

RAPPORT D'ÉVALUATION

Évaluation du projet pilote Mentorat au féminin de la SADC des Laurentides

8 février 2018



Ber /

Frédéric Bertrand Msc ÉA
Ber / évaluation et recherche

Remerciements

Dans le cadre de la réalisation de cette évaluation, nous remercions les principaux acteurs particulièrement le promoteur soit La SADC des Laurentides et sa directrice générale, madame Sylvie Bolduc ainsi que la chargée de projet, madame Anny Champoux.

Nous souhaitons souligner la contribution de madame Josée Courville à la réalisation de l'étude de contexte et à l'élaboration des recommandations ayant menés au choix d'un modèle de mentorat.

Merci aux femmes entrepreneures du projet pilote « Mentorat au féminin » qui ont participé au sondage. Votre emploi du temps étant déjà très chargé, votre contribution a été centrale au succès de cette évaluation et à l'amélioration continue des services de Mentorat d'affaires de la SADC des Laurentides.

Nous remercions tout particulièrement madame Louise Lapointe (leader animateur des groupes de mentorat entre pairs) et les autres membres de l'équipe de mentors de la SADC des Laurentides qui ont également participé au sondage. Leur dyade avec un bon nombre femmes entrepreneures, dont celles du projet pilote « Mentorat au féminin », a permis de poser un regard éclairé sur la valeur ajoutée et la complémentarité du mentorat entre pairs.

Le support financier pour le projet de mentorat provient de Condition féminine Canada (CFC).



Condition féminine **Status of Women**
Canada **Canada**

Cette évaluation a été réalisée par **Frédéric Bertrand** (Ber /), évaluateur accrédité par la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) mandaté par la SADC des Laurentides.

Frédéric Bertrand est un spécialiste en évaluation de programme et en gestion de projet avec plus de 15 ans d'expérience. Depuis 2002, Frédéric a collaboré avec des organismes à vocations scientifique, politique et de développement socio-économique, en soutenant la planification stratégique et menant des évaluations et des études sur la mesure du rendement.

Frédéric a contribué avec succès à la mise en œuvre de plus de 100 projets de services-conseils, et ce, pour près de 60 organismes canadiens et internationaux. Il détient une désignation d'évaluateur accrédité (ÉA) de la Société canadienne d'évaluation (CES), un baccalauréat en biologie, une maîtrise en sciences de l'environnement et complété une formation continue en gestion de projet.

Ber /

Frédéric Bertrand Msc ÉA
Ber / évaluation et recherche



Table des matières

Remerciements	i
1. Introduction	3
1.1 Contexte	3
1.2 Aperçu du projet pilote « Mentorat au féminin »	3
1.3 Aperçu de l'évaluation	5
2. Résultats	7
2.1 Dans quelle mesure le modèle de mentorat mis en œuvre dans le cadre du projet pilote de la SADC des Laurentides a-t-il été efficace ?	7
2.2 Dans quelle mesure le modèle de mentorat a-t-il été intégré au sein de la SADC des Laurentides ?	16
2.3 Quelles sont les leçons (positives ou négatives) tirées du projet pilote de la SADC des Laurentides ?	19
3. Conclusion et recommandations	22
Annexe A : Cadre d'évaluation simplifié (questions/indicateurs)	23
Annexe B : Modèle logique du projet pilote « Mentorat au féminin »	24
Annexe C : Liste des outils de collecte de données	25

1. Introduction

1.1 Contexte

Le projet pilote « Mentorat au féminin » de la SADC des Laurentides s'inscrit dans le programme de financement de Condition féminine Canada (CFC) intitulé « Promouvoir l'avancement des femmes dans divers secteurs grâce au mentorat ou au marrainage/parrainage » ayant pour objectif « d'accroître les possibilités d'avancement pour les femmes, à titre de professionnelles ou d'entrepreneures, au sein d'une industrie ou d'une profession donnée, grâce à l'essai de modèles viables de mentorat ou de marrainage/parrainage ». ¹

La SADC des Laurentides est l'un des organismes au Québec ayant obtenu du financement sur une période de 30 mois pour développer et piloter un modèle de mentorat viable qui contribuera à éliminer les obstacles à l'avancement des femmes entrepreneures dans la région.

La présente évaluation s'inscrit dans les exigences en matière de rapports de l'entente de financement de CFC et vise à mesurer l'efficacité du modèle retenu et mis en œuvre par la SADC des Laurentides.

1.2 Aperçu du projet pilote « Mentorat au féminin »

La SADC des Laurentides a reçu une subvention de 147 285,00 \$ de la part de CFC sur une période de 30 mois, soit de janvier 2015 à septembre 2017. ² 5% du budget a été affecté à cette évaluation externe, soit 3 250\$ en 2015 lors de la conception et 4 000 \$ pour la collecte de données, l'analyse et la production du présent rapport.

Le projet pilote « Mentorat au féminin » a été structuré et réalisé selon les activités principales obligatoires attachées au financement de CFC. Le rapport final du projet préparé par la SADC des Laurentides pour CFC présente en détail l'état de la réalisation pour chacune de ces activités du projet. Le tableau 2 donne un aperçu des activités clés du début du projet pilote jusqu'à aujourd'hui.

Un rapport d'étude de contexte et des consultations en début de projet ont mené à des recommandations et au choix d'un modèle de mentorat pour le projet pilote. La SADC des Laurentides a choisi la deuxième recommandation de ce rapport qui était d'offrir un mentorat entre pairs dirigé par un(e) mentor(e) : « *Nous recommandons à la SADC des Laurentides de mettre en place dans le projet-pilote, un groupe de mentorat entre gens d'affaires d'horizons variés. La force du réseau est un atout incontournable pour une région et l'aide par ses pairs, dans un climat de confiance et de confidentialité (sans concurrence) permet de créer un levier additionnel dans la valeur ajoutée du mentorat pour femmes* ». ³

Suivant cette recommandation, la SADC a développé le service pilote de mentorat entre pairs. Un membre de l'équipe de mentors de la SADC, Mme Lapointe, a agi à titre de leader animateur auprès de groupes de 8 à 10 entrepreneures non concurrentes pour former un cercle de mentorat entre pairs. Les rencontres de deux heures ont eu lieu aux six semaines dans la salle de conférence de la SADC des Laurentides. Les rencontres en groupe ont débuté au début septembre 2016, pour une durée de 10 mois. Des conseillères aux entreprises de la SADC ont également participé aux rencontres.

¹ <http://www.swc-cfc.gc.ca/fun-fin/cfp-adp/2014-1/t2-fr.html>

² <http://www.swc-cfc.gc.ca/trans/account-resp/pd-dp/dgc-dsc/2014-2015/gc-sc-889-fra.html>

³ Rapport final sur les recommandations d'un modèle de mentorat, Effectué dans le cadre du programme

Vingt candidatures ont été reçues et, pour offrir le service au plus grand nombre d'entrepreneures, deux groupes ont été créés. Une fois les groupes formés, la SADC a reçu 7 demandes d'inscription additionnelles, mais ces dernières ont été refusées dans le cadre du projet pilote. Sur les 20 inscriptions, 17 femmes ont participé au projet pilote (un taux de rétention est de 85%). Les deux groupes ont été créés principalement à partir des disponibilités des participantes confirmées (Groupe 1 : 9/Groupe 2 : 8). Huit participantes étaient également engagées dans une dyade active, en complément du mentorat entre pairs, avec un ou une mentore de l'équipe de mentors de la SADC des Laurentides.

À tour de rôle lors des rencontres en groupe, chacune des participantes a présenté son entreprise et partagé un défi professionnel en particulier. Suivant le concept de co-développement, les mentorées ont partagé leurs expériences et pistes de solutions, accompagnées d'une mentore-animatrice.

Tableau 2 : Aperçu des activités clés du projet pilote « Mentorat au féminin »

Activités clés	2015	2016	2017	2018
Partenariats :				
• Créer un plan de travail détaillé pour le projet				
• Confirmation de l'engagement de 17 partenaires du projet pilote (organismes socio-économiques de la région)				
• Rencontre des partenaires au lancement du projet				
• Informer les parties prenantes de l'évolution du projet				
Étude du contexte :				
• Créer un plan d'évaluation et cadre de mesure du rendement				
• Créer un plan de gestion des risques				
• Administrer un sondage auprès de femmes entrepreneures pour cerner les défis, enjeux, obstacles				
• Animer des groupes de discussion et entrevues auprès d'intervenants socio-économiques, d'entrepreneurs, et mentors				
Choix d'une option :				
• Animer un comité d'orientation pour évaluer le choix du modèle				
• Rédiger un rapport sur l'étude du contexte et du choix d'une option (recommandations d'un modèle de mentorat)				
Mise en œuvre :				
• Lancer et présenter le modèle de mentorat d'affaires au féminin à tous les intervenants				
• Réaliser une campagne de sensibilisation aux bénéfices de l'accompagnement/projet mentorat				
• Informer, sensibiliser et recruter des mentorées via la clientèle des partenaires et l'équipe de mentors de la SADC				
• Recruter de nouvelles entrepreneures mentorées				
• Animer les rencontres de mentorat entre pairs				
Mise en commun du savoir :				
• Identifier des tribunes d'informations pour la mise en commun du savoir (web-événements et bulletins, chroniques dédiées)				
• Offrir une expertise additionnelle et apporter des solutions à la résolution des enjeux et défis du milieu				
• Développer un plan d'action pour une diffusion, une mobilisation et une implantation viable du modèle				
Évaluation et suivi :				
• Rapports (narratifs et financiers) CFC provisoires et finaux				
• Rapport d'évaluation (et mises à jour du plan)				

Source : Rapport du projet – Programme de promotion de la femme, préparé pour CFC par la SADC des Laurentides.

1.3 Aperçu de l'évaluation

Portée et objectifs de l'évaluation : L'évaluation couvre l'ensemble des activités réalisées par la SADC des Laurentides dans le cadre du projet pilote qui s'est déroulé sur une période de 30 mois entre novembre 2014 à avril 2017. Tel que demandé par CFC, l'évaluation a porté sur trois principaux éléments, soit l'efficacité du modèle de mentorat retenu pour le projet pilote et de sa mise en œuvre, sur l'acclimatation organisationnelle et sur la viabilité du modèle.

Bien qu'elle ait été menée pour satisfaire aux exigences de CFC, cette évaluation a pour objectif d'informer la SADC des Laurentides et la communauté d'affaires des résultats et des apprentissages obtenus du projet pilote, et ce, dans une optique d'amélioration continue des services de mentorat d'affaires offerts aux entrepreneur(e)s de la région.

Questions d'évaluation : Ces principaux éléments seront abordés à l'aide de trois questions initialement fournies par CFC :

1. Dans quelle mesure le modèle de mentorat mis en œuvre dans le cadre du projet pilote de la SADC des Laurentides a-t-il été efficace ?
2. Dans quelle mesure le modèle de mentorat a-t-il été intégré au sein de la SADC des Laurentides ou des organismes partenaires dans le cadre de son projet pilote ?
3. Quelles sont les leçons (positives ou négatives) qui ont été tirées du projet pilote de la SADC des Laurentides ?

Le cadre d'évaluation, disponible à l'annexe A, présente les indicateurs pour ces trois questions. Les données ont été collectées pour chacun des indicateurs et ces derniers sont analysés afin de répondre aux questions d'évaluation.

Démarche : L'équipe d'évaluation a utilisé une démarche inspirée de l'évaluation développementale afin de permettre l'apprentissage et l'intégration d'informations émergentes tout au long du projet.

L'évaluateur principal a contribué ou a agi à titre d'observateur à toutes les étapes clés du projet pilote :

1. **Planification :** Élaboration du plan d'évaluation et du cadre de mesure du rendement du projet pilote; support à l'élaboration d'outils de gestion de l'information relative au projet.
2. **Étude du contexte :** Observateur lors d'une rencontre de consultation avec les partenaires économiques (1^{er} octobre 2015); support à l'élaboration d'outils de sondage de consultation afin d'arrimer les données récoltées avec les besoins du projet et de l'évaluation.
3. **Choix d'une option :** Observateur lors de l'événement organiser pour le lancement officiel du projet Mentorat au féminin qui s'est tenu à Val-Morin (17 juin 2015).
4. **Validation et mise en œuvre / Mise en commun du savoir :** Suivi de l'état de la collecte de données selon le cadre de mesure du rendement et de la documentation des difficultés, des opportunités et des leçons apprises en continu. Observateur lors d'une rencontre de l'un des deux groupes de mentorées (26 septembre 2017)
5. **Évaluation :** Collecte et analyse des données, et rédaction du rapport d'évaluation.

Méthodes de collecte de données : Quatre activités de collecte de données ont été employées pour l'évaluation du projet pilote. Le tableau suivant présente certains détails sur chaque méthode de collecte des données.

Tableau 2 : Aperçu des méthodes et des sources de données utilisées dans l'évaluation

Méthodes	Description
1. Examen de la documentation	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des documents produits dans le cadre du projet/programme du projet pilote et celle reliée au mentorat d'affaires de la SADC
2. Entrevues avec les responsables de la coordination et de la gestion du projet	<ul style="list-style-type: none"> Directrice générale Directrice, Services aux entreprises et coordonnatrice du mentorat d'affaires Coordonnatrice du projet « mentorat au féminin » Mentore – Leader animateur des groupes de mentorat entre pairs
3. Sondage en ligne auprès des participantes au projet (mentorées)	<ul style="list-style-type: none"> Population totale : 19 Population rejointe : 18 (une personne s'est désabonnée de la liste) Nombre de réponses : 12 (6 participantes pour chacun des 2 groupes) Taux de réponse : 67 % Marge d'erreur : 16.8 % Période du sondage et nombre de rappels : 7 semaines et 4 rappels
4. Sondage en ligne auprès des partenaires et des membres de l'équipe de mentors de la SADC des Laurentides	<ul style="list-style-type: none"> Population totale : 27 (15 partenaires et 12 mentors) Population rejointe : 20 (7 partenaires se sont désabonnés de la liste) Nombre de réponses : 10 (2 partenaires et 8 mentors) Taux de réponse : 50 % Marge d'erreur : 22.48 % Période du sondage et nombre de rappels : 7 semaines et 4 rappels

Forces et limites : Les principales forces et limites de cette évaluation sont les suivantes :

- **+ Qualité de la documentation disponible pour l'évaluation :** la SADC des Laurentides a très bien documenté ses activités ainsi que les opportunités et les défis rencontrés dans un document appelé « Post-mortem actif ». Aussi, tous les extraits prévus au projet sont disponibles.
- **+ Collaboration des mentorées et des membres de l'équipe de mentors :** près de 70% des mentorées et des membres de l'équipe de mentors ont complété un sondage en ligne.
- **+ Représentativité des deux groupes de mentorées :** sur les 12 réponses au sondage auprès des mentorées, la moitié (6) était du premier groupe et l'autre moitié du deuxième.
- **- Très faible taux de participation des organismes partenaires :** Seulement deux partenaires sur 15 ont répondu au sondage. Aussi, sept d'entre eux (50%) se sont désabonnés de la liste d'envoi et des rappels de participation à répondre au sondage. Comme mesure de mitigation, les membres de l'équipe de mentors ont été invités à répondre à ce sondage avec des questions additionnelles permettant d'apporter un regard sur la valeur ajoutée et la complémentarité du modèle de mentorat entre pairs par rapport aux services de mentorat d'affaires en dyade de la SADC des Laurentides.
- **- Aucune entrevue avec des parties prenantes externes :** Les partenaires ont été sollicités principalement au début du projet. Ils ont participé activement aux consultations ayant menées au choix du modèle de mentorat et contribuées au rayonnement et le recrutement de femmes pour le projet pilote en 2016. Bien que cette participation ait été documentée, l'évaluation aurait bénéficié d'entrevues avec des parties prenantes externes. Toutefois, les ressources disponibles pour l'évaluation comme telles n'ont pas permis la réalisation de telles entrevues.

2. Résultats

2.1 Dans quelle mesure le modèle de mentorat mis en œuvre dans le cadre du projet pilote de la SADC des Laurentides a-t-il été efficace ?

Résumé : La mise en œuvre du modèle de mentorat a été efficace pour accroître les possibilités d'avancement des femmes entrepreneures ayant participé au projet pilote :

- La sélection du modèle de mentorat retenu dans le cadre du projet pilote s'appuie sur une étude approfondie du contexte et des besoins des femmes entrepreneures de la région desservies par la SADC des Laurentides.
- Le modèle de « mentorat entre pairs » choisi permet de répondre à de nombreux besoins et enjeux identifiés par les femmes entrepreneures.
- La formule de mentorat entre pairs a répondu aux besoins des participantes et leur a permis de mieux connaître les enjeux et les solutions qui se présentent aux femmes entrepreneures.
- Le service de mentorat entre pairs a répondu aux attentes des participantes du Groupe 1, par contre, que partiellement pour celles du Groupe 2. De la même manière, les participantes au Groupe 1 sont davantage satisfaites à l'égard de leur expérience avec la formule de mentorat entre pairs.
- Le mentorat d'affaires entre pairs a été relativement important dans le cheminement des entrepreneures participantes et l'avancement de leur entreprise. Les participantes ayant également bénéficiées d'une relation mentorale en dyade ont rapporté la complémentarité et les bénéfices du mentorat en groupe.
- Globalement, les participantes ont trouvé adéquates les principales caractéristiques de la formule de mentorat d'affaires entre pairs. Les améliorations possibles ont été identifiées.

Le développement et la mise en œuvre du projet pilote a rejoint un grand nombre de femmes entrepreneures et d'intervenants clés. Par contre, la participation des partenaires du projet a eu lieu principalement au début du projet pilote.

La SADC des Laurentides a entrepris la réalisation de consultations auprès de partenaires afin d'élaborer une offre de service de mentorat entre pairs plus large. À partir de l'expérience du projet pilote, la SADC des Laurentides a créé un comité aviseur pour développer un plan d'action visant à bonifier le mentorat entre pairs. Le renforcement du co-développement par l'inclusion d'experts et de formations selon les besoins est considéré, et ce, pour différents niveaux d'expérience des entrepreneurs, autant les femmes que les hommes.

Étude de contexte et choix d'une option : L'étude de contexte réalisé pour la SADC des Laurentides avait pour objectif de :

1. cerner le contexte d'affaire des entrepreneurs des deux MRC (municipalité régionale de comté) couvertes par la SADC des Laurentides soit la MRC des Pays-d'en-haut et la MRC des Laurentides incluant au total 29 municipalités, et ;
2. proposer le choix d'une option d'un modèle de mentorat orienté vers le développement des femmes entrepreneures.

Cette étude a répondu efficacement à ces deux objectifs en s'appuyant sur plusieurs sources de données, dont une de revue littéraire des différents modèles de mentorat, une analyse des statistiques sur le contexte socio-économique de la région des Laurentides, une analyse des besoins comblés et non comblés par le mentorat, un sondage auprès des personnes en affaires, ceux et celles qui

souhaitent se lancer à son compte (en affaires) et les professionnels-cadres (277 répondants); trois groupes de discussion (n= 40 participants) et des entretiens complémentaires auprès de gens d'affaires.

Les critères de succès chez les femmes entrepreneures, leurs besoins et les enjeux spécifiques ont été identifiés à travers les trois groupes de discussion, le sondage et d'autres études :

- Les femmes priorisent leur autonomie professionnelle dans leurs décisions d'affaires, versus les hommes qui priorisent les critères financiers.
- Les groupes de discussion effectués par la SADC des Laurentides corroborent le fait que les femmes définissent le succès par un équilibre dans leur vie.
- La conciliation travail-famille est fortement ressortie lors des groupes de discussion, le sondage et la revue littéraire, suivi par un enjeu d'insécurité et le sentiment de compétence d'affaires limitée.
- Les principaux enjeux indiqués lors du sondage sont le financement, le marketing et les ventes.

Cinq (5) modèles de mentorat d'affaires ont été considérés pour le projet pilote, dont le modèle retenu, le **mentorat entre pairs**. Ce type de mentorat est un groupe de 6 à 8 entrepreneurs-mentorés, non concurrents, partagent leurs expériences entre eux et un mentor agit à titre de leader-animateur.

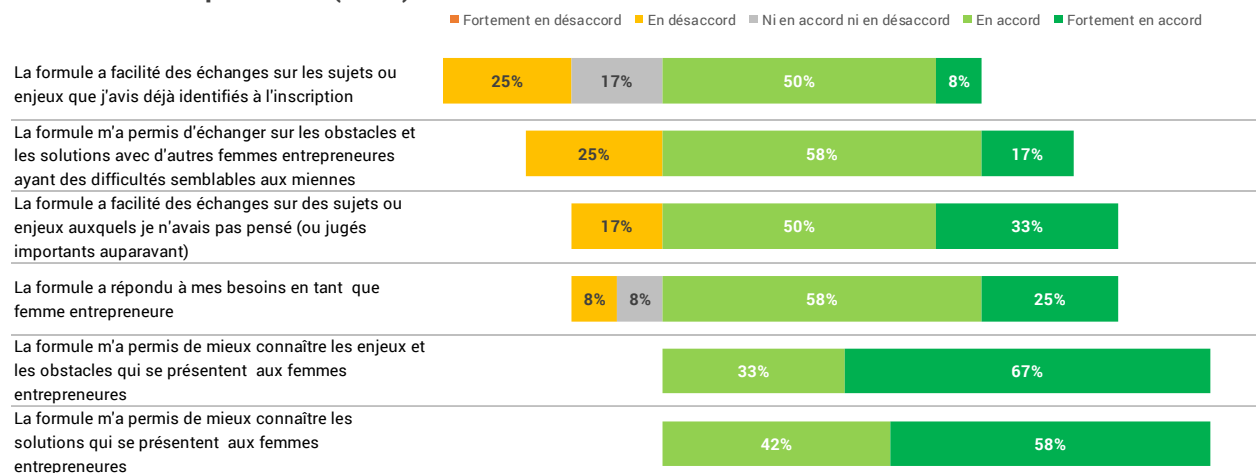
Les résultats du sondage de l'étude de contexte ont démontré *« l'intérêt et la force d'attraction de créer un réseau de gens d'affaires réunissant 8 à 10 mentorées dans des groupes où chacun apporte son expérience d'affaires que ce soit en démarrage ou par les témoignages de mentorées plus expérimentées. »* Ce modèle serait plus efficace que le mentorat traditionnel. Bien que ce modèle n'offre pas une relation intimiste et approfondie avec le mentor, il offre des avantages et permet de répondre à de nombreux besoins identifiés dans l'étude de contexte :

- Diminution du stress chez les entrepreneurs par le support apporté par les pairs.
- Amélioration des connaissances en affaires parce que les mentorés reçoivent une perspective externe, des conseils et des avis personnalisés permettant d'améliorer les connaissances.
- Augmenter la productivité ainsi que d'améliorer significativement la confiance du mentoré à l'égard de son entreprise.
- Peut renforcer les buts et les objectifs fixés, surtout lorsque de nombreux entrepreneurs font face à des défis similaires.

Besoins et attentes des participantes : À l'inscription, les femmes participantes au projet pilote étaient invitées à partager leurs attentes à participer envers le service de « Mentorat en pairs » et d'identifier leurs principaux défis actuels. La grande majorité avait pour motivation d'« Évoluer en tant qu'entrepreneure » (79%), de « Créer un réseau d'affaires » (69%), et de « Tisser des liens entre femmes entrepreneures » (69%). D'autres motivations énoncées étaient également : de sortir de l'isolement, de trouver de la motivation, le partage avec des pairs qui vivent les mêmes difficultés, la mise en commun des connaissances. Au chapitre des défis, les thèmes les plus actuels étaient : « Défis marketing », « Défis de gestion », « Défis financement » et « Défis risque ».

Considérant ces motivations initiales à l'inscription et leurs expériences avec le projet pilote, les participantes ont donné leur avis sur l'efficacité de la formule de mentorat entre pairs au féminin. En général, les répondantes au sondage ont rapporté que la formule avait répondu à leurs attentes en tant que femmes entrepreneures et leur a permis de mieux connaître les enjeux et les solutions qui se présentent à elles.

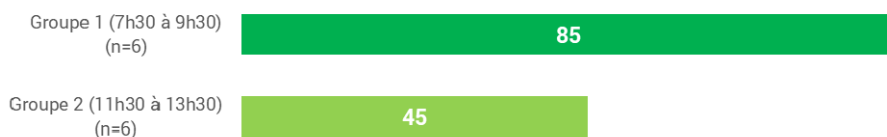
Figure 1 : Globalement, le projet pilote a répondu aux besoins des participantes en tant que femmes entrepreneures (n=12)



Source : Sondage auprès des participantes au projet pilote « mentorat entre pairs »

Le service de mentorat entre pairs a répondu aux attentes des participantes du Groupe 1, par contre, que partiellement pour celle du Groupe 2 (Figure 2). Cette situation se reflète également pour la satisfaction globale des participantes (Figure 3).

Figure 2 : Le service de mentorat entre pairs a répondu aux attentes des participantes du Groupe 1 (n=6), par contre, que partiellement pour celle du Groupe 2 (n=6)



Note : Moyenne des réponses sur une échelle de 0 à 100, 0 signifiant « n'a pas du tout répondu à mes attentes », 100 signifiant « a parfaitement répondu à mes attentes », les notes intermédiaires permettant de nuancer la réponse.
Source : sondage auprès des participantes au projet pilote « mentorat entre pairs »

Il est important de noter que les entrevues avec les intervenants internes ont souligné cette différence importante entre les deux groupes de participantes tant qu'au niveau de l'assiduité, du niveau de participation lors des rencontres et de la « chimie de groupe ». En effet, les réponses plus négatives proviennent du groupe 2 (11h30 à 13h30). Par contre, les répondantes de ce même groupe ont également rapporté que le mentorat entre pairs avait répondu à leurs besoins en tant que femmes entrepreneures. Les facteurs expliquant cette différence entre les deux groupes sont présentés plus en détail à la section 2.3.

Figure 3 : Globalement, les participantes au Groupe 1 (n=6) sont satisfaites à l'égard de leur expérience avec la formule de mentorat entre pairs, par contre, le niveau de satisfaction est beaucoup plus faible pour les participantes du Groupe 2 (n=6)



Note : Moyenne des réponses sur une échelle de 0 à 100, 0 signifiant « pas important du tout », 100 signifiant « très important », les notes intermédiaires permettant de nuancer la réponse.
Source : sondage auprès des participantes au projet pilote « mentorat entre pairs »

Importance et impacts du mentorat entre pairs dans le cheminement des participantes : Le mentorat d'affaires entre pairs a été relativement important dans le cheminement des entrepreneures participantes et l'avancement de leur entreprise. Les participantes ayant également bénéficié d'une relation mentorale en dyade ont pu rapporter ce que le mentorat entre pairs leur a apporté, en comparaison (ou en complément) du mentorat en dyade : l'apport du mentorat entre pairs se situe principalement au niveau de l'exposition à la situation d'autres entrepreneurs (à mettre en perspective sa propre situation), des échanges d'idées et de solutions, et d'une source d'entraide et de motivation.

« Réaliser que toutes les participantes vivaient les mêmes difficultés que moi, dans des entreprises différentes. Les solutions proposées par le groupe permettaient de pousser la réflexion de chacune de nous par rapport à notre entreprise et les solutions proposées pouvaient souvent s'appliquer dans notre contexte d'affaires. » (Mentorée)

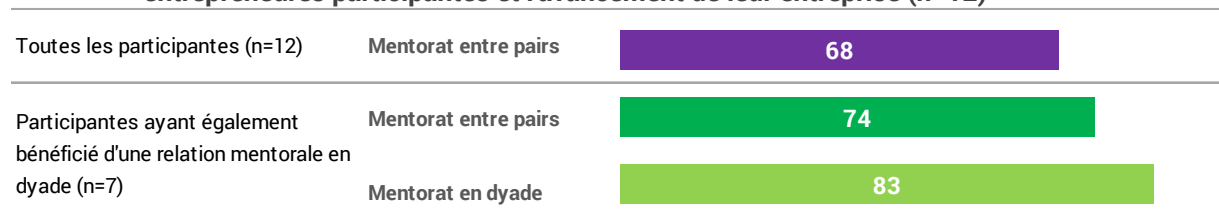
« Le mentorat entre pairs m'a permis d'apprendre sur la réalité d'autres femmes en affaires, par leur témoignage honnête et généreux. Ça m'a aussi permis de participer activement à des discussions qui ne concernent pas nécessairement mon entreprise, mais qui peut aider mes collègues, tout comme elles l'ont fait pour moi. L'effet de groupe soudé et respectueux a un énorme impact sur la qualité et la diversité des discussions. » (Mentorée)

« Le groupe lui a confirmé en quelque sorte ce dont nous avons discuté en dyade et qu'elle était plus prête à ce moment-là à entendre. Elle a réalisé plus rapidement sa prise de conscience. » (Mentor en dyade)

« L'occasion de réfléchir en groupe, d'échanger leurs réalités, apporter aux autres, créer des collaborations d'affaires et un réseau d'entraide, se confirmer des choses pressenties » (Mentor en dyade)

Par contre, le niveau d'expérience et d'expertise des participantes dans un groupe de mentorat entre pairs, qui peut être moins élevé que celui d'un mentor dans une relation en dyade, a été rapporté comme un facteur limitant.

Figure 4 : Le mentorat d'affaires entre pairs a été relativement important dans le cheminement des entrepreneures participantes et l'avancement de leur entreprise (n=12)

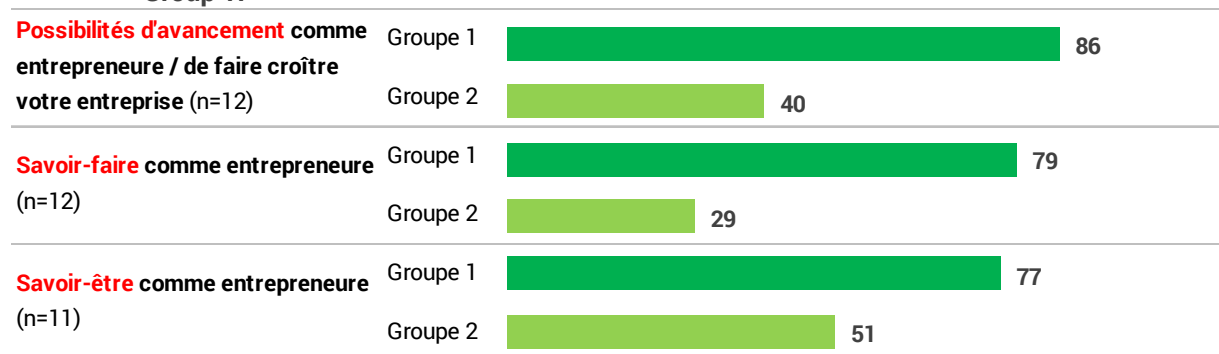


Note : Moyenne des réponses sur une échelle de 0 à 100, 0 signifiant « pas important du tout », 100 signifiant « très important », les notes intermédiaires permettant de nuancer la réponse.

Source : sondage auprès des participantes au projet pilote « mentorat entre pairs »

Les participantes du Groupe 1 ont rapporté un impact élevé du mentorat entre pairs, et ce, tant au niveau des possibilités d'avancement que sur le savoir-faire et le savoir-être (Figure 5). L'impact rapporté par les participantes du Groupe 2 est beaucoup moins élevé.

Figure 5 : L'impact de la participation au mentorat entre pairs a été élevé pour les participantes du Group 1.



Note : Moyenne des réponses sur une échelle de 0 à 100 où 0 signifie « pas du tout d'impact » et 100 signifie « un très grand impact (positif) », les notes intermédiaires permettant de nuancer la réponse.

Source : Sondage auprès des participantes au projet pilote « mentorat entre pairs »

Le niveau d'impact rapporté et les commentaires fournis dans le sondage indiquent que le service de mentorat entre pairs a été efficace dans l'atteinte des résultats escomptés pour les participantes. La différence dans le niveau de satisfaction et d'impact rapporté entre les deux groupes est un résultat très important du projet pilote et d'une grande valeur pour l'apprentissage et le développement des services de mentorat de la SADC de Laurentides.

En effet, le projet pilote fait la démonstration de la pertinence et de la force de la formule de mentorat entre pairs, tout en soulevant les facteurs clés qui influencent positivement ou négativement l'expérience et les bénéfices des participantes. Ces facteurs sont discutés en détail à la section 2.3.

Malgré cette différence entre l'expérience des deux groupes de participantes, 70% des participantes recommanderaient la formule de mentorat entre pairs proposée par la SADC des Laurentides à d'autres entrepreneur(e)s de la région et 25% disent ne pas le savoir. Certains commentaires du sondage indiquent que ces indécises reconnaissent la valeur et le potentiel de la formule, mais que des améliorations doivent être apportées pour assurer son efficacité et la retombée pour les participantes.

Le développement de relations d'entraide et professionnelles entre les participantes du mentorat entre pairs est un bénéfice rapporté par une grande proportion de participantes :

- 60% des participantes ont rapporté avoir échangé à l'extérieur du cadre des rencontres de groupe et certaines continuent à échanger aujourd'hui même si les rencontres sont terminées.

Le tableau 3 présente quelques témoignages recueillis dans le sondage sur l'effet du mentorat entre pairs sur le savoir-être, savoir-faire et les possibilités d'avancement.

Tableau 3 : Commentaires des participantes sur l'impact du service de mentorat entre pairs

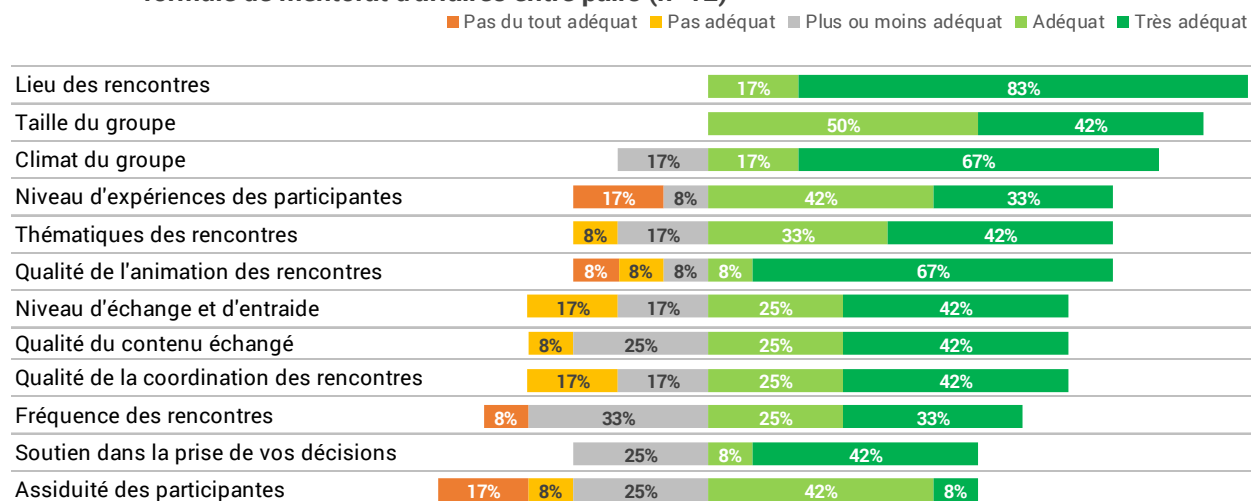
Savoir-être	Savoir-faire	Possibilité d'avancement
<ul style="list-style-type: none"> • Être en harmonie avec son choix de démarrage d'entreprise, avoir confiance en soi, connaître ses forces et faiblesses. • Comment changer mon attitude va pouvoir faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment rédiger un bon plan d'affaires. • Comment percer mon marché. • Offrir un service qui correspond mieux à mes compétences. • Améliorer la gestion comptable en 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir être à l'écoute des gens d'expériences. Savoir bien s'entourer, avoir 1 à 3 mentors selon certains domaines spécifiques. • Augmenter mes ventes en ligne ainsi que dans les

<p><i>avancer mon entreprise et relativiser sa situation.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>D'échanger m'a rendue plus patiente. Il faut du temps pour qu'une entreprise se développe et soit rentable, C'est long et parfois la détermination est mise à rude épreuve, en groupe on entend les autres et on relativise.</i> • <i>M'adapter à une nouvelle région, me faire connaître par le réseautage pour rebâtir une clientèle fidèle avec les réalités d'affaires d'ici.</i> 	<p><i>changeant d'outil.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mieux planifier mon calendrier publicitaire avec les médias d'aujourd'hui.</i> • <i>Être entre gens en affaires m'a fait reconnaître mon expérience et cela a nourri l'entrepreneur en moi. Une référence pour une formation précise a été concluante.</i> • <i>Comment évaluer la valeur de mon travail et comment agir avec les gens qui communiquent avec moi.</i> • <i>Comment déléguer et se concentrer sur les tâches plus importantes ou pour lesquelles on est plus performante.</i> 	<p><i>boutiques.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Confirmer ma spécialisation m'a ouvert des portes et des contrats à titre de travailleuse autonome.</i> • <i>Développer les ventes corporatives. Mise en place d'une boutique en ligne.</i> • <i>Réaliser que la localisation et l'environnement physique de mon entreprise étaient cruciaux pour sa survie.</i> • <i>Intégrer l'importance du « PR », des 5 à 7 et du réseautage.</i>
---	---	---

Source : Sondage auprès des participantes au projet pilote « mentorat entre pairs ».

Adéquation du service de mentorat entre pairs livré dans le cadre du projet pilote : Globalement, les participantes ont trouvé adéquates les principales caractéristiques de la formule de mentorat d'affaires entre pairs du projet pilote (Figure 6). Par contre, l'expérience des participantes a été altérée par un manque d'assiduité de certains membres du groupe ayant affecté la qualité des échanges et niveau d'entraide. La distance entre les rencontres, qui était aux 5-6 semaines, est jugée trop grande par plusieurs. Selon les mentors consultés par sondage (n=9), les principaux aspects du processus de consultation et de conception du projet pilote "Mentorat au féminin" et sa mise en œuvre ont été adéquats ou très adéquats.

Figure 6 : Globalement, les participantes ont trouvé adéquats les principales caractéristiques de la formule de mentorat d'affaires entre pairs (n=12)



Note : Moyenne des réponses sur une échelle de 0 à 100, 0 signifiant « pas important du tout », 100 signifiant « très important », les notes intermédiaires permettant de nuancer la réponse.

Source : sondage auprès des participantes au projet pilote « mentorat entre pairs »

Diffusion et sensibilisation : Le développement et la mise en œuvre du projet pilote a rejoint un grand nombre de femmes entrepreneures et d'intervenants clés :

- Une soixantaine de personnes ont participé au lancement du projet Mentorat au féminin, qui s'est tenu le mercredi 17 juin 2015, au Théâtre du Marais, à Val-Morin.
- 248 femmes entrepreneures ont répondu aux questions du sondage « Mentorat au féminin » dans le cadre de l'étude de contexte. Parmi elles, 211 sont déjà en affaires, associées ou actionnaires. De plus, 11 femmes d'affaires d'expérience ont participé aux rencontres de consultation.
- Dans le cadre du lancement du projet pilote et des efforts de recrutement, le projet pilote a fait l'objet d'articles dans les journaux de la région.⁴
- Suite aux constats du rapport d'étude sur le contexte qui soulignait la méconnaissance du rôle du mentor et des avantages qu'ils apportent à tout entrepreneur, le comité de travail a, en collaboration avec l'équipe de mentor(e)s de la SADC :
 - « statué de collaborer avec Accès, le journal régional indépendant, pour créer un cahier spécial de 12 pages – dont 6 seront dédiées au mentorat d'affaires en général et les 6 autres pages mettront en lumière un contenu journalistique axé sur des faits et des actions du projet Mentorat au féminin. » Ce cahier spécial a été diffusé avec la distribution régulière du journal, une semaine avant le Colloque régional sur le mentorat, du CRMLAU, qui a eu lieu le 22 septembre 2016. Des copies supplémentaires du cahier spécial ont été imprimées afin de les distribuer au Colloque ainsi qu'aux partenaires du projet Mentorat au féminin. Le cahier spécial Mentorat au féminin est utilisé régulièrement selon les besoins. Selon les entrevues, la corporation de développement économique (CDE) Laurentides distribue ce cahier spécial aux entrepreneur(e)s de leur réseau.
 - « également désigné une porte-parole pour le Mentorat au féminin Marie-Pier Grenier. Son rôle est d'être l'ambassadrice du Mentorat au féminin lors d'interventions ciblées (médiatiques et événementielles) »
- Les mentors ont agi à titre d'ambassadeurs pour parler de mentorat, dont le mentorat entre pairs, au « Salon des nouvelles entreprises » et à autres événements plus de reconnaissance. Ils sont également invités comme ambassadeurs et experts à une table mentorat d'affaires régionale.
- Suite aux recommandations du rapport d'étude sur le contexte :
 - un onglet pour le projet Mentorat au féminin a été créé sur le nouveau site Internet de la SADC des Laurentides.⁵ Une description du projet est suivie d'une série de fiches PDF cliquables, qui détaillent le contenu du rapport d'étude, par section.
 - Aussi, à page web « Équipe de mentors », a été créée dernier pour répondre à la recommandation de préparer des synthèses des profils des mentors afin faciliter le jumelage avec un ou une mentor(e). En complément, la SADC des Laurentides a accompagné les mentors dans la rédaction de leur fiche sur la nouvelle plateforme électronique du Réseau M.
- Diffusion sur la page Facebook de la SADC des Laurentides.⁶
- Diffusion par l'entremise d'infolettres aux partenaires du projet pilote.
- Des entrevues télévisées au réseau communautaire (Cogeco)
- Représentations à travers une multitude d'activités et d'événements de réseautage.

⁴ Par exemple : Le mentorat au féminin – Entre pairs, pour progresser l'entraide, Journal ACCÈS, mercredi 27 juillet 2016; Nouveau projet – Du mentorat au féminin pour les entrepreneures, L'Information du Nord Mont-Tremblant, mercredi 27 juillet 2016; Projet « Le mentorat au féminin » Un nouveau pas en avant! L'Information du Nord Ste-Agathe, mercredi 22 juillet 2016.

⁵ <http://www.sadclautentides.org/mentorat-au-feminin/>

⁶ <https://fr-ca.facebook.com/SADC-des-Laurentides-468642089983261/>

Selon les mentors consultés par sondage, c'est la diffusion du cahier spécial de 12 pages sur le mentorat d'affaires qui a eu le plus d'impact (80/100, n=8) pour sensibiliser la communauté entrepreneuriale aux enjeux et possibilités de mentorat qui se présentent aux femmes entrepreneures.

« (Depuis le projet pilote) il y a plus de demandes d'accompagnement de la part des femmes, et ce, de façon significative » (Intervenant interne)

Engagement des partenaires : La SADC des Laurentides effectue depuis plusieurs années déjà du mentorat auprès des entrepreneur(e)s de la région. Le projet pilote a bénéficié de ces relations déjà établies. Dans le but de supporter le projet pilote et d'élargir les occasions propices à la rétention et à l'avancement des femmes dans la région, 16 partenaires qui ont confirmé par écrit leur collaboration au projet :

1. Banque de développement du Canada (BDC)
2. Caisse Desjardins de la Vallée des Pays-d'en-Haut
3. Conseil de la culture des Laurentides (CCL)
4. Chambre de commerce de Mont-Tremblant
5. Chambre de commerce et de tourisme de la Vallée de St-Sauveur
6. Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides
7. Centre financier aux entreprises Desjardins des Laurentides
8. Corporation de développement économique MRC des Laurentides
9. MRC des Pays-d'en-Haut
10. Cégep de St-Jérôme
11. Fonds d'Emprunt des Laurentides
12. Femmessor, bureau des LAURENTIDES
13. Réseau M – Mentorat pour entrepreneurs
14. Réseau des femmes d'affaires du Québec – Laurentides
15. Réseau mères en affaires
16. Commission scolaire des Laurentides

La participation des partenaires du projet a eu lieu principalement au début du projet pilote, dont :

- Participer au lancement de l'événement qui aura lieu le 17 juin 2015.
- Participer au groupe de discussion prévu en septembre 2015.
- Remettre une liste des femmes entrepreneures pour répondre à un sondage (avant le 31 mai 2015)
- Obtenir des statistiques d'entrepreneurs pour les années de 2011 à 2015: le nombre de femmes et d'hommes et le type d'industrie. (avant le 30 juin 2015).
- Participer à la table de concertation en 2016 pour présenter le nouveau modèle de mentorat pour les femmes entrepreneures.

Selon le rapport d'activités, les partenaires étaient majoritairement présents lors du lancement officiel du projet et 11 partenaires socio-économiques (dont 4 nouveaux) ont participé à la rencontre de consultation. Cependant, selon les intervenants internes, ces partenaires n'ont pas été sollicités ou engagés comme souhaité pendant et après le projet pilote. Cette observation s'est avérée confirmée par le très faible taux de participation des partenaires au sondage pour la présente évaluation.

En effet, leur implication ayant eu lieu en 2015, le sondage réalisé en 2017 au sujet du projet pilote n'interpellait possiblement pas assez les intervenants sollicités. Toutefois, selon les intervenants internes, le succès du mentorat entre pairs a porté fruit et mène aujourd'hui à l'établissement de partenariats pour assurer la continuité du service de mentorat entre pairs.

Mise en commun du savoir : La SADC des Laurentides a entrepris la réalisation de consultations auprès de partenaires afin d'élaborer une offre de service de mentorat entre pairs plus large, dont :^{7, 8, 9}

- Participé à plus de 5 rencontres avec les coordonnateurs des autres projets pilotes financés par CFC pour échanger des informations sur les succès/défis rencontrés
- Participé au comité organisateur du colloque au Colloque régional «Le mentorat, j'en fais mon affaire!» du Conseil régional de mentorat des Laurentides (CRMLAU) ayant eu lieu le 22 septembre 2016 afin, entre autres, de favoriser les échanges entre les cellules de mentorat de la grande région des Laurentides et de promouvoir le mentorat dont le projet pilote et le cahier spécial sur le mentorat d'affaires. Une dizaine de rencontres avec le comité de travail du CRMLAU ont eu lieu de mars à septembre 2016.
- Présentation du projet de Mentorat au féminin auprès des membres CRMLAU pour faciliter leur adhésion au modèle (17 mai 2017).
- Présentation du projet au Réseau M (14 mars 2017) comme tremplin de diffusion auprès d'autres régions intéressées. Par contre, c'est le projet Mentorat au féminin de la Chambre de commerce de Gatineau qui a été retenu par le réseau provincial pour développer une approche.
- Proposer au département de développement économique de la MRC des Pays-d'en-Haut et à la Corporation de développement économique de la MRC des Laurentides d'offrir et coordonner le service auprès de leur clientèle de femmes entrepreneures en démarrage.
- Donner une conférence sur le Mentorat au féminin devant une vingtaine de femmes d'affaires de la région lors de la Journée de la femme du 8 mars 2017.

À partir de l'expérience du projet pilote, la SADC des Laurentides a créé un comité aviseur pour développer un plan d'action visant à bonifier le mentorat entre pairs. Le renforcement du codéveloppement par l'inclusion d'experts et de formations selon les besoins est considéré, et ce, pour différents niveaux d'entrepreneures, femmes et hommes. La section 2.2 présente un aperçu les deux projets de nouveaux programmes de mentorats en développement qui ont découlé directement du projet pilote « Mentorat entre pairs ».

Finalement, dans son plan d'action, la SADC travaille présentement avec un incubateur d'entreprises dans les Laurentides « La Manufacture »¹⁰ pour développer en partenariat un projet pilote visant à intégrer le mentorat d'affaire aux services-conseils (et d'accompagnement) offerts aux nouveaux entrepreneur(e)s.

⁷ Post-mortem actif – Période du 5 janvier au 31 mai 2016, préparé pour CFC par la SADC des Laurentides.

⁸ Rapport du projet – Programme de promotion de la femme, préparé pour CFC par la SADC des Laurentides.

⁹ Entrevues avec les intervenants internes.

¹⁰ Une initiative de CDE MRC des Laurentides : <http://manufacturelaurentides.com/>

2.2 Dans quelle mesure le modèle de mentorat a-t-il été intégré au sein de la SADC des Laurentides ?

Résumé : L'ensemble des membres de l'équipe, du conseil d'administration et des mentors de la SADC des Laurentides ont appuyé le projet pilote, et ce dès le début et tout au long du projet pilote. Les services réguliers de Mentorat d'affaires en dyades ont été ajustés à partir des résultats du processus de consultation et de recherche ayant menés au choix du modèle de mentorat entre pairs.

Les participantes au projet pilote, dont plus de la moitié bénéficient également d'une relation en dyade avec un(e) mentor(e), sont d'avis que le modèle est bien intégré aux services de mentorat d'affaires de la SADC des Laurentides.

Les participantes et l'équipe de mentors supportent la continuation de l'offre de service de mentorat entre pairs, mais doivent offrir la possibilité de faire partie d'un groupe mixte ou composé de femmes uniquement. Elles supportent l'intégration d'experts dans l'offre de service de mentorat entre pairs et seraient prêtes à payer pour ce service.

Le projet pilote a été concluant et le modèle de mentorat entre pairs du projet pilote est aujourd'hui en voie d'être bonifié et intégré au sein des activités de Mentorat d'affaires de la SADC des Laurentides sous la forme de deux nouveaux programmes. L'équipe de mentor(e) sappuie la SADC dans le développement de ces deux programmes.

Acclimatation organisationnelle : La SADC des Laurentides offre un service de mentorat d'affaires depuis plusieurs années. Offert sans frais aux entrepreneurs, ce service de mentorat en dyade est rendu possible grâce à la contribution financière de la MRC des Pays-d'en-Haut et de la Corporation de développement économique MRC des Laurentides. Le cadre organisationnel et les ressources déjà en place ont favorisé l'intégration du modèle de mentorat entre pairs mis à l'essai.

Selon tous les intervenants internes consultés, l'ensemble des membres de l'équipe, du conseil d'administration et des mentors de la SADC des Laurentides ont appuyé le projet pilote, et ce dès le début lors du choix du modèle. L'organisme a été flexible et s'est adapté tout au long de sa mise en œuvre. Par exemple, la SADC des Laurentides a dû s'adapter à une demande de participation plus importante qu'anticipée de la part des entrepreneures de la région.

« Cela a bien été fait, et ce, en consultation avec les mentors dès le début (en groupe et de façon individuelle), ils ont tous adhéré à l'approche – c'était une volonté commune » (Intervenant interne)

« Toute l'équipe de la SADC croyait à ce projet et l'appuyait totalement. La directrice générale a assisté à deux rencontres de groupe, la coordonnatrice à une rencontre et s'informait du déroulement, des avancées, démontrait son intérêt tout au long du projet. » (Intervenant interne)

De plus, les services réguliers de Mentorat d'affaires en dyades ont bénéficié du processus de consultation et de recherche ayant mené au choix du modèle de mentorat entre pairs. L'équipe du Mentorat d'affaires et ses mentors ont retenu certaines suggestions pour améliorer l'offre de service globale. Par exemple, afin de mieux jumeler les dyades mentor/mentoré(e), la SADC des Laurentides demande maintenant si l'entrepreneur(e) préfère être mentoré par un homme ou une femme.

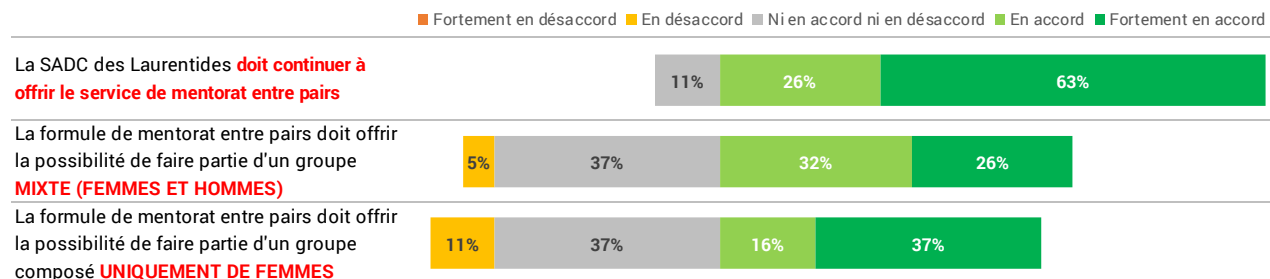
« Le projet mentorat au féminin nous a aidés améliorer l'offre de service globale de mentorat d'affaires » (Intervenant interne)

Du point de vu des mentorées consultées par sondage, la majorité (75%, n=9)¹¹ sont d'avis que la formule de mentorat entre pairs est déjà bien intégrée aux autres services de mentorat d'affaires de la SADC des Laurentides (mentorat en dyades).

Viabilité du modèle : Le modèle de mentorat entre pairs du projet pilote est aujourd'hui en voie d'être intégré au sein des activités de Mentorat d'affaires de la SADC des Laurentides. Les intervenants internes consultés ont confirmé la volonté de l'organisme de refaire l'expérience de mentorat entre pairs avec certains ajustements et de l'offrir également aux hommes et aux femmes. Les ajustements énoncés lors des entrevues sont :

- Intégrer davantage le codéveloppement dans le mentorat entre pairs, soit, en plus de la contribution d'un mentor au niveau de l'animation et du savoir-être, d'inclure dans la formule un ou des conseillers spécialistes pour apporter de la formation et un appui au niveau du savoir-faire.
- Sonder les thèmes de formation en continu auprès des mentorées afin d'offrir une expertise qui puisse répondre à des besoins spécifiques et un moment opportun.
- Réduire la taille des groupes six (6) participant(e)s et limiter le nombre de rencontres (1 rencontre d'introduction et 6-7 rencontres).
- Offrir un mentorat entre pairs sur une plus courte durée afin de répondre aux besoins de plus d'entrepreneurs, de considérer la faible disponibilité des participant(e)s déjà en affaire et favoriser l'assiduité et la cohésion des groupes formés.

Figure 7 : Les mentorées et les membres de l'équipe de mentors (n=19) consultés supportent la continuation de l'offre de service de mentorat entre pairs, mais elle devrait offrir la possibilité aux participants de faire partie d'un groupe mixte ou composé de femmes uniquement.



Source : Sondages combinés auprès des participantes au projet pilote « mentorat entre pairs » et l'équipe de mentors de la SADC des Laurentides

De façon encore plus marquée, les mentorées sont d'avis que la SADC des Laurentides doit intégrer davantage la participation d'experts pour donner des avis et des formations, soit davantage de codéveloppement (Figure 8). Les avis sont partagés entre optimiser ou non les groupes de mentorat en fonction de l'expérience (nombre d'années en affaires) des participantes.

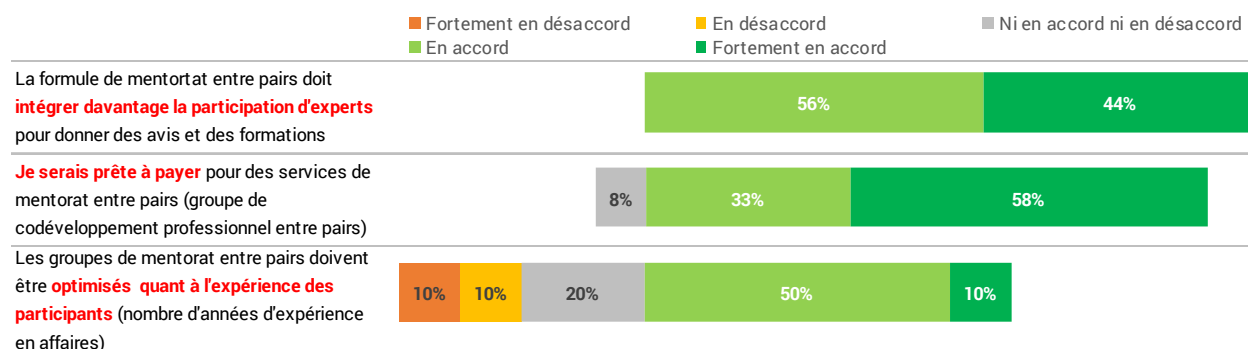
Selon tous les intervenants internes consultés (n=4), le modèle de mentorat entre pairs suivant une formule en codéveloppement est viable. Toutefois, le financement est le principal facteur permettant à la SADC de faire ces ajustements nécessaires à la continuation du mentorat entre pairs au sein de la SADC des Laurentides. Bien que le pilote ait été gratuitement offert, une formule davantage axée sur le codéveloppement (formation et services-conseils sur mesure) nécessitera davantage de ressources, demanderait du nouveau financement et, possiblement, la mise en place d'une structure de coûts pour les participant(e)s.

¹¹ Sur ces neuf mentorées, sept ont également bénéficié d'un mentorat en dyade offert par la SADC des Laurentides.

D'après les données de sondage, les avis sont partagés puisque seulement la moitié des participantes seraient prêtes à payer pour un service de mentorat entre pairs. L'instauration de frais pour les participantes pourrait créer une barrière à l'accessibilité de ces services.

Du point de vue des mentorées et des mentors sondés, 89% (n=19) sont d'avis que la SADC des Laurentides doit continuer à offrir le service de mentorat entre pairs (Figure 8)

Figure 8: Les participantes supportent l'intégration d'experts dans l'offre de service de mentorat entre pairs et seraient prêtes à payer pour ce service (n=12)



Source : Sondage auprès des participantes au projet pilote « mentorat entre pairs »

Selon les intervenants internes consultés, la SADC des Laurentides est toujours à la recherche de partenaires financiers pour supporter ses services de mentorats d'affaires. En plus du soutien des MRC, la SADC désire solliciter l'appui de partenaires gouvernementaux majeurs comme Emploi Québec et Emploi et Développement social Canada. Aussi, l'instauration de frais d'inscription est envisagée afin d'être en mesure de compenser financièrement la participation d'experts et de formateurs.

Le projet pilote a été concluant et l'offre de mentorat entre pairs sera intégrée aux services de la SADC. La viabilité du modèle de mentorat entre pairs sera validée par l'essai de deux projets qui découlent directement des apprentissages et de l'expertise acquis lors du projet pilote « Mentorat au féminin ». La SADC planifie lancer en 2018 deux programmes. Le premier programme « Groupe de codéveloppement entrepreneurial » poursuit la formule de codéveloppement en groupe et vise les entrepreneurs plus expérimentés et le deuxième vise les jeunes et nouveaux entrepreneurs. Les deux programmes sont offerts en groupe mixte, femmes et hommes :

- Programme 1 –Groupe de codéveloppement entrepreneurial : 6 à 10 mentorés qui sont en opération depuis plus de 24 mois et qui souhaitent se co-développer avec des entrepreneurs :**
 Le codéveloppement entrepreneurial est une approche de développement entre pairs. Le groupe devient une communauté d'apprentissage au sein de laquelle chaque membre peut réfléchir sur sa façon d'intervenir en soumettant à ses collègues une situation concrète qui a soulevé des difficultés, des enjeux, des questions ou des dilemmes; les autres membres du groupe acceptent d'aider cette personne. Ce faisant, tous les membres du groupe sont en situation d'apprentissage et s'entraident dans leur autodéveloppement entrepreneurial respectif. Pour assurer le succès d'une telle démarche, on doit commencer par s'entendre clairement sur la façon de procéder et s'engager à observer les règles qui en découlent. Soutenue par un mentor-animateur et un coordonnateur / conseiller aux entreprises, la méthode proposée comporte une série d'étapes qui constituent un processus d'aide et d'apprentissage.¹²

¹² Groupe de codéveloppement entrepreneurial – Description du programme, SADC des Laurentides, en développement – document non public.

- **Programme 2 – Mentorat de groupe : 6 à 10 mentorés qui ont terminé l'étape de prédémarrage et entamé l'étape de démarrage de leur entreprise :** Le programme de mentorat de groupe vise à répondre aux questionnements des jeunes et nouveaux entrepreneurs en démarrage et à identifier l'expérience entrepreneuriale requise à ce stade de leur développement. Les participants sont accompagnés par deux mentors d'expérience ayant eux-mêmes vécu le démarrage de leur entreprise et un conseiller aux entreprises. Il est aussi possible, lors d'une rencontre, d'avoir la visite d'experts invités pour explorer plus en profondeur les différents thèmes abordés.¹³

La SADC a l'appui de son équipe de mentor(e) mentors dans le développement de ces programmes. Presque tous les mentors ayant participé au sondage ont signalé leur désir de collaborer avec la SADC des Laurentides pour faire la promotion de son service de mentorat entre pairs.

2.3 Quelles sont les leçons (positives ou négatives) tirées du projet pilote de la SADC des Laurentides ?

Résumé : L'expérience différenciée entre les deux groupes de mentorées est un élément positif du projet pilote puisqu'il a permis d'identifier ce qui a moins bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré pour mieux répondre aux besoins et aux objectifs du mentorat entre pairs et du co-développement.

En effet, la SADC des Laurentides n'aurait pas été en mesure de développer ses deux nouveaux programmes de mentorat entre pairs si les deux groupes avaient vécu leur expérience avec le même degré de satisfaction et de résultats. De plus, ces apprentissages et l'expertise développée ont eu pour effet d'élargir l'offre de mentorat entre pairs mixte (hommes et femmes) et d'ajuster certaines procédures au modèle existant de mentorat en dyade afin d'améliorer les jumelages et le recrutement de nouveaux mentors.

Points de vue des parties intéressées au sujet de ce qui a fonctionné et moins bien fonctionné dans l'élaboration et la mise en œuvre du modèle : Selon les intervenants internes, le projet pilote a permis de mobiliser les femmes entrepreneurs et à faire davantage connaître le mentorat auprès des entrepreneurs et des organismes de la région

Selon des mentors ayant participé au sondage, la considération et l'intégration des besoins des femmes entrepreneures dans les services de la SADC des Laurentides a eu un effet positif sur le sentiment de compétence des mentors et de confiance pour soutenir le développement entrepreneurial de la région.

Selon les mentorées ayant participé au projet pilote, les principales forces de la formule de mentorat entre pairs sont les suivantes :

- Avoir des échanges constructifs et trouver des solutions avec des femmes vivant des situations semblables
- Avoir des entrepreneures de milieux (et d'entreprises) différents.
- Avoir un temps de parole pour chaque entrepreneur
- Avoir un climat d'entraide, d'ouverture d'esprit et de respect mutuel
- Sortir de l'isolement

¹³ Mentorat de groupe – Description du programme, SADC des Laurentides, en développement – document non public.

« Un climat de respect s'est installé dès la première rencontre, en exposant les besoins de chacune ainsi que les valeurs qui nous sont chères concernant les rencontres. Les participantes se sont livrées aux discussions de manières ouvertes et intéressées. »

« L'analyse de l'entreprise de chacune et les solutions proposées par le groupe sont très enrichissantes. »

La fréquence des rencontres (4 à 6 semaines entre chaque rencontre) a eu un effet sur le niveau d'engagement et la motivation de certaines participantes et sur la dynamique de groupe. Plusieurs répondantes au sondage et les entrevues confirment que les rencontres devraient avoir lieu au moins une fois par mois, idéalement aux trois semaines.

« A chacune des rencontres, il manquait au moins 1 ou 2 ou 3 personnes, ce qui affaiblit un groupe. Je n'ai pas senti ni eu le sentiment d'appartenance, le mentorat est un concept nouveau et je ne sais pas où se situe l'engagement. Sans objectif commun partagé, difficile de selon moi de créer de la cohérence. » (Mentorée)

« L'engagement et la présence des participantes sont essentiels dans ce genre de groupe. Outre le formulaire d'inscription qui mentionne d'être présent, il devrait y avoir une autre façon de voir à ça. » (Mentorée)

Certaines participantes ont soulevé que la formule était plus proche du co-développement que du mentorat et que l'animation de groupe aurait dû se faire dans ce sens. Aussi, l'ajout d'ateliers, de formations ciblées et la contribution d'experts invités reliés aux enjeux communs des femmes du groupe (finances, gestion du temps, etc.) bonifieraient la formule.

D'autres ont suggérer d'organiser des groupes avec des entrepreneures de même niveau (plus homogène), soit selon le nombre d'années en tant qu'entrepreneur et/ou le nombre d'années d'expérience de gestion et de comptabilité, pour assurer un échange mutuellement bénéfique entre les participants.

Le tableau 4 présente un résumé des principaux éléments ayant affecté positivement ou négativement la conception et la mise en œuvre du projet pilote « Mentorat au féminin ». Ces facteurs ont été soulevés lors des entrevues avec les intervenants internes et par les répondants aux sondages.

Tableau 4 : Principaux éléments ayant affectés positivement ou négativement la conception et la mise en œuvre du projet pilote « Mentorat au féminin »

Étapes	Éléments ou facteurs	
	Ce qui a bien fonctionné (+)	Ce qui n'a pas bien fonctionné (-)
Élaboration	<ul style="list-style-type: none"> Relation et échanges avec CFC Appui inconditionnel du CA et de la direction de la SADC La disponibilité de l'équipe des mentors et de la direction de la SADC et de l'équipe de mentors de la SADC La qualité du travail de recherche et de consultation pour l'étude de contexte et les recommandations pour le choix d'un modèle 	<ul style="list-style-type: none"> Différends entre la coordonnatrice du projet pilote et la directrice du service de mentorat d'affaires Les grandes différences entre l'expérience des participantes, certaines étaient en affaires, d'autres en démarrage ou en processus de décision.

Étapes	Éléments ou facteurs	
	Ce qui a bien fonctionné (+)	Ce qui n'a pas bien fonctionné (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité de la coordination du projet pilote 	
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Le fonctionnement des rencontres, les règles et le respect de celles-ci • Le climat d'entraide, le partage, l'authenticité des participantes, le niveau des échanges • La participation de la coordonnatrice et d'une conseillère aux entreprises, dont la directrice générale (à certaines rencontres) • Les liens maintenus entre les participantes à l'extérieur des rencontres • La création de groupes de discussion parallèles (Facebook) • La progression marquée (à différent degré) de chacune des participantes • Les échanges avec les coordonnatrices d'autres projets financés par CFC 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de suivi et d'activités d'engagement des partenaires lors de la mise en œuvre du projet pilote • Le manque d'assiduité de certaines dans le groupe 2 combiné au fait et d'avoir perdu deux participantes très tôt (qui n'auraient pas dû être sélectionnée) a contribué à une perte de motivation et à une moins bonne synergie du groupe • Trop de temps entre les rencontres (plus de 4 semaines) • La présence d'un seul animateur. Deux animateurs (1 sur le processus d'animation et d'engagement des participantes, l'autre en tant qu'expert) auraient aidé tant au format qu'au contenu, surtout pour les entrepreneures ayant moins d'expérience
Mise en commun/viabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Riches apprentissages grâce au projet pilote au niveau des besoins de mentorat dans une formule entre pairs • Support de l'équipe de mentors pour la création de nouveaux programmes inspirés du mentorat entre pairs • Opportunité de revoir, d'améliorer et d'élargir l'offre de mentorat entre pairs à partir des leçons apprises 	<ul style="list-style-type: none"> • L'effort demandé pour mettre en œuvre le projet n'a pas laissé assez de temps pour une mobilisation des partenaires au-delà des femmes d'affaires • Échange d'information difficile avec le Réseau M, collaboration à définir pour un échange d'expertise, d'outils et l'accès à des formations communes

Source : Données d'entrevues et des sondages

3. Conclusion et recommandations

Cette évaluation externe du projet pilote « Mentorat au féminin » de la SADC des Laurentides est très positive. Les résultats indiquent que le projet, à l'aide d'un budget relativement peu élevé sur une longue période, a été efficace. L'expertise reconnue dans l'accompagnement et le mentorat d'affaires de la SADC des Laurentides a été mise à profit dans la mise à l'essai du mentorat entre pairs pour accroître les possibilités d'avancement des femmes au sein d'une industrie ou d'une profession.

Globalement, la mise en œuvre du modèle de mentorat a été efficace pour accroître les possibilités d'avancement des femmes entrepreneures ayant participées au projet pilote. Le développement et la mise en œuvre du projet pilote a rejoint un grand nombre de femmes entrepreneures et d'intervenants clés.

Le projet pilote est concluant puisqu'il a permis d'identifier les aspects clés que la SADC des Laurentides doit considérer pour mieux répondre aux besoins et aux objectifs du mentorat entre pairs et du co-développement. Ces apprentissages et l'expertise développée ont eu pour effet d'élargir l'offre de mentorat entre pairs aux hommes et aux femmes (groupes mixtes) et d'ajuster certaines procédures au modèle existant de mentorat en dyade afin d'améliorer les jumelages et le recrutement de nouveaux mentors. La SADC des Laurentides travaille présentement au développement de deux programmes de mentorats entre pairs.

La participation des partenaires du projet a eu lieu principalement au début du projet pilote. La SADC des Laurentides reconnaît que ses efforts, compte tenu du budget disponible, ont été concentrés à élaborer la formule et répondre aux besoins des femmes participantes au projet. Malgré les défis rencontrés au niveau de l'engagement d'acteurs clés pour partager et faire profiter du succès et des apprentissages et des nouveaux programmes issus du projet pilote, il existe des opportunités de renforcer ces liens pour le bénéfice des entrepreneur(e)s et la prospérité de la région des Laurentides.

Recommandations:

1. Communiquer les connaissances acquises et les actions prises quant à l'intégration des besoins des femmes dans les services de mentorat d'affaires de la SADC des Laurentides. Bien que l'offre soit élargie aux groupes mixtes, il ne faut pas perdre de vue des besoins particuliers.
2. Développer un plan de communications adapté aux organismes partenaires et intersectoriels afin d'augmenter la visibilité des deux programmes de mentorat entre pairs, incluant le développement d'outils de communications efficaces pour une promotion efficace de ces programmes auprès de clientèles cibles.
3. Diffuser les résultats du projet pilote et l'intégration du mentorat entre pairs (en co-développement) à l'offre de services de mentorat d'affaires de la SADC des Laurentides, et ce, auprès des :
 - a. partenaires et des organismes de développement économique de la région
 - b. organismes intersectoriels avec des clientèles variées et des objectifs précis
4. Renforcer la collaboration avec les organismes dédiés au mentorat pour entrepreneurs (p. ex., Réseau M, CRMLAU et les cellules régionales) et les autres organismes ayant bénéficiés d'un financement de CFC au Québec, et ce, afin :
 - a. d'échanger les meilleures pratiques au niveau de la mise en œuvre d'un service de mentorat entre pairs (en co-développement)
 - b. de mettre en commun des ressources permettant de répondre à des objectifs et besoins communs (outils, formations en lien avec les besoins des mentoré(e)s, accès à des programmes de subventions)

Annexe A : Cadre d'évaluation simplifié (questions/indicateurs)

QUESTIONS D'ÉVALUATION <i>-Niveau d'activité-</i>	INDICATEURS
<p>1. Dans quelle mesure le modèle de mentorat ou de marrainage/ parrainage mis en œuvre dans le cadre de votre projet a-t-il été efficace?</p> <p><i>- Activité-</i> Modèle (élaboration et mise en œuvre)</p> <p><i>-Activité-</i> Mise en commun du savoir</p>	<p>1.1 Analyse de la concordance entre l'évaluation des besoins et le modèle conçu et mis en œuvre</p> <p>1.2 Analyse de la concordance entre l'évaluation des besoins et le modèle conçu et mis en œuvre</p> <p>1.3 Analyse du modèle pour vérifier s'il permet de répondre aux besoins des femmes.</p> <p>1.4 Analyse de la nature du modèle de mentorat ou de marrainage/ parrainage dans la perspective de son efficacité (énoncés de résultats) et de sa capacité à favoriser l'avancement des femmes</p> <p>1.5 Connaissances des parties intéressées/des partenaires au sujet des débouchés et des obstacles qui se présentent aux femmes</p> <p>1.6 Analyse de la nature des possibilités actives créées pour sensibiliser les partenaires ou parties intéressée</p>
<p>2a. Dans quelle mesure le modèle de mentorat ou de marrainage/ parrainage a-t-il été intégré au sein de l'organisme ou des organismes partenaires avec lesquels vous avez travaillé dans le cadre de votre projet?</p> <p><i>-Activité-</i> Mise en œuvre du modèle</p>	<p>2a.1 Nature de la part active jouée par les femmes pour faire avancer certaines causes au sein de leur organisme</p> <p>2a.2 Analyse de l'acclimatation organisationnelle du modèle mis à l'essai (p. ex., soutien fourni par l'organisation du point de vue des ressources, de la répartition des rôles et responsabilités, de la direction, de l'infrastructure, etc.)</p> <p>2a.3 Analyse de la viabilité du modèle de mentorat ou de marrainage/parrainage au sein des organismes partenaires</p>
<p>2b. Quelles sont les leçons (positives ou négatives) tirées du projet pilote de la SADC des Laurentides?</p>	<p>2b.1 Selon les parties intéressées, ce qui a bien fonctionné dans l'élaboration et la mise en œuvre de du modèle durable</p> <p>2b.2 Points de vue des parties intéressées au sujet de ce qui n'a pas fonctionné dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre du modèle</p>

Source : Plan d'évaluation détaillé pour l'évaluation du projet financé par Condition féminine Canada (CFC), préparé par la SADC des Laurentides en collaboration avec Frédéric Bertrand (Ber /)

Annexe B : Modèle logique du projet pilote « Mentorat au féminin »

ACTIVITÉS	EXTRANTS	RÉSULTATS ATTENDUS	
		COURT TERME	MOYEN TERME
Modèle – élaboration (en partenariat)	<ul style="list-style-type: none"> Liste des partenaires confirmés du projet Plan de travail détaillé Plan de gestion des risques Cadre de mesure du rendement Rapport d'étude du contexte Rapport du choix d'une option 	<p>R1. Les femmes et les parties intéressées reconnaissent les possibilités et les obstacles qui existent pour les femmes qui cherchent à avancer dans leur profession ou à faire croître leur entreprise.</p> <p>R2. Les partenaires et les parties intéressées de la collectivité collaborent afin d'accroître et d'élargir les occasions propices à la rétention et à l'avancement des femmes.</p>	<p>R3. Des modèles de mentorat ou de marrainage/parrainage formels et viables ont été mis l'essai pour accroître les possibilités d'avancement des femmes au sein d'une industrie ou d'une profession.</p> <p>R4. Les femmes travaillent activement à mobiliser les parties intéressées et jouent un rôle de premier plan dans les efforts en vue d'aplanir ces obstacles dans la collectivité ou le secteur.</p>
Modèle – mise en œuvre (en partenariat)	<ul style="list-style-type: none"> Présentation du modèle de mentorat choisi aux partenaires et parties intéressés Campagne de sensibilisation/outils promotionnels spécifique aux bénéficiaires de l'accompagnement/projet de mentorat Stratégie de recrutement de nouvelles entrepreneures mentorées et de nouveaux mentors Ateliers de formation (outils) pour les mentors et les femmes entrepreneures mentorées et documentation Accompagnement de 20-30 femmes Plan/outils de suivi de coordination 		
Mise en commun du savoir	<ul style="list-style-type: none"> Documentation et description des connaissances acquises durant le projet pilote sur une base régulière (éléments positifs et négatifs) Plan d'action développé en collaboration avec la communauté d'affaires et organismes la grande région des Laurentides : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan pour une diffusion et une mobilisation ✓ Plan pour une implantation viable du modèle Notes/documentation des échanges entre la SADC des Laurentides et d'autre SADC/organismes intéressés 		
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'évaluation mis à jour Rapport final d'évaluation 		

Note : Ce modèle logique provient d'un gabarit prescrit par CFC.

Source : Plan d'évaluation détaillé pour l'évaluation du projet financé par Condition féminine Canada (CFC), préparé par la SADC des Laurentides en collaboration avec Frédéric Bertrand (Ber /)

Annexe C : Liste des outils de collecte de données

- Plan et cadre d'évaluation
- Cadre de mesure du rendement
- Formulaire de consentement à l'entrevue (octobre 18, 2017)
- Guide d'entrevue pour les intervenants internes (octobre 18, 2017)
- Formulaire de consentement à la participation aux sondages (octobre 18, 2017)
- Questionnaire de sondage auprès des participantes au projet pilote « mentorat entre pairs » (octobre 18, 2017)
- Questionnaire de sondage auprès des partenaires et membres de l'équipe de mentor(e)s de la SADC des Laurentides (octobre 18, 2017)

Ces outils sont disponibles sur demande.