

# Le mentorat

Créateur de lien social ou concept en vogue ?



Toutes nos publications sont disponibles :

- En *téléchargement*, depuis l'adresse internet de notre asbl :  
**[www.cpcp.be/Études-et-prospectives](http://www.cpcp.be/Études-et-prospectives)**
- En *version papier*, vous pouvez les consulter dans notre centre de documentation situé :

**Rue des Deux Églises, 45 - 1000 Bruxelles**

**Tél. : 02/238 01 27 - Mail : [info@cpcp.be](mailto:info@cpcp.be)**

## INTRODUCTION

*Imaginez une personne capable de vous inspirer suffisamment fort pour vous permettre d'avancer, de progresser. Imaginez une personne dont le talent serait de déceler chez vous les pépites d'or enfouies au plus profond de vous-même. Une personne qui vous permet de sublimer vos points forts, de les exploiter, les rendre attractifs. C'est le rôle du mentor ...<sup>1</sup>*



Nous avons presque tous déjà participé, à un moment donné ou l'autre de notre vie, à une relation mentorale, que ce soit de manière formelle ou informelle, de manière consciente ou inconsciente. Le mentorat, pratique très ancienne qui remonte à la Grèce antique, redevient aujourd'hui un concept en vogue un peu partout en Europe et en Amérique du Nord. Cette **relation de solidarité et de réciprocité** tend ainsi à se formaliser face à une kyrielle de défis rencontrés dans nos sociétés tant au niveau professionnel que personnel : taux de décrochage scolaire et de chômage élevés chez les jeunes, inadéquation entre l'offre d'enseignement et la demande du marché du travail, nouveau modèle de carrière dit flexible, pénurie de main-d'œuvre, vieillissement de la population, immigration et intégration sociale, méconnaissance entre les générations et les milieux sociaux, situations familiales difficiles, etc. Les initiatives de mentorat, déjà fort développées dans le monde anglo-saxon, semblent apporter une forme de soutien aux structures professionnelles dans les domaines social, de la santé ou encore de l'enseignement. Et en Belgique ? Où en sont ces initiatives citoyennes ?

Le premier point de cette analyse vise à cerner le concept du mentorat à travers sa définition, ses objectifs, les diverses formes de la relation mentorale, ses conditions de réussite ainsi que ses apports et ses limites. Nous analyserons et comparerons ensuite l'émergence de ces initiatives citoyennes en Europe et en Belgique, pour enfin discuter de l'avenir d'un tel concept dans notre pays.

---

<sup>1</sup> DELOURMEL, V., « Le mentorat : chercheur d'or des temps modernes », *Les Secrets de Vincent Delourmel*, [http://les-secrets.com/billet-pid-172-titre-Le\\_mentorat\\_chercheur\\_d\\_or\\_des\\_temps\\_modernes.html](http://les-secrets.com/billet-pid-172-titre-Le_mentorat_chercheur_d_or_des_temps_modernes.html), consulté le 25/09/2014.



## I. LE MENTORAT, C'EST QUOI ?

### 1. Les contours du concept

Dans la vie, peu de liens n'ont autant d'influence que ceux entre un jeune et un adulte.<sup>2</sup> Ulysse, personnage de la mythologie grecque, l'avait bien compris. L'histoire raconte qu'avant de partir pour la guerre de Troie, Ulysse avait confié l'éducation de son fils Télémaque à son fidèle ami Mentor. Telle serait l'origine du mot mentorat.

« *Cependant, l'objectif ultime demeure la création de lien social.* »

Aujourd'hui, le mentorat redevient un concept à la mode sous la forme de programmes organisés<sup>3</sup>. Quelles sont les raisons de ce regain d'intérêt en faveur d'une forme d'entraide volontaire ?

Ce phénomène est, entre autres, dû à l'expansion des grandes villes, début du siècle dernier, qui a entraîné son lot de problèmes : concentration de la pauvreté, crise du logement, diminution de la qualité de vie, violence urbaine. Les membres des classes bourgeoises ont rapidement exprimé leur volonté d'agir en faveur des classes défavorisées en allant directement et activement à leur rencontre. Les pratiques de mentorat formel naissent donc du constat de certains problèmes sociétaux auxquels les citoyens désirent apporter une forme de réponse bénévole. Dans cette lignée, les publics-cibles du mentorat contemporain sont multiples et les objectifs variés : développement personnel, acquisition de nouvelles connaissances et compétences, insertion professionnelle, gestion de la relève et de l'intégration de nouveaux professionnels dans une entreprise, etc. **Cependant, l'objectif ultime demeure la création de lien social.**

<sup>2</sup> MENTOR, [http://www.mentoring.org/get\\_involved/become\\_a\\_mentor](http://www.mentoring.org/get_involved/become_a_mentor), consulté le 25/08/2014.

<sup>3</sup> Nous avons presque tous déjà participé, un moment donné ou l'autre de notre vie, à une relation mentorale informelle (relation naturelle entre un coach sportif et son athlète, entre un patron et son employé, entre un parent et son enfant, entre un professeur et son élève). La fonction principale du mentorat structuré en programme formel sera d'augmenter les chances qu'une telle relation se produise.

Aujourd'hui, le mentorat se définit comme : *une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expérience afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.*<sup>4</sup> De nombreuses pratiques et valeurs tourbillonnent ainsi autour du concept du mentorat : la générosité, l'altruisme, le don de soi, de son temps et de ses talents, la formation continue, l'intergénérationnel, la transmission de savoirs, etc.

## 2. Le mentorat sous toutes ses formes

En réponse à ces objectifs, nous distinguons deux grands types de mentorat : le mentorat professionnel et le mentorat de vie, bien plus ancien et toujours d'actualité. Par **mentorat de vie**, nous entendons les pratiques irriguant l'ensemble des zones de vie comme par exemple le cadre familial. Ainsi en Belgique, des ASBL telles que Parrain-Ami ont mis sur pied un parrainage familial en soutien à la parentalité. Quant au **mentorat professionnel**, ses finalités sont diverses : insertion professionnelle, planification et développement de carrière (mentorat de carrière), gestion de la relève et de l'intégration de nouveaux professionnels au sein de l'entreprise, transmission intergénérationnelle de savoirs, connaissances et compétences, soutien à l'entrepreneuriat (mentorat d'affaires), etc.

Les pratiques de mentorat peuvent également se décliner suivant le nombre de personnes concernées par la relation. Nous distinguons ainsi le **mentorat d'équipe** (le mentor accompagne une équipe dans son cycle de développement), le **tri-mentorat** (le mentor accompagne le mentoré, qui est lui-même le mentor d'un plus jeune) et le **mentorat en duo** (duo au sein d'une même génération ou entre des générations apparentes).

---

<sup>4</sup> « Qu'est-ce que le mentorat ? », *Mentorat Québec*, <http://www.mentoratquebec.org/definition-mentorat>, consulté le 25/09/2014.

### 3. Mode d'emploi

Concrètement, comment fonctionne le mentorat structuré en programme formel ? Une personne expérimentée et volontaire forme un duo avec une personne moins expérimentée désireuse d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences ou encore davantage d'autonomie dans certains domaines de vie. Le duo est constitué via l'intermédiaire d'un organisme tiers : associations de bénévoles, ONG, établissements scolaires, institutions locales, services sociaux, entreprises, etc. L'organisme rencontre à l'avance les mentors et les mentorés et forment ensuite des duos en fonction des personnalités. La dyade<sup>5</sup> entretient des contacts réguliers sur une période plus ou moins longue. Ces contacts peuvent se traduire au travers d'activités axées aussi bien sur la détente (sport, cuisine, musée, cinéma, jeu, lunch, etc.) que sur l'acquisition de compétences (rédaction d'un CV et/ou d'une lettre de motivation, préparation à un entretien d'embauche, apprentissage d'un savoir-faire spécifique, etc.).

*L'apparente simplicité de la relation mentorale a tendance à masquer les conditions particulières qui lui permettent de se créer, se développer et se poursuivre.* <sup>6</sup> Bien que chaque programme

de mentorat soit unique et qu'il n'existe pas de recette miracle, quelques ingrédients bien dosés peuvent contribuer à la réussite du programme. Pour que le mentorat soit efficace, il a besoin d'une certaine organisation : ou on fait bien les choses, ou on ne les fait pas. Les éléments clés sont une formation préalable des mentors destinée à bien les outiller, une bonne adéquation entre la personnalité du mentor et du mentoré, un engagement volontaire des deux parties, des contacts réguliers sur une période plus ou moins longue (de préférence au moins un an), un coordinateur à la disposition du duo qui suit et soutient celui-ci tout au long de leur évolution ainsi qu'une phase de dénouement

“ Pour que le mentorat soit efficace, il a besoin d'une certaine organisation. ”

<sup>5</sup> Couple de deux personnes.

<sup>6</sup> BOURDEAU, L. et GINGRAS, P.-P., *Oser le mentorat – Rencontre avec un mentor*, édition JFD, 2013.

« *Ce lien de confiance est une condition incontournable au succès du mentorat, sans lequel il ne peut y avoir de transfert.* »

et de séparation de la dyade. En effet, selon R. Houde et G. Pineau, références francophones dans le domaine, la fin du mentorat est une étape cruciale du processus, à ne pas négliger. Car, le mentor est « bon pour un moment, mais si tu ne t'en émancipes pas, il t'aliène »<sup>7</sup>.

Quelques qualités du mentor et du mentoré contribueront également à la réussite du projet. Le mentor doit faire preuve de compétences sociales, d'une capacité d'empathie et d'écoute, d'un réel respect et intérêt pour le mentoré,

d'une certaine sagesse de vie, de disponibilité et de tolérance afin d'établir un lien de confiance. Ce lien de confiance est une condition incontournable au succès du mentorat, sans lequel il ne peut y avoir de transfert. Ce lien est d'autant plus important dans le mentorat de jeunes en situation de risque<sup>8</sup>. *Au début de la relation, le mentor doit faire preuve de patience et investir du temps et de l'énergie pour gagner la confiance du jeune. S'il cherche trop tôt à lui fournir des outils, il risque d'adopter un style autoritaire et prescriptif qui produit souvent des effets inverses à ceux qui sont recherchés. À l'inverse, s'il se cantonne dans une relation purement empathique, il y a un risque que le mentorat soit trop superficiel et trop peu contraignant pour stimuler le développement du jeune.*<sup>9</sup>

Le mentoré, quant à lui, doit être motivé, disponible et ouvert aux suggestions et remises en question formulées par son mentor.

---

<sup>7</sup> MAURICE, S., « A l'œuvre du mentorat, pratique d'accompagnement de la formation et du développement humain », *La revue Internationale d'Ethnographie*, n°3, 24/02/2014, <http://rie-thno.org/>, consulté le 10/09/2014.

<sup>8</sup> Jeunes qui connaissent des problèmes lors de la transition vers l'âge adulte (décrochage scolaire et de chômage, problèmes avec la justice, mères adolescentes, absence de domicile fixe, etc.).

<sup>9</sup> MOVISIE, « Le mentorat de jeunes en situation de risque – Revue des pratiques belges et internationales », *Fondation Roi Baudouin*, 2011.

#### 4. Mentorat, tutorat, coaching : quelles différences ?

Loin d'être en opposition, le mentorat est **complémentaire** des autres dispositifs d'accompagnement tels que le tutorat et le coaching. Bien qu'il n'existe actuellement pas de consensus sur les différences entre ces formes d'accompagnement, plusieurs points différencient fondamentalement ces catégories. Si le mentorat apparaît comme proche du tutorat, c'est que dans les deux cas, une personne expérimentée accompagne bénévolement une personne moins expérimentée. Mais le tutorat, tout comme le coaching, met l'accent sur le savoir-faire (apprendre à faire quelque chose de nouveau), tandis que **le mentorat se concentre sur le savoir-être** (confiance en soi, communication, etc.). Quant au mentorat et au coaching, les divergences se marquent au niveau de la durée, de la rémunération et de l'objet final de l'accompagnement, ainsi qu'au niveau de l'aspect relationnel. Le coaching se déroule souvent sur une plus courte période que le mentorat. Le coach offre son expérience contre rémunération, contrairement au mentor qui accompagne bénévolement son protégé. Le coaching vise un objectif de résultat précis, tandis que le mentorat épaulé et soutient de façon beaucoup plus large. Enfin, le coach et le coaché s'engagent dans une relation fonctionnelle, empreinte de neutralité, tandis que la relation entre le mentor et le mentoré laisse davantage place à la confiance, l'intimité, voire à l'amitié.

“ *Le mentorat se concentre sur le savoir-être.* ”

#### 5. Apports et limites du mentorat

##### a. Apports pour le mentor

Suivant la définition proposée ci-dessus, nous serions tentés de dire que la relation mentorale ne fonctionne que dans un sens, mais il n'en est rien. **La réciprocité des échanges** engrange des avantages personnels et professionnels tant pour le mentor que pour le mentoré (relation win-win). Prenons l'exemple des technologies de l'information. L'innovation va tellement vite actuellement

qu'il faut perpétuellement se tenir au courant. Les jeunes, baignés dans cette innovation, ont davantage de facilités à s'appropriier ces nouvelles technologies et peuvent, en ce sens, jouer un rôle de transmission, d'initiation auprès de leur mentor plus âgé. Mentor et mentoré partagent ainsi des connaissances ; le travail de transmission devient un travail de coopération, de collaboration et de co-construction en vue d'un enrichissement mutuel. Les bénéfices pour le mentor ne s'arrêtent pas là. *Le besoin de **généralité**<sup>10</sup> n'est pas négligeable chez les salariés d'autant qu'ils approchent de l'âge du départ à la retraite. Avoir le sentiment que son expérience peut servir à quelque chose et surtout à quelqu'un contribue à donner du sens à son parcours professionnel et à faciliter la transition emploi/retraite.*<sup>11</sup> Le mentor va également se réapproprier, **revisiter ses talents**, ses compétences. Il va rechercher le meilleur de son histoire afin de le transmettre à autrui et ainsi réactiver ce qu'il sait déjà.

“ *Notons que c'est au niveau du capital émotionnel que l'effet du mentorat est le plus spectaculaire.* ”

#### b. Apports pour le mentoré

Les avantages pour le mentoré sont évidemment nombreux. Parmi ceux-ci, nous retenons le sentiment d'être accueillis, entendus et soutenus, le développement personnel dont l'estime de soi et la confiance en soi (capital émotionnel), l'acquisition de nouvelles compétences et connais-

sances (capital intellectuel), l'élargissement de son univers socioprofessionnel (capital social) et la maîtrise des comportements et des normes sociales souvent tacites qui permettent de se mouvoir dans la société (capital culturel). **Notons que c'est au niveau du capital émotionnel que l'effet du mentorat est le plus spectaculaire.**

---

<sup>10</sup> Dans ce contexte, la généralité consisterait à exprimer sa créativité et sa productivité, à laisser une trace de son passage dans le monde et à faire œuvre utile pour « frayer la voie » à la génération montante.

<sup>11</sup> BOURDEAU, L., GINGRAS, P.-P., « Le mentorat de développement », *Alga*, <http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.alga.fr%2Fwp-content%2Fuploads%2FLe-mentorat-de-de%25CC%2581veloppement.pdf&ei=rUwIVl-fFcjBOc6cgcgO&usg=AFQjCNHAsVtL9aZwSpUHy9ZgloT8rLjNA&sig2=GK4CToWH2tX-56mf9uu40A&bvm=bv.76943099,d.ZWU>, consulté le 10/09/2014.

Selon certaines études<sup>12</sup>, le mentorat des jeunes en situation à risque est également un allié indéniable dans la prévention du décrochage scolaire, de l'usage de drogues, de l'abus d'alcool et des comportements à risque. L'adolescence est un tournant majeur dans la vie d'un jeune, lors duquel il sera confronté à des choix décisifs concernant son futur. Or, c'est durant cette période que de nombreux jeunes tournent le dos à l'école. D'après ces études, les jeunes mentorés développent une attitude positive par rapport à l'école, ils obtiennent de meilleurs résultats scolaires et ont davantage de chances de poursuivre des études supérieures. En termes de santé et de sécurité, le mentorat semble aider à prévenir la consommation de substances illégales et d'alcool. Sur le plan du développement social et émotionnel, le mentorat promeut chez les jeunes des attitudes et des relations sociales positives. Le mentorat a ainsi tout son sens auprès des jeunes en situation de risque, qui sont au meilleur stade de leur développement pour absorber et bénéficier de l'expérience d'un mentor.

### c. Apports pour le secteur économique

Le rayonnement positif du mentorat se fait également ressentir dans le secteur du travail. De nombreux programmes de mentorat s'implantent au sein de grandes entreprises. Ils constituent un moyen supplémentaire de formation des employés afin de favoriser leur intégration, leur adhésion à la culture organisationnelle, le développement de leurs compétences et du sentiment d'appartenance. De cette manière le mentorat joue en faveur de la rétention du personnel. En misant sur les relations humaines, le mentorat a aussi un impact sur la fréquence des collaborations et la qualité du travail en équipe. *Du point de vue d'un gestionnaire d'entreprise ou des ressources humaines, il s'agit d'un outil économique et rentable qui favorise le développement de ressources internes en minimisant le recours à des intervenants extérieurs.*<sup>13</sup> Le modèle de carrière dit flexible, nouvelle

“ *Le mentorat génère des effets positifs dans la lutte contre le chômage.* ”

<sup>12</sup> HERRERA, C., DUBOIS, D., BALDWIN, J., « The Role of Risk : Mentoring Experiences and Outcomes for Youth with Varying Risk Profiles », MDRC, 2013, [http://www.mdrc.org/sites/default/files/Role%20of%20Risk\\_Final-web%20PDF.pdf](http://www.mdrc.org/sites/default/files/Role%20of%20Risk_Final-web%20PDF.pdf), consulté le 20/09/2014.

<sup>13</sup> BOURDEAU, L., GINGRAS, P.-P., *Oser le mentorat – Rencontre avec un mentor*, édition JFD, 2013.

tendance sur le marché du travail, implique des changements fréquents qui exigent un renouvellement des connaissances et des compétences. Le mentorat paraît bien s'intégrer à ces nouvelles formes de développement de carrière.

Les programmes de mentorat sont également transposables en matière d'entrepreneuriat. Il s'agira, pour l'entrepreneur, du soutien bénévole d'un confrère expérimenté pour l'accompagner dans le développement de son entreprise. Parce que les trois premières années de la vie d'une petite entreprise sont les plus dangereuses, celles qui trop souvent mènent à la faillite. Le mentorat permet de minimiser le risque de faillite. En effet, 86% des entreprises sont toujours en vie après 3 ans, contre 50-60% des entreprises non-accompagnées.<sup>14</sup> Enfin, le mentorat génère des effets positifs dans la lutte contre le chômage. Les projets de mentorat d'insertion socioprofessionnelle aident ainsi les jeunes (parfois infra-qualifiés) à décrocher leur premier emploi.

#### d. Apports pour les familles

Plus largement, le mentorat peut venir en soutien aux familles. La monoparentalité, la précarité des familles, les enfants en institution... Ces constats soulignent le besoin d'une aide, d'un soutien des relais extérieurs. Les mentors peuvent jouer, dans ce contexte, un rôle de suppléance. Le mentorat consiste, ici, en l'accueil bénévole de façon ponctuelle et régulière d'un enfant en difficulté familiale, dans le but de lui procurer une stabilité affective et un apport éducatif sans jamais se substituer à ses parents.

#### e. Apports pour la société

Enfin, la pratique bénévole du mentorat *facilite l'expression de la responsabilité sociale et de l'engagement citoyen ; la cohésion sociale en est renforcée, une meilleure compréhension se développe entre des personnes issues de différents milieux.*<sup>15</sup> Les programmes de mentorat recréent ainsi du lien social et de la solidarité de proximité, combattent les préjugés et réduisent le fossé intergénérationnel.

---

<sup>14</sup> « Réseau Entreprendre Bruxelles : l'accompagnement pour snober la faillite », Agence bruxelloise pour l'entreprise, 2013, <http://www.1819.be/fr/blog/reseau-entreprendre-bruxelles-lacompagnement-pour-snober-la-faillite>, consulté le 10 septembre 2014.

<sup>15</sup> « European Charter for Mentoring and Befriending », Mentoring and Befriending Foundation, <http://www.mandbf.org/mentoring-and-befriending-in-europe>, consulté le 11/09/2014.

## f. Limites

Le mentorat est certes une expérience enrichissante pour ceux qui y participent, mais il comporte toutefois certaines limites. Premièrement, le mentorat ne s'adapte pas à toute situation. La nécessaire volonté du mentoré et sa motivation à participer à la relation restreignent inévitablement les publics auxquels le mentorat peut s'adresser. La consommation de drogues dures, les troubles psychiatriques ou encore la maîtrise insuffisante de la langue sont peu propices au développement positif de la relation mentorale. Il arrive aussi que l'alchimie entre mentor et mentoré ne s'opère pas et ce, pour diverses raisons. Certains facteurs humains peuvent en effet venir entacher l'initiative et ce, indépendamment de la volonté des personnes. L'histoire interpersonnelle du mentoré, qui touche entre autres à la nature de ses liens familiaux, est l'un de ces premiers facteurs. Les compétences sociales peuvent également affecter la relation mentor/mentoré. Si les personnes impliquées ne parviennent pas à réguler leurs émotions ou à présenter des attitudes positives, l'objectif du mentorat risque d'être menacé. Enfin, un accompagnement maladroit ou inadapté peut entraîner des conséquences contre-productives pour les participants. Les mentors ne sont pas des professionnels de l'accompagnement et n'adoptent pas toujours les attitudes adéquates face à leur mentoré. Celui-ci ressort alors de l'expérience avec un sentiment de déception supplémentaire.

“ *Le mentorat ne s'adapte pas à toute situation.* ”

Deuxièmement, la relation mentorale doit s'envisager sur le long terme (de préférence au moins un an) pour être fructueuse. Cet impératif de durée, couplé aux listes d'attente de mentorés toujours plus longues, accroissent la difficulté des coordinateurs qui peinent à trouver des mentors bénévoles. Peu de personnes s'engagent à accompagner de manière volontaire, intense et sur le long terme de parfaits inconnus. C'est humain, nous consacrons notre temps en premier lieu et de préférence à notre cercle de connaissances.

Une autre limite du mentorat, souvent pointée du doigt, est le risque de conformisme du novice à son mentor.<sup>16</sup> Le novice ne risque-t-il pas de se couler dans le moule, de suivre le modèle plutôt que de développer son style propre ?

Enfin, *La pratique intrigue et il semblerait que les professionnels du social ne voient pas toujours d'un bon œil la « concurrence » des bénévoles.*<sup>17</sup> Or, le mentorat peut contribuer en un soutien aux services sociaux, mais en aucun cas s'y substituer. Les mentors ne doivent pas être des professionnels. Nous insistons donc sur le fait que ce type d'accompagnement est complémentaire aux services existants et ne menace en aucun cas les professionnels sociaux.

## II. LE MENTORAT EN EUROPE

### 1. Les initiatives au niveau européen

En Europe, des projets de mentorat éclosent un peu partout, souvent orientés sur l'accompagnement des jeunes en situation de risque. Un réseau européen de projets de mentorat, baptisé **ENCYMO** (European Network of Children and Youth Mentoring Organisations), a aussi vu le jour il y a quelques années et réunit cent organisations issues de quinze pays différents. Le but est de permettre l'échange de bonnes pratiques, de ressources et de conseils afin de renforcer la qualité des projets et d'aiguiller les nouveaux initiateurs. L'**European Mentoring and Befriending Group** (EMBG) est un autre réseau intéressant. Les six organisations partenaires, dont une active en Belgique, ont pour objectif de faire connaître le mentorat plus largement en Europe.

---

<sup>16</sup> BOUTIN, G., « Le développement de l'identité professionnelle du nouvel enseignant et l'entrée dans le métier », in HETU, J.-C., LAVOIE, M. et BAILLAUQUES, S., éd., *Jeunes enseignants et insertion professionnelle: Un processus de socialisation ? De professionnalisation ? De transformation ?*, Bruxelles, De Boeck, 1999.

<sup>17</sup> VALLET, C., « Le mentor : une espèce en voie d'apparition », *Alter Echos*, n°328, le 28/11/2011, [http://alterotheque.alterechos.be/index.php?p=sum&c=a&n=328&l=unsetted&d=i&art\\_id=21771](http://alterotheque.alterechos.be/index.php?p=sum&c=a&n=328&l=unsetted&d=i&art_id=21771), consulté le 18/09/2014.

## 2. La France, un exemple à part

Historiquement, le parrainage en France ciblait les jeunes à risque. Cette vision a changé, dans les années 2000, et le parrainage s'est davantage inscrit dans le soutien à la parentalité. La France s'est également dotée d'une charte nationale du parrainage ainsi que de l'UNAPP (Union nationale des associations de parrainage de proximité). Un des objectifs de l'association est d'établir des ponts entre deux réseaux qui se côtoient mais s'ignorent : le parrainage tourné vers l'insertion socioprofessionnelle et celui tourné vers les enfants et leurs familles. L'UNAPP a également contribué, avec quatre autres organisations de parrainage, à la rédaction de la charte européenne du parrainage, qui définit les valeurs et les fondements de la pratique.

## 3. Qui se cache derrière ces initiatives ?

Finalement, qui sont les véritables initiateurs des projets de mentorat en Europe ? Le principal d'entre eux reste le secteur public (surtout au niveau local et régional) qui finance également la plupart des projets. Le secteur privé ne reste toutefois pas en marge. Il agit la plupart du temps en tant que partenaire ou sponsor du secteur public. Le degré d'intervention des pouvoirs publics varie bien entendu fortement d'un pays à l'autre. D'après la Revue des pratiques belges et internationales de la Fondation Roi Baudouin, l'implication des pouvoirs publics est plus forte dans les pays du nord-ouest que dans les autres régions d'Europe. Les autorités locales y jouent un rôle de coordination, d'impulsion et de stimulation. *En Belgique, la législation et le financement éventuel relèvent de la compétence des Communautés. Chacune d'entre elles mène sa propre politique.*<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> MOVISIE, *op. cit.*

### III. QUEL AVENIR POUR LE MENTORAT EN BELGIQUE ?

Le mentorat a fait ses preuves à l'étranger et séduit en Belgique, où les initiatives pionnières ne manquent pas. « Duo for a Job » propose du mentorat intergénérationnel et interculturel. L'association met en relation des jeunes, connaissant des difficultés d'accès au marché de l'emploi du fait de leur origine ethnique ou géographique, avec des seniors expérimentés. L'objectif : les soutenir et les accompagner dans leur projet professionnel. Le Réseau Entreprendre Bruxelles (mentorat d'affaire) vise depuis 2010 à renforcer la culture du risque entrepreneurial en Belgique et plus spécifiquement à Bruxelles. Un partenariat entre la Mission locale molenbeekoise, la Stib et l'ASBL Cap Sciences humaines (associée à l'UCL) propose du mentorat d'insertion socioprofessionnelle à des jeunes infra-qualifiés. L'ASBL Parrain-Ami, active à Bruxelles et dans le Brabant wallon, offre depuis 1996 un parrainage destiné aux enfants et aux jeunes dans un but de soutien à la parentalité.

Bien que les initiatives belges se multiplient, la formule du mentorat reste encore trop peu envisagée. Un manque de coordination entre différentes organisations freine l'action. Il serait en effet intéressant de créer davantage de synergies (pourquoi pas une plateforme ?) entre le secteur d'aide sociale, les écoles, les associations bénévoles ou encore les entreprises et les organismes de mentorat afin de renforcer la qualité des services proposés. C'est là que s'opérerait la complémentarité entre l'action des professionnels et des mentors. Un travail de sensibilisation est également à réaliser auprès des citoyens afin de les conscientiser à cet acte simple de citoyenneté. D'après l'ASBL Parrain-Ami, *c'est au travers d'une reconnaissance politique plus large qu'il sera possible de nous faire connaître auprès du public et de répondre aux demandes de parrainage sans cesse croissantes, ceci en offrant un maximum de garanties.*<sup>19</sup>

Les pouvoirs publics devraient-ils davantage encourager ce type d'initiatives ? La réponse est nuancée. Certaines mesures pourraient venir soutenir les programmes de mentorat. Nous pensons entre autres à une législation plus souple afin de stimuler les initiatives, au financement de projets ou encore à la mise en place d'incitants fiscaux pour que de grandes entreprises encouragent leur personnel à s'initier à cet aspect du volontariat. Toutefois, restons prudents.

---

<sup>19</sup> Parrain-Ami, <http://www.parrain-ami.org>

Le mentorat est un dispositif d'accompagnement qui demande une certaine souplesse dans son application. Un cadre trop rigide risquerait de nuire à la relation mentorale. Une intervention trop grande des pouvoirs publics pourrait en effet venir menacer ce besoin de flexibilité en imposant des exigences trop contraignantes en termes de résultats ou d'objectifs. Notons que le niveau communal semble être le plus à même de jouer un rôle dans le développement du mentorat afin d'implanter le projet dans un réseau local.

Le mentorat demeure également fort axé sur un public particulier : celui des jeunes en situation de risque. Une diversification des publics ciblés par cette pratique diminuerait, non seulement, les risques de stigmatisation d'un public déjà en situation de vulnérabilité sociale, mais étendrait surtout les plus-values de la pratique à une plus grande frange de la population. Le mentorat se destine à tous. Chacun peut retirer des bénéfices inestimables de cette interaction mutuellement enrichissante.

## CONCLUSION

Vieille de plusieurs milliers d'années, la pratique du mentorat revient dans l'air du temps, davantage sous la forme de programme formel. Nous expliquons ce regain d'intérêt pour la pratique par deux constats principalement : la quête d'une solidarité plus forte entre citoyens et les défis contemporains auxquels la société doit faire face. Le secteur de l'aide social se trouve en effet confronté à un défi de plus en plus grand, qu'il peut difficilement relever seul. L'aide sociale devient une responsabilité pour la société tout entière. En mobilisant la société civile, le mentorat a le potentiel de créer réellement du lien social, valeur incontournable de développement personnel et de participation citoyenne. En parallèle et en combinaison avec les initiatives professionnelles, le mentorat offre ainsi une piste originale à explorer.

Au niveau européen, les choses bougent : une charte européenne du parrainage a été rédigée et des réseaux de projets partagent connaissances, expériences et bonnes pratiques. Mais si les initiatives bourgeonnent un peu partout en Europe, elles peinent à prendre de l'ampleur et restent souvent ciblées sur le public des jeunes en situation de risque.

Quant à la Belgique, l'intérêt pour le dispositif n'y manque pas, mais des progrès restent à faire. Une implication un peu plus soutenue des pouvoirs publics pourrait faire la différence afin de rendre le mentorat plus accessible. La sensibilisation et la formation des citoyens à ce type d'accompagnement spécifique relèvent en effet d'un intérêt et d'un enjeu sociétal majeur. La pratique pourrait également être davantage exploitée dans d'autres domaines tels que l'enseignement afin de limiter le décrochage scolaire.

Le mentorat informel est d'une grande valeur, et continuera sans aucun doute de l'être, mais il pourrait y avoir encore plus grand avantage à soutenir les relations mentorales tissées au sein de programmes bien gérés et soutenus. Ce soutien des pouvoirs publics devra, selon nous, s'exprimer à travers une légère impulsion, rien de plus au risque d'aliéner le projet. L'initiative est née des citoyens et doit rester aux mains des citoyens.

## BIBLIOGRAPHIE

- « Réseau Entreprendre Bruxelles : l'accompagnement pour snober la faillite », *Agence bruxelloise pour l'Entreprise*, 2013, <http://www.1819.be/fr/blog/reseau-entreprendre-bruxelles-laccompagnement-pour-snober-la-faillite>, consulté le 10/09/2014.
- « Un nouveau subside pour l'ASBL Réseau Entreprendre Bruxelles », *Agence bruxelloise pour l'Entreprise*, 24/05/2001, [http://www.ecosubsibru.be/index.cfm?fuseaction=news.one&NEWS=1&news\\_id=221&language=FR](http://www.ecosubsibru.be/index.cfm?fuseaction=news.one&NEWS=1&news_id=221&language=FR), consulté le 10/08/2014.
- BOURDEAU L. et GINGRAS, P.-P., « Le mentorat de développement », *Alga*, <http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.alga.fr%2Fwp-content%2Fuploads%2FLe-mentorat-de-de%25CC%2581veloppement.pdf&ei=rUwIVi-fFjBOc6cgcgO&usg=AFQjCNHAsEvtL9aZwSpUH9ZgloT8rLJNA&sig2=GK4CToWH2tX-56mf9uu40A&bvm=bv.76943099.d.ZWU>, consulté le 10/09/2014.
- BOUTIN, G., « Le développement de l'identité professionnelle du nouvel enseignant et l'entrée dans le métier », in HETU, J.-C., LAVOIE, M. et BAILLAUQUES, S., éd., *Jeunes enseignants et insertion professionnelle: Un processus de socialisation ? De professionnalisation ? De transformation ?*, Bruxelles, De Boeck, 1999.
- « Rencontres intergénérationnelles – L'expérience professionnelle au service des jeunes », Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation (CPCP), 17/03/2012, <http://www.cpcp.be/agenda/activites-comptes-rendus/20-comptes-rendus/918-compte-rendu-rencontres-intergenerationnelles-lexperience-professionnelle-au-service-des-jeunes-20120317->, consulté le 21/08/2014.
- COTE, E., « Démarrage d'un programme de mentorat », *Projet Valorisation du capital humain – Une façon d'accroître son revenu*, 19/01/2009, [http://valorisationcapitalhumain.ca/index.cfm?Voir=resultat&Mod=1&Repetoire\\_No=2137987698](http://valorisationcapitalhumain.ca/index.cfm?Voir=resultat&Mod=1&Repetoire_No=2137987698), consulté le 18/08/2014.

- CUERRIER, C., « Le mentorat et le développement professionnel », *Symposium pan-canadien sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre... et la suite*, mars 2004, [www.crcCanada.org/symposium](http://www.crcCanada.org/symposium), consulté le 18/08/2014.
- DE SCHRIVVER, M., « Le mentorat est sur les rails », *Le Soir.be*, 04/02/2010, [http://archives.lesoir.be/le-mentorat-est-sur-les-rails\\_t-20100204-00T67Z.html](http://archives.lesoir.be/le-mentorat-est-sur-les-rails_t-20100204-00T67Z.html), consulté le 10/09/2014.
- DELOURMEL, V., « Le mentorat : chercheur d'or des temps modernes », *Les secrets de Vincent Delourmel*, [http://les-secrets.com/billet-pid-172-titre-Le\\_mentorat\\_chercheur\\_d\\_or\\_des\\_temps\\_modernes.html](http://les-secrets.com/billet-pid-172-titre-Le_mentorat_chercheur_d_or_des_temps_modernes.html), consulté le 21/08/2014.
- DION ORTEGA, A., « Le mentorat : un devoir de mémoire », 14/01/2011, *Le Guide de Montréal-Nord*, <http://www.guidemtnord.com/Actualites/Vos-nouvelles/2011-01-14/article-2117230/Le-mentorat-%3A-un-devoir-de-memoire/1>, consulté le 21/08/2014.
- FERRARI, M., « Qu'est-ce qu'un mentor ? Comment trouvez le sien ? », *Blog de Michael Ferrari*, <http://esprit-riche.com/quest-ce-quun-mentor-comment-trouver-le-sien/>, consulté le 15/09/2014.
- HERRERA, C., DUBOIS, D. et BALDWIN, J., « The Role of Risk : Mentoring Experiences and Outcomes for Youth with Varying Risk Profiles », MDRC, 2013, [http://www.mdrc.org/sites/default/files/Role%20of%20Risk\\_Final-web%20PDF.pdf](http://www.mdrc.org/sites/default/files/Role%20of%20Risk_Final-web%20PDF.pdf), consulté le 20/09/2014.
- HOUDE, R., *Le mentorat : un outil de développement de la relève. Texte présenté à l'occasion du colloque organisé par l'Association suisse de psychologie du travail de langue française (APTLF-CH)*, Lausanne, 10/05/2001.
- MAURICE, S., « A l'œuvre du mentorat, pratique d'accompagnement de la formation et du développement humain », *La revue Internationale d'Ethnographie*, n°3, 24/02/2014, <http://riethno.org/>, consulté le 10/09/2014.
- MOVISIE, « Le mentorat de jeunes en situation de risque – Revue des pratiques belges et internationales », *Fondation Roi Baudouin*, 2011.

- « Rapport annuel 2013 », Réseau *Entreprendre Bruxelles* ASBL, [http://reseau-entreprendre-bruxelles.org/fr/s03\\_actualites/s03p02\\_detail\\_actualite.php?actu=878](http://reseau-entreprendre-bruxelles.org/fr/s03_actualites/s03p02_detail_actualite.php?actu=878), consulté le 10/09/2014.
- RHODES, J., « Some mentoring relationships click while others falter. Here's 7 reasons... », *The Chronicle of evidence-based mentoring*, <http://chronicle.umbmentoring.org/seven-reasons-why-some-mentoring-relationships-click-while-others-falter/>, consulté le 25/08/2014.
- VALLET, C., « Le mentor : une espèce en voie d'apparition », *Alter Echos*, n°328, 28/11/2011, [http://alterotheque.alterechos.be/index.php?p=sum&c=a&n=328&l=unsetted&d=i&art\\_id=21771](http://alterotheque.alterechos.be/index.php?p=sum&c=a&n=328&l=unsetted&d=i&art_id=21771), consulté le 18/08/2014.
- « A chacun son mentor », *Références*, <http://www.references.be/carriere/evoluer/A-chacun-son-mentor>, consulté le 10/09/2014.
- « European Charter for Mentoring and Befriending », *Mentoring and Befriending Foundation*, <http://www.mandbf.org/mentoring-and-befriending-in-europe>, consulté le 11/09/2014.
- « Qu'est-ce que le mentorat ? », *Mentorat Québec*, <http://www.mentoratquebec.org/definition-mentorat>, consulté le 21/08/2014.

## SITES INTERNET

- Duo for a Job, <http://www.duoforajob.be>
- Parrain-Ami, <http://www.parrain-ami.org>
- MENTOR, <http://www.mentoring.org>

Auteur : Géraldine Courtois

DÉSIREUX D'EN SAVOIR PLUS !

Animation, conférence, table ronde... n'hésitez pas à nous contacter,  
Nous sommes à votre service pour organiser des activités sur cette thématique.

[www.cpcp.be](http://www.cpcp.be)



Avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles





**Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation**

**Rue des Deux Églises 45 - 1000 Bruxelles**

**Tél. : 02/238 01 27**

**info@cpcp.be**

© CPCP asbl - 2014