les communautés défavorisées ou isolées géographiquement - le projet Nourrir tous les milieux a organisé quatre communautés de pratiques en réemploi alimentaire.

1.2 SÉLECTION DES PARTICIPANT·ES ET DÉMARRAGE

Appel de candidatures

Grâce à la communauté de pratique en réemploi alimentaire et aux liens établis entre Vivre en Ville et les porteur·euses d'initiatives locales, il a été relativement facile d'entrer en contact et de recruter de futures mentoré·es. Ce recrutement a débuté à la fin du mois de mars 2022 lors d'une rencontre de communauté de pratique et par l'entremise d'un formulaire de communication d'intérêt. Plusieurs partenaires, notamment au sein de la TQSA, du GTAQ et des directions de santé publique (DSP) ont proposé des organismes pertinents au sein desquels

œuvre des mentor·es et mentoré·es potentiels et ont diffusé l'information concernant le projet ainsi que son formulaire de communication d'intérêt.

Tout au long du projet, le GTAQ a été consulté sur divers sujets : le plan du projet, les critères pour la sélection des mentoré·es, les mentor·es possibles, la sélection des projets retenus pour le mentorat, etc. (voir tableau 1).

Tableau 1 - Résumé des consultations auprès du GTAQ

DATE	SUJET ABORDÉS
2 novembre 2021	Scénarios de maillages-mentorat – Meilleurs choix et suggestions
17 février 2022	Plan du projet : <ul style="list-style-type: none">- Critères pour le choix des mentoré·es- Choix des mentor·es – Processus et suggestions- Type et mode de contribution des membres du GTAQ au projet
21 avril 2022	<ul style="list-style-type: none">- Sélection des projets de mentorat – Avis et recommandations- Pertinence d'une entente entre mentor·es et mentoré·es- Choix de mentor·es adaptés aux projets déposés – Suggestions
8 septembre 2022	Constats préliminaires sur les défis et retombés – Occasion de partage et recommandations
2 février 2023	Recommandations et rapport final du projet pilote – Commentaires et suggestions

Le formulaire de communication d'intérêt (cf. *Annexe*, p. 32) comprenait des questions ouvertes pour permettre d'évaluer les candidatures en fonction des critères présentés au tableau 2. Ces critères ont été proposés par l'équipe de Vivre en Ville puis ajustés sur la base d'échanges avec le GTAQ. Ces critères considéraient entre autres le fait qu'une personne mentorée doit être ouverte au changement et à l'amélioration des ses pratiques pour recevoir positivement les recommandations de la personne mentore (Mentorat Québec, s. d.) et que le projet mentoré doit avoir atteint une certaine maturité pour pouvoir tirer le plus de bénéfices du programme de mentorat (Légaré et Trudeau, 2021).

Tableau 2 : Critères de sélection des projets mentorés

CRITÈRES DE SÉLECTION DES PROJETS MENTORÉS
✓ Objectifs d'accès universel à une offre alimentaire de qualité
✓ Relié à l'optimisation du réemploi alimentaire en milieu communautaire
✓ Projet de qualité (maturité, stratégies, viabilité, complémentarité, innovation)
✓ À une étape où le mentorat aidera
✓ Ouverture à revoir ses façons de faire
✓ Potentiel d'avoir un impact substantiel dans le milieu (volumes d'aliments, liens, expertise...)
✓ Contexte intersectoriel en alimentation, partenariat

Sélection des mentoré-es et mentor-es

Parmi les dix projets pour lesquels un formulaire de manifestation d'intérêt a été complété en avril 2022, quatre projets d'organismes communautaires en réemploi alimentaire se démarquaient au regard des critères énoncés ci-avant et ont été retenus. Notamment, ils répondaient tous aux conditions suivantes :

- ✓ viser à favoriser l'accès à des aliments sains à des populations vulnérables ;
- ✓ être déjà établi depuis plusieurs années et avoir obtenu des résultats importants en matière d'aliments distribués ;
- ✓ impliquer plusieurs partenaires de différents milieux dans leur région spécifique ;
- ✓ être prêt à ajuster leurs pratiques en fonction des recommandations du mentorat.

Les besoins exprimés par les mentoré-es potentiel·les à cette étape ont permis de les regrouper en deux thématiques plus spécifiques :

Logistique

Les deux personnes, en position de direction ou de coordination, des organismes mentorés, de la thématique Logistique présentaient un besoin plus technique : optimisation du transport, du tri et de l'entreposage d'aliments, de l'utilisation de véhicules ; mutualisation d'équipements.

Synergies

Les deux personnes mentorées de la thématique Synergies avaient pour objectif d'explorer des pistes de développement pour leur projet : créer des synergies entre les différents volets du projet, repenser certains volets et voir quels partenaires solliciter et comment aborder ces derniers selon les orientations retenues.

Vivre en Ville a ensuite identifié une personne mentore pour chacune des thématiques à partir d'une liste de mentor·es potentiel·les et les a contactées une première fois en mai 2022. Cette liste de mentor·es potentiel·les a été établie par une recherche parmi les actrices et acteurs reconnu·es et les partenaires de Vivre en Ville en alimentation au Québec, puis alimentée par le GTAO et les répondants régionaux en santé publique. Les deux personnes contactées détenaient une riche expérience en lien avec le besoin commun des deux personnes mentorées de leur thématique, soit une personne dans la logistique de transport d'aliments (thématique Logistique) et une personne dans le développement stratégique et global en alimentation sur un territoire (thématique Synergies). Les deux personnes contactées ont accepté de participer au projet. Pour la thématique Logistique, deux personnes mentores se partageraient l'implication, selon qui des deux détenaient la meilleure expertise pour répondre aux besoins des personnes mentorées. Il était alors entendu

que les mentor-es offriraient une banque de 20 heures de mentorat, sous forme de rencontres, de partages d'outils et d'autres activités au besoin, au cours de la période de l'été à l'automne 2022. Ces heures seraient à partager entre les mentoré-es et pourraient être utilisées individuellement ou collectivement (par exemple lors de rencontres à trois).

Démarrage

Une fois l'ensemble des personnes participantes au projet confirmées, Vivre en Ville a demandé aux personnes mentorées, en juin 2022, des précisions sur le projet qui bénéficierait du mentorat, afin de donner une vision plus à jour aux mentor-es avant la rencontre de démarrage. Pour les personnes mentorées du thème Logistique, les besoins avaient peu changé en cours de route et restaient centrés sur des aspects techniques d'optimisation et de logistique.

Pour les personnes mentorées du volet Synergies, l'un des projets avait suspendu une partie de ses activités depuis avril en raison d'enjeux d'approvisionnement et de collaboration entre les partenaires. Le mentorat devait alors servir à répondre à ses enjeux. L'autre projet en était à embaucher une ressource à la coordination, et c'est cette personne qui aurait dû bénéficier du mentorat.

Les deux groupes ont pu chacun se rencontrer et échanger pour la première fois en juillet 2022, moments qui ont servi à faire connaissance, à préciser les attentes en lien avec les projets et le mentorat ainsi que l'expertise que les personnes mentores pouvaient partager. Il a été convenu dans chaque cas que les objectifs et étapes seraient établis lors des prochaines rencontres.

1.3 ACTIVITÉS DE MENTORAT

Les activités proprement dites de mentorat ont pu débuter peu de temps après les rencontres de démarrage en juillet 2022. Pour les deux groupes, les activités tout au long de la période ont principalement consisté en des rencontres d'échanges sur certains aspects des projets mentorés, enrichies de partage d'outils entre les rencontres qui faisaient parfois l'objet d'approfondissement durant une rencontre.

Les participant-es du groupe Logistique se sont rencontré-es à cinq reprises entre juillet et décembre 2022, lors de rencontres d'en moyennes deux heures. La première rencontre a servi à établir les thèmes et un calendrier pour les rencontres suivantes. Celles-ci ont été organisées autour des besoins communs des deux personnes mentorées pour lesquels la personne mentore détenait une expertise, puisque toutes les rencontres de ce groupe ont été faites collectivement, c'est-à-dire avec les deux personnes mentorées présentes.

Pour le groupe Synergies, il y a eu quatre rencontres de mentorat de juillet à novembre. Les deux premières se sont faites avec les deux mentoré-es et ont servi à établir un plan d'action et un calendrier pour chacun des projets en fonction des besoins soulevés à la rencontre de démarrage et précisés dans des communications ultérieures. L'idée était de voir quels thèmes étaient partagés afin d'organiser des rencontres collectives sur ces thèmes pour optimiser l'utilisation de la banque d'heures. Finalement, un des projets a souffert d'imprévu qui l'ont empêché de bénéficier du mentorat, notamment un délai dans l'embauche de la ressource qui devait recevoir le mentorat. Les deux dernières rencontres se sont donc déroulées seulement entre la personne mentore et l'autre mentoré. Les besoins du projet restant ont aussi évolué en cours de route. Ce faisant, la banque d'heures s'est écoulée plus lentement que prévu et il restait environ sept des 20 heures initialement prévues au moment de l'évaluation finale en décembre 2022. Il a été convenu avec les participant-es que ces heures pourraient être écoulées en fonction de l'évolution des besoins dans les mois à venir.

En ce qui a trait aux facteurs de succès et difficultés rencontrés, ils seront abordés au moment de faire des recommandations dans la section *2.2 Recommandations* (p. 19).

1.4 ÉVALUATION DES RETOMBÉES

L'évaluation des retombées par Vivre en Ville s'est faite de trois manières tout au long du projet :

1

des évaluations mensuelles

Les évaluations mensuelles consistaient en des questionnaires envoyés aux mentor·es et mentoré·es et qui portaient sur la progression des objectifs de départ des personnes mentorées, sur les facteurs de succès et les difficultés rencontrées, ainsi que sur l'appréciation générale du projet pilote. Il est rapidement apparu que le fait d'assister aux rencontres à titre d'observateur enrichissait grandement l'évaluation des retombées. Vivre en Ville a donc réservé du temps pour observer les rencontres de mentorat.

2

en assistant aux rencontres en tant qu'observateur

Cela s'est avéré fort utile, dans un premier temps d'avoir un regard externe sur la situation pour mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre et dans un second temps du fait que les participant·es au projet pilote étaient très occupé·es durant la période au cours de laquelle s'est déroulé le mentorat et n'avaient donc pas toujours le temps de compléter de façon étoffée les évaluations mensuelles.

une évaluation finale

L'évaluation finale auprès des mentor·es et mentoré·es a pris la forme de rencontres individuelles d'environ une heure en décembre 2022. Cette évaluation portait sur les résultats en termes d'apprentissages et d'atteinte d'objectifs, sur l'appréciation du projet pilote et sur les recommandations pour améliorer un programme de maillage et mentorat. Elle se basait aussi sur les constats préliminaires fournis avec les évaluations mensuelles. Les résultats des évaluations finales ont été validés par les participant·es et fournissent, avec les observations faites par Vivre en Ville durant les rencontres, la base des réalisations et recommandations présentées à la section suivante.

3

ACCOMPLISSEMENTS ET RECOMMANDATIONS



2.1 ACCOMPLISSEMENTS DU MENTORAT

Atteinte des objectifs

Une des clés de réussite connues du mentorat est que la raison d'être et les objectifs du programme soient clairs et cohérents avec les valeurs privilégiées par le milieu (Légaré et Trudeau, 2021). Bien que les objectifs des personnes mentorées aient évolué en cours de route, plusieurs avancements ont été rendus possibles grâce au projet pilote. Notamment, beaucoup d'outils ont été partagés par les mentores et ont permis aux personnes mentorées de surmonter certains obstacles. Ces outils sont présentés dans le Tableau 3 qui suit.



Tableau 3 : Outils partagés dans le cadre du projet maillages et mentorat

OUTILS PARTAGÉS SELON LA THÉMATIQUE DU MENTORAT

Logistique

- Application pour le calcul de la réduction des GES issue de la récupération de denrées
- Gabarit d'outils de gestion des risques et mesures d'atténuation et autres outils de développement social
- Guide de tarification sociale
- Guide pour l'organisation d'un événement écoresponsable
- Modèle de protocole d'entente de mutualisation de camions
- Présentation de formulaires de collecte de données pour noter les volumes de denrées récupérées, puis d'un tableau de compilation et d'outils de visualisation
- Guide de tri des aliments invendus récupérés
- Plan d'organisation de l'espace de tri des aliments récupérés

Synergies

- Plan d'action structuré par étapes pour chacun des projets des mentoré-es
- Ressources informatives sur la gouvernance et sur les systèmes alimentaires durables
- Sondage adapté pour cibler les enjeux d'implication de partenaires et augmenter leur adhésion
- Guide de gouvernance

À venir :

- Outil visuel pour recenser les initiatives sur le territoire par volet : production, transformation et distribution

Notons que le partage d'outils s'est aussi fait dans l'autre sens : une mentorée a partagé avec sa mentore et l'autre mentorée une liste d'outils qu'elle avait compilée dans le cadre d'un coaching reçu peu de temps avant.

Est-ce que c'est possible de partager ces documents ?
C'est très bien fait!

— Une mentorée sur la procédure de tri des aliments récupérés

Globalement, les outils partagés dans le cadre du projet *Maillages et mentorat* ont aidé de façon importante l'atteinte d'objectifs pour les projets mentorés, mais il ne s'agit pas du seul aspect du projet pilote qui ait eu des répercussions positives. On note entre autres l'importance de la qualité des échanges pour les avancements des personnes mentorées résumés ci-après.

Logistique

- Les rencontres et discussions ont permis de réorienter un des projets, qui n'était plus viable financièrement;
- Les échanges et outils sur la mutualisation des véhicules de transport de denrées ont répondu à des besoins concrets et seront bénéfiques pour d'autres organismes des régions des projets mentorés, qui pourront les utiliser;
- L'outil de calcul de GES facilitera certaines demandes de financement;
- Les échanges sur la rétention du personnel et le financement ont fourni des pistes de solution prometteuses pour les personnes mentorées;
- L'ensemble des outils et de trucs pratiques ont été fortement appréciés et permettront d'économiser beaucoup de temps (plutôt que de partir de zéro).

Synergies

- Le fait d'avoir à formuler et clarifier leurs objectifs en amont des activités de mentorat a aidé les personnes mentorées à s'organiser et à se structurer;
- Les plans d'action réalisés et proposés par la personne au commencement des activités de mentorat ont aidé à structurer les projets et organiser les étapes à franchir;
- Le sondage sur la mobilisation des partenaires a permis d'orienter plusieurs réflexions sur le projet d'une mentorée et d'aligner certaines orientations;
- L'expérience et les conseils de la personne sur les enjeux de gouvernance ont aidé aux problèmes de mobilisation des partenaires dans un des projets;
- La vue d'ensemble de la personne mentore, sa flexibilité et ses capacités organisationnelles ont aidé les mentoré·es à s'organiser face à leurs objectifs en constante évolution et à formuler leurs besoins en étapes.

Je suis bien contente, j'ai une page complète d'infos [en lien avec le choix de véhicule] maintenant. Je sais plus quoi répondre quand on me questionne, et plus quoi questionner quand je vais investiguer! Surtout que les femmes, on s'en fait passer dans les autos... Pour moi, ces rencontres sont de l'or!

— Une mentorée sur les conseils du mentor en lien avec l'achat de véhicules pour le transport d'aliments

Un autre élément important qui a été transmis aux personnes mentorées des deux thématiques et qui a été très apprécié est le savoir-être. C'est un aspect distinctif du mentorat, par rapport au coaching par exemple (cf. *Mentorat: définitions*, p. 7) et cela a beaucoup inspiré les participant-es dans leurs pratiques. Dans les deux thématiques, les mentor-es ont fait preuve d'importantes capacités d'organisation, d'écoute et de vulgarisation de leurs savoirs et expériences. Cela a grandement inspiré les personnes mentorées, pour leur projet actuel, mais aussi pour l'ensemble de leurs projets futurs.

Lieux d'échanges et de partage en toute confiance

Au-delà de l'atteinte de plusieurs objectifs et de l'avancement des projets mentorés, une des grandes réalisations du projet *Maillages et mentorat* est l'opportunité d'échanges et de rencontres que cela a représentée. Les grands gains transversaux du projet appréciés tant par les personnes mentorées que les mentor-es sont résumés dans les points et citations qui suivent.

- **Voir ce qui se fait ailleurs**: les participant-es ont mentionné avoir beaucoup apprécié pouvoir connaître les pratiques d'autres organisations œuvrant dans d'autres régions. Cela leur a permis de trouver des solutions à leurs problèmes et de connaître de nouvelles façons de faire, mais aussi de se faire valider dans leur travail et de se tenir à jour dans leurs pratiques. Pour les

mentor-es, cela a aussi permis de répondre à une curiosité quant aux pratiques d'autres organismes avec lesquels ils-elles ne seraient autrement pas entré-es en contact.

On se compare et on s'encourage!

— Une mentorée sur le fait que les échanges permettent de se valider en voyant que d'autres font pareil

- **Des échanges enrichissants pour tous-tes les participant-es**: dans les rencontres de mentorat, il était clair que les partages se faisaient dans toutes les directions et pas seulement des mentor-es vers les personnes mentorées. Des trucs ont pu être partagés entre personnes mentorées qui vivaient des enjeux similaires. Il y a aussi eu des échanges où les personnes mentorées avaient mis en place certaines pratiques et expliquaient à la personne mentore comment les instaurer dans ses propres projets.

C'est très enrichissant pour moi aussi, de voir des réalités différentes, d'autres pratiques!

— Un mentor, en réponse à une mentorée qui a l'impression de « seulement recevoir »

- **Bénéfices pour les mentores**: dans les deux thématiques, les mentor-es avaient initialement certaines appréhensions quant au fait qu'on leur suppose une « supériorité expérientielle » et se sentaient imposteur-es dans cette posture. Or, la relation non hiérarchique du mentorat qui a pu être instaurée (cf. *Mentorat: définitions*, p. 7) a permis aux groupes d'échanger en toute confiance, et les mentor-es ont perçu au final avoir eu un impact positif, soit au niveau de la structure et de

l'écoute, mais aussi avec des partages d'outils et d'expériences. Les mentor-es ont ainsi confirmé s'être senti-es utiles, en plus d'avoir eu l'occasion de connaître d'autres organisations. Une des mentores avait aussi des objectifs de transfert de connaissances dans un de ses projets, qui a pu être répondu en s'impliquant comme dans le projet pilote de *Maillages et mentorat*.



TU es l'experte! Prends un à trois messages et reviens-y toujours [durant l'entrevue].

— Des conseils et de l'encouragement d'une mentorée à l'autre en prévision d'une entrevue médias



- **Espace de confiance et d'inspiration**: un des plus grands apports du projet, hautement apprécié de l'ensemble des participant-es, est l'espace de confiance que cela leur a offert. Au-delà de l'échange d'idées et de bonnes pratiques, les personnes mentorées et mentores voulaient parfois seulement « vider leur sac », ou échanger pour le plaisir d'échanger. Le fait d'être dans différentes régions a permis d'avoir un regard neuf et

extérieur, exempt de jugement et qui dans certains cas a facilité ce sentiment de confiance. Cet espace d'échanges a même tellement été apprécié dans un des groupes que les participant-es ont prévu de maintenir les rencontres, idéalement une à deux fois par an, pour garder contact et se tenir à jour sur où elles en seront rendues respectivement!



Les rencontres de mentorat étaient le petit bonbon de la semaine!

— Une mentorée, très heureuse des moments d'échanges conviviaux que représentaient les rencontres mentores



2.2 RECOMMANDATIONS

Dans le cadre du projet pilote *Maillages et mentorat*, Vivre en Ville était mandatée pour coordonner l'organisation, l'animation et la documentation des retombées d'activités de mentorat (cf. *Raison d'être du projet*, p. 6). La section 2.1 *Accomplissements du mentorat* (p. 15) a démontré que le projet a été hautement bénéfique et qu'il a permis aux participant-es d'atteindre plusieurs de leurs objectifs, notamment grâce à un partage d'outils très pertinents. Le projet a aussi représenté une occasion unique de rencontres et d'échanges très riches entre organismes de régions différentes.

Le rôle de Vivre en Ville d'observation et d'évaluation du projet pilote lui a permis de relever divers défis et de formuler un ensemble de recommandations sur le maillage et le mentorat en réemploi alimentaire dans le secteur communautaire. Ces recommandations, regroupées par grande étape du projet, sont résumées dans le tableau 4 puis détaillées dans le reste de la section.

RECOMMANDATIONS: CE QU'IL FAUT RETENIR POUR AGIR



Tableau 4 : Synthèse des recommandations issues de l'évaluation du projet pilote *Maillages et mentorat*

RECOMMANDATIONS PAR ÉTAPE DU PROGRAMME

Planification et proposition du programme

Coordination du programme consciente, engagée et informée	La personne ou l'organisation qui coordonne le programme de mentorat doit saisir l'ampleur de l'implication que cela représente, être engagée directement à la cause pour y dédier les efforts nécessaires et bien connaître les enjeux, acteurs et actrices concerné-es pour sélectionner les meilleur-es participant-es.
Plan de programme précis, clair et respecté	<ul style="list-style-type: none">- Rôles des participant-es et objectifs bien définis: les responsabilités et objectifs de chacun-e doivent être clairs dès le départ- Calendrier précis et respecté: la période durant laquelle auront lieu les activités mentores doit être respectée pour correspondre aux disponibilités des participant-es au moment de s'y engager.- Attentes raisonnables: les objectifs des mentoré-es doivent s'inscrire dans l'expertise de la personne mentore et devraient être abordés selon une priorisation faite au début du projet. Il faut considérer que le temps de préparation des contenus et rencontres peut être très important selon les responsabilités définies pour la personne mentore.
Compensation financière	Du financement pour les mentor-es et la coordination du programme de mentorat est nécessaire pour permettre aux personnes de libérer du temps pour le mentorat. Les compensations allouées dans le cadre du projet pilote, soit 2500 \$ pour chaque mentor-e et 10 000 \$ pour la coordination et l'évaluation ont été insuffisantes: il faudrait soit augmenter les compensations, soit réduire les implications et responsabilités, soit faire du co-développement pour que les mentor-es puissent aussi bénéficier d'apprentissages avantageux.

Paramètres du programme

Banque d'heures de mentorat	Une vingtaine d'heures de mentorat (incluant la préparation des rencontres et contenus) sur une période de quatre à six mois représente un bon format et a permis l'atteinte de nombreux objectifs sans représenter une charge trop prenante pour les participant-es.
Nombre de participant-es	Des groupes de trois (deux mentoré-es et un-e mentor-e) permettent de créer un lien de confiance et d'avoir de riches échanges où tous-tes participent. Des rencontres individuelles entre la personne mentore et un-e mentoré-e peuvent permettre d'aller plus loin sur un besoin précis, mais représentent aussi une charge plus importante pour la personne mentore.
Fréquence, format et durée des rencontres	Des rencontres virtuelles d'environ deux heures à toutes les deux à quatre semaines permettraient de couvrir des sujets en profondeur sans perdre le fil du mentorat, tout en étant dans des régions différentes.

Sélection et appariement des participant-es

Choix des personnes mentorées	<ul style="list-style-type: none">- Une personne désignée pour recevoir le mentorat dès le départ et pour toute la durée: Il faut une personne attirée à recevoir le mentorat dans l'organisation mentorée, avant le démarrage et idéalement la même pour toute la durée du projet.- Capacité d'implémentation des changements: La personne qui reçoit le mentorat dans l'organisation doit pouvoir implémenter directement les recommandations issues du mentorat (p. ex. être à la direction ou coordination du projet mentoré).
Choix des personnes mentores	Les mentor-es devraient être des personnes qui: <ul style="list-style-type: none">- ont une <i>riche expérience</i> pour répondre à une diversité de besoins;- sont <i>flexibles et agiles</i> pour réagir aux changements d'objectifs en cours de route;- ont de <i>grandes capacités communicationnelles</i> pour bien comprendre les besoins des personnes mentorées et bien partager leurs savoirs et expériences;- sont <i>transparentes</i> quant à ce qui est de leur expertise et ce qui ne l'est pas.
Complémentarité dans les qualités des personnes mentores et mentorées	Il peut être pertinent de jumeler des mentor-es et mentoré-es qui ont des qualités complémentaires, pour stimuler le partage de savoir-être en plus des savoirs et savoir-faire (p. ex. des personnes structurées avec d'autres instinctives).

Participant-es provenant de différentes régions	Mettre ensemble des participant-es de différentes régions permet de découvrir ce qui se fait ailleurs sans nécessairement nuire à la transmissibilité des contenus (p. ex. outils développés en milieu urbain appliqués en milieu rural). Cependant, cela limite la possibilité de se voir en personne, ce qui pourrait enrichir le contact et les partages.
Participant-es œuvrant dans un même secteur et domaine d'activité	Il est recommandé que les participant-es proviennent d'un même secteur et domaine d'activité, car cela facilite la compréhension mutuelle et l'établissement d'un climat de confiance. Par contre, la personne mentore pourrait provenir d'un autre secteur si cela répond mieux aux besoins des mentoré-es (p. ex. une personne du bioalimentaire pour des enjeux de commercialisation).

Activités de mentorat

Débuter rapidement la relation de mentorat	Il faut établir un plan d'action et initier les rencontres mentores le plus tôt possible après la formation d'un groupe de participant-es afin que les besoins de départ soient encore valides et pour rapidement créer un climat de confiance.
Flexibilité des rencontres	Pour plus de succès, les rencontres de mentorat doivent s'adapter aux besoins des mentoré-es: elles peuvent être collectives ou individuelles, reportées ou annulées selon l'évolution des besoins, et laisser place aux échanges improvisés pendant les rencontres pour répondre aux besoins non planifiés initialement.
Communication en continu	La personne mentore et les personnes mentorées d'un groupe devraient établir en amont du projet une fréquence et un canal de communication à respecter (p. ex. court courriel aux deux semaines). Les mentoré-es devraient tenir leur mentor-e à jour sur l'évolution de leurs besoins et la personne mentore validerait la préparation des contenus avant les rencontres.



- **Coordination du programme consciente, engagée et informée** : Vivre en Ville a assuré la coordination du projet pilote en le planifiant (en partenariat avec le GTAQ) puis en sélectionnant les participant·es et en organisant les activités de mentorat. Cette implication aura finalement demandé beaucoup plus de temps que prévu au départ. Notamment, le temps relatif au suivi auprès des participant·es potentiel·les, à l'organisation des rencontres de démarrage, à l'observation des rencontres et à la rédaction du rapport a été sous-estimé au départ. Il est donc hautement important que l'organisation qui coordonne un programme de mentorat soit consciente de la pleine mesure de l'engagement que cela représente, mais aussi engagée dans le thème pour y dédier les énergies nécessaires. Par ailleurs, pour être en mesure d'identifier puis de sélectionner des participant·es adéquats, l'organisation qui porte le projet doit être bien informée sur la thématique du mentorat, mais aussi sur les enjeux qui s'y rattachent et sur les acteurs et actrices du secteur concerné.
- **Plan de programme précis, clair et respecté** : un projet de maillage et de mentorat est un engagement qui requiert une implication importante sur plusieurs mois à la fois des mentor·es et des mentoré·es et dont les répercussions peuvent être significatives. Pour mener à de meilleurs résultats, il importe que le programme soit structuré et géré avec compétence et qu'il ait des objectifs clairs et cohérents (Légaré et Trudeau, 2021). Le projet pilote a permis à Vivre en Ville de corroborer ces constats et de remarquer que les éléments suivants méritent une attention particulière :

Rôles des participant·es et objectifs bien définis

Avant de prendre part au projet, les responsabilités de chacun·e et les objectifs du mentorat doivent être bien établis et compris de tous·tes (Légaré et Trudeau, 2021). Pour s'en assurer, ils pourraient faire l'objet d'une entente formelle avant de débiter le projet.

Notamment, il est attendu que la personne mentore partage sa vision, ses savoirs, son expertise et ses contacts pertinents (cf. *Mentorat : définitions*, p. 7). Cela a représenté un enjeu à certains moments

du projet pilote quand les mentor·es se sentaient redevables de fournir certains livrables concrets (p. ex. outils pour répondre à un besoin) alors qu'elles voyaient initialement leur implication plutôt comme un partage d'expérience. Ces attentes demandaient alors beaucoup plus de temps et de préparation qu'elles ne l'avaient anticipé.

Du côté des mentoré·es, il faut que la personne qui s'engage dans le projet soit disponible, ou soit en mesure de fournir une personne disponible à recevoir le mentorat. Par ailleurs, trois des quatre personnes mentorées avaient reçu du mentorat ou du coaching d'une autre organisation peu de temps avant le projet *Maillages et mentorat*. Cela a mis en lumière la nécessité d'établir des objectifs clairs au programme de mentorat. En effet, Vivre en Ville a remarqué que le travail a été dédoublé quand des objectifs distincts n'ont pas été clairement établis pour les différents programmes. À l'inverse, quand les acquis du premier programme ont été partagés de sorte à établir des objectifs distincts pour le second, les apprentissages ont été complémentaires et l'impact positif combiné des deux programmes a été exacerbé.

Calendrier précis et respecté

Pour maximiser la participation au mentorat et ses retombées, il est crucial d'établir au départ un calendrier clair pour la période couverte par les activités mentores, ainsi que la fréquence et durée des rencontres. Un des enjeux principaux des programmes de mentorat est l'incompatibilité des horaires entre les personnes mentores et les personnes mentorées (Légaré et Trudeau, 2021). Il est donc préférable de fixer d'avance les rencontres au début du projet.

Pour le groupe de la thématique Synergies, plusieurs imprévus et évolutions dans les besoins ont mené à un report des rencontres et finalement au prolongement de la période couverte par le mentorat, à un moment où la mentore devenait de moins en moins disponible. À l'inverse, une bonne planification des rencontres a représenté un important facteur de succès pour le mentorat de la thématique Logistique: le fait d'avoir instauré une certaine routine avec les rencontres a permis aux participant·es d'être disponibles et prêtes et de profiter de toute la banque d'heures.

Attentes raisonnables

En plus de présenter des objectifs clairs, ceux-ci doivent être réalistes et réalisables dans le temps prévu au mentorat. Notamment ils doivent s'inscrire dans l'expertise de la personne mentore. Une inadéquation entre les besoins des mentoré-es et l'expertise de la personne mentore ont représenté un frein dans l'avancement du groupe Synergies. Les besoins initiaux des personnes mentorées, relatifs à la gouvernance et au maillage de différents volets de leur projet, ont évolué vers des besoins beaucoup plus techniques qui sortaient de l'expertise de la mentore.

Une stratégie pour baliser les attentes qui a été employée dans le projet pilote et que Vivre en Ville recommande est d'établir une liste de besoins qui tombent dans l'expertise des mentor-es, puis de prioriser ceux-ci pour s'assurer d'utiliser la banque d'heures sur les enjeux prioritaires. Dans le groupe Logistique, il restait même du temps à la banque d'heures après avoir couvert les objectifs de départ, ce qui a permis d'aborder des thèmes supplémentaires pour des besoins identifiés en cours de route. Du côté du groupe Synergies, la réalité des personnes mentorées a évolué rapidement, de sorte que la liste de besoins et objectifs initiaux est devenue désuète. Cela a cependant plus à voir avec la situation des participant-es au moment de joindre le projet que sur le fait d'établir en amont un plan d'action.

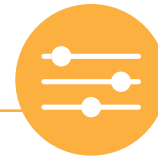
- **Compensation financière**: les organismes mentors ont reçu une compensation de 2500 \$ chacun pour leur participation au projet pilote *Maillages et mentorat*, soit pour les rencontres de planification, de démarrage et d'évaluation du projet avec Vivre en Ville ainsi que pour la banque de 20 heures de mentorat. De son côté, Vivre en Ville a reçu 10 000 \$ pour la coordination et l'évaluation du projet pilote. La compensation financière a été nécessaire pour permettre aux mentor-es de participer au projet pilote, mais insuffisante dans l'ensemble.

Dans le secteur communautaire du réemploi alimentaire, la plupart des organismes « courent après le temps ». Bien que les organismes aimeraient échanger et partager plus, ce n'est pas toujours possible dans le cadre de l'accomplissement de leur mission. Il demeure que cette seule compensation financière ne serait pas nécessairement suffisante dans d'autres cas. Le fait que l'organisme mentor du groupe *Logistique* avait des objectifs propres de transfert de connaissances a contribué au fait qu'il a pu retirer quelque chose de concret du projet, en plus des échanges et du financement. Pour l'organisme mentor de la thématique *Synergies*, bien que le mentorat ait représenté une occasion d'échanges intéressante et ait permis de répondre à certaines curiosités personnelles, l'implication que cela a représentée dépassait les gains encourus. De la même manière, l'implication de Vivre en Ville en coordination et évaluation du projet pilote a demandé plus de temps que prévu.



Ainsi, Vivre en Ville recommande soit:

- ✓ Une *augmentation de la compensation financière* à la hauteur des implications pour les mentor-es et la coordination du programme de mentorat;
- ✓ Une *diminution de l'implication attendue*, par exemple en n'exigeant aux mentor-es uniquement le partage de contenus existants dont ils-elles disposent (sans qu'ils-elles n'aient à en rechercher ou à les adapter aux besoins des mentoré-es);
- ✓ Une *redéfinition des rôles de chacun-e*: par exemple dans le cas d'organisations qui manquent plus de temps que d'argent, il faudrait qu'elles aient plus à gagner à participer à un programme de mentorat que la rémunération; cela pourrait être le cas dans une optique de rencontres de co-développement (discutée plus en détail dans la section 3 *Conclusion*, p. 28)



- **Banque d'heures de mentorat**: une clé de succès d'un programme de mentorat est une durée de participation et une fréquence minimale de rencontres établies entre la personne mentore et les mentoré-es (Légaré et Trudeau, 2021). Le projet pilote permettait aux personnes mentorées de bénéficier d'une vingtaine d'heures de mentorat sur une période d'environ cinq mois. Les participant-es ont tous-tes trouvé que c'était une durée suffisante: cela permettait d'aller assez en profondeur pour les besoins, tout en permettant de couvrir différents thèmes et en n'étant pas trop engageant en termes d'horaire. Même en ce qui a trait au/à la participant-e qui n'a pas pu utiliser ses heures de mentorat, il-elle estime sur la base du plan d'action élaboré au départ avec la mentore qu'il-elle aurait pu atteindre de nombreux objectifs s'il-elle avait été disposé à être mentoré. Une mentore a mentionné que le projet s'était trop étiré dans le temps, ce qui met l'accent sur l'importance d'un calendrier précis et respecté.

Une remarque importante est que sur les 20 heures de mentorat, environ la moitié étaient consacrées au travail hors rencontres: élaboration des plans d'action pour les personnes mentorées, préparation des rencontres et outils, communications entre les rencontres, etc. Dans le cadre du projet pilote, les mentor-es avaient sous-estimé le temps nécessaire pour cette préparation entre les rencontres, mais n'ont pas manqué de temps en raison de leur flexibilité et agilité par la suite. Il faudrait tout de même considérer l'ampleur de cette préparation dans un futur projet.

- **Nombre de participant-es**: étant donné qu'un programme de mentorat nécessite un climat de confiance, de respect et de réciprocité (cf. *Mentorat: définitions*, p. 7), la question du nombre de participant-es est centrale. Dans le projet pilote, des groupes de trois ont été constitués, soit deux mentoré-es par mentor-e. Cela a permis de rapidement instaurer une confiance entre les personnes et laissait la place à chacune de s'exprimer. Pour des groupes plus nombreux, la complexité augmente en termes d'adéquation des besoins et disponibilités, mais aussi pour le

partage de parole. Un nombre de participant-es élevé peut aussi augmenter les besoins en ressources financières et humaines pour la gestion du projet (Légaré et Trudeau, 2021).

Pour ce qui est des rencontres individuelles, soit entre la personne mentore et un-e seul-e mentoré-e, elles peuvent avoir une certaine utilité dans le cas d'un besoin spécifique à un projet. Cependant, les personnes mentorées ont généralement apprécié la présence de l'autre mentoré-e, qui pouvait vivre des problématiques similaires et enrichir la conversation d'une expérience différente. Cela pouvait aussi réduire la pression sur la personne mentore puisque la dynamique s'apparentait alors plus à du co-développement, une posture moins «prétentieuse» pour la personne mentore.

- **Fréquence, format et durée des rencontres**: les rencontres de mentorat se sont toutes déroulées en ligne et duraient entre une heure et deux heures et demie. Le format en ligne a été globalement apprécié: il permettait de réduire les coûts, de faire correspondre les disponibilités et de créer un contact entre régions différentes. Un-e participant-e a d'ailleurs fait part qu'il-elle n'aurait pas pu s'inscrire au programme si les rencontres s'étaient déroulées en présentiel. Il demeure que plusieurs participant-es ont fait part d'un intérêt à se rencontrer en personne au moins une fois, pour visiter l'emplacement d'un organisme (mentor ou mentoré) afin de mieux en comprendre les pratiques, mais surtout pour créer un contact plus humain. La durée des rencontres peut varier selon les besoins, mais un format autour de deux heures représentait un bon équilibre pour aller en profondeur dans un sujet sans «trop se bourrer le cerveau». Pour ce qui est de la fréquence, des rencontres aux deux à quatre semaines laissaient aux mentor-es le temps d'en préparer le contenu et aux personnes mentorées celui de mettre en pratique les apprentissages précédents, le tout sans perdre le fil.



- **Choix des mentoré-es** : les personnes qui recevront du mentorat doivent être celles les plus à même de profiter de ses bénéfices (Légaré et Trudeau, 2021). En particulier, les participant-es doivent recevoir du soutien de la part de leur organisation (Légaré et Trudeau, 2021). Concrètement, le projet pilote permet de recommander la validation des conditions suivantes par les mentoré-es :

Un-e porteur-euse de projet présent-e dès le départ et pour toute la durée

Il est essentiel que la personne d'une organisation qui recevra le mentorat soit identifiée avant que le projet ne débute. Cela a été un enjeu pour l'organisation mentorée qui n'a pas pu bénéficier du mentorat : la personne qui devait recevoir le mentorat n'était pas encore en poste lorsque le projet de mentorat a débuté, et son embauche a pris plus de temps que prévu, ce qui a finalement empêché l'utilisation de la banque d'heures. Idéalement, pour un programme d'une ampleur similaire – une vingtaine d'heures sur quelques mois – il faudrait que la même personne soit présente sur toute la durée pour faciliter la continuité dans la communication et l'implémentation des solutions.

Capacité d'implémentation des changements

La personne qui reçoit le mentorat devrait être celle qui pourra appliquer directement les changements proposés, par exemple en étant à un poste de direction ou de coordination. Dans le projet pilote, il est arrivé que mentor-e et mentoré-e travaillent sur un outil qui ne soit finalement pas utilisé, puisque la décision de son utilisation revenait à une autre personne dans l'organisation mentorée. À l'inverse, les recommandations ont pu être testées directement par les personnes mentorées qui avaient le pouvoir de les appliquer, ce qui a permis d'en évaluer les retombées dans les rencontres suivantes et donc d'avancer plus efficacement par incréments.

- **Choix des mentor-es** : dans un programme de mentorat, les personnes mentores doivent être sélectionné-es soigneusement afin d'assurer un soutien significatif et aider leurs mentoré-es (Légaré et Trudeau, 2021). Le projet pilote a permis d'identifier certaines qualités des mentor-es qui améliorent les retombées d'un tel programme :

Expérience riche et variée

Pour les deux thématiques, les personnes mentorées ont beaucoup apprécié travailler avec des mentor-es hautement expérimenté-es. Cette vaste expérience a permis aux mentor-es de formuler des recommandations crédibles et adéquates et de partager des outils répondant aux besoins énoncés. De plus, comme ces besoins ont évolué en cours de route, le fait que les mentor-es avaient une expérience diversifiée leur a permis de demeurer pertinent-es.

Flexibilité et agilité

Beaucoup d'imprévus se sont produits durant les mois du projet pilote et les besoins ont fluctué, parfois de manière très importante selon les personnes mentorées. La flexibilité et l'agilité des mentor-es leur a permis de s'y adapter rapidement et de continuer d'aller de l'avant.

Bonne communication

De bonnes capacités de communication et de vulgarisation se sont avérées essentielles chez les mentor-es. D'une part, leur écoute leur a permis de bien cerner les besoins des personnes mentorées et de générer un climat de confiance. Ensuite, la clarté dans le transfert de connaissances et l'explication d'outils a permis aux personnes mentorées de bien se les approprier et de les mettre en place efficacement.

Transparence

La transparence des mentor-es en regard de leurs compétences et expertises, notamment envers les enjeux qui en sortaient, a permis l'établissement d'objectifs réalistes et qui ont pu avoir des résultats concluants.

- **Complémentarité dans les qualités des personnes mentores et mentorées** : les personnes mentorées ont apprécié que les mentor·es aient des qualités différentes des leurs. En plus de disposer d'outils différents, le fait que les mentor·es abordent les enjeux avec une approche différente a su inspirer les personnes mentorées. Notamment, certaines personnes mentorées qui gèrent leur projet de manière plus « organique » ont dit que le fait d'avoir un·e mentor·e structuré·e et organisé·e les a aidé à s'organiser plus eux-mêmes et leur a permis de tester des approches et stratégies nouvelles qui ont aidé à l'atteinte de leurs objectifs.
- **Participant·es provenant de différentes régions** : dans chaque thématique de mentorat, les trois participant·es provenaient de régions différentes. Cela a mené à une grande diversité de territoires et de problématiques associées. Une des questions auxquelles Vivre en Ville voulait répondre avec le projet pilote était de savoir comment cela affecterait la transmissibilité des savoirs et outils. Finalement, bien que les réalités sur le terrain étaient très variées, les personnes mentorées ont mentionné que les outils et expériences partagés leur ont été très utiles. Au lieu d'être un frein à l'application des outils, le fait d'avoir à les adapter à leur réalité permettait aux mentoré·es de se les approprier encore mieux. En plus de cela, les participant·es ont tous·tes appréciés rencontrer des personnes d'autres régions, une opportunité rare dans le secteur. C'était une occasion de voir ce qui se fait ailleurs et de créer des contacts. Finalement, le fait d'avoir des participant·es de différentes régions assurait la bienveillance de la relation du fait qu'il n'y avait pas de compétition entre les organismes.

Plusieurs participant·es ont quand même mentionné qu'il serait intéressant de rencontrer des acteur·trices de leur région qu'ils·elles « ne connaissaient pas toujours même s'ils·elles sont proches ». Cela faciliterait le développement de relations, ce qui aurait été apprécié par plusieurs participant·es. Une alternative proposée par une mentorée serait par exemple de jumeler des acteurs et actrices de la même région, mais de différentes MRC.

- **Participant·es œuvrant dans un même secteur et domaine d'activité** : le projet pilote a permis à Vivre en Ville de constater qu'il est apprécié de former un groupe avec des participant·es d'un même secteur et domaine d'activité, mais qu'il peut être pertinent de faire appel à des mentor·es d'autres secteurs si cela permet de mieux répondre aux besoins des mentoré·es. Ce constat vient du fait que dans la thématique Logistique, les personnes mentorées ont grandement apprécié de recevoir des outils et astuces « pratico-pratiques » des mentor·es, en plus de s'en partager entre elles. Le fait que tous·tes œuvraient sur le terrain en réemploi alimentaire dans le secteur communautaire leur a permis de mieux se comprendre et donc de sauter quelques barrières plus rapidement.

Dans la thématique Synergies, l'évolution des besoins, qui sont passés de besoins d'organisation et de structuration à des besoins très techniques, a mené à une inadéquation entre l'expertise de la personne mentore et les problématiques des personnes mentorées. Cette inadéquation a miné la qualité des partages et des échanges et a demandé plus de temps et d'énergie de part et d'autre en raison de difficultés à se comprendre. Dans ce contexte, un·e mentor·e œuvrant quotidiennement dans un domaine plus apparenté aurait possiblement pu mieux répondre à ces besoins redéfinis.

Une personne participante a tout de même fait remarquer que pour d'autres types de besoins, un partenaire d'un autre secteur aurait permis de sortir des sentiers battus. Par exemple un·e mentor·e du secteur bioalimentaire aurait pu être plus pertinent·e dans un projet de commercialisation de denrées transformées.



Débuter rapidement la relation de mentorat

Une fois les participant·es à un programme de mentorat sélectionné·es et jumelé·es, il faut rapidement initier le mentorat. Dans le cadre du projet pilote, il y a eu plusieurs délais issus du fait que Vivre en Ville agissait comme intermédiaire pour mailler les mentoré·es avec les mentore·es avant le démarrage. Cela a laissé le temps aux besoins d'évoluer de sorte que la compatibilité des besoins-expertise entre mentoré·es-mentore·es du premier jumelage n'était plus nécessairement d'actualité au moment du lancement de la relation mentorale. Ainsi, initier le mentorat le plus vite possible réduit les chances que les objectifs changent et augmentent celles d'accomplir le projet dans les délais. En plus, un mentoré faisait remarquer que cela aide aussi à établir plus tôt la relation de confiance avec la personne mentore, relation essentielle à un bon déroulement de la relation (Guay et Lirette, 2003).



Flexibilité des rencontres

L'un des facteurs de succès d'un programme de mentorat est d'avoir une certaine flexibilité quant à la façon dont se déroulent les rencontres (Légaré et Trudeau, 2021). La flexibilité des thèmes abordés tout au long du projet et des sujets choisis lors des séances a contribué aux retombées positives du projet pilote. Cela a permis de s'ajuster aux objectifs des mentoré·es qui ont évolué en cours de route. Ainsi, on a parfois changé le sujet, l'ordre des rencontres, ou encore ajouté des thèmes dont l'intérêt est apparu en cours de route. La flexibilité s'est aussi traduite dans le format des rencontres, individuelles ou collectives. Un des groupes a choisi le format collectif pour l'ensemble des rencontres à trois. L'autre groupe a choisi des rencontres collectives initialement, puis individuelles lorsque les besoins se sont distingués. Pour l'évolution des disponibilités, on a aussi fait preuve de flexibilité, notamment avec le report de rencontres lorsque nécessaire. Finalement, une flexibilité à l'intérieur même des rencontres a aussi été bénéfique. Bien qu'un ordre du jour permettait de structurer le contenu de ces dernières, le fait d'en sortir pour aborder des sujets pertinents ou simplement pour partager des anecdotes a permis aux participant·es d'explorer dans des échanges plus informels des enjeux qui n'avaient pas été considérés au départ.



Communication en continu

Le projet pilote a souligné l'importance d'établir et de maintenir un canal de communication efficace entre personnes mentores et mentorées et de l'utiliser fréquemment. En effet, il est arrivé dans les deux groupes que les mentore·es aient préparé une rencontre, et que son contenu soit devenu désuet entre temps, soit parce qu'un·e mentoré·e avait répondu à son besoin autrement ou encore quand ce besoin n'était plus d'actualité et que cela n'avait pas été communiqué aux mentore·es. Les participant·es ont mentionné à Vivre en Ville que les communications à l'extérieur des rencontres se sont bien déroulées, mais devant ce constat, Vivre en Ville recommande d'établir en amont une fréquence de communications régulière. Par exemple, les mentoré·es pourraient envoyer un court message de mise à jour sur l'état de leurs besoins aux semaines ou deux semaines (selon la fréquence prévue des rencontres mentore·es), de façon à ce que la personne mentore ne prépare pas du contenu inutilement. Cela permettrait aux personnes mentorées de faire l'exercice de suivi d'avancement de leur projet pour mieux déterminer ce qui mérite plus de travail. De façon similaire, le mentor·e pourrait valider à l'avance le contenu d'une rencontre. Ces validations devraient prendre la forme de courts messages pour ne pas alourdir l'implication déjà grande des participant·es.

CONCLUSION



3

En somme, les objectifs du projet pilote *Maillages et mentorat* ont été atteints.

- ✓ **Identifier des leaders sectoriels susceptibles de partager leur expérience auprès de leurs pairs**: une liste de leaders en lien avec la thématique a été établie au début de la démarche, de laquelle ont été sélectionné·es les mentor·es du projet pilote;
- ✓ **Susciter l'émulation entre les acteur·trices d'un même secteur d'activité dans différentes régions du Québec**: le maillage d'organismes en réemploi alimentaire de cinq régions différentes a permis de nombreux partages d'outils et d'échanges sur les pratiques qui les ont menés plus loin dans leurs projets;
- ✓ **Expérimenter une approche de type mentorat par un pair reconnu dans son secteur d'activité**: le projet pilote a permis de mettre en place deux groupes de mentorat pour des organismes communautaires en réemploi alimentaire; le premier sur la thématique «Logistique et mutualisation en transport, tri et entreposage des aliments», le second sur les «Synergies entre différents volets d'un projet et le développement de partenariats». Chaque groupe a été mentoré par des personnes expérimentées d'organismes reconnus;
- ✓ **Accompagner et documenter les retombées des activités de mentorat sur la capacité d'agir des participant·es**: en ayant organisé les activités de mentorat, puis assisté aux rencontres en tant qu'observateur, Vivre en Ville a pu documenter les retombées des activités et fournir des recommandations sur les programmes de mentorat décrites dans le présent rapport.

Le projet pilote a permis d'évaluer les retombées de mentorat dans les conditions suivantes:

- deux groupes de trois personnes: deux personnes mentorées et un·e mentor·e² de régions différentes, travaillant dans un même secteur d'activité³;

2. Le groupe Logistique était accompagné par deux mentor·es de la même organisation, mais qui animaient les rencontres en alternance selon le thème de la rencontre.

3. La mentore du groupe Synergies provient du grand secteur communautaire, plus spécifiquement d'une organisation non gouvernementale et à but non lucratif avec une mission de santé, mais travaille dans un domaine différent puisque son expertise est en planification, développement stratégique et global en alimentation sur un territoire alors que les mentoré·es travaillent de façon opérationnelle sur le terrain en réemploi alimentaire.

4. Au moment de faire les évaluations finales en décembre 2022, il restait environ sept heures à la banque d'heures du groupe Synergies, dont l'utilisation était prévue pour les mois à venir en suivi et pour le partage d'un outil.

- activités mentales sur cinq mois, de juillet à décembre 2022⁴;

- mentorat sous forme de rencontres en ligne et de partage d'outils pour une durée totale d'une vingtaine d'heures par groupe, qui inclut la préparation et l'animation des rencontres, les communications, etc.

Cette formule de maillage et mentorat semble très pertinente dans le cadre du développement des capacités des acteur·trices en réemploi alimentaire qui visent, notamment, à améliorer l'accès à une saine alimentation. Les retombées du projet pilote sont positives et éclairantes. Les participant·es ont beaucoup apprécié découvrir des personnes et manières d'agir différentes et bâtir avec elles une relation de confiance dans un contexte d'échanges très riches. Concrètement, les savoirs et outils partagés ont aidé à surmonter des barrières auxquelles faisaient face les projets des mentoré·es, et on peut imaginer que ces savoir-faire et savoir-être continueront de circuler dans leur région respective.

Les activités de maillage et de mentorat permettent une appropriation fine et adaptée des notions et pratiques pour optimiser des activités et opérations de réemploi alimentaire à l'intérieur d'un système alimentaire de proximité durable et équitable.

Le mentorat fait partie d'un ensemble d'outils de transfert de connaissances et permet d'expérimenter et d'adapter à un contexte particulier des notions théoriques et générales possiblement apprises ailleurs.

Le mentorat représente un espace précieux de partage, à la fois de savoir, savoir-faire et savoir-être avec une personne plus expérimentée qui permet la prise de recul et qui peut apporter un coup de pouce afin de dénouer certains nœuds propres au contexte de chacun.

Le projet pilote a aussi permis d'identifier et de confirmer certains défis auxquels est confronté un programme de mentorat, puis de formuler des recommandations en ce sens (cf. 2.2 *Recommandations*, p. 19). Il est essentiel que la proposition de projet dans le cadre d'un programme de mentorat soit très claire dès le départ (Légaré et Trudeau, 2021), puis respectée avec assiduité tout au long de la démarche, notamment sur les aspects suivants :

- responsabilités de chaque participant·e;
- objectifs du programme;
- personne-référence dans chaque organisation (mentore comme mentorée);
- période couverte par le programme;
- fréquence, durée et format des rencontres;
- canaux et fréquence des communications.

Afin d'aller plus loin et de réfléchir aux applications potentielles de ce type de projet au Québec en vue de favoriser un accès universel à une offre alimentaire de qualité, Vivre en Ville propose ici quelques options à considérer lors de l'application d'un tel programme :

JUMELAGE AUTONOME DES GROUPES

Pour un thème donné, les groupes de mentorat sont formés par les participant·es, sans intermédiaire : un premier contact entre les participant·es potentiel·les avant de décider de former un groupe de mentorat pourrait permettre de clarifier les besoins et expertises et d'en assurer une meilleure adéquation. Cela pourrait aussi mener à la formulation d'objectifs plus clairs, issus d'échanges et de retours sans passer par un·e intermédiaire (Vivre en Ville dans le cas du projet pilote). On peut par exemple imaginer une forme de *speed dating* mentorat, avec une présélection rigoureuse des participant·es potentiel·les pour assurer que les personnes mentorées soient les plus à même de bénéficier du programme et que les mentor·es puissent offrir un soutien significatif (Légaré et Trudeau, 2021). De plus, le fait d'éviter de passer par un·e intermédiaire pourrait permettre aux participant·es de débiter plus rapidement les rencontres mentales, une autre recommandation issue du projet pilote (cf. 2.2 *Recommandations*, p. 19).

CODÉVELOPPEMENT

Révision des rôles de mentor·e et mentoré·e : durant le projet pilote, il est apparu que l'implication et les responsabilités attendues des mentor·es étaient trop importantes, mais qu'il demeure très pertinent d'avoir une personne en charge de préparer et d'animer les rencontres mentales. Il s'est aussi dégagé que la personne avec le plus d'expertise pouvait changer dans un groupe selon le thème couvert lors d'une rencontre ou d'échanges informels. Sur la base de ces constats, et sachant que le secteur du réemploi alimentaire en milieu communautaire est sous-financé, une relation de codéveloppement plutôt que de mentorat rémunéré pourrait possiblement répondre aux besoins d'échanges et de partage des bonnes pratiques en permettant à l'ensemble des participant·es d'en tirer profit.

PROXIMITÉ

Jumeler des organismes plus près physiquement : dans le cadre du projet pilote, la distance physique n'a pas occasionné de pertes en qualité des échanges entre les participant·es, et a même permis à des organismes qui ne l'auraient pas fait autrement de se rencontrer et de tisser des liens très forts. Il demeure que le désir de se voir en personne et de rencontrer des gens près de soi, mais avec qui on ne travaille pas nécessairement a été soulevé par plusieurs personnes. Une autre mouture du projet pourrait ainsi viser des jumelages qui permettent ces rencontres (par exemple entre différentes MRC d'une même région), mais il faudrait alors valider par certains mécanismes l'absence de compétitivité et de conflit d'intérêts entre les participant·es, pour assurer la bienveillance de la relation qui est au cœur du programme (St-Jean, 2012).

UN OUTIL COMPLÉMENTAIRE DANS UNE DÉMARCHÉ DE MOBILISATION DES CONNAISSANCES

De tels programmes de maillage et mentorat pourraient être utilisés par toute organisation ou table de concertation désirant favoriser le transfert de connaissances et le développement des capacités en alimentation.

Les activités de type maillage et mentorat ont le potentiel d'être pertinentes pour propulser les opérations qui favorisent l'accès universel à une saine alimentation dans nos systèmes alimentaires de proximité. Elles représentent des outils supplémentaires à l'intérieur de programmes de transfert de connaissances, en complémentarité à d'autres outils de développement des compétences en alimentation, comme les communautés de pratique, les formations, ateliers, fiches ou guides.

Références

BAUDRIT, A. (2011). « Introduction », dans A. Baudrit, *Mentorat et tutorat dans la formation des enseignants* (p. 7-11).

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2016). *Politique gouvernementale de prévention en santé, mise à jour le 9 août 2022*, Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux. 112 p.

GUAY, M.-M. et A. LIRETTE (2003). Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor.

GUAY, M.-M. (2012). « Mentorat », dans L. CÔTÉ et J.-F. SAVARD (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.

LÉGARÉ, C. et J.-F. TRUDEAU (2021). *Le mentorat comme moyen pour favoriser le renforcement des liens intergénérationnels : applications en l'éducation et au monde du travail*, academos, 14 p., PDF.

MENTORAT QUÉBEC (s. d.). « La relation mentorale », mentoratquebec.org, Mentorat Québec. [<https://mentoratquebec.org/la-relation-mentorale/#>] (consulté le 29 janvier 2023).

ST-JEAN, É. (2012). *Accompagner la transmission/reprise : l'exemple du mentorat à la Fondation de l'entrepreneurship*, *Entreprendre & Innover*, 14, 67-73.

VIVRE EN VILLE et OBSERVATOIRE DE LA QUALITÉ DE L'OFFRE ALIMENTAIRE, 2021. *Accès universel à une offre alimentaire de qualité : actions, besoins et collaborations intersectorielles*, Rapport du groupe de travail sur l'accès universel à une offre alimentaire de qualité de la Table québécoise sur la saine alimentation. 125 p.

Formulaire de communication d'intérêt

Logistique de transport et entreposage des aliments en milieu communautaire

Formulaire de communication d'intérêt à être mentoré dans le cadre du projet de maillage et mentorat (groupe de travail sur l'offre alimentaire de la TQSA)

Courriel _____ Nom de votre organisme _____

Qui est la personne contact à ce sujet et qui bénéficierait du mentorat? _____

À quel courriel pouvons-nous vous rejoindre? _____

Pouvez-vous décrire brièvement le concept derrière votre projet svp (historique, stratégies, objectifs, complémentarités, partenariats, innovation, impacts souhaités...)

Pouvez-vous décrire brièvement le type d'opérations nécessaires pour mener à terme votre projet svp (en lien avec la logistique, le transport, l'entreposage, la mise en marché)

Quelles barrières prioritaires souhaitez-vous lever à ce sujet?

Comment le mentorat pourrait-il vous aider dans la réalisation du projet ?

Dans quelle mesure avez-vous la possibilité de revoir vos processus ?

Avez-vous des commentaires ou spécifications à nous transmettre ?





Table
québécoise
sur la saine
alimentation

TQSA.CA