

Profil des Compétences

DU MENTOR

dans le secteur culturel

Une analyse de compétences

www.crhsculturel.ca



CHRC
Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

CRHSC
Cultural
Human Resources
Council

Compétences recommandées du

Mentor
dans le secteur culturel

PROFIL DE COMPÉTENCES

Ce projet est financé par
le gouvernement du
Canada par l'entremise du
Programme des conseils
sectoriels

Canada

Conseil des ressources humaines du secteur culturel

17, rue York, pièce 201
Ottawa (Ontario) K1N 9J6
Téléphone : (613) 562-1535 / 1-866-562-1535
Télécopieur : (613) 562-2982
Courriel : info@crhsculturel.ca
Site Web : www.crhsculturel.ca



**Cultural Human
Resources Council**

**Conseil des
ressources humaines
du secteur culturel**

Dans le présent document, le masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte

LIMITATION DE RESPONSABILITÉ

Les compétences attendues pour les MENTORS – Profil de compétences © Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Version 1.0, 2005.
Tous droits réservés.

De nombreux représentants du secteur culturel canadien ont généreusement participé à la préparation de ce **Profil de compétences**. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel espère que ces informations seront utiles et faciles à consulter, mais les fournit « telles quelles ». Il n'offre aucune garantie concernant lesdites informations et ne fait aucune représentation par leur publication. Le CRHSC rejette toute responsabilité, quelle qu'elle soit, découlant de l'utilisation, ou l'impossibilité d'utiliser ces informations.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du CRHSC et du gouvernement du Canada.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION | 4

SOMMAIRE – CHARTE DES COMPÉTENCES | 6

PROFIL DE COMPÉTENCES | 8

- A. IDENTIFIER LE BESOIN D'UNE PERSONNE INTÉRESSÉE À
ENTREPRENDRE UNE RELATION DE MENTORAT | 9**
 - B. ÉTABLIR LES BASES D'UNE RELATION D'UN MENTORAT | 11**
 - C. PLANIFIER ET ORGANISER UNE DÉMARCHE DE MENTORAT | 13**
 - D. ÉTABLIR UN PROGRAMME DE TRAVAIL | 15**
 - E. GUIDER LE PROTÉGÉ DANS LA RÉALISATION DE SON PROGRAMME
DE TRAVAIL | 16**
 - F. PARTAGER SES CONNAISSANCES DU SECTEUR CULTUREL | 19**
 - G. FOURNIR DES OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET
PROFESSIONNEL DANS LE CADRE D'UNE RELATION DE
MENTORAT | 21**
 - H. CONCLURE UNE DÉMARCHE DE MENTORAT | 23**
- ET POUR EXERCER LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ÉNUMÉRÉES
CI-DESSUS, UN **MENTOR** DOIT POUVOIR.... :
- I. DÉMONTRER DES APTITUDES POUR LA COMMUNICATION | 24**
 - J. DÉMONTRER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES | 28**

INTRODUCTION

Ce document présente les résultats d'une analyse professionnelle¹ ayant pour objet le métier de **mentor**. Cette analyse a permis d'identifier l'ensemble des compétences sur lesquelles repose l'exercice de ce métier.

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (www.culturalhrc.ca) est un organisme national qui a pour objectif de renforcer la main-d'œuvre culturelle canadienne et d'améliorer les ressources humaines au sein du secteur culturel. Le Conseil se veut au centre de l'action et de la réflexion dans le domaine du développement des ressources humaines et compte parmi ses membres des artistes indépendants, des travailleurs culturels, des employeurs, des organismes et des entreprises de l'ensemble des industries culturelles et des disciplines artistiques du secteur.

Le **Profil de compétences** doit être utilisé en lien avec la **Charte des compétences des mentors**.

Sur le plan individuel, la **charte** et le **profil** peuvent être utilisés pour s'autoévaluer et déterminer les compétences nécessitant un perfectionnement. D'un point de vue organisationnel, ces documents peuvent servir à définir des profils de postes, élaborer des programmes de développement professionnel, négocier le développement, l'achat et d'adaptation des programmes de formation, élaborer des programmes de planification de carrière, élaborer des descriptions de postes et établir des profils à des fins de recrutement.

¹ Les expressions « analyse professionnelle » et « profil de compétences » sont considérées comme des synonymes et sont donc utilisées sans distinction dans le cadre du présent document.

CONTEXTE

En 2002, un rapport intitulé *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle – Plan d'action proposé pour la création de conditions favorables* (Jocelyn Harvey) exposait de façon générale la situation des directeurs du secteur culturel. L'une des intentions de ce rapport était de présenter des recommandations sur la façon de renforcer l'administration dans le secteur culturel et de planifier l'avenir de ce secteur. Le mentorat a été identifié comme un moyen clé de constituer un réservoir stable et efficace de jeunes dirigeants et dirigeantes qui assureront de façon méthodique la transition et la relève de même qu'une administration compétente dans le secteur culturel.

Un groupe de réflexion organisé en 2004 par le CRHSC, la Conférence canadienne des arts, le Conseil des arts du Canada et le Ministère du patrimoine canadien confirmait la nécessité d'accroître les possibilités d'un mentorat structuré dans le secteur culturel pour faciliter et encourager le recrutement de jeunes dirigeants. Le CRHSC a entrepris de travailler avec un groupe spécialisé de mentors dans le domaine de la direction artistique afin d'identifier les compétences requises pour être mentor. Il s'agit là d'une recherche novatrice : rien de semblable n'a encore été fait dans le secteur culturel, et très peu à l'extérieur de ce secteur.

La charte et le profil de compétences et les analyses connexes sur les lacunes en ce qui a trait à la formation des mentors permettront aux personnes qui sont des mentors « naturels » de comprendre et de structurer leurs compétences, et aux employeurs, d'identifier les mentors au sein de leur personnel et les éducateurs qui formeront les mentors; de plus, espérons-le, ils contribueront à accroître la reconnaissance et la rémunération de ceux et celles qui consacrent énergie et temps personnels au processus de mentorat, et ce, par amour de la profession et du secteur.

La méthode DACUM, utilisée pour élaborer la charte et le profil de compétences du mentor dans le secteur culturel, mettra en lumière le très important travail de mentorat qui s'accomplit déjà dans le secteur culturel et qui doit de toute urgence être encouragé et soutenu.

Pour les fins de cette analyse, un mentor est une personne expérimentée, reconnue et crédible qui, dans un contexte formel ou informel, fournit volontairement, à titre de guide, de conseiller et de modèle, une aide personnelle et à caractère confidentiel à une personne moins expérimentée, en partageant son vécu, son expertise et sa vision et ce, en vue de favoriser l'apprentissage et le développement de cette personne.

MÉTHODOLOGIE

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) a eu recours à la méthode DACUM (Developing A Curriculum) pour réaliser cette analyse professionnelle. Un des principes directeurs de la méthode DACUM consiste à mettre à contribution un groupe d'experts praticiens pour qu'ils identifient les compétences qu'ils doivent démontrer dans l'exercice de leur métier ou de leur profession.

Ensemble, la **Charte des compétences** et le **Profil** comprennent **quatre** niveaux d'analyse :

1. Une série de **champs de compétences**. Un champ de compétences représente une fonction ou une responsabilité majeure dans une profession, un métier ou un emploi donné. Nous avons distingué deux types de champs de compétences : les champs de **compétences professionnelles** (voir les sections A jusqu'à H) et les champs de **compétences générales** (voir les sections I et J).
2. Chacun des champs a ensuite été ventilé en **compétences**. Un énoncé de compétence, à l'instar des champs de compétences, est défini en termes comportementaux et débute par un verbe d'action.
3. Chaque compétence est à son tour « décortiquée » en **tâches spécifiques** (voir les sections A jusqu'à H) ou en **principales habiletés** (voir les sections I et J) L'identification des tâches spécifiques ou des principales habiletés constitue une étape d'analyse qui se situe en quelque sorte à mi-chemin entre l'analyse globale d'une compétence donnée et l'analyse détaillée des actions qui sont associées à l'exercice de cette compétence.
4. On retrouve enfin une liste non exhaustive d'**actions clés** et de **compétences générales** qui peuvent constituer un ensemble de critères pour évaluer les compétences.

REMERCIEMENTS

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel tient à remercier pour leur contribution :

LE GROUPE D'EXPERTS

Élise Desveaux Graves – Théâtre l'Escaouette – NB
Doug Lauchlan – International Avenue Arts and Cultural Centre – AB
Du-Yi Leu – Canadian Broadcasting Corporation – ON
Ruth Matthews – Canadian Television Fund – ON
Rita Menzies – MB
Heather Redfern – Alliance for Arts and Culture – BC
Billie Stewart – MB
Vicki Young – Manitoba Chamber Orchestra – MB

LE COMITÉ DIRECTEUR

Bill Poole – University of Waterloo – ON
Carol Rowntree – ON
Richard Hornsby – CHRC Chair and Chair of the Steering Committee – UNB Centre for Musical Arts – NB
Karen Virag – Editors' Association of Canada – AB
Alain Dancyger – Les Grands Ballets Canadiens de Montréal – QC
Suzanne Bilodeau – Experte-conseil en gestion des arts et de la culture – QC
Cherry Karpyshin – Prairie Theatre Exchange – MB
Rose Ginther – Grant MacEwan College – AB
Ron Rompkey – Memorial University – Nfld

L'ÉQUIPE DE SOUTIEN

Susan Annis – Directrice générale, CRHSC
Kim Larocque – Adjointe de projets, CRHSC
Manon Turcotte – Gestionnaire de projets, CRHSC
Pierre Morin – Consultant et facilitateur DACUM
Jeanne Villeneuve – Traductrice
Lynne Lalonde – Consultant

SOMMAIRE – CHARTE DES COMPÉTENCES | UN MENTOR DOIT ÊTRE CAPABLE DE :

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

A. IDENTIFIER LE BESOIN D'UNE PERSONNE INTÉRESSÉE À ENTREPRENDRE UNE RELATION DE MENTORAT

1. Obtenir de l'information sur l'expérience et l'environnement professionnel de la personne intéressée à s'engager dans une relation de mentorat
2. Évaluer les motifs de la personne intéressée
3. Identifier les champs d'intérêt de la personne intéressée
4. Évaluer la pertinence d'une démarche de mentorat en fonction des besoins de la personne intéressée
5. Identifier les lacunes dans l'expérience professionnelle et les compétences de la personne intéressée
6. Évaluer la compatibilité et le désir de s'engager dans une relation de mentorat

B. ÉTABLIR LES BASES D'UNE RELATION DE MENTORAT

1. Définir les rôles respectifs
2. Identifier les attentes mutuelles
3. Convenir des règles de base régissant la relation de mentorat
4. Convenir de faire le point périodiquement sur la qualité de la relation mentor-protégé

C. PLANIFIER ET ORGANISER UNE DÉMARCHE DE MENTORAT

1. Assister le protégé dans sa recherche de ressources matérielles et financières
2. Planifier le temps consacré au mentorat
3. Déterminer les moyens de communication qui seront utilisés
4. Conclure une entente contractuelle

D. ÉTABLIR UN PROGRAMME DE TRAVAIL

1. Habilitier le protégé à se fixer des objectifs
2. Donner au protégé les moyens d'élaborer un cheminement critique
3. Convenir avec le protégé d'un processus d'évaluation

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

1. Suivre les progrès du protégé
2. Poser des questions « confrontantes », c.-à-d., qui suscitent la réflexion et des prises de conscience
3. Utiliser et habilitier le protégé à utiliser des techniques de créativité et de résolution de problèmes
4. Amener le protégé à analyser les conséquences pouvant résulter de diverses décisions
5. Amener le protégé à reconnaître ses compétences et ses talents
6. Inciter le protégé à concilier « vision artistique » et « réalité des affaires »
7. Donner de la rétroaction

F. PARTAGER SES CONNAISSANCES DU SECTEUR CULTUREL

1. Transmettre l'histoire, les traditions et les rituels
2. Fournir de l'information d'initié
3. Transmettre des outils et ressources (c.-à-d. : gabarits, présentations PowerPoint, etc.)
4. Faciliter l'accès du protégé à un réseau de contacts, de relations
5. Recommander des organisations du secteur culturel et des activités de perfectionnement professionnel
6. Informer le protégé des possibilités de carrière et des occasions d'affaires dans le secteur culturel

G. FOURNIR DES OCCASIONS DE PERFECTIONNEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DANS LE CADRE D'UNE RELATION DE MENTORAT

1. Amener le protégé à s'impliquer à fond
2. Encourager le protégé à cultiver et à valoriser ses relations
3. Habilitier le protégé à tirer profit de ses expériences (ses succès autant que ses échecs)
4. Encourager le protégé à faire confiance à ses intuitions
5. Encourager le protégé à développer son sens critique et son esprit d'analyse
6. Encourager le protégé à assurer un équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle

H. CONCLURE UNE DÉMARCHE DE MENTORAT

1. Évaluer sa performance en tant que mentor
2. S'acquitter d'obligations envers des tiers impliqués dans la démarche de mentorat
3. Évaluer avec le protégé la relation de mentorat et la démarche suivie
4. Conseiller le protégé sur les prochaines étapes à franchir

COMPÉTENCES GÉNÉRALES

I. DÉMONSTRER DES APTITUDES POUR LA COMMUNICATION

1. Pratiquer l'écoute active
2. S'exprimer avec clarté et précision
3. Utiliser un ton, des manières et un langage compatibles avec le rôle de mentor
4. Faire preuve de tact et de diplomatie
5. Négocier
6. Utiliser et être sensible à la communication non verbale
7. Sélectionner un moyen (des moyens) de communication
8. Faire des exposés
9. Rédiger des évaluations
10. Rédiger de la correspondance
11. Rédiger des propositions et des rapports
12. Favoriser les interactions de groupe
13. Maintenir sa concentration

J. DÉMONSTRER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES

1. Manifester de l'enthousiasme pour la relation de mentorat
2. Manifester de l'empathie
3. Exercer un leadership
4. Manifester de l'empressement à partager ses connaissances et compétences
5. Faire preuve de perspicacité
6. Voir l'ensemble d'une situation
7. Appliquer la théorie à la pratique
8. Donner l'exemple (se poser en modèle)
9. Faire preuve de fiabilité et de stabilité
10. Faire preuve de respect
11. Utiliser le renforcement positif
12. Faire preuve de souplesse
13. Démontrer un esprit d'analyse
14. Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail
15. Résoudre des problèmes
16. Exercer sa créativité
17. Établir des priorités et gérer son emploi du temps
18. Prendre des décisions
19. Se tenir à jour
20. Manifester un sens de l'humour

PROFIL DE COMPÉTENCES

LES **MENTORS** DOIVENT ÊTRE CAPABLE DE ...

UN MENTOR DOIT ÊTRE CAPABLE DE:

**A. IDENTIFIER LE BESOIN D'UNE PERSONNE INTÉRESSÉE
À ENTREPRENDRE UNE RELATION DE MENTORAT**

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES	TÂCHES SPÉCIFIQUES	ACTIONS CLÉS	COMPÉTENCES GÉNÉRALES
1. Obtenir de l'information sur l'expérience et l'environnement professionnel de la personne intéressée à s'engager dans une relation de mentorat	1.1 Rassembler des documents sur la formation et l'expérience professionnelle de la personne intéressée	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir le curriculum vitae de la personne intéressée • Obtenir le dossier académique de la personne intéressée (s'il y a lieu) 	Habiletés interpersonnelles ou personnelles les plus cruciales en lien avec la compétence • FAIRE PREUVE DE TACT ET DE DIPLOMATIE (I4) • FAIRE PREUVE DE RIGUEUR ET D'UN SOUCI DU DÉTAIL (J14)
	1.2 Obtenir des références	<ul style="list-style-type: none"> • Contacter les sources de références fournies par la personne intéressée • Obtenir la permission de contacter des sources autres que celles fournies par la personne intéressée (anciens collègues, etc.) 	
	1.3 Mener des entrevues	<ul style="list-style-type: none"> • Faire connaissance avec les sources de références par téléphone ou en personne • Discuter avec des anciens collègues de la personne intéressée et avec des connaissances mutuelles, de ses qualités personnelles et de ses compétences 	
2. Évaluer les motifs de la personne intéressée	2.1 Demander à la personne pourquoi elle s'intéresse à la relation de mentorat	<ul style="list-style-type: none"> • Demander à la personne intéressée de discuter des facteurs extérieurs • Discuter avec la personne intéressée des facteurs personnels 	• PRATIQUER L'ÉCOUTE ACTIVE (I1) • DÉMONTRER UN ESPRIT D'ANALYSE (J13)
	2.2 Évaluer le degré de motivation de la personne intéressée à s'engager dans un processus de mentorat	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser le rendement antérieur de la personne intéressée • Revoir les notes des entrevues précédentes 	
3. Identifier les champs d'intérêt de la personne intéressée	3.1 Revoir l'information sur les antécédents de la personne intéressée	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner le dossier académique de la personne intéressée • Examiner l'expérience de travail de la personne intéressée • Examiner les passe-temps et activités personnelles de la personne intéressée 	• DÉMONTRER UN ESPRIT D'ANALYSE (J13) • FAIRE PREUVE DE PERSPICACITÉ (J5)
	3.2 Engager une discussion avec la personne intéressée	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir et confirmer ses observations avec la personne intéressée • Inviter la personne intéressée à faire part de ses aspirations professionnelles et personnelles 	