



Trousse d'outils sur le mentorat de groupe pour filles

Créez un programme de
mentorat de groupe dans
votre communauté

www.mentoringgirls.ca/fr



Alberta Mentoring Partnership

Cette ressource a bénéficié du généreux soutien de la Fondation W. Garfield Weston

THE W. GARFIELD WESTON
FOUNDATION

La Trousse d'outils sur le mentorat de groupe pour filles referme toutes les ressources nécessaires pour élaborer et offrir dans votre localité un programme de qualité destiné aux filles âgées de 9 à 13 ans.

Toolkit Contents

Introduction 5

But	7
Comment utiliser la présente trousse	8
Mise en contexte	10
Works Cited:	16

Population visée par le programme 17

La population de mon programme	19
Une approche intersectionnelle	21
Les filles au Canada	23
Les filles autochtones	25
Les filles immigrantes et réfugiées	27
Les filles racialisées	29
Filles handicapées	31
Les filles et la santé mentale	34
Les filles et la variance associée au sexe et au genre	38
Les filles des collectivités rurales et éloignées	41
Les filles prises en charge par l'État	43
Works Cited:	45

Évaluation des points forts, des besoins et des occasions de collaboration 53

Outil pour évaluer les forces, les besoins et les occasions de collaboration	54
Promouvoir des partenariats efficaces et déterminés	57
Gaining Support from Your Organization	58
Works Cited	61

Planification du programme 63

Commencez par définir le résultat escompté	64
Théorie du changement	67
Modèle logique	69
Works Cited	73

Programme et rencontres 75

Mise en place des bases du programme	76
Planification de la logistique des rencontres	84
Création d'un espace sécurisant	88
Planification des activités	91
Rôle de la famille et des parents ou tuteurs	101
Planification de la fin de la relation	104
Works Cited	107

Recrutement, sélection et jumelage 109

Recrutement des mentores	110
Recrutement des mentorées	115
Présélection des mentores	117
Présélection des mentorées	121
Choix des mentores et des mentorées	122
Jumelage	123
Works Cited	126

Formation 127

Formation des mentores : Premiers pas	128
Formation des mentores : Détermination du contenu	135
Formation des mentorées	139
Works Cited	141

Soutien et maintien des effectifs 143

Soutien et supervision continus des mentores	144
Maintien des effectifs et reconnaissance	146
Works Cited	148

Gestion de la dynamique de groupe 149

Le développement relationnel et ses phases	150
Les difficultés les plus fréquentes dans la gestion de la dynamique de groupe	153
Works Cited	163

Réflexion, apprentissage et amélioration continue 165

L'évaluation et son rôle	166
Evaluation Activities	167
L'évaluation des résultats	169
Les retombées potentielles de l'évaluation	171
Works Cited	172

Introduction

«Je ne parlais pas beaucoup, j'avais l'habitude de me taire... J'ai vu qu'elle savait s'exprimer, qu'elle n'avait pas peur; à son contact, j'ai commencé à apprendre des choses et à avoir confiance en moi.»

- Une participante

Les filles au Canada représentent un riche éventail d'expériences et de réalités. La préadolescence est une période particulièrement marquante pour les filles, car elles commencent à se questionner et à forger leur



Pourquoi est-ce important?

Pour tirer le meilleur parti de cette ressource et bâtir un programme robuste, il importe de prendre connaissance de la structure de la trousse et des mérites du mentorat de groupe pour les filles.

identité personnelle dans un contexte dominé par les médias et les attentes sociales. C'est une période de maturité, de croissance et de changement. On sait que les filles sont très sensibles aux questions qui touchent leur santé physique et mentale, leur image corporelle et leur estime de soi. De plus, un grand nombre d'entre elles se heurtent à des obstacles systémiques susceptibles de nuire à leur épanouissement, dont la pauvreté, le racisme, l'homophobie, la transphobie, la marginalisation et le sexisme. En s'engageant auprès des préadolescentes de 9 à 13 ans, les collectivités peuvent intervenir à un moment critique dans leur développement.

Toutes les filles devraient croire en elles et prendre conscience de leur valeur. Le mentorat peut s'avérer un moyen précieux de les convaincre que nous sommes tous et toutes uniques et que nous comptons pour quelque chose. Le mentorat se définit par la présence, pendant une certaine durée, d'une personne bienveillante qui offre un modèle de rôle constructif en procurant à une jeune personne son soutien, ses conseils et son amitié. Il

se fonde sur l'établissement d'un lien. Les programmes de mentorat de groupe destinés aux filles créent un environnement solidaire dans lequel les filles peuvent entretenir des rapports propices au développement de leurs points forts, lesquels les aideront à surmonter les défis.

Le mentorat de groupe se définit par le jumelage d'un ou plusieurs mentors avec deux ou plusieurs jeunes. Selon Kuperminc et Thomason (2014), « le mentorat de groupe doit mettre un accent délibéré sur les relations interpersonnelles et intégrer les principes de base de tout rapport efficace avec les jeunes : la présence d'un ou plusieurs mentors dotés d'une certaine expérience, capables d'accompagner les jeunes dans leur croissance et leur développement; l'établissement d'un lien affectif entre mentors et protégés. » Les programmes de mentorat pour filles aident celles-ci à se réaliser, car ils constituent une occasion de nouer de saines relations, d'évoluer dans un cadre sécurisant, d'entendre des messages positifs sur la diversité et d'acquérir de nouvelles aptitudes.

Les programmes de mentorat de groupe pour filles valorisent l'individualité tout en offrant des lieux sécurisants où des filles et des femmes peuvent se côtoyer et discuter de leurs expériences communes. Lorsqu'on leur procure des outils, un espace et du soutien, les filles acquièrent l'autonomie nécessaire pour s'exprimer et surmonter les difficultés propres à l'adolescence.

Les filles tirent avantage des programmes de mentorat qui valorisent le rôle des femmes dans la société. Ces programmes offrent des avantages particuliers, propices au renforcement de la résilience et des facteurs de protection. Voici quelques exemples de bienfaits tels que rapportés par les principales intéressées :

- **Confiance en soi** : La présence des mentores crée une atmosphère de confiance qui incite les filles à participer davantage au sein du groupe. Leurs commentaires encourageants et leurs compliments ont pour effet de renforcer la confiance en elles-mêmes.
- **Prise de parole** : Les filles apprennent à s'exprimer et à défendre leur point de vue.
- **Relations saines et mode de vie** : Bon nombre de filles rapportent qu'au contact de leurs mentores, elles apprennent une foule de choses sur différents sujets : les études, la culture, l'art de bien s'entendre avec les autres, la gestion des conflits et le leadership.
- **Sentiment d'appartenance** : Les bonnes relations qu'elles établissent avec leurs mentores permettent aux filles de s'ouvrir et de parler de leurs rapports avec leur entourage et des conflits. Ces conversations les aident à comprendre comment s'y prendre pour devenir une bonne amie, résoudre les problèmes et réduire l'intimidation.
- **Renforcement des liens avec la communauté** : Les filles peuvent compter sur un réseau élargi à l'extérieur du groupe et se sentir prêtes à agir face à des enjeux qui concernent leur milieu de vie.

- Fondation canadienne des femmes, 2013

La présente trousse offre des approches et des stratégies susceptibles de vous aider à atteindre des objectifs semblables auprès des filles. Nous vous invitons à prendre connaissance de son contenu. Vous y apprendrez tout ce qu'il faut pour établir un programme de mentorat de groupe pour filles dans votre communauté.

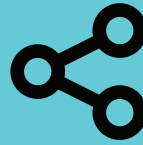
But

Notre trousse dynamique a pour but d'offrir à votre organisation un moyen concret de provoquer des changements bénéfiques pour les filles dans votre milieu. Elle présente quelques-unes des ressources nécessaires pour démarrer un programme de mentorat s'adressant aux filles de 9 à 13 ans.

Vous trouverez dans la trousse les éléments requis pour mettre sur pied un programme de qualité, mais rappelons qu'elle ne constitue qu'un point de départ. Pour que l'activité connaisse du succès, **il vous faudra adapter son contenu en fonction des actifs, des valeurs et des enjeux propres à votre communauté et à votre organisation.**

Une remarque s'impose d'emblée : bien que nous employons ici le mot « filles » pour désigner une catégorie sociale, la notion de « genre » évoque un large spectre qu'on ne saurait limiter aux catégories « fille » et « garçon ». Les participantes pourraient se situer sur n'importe quel point de ce continuum. Par conséquent, même si un programme s'adresse uniquement aux filles, cela ne signifie pas pour autant que toutes s'identifieront forcément comme telles (Fondation filles d'action, 2009). Pour promouvoir l'inclusion et le respect des droits de tous les jeunes sans exception dans le cadre de votre programme, il faut créer un espace ouvert à la diversité. Les membres du personnel doivent rester sensibles à la question du genre dans le vocabulaire et les activités qu'elles choisissent (Fondation filles d'action, 2009). Le respect du droit des jeunes d'affirmer leur identité et l'ouverture à la diversité des genres sont essentiels.

Tout aussi fondamental est le respect de la diversité sur le plan de la race, de l'origine ethnique, du revenu familial et de la culture. En préparant la Trousse d'outils sur le mentorat de groupe pour filles, nous avons cherché à créer un guide qu'il est possible d'adapter à toute une gamme de contextes tout en soulignant et en célébrant le caractère unique de la population des filles qui participent au programme. Pour en savoir davantage, consultez la section deux intitulée Population visée par le programme.



La trousse nous a permis d'approfondir notre réflexion; de linéaire, notre programme est devenu multidimensionnel. Et nos résultats se sont améliorés!

- Une participante au groupe d'étude sur le mentorat de groupe pour filles



Comment utiliser la présente trousse

La Trousse d'outils sur le mentorat de groupe pour filles se veut une ressource interactive. Il n'est donc pas nécessaire de lire les sections dans l'ordre proposé. Nous vous invitons, à mesure que vous élaborerez votre plan de programme, à consulter celles qui vous semblent pertinentes. Rappelons que ce guide est destiné à un éventail de groupes aussi vaste que possible et qu'il est possible d'adapter son contenu en fonction de chaque contexte particulier.

Sections de la trousse

- **Introduction** : présente un aperçu de la trousse ainsi que le but et les mérites des programmes de mentorat pour filles.
- **Population visée par le programme** : met en lumière les réalités que doivent affronter les filles au Canada selon les groupes sociaux ainsi que les éléments à prendre en considération dans la prestation des programmes.
- **Évaluation des points forts, des besoins et des occasions de collaboration** : propose un moyen d'analyser les besoins, les forces, les défis et les possibilités de votre organisation, communauté, ville ou région.
- **Planification du programme** : présente les éléments dont il faut tenir compte au moment de la planification et de l'évaluation.
- **Programme et rencontres** : offre de l'information sur les premières étapes du programme et la planification requise pour en établir les bases et organiser les rencontres.
- **Recrutement, sélection et jumelage** : explique la marche à suivre pour recruter de bonnes mentores, sélectionner les participantes et établir un jumelage efficace.
- **Formation** : présente les principaux volets de la formation des mentores et des mentorées.
- **Soutien et maintien en poste** : propose une liste des pratiques exemplaires en matière de soutien et d'encadrement de la relation entre mentores et mentorées.
- **Gestion de la dynamique de groupe** : aborde des stratégies propices au bon déroulement des activités et à l'établissement de bonnes relations, ainsi que des solutions en cas de problème ou de revers.
- **Réflexion, apprentissage et amélioration continue** : présente des ressources pour susciter la réflexion, l'apprentissage et l'amélioration continue dans le cadre des programmes de mentorat pour filles.

Chaque section comporte une courte introduction et une table des matières. Il est possible de retourner à la page d'accueil en tout temps. Pour ce faire, il suffit de cliquer sur l'entête de la trousse dans le coin supérieur gauche de l'écran. Une liste de ressources et de références vous est proposée à la fin de chaque section.

Même s'il n'est pas indispensable de suivre l'ordre proposé, nous vous conseillons néanmoins de prendre connaissance du document complet avant de vous lancer. Vous jugerez sans doute utile, avant d'impliquer les filles et les mentores, d'avoir une idée générale de tous les volets du programme et des pratiques éprouvées.

La trousse comporte un ensemble d'icônes et d'encadrés. Chaque icône désigne une information importante



Indique **pourquoi il s'agit d'une section importante** et souligne les **éléments à retenir**. Apparaît au début et à la fin de chaque section.



Renvoie à une **information tirée de la documentation scientifique** sur le mentorat, les programmes pour filles et les thèmes connexes.



Présente une **anecdote, une histoire ou une expérience** sur le mentorat.



Signale des **considérations supplémentaires ou des suggestions**.

Mise en contexte

Pourquoi les filles?

Depuis quelques décennies, les femmes ont accompli de grands progrès. Elles occupent de hautes fonctions dans le monde du travail et sont de plus en plus nombreuses à assumer des postes de direction. Les programmes s'adressant aux filles doivent tenir compte de ces réalisations, les célébrer et s'en inspirer dans leurs activités.

Même si les perspectives d'avenir se sont multipliées pour les femmes, un grand nombre de jeunes Canadiennes font face encore de nos jours à des obstacles systémiques qui nuisent à leur croissance et à leur développement. Au quotidien, elles se heurtent à des difficultés liées à la santé physique et mentale, à l'image corporelle, au genre et à l'estime de soi (Iglesias et Cormier, 2002). De plus, un grand nombre de jeunes filles doivent composer avec la pauvreté, le racisme, l'homophobie, la transphobie et le sexisme. Enfin, la violence dirigée contre les femmes et les filles continue d'être un problème grave.

La préadolescence représente un moment décisif dans la vie des filles. C'est une période de transition et de questionnement durant laquelle leur identité commence à se forger. Certaines s'ouvrent à de nouvelles idées sur l'expression de genre. Or les attentes à l'égard des filles sont élevées sur le plan de l'apparence et du comportement. Les rôles sexués qui définissent la féminité adulte peuvent sembler contradictoires et restrictifs aux yeux des filles (Kaplan et Cole, 2003). En les engageant dans un programme de mentorat, on peut intervenir à une étape cruciale dans ce processus de développement et d'exploration. Le mentorat peut s'avérer un excellent moyen de soutenir les filles et de miser sur leurs atouts et les succès qu'elles ont connus jusque-là. En les acceptant pour ce qu'elles



Les programmes destinés aux filles âgées de 9 à 13 ans se traduisent par un large éventail de bienfaits. Voici un résumé des explications à ce sujet recueillies auprès des 14 bénéficiaires du Fonds pour les filles dans le cadre de l'évaluation globale menée par la Fondation canadienne des femmes à la fin du cycle 2009-2012.

- Les filles ont des besoins et des intérêts distincts.
- Chaque sexe se comporte différemment et les filles préfèrent souvent un espace bien à elles.
- Les filles sont plus enclines à agir naturellement si elles sont en présence d'autres filles.
- Entre filles, elles sont plus disposées à s'ouvrir et à s'exprimer.
- Elles se sentent plus libres d'aborder certains sujets (p. ex., sexualité, troubles alimentaires, estime de soi, image corporelle).
- Elles sont moins préoccupées par leur apparence.
- Elles craignent moins de se faire taquiner/ intimider lorsqu'elles sont dans un espace sécurisant.
- Les filles se comportent différemment en présence de garçons.
- Le fait de se retrouver entre filles les aide à se sentir fortes et uniques.
- La présence de modèles de rôle féminins leur montre qu'on peut être intelligente et prendre sa place.
- Les groupes pour filles leur semblent plus positifs et divertissants.

sont et en cherchant à renforcer leurs capacités pour les aider à faire face aux difficultés et aux expériences typiques de l'adolescence, le mentorat peut intervenir au plus fort de leur développement.

Les programmes pour filles créent un espace sécurisant dans lequel les participantes peuvent se questionner sur leur identité, établir des relations positives et mettre en valeur leurs points forts et leurs aptitudes. Ils leur proposent un environnement enrichissant où elles côtoient des modèles de rôle féminins plus âgés qu'elles, ce qui offre un immense potentiel sur le plan de la croissance, de l'acceptation et du soutien. Également, ils ouvrent un espace de discussion qui peut encourager les filles à remettre en cause les stéréotypes et à parler de l'intimidation et de l'oppression qu'elles subissent. Tous ces éléments contribuent à créer un cadre propice à l'acquisition des aptitudes et de la confiance nécessaires pour dénoncer l'oppression dont elles-mêmes et d'autres personnes sont victimes.



« Les parents et les filles ont évoqué plusieurs raisons pour lesquelles le programme devrait être réservé aux filles, notamment : elles sont plus à l'aise de s'ouvrir et de s'exprimer en présence d'autres filles; les garçons et les filles se comportent différemment; le comportement des garçons est parfois perturbateur; et les garçons et les filles ont des besoins et des intérêts distincts à cet âge. »

— Fondation canadienne des femmes (2014)

Pourquoi le mentorat de groupe

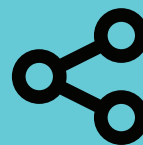
Voici comment l'American Psychological Association (APA) (2014) décrit l'expérience des filles pendant la préadolescence :

« La préadolescence se révèle une période particulièrement stressante pour les filles sur le plan des relations avec les amis et les pairs, car elle est marquée par une nette augmentation de l'agression relationnelle indirecte. Plus courant chez les filles, ce phénomène se caractérise par certains comportements comme le fait de répandre des rumeurs au sujet de quelqu'un ou de brandir la menace de désaffiliation; il est plus pénible à vivre pour les filles que pour les garçons. L'agression relationnelle semble apparaître à un stade où les filles s'initient aux rapports de pouvoir et tentent d'adhérer ou de résister aux modèles de féminité conventionnels... Les amitiés peuvent être une source de connaissance et de soutien pour les adolescentes, mais elles sont aussi parfois un objet de discorde, de confusion et de désarroi; cela s'observe en particulier à partir du moment où les filles entrent dans l'adolescence et prennent conscience des modèles culturels dominants en matière de sexualité, de féminité et d'apparence. En engageant un dialogue avec les filles sur ces questions et en les amenant à analyser ensemble la façon dont les rapports de pouvoir se reflètent dans leurs propres relations avec les filles et les femmes qu'elles côtoient, on peut les guider et leur offrir des occasions de résister aux cloisonnements sociaux. »

Le mentorat de groupe offre une approche qui permet d'établir avec les filles, comme le conseille l'APA, un dialogue sur les problèmes qu'elles éprouvent dans un cadre qui favorise des rapports positifs avec des pairs et des adultes. La taille des groupes et le ratio de jumelage varieront en fonction des objectifs du programme, du type de mentor et des ressources disponibles.

Tous les modèles de mentorat procurent des bienfaits aux enfants, aux jeunes et à leurs communautés. Le mentorat de groupe a ceci de particulier qu'il contribue au développement des relations à la fois sur les plans horizontal (avec les pairs) et vertical (avec les adultes ou des personnes plus expérimentées) :

« Les relations verticales offrent protection et sécurité ainsi que des occasions d'acquérir des aptitudes sociales fondamentales. Les relations horizontales offrent un cadre dans lequel on peut mettre ces aptitudes en pratique et les développer. Même si leur nature évolue, les deux types de relations jouent un rôle essentiel pendant les transitions qui ponctuent le



« Il est possible qu'à long terme, le mentorat de groupe mène à l'établissement de relations qui ouvrent des fenêtres insoupçonnées sur de nouvelles attentes, sur l'empathie, la tolérance à l'égard des différences et la bienveillance réciproque. »

– Leadbeater et Way (2007)

développement depuis la petite enfance jusqu'à l'adolescence. »

- Kuperminc et Thomason, 2014

Par ailleurs, certains émettent l'hypothèse que le mentorat de groupe est plus accessible aux jeunes marginalisés que le mentorat individuel (Herrera et coll., 2002). Il permettrait aux jeunes qui sont mal à l'aise dans une relation individualisée de profiter quand même des avantages que procure le mentorat grâce à la présence au sein du groupe de mentors et de pairs solidaires. Les groupes réservés aux filles offrent un cadre positif où elles peuvent partager des ressources et discuter. Tout indique que les relations intimes à caractère psychosocial sont celles qui profitent le plus aux filles, en particulier lorsqu'elles entrent dans l'adolescence (Denner et Griffin, 2003). Le mentorat de groupe pour filles peut s'avérer un outil précieux pour les organisations dont les ressources sont limitées ou les communautés ne comptant qu'un bassin limité de mentores. Grâce au type de jumelage qui le caractérise, il permet d'augmenter le nombre de filles dans les programmes et d'en multiplier les retombées.

Quelle est l'approche de la Fondation canadienne des femmes en matière de mentorat de groupe pour filles?

Depuis 2006, la Fondation canadienne des femmes soutient, au bénéfice des filles qui atteignent la tranche d'âge critique de 9 à 13 ans, des programmes qui mobilisent leur corps, leur intelligence et leur esprit. Prenant appui sur le Fonds pour les filles dans la perspective de multiplier les possibilités offertes aux filles, nous avons mis sur pied le Programme de mentorat pour filles Nancy Baron, grâce à un don généreux de la Fondation W. Garfield Weston. Le mentorat est largement reconnu comme un moyen très efficace de promouvoir le leadership chez les filles, d'augmenter leurs chances d'être exposées à différents points de vue et expériences et de bâtir leur confiance en elles grâce au renforcement des liens avec leur entourage.

De 2012 à 2016, la Fondation a aidé organismes à offrir du mentorat de groupe à quelque 1 400 filles partout au pays. Le Programme de mentorat pour filles Nancy Baron réunit des éléments innovateurs dans le but de soutenir la mise en place du mentorat de groupe dans différentes communautés. En voici un aperçu :

- Les participantes sont intégrées à un petit groupe de filles, puis jumelées à une ou plusieurs mentores, ce qui leur permet de forger des liens avec celles-ci et avec leurs pairs.
- Chaque organisme adapte son programme en fonction des besoins et des atouts particuliers du



« Lorsqu'est venu le temps de résoudre des difficultés importantes, le soutien mutuel entre mentores et protégées a joué un rôle fondamental. Les filles m'ont appris l'importance de la persévérance et renforcé ma conviction qu'il ne faut jamais juger autrui à partir de sa première impression. Le fait d'avoir pu assister à la formation d'un groupe aussi soudé et solidaire fut pour moi une expérience profondément enrichissante. »

— Boys & Girls Club of London, Just for Girls Mentorship Project

milieu. À titre d'exemple, certains choisissent leurs mentores parmi des élèves du secondaire dans le but de renforcer le leadership des adolescentes. D'autres recrutent des adultes ou des aînées dans l'optique de favoriser la compréhension et le respect entre les générations.

- L'organisation du programme, le recrutement des mentores et des participantes et l'encadrement des rapports de mentorat incombent au personnel du programme, de façon à en maximiser les retombées. Le rôle de mentore est assumé par des bénévoles.
- Chaque programme se fonde sur une approche globale axée sur les compétences et sur les filles.
- La priorité va aux filles les plus désavantagées; une grande priorité est accordée aux filles des communautés autochtones et nordiques.

L'apprentissage mutuel entre prestataires de services fait partie intégrante du programme. La moitié des groupes ont été mis sur pied au cours de la première année du cycle de financement de quatre ans; les autres groupes se sont fondés sur l'expérience de leurs prédécesseurs pour lancer leur propre programme durant la troisième année. La Fondation canadienne des femmes accorde une grande importance à l'échange des savoirs. D'un bout à l'autre du pays, les organismes participants ont la possibilité de prendre part à la réflexion sur le mentorat de groupe pour filles et d'acquérir des connaissances par le biais de formations en ligne et en personne.

Grâce à l'évaluation minutieuse des programmes, nous avons perfectionné l'élaboration et l'animation de groupes de mentorat pour filles âgées de 9 à 13 ans. Nous avons ainsi pu dresser un inventaire exhaustif des pratiques exemplaires, des occasions d'apprentissage et des ressources susceptibles d'avoir les meilleures retombées et de bonifier les services offerts aux filles d'un bout à l'autre du pays.

Programmes de mentorat de groupe pour filles subventionnés par la Fondation canadienne des femmes de 2012 à 2016 :

Big Brothers Big Sisters of Saint John
Boys & Girls Club of Hamilton
Boys and Girls Club of London
Boys & Girls Club of South Coast BC
Calgary Immigrant Women's Association (CIWA)
Girls Inc. of Northern Alberta
Ka Ni Kanichihk
North York Community House
Sturgeon Lake First Nation
Thorncliffe Neighbourhood Office
Tsleil-Waututh First Nation
Wahbung Abinoonjjiag Inc.

Y des Femmes de Montréal
YWCA Cambridge
YWCA Muskoka
YWCA Toronto
YWCA Yellowknife

La Fondation canadienne des femmes a collaboré étroitement avec cinq organismes communautaires à la préparation de la présente trousse. Après une période d'essai de six mois, les groupes concernés ont participé activement à son évaluation. Notre projet pilote visait à analyser la qualité et la fonctionnalité de l'outil et à susciter un processus d'apprentissage et d'amélioration continu fondé sur la collaboration. Cette approche nous a permis d'adapter le contenu de la trousse pour qu'elle réponde le mieux possible aux besoins des organismes désireux de mettre sur pied un programme de mentorat pour filles.

Programmes pilotes subventionnés par la Fondation canadienne des femmes en 2014-2015:

Community Action Resource Centre
Cornerstone Family & Youth Inc.
Inuvik Youth Centre
Sarnia-Lambton Rebound
YWCA Lethbridge



Points à retenir

Les programmes de mentorat offrent un cadre sécurisant et stimulant dans lequel les jeunes filles établissent un rapport bénéfique avec des pairs et des mentores. L'information contenue dans cette section vise à :

- expliquer les avantages du mentorat pour les filles;
- présenter les différents volets de notre trousse;
- mettre en lumière les difficultés auxquelles se heurtent les filles;
- illustrer en quoi le mentorat de groupe est propice au renforcement de l'autonomie;
- décrire l'approche de la Fondation canadienne des femmes en matière de mentorat de groupe destiné aux filles.

Works Cited:

- American Psychological Association. (2014). A New Look at Adolescent Girls: Friendships and Peer Relationships. Retrieved from: <https://www.apa.org/pi/families/resources/adolescent-girls.aspx?item=9>
- Canadian Women's Foundation. (2014). Building Strong Girls: An Evaluation of Phase 2 of The Canadian Women's Foundation Girls' Fund Highlights Report. Toronto: Canadian Women's Foundation.
- Denner, J., & Griffin, A. (2003). The Role of Gender in Enhancing Program Strategies for Healthy Youth Development. In F.A Villarruel, D.F. Perkins, L.M Borden, & J.G Keith (Eds.) Community Youth Development: Programs, Policies, and Practices. (pp. 118–145). Thousand Oaks: Sage Press.
- Fedele, N. & Harrington, E. (1990). Women's Groups: How connections heal. Wellesley College: Stone Centre.
- Girls Action Foundation. (2009). Amplify Toolkit: VI: Knowledge Building Info Sheet: Gender Identity. Retrieved from: <http://girlsactionfoundation.ca/en/amplify-toolkit-/section-3-appendices/viii-knowl-edge-building-infor-sheet-gender-identity>
- Herrera, C., Vang, Z., & Gale, L.Y. (2002). Group Mentoring: A Study of Mentoring Groups in Three Programs. Mentor: The National Mentoring Partnership. Public Private Ventures.
- Iglesias, E. & Cormier, S. (2002). The transformation of girls to women: finding voice and developing strategies for liberation. *Journal of Multicultural Counseling and Development*. 30(4) 259–271.
- Kaplan E. B., Cole L. (2003). "I want to read stuff on boys": White, Latina and Black girls reading Seventeen Magazine an encountering adolescence. *Adolescence*, 38, 141–159.
- Kuperminc, G.P. & Thomason, J. D. (2014). Group Mentoring. In D.L Dubois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of Youth Mentoring, Second Edition* (pp. 273–289). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Leadbeater, B.J. & Way, N. (2007). *Urban Girls Revisited: Building Strengths*. New York: New York University Press.

Population visée par le programme



Pourquoi est-ce important?

Il est important de comprendre les filles avec qui vous et vos mentores serez en contact. Pour mieux les aider, il importe de reconnaître et d'apprécier leurs antécédents et expériences uniques. Cette section offre un aperçu de ce que certaines filles peuvent vivre au Canada, et vous guide dans l'examen des caractéristiques particulières des filles de votre communauté.

La vie des filles étant complexe, et leurs expériences uniques, on ne saurait mettre au point des programmes efficaces en se fondant sur une approche universelle. Cette section met en lumière quelques unes des réalités que vivent des groupes de filles au Canada, ainsi que leurs forces et leur résilience. Ces regroupements ne sont aucunement exhaustifs; des différences existent entre les groupes et entre les personnes au sein de chaque groupe, et ces différences méritent un examen plus approfondi outrepassant la portée de la présente trousse. Si votre organisation travaille auprès d'un groupe de filles en particulier, vous avez intérêt à investir le temps requis pour mener une recherche plus approfondie afin de mieux cerner les expériences uniques de ces filles.

Dans votre examen de la présente section, posez vous la question suivante : Cet aspect se rapporte t il ou s'applique t il aux filles de ma communauté? « La population de mon programme », inclut des questions à examiner au sujet de la population de votre programme. Il convient de noter à nouveau que ces listes ne sont pas exhaustives, pas plus qu'elles n'offrent un tableau complet de la situation de toutes les filles d'un bout à l'autre du pays; elles proposent plutôt une compilation de données statistiques concernant certains groupes de filles au Canada,

ainsi que de données sur leurs expériences, leurs défis et leurs forces. Ces informations, toutefois, ne sont utiles que dans la mesure où nous n'associons aux filles ni étiquettes ni stéréotypes. Il est impératif de reconnaître le caractère unique de chaque personne, collectivité et région. Au moment de planifier et de mettre en œuvre un programme de mentorat de groupe destiné aux filles, il importe de reconnaître la valeur d'un espace positif qui célèbre la diversité, que celle ci soit associée à la culture, au genre, aux capacités, à la race, à la religion, à la situation socioéconomique ou à l'identité sexuelle.

Avant de commencer, les membres du personnel du programme devraient s'interroger sur leur propre identité et la « population » dont ils font partie. Il est utile de comprendre la singularité de son histoire et de son identité propres, la façon dont ces facteurs ont créé des occasions ou des privilèges ou soulevé des obstacles.

À titre de responsables de programme, nous devons trouver comment faire en sorte que les filles se reconnaissent dans notre programme. Si votre programme n'offre pas un reflet de la communauté de filles avec laquelle vous travaillez, vous devez corriger cet état de choses. Les approches à envisager sont explorées dans les sections qui suivent.



« Bien qu'il faille comprendre les risques et les stress que vivent les adolescentes

de nos jours, il demeure que ces éléments ne devraient pas être les facteurs déterminants dans les discussions concernant les adolescentes. »

- American Psychological Association (2014)

Contenu de cette section :

La population de mon programme

Une approche intersectionnelle

Les filles au Canada

Les filles autochtones

Les jeunes immigrantes et réfugiées

Les filles racialisées

Les filles handicapées

Les filles et la santé mentale

Les filles et la variance associée au sexe et au genre

Les filles dans les collectivités rurales et éloignées

Les filles prises en charge par l'État

Additional Resources

Works Cited



La population de mon programme

Il est important de bien définir les groupes de filles que vous voulez aider dans le cadre de votre programme de mentorat. Vous avez peut-être déjà réfléchi à cette question en rédigeant votre théorie du changement et en procédant à la **planification de votre programme**. Veuillez noter que l'examen des « populations » ne fournit pas une description exhaustive, et n'inclut pas une analyse complète des besoins pour chacun des groupes visés. Il est essentiel de reconnaître que chaque communauté de filles (et chaque fille individuellement) a une histoire personnelle unique et présente un ensemble de besoins et champs d'intérêt qui lui sont propres et qu'il importe de prendre en compte.

Pour mieux connaître les filles de votre communauté, vous avez intérêt à aller à la source. En consultant les filles de votre communauté, vous pouvez découvrir leurs champs d'intérêt et leurs besoins tout en favorisant leur autonomie. Vous pouvez aussi discuter avec des partenaires communautaires. Voici quelques méthodes qui pourraient vous être utiles :

Groupes de réflexion : Vous pouvez faire appel à un petit groupe de filles de votre communauté et organiser un « groupe de réflexion » informel. L'idéal serait de tenir la rencontre dans un espace familier et accessible (comme une école ou un centre communautaire) et en dehors des heures de classe, et de prévoir de la nourriture ou d'offrir une petite compensation financière pour encourager la participation. Vous pouvez aussi collaborer avec les enseignants et enseignantes ou les partenaires communautaires pour obtenir la participation des filles et vous assurer que les participantes offrent un reflet de la diversité de la communauté ou de la population que vous souhaitez aider. Si votre organisation offre déjà un programme pour jeunes, songez à consulter les filles qui ont déjà participé à d'autres programmes.

Recherche communautaire : Communiquez avec vos alliés communautaires – partenaires communautaires, organismes locaux pour la jeunesse, écoles et autres ressources locales – et recueillez leurs perspectives sur les besoins et les expériences des filles de votre communauté.

Enquête ou analyse communautaire : Songez à mener un sondage sur quelques questions et demandez à vos partenaires communautaires ou aux écoles de le distribuer aux filles ou aux parents ou tuteurs et tutrices pour obtenir leur rétroaction. La consultation pourrait également se faire via une plateforme en ligne.

Voici quelques idées et questions supplémentaires à prendre en compte dans la réflexion au sujet de la population de votre programme :



Il importe de réexaminer les besoins des filles de votre programme lorsque vous déterminez la nature de la formation et le soutien à offrir aux mentores. Il est possible qu'il faille offrir des informations et une formation supplémentaires tant aux membres du personnel qu'aux mentores qui travaillent auprès de populations différentes.

Qui sont les filles que votre programme cible?

- *Quelles sont leurs caractéristiques particulières?*
- *Quels sont leurs forces et leurs atouts?*
- *À quelles difficultés ou quels obstacles peuvent elles se heurter?*

Quelles caractéristiques ou particularités des filles formant la population potentielle de mon programme ne sont pas examinées dans la présente trousse?

- *À l'égard de quels aspects serait il bénéfique de mener des recherches plus approfondies?*

Parmi les caractéristiques mentionnées dans la présente trousse, lesquelles ne s'appliquent pas à la population spécifique de mon programme?

- Comment ai je pu titrer cette conclusion?
- Dans quelles situations cette conclusion ne s'applique-t-elle pas?

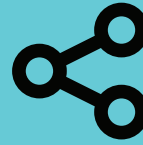
Dans l'examen des besoins des filles de votre communauté, vous devez avoir à l'esprit que ce sont elles les expertes de leurs propres expériences. Votre programme peut leur offrir un lieu où partager leurs histoires et se faire entendre. Dans vos efforts et vos recherches pour mieux connaître les filles de votre communauté, vous devez garder à l'esprit que chaque fille est unique et que ce que vous lisez ou apprenez ne s'applique pas forcément à chacune d'entre elles.

Une approche intersectionnelle

Le terme « intersectionnalité » provient d'une métaphore créée en 1989 par la théoricienne Kimberlé Williams Crenshaw pour expliquer comment les oppressions liées à la race et au genre peuvent interagir :

Une analogie, celle de la circulation automobile à une intersection où les véhicules vont et viennent dans les quatre directions, illustre bien le phénomène. La discrimination, comme la circulation à une intersection, peut aller dans une direction ou dans une autre. Si un accident s'y produit, il peut être causé par des véhicules venant de n'importe quel nombre de directions, voire de toutes les directions.

Crenshaw poursuit en expliquant que si une femme subit un préjudice parce qu'elle se trouve à une intersection, la discrimination sexuelle ou raciale ou l'une et l'autre forme de discrimination peuvent en être la cause. Il n'est pas toujours possible de déterminer ce qui a causé le préjudice. De la même façon, il est impossible de démêler comment les types d'oppression, qui sont en opposition et en interaction, se superposent dans la vie des filles. L'expérience de chaque fille dans le processus de mentorat est unique, comme le sont ses besoins, ses forces, sa résilience et ses défis. Il est capital que les mentores comprennent cela.



« Dans des cadres féministes intersectionnels, les catégories sociales telles que la race, la classe et le genre – notamment – entretiennent des rapports relationnels; loin d'être indépendantes, ces catégories consolident leur importance et leur pouvoir par renforcement et références réciproques. » ICREF (2008)



Il est important d'appliquer une approche intersectionnelle dans toute discussion sur les filles au Canada. Cette approche met en lumière les effets simultanés que des facteurs tels que la race, la classe, l'origine ethnique, le statut dans la société, la sexualité, la religion, l'âge et les capacités ont sur la vie d'une personne.

Les praticiens intervenants et les intervenantes communautaires doivent être conscients de ces formes d'oppression transversales et adapter leur approche en conséquence. Pour éviter que des obstacles ne soient créés au sein du programme, les responsables devraient reconnaître que les activités et les discussions auront des significations différentes selon les filles. Ainsi, une discussion sur ce que signifie être un leader ou une leader communautaire, les répercussions du mentorat ou les défis que soulève le fait d'être une fille peut donner lieu à différentes interprétations et comporter des restrictions différentes pour les filles, selon

leur milieu d'appartenance et leur situation particulière.

Bon nombre de groupes marginalisés ne se reconnaissent pas dans les médias ni dans le monde autour d'eux, de sorte que nous devons nous assurer que leurs besoins et identités ne sont pas négligés au sein d'un groupe de filles ou simplifiés à outrance en raison des hypothèses généralement retenues. À titre d'animatrice de groupe, de coordonnatrice de programme ou de mentore, il est essentiel aussi d'avoir une compréhension du pouvoir et des privilèges que vous avez au sein des systèmes (Clarke, 2011). La discussion et la remise en question des stéréotypes peuvent également être utilisées dans le contexte du mentorat de groupe pour évaluer les différences entre les filles et pour aider ces dernières à découvrir et à célébrer leur spécificité. On devrait encourager les filles à prendre part à des activités qui leur permettent de développer leurs talents, leurs passions et leurs forces.

Les filles au Canada

Bien qu'il soit vrai que les filles canadiennes partagent certaines expériences similaires, il n'existe pas d'expérience universelle décrivant ce qu'est la vie d'une jeune fille au Canada. Divers facteurs ont un impact sur la façon dont les filles se développent et expliquent la complexité et le caractère distinct de la vie de chacune. Les filles au Canada ont à leur actif résilience, passion et force. Nous devons reconnaître les façons dont elles évoluent et les progrès déjà faits. En qualité de responsable de programme visant directement les jeunes Canadiennes, vous devez découvrir comment les participantes à vos programmes font preuve de force et de passion et mettre en évidence les moyens qu'elles utilisent.

Si les filles au Canada sont fortes et résilientes, il reste qu'elles sont exposées à un ensemble de défis uniques. Les résultats d'enquêtes récentes montrent que l'équité entre les filles et les garçons est considérée comme une valeur canadienne importante. Plus de neuf Canadiens sur dix (93 %) sont d'accord avec l'énoncé suivant : « La conviction que les filles et les garçons devraient jouir des mêmes droits et privilèges est fondamentale à ce que signifie être Canadien » (Fondation filles d'action et coll., 2013). En dépit des progrès faits au Canada au cours des dernières décennies, tant pour les garçons que pour les filles, il reste de nombreux défis à surmonter pour chaque genre – sans compter les nouveaux défis qui surgissent. Les filles, plus particulièrement, sont exposées aux obstacles suivants :



- De l'âge de 5 à 12 ans, les filles ont cinq fois plus susceptibles que les garçons de recevoir un diagnostic de trouble alimentaire (Agence de santé publique du Canada, 2003).
- À mesure qu'elles grandissent, les filles connaissent une baisse d'estime de soi que l'on n'observe pas chez les garçons du même âge. En 2002, 4,7 % des filles de 6e année rapportaient manquer de confiance en elles; ce chiffre atteignait 17,5 % chez les filles de 10e année (Boyce, 2004).
- Les garçons surclassent constamment les filles en mathématiques (Kerr, 2010).
- Chez les filles canadiennes, les taux de participation aux sports et à l'activité physique continuent d'être inférieurs à ceux des garçons canadiens (ICRCPMV, 2011).
- Des taux de dépression plus élevés chez les adolescentes et les femmes que chez leurs homologues masculins sont systématiquement documentés (Ackard, Neumark-Sztainer, Story et Perry, 2006).
- En Ontario, 27 % des filles de la neuvième à la onzième année ont dit avoir fait l'objet de pressions pour se livrer à une activité sexuelle non désirée (Wolfe et Chiodo, 2008).
- Les filles de moins de 18 ans affichent un taux de violence sexuelle près de cinq fois supérieur à celui de leurs homologues masculins, et considérablement plus élevé que celui noté pour les jeunes femmes de 18 à 24 ans (Statistique Canada, 2008).
- Les filles sont plus susceptibles que les garçons d'être victimes d'intimidation (Freeman, King et

Pickett, 2011).

- Les jeunes femmes sont plus susceptibles de déclarer être constamment stressées que les jeunes hommes; 44 % c. 28,7 % (Centre de toxicomanie et de santé mentale, 2005).

Les défis que doivent relever les filles au Canada n'existent pas en vase clos; ils surgissent plutôt dans des contextes sociaux, politiques et historiques. Les attentes sexospécifiques concernant les rôles et identités acceptables ont un effet significatif sur les jeunes filles au Canada. Bon nombre de filles tireront profit d'un enseignement et d'un soutien leur permettant de déconstruire ces rôles, identités, attentes et stéréotypes sexospécifiques. Au cours de la préadolescence, de nombreuses filles au Canada deviennent conscientes de ce que signifie le fait d'être « populaire » et de la façon dont les autres les perçoivent. Souvent, elles s'en remettent aux médias de masse pour trouver des indices de l'apparence et des comportements que devraient avoir les filles et les garçons.

Parce que les médias offrent souvent une définition étroite des rôles des garçons et des filles, le fait d'être bombardé de ces stéréotypes peut avoir une incidence profonde sur la façon dont le genre est compris et intériorisé. Les médias s'efforcent souvent de contrôler ou de limiter l'expression du genre. Ainsi, la majorité des images vues dans les annonces publicitaires et dans les médias dépeignent les femmes hétérosexuelles (et les hommes) dans des rôles stéréotypés. Les femmes sont régulièrement montrées comme des objets sexuels ou en train d'exécuter un travail traditionnellement féminin. Bon nombre des images ont été retouchées avec Photoshop ou modifiées pour donner une image irréaliste du corps de la femme. Dans les médias grand public, il n'y a pratiquement aucune représentation de la variance sexuelle et de genre, et quand cette variance est dépeinte, c'est souvent dans le contexte d'histoires de violence et d'oppression. En conséquence, de nombreux jeunes sont laissés à eux mêmes pour explorer les questions de genre, de sexualité et d'identité.

Il est important d'aider les jeunes filles au Canada à déconstruire les rôles, l'identité, ainsi que les attentes et les stéréotypes associés au genre. Ainsi, on les aidera par ailleurs à développer une pensée critique, à contester le sexisme et l'homophobie et à prendre des décisions concernant leur apparence et leurs comportements en fonction de leurs propres idées et sentiments, plutôt qu'en fonction des attentes de la société. Quand on renforce l'autonomisation des filles et des femmes dans le cadre d'un mentorat, toute la communauté est gagnante.

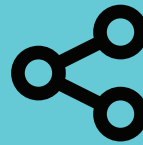
Les filles autochtones

Le terme « Autochtones » désigne les premiers peuples d'Amérique du Nord et leurs descendants. La Constitution canadienne reconnaît trois groupes de peuples autochtones : les Premières Nations (que la Constitution appelle les « Indiens »), les Métis et les Inuits. Ces trois groupes distincts ont leur propre histoire ainsi que leurs propres langues, pratiques culturelles et croyances (gouvernement du Canada, 2013). Il est à noter que certaines filles pourraient ne s'identifier à aucune de ces désignations : Autochtones, Premières Nations, Métis ou Inuits. Les responsables de programme doivent garder à l'esprit que chaque communauté autochtone vient avec ses approches, coutumes et traditions spécifiques. Il est important de ne pas généraliser ces expériences et communautés.

Les Premières Nations, les Métis et les Inuits représentent 4 % de la population du Canada, soit environ 1,4 million de personnes (Statistique Canada, 2011). Entre 2006 et 2011, la population autochtone a augmenté plus rapidement que le reste de la population, avec un taux de croissance de 20,1 % (Statistique Canada, 2011). En outre, les enfants de 14 ans et moins représentaient 28 % de la population autochtone, comparativement à 16,5 % de la population non autochtone, et l'âge moyen des Autochtones est sensiblement inférieur à celui du reste de la population canadienne (Totten, 2009).

Autres statistiques et données à prendre en compte au sujet des filles autochtones au Canada :

- « La colonisation passée et actuelle des peuples autochtones, de leurs terres et de leurs familles a créé une situation où les adolescentes autochtones forment l'un des groupes les plus opprimés dans la société canadienne. » (Czapska, Webb et Vasquez, 2008)
- Pour chaque enfant qui vit dans une réserve, les fonds versés à l'éducation sont en moyenne de 2 000 \$ à 3 000 \$ inférieurs à ceux versés pour les autres enfants. Plus de 500 écoles des réserves n'ont pas accès à des services de base tels que l'eau courante et des bibliothèques (Thorkelson, 2013).
- Au Canada, la moitié des enfants des Premières Nations vivent dans la pauvreté, ce qui représente un



« Avant la colonisation, les femmes autochtones commandaient le plus grand respect au sein de leurs communautés

en tant que procréatrices de la vie, gardiennes des traditions, des pratiques et des coutumes de la nation. Il était bien compris que les femmes tenaient un statut sacré. Les femmes étaient vénérées pour leur capacité non seulement d'engendrer une nouvelle vie, mais, par extension, de créer de nouvelles relations avec le Créateur. »

- Association des femmes autochtones du Canada (2014)



« Pour qui veut comprendre l'histoire des Autochtones, le premier pas – et les plus importants – consiste à reconnaître que les peuples autochtones sont des peuples forts. En dépit de la gravité des nombreux problèmes que les personnes, les familles et les communautés connaissent, les Autochtones font preuve de résilience. »

- Ministère de l'Éducation de l'Alberta (2014)

taux supérieur à celui de tout autre groupe défavorisé au pays, et le triple de celui des enfants non autochtones (Macdonald et Wilson, 2013).

- Les enfants autochtones sont considérablement surreprésentés dans la population des enfants pris en charge par l'État à la grandeur du pays, surtout dans les provinces canadiennes de l'Ouest (Blackstock, 2007; Blackstock, Prakash, Loxley et Wien, 2005; Conseil canadien des défenseurs des enfants et des jeunes, 2011).
- L'exploitation sexuelle et la traite des jeunes filles autochtones continuent d'être un problème au Canada (Sethi, 2007). Entre 1980 et 2012, 1 017 femmes et filles autochtones ont été assassinées, selon la GRC. Et le nombre des victimes est probablement plus élevé, compte tenu des écarts entre les données de la police et celles du gouvernement (Gendarmerie royale du Canada, 2014).
- « Le nombre des femmes et des filles autochtones disparues et assassinées est démesurément élevé au Canada. Selon une recherche de l'AFAC, entre 2000 et 2008, les femmes et les filles autochtones comptaient pour environ 10 % de tous les cas d'homicides de femmes au Canada. Pourtant, les femmes autochtones représentent à peine 3 % de la population féminine générale. » (Association des femmes autochtones du Canada, date inconnue)

En dépit de ces chiffres stupéfiants, les filles autochtones sont fortes et résilientes! La Manitoba Research Alliance (2006) indique que : « Les liens historiques sans pareil que les peuples autochtones entretiennent avec la terre les placent dans une position unique pour développer et comprendre leur propre héritage culturel. Les jeunes femmes autochtones ont besoin d'obtenir et souhaitent obtenir un soutien qui préserve leur culture et les enseignements traditionnels; ce type de soutien est essentiel à la formation de leur identité et à leur bien être. »

Pour inclure les filles autochtones et leur offrir un soutien dans un programme de mentorat de groupe pour filles, les programmes et les mentores peuvent :

- Respecter et célébrer l'histoire et la tradition dans leur pratique et leur enseignement et guider les filles de manière à ce qu'elles s'approprient leur identité et leur culture.
- Reconnaître les forces uniques que chaque fille possède et célébrer les talents de chacune.
- Envisager d'inclure des aînées dans le programme de mentorat, dans le cadre de l'enseignement culturel, d'activités diverses et de travaux d'artisanat.
- Demander aux filles – qu'elles soient autochtones ou non – ce que leur culture signifie pour elles. Leur permettre d'exprimer leurs points de vue sur les pratiques culturelles ou les valeurs qui importent pour elles.

Historiquement, le mentorat faisait partie intégrante des pratiques culturelles des Autochtones, la communauté dans son ensemble contribuant à l'éducation des enfants. Bon nombre de ces structures sociales et culturelles se sont érodées, et la réintroduction de la pratique du mentorat permettrait aux jeunes et aux filles des collectivités autochtones de disposer d'une source d'aide importante. Le mentorat de groupe peut être efficace auprès des jeunes autochtones parce que les groupes sont un élément fondamental de la culture autochtone (gouvernement de l'Alberta, 2007).

Les filles immigrantes et réfugiées

Le nombre des nouveaux immigrants et réfugiés au Canada n'a pas cessé d'augmenter. Avant 1960, plus de 90 % des immigrants venaient de pays européens. Entre 2001 et 2006, près de 80 % des nouveaux arrivants étaient d'origine asiatique, africaine ou caribéenne. Les jeunes nouveaux arrivants font souvent face à des difficultés, y compris sans s'y limiter, l'exclusion, la pauvreté et la séparation (Rhodes, Roffman et Suarez Orozco, 2003). Ces jeunes doivent s'adapter à une nouvelle culture et une nouvelle langue, ainsi qu'à un nouvel environnement et à des attentes différentes de la part des pairs. De nombreuses filles immigrantes et réfugiées doivent également gérer une troisième identité culturelle, après avoir déménagé plus d'une fois. Ainsi, une fille peut avoir quitté son pays d'origine en bas âge à cause de la violence ou de la guerre y sévissant et avoir vécu quelques années dans un certain endroit avant de déménager à nouveau vers le Canada. Les jeunes immigrants et réfugiés peuvent former et découvrir leur identité tout en prenant en compte des normes, attentes et expériences associées à plusieurs cultures. En dépit de ces défis, les jeunes nouveaux arrivants ont des aspirations élevées et de grandes habiletés en négociation culturelle (Fondation filles d'action, 2013).



Le bureau de quartier de Thorncliffe offre un programme de mentorat de groupe pour filles à l'une des populations les plus diversifiées au Canada. Les filles sont jumelées à des mentores de l'école secondaire afin de partager avec elles les défis auxquels elles font face pour concilier les attentes culturelles qui pèsent sur elles à la maison et celles de leur nouvelle communauté canadienne. Les relations établies dans le cadre du mentorat de groupe leur fournissent une occasion d'explorer leurs identités trop souvent « conflictuelles » et d'en discuter.

Les filles immigrantes font face à l'assujettissement et à l'oppression, ce qui ne va pas sans répercussions importantes sur leur propre identité culturelle et ethnique. Les facteurs d'oppression et de difficulté incluent ce qui suit :

- Tension can build as immigrant girls attempt to fit in with peer groups while simultaneously being pressured by their families to maintain more traditional values. This tension can result in family conflict which will likely impact a young girl's identity formation (Carranza, 2007).
- Immigrant youth face barriers in the unequal education opportunities they face, such as “teacher biases, economic inequality, and institutional or systemic discrimination” (Killbride, Baichman-Anisef & Khattar, n.d.).

One of the highest ranked settlement challenges for immigrant and refugee youth is “a lack of proficiency in one of the official languages [...]. It affects the integration of youth into all aspects of Canadian life.” (Ontario Council of Agencies Serving Immigrants, 2009).

- Des tensions peuvent apparaître quand les filles tentent de s'intégrer à leurs groupes de pairs tout en étant simultanément soumises aux pressions exercées par leur famille pour qu'elles s'en tiennent à des valeurs plus traditionnelles. Ces tensions peuvent susciter des conflits familiaux susceptibles de

se répercuter sur la formation de l'identité des jeunes filles (Carranza, 2007).

- Les jeunes immigrants doivent surmonter des obstacles liés à des possibilités inégales d'éducation, notamment « les préjugés chez les enseignants et les enseignantes, l'inégalité économique et la discrimination institutionnelle ou systémique » (Killbride, Baichman-Anisef et Khattar, n.d.).
- L'une des principales difficultés d'établissement pour les jeunes immigrants et réfugiés est « la connaissance insuffisante de l'une des deux langues officielles [...]. Ce facteur nuit à l'intégration des jeunes dans tous les aspects de la vie canadienne. » (Ontario Council of Agencies Serving Immigrants, 2009)
- En 2014, le taux de chômage au Canada chez les jeunes récemment immigrés (âgés de 15 à 24 ans) était de 19,5 %, comparativement à 13 % chez les jeunes Canadiens de naissance (Statistique Canada, 2014).
- Le taux de faible revenu chez les jeunes immigrants récents était trois fois plus élevé que celui des jeunes Canadiens de naissance (Statistique Canada, 2009).
- Une étude a dévoilé que « la majorité des facteurs de stress, des obstacles et des défis auxquels sont exposés les jeunes nouveaux arrivants et leurs familles sont liés à l'établissement et à la discrimination ou à l'exclusion » (Shakya, Khanlou et Gonsalves, 2010).

La recherche montre également que les jeunes immigrants qui sont capables d'affirmer leur identité culturelle sont plus résilients face à l'adversité (Grossman et Liang, 2010). Les filles immigrantes ont par ailleurs un immense potentiel de résistance à l'assimilation et de promotion de leur propre identité culturelle pour les générations futures. En formalisant le processus de mentorat au sein des communautés immigrantes et pour les filles immigrantes, on aidera les jeunes immigrants à reconnaître, à utiliser et à consolider les atouts qu'ils possèdent. Pour inclure et accueillir les filles immigrantes et réfugiées, les programmes de mentorat de groupes pour filles et les mentores peuvent :

- Reconnaître la réalité que vivent les filles immigrantes du fait de leurs deux identités conflictuelles et établir une tribune de discussion sécurisante au sein du groupe.
- Créer un espace pour permettre aux filles de partager leur culture et leurs expériences, en montrant leurs traditions, en partageant un repas traditionnel, en célébrant des événements culturels en groupe, en enseignant leur langue, etc.
- Réduire les obstacles linguistiques potentiels en rendant le programme et le matériel plus accessibles. On peut notamment offrir des traductions des formulaires et du matériel du programme, rencontrer les filles et leurs familles pour discuter du programme ou faire appel à un interprète ou une interprète.
- Mettre en place des stratégies pour communiquer efficacement avec les familles des filles ou leurs tuteurs ou tuteuses lorsque des barrières linguistiques existent.

Les filles racialisées

Le terme « racialisation » se rapporte « au processus social par lequel certains groupes sont désignés comme différents si bien qu'ils sont traités d'une manière différente et inégale » (Galabuzi, 2006). À la différence de l'expression « minorité visible » dont la définition se limite généralement aux personnes qui ne sont pas de couleur ou de race blanche, le terme « racialisé » établit clairement que la race est un concept social et culturel susceptible d'exposer les individus au racisme. Il se rapporte aux personnes qui font l'objet de racisme en raison de leur ethnicité, de leur langue, de leur religion, de leur idéologie politique, de leur culture, de la couleur de leur peau, de leur tenue vestimentaire ou de leur accent. Il désigne des groupes de personnes qui partagent une expérience commune de discrimination, que celle-ci soit fondée sur la couleur de leur peau, certaines caractéristiques faciales, leur accent ou leurs antécédents de colonisation et d'assimilation (Fondation filles d'action, 2010). Par exemple, les jeunes femmes de couleur voient moins d'images de femmes qui leur ressemblent dans les médias et les campagnes publicitaires. Les médias de masse dépeignent régulièrement les femmes de couleur comme des victimes opprimées, des ennemies ou des menaces (Jiwani, 2010).

- Les filles racialisées sont souvent exposées à des formes institutionnalisées et systémiques de violence, de pauvreté et de discrimination.
- Les filles provenant de communautés racialisées et pauvres sont plus susceptibles d'être victimes de violence que les autres (Falconer, 2008).
- Les filles de race noire sont environ deux fois plus nombreuses que les filles de race blanche à rapporter des actes de violence physique infligés par un petit ami (Howard et Wang 2003).
- Les enfants sont exposés à des stéréotypes supplémentaires puissants, comme le message voulant que les enfants blancs soient intelligents, et que les enfants noirs fassent du sport, ce qui génère un sentiment d'infériorité chez ces derniers (Action et Lloyd, 2008).
- Les filles issues de minorités interagissent moins avec les enseignants et les enseignantes que leurs homologues de race blanche, même si elles tentent d'engager la conversation plus souvent que les autres (Gaymes San Vicente, 2006).

Les filles racialisées connaissent des difficultés singulières, attribuables au racisme et à ses répercussions sur leur bien-être et leur identité, mais elles ont l'avantage d'un plus haut taux de fréquentation scolaire



Le YWCA de Toronto offre un programme de mentorat de groupe pour filles dans le quartier très diversifié de Scarborough.

Le programme fait place à la diversité et célèbre les différences visibles et invisibles dans le cadre d'ateliers et de discussions. Le programme comprend notamment les deux moyens suivants :

1. Déconstruction et analyse des images diffusées dans les médias. On s'intéresse non seulement à l'importance qu'accordent les médias à la minceur et à la beauté physique, mais aussi à l'absence de représentation des différentes cultures.
2. À table! Le programme offre un repas aux filles chaque semaine, et ce repas met toujours à l'honneur des mets ethniques qui varient de semaine en semaine.

(Fondation filles d'action, 2013). En dépit des faits affligeants cités ci dessus, des signes indiquent que l'acceptation de la diversité chez les jeunes va en s'améliorant. En 2006, le Girl Scout Research Institute a fait les constatations suivantes au sujet des jeunes aux États Unis :

« De nos jours, la majorité des jeunes valorisent la diversité et acceptent les autres. Cinquante neuf pour cent des filles de la septième à la deuxième année disent qu'il est important pour elles d'avoir des contacts avec des personnes de races et d'origines ethniques différentes. Ce constat est plus évident chez les filles que chez les garçons (63 % c. 55 %). »

Pour faire en sorte que les programmes de mentorat de groupe pour filles offrent des espaces sécurisants et accueillants aux filles racialisées, il importe de :

- Créer un espace où les filles peuvent partager leurs expériences et discuter de leur représentation et de leur identité.
- Utiliser le groupe pour débusquer les stéréotypes en soumettant l'information diffusée dans les médias à la discussion et à l'analyse.
- Prendre part à des projets communautaires et de défense des droits pour encourager les médias à mieux représenter les filles racialisées et à offrir un reflet de leur diversité.
- Trouver des mentores issues de la communauté des participantes afin que les filles puissent voir un reflet d'elles mêmes dans les responsables du programme. Cette mesure peut être particulièrement utile pour combler le fossé culturel ou racial entre les filles et le personnel.
- Jumeler les filles à d'autres participantes présentant des caractéristiques différentes pour ce qui est des antécédents ethniques, du pays d'origine et de l'histoire familiale. On peut ainsi aider les filles à apprendre les unes des autres, à élargir leurs perspectives et à célébrer leurs similarités et leurs différences.

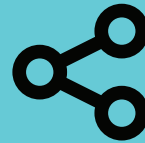
Filles handicapées

Près de 4 % des enfants canadiens âgés de 12 mois à 14 ans ont une déficience (déclarée par leurs parents). Entre six et 11 ans, 30 % des enfants souffrent d'une ou de plusieurs maladies chroniques; 3,6 % ont des maladies ou des déficiences qui limitent leurs activités (McDougal et al., 2004). L'association Partners for Youth with Disabilities souligne que « les jeunes handicapés ont besoin de modèles de rôles positifs, qui ont surmonté les obstacles et sont devenus des adultes accomplis ».

Parmi les enfants handicapés d'âge scolaire, les problèmes de santé chroniques constituent le genre d'incapacité le plus fréquent chez les filles (65 %), suivi de près par les troubles d'apprentissage (63 %) (Emploi et Développement social Canada, 2006). Toutefois, les professionnels et professionnelles n'ont souvent pas les connaissances ou les compétences voulues pour répondre aux besoins des filles handicapées. En conséquence, une fille handicapée est plus susceptible d'être mal informée de ses droits et de ses responsabilités. Ce facteur accroît sa vulnérabilité.

La recherche contemporaine sur les filles handicapées est éparse. Il est clair, toutefois, que les filles handicapées sont plus exposées que les autres à subir des violences physiques et sexuelles :

- Chez les femmes et les filles handicapées, le taux de violence et d'exploitation est 50 % plus élevé que celui qui a cours dans le reste de la société (Rosen, 2006).
- La réaction des services policiers et de l'entourage à l'égard des incidents violents subis par les filles handicapées est parfois inadéquate, car il arrive qu'on mette en doute les propos de la victime (Rouso et Linn, 2001).
- Les femmes handicapées sont deux fois plus susceptibles de déclarer être victimes de violence physique grave et trois fois plus susceptibles d'être contraintes à des activités sexuelles que les autres femmes (Brownridge, 2006).
- D'après les estimations, plus de 60 % des enfants placés en famille d'accueil ont un handicap (Association canadienne pour l'intégration communautaire, 2003). L'Étude canadienne sur l'incidence [des signalements de cas de violence



« Voici quelques exemples des résultats possibles [des programmes pour jeunes], fondés sur l'expérience de mentorat auprès des jeunes handicapés de Partners for Youth with Disabilities :

- Plus grandes aptitudes à la vie autonome.
- Motivation et estime de soi rehaussées.
- Relations plus saines avec la famille, les amis, les enseignants, etc.
- Participation plus grande à la vie communautaire et aux activités parascolaires.
- Intérêt accru pour la formation continue et le développement du savoir faire à cet égard.
- Intérêt accru pour un emploi ou une carrière et développement du savoir faire à cet égard.
- Sentiment de fierté accru envers le handicap.
- Meilleure connaissance des droits des personnes handicapées.
- Plus grande autonomie sociale. »

- Partners for Youth with Disabilities
(2005)

et de négligence envers les enfants] (Trocmé et coll., 2010) a révélé que les problèmes de fonctionnement courants les plus souvent déclarés chez les enfants ayant été victimes de violence étaient les difficultés scolaires (14 %), le déficit de la capacité d'attention (DCA) et le trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité (TDAH) (11 %), et la déficience intellectuelle ou développementale (11 %).

Ces données montrent clairement que les filles handicapées représentent un groupe qui bénéficierait grandement des forces développées dans le cadre d'un mentorat, ainsi que des messages positifs concernant le corps qui sont si importants dans les espaces valorisant la diversité.

La façon de définir le mot « handicap » et d'en saisir la portée a fait l'objet de beaucoup de controverse. Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) (1980), le terme « handicap » se rapporte à « toute réduction ou absence de la capacité (résultant d'une déficience) d'exécuter une activité de la manière ou dans la plénitude considérée comme normale chez un être humain. » Dans le document intitulé *The Right to Be Safe*, Rajan (2006) souligne que la définition de l'OMS individualise le handicap, plutôt que de prendre en compte la façon dont les attitudes sociétales aggravent les difficultés qu'éprouvent les filles handicapées :

« Les militants et les militantes pour les droits des personnes handicapées nous demandent de reconnaître que ce sont les limitations ou le manque d'aménagements appropriés imposés par la société qui limitent les chances offertes aux personnes handicapées et leur capacité d'avoir accès et de participer pleinement à la société, et non les caractéristiques individuelles. Dans ce contexte, le problème des personnes handicapées ne tient pas à leur incapacité, mais bien aux obstacles à une participation égale qui existent dans la société. Quand on tente de cerner ces obstacles de même que les stratégies requises pour les éliminer, il est plus constructif de se concentrer sur les secteurs où les services et systèmes sociaux sont déficients du fait qu'ils ne répondent pas aux besoins divers de tous les membres de nos communautés, que de mettre l'accent sur les cas individuels. »

Par leur conception, les programmes de mentorat de groupe pour filles peuvent contribuer de façon proactive à l'élimination des obstacles potentiels à la participation des filles handicapées. Particulièrement dans le contexte d'un mentorat de groupe, il est possible de jumeler les filles en fonction de la diversité et de faciliter l'apprentissage et la compréhension des différences entre les membres du groupe. Chaque fille a des forces et des difficultés qui peuvent faire l'objet de discussions, l'exercice étant facilité par la mentore et nourri par sa réflexion personnelle. Trouver un moyen de mettre en valeur les talents de chaque fille est un élément essentiel pour que toutes les participantes puissent célébrer leurs forces avec confiance.

Il n'est pas obligatoire que les programmes de mentorat soient expressément conçus pour les enfants et les jeunes handicapés pour être utiles à cette population. *Partners for Youth with Disabilities* (2005) explique que « les organismes peuvent prendre quelques mesures simples pour rendre leurs programmes plus accessibles ». Voici quelques exemples de mesures que les organismes peuvent utiliser pour faire en sorte que les filles handicapées soient bien accueillies et intégrées dans un programme de mentorat pour filles :

- Veiller à ce que les mentores aient les connaissances, la formation, les compétences et le soutien nécessaires pour nouer des relations positives très efficaces avec les filles.
- Adopter une perspective fondée sur la force, s'attendre aux meilleurs résultats et mettre en valeur les forces et les capacités de toutes les filles du groupe.
- Créer un espace permettant aux filles de partager leurs talents, et stimuler la discussion sur les moyens de contester les attitudes non inclusives des médias et d'autres institutions.
- Veiller à ce que des lieux de réunion soient accessibles, tant du point de vue physique que développemental.

Les filles et la santé mentale

Dans le travail auprès des filles, les questions et problèmes de santé mentale sont de plus en plus courants et doivent être pris en compte aux premiers stades de l'élaboration des programmes. Quand les filles parviennent à l'adolescence, entre l'âge de 9 et 13 ans habituellement, leur confiance décline abruptement et les taux de dépression augmentent. En sixième année, 40 % des filles se disent sûres d'elles, mais en dixième année, le taux n'est plus que de 18 %. Ces constatations se reflètent dans les mesures du bien être émotionnel des filles (Freeman et coll.). En dixième année, les taux de dépression sont devenus trois fois plus élevés chez les filles que chez les garçons (Fondation filles d'action, 2011). Ce sont-là des chiffres qu'on ne peut ignorer, et il est très clair que l'expérience sur le plan de la santé mentale est sexospécifique.

Chez les filles, la dépression provient typiquement « d'une faible estime de soi, d'une image corporelle négative, de sentiments d'impuissance et de désespoir ou de stress » (Boyce et coll., 2008). Ces états orientent la perception qu'elles ont d'elles mêmes, les buts qu'elles se fixent et comment elles envisagent leur vie. L'hypersexualisation des filles est un autre facteur en cause dans le faible niveau d'estime de soi. Selon l'American Psychological Association (APA) (2014), la vaste sexualisation des filles et des femmes dans notre société joue un rôle majeur dans la détérioration de la santé mentale des filles. La sexualisation intervient quand la valeur principale d'une personne est associée à son apparence sexuelle – plutôt qu'à son intelligence ou à d'autres qualités – et quand la personne est soumise à des normes irréalistes de beauté physique (American Psychological Association, 2007). La recherche établit des liens entre la sexualisation et les trois problèmes de santé mentale les plus courants chez les filles : faible estime de soi, dépression et troubles de l'alimentation (American Psychological Association, 2014). Les troubles alimentaires ont constamment augmenté chez les filles âgées de 10 à 19 ans et le risque de connaître ce type de problème est considérablement plus élevé chez les filles. Entre 2007 et 2013, le taux des femmes et des filles hospitalisées pour un trouble alimentaire au Canada s'est stabilisé – sauf chez les filles de 10 à 19 ans, dont le taux a augmenté de 42 % au cours des deux dernières années (Institut canadien d'information sur la santé, 2014).

Si la dépression, la faible estime de soi, les sentiments de désespoir et d'impuissance ou le stress sont des



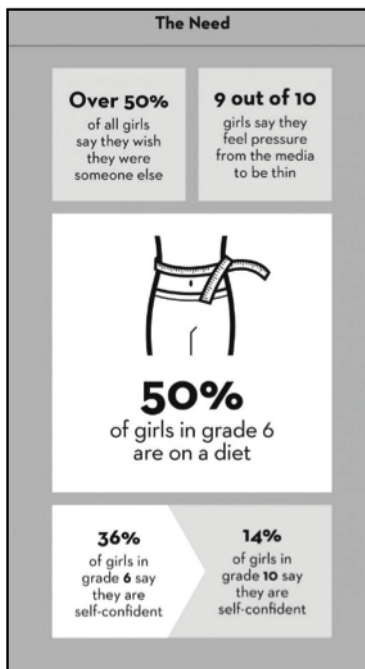
La santé des jeunes Canadiens : un accent sur la santé mentale et principaux sujets de préoccupation

1 Peu importe la façon dont les indicateurs de santé physique et émotionnelle étaient considérés, les filles déclaraient plus de résultats émotionnels négatifs, et les garçons plus de résultats comportementaux négatifs.

2 La santé mentale des adolescents se détériore d'une année scolaire à l'autre, surtout chez les filles, les indicateurs positifs perdant du terrain au profit des indicateurs négatifs.

3 Environ le cinquième des garçons et le tiers des filles se sentent déprimés ou sans énergie une fois par semaine ou plus souvent.

- Agence de santé publique du Canada (2011)



Canadian Women's Foundation, 2014

expériences courantes, l'éventail des problèmes de santé mentale ne cesse de s'élargir. L'anxiété et l'idéation suicidaire sont aussi à la hausse. Cette hausse a été attribuée à divers facteurs, comme l'abus d'alcool et d'autres substances, des problèmes comportementaux ou, plus récemment, les pressions particulières générées par les médias sociaux (The Globe and Mail, 2012). Le personnel devrait demeurer au fait de ces questions et communiquer son savoir aux mentores œuvrant dans le programme.

Étude après étude, les chercheurs et chercheuses constatent que les filles sont plus à risque que les garçons d'avoir des problèmes de santé mentale. L'étude nationale de 2011 sur les comportements de santé des jeunes d'âge scolaire fait notamment la constatation suivante : « Les résultats négatifs sur le plan de l'équilibre affectif s'observent plus souvent chez les filles que chez les garçons. La santé mentale des jeunes se détériore entre la sixième et la dixième année, surtout chez les filles » (Freeman et coll., 2011). Qui plus est, une étude du Réseau canadien pour la santé des femmes (2008) révèle que les problèmes de santé mentale se manifestent de façon très différente chez les garçons et les filles : « Les filles et les jeunes femmes sont plus enclines

à retenir en elles mêmes ou à intérioriser leurs problèmes de santé mentale et maladies mentales, tandis que les garçons et les jeunes hommes ont davantage tendance à rendre manifestes leurs troubles ou à les extérioriser. » Chez les jeunes de la sixième à la dixième année, les filles étaient plus susceptibles que les garçons de souhaiter être quelqu'un d'autre (Freeman et coll., 2011).

Le genre et la santé mentale se combinent à d'autres facteurs clés, et certains groupes ont davantage besoin d'avoir accès à un soutien et à des services parce qu'ils sont exposés à une stigmatisation et à une discrimination plus grandes (Commission de la santé mentale du Canada, 2015)

Par conséquent, les programmes de mentorat de groupe pour filles doivent tenir compte de la prévalence des défis auxquels les filles font face dans leur vie et intégrer une réflexion sur l'incidence que ce facteur peut avoir sur les relations nouées avec la mentore, d'une part, et avec les pairs, d'autre part. Les programmes peuvent aussi contribuer à la consolidation de la résilience et d'autres facteurs de protection. La création d'espaces favorables à l'épanouissement et l'incorporation d'apprentissages sur le bien être émotionnel peuvent aider les filles à relever les défis dans leur vie. Si l'organisation n'a pas les ressources voulues, il incombe aux responsables des programmes de nouer des liens de partenariat avec d'autres ressources communautaires ou de faire appel à des services d'orientation pour les filles qui ont besoin d'une intervention de nature clinique ou

re-sil-ient/Adjective

1. (of a substance or object)
Able to recoil or spring back into shape after bending, stretching, or being compressed.
2. (of a person or animal)
Able to withstand or recover quickly from difficult conditions

thérapeutique.

Selon les statistiques, il est plus que probable que votre programme de mentorat de groupe pour filles inclura des filles aux prises avec des problèmes de santé mentale. Ces problèmes passent souvent inaperçus ou sont difficiles à repérer, de sorte qu'il est important de créer un espace où les filles peuvent bénéficier d'un soutien sans avoir à se livrer. Il est particulièrement important pour les jeunes que les intervenants et intervenantes de première ligne aient ce savoir, parce que les travailleurs et travailleuses communautaires, les entraîneurs et entraîneuses et les enseignants et enseignantes se trouvent souvent là où les jeunes cherchent d'abord de l'aide (Commission de la santé mentale du Canada).

Il y a de nombreuses façons d'être sensibles à ces questions et de prendre en compte certaines considérations concernant les relations de mentorat. De plus, il y a des moyens proactifs par lesquels un programme de mentorat peut vraiment aider à prévenir ces problèmes ou servir de protection à leur égard. Voici quelques points à considérer pour aider vos mentores à bien travailler avec les filles aux prises avec des problèmes de santé mentale :

- Les mentores devraient recevoir une formation sur ces questions afin d'être capables de déceler les facteurs de risque et les signes d'alarme et d'être sensibles aux besoins des filles. Les problèmes dont il s'agit peuvent expliquer un éventail de comportements différents et il est important, pour bien gérer la dynamique de groupe, d'avoir un bagage de connaissances approprié. On devrait, dès le départ, envisager de recourir aux services d'un ou d'une spécialiste capable de former les mentores.
- On devrait aussi établir un protocole pour que les mentores sachent quoi faire quand elles constatent qu'une fille de leur groupe est aux prises avec de sérieuses difficultés sur le plan de la santé mentale. Elles ne doivent pas intervenir elles mêmes auprès des parents, mais simplement signaler le cas au personnel du programme qui, lui, décidera de la marche à suivre.
- Il faut savoir que les problèmes qu'éprouvent les filles peuvent être attribuables à leur vie familiale. Dans chaque cas, il faut donc consulter la fille en premier lieu, afin de cerner le meilleur moyen de lui venir en aide. Parfois, il y a des problèmes sous-jacents plus vastes, qu'une intervention risque de compliquer davantage.



Le Club des garçons et des filles de London utilise l'art comme axe de sa programmation.

Une participante a reconnu qu'elle venait de commencer à prendre les médicaments qu'on lui avait prescrits à la suite d'un diagnostic de maladie mentale. Elle a raconté qu'elle était mal à l'aise d'avoir à prendre des médicaments. Durant la discussion de groupe sur le bien être émotionnel, elle a compris qu'il n'y a pas de honte à chercher à améliorer son état de santé, tant sur le plan émotionnel que sur le plan physique. Grâce à l'espace sécurisant offert par le programme et au soutien de ses pairs, elle a surmonté sa honte et fini par s'accepter elle même. Cette expérience a aussi permis aux autres filles de bénéficier d'un moment d'apprentissage sur l'autonomie en matière de santé et la santé mentale.

- On doit favoriser une culture de groupe axée sur les forces et fondée sur l'acceptation et le soutien. Il importe aussi de créer un lieu sécurisant pour les filles, afin qu'elles puissent partager leurs sentiments et se sentir validées. On doit renforcer dès le départ les valeurs de groupe qui créent un tel espace, tout en invitant les filles à aborder les questions plus graves.
- Il importe de créer un programme qui donne aux filles la capacité de s'attaquer aux problèmes qu'elles éprouvent dans leur vie et qui améliore leurs connaissances et leur sens critique. Elles pourront ainsi développer leur sentiment d'identité et leur autoefficacité.

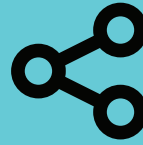
Il importe par ailleurs d'intégrer au programme un contenu explorant le bien être émotionnel et incitant les filles à adopter des habitudes, des pensées et des comportements qui favorisent ce bien être.

Les filles et la variance associée au sexe et au genre

Les jeunes se posent souvent la question : « Qui suis je? » L'identité sexuelle et le genre font partie de cette exploration. La variance associée au genre renvoie aux expressions du genre qui ne sont pas conformes aux normes dominantes dans la culture occidentale. L'orientation sexuelle est déterminée par les personnes qui exercent un attrait sur vous, sentimentalement et sexuellement, qu'elles soient du même sexe, de l'autre sexe ou des deux sexes. Cette attirance se manifeste habituellement à la préadolescence, quand la puberté arrive et que le corps commence à produire des hormones sexuelles. L'identité de genre est un concept différent, qui concerne plutôt le sentiment profond d'être un homme ou une femme (Healthwise, 2013). Bien que la terminologie relative à l'identité de genre soit contemporaine, les humains ont contesté les catégories stéréotypées à pratiquement toutes les époques de l'histoire humaine. Certains jeunes qui manifestent une variance de genre peuvent se débattre avec le problème de leur orientation sexuelle, mais tel n'est pas toujours ni nécessairement le cas.

Les lettres LGBTQ désignent les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, allosexuelles ou en questionnement. Les groupes désignés à l'aide de ces lettres comprennent souvent aussi les personnes transsexuelles, bispirituelles, intersexuées et asexuées. Les jeunes qui font partie de l'un de ces groupes font face à un éventail de défis :

- La peur du rejet, les défis à surmonter pour affirmer son identité, les efforts pour comprendre ou construire son identité sexuelle ou de genre et le fardeau de la stigmatisation et de la discrimination sociales, sans compter les stress vécus au quotidien dans la rue, ont une énorme incidence sur le bien être, notamment des jeunes de la rue LGBTQ (Ray, 2006).
- Les filles lesbiennes et bisexuelles qui vivent dans la rue sont plus susceptibles de déclarer être victimes d'intimidation que les filles hétérosexuelles (Berlan et. coll., 2010).
- Les filles appartenant à une minorité sexuelle comptent parmi les groupes les plus susceptibles de manifester des tendances suicidaires (pensées, plans



« Les histoires des jeunes appartenant à une minorité sexuelle à risque sont de plus en plus dominées par celles de jeunes qui sont résilients et qui survivent et se tirent d'affaire en dépit des risques et des obstacles auxquels ils sont exposés quotidiennement. »

- Grace (n.d.)



Girls Inc. of Northern Alberta offre un programme de mentorat pour filles dans plusieurs collectivités rurales du nord. Dans l'un de ces groupes, une participante a révélé que son identité n'était pas celle d'une fille. On a alors demandé aux autres de s'adresser à elle en utilisant le masculin et à utiliser la version masculine de son nom pour la désigner. Le groupe a ainsi créé un espace qui a permis à ce participant de parler de sa situation et des défis à surmonter pour aborder la question avec sa famille. Les autres ont offert un soutien et le participant est resté dans le groupe. Cette expérience a constitué un précieux moment d'apprentissage sur la diversité et l'inclusion.

- Girls Inc. of Northern Alberta

et tentatives) (Russell, 2003).

- Le taux des filles qui ne se sentent pas en sécurité à l'école par moments est de 82 % chez les filles lesbiennes et de 60 % chez celles qui sont hétérosexuelles (Saewyc et coll., 2007).
- Les membres des minorités sexuelles et de genre enregistrent des taux supérieurs d'intimidation et de harcèlement à l'école.
- Dans une étude récente (Egale), les élèves LGBTQ déclaraient être victimes de harcèlement verbal plus souvent que leurs pairs non LGBTQ : six fois plus souvent au sujet de leur orientation sexuelle; cinq fois plus souvent au sujet de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre perçue; deux fois plus au sujet de leur genre et deux fois plus souvent au sujet de leurs expressions de la masculinité ou de la féminité (Taylor et Peter, 2011).
- Les jeunes LGBTQ sont surreprésentés chez les jeunes sans-abri. On estime qu'environ 25 % à 40 % de ces derniers s'identifient comme LGBTQ, alors que dans la population générale, la proportion varie de 5 % à 10 % seulement (Josephson et Wright, 2000).

Toutefois, il semble que les attitudes sociétales évoluent, et que ce sont les jeunes qui ouvrent la voie. En 2009, The Girl Scout Research Institute a fait les constatations suivantes au sujet des jeunes aux États Unis :

« Les jeunes acceptent mieux les autres maintenant qu'il y a vingt ans. Parmi les élèves de la septième à la douzième année aujourd'hui, 59 % sont d'accord pour dire que "les relations gaies ou lesbiennes sont correctes, si c'est le choix d'une personne", », comparativement à 31 % en 1989 (Salmond et Schoenberg, 2009).

Le mentorat auprès des filles LGBTQ est un moyen de leur offrir un soutien pendant une période de transition qui peut être difficile et stressante et au cours de laquelle les filles pourraient ne pas avoir d'aide autrement. Rummell (2013) résume ainsi la façon dont les mentores peuvent offrir un soutien aux jeunes appartenant à une minorité sexuelle ou de genre et prendre leur défense :

- Action axée sur l'accès communautaire : Les mentores peuvent mettre leurs protégées en contact avec d'autres ressources et réseaux communautaires, afin de les aider à nouer des liens avec d'autres jeunes vivant des expériences similaires et d'accroître leur sentiment d'appartenance.
- Action axée sur l'offre d'un modèle de rôle : Les mentores peuvent partager leurs propres histoires et montrer à leurs protégées de nouvelles façons de se percevoir elles mêmes et de concevoir leurs expériences.
- Action axée sur la famille : Les mentores peuvent offrir un soutien pendant le



« L'organisation Silent no more, [jeunes LGBTQ] représente une nouvelle génération de jeunes allosexuels qui ont le savoir, le soutien et la confiance voulus pour dénoncer l'homophobie et la transphobie et exiger que leurs droits de la personne et leurs droits civils soient non seulement protégés, mais aussi respectés. »

- Wells (2012)

processus de « dévoilement de l'identité » aux membres de la famille en partageant avec leurs protégées des outils susceptibles de les aider à engager la conversation avec les leurs et en leur offrant un soutien continu pendant la période où la famille fait le point sur ce que cette révélation signifie pour elle.

- Action axée sur le développement de l'autonomie sociale : En établissant avec leurs protégées des relations de confiance empreintes de bienveillance, les mentores donnent réellement à leurs protégées une occasion de trouver leur propre voix.

Pour inclure les filles LGBTQ et leur offrir un soutien, les programmes et les mentores peuvent en outre :

- Créer des règles qui valorisent la diversité et ne tolèrent pas l'homophobie, la transphobie, l'intimidation ou la discrimination.
- Participer à des formations sur la variance associée au sexe et au genre afin de développer les habiletés par l'éducation et la sensibilisation.
- Offrir des modèles de rôle positifs dans une optique d'acceptation et d'inclusion de toutes les filles.
- Appuyer la façon dont les filles se définissent elles mêmes et leur identité.

Les expériences de mentorat pour les filles LGBTQ peuvent être un moyen positif et puissant d'encourager et de soutenir les jeunes et de les aider à accroître leur autonomie.

Les filles des collectivités rurales et éloignées

Le Recensement du Canada de 2011 révélait qu'environ 6,3 millions de Canadiens et Canadiennes vivaient en milieu rural. Selon la définition retenue, une région rurale est une région comptant moins de 1 000 habitants et dont la densité de population est de moins de 400 personnes par kilomètre carré (TUAC, 2014). Les filles des collectivités rurales et éloignées ont souvent un accès restreint aux services de soutien et aux programmes. Les filles de 5 à 19 ans qui vivent en milieu rural ont un taux de mortalité global 2,5 fois plus élevé que celui des filles qui vivent en ville (Institut canadien d'information sur la santé, 2006).

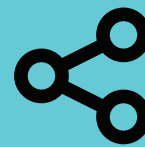
La Fondation filles d'action (2012 et 2013) rapporte certains faits clés sur les filles qui vivent en milieu rural au Canada :

- Les filles qui vivent en milieu rural doivent surmonter de nombreux obstacles liés à la vie en région éloignée ou isolée, comme le manque d'accès aux mesures de soutien et la vulnérabilité à la violence (Fondation filles d'action, 2013).
- Les filles et les jeunes femmes – qui souvent se butent déjà à des obstacles sociaux, économiques et géographiques quand elles veulent de l'aide – sont démesurément accablées par le fardeau qu'entraîne la réduction des services dans les collectivités rurales (Fondation filles d'action, 2012).

D'autres difficultés souvent citées pour les jeunes des régions rurales incluent les éléments suivants :

- isolement géographique et social;
- persistance des effets de la colonisation et des pensionnats (pour les filles autochtones);
- problèmes liés à l'anonymat, à la confidentialité et à la vie privée;
- préjugés dans les normes de tous les groupes sociaux, xénophobie, homophobie, sexisme, racisme et transphobie;
- manque de ressources et de services accessibles et anonymes ou confidentiels pour les soins de santé;
- insuffisance des services de transports publics et manque d'espaces et d'activités conçus pour les filles et la jeunesse;
- accès insuffisant à des refuges et des services pour les filles et femmes victimes de violence;
- pauvreté et manque d'emploi.

- Fondation filles d'action (2012)



« Au Canada, les femmes et les filles vivant en milieu rural éprouvent des difficultés liées à l'emploi, au manque de possibilités, au chômage, au sous-emploi, à l'éducation et à la formation, au transport et à diverses pratiques opérationnelles et administratives qui affectent chaque jour leurs conditions de travail et de vie. »

- TUAC (2014)

Le mentorat de groupe pour filles offre un soutien important pour faire contrepoids au sentiment et à l'expérience d'isolement que peuvent vivre les filles des régions rurales. Eustis (2012) souligne que « pour les jeunes ruraux vulnérables, le terme isolement doit être entendu au sens littéral, et non au sens figuré

». Les occasions de mentorat aident à réduire cet isolement, tant sur le plan physique que sur le plan émotionnel.

Les services destinés aux filles des collectivités rurales se heurtent parfois à des défis supplémentaires, dans le cas surtout des filles plus marginalisées. Le système scolaire permet aux filles d'avoir accès aux services et il offre un espace où les filles sont déjà rassemblées. Pour bon nombre de programmes ruraux, les écoles locales se sont révélées des ressources utiles. Le mieux est de pouvoir compter, d'entrée de jeu et au sein même du système scolaire, sur un « champion » ou une « championne » capable de faciliter l'élaboration du programme. Mettre le programme à l'essai en l'intégrant à des initiatives ou aux priorités d'une école peut constituer un moyen supplémentaire d'inciter l'école à participer activement au programme et à en faire la promotion.

Si vous souhaitez mettre sur pied un programme dans une collectivité rurale dont vous ne faites pas partie, vous devez considérer attentivement les mesures à prendre. Si vous arrivez de l'extérieur de la collectivité pour organiser un groupe dans l'espace communautaire, prenez le temps tout d'abord de demander la permission d'agir aux membres de la communauté. Il ne s'agit pas seulement d'obtenir le consentement officiel des décideurs, mais bien de gagner une adhésion plus générale. Ainsi, vous pouvez discuter avec les enseignants, rencontrer les jeunes et mobiliser les intervenants et intervenantes à tous les niveaux afin qu'ils vous donnent leur aval et qu'ils soutiennent la mise en œuvre du programme. Engager la communauté en tant que partenaire vous permettra d'obtenir une meilleure acceptation et une plus grande intégration du programme dans le milieu.

Pour faire en sorte que les filles des collectivités rurales soient bien accueillies et aient accès aux programmes, les mentores et les membres du personnel peuvent :

- Prévoir que les programmes seront mis en œuvre là où les filles sont déjà réunies. Mettre à profit les espaces qu'offrent les écoles ou prévoir que les programmes de mentorat se dérouleront pendant la pause-dîner ou tout de suite après les cours.
- Faire appel à un champion ou une championne de la communauté et en faire un ou une partenaire dans les efforts pour joindre et mobiliser d'autres membres de la communauté ainsi que des intervenants et intervenantes.
- Si le manque d'options en matière de transport constitue un obstacle à la participation au programme, faire appel à un service d'autobus ou de taxi ou organiser un service de covoiturage. On doit toutefois s'assurer alors de bien respecter les exigences en matière de responsabilité qui s'appliquent.
- Coordonner un voyage de groupe pour que les mentores puissent aller rencontrer les filles dans un lieu déterminé (soit par transport public, soit par covoiturage).
- Envisager de recourir à la technologie en plus des rencontres en personne. En pareil cas, on doit s'assurer que les mesures de sécurité appropriées sont en place pour la surveillance des communications électroniques entre les mentores et leurs protégées.

Les filles prises en charge par l'État

Les familles ont des contacts avec des organismes de protection de la jeunesse en raison d'un éventail de facteurs qui reflètent la complexité de la dynamique familiale. Un enfant ou un jeune est pris en charge quand il est établi que sa sécurité est compromise à la maison. En 2011, Statistique Canada a chiffré à 47 885 le nombre des enfants placés en famille d'accueil (Kirkey, 2012). La majorité des enfants pris en charge avaient 14 ans ou moins (Statistique Canada, 2011).



Les enfants placés peuvent être vulnérables en raison de la rupture de liens d'attachement et être perturbés par les mauvais traitements reçus de leurs parents ou de personnes chargées de prendre soin d'eux (Bruskas, 2008). Ces jeunes sont aussi exposés à un risque accru de résultats médiocres au moment de la transition vers l'âge adulte, ce qui inclut une mauvaise santé physique et mentale, des comportements délinquants et à risque, ainsi qu'une scolarité réduite ou un piètre statut sur le marché du travail (Ahrens, DuBois, Richardson, Fan et Lozano, 2008).

Toutefois, des services de placement de grande qualité, une transition rapide et sécuritaire vers des arrangements permanents en matière de résidence et d'autres facteurs – par exemple, la famille élargie, les systèmes de soutien informels et la résilience personnelle – peuvent produire un ensemble de résultats différent (Rhodes, 2013). Les mentors et mentores peuvent jouer un rôle important dans le système de soutien en facilitant et consolidant la résilience chez l'enfant ou le jeune pris en charge. Dans leurs déclarations, les jeunes pris en charge indiquent qu'une relation avec un adulte autre que l'un de leurs parents a contribué à leur développement socio économique, cognitif et identitaire (Ahrens et coll., 2008). L'incidence des relations de mentorat sur les enfants pris en charge peut aussi être façonnée par la durée et la qualité de la relation de mentorat, les antécédents du mentor ou de la mentore, les relations passées de l'enfant avec ses parents et ses dispensateurs de soins, sa compétence dans les situations sociales et son stade de développement, ainsi que sa situation familiale et communautaire actuelle (Rhodes, 2002, 2005; Rhodes et coll., 2006). Un programme de mentorat adapté, qui tient compte du contexte dynamique où évolue la jeune fille, peut constituer une source importante de soutien capable de favoriser sa réussite à long terme.



Sarnia-Lambton Rebound a établi un partenariat avec la Société d'aide à l'enfance locale (SAE) pour lancer un programme de mentorat à l'intention des filles prises en charge. Cette collaboration était essentielle pour s'assurer que les mentores aient les connaissances et les outils requises pour nouer des relations saines avec les participantes. La SAE a offert notamment une formation sur le « devoir de faire rapport » dans laquelle on a abordé les situations susceptibles de se présenter dans le cadre des échanges avec les filles placées en famille d'accueil ou dans la parenté. Un soutien supplémentaire a été offert par la coordonnatrice de programme pour s'assurer que des limites saines étaient respectées dans les relations. À l'étape du recrutement, la priorité a été accordée aux mentores qui avaient une expérience dans le secteur des enfants confiés aux soins de l'État, et ce choix a donné de bons résultats dans le développement de bonnes relations entre les filles et leurs mentores.

Pour inclure les filles prises en charge dans un programme de mentorat et obtenir leur participation, les mentores et les programmes peuvent :

- Faire preuve de constance et respecter les engagements pris dans le cadre du programme. Les responsables veilleront, dans le cas plus particulièrement des jeunes pris en charge, à jumeler les jeunes à des mentores fiables.
- Être capables de faire face avec souplesse à un changement dans la vie et la situation familiale d'une protégée. Les mesures à prendre pourront inclure le recours à de nouveaux dispensateurs ou dispensatrices de soins ou travailleurs sociaux ou travailleuses sociales pour discuter du programme et remplir de nouveaux formulaires d'autorisation s'il doit y avoir changement du tuteur légal ou de la tutrice légale.
- Offrir aux mentores une formation appropriée sur le système de services à l'enfance et l'impact de l'expérience d'abus et de négligence sur les enfants et les jeunes.
- Accorder une attention spéciale à la confidentialité, en déterminant avec soin l'information qui peut être partagée et avec qui en relation avec un jeune pris en charge.



Points à retenir

Chaque fille présente un ensemble unique d'expériences et les programmes doivent être adaptés de manière à refléter les forces, les défis et les expériences de la population de filles qui est visée. La présente section vous a donné de l'information pour vous aider à :

- Mieux connaître certains aspects particuliers du travail auprès de différents groupes de filles;
- Célébrer la diversité et réfléchir à la façon dont les programmes de mentorat peuvent s'attaquer aux obstacles et faire place aux différences;
- Développer des pratiques à inclure dans votre programme pour qu'il soit plus sensible aux besoins des filles de votre communauté, plus inclusif et plus efficace.

Works Cited:

- Ackard, D. M., Neumark-Sztainer, D., Story, M. & Perry, C. (2006). Parent-Child connectedness and behavioural and emotional health among adolescents. *American Journal of Preventative Medicine*, 30(1), 59–66.
- Acton, J. & Lloyd, B. (2008). *We Are Not Alone: Healing the Spirit, Building Bridges*. Racism, Violence and Health Project. Retrieved online from: <http://rvh.socialwork.dal.ca/09%20Downloads/halfor0304.pdf>
- Ahrens, K., Dubois, D., Richardson, L., Fan, M.Y., & Lozano, P. (2008). Youth in foster care with adult mentors during adolescence have improved adult outcomes. *Official Journal of the American Academy of Pediatrics*, 121(2), 246–252.
- Alberta Education. (2014). *Our words, our ways: Teaching First Nations, Metis and Inuit Learners*. Retrieved online from: http://www.education.gov.ab.ca/k_12/curriculum/OurWords.asp
- American Psychological Association. (2014). *A New Look at Adolescent Girls*. Retrieved online from: <https://www.apa.org/pi/families/resources/adolescent-girls.aspx>
- American Psychological Association. (2007). *Report of the APA Task Force on the Sexualization of Girls*. Retrieved online from: <http://www.apa.org/pi/women/programs/girls/report-summary.pdf>
- Berlan, E.D., Corliss, H.L., Field, A.E., Goodman, E., Austin, S.B. (2010). Sexual Orientation and Bullying among adolescents in the growing up today study. *Journal of Adolescent Health*, 46(4), 366-371.
- Blackstock, C. (2007). Residential schools: Did they really close or just morph into child welfare? *Indigenous Law Journal*, 6(1), 71–78.
- Blackstock, C., Prakash, T., Loxley, J., & Wien, F. (2005). *Wen:de – We are coming to the light of day*. Ottawa: First Nations Child and Family Caring Society of Canada.
- Boyce, W. (2004). *Young people in Canada: their health and well-being*. Ottawa, ON: Health Canada. Retrieved from: <http://www.phac-aspc.gc.ca/hp-ps/dca-dea/publications/hbsc-2004/index-eng.php>
- Boyce, W., King, M., and Roche, J. (2008). *Healthy settings for young people in Canada*. Ottawa: Public Health Agency of Canada.
- Brownridge, D.A. (2006). Partner violence against women with disabilities: Prevalence, risk, and explanations. *Violence Against Women*, 12, 9, 805–822.
- Bruskas, D. (2008). Children in foster care: A vulnerable population at risk. *Child Adolescent Psychiatric Nurse*, 21(2), 70–77.
- Canadian Association for Community Living. (2003). *Current issues and resources - Children and youth; Justice*. Retrieved online from <http://www.cacl.ca/index.cfm?PID=218&LNG=E>
- Canadian Council of Child and Youth Advocates. (2011). *Aboriginal children: Canada must do better: Today*

and tomorrow.

Canadian Institute for Health Information. (2006). How healthy or rural Canadians? An assessment of their health status and health determinants. Ottawa: Canadian Institute for Health Information.

Canadian Institute for Health Information. (2014). Public Summary. Retrieved online from: http://www.cihi.ca/web/resource/en/eatingdisord_2014_pubsum_en.pdf

Canadian Women's Health Network. (2009). Girls take action on mental health: Gender and the mental health of young Canadians. Winnipeg: Canadian Women's Health Network, 11 (2).

Carranza, M.E. (2007). Building resilience and resistance against racism and discrimination among Salvadorian female youth in Canada. *Child and Family Social Work*, 12(4), 390-398.

Centre for Addiction and Mental Health (CAMH). (2005). Ontario Student Drug Use and Health Survey: Mental Health and Well-Being Report.

CFLRI. (2011). Physical Activity Monitor: participation in sport among children and youth. Retrieved online from: <http://www.cflri.ca/node/1147>

Clarke, J. and Wan, E. (2011). Transforming Settlement Work: From a Traditional to a Critical Anti-oppression Approach with Newcomer Youth in Secondary Schools. *Critical Social Work*, 12 (1), 14-26.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black

Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 140,139-167.

CRIAW. (2009). Everyone Belongs - A Toolkit for Applying Intersectionality. <http://www.criaw-icref.ca/everyone-belongs-toolkit-applying-intersectionality> (June 1, 2013).

Czapska, A., Webb, A. & Taefi, N. (2008). More Than Bricks & Mortar: A Rights-Based Strategy to Prevent Girl Homelessness in Canada. *Justice for Girls*, Vancouver. Retrieved online from: http://www.justiceforgirls.org/publications/pdfs/jfg_housing_web.pdf

Eustis, K. (2012). Forum: Does Mentoring Work in Rural Areas? M. Garringer (ed.). Retrieved from the *Chronicle of Evidence-Based Mentoring*: <http://chronicle.umbmentoring.org/forum-does-mentoring-work-in-rural-areas/>

Falconer, Julian. (2008). The road to health: A final report on school safety. School Community Safety Advisory Panel. Toronto: Toronto District School Board.

Freeman, J.G., King, M., Pickett, W. (2011). The Health of Canada's Young People: A Mental Health Focus. Ottawa: Public Health Agency of Canada. Retrieved online from: <http://www.phac-aspc.gc.ca/hp-ps/>

dca-dea/publications/hbsc-mental-mentale/index-eng.php

Galabuzi, G.E. (2006). *Canada's Economic Apartheid: The Social Exclusion of Racialized Groups in the New Century*. Toronto: Canadian Scholars' Press.

Girls Action Foundation. (2008). *The Need for a Gender-Sensitive Approach to the Mental Health of Young Canadians*. Montreal: Girls Action Foundation.

Girls Action Foundation. (2012). *A compilation of research on rural girls' and young women's issues*. Montreal: Girls Action Foundation.

Girls Action Foundation. (2013). *Beyond Appearances: Brief on the main issues facing girls in Canada*. Montreal: Girls Action Foundation.

Girls Action Foundation. (2010). *Research Review: A compilation of research on immigrant girls' and young women's issues*. Montreal: Girls Action Foundation.

Gaymes San Vicente, A. (2006). *Making Spaces that Matter: Black females in public education- Master's Thesis*. Toronto: York University.

Girl Scout Research Institute. (2006). *The New Normal? What Girls are saying about Healthy Living*. New York: Girl Scout Research Institute.

Government of Alberta. (2007). *Handbook for Aboriginal Mentoring: What. Why. How. Who?* Edmonton: Government of Alberta.

Government of Canada. (2013). *Aboriginal People and Communities*. Retrieved online from: <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/eng/1100100013785/1304467449155>

Grace, A.P. (date unknown). *Sexual-Minority Youth Resilience Research*. Retrieved online from: <http://www.ismss.ualberta.ca/SSHRCyouthresilience>

Grossman, J.M. & Liang, B. (2010). *Diversity and Youth Mentoring Relationships*. In Allen, T.D. & Eby, L.T. (Eds.) *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*, 239–258.

Healthwise. (2014). *Your teen's sexual orientation and gender identity*. Retrieved online from: <https://myhealth.alberta.ca/health/pages/conditions.aspx?hwid=te7288&>

Howard, D.E. & Qi Wang, M. (2003). *Risk procedures of adolescent girls who were victims of dating violence*. *Adolescence*, 38(149), 1–14.

Human Resources and Skill Development Canada. (2006). *Disability in Canada*. <http://www.cndd.ca/assets/research%20documents/Canadian%20Government/Disability%20in%20Canada%20-%20Can%20Govt.pdf>

Jiwani, Y. (2010). *Doubling Discourses and the Veiled Other: Mediations of Race and Gender in Canadian*

Media. In S. Razack, M. Smith and S. Thobani (Eds.) *States of Race, Critical Race Feminism for the 21st Century*. Toronto: Between the Lines Press, 59–86.

Josephson, G., & Wright, A. (2000). Ottawa GLBT wellness project: Literature review and survey instruments. Retrieved online from: <http://www.homelesshub.ca/Library/Literature-Review-and-Survey-Instruments-54233.aspx>

Kerr, A. (2010). *What about the boys? An overview of gender trends in education and the labour market in Ontario*. Toronto: Queens Printer for Ontario.

Killbride, K.M., Baichman-Anisef, E. & Khattar, R. (n.d.). *Between Two Worlds: The Experiences and Concerns of Immigrant Youth in Ontario*. Retrieved online from: <http://ceris.metropolis.net/Virtual%20Library/other/kilbride2.html>

Kirkey, S. (September 19, 2012) *Census 2011: Canada's foster children counted for first time*. National Post. Retrieved online from: <http://news.nationalpost.com/2012/09/19/census-2011-canadas-foster-children-counted-for-first-time/>

Macdonald, D. & Wilson, D. (2013). *Poverty or Prosperity: Indigenous Children in Canada*. Canadian Centre for Policy Alternatives. Retrieved online from: <http://www.cbc.ca/news/canada/half-of-first-nations-children-live-in-poverty-1.1324232>

Manitoba Research Alliance on Community Economic Development in the New Economy. (2006). *Young Women, Work, and the New Economy*. Winnipeg: Canadian Centre for Policy Alternatives. Retrieved online from: www.policyalternatives.ca/documents/Manitoba_Pubs/2006/Young_Women_and_Work.pdf

McDougall, J., King, G., de Wit, D.J., Miller, L.T., Hong, S., Offord, D.R., LaPorta, J., Meyer, K. (2004). *Chronic physical health conditions and disability among Canadian school-aged children: a national profile*. *Disability and Rehabilitation*, (26)1, 35–45.

Native Women's Association of Canada. (2014). *Culturally Relevant Gender Analysis*. Retrieved online from: <http://www.nwac.ca/programs/culturally-relevant-gender-analysis>

Native Women's Association of Canada (date unknown). *Fact Sheet: Missing and Murdered Aboriginal Women and Girls*. Retrieved online from: http://www.nwac.ca/sites/default/files/imce/NWAC_3D_Toolkit_e.pdf

Ontario Council of Agencies Serving Immigrants. (2009). *Newcomer Youth Settlement Guide for Service Providers*. Retrieved online from: http://atwork.settlement.org/downloads/atwork/OCASI_SYNC_Youth_Guide_English.pdf

Partners for Youth with Disabilities. (2005). *Best Practices for Mentoring Youth with Disabilities*. Retrieved online from: <http://www.pyd.org/editor/images/resources-best-practices-for-mentoring-youth-with-disabilities.pdf.pdf>

Public Health Agency of Canada. (2003). Canadian Paediatric Surveillance Program, 2003 Results. Retrieved online from: <http://www.cpsp.cps.ca/uploads/publications/Results-2003.pdf>

Public Health Agency of Canada. (2011). The Health of Canada's Young People. A Mental Health Focus. Retrieved online from: <http://www.phac-aspc.gc.ca/hp-ps/dca-dea/publications/hbsc-mental-mentale/assets/pdf/hbsc-mental-mentale-eng.pdf>

Ray, N. (2006). Lesbian, gay, bisexual and transgender youth: an epidemic of homelessness. Retrieved online from: <http://www.thetaskforce.org>

Rajan, D. (2006). The Right to be Safe. Toronto: Canadian Association for Community Living.

Rhodes, J.E. (2002). Stand by me: The risks and rewards of mentoring today's youth. Cambridge: Harvard University Press

Rhodes, J. (2013). Mentor's corner: Mentoring youth in foster care. Retrieved online from the Chronicle of Evidence-Based Mentoring <http://chronicle.umbmentoring.org/mentors-corner-mentoring-youth-in-foster-care/>

Rhodes, J.E., Roffman, J.G., & Suarez-Orozco, C. (2003). Facilitating Positive Development in Immigrant Youth: The Role of Mentors and Community Organizations. In L.M Borden, Villarruel, F.A., Perkins, D.F., & Keith, J.G. (Eds.) Community Youth Development. Programs, Policies, and Practices. California: Sage Publications, 90-117.

Rhodes, J.E. (2005). A model of youth mentoring. In: DuBois, DL.; Karcher, MJ., (Eds.). Handbook of youth mentoring. Thousand Oaks: Sage Publications, 30-43.

Rhodes, J.E., Spencer, R., Keller, T.E., Liang, B., & Noam, G. (2006). A model for the influence of mentoring relationships on youth development. *Journal of Community Psychology*, 34, 691-707.

Rosen, D.B. (2006). Violence and exploitation against women and girls with disability. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1087, 170-177.

Rousso, H. & Linn, E. (2001). Stopping Sexual Harassment in Schools. In Rousso, H. & Vehmeyer, M.L. (Eds). *Double Jeopardy: Addressing Gender Equity in Special Education*. Albany: State University of New York Press, 185-206.

Royal Canadian Mounted Police. (2014). Missing and Murdered Aboriginal Women: A National Operational Overview. Retrieved online from: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/pubs/mmaw-faapd-eng.pdf>

Rummell, C. (2013). Forum: How can mentors serve as advocates for GLBTQ youth? M. Garringer (ed). Retrieved on the Chronicle of Evidence-Based Mentoring website: <http://chronicle.umbmentoring.org/forum-how-can-mentors-serve-as-advocates-for-glbtq-youth/>

Russell, S.T. (2003). Sexual Minority Youth and Suicide Risk. *American Behavioral Scientist*, 46(9), 1241–1257.

Salmond, K. & Schoenberg, J. (2009). *Good Intentions: the beliefs and values of teens and tweens today*. New York: Girl Scouts of the USA.

Saewyc, E., Poon, C., Wang, N., Homma, Y., Smith, A. & the McCreary Centre Society. (2007). *Not Yet Equal: The Health of Lesbian, Gay, & Bisexual Youth in BC*. Vancouver: McCreary Centre Society. Retrieved online from: http://www.mcs.bc.ca/pdf/not_yet_equal_web.pdf

Sethi, A. (2007). Domestic Sex Trafficking of Indigenous Girls in Canada: Issues and Implications. *First Peoples Child and Family Review*, 3(3), 57–71.

Shakya, Y., Khanlou, N., & Gonsalves, T. (2010). Determinants of mental health for newcomer youth: Policy and service implications. *Canadian Issues/ Themes canadiens*, Summer, 98–102.

Statistics Canada. (2008). Child and youth victims of police-reported crime. Retrieved online from: <http://www.statcan.gc.ca/pub/85f0033m/2010023/part-partie1-eng.htm>

Statistics Canada. (2014). Labour force characteristics by immigrant status, by detailed age group. Retrieved online from: <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/labor91a-eng.htm>

Statistics Canada. (2011). Population by sex and age group, by province and territory. Retrieved online from: <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/demo31a-eng.htm>

Statistics Canada. (2011). Portrait of families and living arrangements in Canada: Families, households and marital status, 2011 census of population. Retrieved online from: <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-312-x/98-312-x2011001-eng.pdf>

Statistics Canada. (2008). The gap in achievement between boys and girls. Retrieved online from: <http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/200410/7423-eng.htm>

Taylor, C. & Peter, T., with McMinn, T.L., Elliott, T., Beldom, S., Ferry, A., Gross, Z., Paquin, S., & Schachter, K. (2011). *Every class in every school: The first national climate survey on homophobia, biphobia, and transphobia in Canadian schools. Final report*. Toronto: Egale Canada Human Rights Trust. Retrieved online from: <http://egale.ca/wp-content/uploads/2011/05/EgaleFinalReport-web.pdf>

The Mental Health Commission of Canada. (2015). *The Mental Health Strategy for Canada: A Youth Perspective*. Ottawa: Mental Health Commission of Canada.

Thorkelson, E. (2013). *One Woman's Fight for Equal Funding of First Nations Children Lands Feds in Court*. Retrieved online from DESMOG CANADA: <http://www.desmog.ca/2013/07/11/one-woman's-fight-equal-funding-first-nations-children-feds-court>

Trocmé, N., Fallon, B., MacLaurin, B., Sinha, V., Black, T., Fast, E., Felstiner, C., Hélie, S., Turcotte, D.,

Weightman, P., Douglas, J. & Holroyd, J. (2010). Canadian incidence study of reported child abuse and neglect 2008 (CIS-2008): Major findings. Ottawa: Public Health Agency of Canada.

Totten, M. (2009). Preventing Indigenous Youth Gang Involvement in Canada: A Gendered Approach. Paper prepared for Indigenous Policy Research Conference. Ottawa. Retrieved online from: <http://www.nwac.ca/sites/default/files/reports/TottenAPRCGangGenderpaperFeb2609.pdf>

UFCW Canada. (2014). Facts facing rural women in Canada. Retrieved online from: http://www.ufcw.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=3096&catid=279&Itemid=6&lang=en

Weeks, Carly. (2012, April 2). Youth suicide rates rising among Canadian girls. Globe & Mail. Retrieved online from: <http://www.theglobeandmail.com/life/health-and-fitness/youth-suicide-rates-rising-among-canadian-girls/article4097377/>

Wells, K. (2012). Generation Queer: Gender and Sexual Minority Youth in Canadian Schools. First published by the Canadian Education Association in Education Canada, 48 (1). Updated by K. Wells in Spring 2012 for the ATA Magazine. Retrieved online from: <https://www.teachers.ab.ca/Publications/ATA%20Magazine/Volume%2092/Number-3/Pages/Generation-Queer.aspx>

World Health Organization. (1980). International classification of impairments, disabilities, and handicaps. Geneva: WHO.

Wolfe, D. & Chiodo, D. (2008). Sexual Harassment and Related Behaviours Reported Among Youth from Grade to Grade 11. Toronto: Centre for Addiction and Mental Health.

Évaluation des points forts, des besoins et des occasions de collaboration



Pourquoi est-ce important?

Il est essentiel de comprendre les points forts et les actifs qui assureront le maintien de votre programme et d'avoir une idée claire des éléments à réunir pour assurer le succès de vos efforts. Et comme l'union fait la force, la prise en compte des occasions de collaboration consolidera votre programme.

Cette section de la trousse vous aidera à examiner les points forts, les besoins et les occasions de collaboration qui sont le propre de votre organisation ou groupe, de votre communauté et, à plus grande échelle, de votre ville, municipalité ou région.

Il importe que vous ayez une idée claire de la nature et de l'ampleur du besoin qu'a votre collectivité d'un programme de mentorat de groupe pour filles. Les réponses que vous donnerez aux questions qui suivent vous aideront aussi à jeter les bases de votre programme. Dans les collectivités plus grandes, une évaluation complète des forces et des besoins peut s'imposer. Songez à réunir les partenaires communautaires pour une exploration commune de quelques unes de ces questions.

Cette section vous fournit un guide et vous invite à vous pencher sur plusieurs questions cruciales. Ce processus, toutefois, est très spécifique pour chaque communauté et chaque organisation. Vous devrez donc, vous et votre équipe de partenaires, procéder à une évaluation organisationnelle taillée sur mesure. En plus d'examiner les

forces, les besoins et les occasions de collaboration citées ci après, vous devriez aussi évaluer les risques et les obstacles potentiels. Notez les orientations que vous pourrez décider d'adopter sur la base des initiatives locales ainsi que des politiques et des changements organisationnels marquant votre contexte particulier.

Il se peut que vous ayez déjà répondu à certaines de ces questions à l'étape de **la planification de votre programme**, mais ces questions peuvent aussi vous aider à élaborer votre programme. Cette section vous permettra de vous assurer que votre analyse est exhaustive.

Contenu de cette section :

Outil pour évaluer les forces, les besoins et les occasions de collaboration : Utilisez cet outil de réflexion pour déterminer les ressources et les lacunes, ainsi que les partenariats qui pourraient vous aider à combler ces lacunes.

Favoriser les partenariats efficaces et engagés : Une fois les partenariats établis, vous souhaitez les conserver! Ces considérations vous aideront à nouer des relations efficaces avec vos collaborateurs.

Obtenir le soutien de votre organisation : Voyez comment ces astuces peuvent vous aider à obtenir le soutien des décideurs clés au sein de votre organisation.



Outil pour évaluer les forces, les besoins et les occasions de collaboration

Cet outil inclut des questions et des observations concernant les forces, les besoins, les occasions de collaboration ainsi que les champions et les championnes dont vous disposez aussi bien à l'interne (dans votre organisation ou votre groupe) qu'à l'externe (dans votre communauté et votre ville, municipalité ou région). Bon nombre de communautés tireraient profit d'un programme de mentorat de groupe pour filles, mais il importe avant tout de déterminer si un tel besoin existe et si les ressources sont là pour appuyer le programme.

Le tableau qui suit évalue les forces, les actifs et les occasions de collaboration potentielles dans votre organisation, dans votre communauté et dans votre ville, municipalité ou région. À l'aide des exemples et des questions figurant dans ce tableau, faites l'évaluation de ce dont vous disposez à l'interne et à l'externe. Procédez à une séance de remue méninges pour dresser une liste des forces, des besoins et des occasions de collaboration possibles dans votre organisation ou groupe, ainsi que dans votre communauté et votre ville, municipalité ou région :

	Votre organisation ou groupe	Votre communauté	Votre ville, municipalité ou région
Forces et actifs	<p>Exemples de forces et d'actifs organisationnels pouvant contribuer au succès d'un programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel compétent et expérimenté dans le domaine du mentorat et des programmes pour filles • Réseaux d'organismes pouvant vous mettre en lien avec des mentores potentielles • Réseaux d'organismes pouvant vous mettre en lien avec des filles ciblées par votre programme de mentorat • Expérience dans l'établissement de programmes destinés à des groupes de jeunes 	<p>Some examples of community strengths and assets:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sens communautaire et esprit d'entraide très développés • Communauté de bénévoles ayant une expérience d'aide auprès des filles (p. ex., dans le cadre d'activités sportives, artistiques ou récréatives) • Mentorat encouragé et considéré comme une habileté importante dans les programmes d'études des écoles, ces dernières étant une pépinière de mentores potentielles • Mentorat considéré comme une pratique culturelle précieuse, qui favorise à maints égards le bien être de la communauté 	<p>Exemples de forces et d'actifs municipaux ou régionaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financement public disponible pour des programmes sans but lucratif destinés aux enfants et aux jeunes et investissement gouvernemental dans des initiatives de mentorat • Présence de réseaux d'organismes desservant la jeunesse ou offrant un mentorat • Le secteur bénévole et communautaire sans but lucratif du Canada est le deuxième plus important au monde (Imagine Canada) • Plus de 13 millions de personnes au Canada travaillent bénévolement pour des organismes caritatifs et à but non lucratif (Imagine Canada)

	Votre organisation ou groupe	Votre communauté	Votre ville, municipalité ou région
Besoins	<p>Dressez la liste des structures et processus que vous devez mettre en place. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiques et méthodes applicables au programme • Dotation, y compris le recrutement, la supervision et la formation du personnel • Recrutement des mentores, et formation et soutien continu des mentores • Évaluation du programme <p>Que devez vous obtenir à l'extérieur de votre organisation ou groupe? Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liens avec d'autres organismes desservant la jeunesse et des écoles pour trouver des participantes • Lieu de rencontre • Dons ou accès à de l'équipement et à des fournitures • Transport pour les activités de mentorat 	<p>Pour déterminer si un besoin existe dans la communauté, posez vous ces questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a t il une lacune à combler dans les services, ou y a t il des filles dont les besoins ne sont pas pris en compte par d'autres programmes? • Des programmes similaires sont ils en place? • Ce programme ferait il double emploi avec des services existants? Si oui, qu'est ce qu'un autre programme peut apporter de plus à la communauté? • De quelle façon la communauté profitera t elle du programme? 	<p>Évaluez le secteur plus globalement et posez vous ces questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des programmes similaires sont ils en place? Si oui, quelle lacune votre programme comblera t il? • De quelle façon votre ville, municipalité ou région profitera t elle du programme?

	Votre organisation ou groupe	Votre communauté	Votre ville, municipalité ou région
Occasions de collaboration	<p>Avec qui pourriez vous envisager de nouer des liens de collaboration pour répondre aux besoins que votre organisation ou groupe ne peut satisfaire seul?</p> <p>Pouvez vous faire appel à des programmes actuels de votre organisation pour recruter des mentores? (Par exemple : conseil consultatif des jeunes, programme pour les adolescents, programme pour les femmes)</p> <p>Y a t il des programmes pour les jeunes ou les filles que vous pouvez consulter au sujet des méthodes à utiliser pour obtenir la participation des filles et assurer le maintien de votre programme de mentorat?</p>	<p>Voyez avec quels membres de la communauté, organismes, écoles, universités ou institutions vous pourriez collaborer pour assurer le succès de votre programme.</p> <p>Questions à examiner :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a t il des groupes communautaires, des organismes ou des personnes avec qui vous pourriez collaborer ou nouer des liens de partenariat pour créer, faciliter et appuyer votre programme? • Quels autres organismes, groupes communautaires, services et écoles travaillant auprès des filles de votre groupe cible pourraient vous aider à recruter des participantes et veiller à ce que ces dernières maintiennent leur participation au programme? • Y a t il un lieu sécurisant, propre et disponible sur lequel vous pouvez compter pour les besoins de votre programme? • Dans votre milieu, quelles structures informelles pourraient appuyer et renforcer votre programme? • À quelles sources pouvez vous puiser de l'information pouvant vous aider à améliorer l'élaboration et les pratiques de votre programme? (Par exemple : groupes de réflexion, aînés, leaders de la communauté) 	<p>Y a t il des occasions de partage des ressources ou de partenariat avec d'autres organismes, des ministères gouvernementaux ou des entreprises poursuivant des mandats similaires? Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autres organismes desservant les familles • Autres organismes desservant la jeunesse • Autres organismes communautaires qui s'intéressent à la situation des filles de votre groupe cible • Autres organismes communautaires qui s'intéressent à l'épanouissement des jeunes filles <p>À qui pouvez vous demander d'être une championne de votre programme?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigeantes locales? (p. ex., directrices d'école, leaders rattachées à des groupes religieux, politiciennes, travailleuses sociales, entraîneuses) • Entreprises locales? • Médias locaux? • Groupes communautaires locaux ou groupes de services?

Promouvoir des partenariats efficaces et déterminés

Le lancement d'un nouveau programme dans votre collectivité n'est pas une mince affaire. Heureusement, vous pouvez obtenir un soutien en encourageant l'établissement de partenariats solides avec d'autres organismes. En suivant les étapes proposées dans **l'outil pour évaluer les forces, les besoins et les occasions de collaboration**, vous pouvez vous faire une idée des personnes ou groupes à joindre et de la nature de la collaboration possible. Toutefois, le partenariat peut aller au delà de cet échange initial. Une fois que vous avez obtenu l'engagement de partenaires au sein de votre communauté, continuez à encourager ces relations et à créer un espace pour un engagement continu. Plus vos partenaires sont déterminés, et plus leur soutien a des chances d'être robuste et durable.

Certains partenaires communautaires ne voudront pas étendre leur participation et offrir autre chose qu'un espace, un aiguillage ou d'autres formes de soutien. Il importe toutefois de prévoir une place pour les partenaires souhaitant entretenir des liens plus forts avec le programme.

Commencez par demander à vos partenaires comment ils aimeraient participer et évaluez l'intensité des liens qu'ils souhaitent établir. D'entrée de jeu, gérez leurs attentes et indiquez clairement qu'il y aura des limites à respecter et que certaines restrictions seront en place pour préserver l'espace sécurisant créé à l'intérieur du programme. Puis, rencontrez votre équipe et offrez quelques possibilités de collaboration.

Voici quelques exemples d'occasions de participation que des programmes ont offert à des partenaires dans le passé :

- Inviter les partenaires à participer à un comité consultatif ou à un groupe d'orientation.
- Inviter les partenaires capables d'offrir une formation pertinente à rencontrer les mentores ou les filles.
- Offrir une reconnaissance aux partenaires en utilisant leur logo ou leur nom sur du matériel promotionnel ou en soulignant leur rôle dans les médias.
- Inviter les partenaires à participer au programme de mentorat en tant que bénévoles ou collaborateurs lors de grands rassemblements, d'événements ou de sorties.

Lorsque vous recourez aux services de nouveaux partenaires, soulignez la valeur de votre programme non seulement pour la communauté ou pour les filles, mais aussi pour les organisations qui y participent. Un partenariat peut être une relation mutuellement bénéfique qui a des répercussions positives autant pour les organisations que pour l'ensemble de la collectivité.

Gaining Support from Your Organization

Le lancement d'un programme de mentorat de groupe pour filles peut créer de multiples occasions au sein de votre organisation, mais peut aussi causer des perturbations. Pour bon nombre d'organisations, le lancement d'un tel programme marque un tournant, leurs programmes devenant moins structurés et moins sexospécifiques pour devenir plus intentionnels, à long terme et continus, conçus pour un groupe très spécifique de jeunes dans la communauté. Quand un changement se trame, il est normal qu'il se heurte à une certaine résistance ou à de la contestation, car le changement suscite typiquement à la fois des possibilités et des risques. Plutôt que de voir le changement comme un obstacle sur votre chemin, nous vous encourageons à le considérer comme une précieuse occasion d'apprentissage mutuel, de discussion, de planification conjointe et d'établissement des objectifs au sein de votre organisation.



Nous avons fait l'expérience d'un changement de paradigme au cours de cet exercice. Nous sommes passées de programmes complets et visant à garder les enfants occupés, à des programmes conçus pour donner plus de pouvoir aux filles. C'est un gros changement pour notre organisation.

- Participante au groupe de réflexion sur la trousse de mentorat de groupe pour filles

Bien que le processus semble très différent d'une organisation à l'autre, des propositions provenant d'acteurs sur le terrain peuvent guider les responsables de programme à piloter des discussions plus larges lorsqu'ils élaborent un programme de mentorat de groupe pour filles :

- **Rassembler les faits** : En ayant à votre disposition des statistiques et de l'information actuelles pour étayer l'approche que vous comptez utiliser, vous pourrez plus facilement en démontrer la valeur et l'efficacité pour atteindre les résultats souhaités. **L'introduction** de la présente trousse fait état d'une profusion de recherches actuelles à l'appui du mentorat de groupe pour filles. Vous pouvez aussi puiser dans les résultats des recherches de l'Agence de la santé publique ou de Statistique Canada pour montrer la pertinence d'un tel programme dans votre communauté. Utilisez des recherches qui sont actuelles et qui concernent spécifiquement les groupes que vous desservirez. Vous pourriez aussi lier votre approche à des occasions de financement futures de façon à en monnayer la valeur potentielle.
- **Commencer modestement** : L'ajustement de votre approche à la programmation peut représenter un changement majeur au sein d'une organisation et votre équipe peut éprouver un certain malaise à l'idée de prendre un engagement à long terme à l'égard de quelque chose de nouveau et d'inexploré. Si vous vous heurtez à de la résistance, vous pouvez proposer de commencer le programme à petite échelle, auprès peut être d'un seul groupe ou de deux groupes appareillés, puis d'augmenter ce nombre progressivement après quelques mois.
- **Établir des liens** : Liez le programme que vous proposez à la vision et à la mission d'ensemble de votre organisation. Faites en sorte que le programme de mentorat de groupe pour filles comble

une lacune, s'insère dans un continuum ou encore qu'il appuie ou complète d'autres programmes s'inscrivant dans les responsabilités de votre organisation. On pourra ainsi plus facilement le voir comme un élément nouveau et complémentaire dans le portrait d'ensemble stable et actuel de votre organisation.

- **Créer un groupe de travail :** En invitant différents intervenants et intervenantes organisationnels et partenaires de l'extérieur à jouer un rôle dès les premières étapes du processus décisionnel, vous pouvez aider votre équipe à créer une base solide en y incorporant les perspectives des différents groupes touchés et à bâtir ainsi le succès de votre programme. En mettant à contribution les responsables au sein de votre équipe et vos partenaires de confiance de l'extérieur, vous créez un milieu serein et vous consolidez votre crédibilité.
- **Mettre l'accent sur la valeur et l'impact :** Toute nouvelle entreprise peut générer de l'incertitude et soulever des risques, mais peut aussi représenter une occasion extraordinaire de créer de la valeur et d'avoir un impact au sein de la collectivité. Assurez vous de traiter cette occasion comme un moyen de répondre à un besoin réel dans votre communauté et de combler une lacune existante dans votre programmation. Songez à consulter les membres de votre communauté, des mentores éventuelles et des filles pour bien cerner cet aspect. Voyez la section « **Population visée par le programme** » pour des idées sur la façon de procéder.



Le Club des garçons et filles d'Hamilton offre depuis longtemps des programmes efficaces aux jeunes de la communauté dans un espace mixte. Le Club a reçu de la Fondation canadienne des femmes une subvention pour mettre en place un programme destiné aux filles seulement et il a rapidement compris la valeur d'une telle approche sexospécifique.

Les filles participaient plus activement aux activités sportives, s'exprimaient davantage et leur engagement était globalement plus fort dans l'espace réconfortant qui leur était offert. Grâce à cet apprentissage, le Club des garçons et filles d'Hamilton a modifié son approche dans le cadre d'autres programmes et auprès d'autres groupes d'âge. L'organisation dans son ensemble a approfondi sa réflexion au sujet des programmes sexospécifiques et a de plus partagé son apprentissage avec d'autres clubs à travers le Canada. Après avoir testé l'approche, en avoir évalué l'impact et diffusé les résultats, le Club d'Hamilton a obtenu le soutien de son organisation et catalysé un changement transformationnel dans la conception des programmes.

Si ce processus apparaît comme une lourde tâche nécessitant de nombreuses discussions et négociations initiales, les avantages sont énormes et l'enjeu en vaut amplement la chandelle. De nombreuses organisations ont pu se réjouir des répercussions de leurs programmes de mentorat de groupe pour filles et continuent d'évoluer et de s'adapter à une programmation plus inclusive capable de produire davantage de résultats à long terme, et ce, de façon plus structurée.



Points à retenir

Votre programme sera plus robuste si vous prenez en compte les forces, les besoins et les occasions de collaboration possibles au sein de votre organisation ou groupe et, à plus grande échelle, de votre ville, municipalité ou région. Cette section vous a fourni de l'information pour vous aider à :

- déterminer vos forces et vos actifs et pourquoi ils sont importants;
- reconnaître vos besoins organisationnels et comment vous pouvez y répondre;
- évaluer comment votre programme peut combler les lacunes dans les services au niveau organisationnel, communautaire et local ou régional;
- considérer la possibilité de travailler avec d'autres pour assurer le succès de votre programme. Dans le cadre de cette collaboration, trouvez comment amener les partenaires à jouer un rôle et comment consolider leur engagement;
- prendre le temps de rassembler de l'information, d'avoir des discussions et de prouver que votre programme de mentorat de groupe pour filles est valable et qu'il va produire des résultats.

Works Cited

Imagine Canada (date unknown). Retrieved online: <http://www.imaginecanada.ca/node/32>

Planification du programme



Pourquoi est-ce important?

La planification et l'évaluation sont essentielles pour :

- La planification et l'évaluation sont essentielles pour :
- déterminer si les résultats correspondent aux objectifs;
- cerner les changements à apporter dans la perspective d'une amélioration continue;
- établir si les ressources (programme, fonds) sont utilisées de manière efficace et efficiente.

Vous avez déjà sûrement une bonne idée du comment et du pourquoi du programme que vous voulez mettre sur pied, en ce qui concerne entre autres son fonctionnement, ses participantes et les résultats escomptés. Néanmoins, de nombreux autres aspects devront être planifiés en détail afin de réunir tous les éléments nécessaires : mentores, mentorées, emplacement, fournitures, activités. Cette étape de planification constitue un volet essentiel de la gestion et de la prestation du programme. De plus, elle vous sera utile au moment de chercher des bailleurs de fonds et des appuis. Enfin, elle vous servira de fondement lorsque viendra le temps d'évaluer le programme, une condition essentielle pour en assurer l'efficacité et la longévité.

Les sections suivantes présentent des éléments importants qui vous aideront à planifier et à évaluer votre programme.

Contenu de cette section :

Commencez par définir le résultat escompté : Suivez les étapes requises pour définir les buts et objectifs principaux du programme.

Théorie du changement : Apprenez comment élaborer une théorie du changement.

Modèle logique : Étudiez les caractéristiques et l'utilité d'un modèle logique qui vous aidera à planifier, à évaluer et à améliorer votre programme.

Commencez par définir le résultat escompté

Au moment d'amorcer un projet, il est essentiel de réfléchir tout d'abord au résultat qu'on veut atteindre. Avant de vous lancer dans l'organisation des activités, prenez tout le temps requis pour définir à qui le programme s'adresse, les résultats que vous aimeriez obtenir et les moyens qui vous aideront à y parvenir. Le temps investi dans cette réflexion vous sera très profitable plus tard; en effet, vous aurez appris à définir des objectifs de manière efficace, à concevoir les volets d'un programme et à choisir des activités précises pour atteindre les objectifs que vous visez. De plus, vous serez bien outillées pour préparer des comptes rendus sur les résultats.

Vous constaterez peut-être que certains des sujets évoqués ci dessous ont déjà été abordés plus en détail dans d'autres sections de la trousse. N'oubliez pas malgré tout de les prendre en considération. La liste de questions ci dessous a pour but de vous accompagner dans votre réflexion sur tous les volets de la planification.

a) Définissez votre groupe cible

Commencez par définir à qui le programme est destiné.

- À quelle population s'adresse-t-il?
 - Aux filles d'une région précise? D'un quartier particulier? D'une ville?
 - Aux filles d'un groupe culturel précis?
 - Aux étudiantes de certaines écoles en particulier?
- Aux filles qui fréquentent déjà une organisation communautaire ou culturelle précise?
- À un groupe d'âge particulier?
- Pourquoi avoir choisi ces groupes?
- Quels sont leurs besoins?
- Quels constats ressortent de votre évaluation des besoins (p. ex., les obstacles à une participation)? Quels moyens allez-vous prendre pour confirmer ces observations auprès des filles, de vos partenaires et des intervenants et intervenantes, de façon à brosser un portrait exact des besoins (consulter les parents, les groupes communautaires, les écoles)?
- Quelle est la demande anticipée? Comment avez-vous établi ce chiffre? (Par exemple, historique des inscriptions; listes d'attente; estimation du nombre de familles dans un quartier ou de jeunes qui fréquentent l'école) Quel moyen avez-vous pris pour vérifier l'exactitude de votre prévision (c.-à-d. pour savoir si elle se traduira concrètement par des inscriptions)?
- Quels moyens allez-vous prendre pour contacter ces groupes?

Le temps investi dans la réflexion et la consultation des principaux intervenants (groupes communautaires, écoles, parents et familles) est profitable : les résultats peuvent ajouter de la crédibilité à vos demandes lorsque vous chercherez à obtenir des fonds, une salle d'activités, du soutien et d'autres ressources du

même genre.

b) Définissez les résultats que vous cherchez à obtenir

Les résultats qu'on cherche à obtenir doivent être clairement définis. Les programmes de mentorat de groupe peuvent produire un éventail de résultats variés pour les filles et les collectivités. Il est essentiel de déterminer le type de résultat souhaité, car cela permet ensuite de bien définir les objectifs requis pour y parvenir. Voici quelques exemples des éléments dont il faut tenir compte.

Individual	Description	Program Outcome Examples
Participant	Mentorées bénéficiant d'une relation de mentorat avec des filles plus âgées ou avec des adultes.	Amélioration de la confiance en soi; augmentation de l'activité physique; amélioration de l'aptitude à communiquer; attitude plus positive à l'égard de l'école; meilleure connaissance de la communauté locale ou culturelle; resserrement des liens avec la communauté.
Mentores	Filles plus âgées ou adultes jouant le rôle de mentores auprès des filles.	Expérience en mentorat; amélioration du leadership; expérience de bénévolat à inscrire dans un CV; resserrement des liens avec la communauté.
Membres du personnel	Personnel rémunéré chargé d'encadrer et d'animer le programme	Meilleure connaissance des filles; renforcement du leadership; resserrement des liens avec la communauté; amélioration des compétences en animation de groupe et en planification.
Membres de la collectivité	Partenaires, prestataires du programme, bénévoles, etc.	Resserrement des liens avec la communauté; amélioration du leadership; meilleure connaissance des filles; acquisition de nouvelles compétences.

c) Définissez les visées du programme

Après avoir déterminé les résultats escomptés, la prochaine étape consiste à décrire le cadre du programme et les objectifs qui permettront de les obtenir. Notamment :

- Quel sera l'axe de la programmation?
- Quelle sera la durée du programme (dates de début et de fin)?
- Quelle sera la taille du groupe?
- Quelles ressources devrez-vous réunir pour le mettre en œuvre? Quelles tâches faudra-t-il entreprendre pour obtenir ces ressources, les gérer et les évaluer? Exemples : installations, personnel, bénévoles, formation, équipement, nourriture, transport, matériel et soutien pour les

activités.

d) Élaborez un plan pour réunir les ressources nécessaires

Une autre condition essentielle consiste à se doter des ressources suffisantes pour obtenir les résultats souhaités. Réfléchissez aux questions suivantes :

- Parmi vos partenaires éventuels, lesquels font un travail semblable ou interviennent déjà auprès de votre population cible? Sont-ils disposés à collaborer avec vous de manière à maximiser les retombées pour tous?
- Dressez une liste des partenaires sur lesquels vous devrez compter pour assurer la prestation des différents volets du programme (p. ex., écoles pour le prêt des installations; groupes communautaires pour le recrutement de participantes ou de conférencières). Avec vous déjà des contacts avec certains d'eux? L'un d'eux peut-il vous servir d'intermédiaire si nécessaire?
- En cas de budget insuffisant, à quels bailleurs de fonds pourriez-vous faire appel? Quels sont leurs critères en matière de financement et de délais? Quelle démarche faut-il suivre pour déposer une demande et quelles sont les conditions (p. ex., partenariat)?

Théorie du changement

La formulation d'une théorie du changement constitue un aspect important de la planification. Il s'agit d'une description précise et mesurable d'un projet de changement social, qui servira à orienter la planification stratégique, la prise de décisions et l'évaluation (Centre for Theory of Change, 2013).

Une théorie du changement permet de préciser :

- les retombées qu'on cherche à obtenir;
- les personnes qui en bénéficieront;
- les moyens qu'on prendra pour y parvenir;
- les éléments qui permettront de déterminer si on a réussi.

Cette démarche vous permettra d'approfondir votre réflexion sur les changements que vous visez et les raisons qui vous motivent. Idéalement, vous l'accomplirez dans le cadre d'une activité collaborative à laquelle participeront les principaux intervenants. L'idée consiste en quelque sorte à établir votre itinéraire vers le changement.

De plus, cet exercice vous aidera à organiser les différentes composantes du programme et à éclairer vos actions.

Les documents fondés sur la théorie du changement sont caractérisés par leur fluidité. Le vôtre vous permettra de réexaminer périodiquement votre programme au fur et à mesure et d'y apporter des modifications si nécessaires. Voici quelques exemples :



Pourquoi investir du temps dans la formulation d'une théorie du changement?

Même si la démarche exige du temps et des ressources, elle permet de monter un programme efficace, efficient et évaluable. En établissant vos buts et objectifs bien à l'avance, vous pourrez ensuite choisir des processus et des activités susceptibles d'avoir les meilleures retombées possible. L'exercice peut s'avérer utile également au moment d'entrer en contact avec des partenaires et des bailleurs de fonds éventuels. « Les intervenants apprécient les programmes qui fondent leur planification et leur évaluation sur une théorie du changement, car ils offrent une vision commune des objectifs à long terme, des moyens de les réaliser et des méthodes qui serviront à mesurer les progrès » (Centre for Theory of Change, 2013).

SI les filles, grâce au mentorat, se sentent solidaires et appuyées,

ALORS elles s'investiront davantage comme leaders au sein de leur communauté ou de leur groupe social. Elles auront l'impression d'avoir accompli quelque chose et leur sentiment d'appartenance grandira. Leur sens de l'identité, leur confiance en elles et leur capacité de réflexion critique s'en trouveront grandement renforcés.

SI les filles participent à un programme qui leur est destiné,

ALORS elles renforceront leur capacité de réflexion critique et leur sentiment d'appartenance.

Pour rédiger votre propre théorie du changement, complétez les phrases suivantes en vous inspirant des exemples ci-dessus.

SI _____,

ALORS _____

—



La réalité, c'est que bien souvent, le passage des activités aux résultats est beaucoup plus compliqué qu'on pense. C'est la raison pour laquelle il est essentiel d'élaborer une solide théorie du changement (et de la revoir constamment). Elle doit traduire toutes les hypothèses qui vous permettent d'expliquer pourquoi un programme fonctionne. Elle vous oblige à faire le chemin inverse à partir de vos PRINCIPAUX résultats à long terme, en vous questionnant sur les conditions à mettre en place pour faire en sorte que les participantes progressent vers les résultats.

- Garringer (2014)

Modèle logique

Après avoir formulé votre théorie du changement, la prochaine étape consiste à concevoir un modèle logique. De quoi s'agit-il? « Les modèles logiques s'inscrivent dans une théorie du changement. Ils font appel à des mots ou à des images qui servent à décrire la séquence d'activités envisagées pour opérer le changement voulu, ainsi que le lien entre ces activités et les résultats que le programme est censé produire. Voici comment procéder :

- Définir le ou les problèmes. (Quel est le besoin au sein de notre communauté?)
- Décrire les résultats souhaités. (Quelle est notre vision de l'avenir?)
- Élaborer une stratégie pour atteindre les objectifs. (Comment allons-nous traduire notre vision?). »-

-Evaluation Toolkit (2014)



Pourquoi investir du temps dans la création d'un modèle logique?

La création d'un modèle logique dès le début de la planification est un moyen utile de faire ressortir les nombreux détails qui s'ajouteront à mesure que les volets et les activités du programme se préciseront. Cet exercice produit un schéma accessible à toutes les intervenantes, ainsi qu'un cadre pouvant guider l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du programme.

Le modèle logique repose sur un raisonnement semblable à celui qui sous-tend la théorie du changement. Il s'appuie sur un rapport de causalité du même type : « Si..., alors... » Ainsi, si on prévoit un certain nombre d'intrants, alors on pourra accomplir certaines activités précises. Si on réalise ces activités, alors on produira certains extrants. Si on obtient ces extrants, alors on produira des résultats à court terme. Enfin, si on produit ces résultats à court terme, alors on atteindra nos objectifs à long terme.

À l'image des théories du changement, les modèles logiques se caractérisent par leur souplesse, puisqu'ils peuvent évoluer avec le temps. N'oubliez pas d'inscrire la date en tête de document; elle reflètera de façon précise l'état d'avancement du programme ce jour-là. Revenez-y dans six mois et posez-vous la question suivante : le modèle correspond-il encore à la réalité? Les choses ont-elles changé au fil des expériences? Intégrez ces changements à votre modèle en prenant soin d'inscrire la date du jour. Ici encore, vous gagnerez à faire cet exercice en collaboration avec les principaux intervenants et intervenantes.

Principaux éléments d'un modèle logique

Composantes	Questions à envisager	Information supplémentaire	Exemples
Définition des besoins et des hypothèses	À quels besoins le programme répond-il?	Comprend la portée du programme, soit la mesure dans laquelle il atteint le public visé. Doit tenir compte des caractéristiques des participantes et de l'axe de la programmation.	Créer des occasions de leadership pour les filles de 9 à 13 ans; amener les filles de « tel » quartier à établir de bonnes relations avec des modèles de rôle féminins adultes.
Intrants (ressources)	Quelles ressources va-t-on y investir?	Comprend les ressources financières, humaines et matérielles consacrées au projet. Il est aussi utile d'inclure le temps investi parmi les intrants.	Heures de travail du personnel, salle de rencontre, subvention, programmes, responsables communautaires, etc.
Activités	Quelles activités va-t-on organiser?	Désigne à quoi les ressources vont servir durant le programme. Ce sont les processus, les outils, les événements et les actions auxquels on compte recourir pour le mettre en œuvre. Les activités sont le moyen par lequel on entend produire les changements ou résultats escomptés.	Séances hebdomadaires de mentorat structurées; séances et ateliers sur tel ou tel sujet; discussions en petits groupes et mise en commun des objectifs personnels; sorties dans la communauté et occasions de bénévolat; activités axées sur le leadership; rencontres collectives.
Extrants	Qu'est-ce qu'on va produire?	Ce sont les produits concrets découlant du projet.	Prestation de dix séances; trois grands rassemblements; jumelage de cinq groupes de filles avec une mentore.
Portée	Qui seront les bénéficiaires?	Les participantes, les clientes et les autres bénéficiaires du programme. Peut comprendre les participantes (p. ex., filles et mentores, la communauté, l'école, la famille)	Filles du quartier âgées de 9 à 13 ans; femmes adultes/âgées (mentores); parties concernées au sein de la communauté (s'il y a un volet bénévolat).
Résultats (court terme)	Quels seront les effets positifs du programme?	Les réalisations du projet et ses effets immédiats sur les participantes. Comprend les changements touchant le degré de sensibilisation et la prise de décision.	Amélioration de la confiance en soi; connaissance des stéréotypes sexuels; compétences en médiation; attitude positive à l'égard des études; meilleure compréhension de la nature des relations saines.
Résultats (long terme)	Quelles seront les principales retombées de son implantation durable ?	Les réalisations du projet et ses effets immédiats ou directs sur les participantes. Comprend les changements touchant les comportements, le mode de vie et la société dans son ensemble.	Augmentation des liens positifs dans la vie des filles; baisse du décrochage scolaire; amélioration de l'engagement communautaire; amélioration de la santé et du bien-être.

Après avoir élaboré un modèle logique, il peut être utile de vérifier l'exactitude de son contenu. C'est un exercice qui peut se faire individuellement ou en équipe; il s'agira de vérifier sa « logique » et si toutes les personnes concernées le comprennent.

Au moment de planifier un programme, il faut accorder une attention toute particulière aux intrants. Le rapport sur le Fonds pour les filles de la Fondation canadienne des femmes (2014) a révélé que la plupart des problèmes en matière de prestation des programmes concernait leur organisation concrète : transport, assiduité, difficulté à trouver un local, horaire des mentores et des conférencières. Pour des conseils sur la planification de ce genre de détails, consultez la section intitulée **Programme et rencontres**.

Voici d'autres exemples d'intrants :

- **Structure du programme** : Quelles seront les modalités d'inscription? Qui sera responsable de l'aiguillage? À quelle fréquence les rencontres auront-elles lieu? Quelle sera la durée du programme (un trimestre, l'année entière)?
- **Personnel** : Qui va s'occuper de la prestation? Quel genre d'encadrement sera nécessaire?
- **Partenaires et intervenants** : La communauté est-elle impliquée dans le programme? Dressez une liste des partenaires et de leur rôle.
- **Ressources** : De quel budget dispose-t-on? Combien coûtera la prestation du programme? Quelles ressources faudra-t-il aller chercher à l'extérieur? Sur quelles ressources peut-on compter au sein même de l'école?



Quelle est la différence entre un intrant et un extrant?

Les extrants sont les produits concrets d'une activité (p. ex., le nombre de séances, de dépliants, de campagnes de sensibilisation). On les désigne par une certaine quantité de biens ou de services. Les changements de comportement ou d'attitude ou un progrès d'ordre sociétal ne constituent pas des extrants.

Voici quelques exemples d'extrants : le nombre de jumelages et leur composition; le nombre de rencontres du groupe; la durée du programme; le nombre de membres du personnel; les documents créés dans le cadre du programme (p. ex., administration, formation); les communiqués de presse; les documents d'information (p. ex., affiches, signets, cartes postales).

Les résultats sont l'aboutissement des activités et de l'action. Ils sont une réponse à la question : « Et alors? » Ils correspondent aux retombées définitives et durables d'un projet, au-delà de ses effets immédiats, ainsi qu'à ses conséquences imprévues ou insoupçonnées.

Voici quelques exemples de résultats : une meilleure connaissance d'un sujet en particulier; une plus grande confiance en soi; le renforcement de l'engagement d'une collectivité; une amélioration de l'assiduité scolaire.

Rappelez-vous que tous les modèles ne se ressemblent pas. Même s'ils illustrent tous les relations logiques entre intrants, activités, extrants et résultats escomptés, ils reflètent aussi la façon dont chaque groupe conçoit son propre programme.

Points à retenir



La planification et la prestation d'un groupe pour filles comportent plusieurs volets essentiels. Dans cette section, nous avons présenté les notions de modèle logique et de théorie du changement. En voici les grandes lignes :

- Il est essentiel de définir dès le départ les résultats ou les changements qu'on cherche à accomplir.
- Pour expliciter la façon dont ces changements se produiront, recourez à la formule « Si..., alors... ».
- Le modèle logique est un outil pratique pour schématiser votre théorie du changement et établir des liens entre vos activités et les résultats escomptés. N'oubliez pas de faire participer les intervenantes et les intervenants clés à cette démarche.

Works Cited

Canadian Women's Foundation. (2014). Building Strong Girls: An Evaluation of Phase 2 of The Canadian Women's Foundation Girls' Fund Highlights Report. Toronto: Canadian Women's Foundation.

Centre for Theory of Change. (2013). What Is Theory of Change? Retrieved online: <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

Evaluation Toolkit. (2014). Using a Logic Model. The Pell Institute for the Study of Opportunity in Higher Education, the Institute for Higher Education Policy, and Pathways to College Network. Retrieved online: <http://toolkit.pellinstitute.org/evaluation-guide/plan-budget/using-a-logic-model/>

Garringer, M. (2014). POLL: Does your mentoring program have a fully-developed theory of change? Retrieved online from the Chronicle of Evidence-Based Mentoring: <http://chronicle.umbmentoring.org/poll-does-your-program-have-a-fully-developed-theory-of-change/>

Programme et rencontres



Pourquoi est-ce Important?

Cette section guidera la conception de la logistique du programme – de l’endroit où se rencontreront les participantes jusqu’au nombre de personnes qui y prendront part, tout en décrivant les étapes par lesquelles passent les relations de mentorat.

Il est conseillé de définir la logistique, à savoir le modèle de mentorat utilisé, le ratio mentore-mentorées, la durée du programme, la fréquence des rencontres et le processus qui entoure la création d’un espace sécurisant pour les participantes. De plus, il ne faut pas négliger les stratégies pour nouer des liens à l’intérieur du programme, notamment comment faire participer la famille des filles et de quelle façon gérer les différentes étapes que franchiront les relations et les groupes de mentorat. En se servant de la liste des sujets et des questions abordés ici, on s’assure que les principaux éléments du programme ont été pris en considération et intégrés à la planification. On prend le temps de parcourir cette section et de la lire au complet.

Contenu de cette section

Mise en place des bases du programme : Commencez par entreprendre ces cinq premières étapes afin de jeter les bases du programme.

Planification de la logistique des rencontres : Suivez cette liste pour vous assurer que tous les besoins en matière de logistique des rencontres ont été pris en compte.

Création d’un espace sécurisant : Assurez-vous que le programme tient compte des aspects émotionnels et physiques nécessaires pour qu’opère la magie.

Planification des activités : Organisez des activités qui fidélisent les participantes tout en renforçant les objectifs du programme.

Rôle de la famille et des parents ou tuteurs : Le programme est presque prêt, mais il reste à déterminer de quelle façon la famille participera ou tissera des liens.

Planification de la fin de la relation : On planifie de mettre un terme à la relation de façon sûre et efficace dès la fin du programme.



Mise en place des bases du programme

Le choix du modèle approprié dépendra des participantes, de la vision du programme et des ressources à sa disposition. Ces modèles correspondent à différentes façons de concevoir la participation des mentores et du personnel ainsi que la combinaison appropriée de mentores et de mentorées. Un organisme devrait entreprendre plusieurs étapes importantes lors de la conceptualisation et de la mise en place des bases du programme. Les cinq étapes préliminaires qui sont décrites ci-dessous guideront la planification de la logistique et des éléments détaillés des rencontres.

Étape 1 : Choisir le type de mentores

Le choix de la mentore idéale pour le programme devrait faire l'objet d'une réflexion approfondie. À bien des égards, ce choix orientera la dimension de l'apprentissage et la nature des relations qui sous-tendent le programme. Il devrait aussi cadrer avec les objectifs du programme que l'on souhaite atteindre et convenir aux filles qui y participeront. Voici quelques-unes des questions essentielles à se poser :

- Quels sont les besoins primaires et les centres d'intérêt des filles?
- Quels sont les objectifs d'apprentissage ou les résultats attendus du programme?
- Qui pourrait le mieux répondre à ces besoins et aider les filles à y parvenir?

Le type de mentores auquel on souhaite faire appel pour tisser des relations de mentorat aidera à structurer la logistique du programme et les stratégies en ce qui concerne le recrutement, la formation et le maintien en poste de ces mentores. Le choix peut se faire entre différents modèles de mentorat qui sont présentés brièvement ci-dessous. Il convient aussi d'ajouter que ces « modèles » peuvent être fusionnés ou sont souvent combinés entre eux. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste exhaustive, elle présente les quatre principaux types de mentores que l'on peut prendre en considération pour un programme de mentorat de groupe pour filles

Mentores adultes

Dans cette forme de mentorat, les jeunes reçoivent, de la part de leurs aînées, une attention concentrée et acquièrent une plus grande confiance en elles-mêmes puisqu'elles se sentent soutenues par le monde des adultes (Community Toolbox, 2013). Certains programmes ont mis l'accent sur la valeur particulière des mentores adultes lorsqu'elles s'occupent de filles provenant d'une famille monoparentale ou prises en charge par l'État. Cet avantage peut s'avérer encore plus précieux lorsque les filles auraient besoin d'un plus grand soutien des adultes. Il s'agit également d'une option à envisager si les filles avec qui l'on travaille ont à faire face à de nombreux ou à de gros obstacles en matière d'établissement des relations. Les étudiantes des collèges et universités, les adultes qui exercent une profession digne d'intérêt pour les filles, les citoyennes actives



MENTORES ADULTES :

Wahbung Abinoonjiiag inc., à Winnipeg, au Manitoba, fait appel à des femmes adultes de la communauté pour mentorer des filles. Les femmes proviennent font bénéficier les filles de leur bagage de connaissances culturelles et d'expériences.

et intéressées, ou les personnes âgées peuvent devenir des mentores dans leur milieu. Plusieurs communautés autochtones incluent des Anciennes dans leur programme afin de transmettre l'histoire et des connaissances culturelles.

Mentores adolescentes

Cette forme de mentorat réunit des mentores et des mentorées qui ont à peu près le même âge, par exemple des élèves du secondaire qui servent de mentores à des filles plus jeunes. C'est ce qu'on appelle le mentorat par les pairs. Les mentorées peuvent prendre les filles du secondaire comme modèles tout en nouant quand même des liens avec elles. Il s'agit là d'un atout particulièrement précieux dans les programmes où de nouvelles arrivantes et des immigrantes explorent leur identité canadienne. Cette relation a aidé les nouvelles arrivantes qui avaient du mal à s'y retrouver dans des repères identitaires contradictoires (l'identité canadienne avec une vision traditionnelle du rôle des filles à la maison). Des filles plus âgées de la communauté, des filles du secondaire ou d'autres jeunes leaders peuvent devenir mentores.

Co-mentorat

Dans cette forme de mentorat, plusieurs mentores agissent de concert pour accompagner un groupe. En général, elles se partagent également le rôle de mentore et œuvrent en partenariat afin d'offrir du soutien aux filles qu'elles encadrent. Elles peuvent travailler en collaboration tout en se guidant mutuellement ou elles peuvent se répartir le rôle ou attribuer à chacune certaines tâches essentielles. Le co-mentorat peut constituer une option particulièrement stratégique pour assurer la pérennité des programmes. En jumelant deux mentores à un groupe, le mentorat se poursuit même si l'une d'entre elles ne peut plus remplir son engagement. De plus, en situation de co-mentorat, les mentores peuvent elles-mêmes avoir l'occasion de nouer une relation étroite avec leurs pairs, d'apprendre au contact de leur partenaire et de se sentir soutenues par celle-ci. Il est important de souligner, toutefois, qu'en ayant recours à des co-mentores, un autre niveau de « jumelage



MENTORES

ADOLESCENTES : La Calgary Immigrant Women's Association, en Alberta, a mis sur

pied un programme de mentorat dans lequel des filles plus âgées, provenant habituellement de l'école secondaire, agissent comme mentores pour des filles plus jeunes. Ce programme encourage l'établissement de relations entre les filles et leurs pairs plus âgés. Ces dernières servent de modèle à émuler aux plus jeunes dans des logements communautaires au sein de quartiers vulnérables. Elles n'ont pas seulement l'âge comme unique point commun, mais elles peuvent également échanger sur leur expérience en tant qu'immigrantes.



CO-MENTORES : Le Boys & Girls Club of Hamilton, en Ontario, fait appel à des co-mentors dans son programme, Senior and

Junior Athletes. De cette façon, le leadership s'exerce conjointement et les rencontres ont lieu régulièrement (étant donné l'emploi du temps des athlètes). Le co-mentorat encourage le leadership entre mentors et facilite la planification de la relève, en offrant la possibilité aux filles d'apprendre auprès de deux mentors.

» est introduit dans le programme et vous devez accorder à ces partenariats le même niveau de soutien, de supervision et de gestion des conflits potentiels que vous le feriez pour les mentorées. Parfois une mentore plus expérimentée sera jumelée à une mentore plus « novice » afin de faciliter sa progression. Voir la section sur le tri-mentorat ci-dessous pour en savoir plus sur le jumelage de mentores ayant un niveau d'expérience différent.

Tri-mentorat

Dans cette forme de mentorat, une personne qui agit comme mentore dans une relation devient mentorée dans une autre. Le tri-mentorat dispose l'encadrement en couches et offre une formation sur le leadership à tous les niveaux. Par exemple, un programme peut faire appel à des élèves du secondaire pour agir comme mentores pour des filles de l'école élémentaire ou intermédiaire, puis se servir de quelques adultes pour soutenir et encadrer les élèves du secondaire. On pourrait citer comme autre exemple, des adultes ou des personnes âgées qui accompagnent les mentores adolescentes. On a souvent recours à cette forme de mentorat quand on souhaite s'assurer la participation de mentores plus expérimentées afin de soutenir des mentores plus novices ou dans le cas d'une personne qui a moins d'expérience et qui ne se sent pas tout à fait prête à s'engager comme mentore à temps plein. Lorsqu'il s'agit de planification, le tri-mentorat peut également s'avérer très avantageux puisque les mentores peuvent s'engager à remplacer une personne qui ne peut pas assister à une rencontre avec sa mentorée. En général, les « tri-mentores » sont plus âgées que le groupe principal de mentores ou font preuve de plus de leadership pour guider les autres mentores.



TRI-MENTORES :

L'organisme YWCA de Toronto, en Ontario, se sert de la formule de tri-mentorat en faisant appel à des mentores du secondaire et de l'université. Les étudiantes universitaires peuvent ainsi guider les mentores adolescentes; cette façon de faire aide à résoudre les problèmes de compréhension qui peuvent survenir entre le personnel et les mentores. Le programme offre l'occasion aux jeunes plus âgées d'agir comme mentores et a un effet plus grand sur la communauté grâce à la création d'un réseau plus solide en matière de leadership féminin.

Étape 2 : Opter pour un format de programme :

Les besoins des filles, tout comme le type de mentores et les locaux disponibles influenceront grandement le déroulement des rencontres du programme. Il n'y pas de format prescrit ni de méthode universelle pour l'élaboration du programme. Toutefois, on doit réfléchir au caractère unique de sa communauté et de son organisme. La liste suivante répertorie certains aspects à prendre en considération dès le début de l'élaboration du programme.

Contenu du programme : Situer le programme dans le continuum de services

Le contenu du programme s'insère dans un continuum de services : à une extrémité, il y a les programmes entièrement structurés et fondés sur un curriculum; à l'autre, les programmes ne prévoyant aucun contenu,

mais qui fournissent plutôt un cadre ouvert favorisant un apprentissage naturel. Vous déterminez ainsi la proportion de contenu déjà élaboré que vous souhaitez inclure dans le programme. Pour plusieurs programmes, l'équilibre est essentiel, ce qui se traduit par l'utilisation planifiée de certains éléments du curriculum tout en laissant de la place au contenu qui s'acquiert naturellement. De cette façon, chaque semaine, des activités d'ouverture peuvent servir à aborder des sujets prédéterminés, tout en offrant aux filles l'occasion de mener des discussions et d'appliquer les connaissances apprises. Dans d'autres cas, les programmes reposent plutôt sur un objectif à atteindre à long terme ou un projet à concrétiser. Cette manière de procéder donne également la possibilité de mettre au point naturellement les étapes successives et les éléments du projet d'une séance à l'autre.

Les organismes peuvent élaborer leur propre curriculum ou faire l'achat de matériel didactique auprès d'autres organismes. Lors de l'achat d'un curriculum déjà conçu, il faut prendre le temps d'adapter les divers éléments de manière à ce qu'ils correspondent aux filles du programme. Il convient également de vérifier s'il ne s'agit pas d'un curriculum sexospécifique, lequel pourrait refléter les différences entre les sexes en ce qui concerne les expériences, les besoins et les priorités.

Si vous adoptez une approche « naturelle », cela ne signifie pas que vous improvisez. Au contraire, l'élaboration naturelle du contenu exige énormément de planification et de réflexion. Il faut s'assurer que les programmes disposent des bons mécanismes, messages d'incitation et services de manière à guider la mise en œuvre des séances. Voir la section Planification du programme pour en savoir plus sur l'élaboration du contenu.

Format du programme : Déterminer quels éléments seront structurés

Chaque programme devrait inclure des éléments structurés lorsqu'il s'agit d'instaurer la sécurité au sein de celui-ci et d'intégrer des politiques en matière de sélection et de formation. De plus, les rôles des intervenantes devraient être clairement définis, notamment les responsabilités qui sont du ressort de la mentore et du personnel. Une fois que la nature des rôles aura été précisée, les mentores seront ainsi plus à l'aise de participer et pourront contribuer à faire vivre aux filles une expérience positive et sécurisante. Qui plus est, on peut déterminer dans quelle mesure vous souhaitez structurer les autres activités quotidiennes du programme.

Les organismes devraient également penser à la façon d'organiser chaque séance. Outre le contenu, on peut instaurer des habitudes pour mieux se connaître et susciter la participation. Celles-ci peuvent prendre la forme de vérifications régulières, de comptes rendus, d'un journal de bord et d'une période consacrée à la



En faisant des comptes rendus ou en procédant à des vérifications à chaque séance, les filles savent qu'elles disposeront d'un espace à la fin de la rencontre pour exprimer leur préoccupation ou communiquer une nouvelle emballante au groupe. De même, les mentores ont besoin d'un temps et d'un espace désignés pour résoudre les problèmes.

réflexion.

Sur place, en milieu communautaire ou à l'école?

Parmi les personnes qui ont reçu une subvention de la Fondation canadienne des femmes pour mettre en place des groupes de mentorat pour filles, la plupart ont jugé utile de planifier la tenue des rencontres de mentorat sur place, dans les locaux de leur organisme. Cette façon de faire aide à assurer la sécurité des jeunes et constitue une solution idéale lorsqu'on travaille avec des mentores adolescentes. En offrant des rencontres de mentorat sur place, le personnel participe davantage et dans plusieurs cas, les parents peuvent s'y rendre plus facilement. Pour d'autres organismes, les rencontres se sont déroulées en milieu communautaire, où elles étaient axées sur des activités planifiées (p. ex., une partie de quilles, une sortie au cinéma) ou sur des tâches bénévoles. Ces exemples représentent davantage ce qui passe lorsque des femmes adultes agissent comme mentores.

Les rencontres de certains programmes de mentorat se tiennent à l'école. C'est monnaie courante dans les communautés rurales et il s'agit là d'une pratique très utile puisqu'elle élimine les déplacements et favorise l'accessibilité pour plusieurs filles qui autrement pourraient avoir des problèmes de transport. Si l'on choisit d'organiser les rencontres du programme dans une école, il faut établir un solide partenariat avec le personnel de cette école et s'assurer également que celle-ci peut fournir un espace pour le groupe qui soit sécurisant tant sur le plan physique et qu'émotif. Voir la section Collaborations et le segment Espaces sécurisants pour en savoir plus.

Plusieurs programmes conjuguent ces façons de faire, en offrant, dès le début, que leurs rencontres se déroulent à un endroit précis ou à l'école et en y ajoutant périodiquement des sorties et des activités.

Doit-on d'abord se réunir avec tout le groupe?

Dans plusieurs programmes, on invite tous les groupes de mentorat à se réunir lors d'un grand rassemblement pour amorcer la nouvelle série de rencontres. En regroupant au même endroit tous les petits groupes de mentorat qui ont été formés, on leur donne l'occasion de sentir un attachement à une communauté. Cet attachement peut se révéler utile lorsqu'on travaille avec des mentores adolescentes ou qu'on s'appuie sur un programme qui existe déjà et qui s'adresse à un groupe de filles pour instaurer le mentorat. Pendant ce rassemblement, des activités sont parfois faites en grand groupe pour briser la glace. On forme ensuite de plus petits groupes de mentorat en vue d'encourager la discussion et de nouer des liens. Pour le personnel, cette stratégie peut également se révéler utile. Puisque tout le monde se retrouve en un même lieu, il est ainsi plus facile de prendre les présences, de noter les absences et de tenir compte de ces dernières pour répartir les mentores au besoin.

Des rencontres en grand groupe peuvent aussi avoir lieu pendant le programme. Des activités spéciales ou des rassemblements sont organisés à différentes périodes (p. ex., mensuelles, trimestrielles) dans plusieurs programmes afin de nouer des liens dans le groupe et d'inciter les filles à sortir de leur groupe de mentorat, à établir d'autres relations et à élargir leur expérience. Ces activités peuvent avoir lieu sur place ou à d'autres endroits; elles ont normalement des incidences sur le budget et exigent que le personnel fasse des

heures supplémentaires.

Étape 3 : De quelle manière le personnel prendra-t-il part au programme?

En matière de mentorat pour filles, le rôle du personnel consiste surtout à coordonner les relations et les rassemblements avec les mentores. Ces dernières sont le plus souvent des bénévoles locales et ont la responsabilité d'interagir directement avec les filles. La participation du personnel peut varier. Ainsi, il peut participer activement, notamment lorsqu'il s'agit d'établir des relations et d'animer les rassemblements des groupes de mentorat ou se consacrer à quelques tâches (comme le soutien aux mentores et la surveillance des visites). Dans la plupart des programmes où l'on fait appel à de jeunes mentores (p. ex., des mentores adolescentes), on demandera à une employée d'être présente aux rencontres et de prendre en main l'animation globale.

Le rôle que joue le personnel dans le mentorat pour filles aura une incidence profonde sur le suivi continu, la supervision et le maintien en poste des mentores. Les organismes devraient consacrer beaucoup de temps à la définition de ce rôle. De plus, ils devraient le confier à une employée qui a la capacité manifeste de s'adapter et qui pourra le transformer à mesure que le programme prend forme. Puisque les filles et les mentores n'ont pas toutes les mêmes points forts, les mêmes besoins individuels et le même dynamisme, le rôle du personnel peut exiger qu'une attention différente soit accordée d'un groupe à l'autre.

Il faut se poser les questions suivantes au moment de déterminer de quelle manière l'équipe responsable gèrera le programme :

- Qui supervisera la mise en œuvre proprement dite le jour du programme?
- Quels sont les rôles et responsabilités du personnel lors de cette mise en œuvre?
- Quels sont les rôles et responsabilités des mentores lors de cette mise en œuvre?
- Quels sont les rôles et responsabilités des autres bénévoles (p. ex., préparation des collations)?

Étape 4 : Quel sera le ratio mentorées-mentore?

Le ratio optimal pour le mentorat de groupe a souvent fait l'objet de débats dans la littérature, et les travaux de recherche sont parfois arrivés à des chiffres contradictoires ou non concluants. Certaines études proposent le modèle d'une mentore pour quatre mentorées. Kuperminc et Thomason (2014) observent que « concernant le ratio mentor-jeune, nous convenons que des rapports plus grands que 1:4 risquent de devenir contreproductifs, mais nous affirmons qu'il faut poursuivre les travaux de recherche pour disposer de meilleures indications sur la question. » Il est possible que les groupes de taille plus importante « nuisent à la productivité » dans la mesure où la dynamique consiste essentiellement à passer d'une relation de mentorat à un programme de groupe. Si le groupe n'est pas concentré et ne parvient pas à nouer de solides liens entre les participantes, alors il n'y a pas de mentorat. Le ratio idéal est adapté au lieu et à la communauté et devrait représenter les besoins des filles, la convivialité des relations et l'objectif du

programme. De plus, il faudrait tenir compte de certains aspects logistiques, comme le nombre de mentores disponibles et la nature du contenu. Par exemple, certaines parties du contenu du programme exigent que l'on s'adresse à de plus petits groupes de manière intensive, surtout si l'on entreprend des activités plus complexes ou que l'on aborde des sujets difficiles.

Les relations de mentorat peuvent s'établir avec plus d'une mentore. Ainsi, le co-mentorat consiste généralement à jumeler deux mentores à un groupe de filles. Cette stratégie peut apporter une aide précieuse lorsqu'il s'agit de gérer des horaires très chargés et d'assurer l'assiduité des mentores. Si l'une des mentores de « l'équipe » tombe malade, est dans l'impossibilité de se présenter ou se retire du programme, les filles ne subiront pas autant de perturbations dans le groupe de mentorat si l'autre mentore avec qui elles sont jumelées continue d'être présente. De plus, cette façon de faire peut se révéler fort utile pour faciliter le développement du leadership chez les mentores. Dans certains programmes, on choisit de réunir des mentores « novices » et « expérimentées » afin d'assurer la formation de la relève; les mentores plus jeunes peuvent ainsi apprendre de leurs aînées.

Étape 5 : À quoi le budget ressemblera-t-il?

Dans chaque programme, les besoins des filles détermineront en grande partie un ratio efficace. Ainsi, un programme dans lequel on retrouve des filles qui doivent franchir de nombreux obstacles pour établir une relation doit être adapté à un groupe de plus petite taille. Cette solution peut également convenir aux groupes où des problèmes de comportement et de grandes difficultés se répercutent sur la dynamique du groupe. Soulignons également l'importance de tenir compte des besoins des mentores, surtout lorsqu'elles travaillent avec des filles plus âgées qui agissent aussi comme mentores.



Selon le rapport d'évaluation de la Fondation canadienne des femmes (2014), les mentores et les mentorées qui ont pris part à des programmes de mentorat de groupe pour filles ont constaté l'importance d'avoir de plus petits groupes, car cela permettait de passer plus de temps avec les mentores. Bien que ces programmes de mentorat soient axés sur la dynamique de groupe et ses nombreux avantages, elles étaient d'avis qu'un accès individualisé à leur mentore leur apportait davantage.



Il ne faut pas oublier si vous envisagez d'adopter cette formule qu'il y a d'autres facteurs à considérer et des difficultés à prévoir. Par exemple, vous introduisez ainsi un autre niveau de jumelage et une autre relation qui doit être soutenue et supervisée. Les mentores peuvent également vivre des conflits, surtout si les mentores jumelées ont un style différent de leadership. On doit être stratégique dans les choix au moment de jumeler les mentores pour les programmes puisqu'elles auront à travailler en collaboration l'une avec l'autre. La personnalité, le style de leadership, le niveau de compétence et l'expérience sont tous des facteurs à considérer.

Au moment de déterminer le ratio mentore-mentorée, il peut s'avérer utile et constructif de faire preuve de souplesse par rapport à ce nombre. La priorité devrait être accordée à la création d'une dynamique de groupe positive et au tissage de liens dans le groupe plutôt qu'au respect d'un ratio prédéterminé. Parfois, le groupe fonctionne mieux si l'on ajoute ou l'on retire une fille. Dans d'autres cas, le fait d'avoir recours aux services de deux mentores peut être plus profitable que si l'on se contentait d'une seule. Il est préférable que vous conceviez le ratio comme une ligne directrice que vous pouvez adapter, le cas échéant, aux filles avec lesquelles vous travaillez.

À noter : ces ratios n'incluent pas les membres du personnel. Les employées concentreront probablement leurs efforts sur la logistique et l'efficacité du programme et n'auront pas le temps d'accorder de l'attention à la tâche essentielle d'établir des liens.



Il ne faut jamais sous-estimer le pouvoir de la nourriture! Offrir des aliments constitue une excellente façon d'encourager la participation tout en comblant un besoin pour plusieurs filles. On ne doit pas oublier de prévoir dans le budget suffisamment de nourriture, en proposant des aliments sains qui tiennent compte des restrictions alimentaires. Le moment de la journée où se déroulent les rencontres peut avoir une incidence sur la quantité de nourriture à prévoir dans le budget. Par exemple, si elles ont lieu à l'heure du midi ou tout de suite après l'école, on doit s'attendre à ce que les filles arrivent avec l'estomac dans les talons!

Planification de la logistique des rencontres

Le programme devrait être adapté à la communauté à qui il s'adresse ainsi qu'à ses besoins, à ses objectifs et à ses ressources. On trouvera ci-dessous une liste de facteurs et de questions qui aideront à déterminer à quoi ressemblera le projet sur le terrain.

Participation au programme

Dès le départ, il est primordial de déterminer le moment où les filles pourront se joindre au programme et le nombre d'entre elles qui pourront y participer. Prenez le temps de réfléchir aux points suivants :

S'agira-t-il d'un groupe ouvert (qui permet aux filles de s'inscrire à tout moment) ou d'un groupe fermé (les mêmes participantes pour toute la durée du programme)?

- Les deux formules comportent des avantages et des inconvénients. Dans un groupe ouvert, on peut accepter les nouvelles membres tout au long de l'année; on a ainsi la possibilité d'enrichir le programme après la date de début initiale et au-delà de la portée déterminée au départ. Si l'on opte pour la formule du groupe fermé, il faudra penser à une marche à suivre pour intégrer les nouvelles venues, l'effet de leur arrivée sur les participantes actuelles et la meilleure manière de soutenir les relations de mentorat afin que celles-ci se tissent et s'épanouissent alors que les filles font leur entrée dans le programme à différents moments. Puisque la composition demeure la même dans un groupe fermé, les participantes peuvent entretenir des relations plus étroites.

Combien de participantes prendront part au programme?

- Le nombre de participantes peut dépendre de la portée du programme, des ressources disponibles, de l'espace auquel on a accès, de la taille de la communauté, du ratio mentore-mentorée choisi et de plusieurs autres variables.

Durée du programme

La durée du programme et la fréquence des rencontres figurent parmi les facteurs cruciaux qu'il faut déterminer. On ne doit pas perdre de vue les éléments suivants :

À quelle fréquence les participantes se réuniront-elles? Combien de temps durera chaque rencontre?

- Certains programmes de mentorat pour filles proposent des rencontres hebdomadaires d'une heure ou deux. D'autres tiennent des réunions de deux heures toutes les deux semaines. La fréquence des visites dépend de la disponibilité du lieu de rencontre, des participantes, du personnel du programme et d'autres variables.
- Un dialogue constant aide les filles à établir un lien de confiance avec leur mentore en plus d'instaurer une dynamique de groupe. Certains programmes en régions rurales, ou ceux qui ont un accès limité à des locaux, utilisent la technologie pour entretenir la communication entre les rencontres. Par exemple, des courriels sont envoyés toutes les semaines entre les mentores et les mentorées ou une page Facebook fermée est mise à la disposition de celles-ci. Le personnel du programme surveille de près ces moyens de communication.

- Dans certains programmes, on prévoit une demi-heure supplémentaire soit avant l'arrivée des mentorées ou après leur départ pour s'occuper de la préparation ou pour faire le point avec les mentores. Il s'agit là d'une excellente occasion pour offrir du soutien supplémentaire aux mentores et les écouter.

Combien de temps durera le programme? Un semestre? Une année scolaire? Une année civile complète? Deux années civiles complètes?

- En règle générale, les travaux de recherche dans le domaine suggèrent que plus une relation de mentorat dure longtemps, plus elle est efficace. Les programmes de mentorat de groupe pour filles devraient viser une relation d'au moins un an. Les filles peuvent ainsi nouer des liens plus solides qui auront une incidence plus marquée.
- Il n'est pas rare qu'on collabore avec l'école dans les programmes de mentorat de groupe pour filles et que par la suite, ceux-ci se déroulent pendant l'année scolaire. En pareil cas, il faut penser aux moyens de faciliter les rencontres et de poursuivre les relations durant les mois d'été. Bien que cette saison puisse occasionner des conflits d'horaire en raison des vacances et des camps, dans certains programmes, on a choisi d'inclure de grands rassemblements, comme des pique-niques ou des sorties, ou encore de se servir de la technologie pour entretenir la communication quand l'éloignement empêche de se rencontrer.

Séances du programme

Au moment de se poser les questions suivantes, il ne faut pas perdre de vue la population unique qui est visée par le programme ni les filles qui y prendront part :

Pour les filles, quel est le meilleur moment pour participer aux rencontres?

- Il faudrait tenir compte du transport, des horaires communautaires, de la disponibilité des locaux et de l'emploi du temps des parents. Comme possibilités, mentionnons tout de suite après la fin des cours ou durant l'heure du midi.

Pour les mentores, quel est le meilleur moment pour participer aux rencontres?

- Le choix du moment dépendra en grande partie des mentores à qui on souhaite faire appel pour le programme. Si on travaille avec des élèves, il faut tenir compte des horaires de l'école; si on collabore avec des adultes, leurs autres engagements entreront en ligne de compte.

Est-ce que des formations, des réunions distinctes et des suivis seront organisés pour les mentores?

- De temps devrait être prévu à l'extérieur des rencontres des groupes jumelés de mentorat. Ce qui donne de meilleurs résultats, c'est de réunir les mentores tout de suite après leurs rencontres avec les filles dans le même local où celles-ci ont eu lieu.

Que feront-elles quand elles se réuniront?

- Les possibilités sont illimitées! Voir la sous-section **Activités de planification** pour les points à prendre en compte.

Faut-il planifier les réunions longtemps d'avance?

- Établira-t-on un calendrier indiquant les sujets à aborder et les activités prévues ou les déterminera-t-on au fur et à mesure? Dans certains programmes, on décide d'inscrire au calendrier les points à aborder et les activités de sorte que les mentores connaissent les sujets qui seront discutés chaque semaine. Dans d'autres programmes, on détermine les activités et les sujets de semaine en semaine, souvent selon les problèmes qui sont survenus à la rencontre de mentorat et qui ont été soulevés lors de la discussion de la semaine précédente. En appliquant une certaine souplesse au fonctionnement des programmes, ces derniers accordent davantage de place aux filles. De cette façon, les filles disposent d'un espace pour s'exprimer sur leur expérience de mentorat. Les mentores peuvent également profiter d'un plus grand nombre d'occasions pour exercer leur leadership et jouer un rôle actif dans la planification.

Comment rendre les activités des séances intéressantes et stimulantes de manière à motiver les filles et à les inciter à participer?

- Voir la sous-section **Planification des activités** pour avoir des idées et connaître les points à prendre en considération.

Quels sont les ressources ou le matériel dont on a besoin pour préparer les séances?

- Le personnel ou les mentores, ou une combinaison des deux, s'occupent de préparer le matériel.
- Le choix de personnes qui seront chargées de la préparation dépendra d'un certain nombre de facteurs, notamment le temps du personnel qui est imparti au soutien des groupes de mentorat, l'expérience des mentores et le fait qu'un des objectifs du programme consiste à développer les compétences en leadership des mentores.

Fournirez-vous une collation ou un repas durant le programme?

- Cela dépendra de la population visée par le programme, du moment et de la durée des rencontres et des ressources disponibles. La nourriture devient un élément particulièrement important si les séances du programme se déroulent à l'heure d'un repas ou après l'école. Des filles bien nourries participent mieux durant la séance, d'où l'importance de s'assurer que c'est le cas dans les communautés où l'accès à la nourriture constitue un problème.

Site du programme

Lorsqu'il s'agit de trouver un endroit qui répond aux besoins de sécurité des filles de la communauté et de planifier des séances en tenant compte de l'emploi du temps de celles-ci, il faut se poser les questions suivantes :

Comment s'assurer que le programme se déroule dans un endroit sécurisant et accessible?

- Lorsqu'on élabore un programme de mentorat de groupe pour filles, le choix du lieu revêt une importance capitale puisque celui-ci doit être sécurisant et accessible. Voir la section **Espaces sécurisants ci-dessous** pour des instructions plus détaillées sur la création d'espaces sécurisants.

À quel endroit se déroulera le programme?

- Est-ce que l'organisation ou le groupe dispose d'un local approprié? Est-ce qu'il y a un espace dans une école, une université, un collège, un centre communautaire ou un organisme jeunesse qui peut être utilisé?

À quel endroit peuvent avoir lieu les rencontres de sorte que les filles puissent y participer facilement?

- Est-ce que le lieu de rencontre est suffisamment grand pour accueillir toutes les filles du groupe? Est-il sécurisant? Offre-t-il une certaine intimité?

Est-ce que les participantes ont des contraintes de transport? Comment peut-on les gérer?

- Comment les participantes se rendront-elles au lieu de rencontre du programme et en reviendront-elles? Peut-on louer un autobus ou un taxi? Peut-on les conduire au lieu de rencontre? Est-ce que les parents se chargeront du transport? Peuvent-elles s'y rendre à pied? Quelles sont les questions de responsabilité qui seront liées à l'une ou l'autre de ces options?

Création d'un espace sécurisant

Les mentorées auront de meilleures chances d'apprendre et de s'épanouir dans un espace sécurisant - un espace où elles se sentent en sécurité tant sur le plan physique qu'émotif. Bien que l'environnement physique où se déroulent les rencontres y soit pour quelque chose, il ne faut pas négliger le leadership et les compétences du personnel et des mentores lorsqu'il s'agit de régler des questions délicates tout en veillant à ce que les échanges soient toujours basés sur le respect et l'inclusion. Les participantes doivent sentir qu'elles peuvent faire preuve d'ouverture et d'honnêteté lorsqu'elles expriment leurs sentiments et leurs opinions. Il faut se pencher sur plusieurs éléments à prendre en considération lorsqu'on souhaite créer un espace sécurisant pour les filles. Mentionnons notamment :

Assurer la sécurité physique

- Pour toutes les participantes, y compris les mentorées, les mentores, les autres employées et les animatrices, il doit être clair que le local utilisé est un endroit réservé aux filles et aux femmes uniquement (au moins pendant la durée du programme).
- Le site du programme est central et facilement accessible à toutes les participantes.
- Le lieu de rencontre est un endroit sûr.
- Il faut penser à la façon dont les participantes se rendront aux rencontres et en reviendront en toute sécurité. Par exemple, si les participantes rentrent chez elles à pied, quelle heure conviendrait le mieux pour le début et la fin des réunions afin que leur retour se fasse en toute sécurité? Quelles mesures doivent être prises pour s'assurer qu'elles effectuent les déplacements entre leur domicile et le lieu de rencontre sans craindre pour leur sécurité?



Pour créer un espace sécurisant, on peut inviter les filles à participer à l'établissement de lignes de conduite ou de règles pour le groupe. Ces lignes de conduite et ces règles peuvent être passées en revue régulièrement et modifiées à mesure que se présenteront de nouveaux problèmes.

Parmi les points à aborder dans les lignes de conduite, il y a notamment :

- Respecter la confidentialité
- Ranger son téléphone cellulaire ou le mettre en mode silencieux
- Prendre la parole lorsque c'est son tour; écouter lorsque c'est son tour
- Interdire l'homophobie, la transphobie, le racisme ou le sexisme

Veiller à la sécurité personnelle lors des échanges et des discussions

- Les filles sentent qu'elles peuvent confier leurs expériences, leur histoire, leurs points forts et leurs difficultés au groupe si leurs pairs et mentores écoutent et respectent la confidentialité. Les mentores, les autres bénévoles et les employées peuvent jouer un rôle important en montrant comment faire et en encadrant les échanges.
- La confidentialité est expliquée, adoptée et maintenue tout au long des rencontres du groupe. Les

participantes comprennent que ce qu'elles disent, ainsi que les propos de leurs mentores et de leurs pairs, n'est pas divulgué à l'extérieur du groupe, sauf si une personne est en danger.

- Les limites et les règles de base sont clairement établies par les mentores, les employées et les mentorées. Ces dernières les comprennent et se les approprient.
- Lorsqu'elles sont définies en groupe, les lignes de conduite peuvent prévenir les commentaires méprisants et encourager le développement des compétences en matière de communication, de résolution de problèmes et de règlement de conflits. On élabore ensemble ces lignes de conduite et on détermine la façon dont elles seront appliquées. On affiche les lignes de conduite dans un endroit visible durant chaque séance.
- On demande aux participantes de respecter ces normes qui ont été spécialement conçues pour elles.

Faire en sorte que l'expérience soit accessible et inclusive

- Le programme est accessible, et ce, peu importe les capacités, la situation économique, la variance du genre, l'orientation sexuelle ou la culture.
- Il faut tenir compte des différences des filles, notamment, de leurs capacités, de leur race, de leur appartenance religieuse, de leur statut socioéconomique, de leur identité de genre et de leur orientation sexuelle lorsqu'on planifie des activités et qu'on anime des discussions.
- Les filles doivent sentir que l'espace leur appartient. Si possible, on installe des affiches et des photos sur les murs et on offre des occasions aux filles de s'approprier l'espace en le décorant, même si l'on doit enlever les décorations entre les séances.
- Les filles sont libres de participer ou non à une activité ou à une discussion.
- On crée un espace où règne l'équité sexuelle. On essaie de supprimer les stéréotypes dans son milieu : en passant par les affiches que l'on installe jusqu'au langage utilisé lors des rencontres.
- On s'assure que le programme crée un espace qui respecte la diversité et accorde une place à toutes les expressions sexuelles.



Il peut devenir plus difficile de créer et de maintenir un espace sécurisant lorsqu'on s'associe à d'autres organismes ou écoles, ou encore de le gérer ou de le préserver lorsqu'on organise des rencontres dans d'autres endroits. Toutefois, il faut établir des politiques avec les partenaires pour s'assurer que les exigences en matière d'espace sécurisant sont respectées. Par exemple, les règlements d'une école ou d'un organisme devraient correspondre à la vision du programme.



« Plusieurs mentorées se montrent extrêmement susceptibles lorsqu'il s'agit de parler devant les autres. Dans les programmes, on devrait former les mentores à ne jamais forcer une jeune personne à s'exprimer ou à participer. »

- Sherk, 2006.

Certaines des suggestions énumérées dans la section précédente peuvent être d'une grande utilité pour guider les filles au moment où elles s'approprient l'espace, notamment en les encourageant à installer des décorations à chaque séance ou en déplaçant les chaises pour former un cercle. Ainsi, vous devez réfléchir à l'avance sur la façon dont vous procéderez pour aménager un « espace sécurisant » lorsque vous vous déplacez dans la communauté. Parfois, vous n'aurez pas de contrôle sur l'espace physique, mais vous pourrez toujours exercer une certaine influence sur le groupe. La première étape consiste à rappeler aux filles que les règles concernant la sécurité personnelle et l'inclusion continuent de s'appliquer. De plus, vous devez déterminer l'endroit où vous rendre et les mesures à prendre si elles se perdent ou ne se sentent pas en sécurité. Un système de jumelage (buddy system) peut être très utile dans ce contexte.

La création d'un espace sécurisant implique parfois un processus long et difficile. Il faut constamment maintenir cet espace. En réalité, ce que l'on parvient à faire à certains moments, c'est d'aménager des endroits plus sûrs. En plus de faire preuve de bienveillance, les groupes doivent également demeurer vigilants et effectuer assidûment des vérifications. Pour en savoir plus sur les mesures à prendre lorsqu'il devient difficile de créer un espace sécurisant, consultez la section **Gestion de la dynamique de groupe**.

Planification des activités

Afin d'avoir un meilleur taux de participation, les réunions devraient être organisées régulièrement et annoncées d'avance. De plus, les activités et les discussions devraient reposer sur les points forts et les passions des participantes. Ainsi, elles devraient intéresser les participantes en plus d'être inclusives et amusantes. Bien qu'il soit important de mettre sur pied le programme et d'organiser des activités, il ne faut pas oublier que l'accent devrait être mis sur le soutien à la relation de mentorat. Les activités ne sont qu'une façon de le faire.

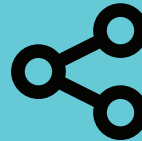
Lorsqu'on élabore un programme, il faut toujours réfléchir aux pratiques exemplaires. Celles s'appliquant aux programmes de mentorat pour les jeunes ont été présentées dans cette trousse. En plus des aspects à considérer qui ont été énumérés dans cette section, il est conseillé de mettre en œuvre les pratiques exemplaires de la Fondation canadienne des femmes (2014) lors de l'élaboration et de l'exécution du programme. Cette fondation s'est donné pour mission d'évaluer et de continuer d'améliorer les programmes de soutien qui cadrent avec les pratiques exemplaires lorsqu'il s'agit de travailler avec les filles. Lors de sondages, de groupes de discussions et d'entrevues, les filles, les parents et les organisatrices ont eu l'occasion de déterminer les éléments essentiels qui aident à favoriser la réussite des programmes pour les filles.

Ces pratiques exemplaires font en sorte que les programmes intègrent les points forts des filles, célèbrent la diversité et établissent des conditions pour que les expériences en groupe soient sécurisantes, accessibles et inclusives :

- Tout programme devrait tenir explicitement compte de l'équité entre les sexes.
- Les programmes devraient se fonder sur les actifs et adopter une approche positive.
- Ils devraient être axés sur les filles et pilotés par elles.
- Ils devraient être interactifs et amusants.
- Ils devraient offrir un espace sécurisant et accueillant aux filles.
- Ils devraient être accessibles et éliminer tout obstacle qui nuit à la participation.

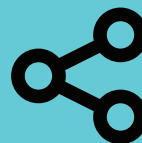
Ils devraient célébrer et respecter la diversité des filles, y compris toutes les personnes qui s'identifient au sexe féminin.

Le personnel du programme, les mentores et les mentorées peuvent planifier les activités. Celles auxquelles les groupes de mentorat participeront dépendront des participantes et des objectifs du programme. Au début, il faut souvent animer et structurer davantage les activités tandis que les



« L'autonomisation des filles et l'investissement dans les filles... sont cruciaux pour briser l'engrenage de la discrimination et la violence et... cette autonomisation nécessite la participation active des intéressées au processus de prise de décision »

- Nations Unies (2011)



« Sans possibilité d'échanger sur ce qui se passe dans leur vie, les séances de mentorat de groupe pourraient devenir ni plus ni moins qu'un autre programme rempli d'activités. »

- Sherk (2006)

participantes apprennent à se connaître. Vous trouverez ci-dessous certains conseils pour planifier des activités inclusives, amusantes et orientées vers les filles.

Créer un espace où les filles peuvent s'exprimer et prendre des décisions

- Offrez aux mentorées l'occasion de faire part de leurs commentaires sur les activités. Orientez les discussions et les activités de manière à ce qu'elles soient des plus utiles et intéressantes pour elles.
- Faites un compte rendu après les activités et les séances afin d'aider les filles à réfléchir sur leur expérience, à mettre en commun leurs connaissances et à intégrer ce qu'elles ont appris.
- Donnez aux liens le temps de se tisser. Accordez du temps aux participantes pour qu'elles puissent échanger sur leur vie et leurs expériences.
- Offrez à toutes les participantes l'occasion d'assumer un rôle de premier plan et encouragez-les à le faire. Il pourrait s'agir d'aider à concevoir ou à diriger une activité, de mener une discussion, de préparer une collation ou de se charger d'aménager l'espace et de replacer la salle.
- Faites participer les filles aux décisions concernant le programme et laissez-les en prendre la responsabilité de sorte que leurs besoins particuliers et leurs goûts soient satisfaits.

Gérer la dynamique de groupe et célébrer

- On s'assure que les mentores sont justes et qu'elles traitent toutes les filles équitablement. Ces dernières auront ainsi l'impression de faire partie du groupe.
- Mettez en évidence les centres d'intérêt qu'ont en commun les filles et soulignez-en la valeur. En même temps, le caractère unique de chaque personne devrait être célébré et valorisé.
- Gérez les commentaires des filles afin de vous assurer que les sujets ou les activités conviennent à



Dans certains programmes de groupes qui s'adressent aux filles, on commence la visite en utilisant un bâton de parole, comme dans certaines communautés autochtones. Le bâton circule entre les membres afin d'échanger sur ce qui s'est passé depuis leur dernière rencontre et de dire ce qu'ils pensent.

« Un bâton de parole est un outil très spécial qui nous donne le courage de dire la vérité et le pouvoir de parler avec notre cœur. C'est un symbole de respect pour la pensée, les récits et les histoires personnelles de chaque membre qui participe au cercle. Lorsqu'une personne tient le bâton dans un cercle de partage, elle parle avec son cœur sans être interrompue. Les autres membres du cercle écoutent respectueusement la personne qui parle et comprennent son message. Chaque membre du cercle a une chance de tenir le bâton de parole et d'exprimer ses pensées et ses sentiments. Si en recevant le bâton de parole, la personne choisit de ne rien dire, elle le passe avec respect à son voisin jusqu'à ce que l'objet ait fait le tour de tout le monde. »

- Raven Speaks, n.d.

l'ensemble du groupe. Veillez à ce que toutes les filles puissent participer aux activités.

- Prenez le temps de connaître les filles en vue de pouvoir adapter les activités à leurs centres d'intérêt et à leur personnalité. Participez à la dynamique de groupe.

Faire en sorte que les activités constituent une expérience positive et inclusive

- Réglez un conflit dès qu'il survient. Aidez les filles à prendre l'initiative de résoudre les problèmes.
- Si des collations ou des repas sont offerts, vérifiez s'il y a des restrictions alimentaires ou d'autres problèmes de santé dont il faut tenir compte.
- Rendez les séances intéressantes en organisant une sortie éducative, en employant des manières originales d'exprimer des idées et en invitant des conférencières pour transmettre des connaissances particulières.
- Planifiez des visites et fixez des objectifs réalisables.

Ce ne sont pas les idées qui manquent pour les activités de groupe et les discussions. Si la responsabilité de planifier les activités incombe aux mentores, on leur transmet les conseils mentionnés précédemment. Parmi l'éventail de sujets et d'activités, mentionnons : les médias sociaux, la sécurité, l'intimidation, les relations saines, le développement positif des jeunes, les femmes en STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques), etc. Il est possible d'obtenir en ligne plusieurs guides et ressources à l'intention des mentores, des parents et des programmes jeunesse.

Tenir compte des différents modes d'apprentissage

Dans le but de mieux répondre aux divers besoins des filles, il convient de faire appel à différents modes d'apprentissage. Une pratique exemplaire consiste à diversifier les formes d'apprentissage dans le programme et à réfléchir sur les stratégies qui conviennent le mieux aux différents styles d'apprentissage. Les huit intelligences ordonnent les différentes sortes d'aptitudes que nous possédons tous. Nous devrions créer du contenu et des programmes qui tirent parti de ces huit domaines de sorte que chaque fille dispose d'une base pour exploiter ses talents et utiliser ses compétences. On peut envisager de faire passer le test aux filles au début du programme afin de déterminer les différentes formes d'intelligence et les différents talents que l'on retrouve dans la salle.

Mode d'apprentissage	Description	Stratégies d'apprentissage
Verbal/ linguistique	<p>Vous comprenez le monde par l'entremise du langage et vous savez utiliser les mots de façon efficace en parlant ou en écrivant. Lorsque vous faites des jeux de mots et que vous racontez des histoires, vous démontrez cette forme d'intelligence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • lisez le matériel avant d'aller aux cours • prenez des notes de ce que vous entendez et lisez • décrivez ce que vous avez appris à d'autres personnes • écoutez ce que d'autres personnes ont appris • écrivez les étapes/directives d'une procédure ou d'une expérience • utilisez des mots croisés, des jeux de mots et des conversations imaginaires pour vous aider à vous souvenir de ce que vous avez appris • utilisez vos connaissances verbales/ linguistiques pour vous aider à étudier. Par exemple, si vous suivez un cours de musique, composez une histoire en fonction de ce que vous entendez
Logique/ mathématique	<p>Vous appréciez les relations abstraites et vous pouvez utiliser les chiffres de façon efficace. Lorsque vous jouez avec les statistiques et analysez les composantes d'un problème, vous démontrez cette forme d'intelligence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • prenez des notes sous forme de plan • classez par ordre d'importances les différents éléments d'information • structurez l'information dans différentes catégories pour vous aider à la mémoriser • utilisez votre logique pour prédire les résultats en fonction de votre connaissance du passé • déterminez la marche à suivre pour accomplir une tâche • établissez des tableaux d'objectifs • utilisez vos compétences en logique/ mathématique pour vous aider à étudier. Par exemple, si vous apprenez des choses au sujet de la Terre, cherchez les relations de cause à effet entre les événements géologiques

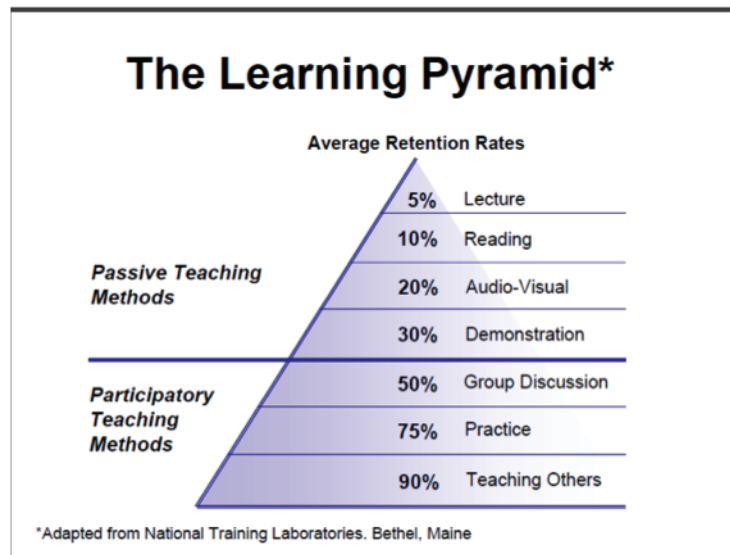
Mode d'apprentissage	Description	Stratégies d'apprentissage
Visuel/ spatial	<p>Vous êtes capable de percevoir l'information visuelle/spatiale et vous pouvez faire de bonnes représentations mentales. Lorsque vous griffonnez, vous démontrez cette forme d'intelligence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • utilisez les éléments visuels de votre situation d'apprentissage (images, formes, dessins, couleurs) pour vous aider à mémoriser ce que vous avez appris • faites-vous une image mentale de ce qu'on vous a dit • utilisez des marqueurs pour faire ressortir le texte important • lorsque vous prenez des notes de ce que vous entendez et lisez, utilisez des images et des mots • dessinez des diagrammes, des graphiques et des modèles pour vous décrire/vous expliquer des choses • étudiez des sujets visuels/spatiaux. Par exemple, si vous étudiez une culture, rédigez un texte dans lequel vous présentez son art et ses peintures
Interpersonnel	<p>Vous pouvez reconnaître et comprendre les motivations et les sentiments des autres. Lorsque vous aimez faire partie d'une équipe ou d'un groupe, vous démontrez cette forme d'intelligence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • essayez de faire partie d'un groupe d'apprentissage où vous pourrez interagir avec les autres • utilisez votre connaissance des autres pour vous aider à mieux participer dans une équipe • tenez compte des sentiments des autres lorsque vous posez des questions et écoutez • expliquez ce que vous avez appris à d'autres personnes • soyez sensible aux besoins et désirs de votre enseignant ou instructeur - vous serez mieux en mesure de prédire ses attentes à l'égard des compositions et des examens • étudiez des sujets qui portent sur les relations interpersonnelles. Par exemple, si vous étudiez l'histoire, rédigez une composition dans laquelle vous incarnez un personnage historique

Mode d'apprentissage	Description	Stratégies d'apprentissage
Intrapersonnel	<p>Vous pouvez cerner vos propres sentiments, vous faire des modèles mentaux exacts de vous-même et vous appuyer sur ces modèles pour prendre des décisions au sujet de votre vie. Lorsque vous pouvez miser sur vos forces et que vous connaissez vos faiblesses, vous affichez cette forme d'intelligence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • lorsque vous apprenez, essayez de déterminer votre façon de penser et évaluez-en les avantages • lorsque vous êtes en situation d'apprentissage, prenez note de votre état affectif et évaluez de quelle façon cela vous aide/vous inhibe • servez-vous de votre capacité d'aller « en vous » pour relaxer lorsque vous êtes entouré de bruit et d'activité • évaluez vos forces personnelles en ce qui a trait à différents sujets • reliez des concepts à votre vie et essayez de comprendre quels sentiments ils suscitent en vous • étudiez des sujets qui portent sur la perception intrapersonnelle. Par exemple, si vous étudiez l'histoire, analysez l'effet des styles décisionnels des dirigeants
Corporel/ kinesthésique	<p>Vous utilisez la totalité ou une partie de votre corps pour créer des produits ou régler des problèmes. Lorsque vous aimez le sport et la danse, vous possédez cette forme d'intelligence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • cherchez des façons d'apprendre par l'expérience pratique • mimez la signification de ce que vous apprenez • reliez des mouvements, des gestes et des expressions faciales à différents sujets d'information • utilisez des jeux, le mime et des simulations pour mieux comprendre et vous aider à mémoriser ce que vous avez appris • informez-vous au sujet des méthodes de rétroaction biologique pour mieux comprendre votre façon d'apprendre • utilisez votre intelligence corporelle/ kinesthésique dans vos études. Par exemple, si vous apprenez les mathématiques, utilisez différentes parties de votre corps comme outils de mesure.

Mode d'apprentissage	Description	Stratégies d'apprentissage
Musical	Vous pouvez créer, communiquer et comprendre des significations associées à des sons. Lorsque vous distinguez les sons et suivez un rythme, vous affichez cette forme d'intelligence.	<ul style="list-style-type: none"> • associez l'ambiance d'une musique à différents sujets d'étude • faites des sons que vous pourrez relier à des éléments de connaissance pour mieux les mémoriser • créez des chansons et des rythmes pour les sujets que vous étudiez • utilisez la musique pour vous aider à relaxer • étudiez des sujets musicaux. Par exemple, si vous étudiez une culture, demandez à l'enseignant si vous pouvez rédiger un texte sur sa musique.
Naturaliste	Vous pouvez distinguer, classifier et utiliser les caractéristiques de votre environnement personnel. Par exemple, si vous collectionnez des choses comme des timbres, des films ou des enregistrements musicaux, vous affichez cette forme d'intelligence.	<ul style="list-style-type: none"> • lorsque vous prenez des notes de ce que vous entendez et lisez, dessinez votre environnement • reliez ce que vous apprenez à des modèles de votre environnement • servez-vous de votre capacité de « collectionner » pour vous aider à classer et à structurer les idées/concepts que vous apprenez • si la nature est une partie importante de votre environnement, étudiez dans un environnement naturel ou mettez des plantes dans votre bureau d'étude • dans vos études, donnez des exemples de votre environnement. Par exemple, si vous étudiez la littérature et que vous travaillez dans un atelier de carrosserie, demandez à l'enseignant si vous pouvez composer un poème ou un roman sur l'automobile.

- Tableau adapté de Service Canada, www.jobsetc.gc.ca

Il est également important de réfléchir aux façons les plus efficaces d'apprendre de l'information de participer aux activités.



<http://thepeakperformancecenter.com/educational-learning/learning/principles-of-learning/learning-pyramid/>

Description des approches en matière d'activités et exemples d'activités

La liste suivante donne quelques exemples d'approches en matière d'activités tout en présentant les aspects s'y rattachant. À noter : cette liste n'inclut pas toutes les catégories et ne propose que quelques secteurs à découvrir. Certaines approches sont utilisées seules, tandis que dans les programmes, on en combine d'autres.



Les **activités thématiques** portent sur des thèmes ou des sujets particuliers; elles peuvent être planifiées au préalable ou dirigées par les filles ou avoir pour objet leurs centres d'intérêt. Dans certains programmes, on commence par une discussion, un exercice ou un apprentissage qui se fait en grand groupe. On s'arrête, puis on explore le sujet en poursuivant la discussion en petits groupes et en procédant à des applications concrètes.

Les organisatrices ont ainsi la possibilité d'aborder des thèmes précis, ce qui peut contribuer à rendre l'apprentissage stimulant et applicable. Lorsqu'un élément portant sur l'équité entre les sexes est amené dans une discussion spontanée, l'activité thématique peut offrir aux filles un espace pour apprendre à s'exprimer, se forger une opinion et réfléchir ouvertement sur leur expérience.

Pour les **activités basées sur un curriculum**, servez-vous d'un guide des séances pendant la durée du programme; ce guide a été élaboré au préalable. En règle générale, les séances sont organisées de manière progressive en vue d'atteindre un objectif d'apprentissage. Le curriculum peut explorer principalement une dimension d'apprentissage ou aborder un certain nombre de thèmes importants. Toutefois, un objectif devrait être défini et le curriculum devrait être déterminé à l'avance de manière à atteindre cet objectif. Bien que cette structure puisse s'avérer utile, elle peut également limiter la place qui est accordée aux filles dans les programmes de mentorat. On ne doit pas oublier de leur laisser de l'espace en allouant du temps chaque semaine à des discussions et à des séances orientées vers les filles qui auront été déterminées par celles-ci.

Dans certains programmes de mentorat de groupe pour filles, on se sert du **travail d'équipe axé sur un objectif** en vue d'atteindre un objectif à long terme sans recourir à un curriculum officiel. Il s'agit habituellement d'un projet de grande envergure, d'une collaboration artistique ou d'une activité communautaire où il ne manque pas d'occasion de se perfectionner dans la poursuite de l'objectif final. Par ailleurs, l'objectif en question devrait comporter plusieurs volets de sorte que les filles puissent collaborer en vue de l'atteindre. Elles auront ainsi tout l'espace pour exploiter leurs compétences, leurs talents et leurs centres d'intérêt. Accordez-leur également de la place pour qu'elles puissent diriger ce processus. La planification et les activités devraient se faire au sein de plus petits groupes de mentorat de manière à nouer des relations et à entreprendre plus facilement des discussions.

On s'adresse souvent au **grand groupe avant de le diviser en plus petits groupes** lors des autres

activités présentées précédemment. Cela permet d'organiser les séances selon deux activités importantes : une première activité ou une discussion avec tout le groupe, puis une activité ou une discussion sur le même thème en plus petits groupes. On se dote ainsi d'une structure tout en laissant de la place aux filles pour diriger la plus petite discussion. Cette façon de faire fournit l'occasion de planifier des sujets précis et des thèmes d'apprentissage tout en facilitant le tissage de relations fluides à l'intérieur des groupes jumelés de mentorat.

Les **sorties en milieu communautaire** ont lieu à l'extérieur et dans la localité. En règle générale, elles consistent en activités externes, par exemple jouer aux quilles ou aller au cinéma, mais peuvent également comprendre du travail communautaire. Il faut accorder une plus grande attention aux questions de sécurité des jeunes, de responsabilité et de sélection pour ces activités. Puisque, normalement, le personnel ne peut pas prendre part à toutes les sorties des petits groupes de mentorat, les mentores assument une responsabilité importante pour les filles. Par conséquent, ce sont habituellement les mentores adultes qui participent aux sorties.

Ces approches peuvent constituer un ensemble homogène. Toutefois, il est courant d'opter pour une approche mixte qui peut servir de très bon complément. Enfin, ces approches seront d'une grande utilité pour alimenter et élaborer le contenu du programme.

Il ne faut pas oublier que le succès de certaines activités repose sur plusieurs facteurs et est souvent attribuable aux filles qui composent le groupe. Ce qui fonctionne pour un groupe de mentores et de filles ne sera peut-être pas bien reçu par un autre. Il ne faut pas hésiter à adapter et à essayer différentes approches pour trouver ce qui intéresse chacun des groupes et ce qui sera bien accueilli.

Rôle de la famille et des parents ou tuteurs

Les travaux de recherche sur les relations de mentorat ont démontré que celles-ci sont plus solides lorsque les parents les soutiennent et y participent de façon appropriée. Selon l'AED Centre for Gender Equity (2009), « Il est très important que les parents et les tuteurs comprennent le rôle que joue le mentorat dans la vie des filles. Si les parents et les tuteurs donnent leur appui, ils encourageront leur fille à assister aux rencontres. Ils inviteront leur fille à parler de ce qu'elle a appris lors des séances de mentorat de sorte que la mentorée deviendra une source d'apprentissage pour toute la famille. »

Il est parfois difficile d'évaluer dans quelle mesure un programme devrait faire participer les parents et les tuteurs. La vision du « rôle » des parents ne signifie pas qu'on exige d'eux une « participation active » dans le programme. On s'attend plutôt à ce qu'ils comprennent le programme, qu'ils sachent ce que les filles font lors des séances, qu'ils

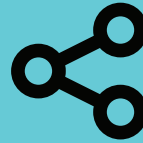
connaissent la façon de communiquer avec le personnel ou les mentores et qu'ils soutiennent leur fille dans le processus. Le contexte communautaire permettra de mieux comprendre ceci, bien que l'importance du rôle des parents puisse varier selon la communauté. De plus, il est souvent utile de consulter les autres programmes locaux. Afin de déterminer l'importance du rôle des parents, il est suggéré de se poser les questions suivantes :

- Y a-t-il des problèmes en matière de sécurité qu'il faudra régler?
- Y a-t-il des aspects culturels qui peuvent être sources de conflit?
- Y a-t-il des occasions de renforcer les liens des filles avec leurs parents?

Il importe également de s'adresser aux filles pour évaluer dans quelle mesure elles souhaitent que les parents ou les tuteurs prennent part au programme. La préadolescence (de 9 à 13 ans) est une période délicate et le programme est censé offrir aux filles un espace sécurisant. En recueillant leurs commentaires sur la place qu'elles veulent accorder aux parents, on leur offre l'occasion d'acquérir de l'autonomie dans la prise de décisions. Cette façon de faire contribue aussi à atteindre des résultats plus positifs.

Vous pouvez envisager de donner plus d'importance au rôle que jouent la famille, les tuteurs et les parents lorsque :

- les parents en font la demande;
- des problèmes pourraient survenir si les parents ne comprennent pas le programme;
- il y a des problèmes de sécurité dans la communauté;
- les parents s'intéressent de très près au programme et veulent en savoir davantage;



« Plutôt que de combler un certain vide dans la vie de l'enfant en ce qui a trait à la présence de modèles d'adultes positifs, ces parents espèrent qu'un mentor pourra élargir les horizons de leur enfant, lui offrir un éventail d'expériences positives qui pourrait accroître son bien-être, améliorer son estime de soi et élargir ses possibilités. »

- Spencer, Basualdo-Delmonico et Lewis (2010)

- les filles ont indiqué qu'elles y tiennent et qu'elles s'en réjouissent.

C'est également une bonne chose de consulter les parents afin d'évaluer leurs attentes et leurs espoirs pour le programme. Il arrive parfois qu'on n'ait pas le contrôle sur ce dernier aspect puisqu'on n'a aucun pouvoir sur la gestion de la dynamique familiale ou de la disponibilité des membres de la famille. Les différents moyens de communication facilitent la tâche lorsqu'il s'agit de communiquer avec les parents, et ce, peu importe leur emploi du temps et leur disponibilité. Il ne faudrait pas créer de situation où les filles se sentent exclues parce que leurs tuteurs n'ont pas pu se rendre aux réunions en personne ou aux séances alors qu'on ne disposait que d'un seul moyen de communication. Dans les programmes subventionnés par le Fonds des filles de la Fondation canadienne des femmes (2012), on a formulé les suggestions suivantes pour améliorer la collaboration des parents :

- Invitez les parents à assister à une séance d'information.
- Envoyez régulièrement un bulletin d'information par courriel qui présente des photos, des moments forts du programme et des citations des filles. Les filles peuvent participer activement à la production de ce bulletin.
- Fournissez périodiquement aux parents un calendrier des activités.
- Organisez un événement spécial pour les parents, p. ex., une activité mère-fille.
- Invitez les parents à venir parler à une rencontre.
- Envoyez des courriels à intervalles réguliers ou téléphonez pour faire des comptes rendus (ce qui peut s'avérer particulièrement utile pour s'adapter à l'emploi du temps des parents).



On peut essayer l'une de ces suggestions recueillies sur le terrain :

- **Événements familiaux** : La North York Community House organise régulièrement des repas-partage, où les parents ont la possibilité d'apporter leur contribution, de dépasser les barrières linguistiques et de célébrer différentes cultures. Les filles du programme ont également souligné la Journée internationale de la femme. À cette occasion, des femmes de la communauté se sont rassemblées et les filles ont pu disposer d'un cadre participatif pour présenter ce qu'elles avaient appris dans le programme.
- **Célébrations des fêtes** : La Calgary Immigrant Women's Association a participé aux activités de lancement et aux célébrations dans différents locaux de la Calgary Housing Company ainsi qu'à d'autres activités communautaires avec les filles et leur famille.
- **Comptes rendus par courriel et présentations** : Le Boys & Girls Club of Hamilton entretient une correspondance par courriel avec les parents afin de faciliter les échanges réguliers en ayant recours à un moyen accessible et stable. Le processus implique, dans un premier temps, la présentation des membres du personnel, puis celle de la mentore. Par la suite, les échanges se poursuivront sous forme de conversations téléphoniques et de comptes rendus par courriel. Lorsque les filles seront jumelées aux mentores, les parents et les tuteurs recevront une biographie et une photo de la mentore

Dans certains programmes, on a eu recours aux services des parents pour remplir des rôles bénévoles précis, notamment, aider à préparer les collations, coordonner les fournitures du programme (p. ex., organiser le matériel pour le bricolage) ou assurer la surveillance lors des sorties éducatives. On peut aussi inviter les parents, les tuteurs et les autres membres de la famille à assister à des célébrations comme invités de marque ou comme spectateurs à des activités spéciales (p. ex., spectacle d'artistes amateurs).



« Lorsque cela est pertinent au type de mentorat ou aux besoins d'un enfant en particulier, les parents peuvent participer davantage (p. ex., en adaptant les activités aux besoins d'un enfant ayant une limitation fonctionnelle). Les parents peuvent jouer trois sortes de rôles dans les relations de mentorat :

Parents may play three kinds of roles in mentoring relationships:

1. Collaboration : Assument un rôle actif dès le début de la relation de mentorat, en travaillant de concert avec le mentor pour faciliter avec bienveillance le développement et pour assurer l'efficacité de la relation.
2. Encadrement : Supervisent la relation de mentorat afin de s'assurer qu'elle est productive. Cela se produit souvent lorsque le mentor est nettement plus jeune que le parent.
3. Médiation : Sentent qu'ils doivent prendre des mesures pour protéger les intérêts de l'enfant en essayant soit de préserver la relation de mentorat ou soit d'y mettre un terme lorsque celle-ci devient instable. »

- Spencer, Basualdo-Delmonico et Lewis (2010)

Obstacles et résistance du côté des parents ou tuteurs

Il est parfois difficile de trouver une approche en matière de collaboration des parents et des tuteurs qui répond aux besoins de chacune des filles du programme. Lorsqu'on crée un espace à l'intérieur des activités ou des événements du programme pour les parents et les tuteurs, on peut souhaiter élargir l'invitation à une femme qui est importante ou spéciale aux yeux de la fille. De cette façon, les filles ont plus de chances de trouver une personne à inviter, notamment une tante, une enseignante ou une gardienne. Dans les programmes, on doit veiller à ne pas exclure de filles lorsque leur parent ou tuteur ne peut pas venir en les jumelant à une employée ou à une bénévole et en ayant une conversation avant l'activité avec la famille ou le tuteur.

Il y a une dernière chose importante à ne pas oublier lorsqu'on planifie le rôle que joueront les parents et les tuteurs dans le programme. Au sein des groupes jumelés de mentorat, les filles peuvent révéler des difficultés, des problèmes ou une crise qui devraient être communiqués à la figure parentale et qui exigent de l'attention ou une intervention. Il peut s'agir d'une question ardue et complexe à traiter et l'organisme devrait se doter de lignes directrices sur la divulgation qui indiquent clairement à quel moment les parents et les tuteurs devraient être mis au courant et la façon de faciliter les choses. Cette responsabilité devrait incomber à l'organisme et la mentore ne devrait pas être responsabilisée ni porter le fardeau.

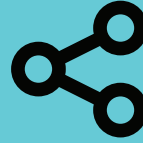
Planification de la fin de la relation

La planification de l'arrêt des activités d'un groupe ou de la fin des relations constitue un volet important de la préparation du programme. Pour ce faire, on planifie de mettre fin de façon saine à la relation de mentorat. Cela se produit lorsqu'un programme communique clairement la date de fin dès le début et que l'on suit ce qui a été prévu.

Lors de l'élaboration du programme, des politiques et des procédures bien précises devraient être énoncées pour la gestion positive de la fin des relations, qu'il s'agisse d'une fin planifiée ou non. De l'information sur la façon de gérer la fin non prévue des relations se trouve [ici](#).

Parmi les suggestions pour gérer de façon positive la fin des relations de mentorat, mentionnons :

- Présenter la fin comme une « cérémonie de promotion » du programme.
- Célébrer le temps que l'on a passé ensemble et ce que l'on a réalisé.
- Reconnaître que le programme se termine et valider les sentiments des participantes.
- Amorcer un compte à rebours jusqu'à la fin du programme.
- Inclure la famille ou les personnalités locales, selon le cas.
- Se remercier mutuellement pour le temps, l'amitié et l'énergie investie dans le groupe.
- Mettre au point une façon de finir chaque rencontre. Cela permet de tourner la page si une participante ne revenait pas dans le groupe avant la fin officielle.



« En soulevant la question de la fin dès le début, on présente les conclusions comme une phase normale du processus de mentorat

et on prépare le terrain pour les participants afin qu'ils sachent à quoi s'attendre et comment se préparer à cette phase - qui se produira tôt ou tard. Cette façon de faire offre également aux organismes l'occasion d'informer tous les participants des attentes concernant la fin et de l'importance de planifier et de préparer la conclusion et de dire au revoir. »

- Spencer et Basualdo-Delmonico
(2014)



Les activités de clôture constituent une façon amusante et conviviale de donner l'occasion aux participantes de se remercier et de se dire au revoir. Voici des exemples d'activités de clôture possibles :

- Créer de « petites douceurs » - chaque membre reçoit une carte à son nom, que l'on fait circuler de sorte que tout le monde puisse y inscrire un compliment ou un message d'au revoir.
- Prendre une photo du groupe et décorer un cadre comme souvenir.
- Confectionner des bracelets d'amitié.
- Planifier une fête avec de la musique et des surprises.
- Évaluer collectivement ce qui a été accompli dans le programme et les résultats obtenus.

Conseils recueillis sur le terrain sur la façon de prévenir une fin précoce des relations

Créer un système pour offrir un soutien continu

La création d'éléments structurés et non structurés dans le programme qui encouragent un dialogue constant et un soutien continu constitue l'une des meilleures façons de soutenir les mentores de sorte qu'elles se sentent à l'aise et en pleine possession de leurs moyens dans ce rôle. Des comptes rendus de rencontre, des réunions distinctes pour les mentores et des vérifications régulières sont des mesures qui peuvent toutes aider à prévenir un départ précipité. La section sur la supervision continue et le soutien des mentores donne des instructions supplémentaires sur cet élément du programme.

Inclure une mentore de remplacement dans le programme

Dans plusieurs programmes, on a jugé utile d'inclure une mentore de remplacement dès le début en tant que bénévole « flottante ». Ces mentores doivent se soumettre au même processus de sélection et suivre la même formation que les autres, et participent régulièrement aux activités en grand groupe. De cette façon, si une mentore met fin à son engagement avant la fin du programme, une personne que les filles connaissent déjà peut intervenir et reprendre le groupe. Il faut faire attention à ce que la mentore « flottante » se sente valorisée et à lui trouver un rôle utile si l'on n'a pas toujours besoin d'elle dans les groupes jumelés de mentorat. Cette façon de faire encouragera la mentore à continuer à s'investir dans le programme.

Envisager d'intégrer un volet de co-mentorat ou de tri-mentorat

En jumelant des co-mentores à chacun des petits groupes de filles, on dispose d'une solution de rechange si l'une d'entre elles tombe malade, est dans l'impossibilité de se présenter ou se retire du programme. Elles peuvent compter l'une sur l'autre pour obtenir de l'aide et se répartir activement les tâches de mentorat des filles. De la même manière, en ajoutant un volet de tri-mentorat, on s'assure qu'il y a aura toujours une mentore de plus qui peut prendre la relève et s'occuper du groupe jumelé de mentorat, au besoin. Dans cette forme de mentorat, une personne qui agit comme mentore dans une relation devient mentorée dans une autre. En général, les « tri-mentores » sont plus âgées que le groupe principal de mentores ou font preuve de plus de leadership pour guider les autres mentores.

Penser à instaurer un système de jumelage (buddy system) entre des groupes de mentorat

On peut vouloir associer de petits groupes de mentorat (qui regroupent une mentore et plusieurs filles) dans un système de jumelage. Bien que les filles et les mentores se rencontreront séparément et tisseront leurs propres liens à l'intérieur de leur petit groupe, elles peuvent se joindre occasionnellement ou mensuellement à leur groupe jumeau pour une activité. Ainsi, les filles font la connaissance d'une autre mentore dans l'éventualité où leur mentore attitrée devrait se retirer du programme.

Inviter chaque mentore à écrire une lettre au début de sa formation

On souhaite peut-être que chaque mentore écrive une lettre aux filles de son groupe au début de sa formation. Cette lettre peut exprimer son enthousiasme pour le programme et sa joie de connaître chacune des filles. Elle peut aussi servir à remercier les filles pour tout ce qu'elles partagent avec la mentore. Advenant que la



Points à retenir

Le fait de prendre le temps de planifier la logistique du programme réduira considérablement les obstacles et les questions qui pourraient survenir plus tard. Il ne faut pas oublier les stratégies suivantes :

- se familiariser avec les différents types de mentores et les modèles de mentorat;
- explorer dans quelle mesure et de quelle manière le personnel peut prendre part au programme;
- envisager différentes façons de mettre en place un espace sécurisant et protégé pour les filles;
- reconnaître l'importance de la collaboration des parents et des tuteurs dans les programmes de mentorat et étudier des façons de les faire participer davantage.

Works Cited

- AAED Centre for Gender Equity. (2009). *Girls' Success: Mentoring Guide for Life Skills*. United States of America: Academy for Educational Development. Retrieved from: <http://gendercenter.fhi360.org/Publications/upload/LifeSkills.pdf>
- Canadian Women's Foundation. (2014). *Building Strong Girls: An Evaluation of Phase 2 of The Canadian Women's Foundation Girls' Fund Highlights Report*. Toronto: Canadian Women's Foundation.
- Community Toolbox. (2013). Retrieved online from: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/youth-mentoring/overview/main>
- Grossman, J.B. & Rhodes, J.E. (2002). The Test of Time: Predictors and Effects of Duration on Youth Mentoring Relationships. *American Journal of Community Psychology*, 30, 2, 199–219.
- Kuperminc, G.P. & Thomason, J. D. (2014). Group Mentoring. In D.L Dubois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of Youth Mentoring, Second Edition* (pp. 273–289). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Learning Pyramid. [Graphic illustration from The Peak Performance Centre]. Retrieved online from: <http://thepeakperformancecenter.com/educational-learning/learning/principles-of-learning/learning-pyramid/>
- Raven Speaks (date unknown). Retrieved online from: http://ravenspeaks.ca/aboriginal/wp-content/uploads/2012/04/Sharing_Circle_Instructions_ELEMENTARY.pdf
- Service Canada. (2011). *Learning Strategies for Multiple Intelligences*. Retrieved online from: https://www.jobsetc.gc.ca/pieces.jsp?category_id=326
- Sherk, J. (2006). Designing and implementing a group mentoring program. *Mentoring Tactics*, 1(4), p.5.
- Spencer, R., Basualdo-Delmonico, A., & Lewis, T.O. (2010). Working to Make it Work: The Role of Parents in the Youth Mentoring Process. *Journal of Community Psychology*, 39, 1, 51–59. Published online in Wiley Online Library.
- Spencer, R. & Basualdo-Delmonico, A. (2014). Termination and Closure of Mentoring Relationships. In D.L Dubois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of Youth Mentoring, Second Edition* (pp. 469–479). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- United Nations (2011). International Day of the Girl Child. Retrieved online from: <http://www.un.org/en/events/girlchild/>

Recrutement, sélection et jumelage



Pourquoi est-ce important?

Le recrutement, la sélection et le jumelage vous aideront, s'ils sont faits dans les règles de l'art, à réaliser vos objectifs, à assurer la sécurité des participantes et à maximiser les retombées de votre programme.

Le recrutement et la sélection constituent des volets incontournables, quelle que soit la nature de votre programme. Le recrutement vous permettra de faire connaître votre projet et votre vision auprès de la communauté que vous visez; la sélection comporte pour sa part un élément incontournable de gestion du risque. D'où la nécessité d'adopter des méthodes qui vous amèneront à choisir les bonnes participantes et les meilleures mentores possible. La présente section porte sur l'élaboration des stratégies de recrutement, de sélection et de jumelage des mentores et des mentorées.

Contenu de cette section

Recrutement des mentores : Élaborez votre plan de recrutement en tenant compte des points essentiels et en planifiant toutes les activités nécessaires.

Recrutement des mentorées : Découvrez la façon de susciter l'intérêt des filles de votre communauté à l'égard de votre programme.

Présélection des mentores : Suivez nos conseils pour sélectionner des mentores, respecter le principe de la sécurité des jeunes et fidéliser les bénévoles.

Présélection des mentorées : Réfléchissez aux moyens de sélectionner les filles qui tireront le plus grand avantage du programme.

Sélection finale des mentors et des mentorées : Une fois achevés le recrutement et la présélection, vous voilà fin prêtes à choisir les mentores et les mentorées qui composeront votre groupe.

Jumelage : Découvrez les consignes à suivre pour établir des jumelages prometteurs.



Recrutement des mentores

Avant de procéder au recrutement, il faut d'abord réfléchir aux personnes visées par le projet et au meilleur moyen de les impliquer dans un programme de mentorat. Le fait d'avoir décidé du type de mentores que vous recherchez aura une incidence sur votre stratégie de recrutement. Le recrutement ne doit pas être conçu comme une activité ponctuelle, car les circonstances des mentores peuvent changer et les obliger à se retirer du programme plus tôt que prévu. Il est essentiel de s'attacher continuellement à faire connaître le programme autour de vous et les possibilités qu'il offre. Certaines organisations jugent utile de constituer un petit bassin de mentores qu'elles auront présélectionnées et formées, et qui pourront remplir certaines fonctions comme bénévoles jusqu'à ce qu'une place de mentore se libère.

Il y a plusieurs éléments importants à prendre en considération lorsqu'on veut recruter des candidates dans le cadre d'un programme de mentorat de groupe s'adressant aux filles. On a constaté notamment que le mentorat de groupe attirait des personnes qui ne se sentaient pas à l'aise avec le degré d'intimité et d'engagement que requiert une relation individuelle. Le mentorat de groupe exige néanmoins la présence de mentores ayant la confiance et l'expérience nécessaires pour évoluer dans un groupe et animer ce dernier. Le caractère unique du mentorat de groupe fait en sorte que les mentores doivent établir des relations avec plusieurs protégées et, bien souvent, avec d'autres mentores également. Dans ce contexte, les qualités requises pour devenir mentore dépassent le seul fait de bien maîtriser une activité sportive ou artistique précise.

Pour qu'il soit réussi, le recrutement exige une approche bien coordonnée et planifiée. Le tableau suivant vous aidera à élaborer un plan de recrutement des mentores.

Questions, considérations et exemples touchant le recrutement

Qui voulez-vous recruter comme mentores?

- Des jeunes, des étudiantes au collégial ou à l'université, des professionnelles, des employées du secteur privé ou des personnes âgées?

Quelles qualités doivent-elles posséder?

- Prenez le temps de dresser une liste des qualités qui vous semblent essentielles, puis de les classer par ordre de priorité. Tenez compte des filles avec lesquelles vous travaillez et du caractère particulier de votre milieu. Par exemple, vous recherchez peut-être chez vos mentores des qualités comme la constance; une facilité à se lier avec les autres (en particulier avec les jeunes); une propension à miser sur les forces; ou une volonté de s'engager jusqu'à la fin du programme. Un plan



Bon nombre de programmes de mentorat ont constaté que les efforts de recrutement exigeaient plus d'énergie et de temps que prévu. Le meilleur moyen de contourner les difficultés consiste à bien évaluer sa communauté, à établir un plan et à lancer la démarche le plus tôt possible. Ne vous contentez pas d'attendre des réponses à vos messages; soyez proactives et contactez des milieux riches en bénévoles, comme des étudiantes en travail social à l'université.

de recrutement ciblé vous permettra de trouver les bonnes personnes. Tout dépend de la population de filles avec laquelle vous travaillez. Vous pourriez, par exemple, privilégier des compétences comme la capacité de résoudre des conflits, une connaissance des troubles comportementaux ou une expérience de vie dans un quartier vulnérable.

Quelles sont les motivations propres au groupe de mentores que vous ciblez?

- Réfléchissez aux principaux facteurs de motivation. Que pourront retirer les mentores de leur expérience? Quelle influence sont-elles susceptibles d'avoir sur les filles et sur leur entourage? Quels avantages pourriez-vous faire valoir auprès du bassin particulier de candidates que vous visez? Les élèves du secondaire, par exemple, pourraient rechercher des possibilités de bénévolat et les étudiantes de niveau universitaire, une occasion d'assumer des responsabilités et d'acquérir des compétences professionnelles. Songez aux raisons qui vous incitent à entreprendre votre projet et aux arguments que vous pourriez invoquer pour susciter de l'intérêt autour de vous. La passion et l'enthousiasme sont contagieux!



« Une mentore est un modèle féminin issu de la collectivité. Un “modèle” est une personne que les filles sont susceptibles d'admirer parce qu'elle mène une bonne vie... Ce peut être n'importe qui ou presque : une mère, une jeune femme, une guide spirituelle, une leader ou une professionnelle, peu importe son domaine d'activité. Une mentore se préoccupe de la place des jeunes femmes dans la société. Elle s'attache à bâtir la confiance. Elle parle avec sagesse et prête une oreille attentive. Elle planifie les séances et les activités de mentorat. Elle est prête à faire tout ce qu'elle peut pour aider les filles à réussir. Elle les inspire à faire de leur mieux et les accompagne vers la réussite. »

- AED Centre for Gender Equity
(2009)

Quelles sont les contraintes propres au groupe de mentores que vous ciblez?

- L'accessibilité est une considération essentielle; il faut donc tenir compte des limites propres à chaque groupe de mentores. L'horaire et l'emploi du temps en font partie. En règle générale, les étudiantes universitaires ne sont pas disponibles pendant les périodes d'examen; de plus, elles vivent souvent ailleurs pendant les mois d'été. Dans un même ordre d'idées, les employées du secteur privé risquent de ne pas être disponibles le jour ou d'être obligées de compenser le temps perdu si les rencontres de mentorat se déroulent pendant leurs heures de travail.

Quels moyens allez-vous mettre en œuvre pour recruter des candidates?

- Recourez à des moyens tant formels qu'informels. Entre autres, parlez du programme dans le cadre de présentations aux groupes de mentores visés et dans vos conversations personnelles. Autres stratégies à envisager : annonces ou communiqués de presse (p. ex., journaux locaux, bulletins communautaires ou scolaires, circulaires, bulletins électroniques, affiches dans les lieux publics

et les centres commerciaux); tables d'information dans les foires de services communautaires, les centres commerciaux, les activités publiques, les colloques et les établissements scolaires; présentations aux classes ou aux assemblées du personnel; bouche-à-oreille (invitez les personnes enthousiasmées par le projet à passer le message).

- Sollicitez l'apport des personnes qui appuient votre projet, dont les membres du conseil d'administration ou d'un comité consultatif et vos contacts au sein de la communauté. Ces personnes ont souvent un réseau de relations très étendu. Demandez leur de vous aider à formuler des messages adaptés à des groupes particuliers; tirez profit de leurs contacts pour recruter des candidates. Dans votre matériel de promotion, utilisez une langue accessible et insistez sur les points forts du projet. Pensez à fournir des témoignages ou des statistiques sur le programme ou sur toute autre initiative que vous auriez pu mener à bien. N'oubliez pas d'inclure un appel à l'action et de l'information sur les possibilités de mentorat.

Quand allez-vous procéder au recrutement?

- Rappelons que le recrutement exige toujours plus de temps que prévu. Pour être en mesure de démarrer les activités le jour dit, il est indispensable d'établir un calendrier qui précisera les délais fixés pour la sélection et la formation. Reculez dans le temps à partir de la date de début que vous aurez fixée et prévoyez systématiquement des périodes tampons. À titre d'exemple, si le début du programme est fixé en septembre, il ne serait pas déraisonnable de commencer le recrutement en juin, compte tenu des horaires typiques en juillet et en août. Prévoyez suffisamment de temps afin de recruter toutes vos mentores avant de passer à la formation. En offrant une orientation collective, plutôt que des séances individuelles et ponctuelles, vous économiserez temps et ressources.

Où concentrerez-vous vos efforts?

- **Écoles secondaires, collèges et universités** : Selon le groupe visé, le recrutement au sein des établissements scolaires peut s'appuyer sur une campagne de publicité globale ou sur une stratégie de promotion visant un domaine d'études ou de compétence particulier. Pour obtenir de bons résultats dans les écoles, il est utile d'entrer en contact avec une personne-ressource, c'est à dire une enseignante, une conseillère en orientation ou une administratrice. Le fait d'entretenir une relation privilégiée avec une ou deux représentantes au sein des écoles permettra de faire bouger les choses et de trouver des candidates plus facilement.
- **Entreprises et secteur public** : Un grand nombre d'employeurs encouragent leur personnel à s'investir dans la collectivité, qu'il s'agisse de faire circuler de l'information sur un projet, d'aménager l'horaire de travail en fonction des activités bénévoles, d'accorder un congé payé pour une activité bénévole ou d'égaliser les heures bénévoles investies par un employé par un don en argent à un organisme local. Pour recruter des mentores, il est parfois utile de prendre contact avec une personne en particulier au sein d'une entreprise ou d'un service et de lui parler des avantages du mentorat et de ses bienfaits pour la culture organisationnelle; le fait de la compter parmi ses

connaissances constitue un avantage certain. N'hésitez pas à mobiliser votre propre réseau de contacts.

- **Lieux publics (p. ex., les centres commerciaux), événements (p. ex., foires, petits-déjeuners aux crêpes) et colloques** : En règle générale, ils présentent tous une occasion de faire de la publicité à vaste échelle : affiches, pancartes, promotion en personne, tables d'information et réseautage.

Qui se chargera du recrutement?

- Quelles responsabilités les membres de votre personnel assumeront-elles? Combien de temps et d'effort devront-elles investir? Comment faire bon usage des ressources bénévoles? À titre d'exemple, pourriez-vous demander à une employée et à une bénévole de s'occuper ensemble d'une table d'information ou d'une présentation?



Exemple de description de tâches d'une mentore bénévole

Préparez une description de tâches pour présenter votre programme et vos attentes à l'égard des mentores. Vous pourrez la faire circuler et la remettre aux candidates éventuelles afin qu'elles disposent de toute l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée. C'est aussi un moyen de veiller à ce que les recrues aillent jusqu'au bout de l'engagement que vous leur proposez. Optez pour un format accessible et facile à consulter.

La description de tâches pourra renfermer les éléments suivants :

- Les principales activités, tâches et responsabilités des mentores.
- La durée de l'engagement et la fréquence des rencontres.
- Les attentes concernant la conduite globale (modèle de rôle, engagement envers les filles et le programme, fiabilité et communication avec le personnel).
- Les activités exigeant la présence des mentores, comme l'orientation, la formation, les banquets, les retraites, etc.
- Les règles à observer (propres à chaque programme, mais elles pourront inclure : certaines restrictions concernant les contacts entre les mentores et les filles à l'extérieur des rencontres; la non-tolérance de la discrimination envers les filles; la démarche à suivre pour mettre fin à une relation de mentorat).
- Les qualités recherchées (grande capacité d'écoute, sensibilité aux différences entre les filles, attitude dénuée de tout jugement).
- De l'information sur les étapes à suivre pour s'impliquer.
- Il peut être utile de préciser ce que les mentores NE SONT PAS. Dressez par exemple une liste des qualités qui conviennent davantage aux tâches exécutées par les employées ou les bénévoles régulières.

Avantages du mentorat

Le mentorat se traduit par des bienfaits indéniables pour les jeunes filles, mais il profite aussi grandement aux mentores. N'oubliez surtout pas de le mentionner lorsque vous faites du recrutement! Les mentores qui ont participé aux programmes du Fonds pour les filles de la Fondation canadienne des femmes (2014) ont décrit dans les termes suivants ce que l'expérience du mentorat auprès d'une fille leur avait procuré :

- une occasion de redonner quelque chose à la collectivité;
- un moyen de consolider leurs connaissances et leur expertise;
- un sentiment d'espoir à l'endroit des générations futures;
- un moyen de garder le cap sur leur démarche de guérison et leurs objectifs personnels;
- une occasion de mettre leurs compétences en pratique ou d'acquérir une expérience utile pour l'avenir;
- un renforcement de l'estime de soi;
- une occasion d'établir un lien avec leur milieu et d'y contribuer;
- une leçon de patience à mettre en pratique auprès de leurs propres filles;
- un remontant pour le moral et une bonne dose de bonheur.

Dans vos messages, faites ressortir les bienfaits que les mentores retireront de l'expérience, dont la formation, le soutien et les avantages énumérés ci-dessus.

Recrutement des mentorées

Tout comme dans le cas des mentores, il est essentiel de réfléchir au profil des mentorées et à la meilleure façon de susciter chez elles un intérêt envers le programme. Le succès du recrutement reposera sur votre connaissance de la communauté et des filles qui l'habitent. Si vous n'êtes pas certaine de bien les connaître, consultez des personnes-ressources qui sauront vous renseigner et vous appuyer. Soulignons qu'il est tout aussi important de s'adresser aux parents ou aux gardiens et aux organismes susceptibles d'appartenir à leurs réseaux personnels et professionnels qu'aux filles elles-mêmes. Au moment de planifier votre stratégie de recrutement, tenez compte des points ci dessous.



Définissez des critères ou des lignes directrices pour le recrutement des mentorées

- Il est essentiel de définir des critères d'admissibilité au programme fondés sur sa mission, ses buts et ses objectifs (Sherk, 2006).
- Quelles filles en tireront le plus grand profit? Qui compose votre groupe cible et quels sont vos objectifs?
- Si le programme s'adresse à une population en particulier, celle-ci comptera des filles qui, en raison de certaines caractéristiques, en profiteront davantage que d'autres. Il n'est pas question ici d'exclure quiconque, mais plutôt de veiller à ce que l'expérience soit la plus bénéfique possible pour celles qui y participeront.

Nouez des liens clés avec des personnes-ressources et des partenaires

- Qui peut vous aider à faire circuler le message, en particulier dans les communautés où votre organisme n'a pas suffisamment de contacts?
- Pour recruter des mentorées, la plupart des programmes comptent sur l'aide des conseillères et conseillers en orientation, du personnel enseignant, ainsi que des organismes locaux (Sherk, 2006). Il est essentiel de transmettre les critères d'admissibilité à l'ensemble de ces intervenantes et intervenants.
- Vérifiez que tous et toutes saisissent bien les objectifs du programme et qu'ils sont en contact avec les groupes diversifiés répondant à vos critères.

Préparez votre matériel de promotion

- Comment faire en sorte que votre projet suscite l'enthousiasme des filles? Quel genre de matériel pouvez-vous créer pour en faire la promotion?
- Pour que votre matériel interpelle les filles, recourez à un style convivial, à des illustrations qui leur plaisent et à des images reflétant un large éventail d'âges, de gabarits, de races et de capacités.

- N'oubliez pas d'ajouter de l'information destinée aux parents et aux gardiens, notamment sur le but du programme, ses objectifs et les thèmes qui seront abordés.
- Un formulaire d'aiguillage peut s'avérer un moyen utile de faire circuler de l'information sur le programme. Rappelons toutefois que son usage doit respecter le droit au respect de la vie privée.

Il est impératif de réfléchir soigneusement aux moyens que vous allez prendre pour recruter les bonnes participantes. À mesure que votre plan prendra forme, repassez en revue les éléments que vous aviez définis à l'origine : les objectifs, les résultats escomptés et le profil des participantes.



Utilisez des formules positives pour éviter de stigmatiser les participantes. À titre d'exemple, demandez à vos partenaires de « proposer » des noms plutôt que « d'aiguiller » des filles. Au lieu de parler d'un programme pour filles « à risque », décrivez-le comme « une occasion d'apprendre et d'exercer son leadership ».

Présélection des mentores

Il appartient aux responsables du projet de veiller à protéger les participantes au maximum. C'est pourquoi il faut considérer la présélection des mentores comme un facteur indispensable au succès de votre programme et à sa sécurité. Les recherches montrent qu'en matière de mentorat de groupe, « la démarche de présélection doit suivre les pratiques exemplaires mises en œuvre dans les programmes de mentorat individuel » (Kuperminc & Thomason, 2014). Il faut tenir compte en outre du caractère unique des programmes de mentorat de groupe s'adressant aux filles. En effet, les filles affrontent des difficultés particulières pendant la préadolescence; les mentores doivent donc posséder les qualités requises pour les soutenir et aborder avec elles les sujets qui les préoccupent.



Par ailleurs, le choix des mentores aura une incidence directe sur le taux de fidélité envers le programme. En posant des questions directes et en évaluant les attentes des candidates, vous réussirez à sélectionner des personnes à qui le mentorat de groupe convient parfaitement et qui collaboreront à la réalisation de vos objectifs. Lorsque les attentes sont réalistes, le risque de voir une relation se terminer plus tôt que prévu diminue.

Tout programme de mentorat digne de ce nom doit donc prévoir une démarche de présélection exhaustive qui comprendra entre autres les éléments ci dessous.

1. Formulaire de candidature

Il renfermera l'information suivante :

- Nom, coordonnées, autres détails pertinents
- Raison de la candidature et attentes
- Disponibilités
- Antécédents en matière d'emploi et de bénévolat

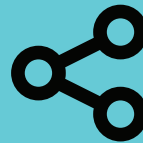
Outre ces données de base, il est conseillé de tenir compte des particularités des futures participantes et des qualités à privilégier chez les mentores en fonction de leurs champs d'intérêt, passe-temps, objectifs ou besoins. Le formulaire peut être très utile à cet égard et vous aider à faire le tri. À titre d'exemple, certains programmes prévoient une liste d'éléments à cocher qui permet aux candidates d'indiquer leurs passe-temps et leurs champs d'intérêt, leur degré de connaissance de certaines populations et leurs objectifs de carrière. Veillez à ce que l'information recueillie soit pertinente à l'égard du rôle de mentore.

2. Entrevue/évaluation menée par une responsable qualifiée

L'entrevue donne l'occasion de rencontrer les candidates et d'obtenir des renseignements qui permettront de juger de leurs dispositions pour le rôle de mentore. Établissez une liste de questions en vue d'interroger

les candidates sur leurs champs d'intérêt et leurs valeurs, leur expérience en matière de relations, leurs motivations, leur capacité d'établir une relation de mentorat et leur expérience de la dynamique de groupe. L'entrevue pourra aussi servir à transmettre des renseignements préliminaires sur le programme et sur les attentes. Elle vous permettra de poser des questions directes et d'aborder avec les candidates un certain nombre de sujets :

- les raisons qui motivent leur participation;
- leurs attentes à l'égard du programme;
- leurs champs d'intérêt et leurs activités préférées;
- leurs attitudes et leurs croyances;
- leur expérience auprès des enfants, des jeunes et des adultes;
- leur degré de souplesse, leur disponibilité et leur aptitude à maintenir des relations;
- leurs forces et les faiblesses;
- leur expérience en matière de groupes et d'animation.



Selon Spencer (2006), « les attentes non comblées sont l'un des principaux facteurs qui conduisent les mentores à mettre fin à un jumelage prématurément. » L'entrevue donne l'occasion aux responsables de programme de découvrir quelles sont ces attentes et, lorsqu'elles ne sont pas réalistes, d'orienter les candidates. Les programmes qui « permettent aux mentores de formuler leurs attentes et leurs préférences » augmenteraient leurs chances de créer des relations de mentorat durables.

Spencer (2006)

D'autres sujets ont leur pertinence en ce qui concerne l'aptitude à exercer le rôle de mentore, mais ils sont plus délicats et nécessiteront un certain doigté. Ce sont des thèmes qu'il est préférable d'explorer par le biais de questions indirectes ou de questions axées sur les comportements. Les responsables de programme doivent rester attentives à la manière dont elles formulent leurs questions, de façon à éviter les questions inconvenantes, illicites ou susceptibles de décourager ou d'effrayer les candidates au point où elles abandonneront le processus. Si vous abordez un sujet délicat, prenez soin de poser une question d'ordre général ou de la situer dans son contexte. À titre d'exemple, vous voudrez peut-être connaître le point de vue d'une candidate sur la consommation de drogues et d'alcool. Pour aborder le sujet, vous pourriez d'abord insister sur la nécessité d'être un bon modèle de rôle, puis de poser une question comme celle-ci : « À votre avis, est-ce que la consommation de drogues et d'alcool est indiquée pour qui veut exercer le rôle de mentore? » Dans le même ordre d'idées, l'expérience en matière de relations peut s'avérer pertinente, ainsi que la capacité de gérer des situations stressantes, le degré de sensibilité à l'égard du rejet et l'expérience en gestion de crise.

3. Vérification de sécurité

Cette étape comprend les vérifications relatives au casier judiciaire, à l'habilitation à travailler auprès des personnes vulnérables et à l'absence d'empêchement. Les appellations données à ces formalités varient selon les régions; habituellement, il faut s'adresser aux services policiers ou à la GRC pour les remplir, ou encore aux services à l'enfance. Votre organisation dispose peut-être déjà d'une politique à cet égard; dans

ce cas, obtenez les renseignements nécessaires pour veiller à bien la respecter.

4. Contrôle des références

Le contrôle des références permet de vérifier les antécédents d'une candidate en matière d'emploi et de bénévolat, ainsi que son aptitude à exercer le rôle de mentore. Il est préférable de poser des questions ouvertes, en plus de questions exploratoires qui serviront à recueillir d'autres informations utiles pour évaluer la probité et les compétences des recrues. Le formulaire de candidature doit inclure une formule vous autorisant à contacter les références, que signeront les candidates.

5. Entente de mentorat signée

En faisant signer une entente, vous réaffirmez la portée de l'engagement que les mentores s'apprêtent à prendre et du rôle qu'elles joueront dans le programme. Cet accord pourra poser les conditions suivantes :

- s'engager pour toute la durée du programme;
- assister aux séances de formation;
- créer un espace sûr;
- offrir un encadrement dénué de tout jugement;
- solliciter et accepter au besoin le soutien de l'organisation ou du personnel de programme;
- collaborer avec les autres mentores le cas échéant.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de présélection permettent de gérer une partie des risques associés au jumelage d'adultes ou d'adolescentes plus âgées avec des jeunes et des enfants. Signalons que dans un grand nombre de programmes, la ou les premières séances de formation constituent aussi une étape de la présélection. Celles-ci permettent en effet d'observer les relations entre futures mentores et de se faire une meilleure idée de leur personnalité et de leurs points forts. Enfin, l'orientation et la formation offrent une occasion supplémentaire de rester à l'affût des difficultés ou des problèmes susceptibles de survenir lorsque les mentores endosseront leur nouveau rôle.



Conseils éprouvés sur la présélection des mentores

Tenez bien compte des engagements concurrents. C'est l'un des motifs d'abandon précoce les plus fréquents. N'oubliez pas de poser des questions à ce sujet; vérifiez le nombre d'heures que les candidates consacrent à d'autres activités et précisez clairement le degré d'engagement et le nombre d'heures requis pour bien s'acquitter du rôle de mentore.

Écartez les candidates qui veulent devenir mentores pour les mauvaises raisons. Au moment de l'entrevue, portez une attention particulière aux motivations des candidates. Si elles sont surtout d'ordre matériel (p. ex., honoraires, lettre de recommandation, heures de bénévolat), il est possible que la candidate ne soit pas le meilleur choix pour le poste. Si la volonté de s'engager semble motivée par un désir de combler un vide, on doit alors se méfier, car la relation de mentorat risque de transgresser les limites établies.

Mettez de côté vos préjugés. D'après ce que bien des gens nous ont dit, les meilleures mentores ne ressemblent pas toujours à l'idée qu'on s'en fait au départ. Chaque femme a son propre bagage de vie, un ensemble d'expériences uniques et parfois complexes qui peut représenter un véritable atout au moment d'établir une relation avec les participantes et de susciter des apprentissages. Les mentores qui ont connu des difficultés semblables à celles que vivent que les filles sauront les comprendre et les guider; leur expérience peut s'avérer extrêmement précieuse.

Établissez un ordre de priorité entre la diversité/les champs d'intérêt/les valeurs. Nous savons que le meilleur moyen de jumeler les mentores et les filles consiste à tenir compte des champs d'intérêt qu'elles partagent. Si votre programme compte déjà des participantes (ou si vous savez à qui il s'adressera), essayez de recruter des mentores qui auront des domaines d'intérêt et des valeurs semblables aux leurs. Par ailleurs, le fait de fréquenter des mentores de différents milieux et cultures peut s'avérer bénéfique pour les filles, d'où la nécessité de tenir compte du facteur diversité. Prenez le temps de bien réfléchir à ces questions avant de commencer le recrutement.

Appuyez-vous sur l'orientation et la formation pour repérer les problèmes éventuels. L'étape suivante consistera à former les mentores. Ce sera l'occasion de les voir en action et d'observer ce qu'elles retiennent du matériel qui leur est présenté ainsi que leurs interactions les unes avec les autres. Profitez-en également pour approfondir certains sujets et réalités plus difficiles que les mentores auront à affronter au cours du programme. Il est préférable de gérer les attentes dès le départ afin de repérer les problèmes éventuels.

Présélection des mentorées

Le choix des critères de présélection des enfants ou des jeunes est tout aussi important que celui des critères s'appliquant aux mentores. Il est essentiel d'établir clairement à quelles filles votre programme s'adresse et de tout mettre en œuvre pour sélectionner les bonnes participantes. Cette remarque s'applique en particulier au mentorat de groupe, puisque le développement des relations n'est pas seulement guidé par les mentores, mais aussi par les co-mentorées. La présélection permettra aussi de recruter les filles qui ont le plus à gagner en participant au programme (et dont les besoins seront les plus criants), plutôt que de « prêcher à des converties », pour ainsi dire.

Parmi les documents incontournables dans le processus de présélection figurent les formulaires de demande et d'autorisation. Pour trouver de jeunes recrues, faites appel aux ressources suivantes : parents et gardiens, personnel enseignant, conseillères et conseillers d'orientation, intervenantes et intervenants jeunesse, églises, organismes jeunesse, centres communautaires, etc. Réfléchissez aux occasions de collaboration définies dans la section « **Évaluation des points forts, des besoins et des occasions de collaboration** » et des moyens à prendre pour mobiliser ces ressources. Parmi d'autres activités de sélection à envisager : une entrevue avec les jeunes recrues; une entrevue avec les parents/gardiens; une consultation auprès des personnes qui les ont aiguillées; une séance d'orientation et de formation pour les mentorées et leurs parents/gardiens. L'établissement d'un lien avec les parents ou gardiens peut avoir une incidence sur la participation des filles. Le fait de connaître leurs préoccupations tôt dans la démarche peut en effet vous aider à déterminer les obstacles qui pourraient survenir, ainsi que le genre de rapport et de communication le plus susceptible de favoriser l'implication à long terme des principales intéressées.

Choix des mentores et des mentorées

Une fois terminé la démarche de recrutement et de présélection, voici comment faire pour procéder au choix définitif des mentores et des mentorées et les informer de votre décision.

Le choix des filles participantes doit reposer sur vos objectifs. Jetez un coup d'œil à la théorie du changement ou au modèle logique que vous avez élaboré à l'étape de **planification du programme**; évaluez chaque candidature à la lumière de ceux-ci. De plus, passez en revue les points forts et les besoins des mentores et des mentorées en vous demandant comment ils peuvent contribuer à la réussite du programme. Après avoir fait vos choix, informez-en les participantes.

En ce qui concerne la sélection définitive des mentores, votre organisation doit prendre le temps d'établir un ordre de priorité des critères incontournables. Tenez compte entre autres éléments des objectifs du programme, des attentes, de la capacité des candidates d'établir un lien avec les filles et du sérieux qu'elles démontrent.

Nous vous conseillons vivement d'aiguiller vers d'autres ressources les filles qui n'auront pas été acceptées dans le programme. Les candidates non choisies comme mentores pourraient être aiguillées vers d'autres occasions de bénévolat; vous pourriez même leur proposer de jouer un rôle au sein du programme ou de l'organisation, même si c'est pour une courte durée. C'est une considération à ne pas négliger chez les adolescentes plus âgées, qui sont parfois particulièrement vulnérables à l'expérience du rejet. Formulez votre proposition en des termes positifs, en la présentant comme une occasion convenant mieux à leur champ d'intérêt ou à leurs compétences. De plus, envisagez d'envoyer une lettre dans laquelle vous expliquerez à chacune les motifs du refus; vous conserverez ainsi une trace des décisions prises par votre organisation, dans l'éventualité d'un roulement de personnel. Ainsi, les nouvelles employées disposeront d'information pertinente sur les candidates précédentes et sur les raisons qui expliquent le rejet de leur dossier, car il est possible qu'elles tentent leur chance à nouveau. Cette précaution s'applique en particulier aux candidatures ayant soulevé des inquiétudes sur le plan de la sécurité.

Une fois que les choix sont faits, félicitez les nouvelles mentorées et mentores et accueillez-les dans le programme.

Mentee and mentor applicants who pass your screening and fit within the goals of your program can be congratulated and invited to the program.



Au moment d'arrêter vos choix, n'oubliez pas d'élargir votre champ de vision. Pensez à rendre votre programme accessible à des filles et à des femmes susceptibles d'être aux prises avec des obstacles particuliers. Souvent, les candidates les plus improbables font d'excellentes participantes!

Jumelage

Après l'étape de la sélection définitive vient celle du jumelage. Insistons d'abord sur le fait qu'il existe des différences sur ce plan entre le mentorat individuel et le mentorat de groupe. Comme le souligne Sherk (2006), « la tâche du personnel consistera à jumeler des pairs avec des pairs (la composition du groupe), des mentores avec des mentores (s'il y en a deux ou plus par groupe) et des mentores avec des groupes particuliers de mentorées ». De plus, il faudra réfléchir au groupe dans son ensemble et aux rapports réciproques entre tous ses membres.

Quel que soit le programme de mentorat, le jumelage doit être planifié. Il importe que les mentorées côtoient toujours la même mentore d'une rencontre à l'autre, puisque c'est l'établissement d'une relation positive et durable qui sera propice au renforcement de la résilience et de l'autonomie.

Critères en matière de jumelage

Voici les éléments dont il faut tenir compte au moment de jumeler les participantes.

- Faites correspondre les aptitudes, les forces et les expériences des mentores et des mentorées.
- Réfléchissez à la composition du groupe de manière à tirer parti des compétences, des points forts et des expériences de tous ses membres.
- Faites correspondre les champs d'intérêt, les passe-temps et les préférences.
- Cherchez un équilibre entre les caractéristiques des participantes, comme les attitudes et le tempérament.
- Tenez compte des expériences communes et de l'appartenance à un quartier ou à une communauté.
- Prenez en considération les raisons qui motivent la participation des unes et des autres.



Certains programmes de mentorat s'efforcent de jumeler les sœurs et les amies avec des mentores différentes, histoire de leur donner un espace suffisant pour évoluer et établir de nouvelles relations.



« Dans les programmes de mentorat fondés sur les rapports à long terme, on ne peut pas sous-estimer l'importance du jumelage planifié. L'établissement d'une relation de mentorat durable et de qualité repose d'abord et avant tout sur un jumelage réussi. »

- Oregon Mentors (2014)



La séance d'accueil

L'approche ci dessous préconise la rencontre, dans le cadre d'une séance d'orientation, des mentores et des mentorées dans le but d'évaluer les possibilités de jumelage.

« Demandez à l'avance aux mentors (c.-à-d. au début de l'orientation) de prendre bonne note des enfants avec lesquels ils se sentent une affinité naturelle. Pour leur part, les mentorés auront pour seule consigne d'essayer de se rappeler des noms des adultes qu'ils rencontreront. Tout au long de l'orientation, les responsables noteront leurs observations sur les interactions et les liens qui se forment spontanément. Cependant, ils prêteront une attention toute particulière aux enfants qui connaissent moins de succès parce qu'ils sont trop timides ou actifs, agressifs ou exigeants - puisque ce sont ces enfants là que les mentors seront moins portés à choisir. »

- Michael Karcher (2007)

Approches en matière de jumelage

Pour jumeler les participantes à un programme de mentorat de groupe, on peut faire appel à plusieurs méthodes différentes. Voici deux approches courantes :

1. Jumelage dirigé par les filles

- Les membres du personnel animent des activités dans le cadre d'une séance plénière dans le but d'amener les filles à faire connaissance avec chacune des mentores. On observe les interactions entre les deux groupes et entre les filles elles-mêmes. Au moment de partir, on demande à chacune des filles de désigner la personne qui s'est démarquée dans leur esprit et on en prend note. On pose ensuite une question semblable aux mentores pour savoir avec quelles filles elles ont établi un rapport spontané. Par la suite, on procède aux jumelages sur la base des commentaires reçus. Les rencontres des groupes débutent dans les semaines qui suivent.

2. Le Jumelage Naturel

- Le jumelage naturel se déroule habituellement sur un certain nombre de séances. Pendant quelques semaines, les filles et les mentores participent ensemble à des activités. On crée ainsi un cadre dans lequel les participantes font connaissance et on observe les liens naturels qui se créent. Au bout de trois ou quatre activités échelonnées sur



« Nous avons décidé de procéder au jumelage en présentant les mentores aux filles dans le cadre du programme régulier, puis d'observer comment les liens se créaient entre elles. Cela nous a permis de déceler les affinités naturelles. De plus, nous avons demandé aux mentores de nous indiquer leurs compétences, leurs talents et leurs passe-temps; nous avons comparé ces données avec celles que nous avons recueillies auprès des filles au début du programme. »

- Wahbung Abinoonjiiag Inc.
(2013)

quelques semaines, on forme de petits groupes « d'essai » sur la base de ces liens. On n'explique pas aux filles qu'il s'agit d'un essai; l'idée consiste à voir comment les choses se dérouleront au cas où elles n'iraient pas comme prévu. Ces petits groupes se réunissent pendant deux à trois semaines, après quoi on annonce les jumelages officiels. Cela donne la chance de faire des changements si nécessaire, étant donné que plusieurs semaines peuvent passer avant que des conflits ou des problèmes surviennent entre mentorées ou entre une protégée et une mentore.

N'oubliez pas d'évaluer le degré de compatibilité des filles entre elles ainsi qu'avec la ou les mentores. Pour faciliter la dynamique de groupe, il est essentiel d'équilibrer les différences en matière de comportement, de tempérament et d'attitude. Certains programmes jugent utile de séparer les amies proches de façon à empêcher que des cliques se forment et à favoriser l'établissement de nouveaux liens. Voilà pourquoi il est important de connaître certaines choses à l'avance. Quelles filles sont dans la même classe ou fréquentent la même école? Qui est amie avec qui? Y a-t-il des conflits qui divisent les filles à l'école ou au sein de la communauté? On pourra aussi décider de favoriser la diversité de façon à ce que les filles s'ouvrent à d'autres perspectives, en jumelant sciemment des filles de cultures, orientations sexuelles, expériences de vie, communautés, origines et pays variés.

Ces conseils s'appliquent aussi, le cas échéant, au jumelage des co-mentores. Outre les points soulignés précédemment, prenez en considération les objectifs de celles-ci, leur style de leadership et leur type de personnalité. Le lien qui se formera entre elles donnera le ton à la dynamique de groupe.

Bref, le choix d'une méthode de jumelage sera fonction de vos objectifs de programme, des ressources dont vous disposez et des participantes au programme.



Points à retenir

L'énergie investie dans le recrutement, la présélection, le choix et le jumelage des mentores et des mentorées favorisera la mise en place d'un programme robuste, enrichissant et sécuritaire pour l'ensemble des participantes. Au moment de planifier ces volets, nous vous conseillons de :

- recourir à un éventail de stratégies de recrutement;
- prendre conscience de la nécessité de suivre une démarche exhaustive en matière de présélection des mentores et des mentorées;
- réfléchir aux conditions requises pour réussir les jumelages entre mentores et mentorées, entre filles et, le cas échéant, entre mentores.

Works Cited

- AED Centre for Gender Equity. (2009). *Girls' Success: Mentoring Guide for Life Skills*. United States of America: Academy for Educational Development. Retrieved online from: <http://gendercenter.fhi360.org/Publications/upload/LifeSkills.pdf>
- Big Brothers Big Sisters of Canada. (2005). *Building Blocks of Quality Mentoring Programs*. Retrieved online at Mentoring Canada. Retrieved online from: http://www.mentoringcanada.ca/training/Mentors/Modules/3_4_decision.html
- Canadian Women's Foundation. (2014). *Building Strong Girls: An Evaluation of Phase 2 of The Canadian Women's Foundation Girls' Fund Highlights Report*. Toronto: Canadian Women's Foundation.
- Deloitte. (2011). *Deloitte Volunteer Impact Research*. Retrieved online from: http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/volunteerism/impact-day/f98eec97e6650310Vgn-VCM2000001b56f00aRCRD.htm#
- Karcher, M. J. (2007). *Meet-n-greet: A mentor-mentee matching approach for increasing the prevalence of naturally self-selected mentoring partners in program-based matches*. Unpublished manuscript, University of Texas at San Antonio. Retrieved online from: utsasmile.org.
- Kuperminc, G.P. & Thomason, J. D. (2014). *Group Mentoring*. In D.L. Dubois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of Youth Mentoring, Second Edition* (pp. 273–289). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Oregon Mentors. (2014). *Matching Youth & Volunteers: Building the Foundation for Quality Mentoring Relationships*. Webinar, spring 2014.
- Sherk, J. (2006). *Designing and implementing a group mentoring program*. *Mentoring Tactics*, 1(4), p.5.
- Spencer, R. (2006). *Why Mentoring Relationships End*. *Research in Action*, Issue 5.

Formation



Pourquoi est ce important?

La recherche montre qu'une formation efficace des mentores renforce les relations de mentorat. Quant à la formation offerte aux mentorées, elle les prépare à ces relations et les encourage à profiter au maximum de leur expérience.

La formation est l'une des étapes les plus importantes de l'élaboration d'un programme de mentorat. La formation offerte aux mentores en début de programme renforce leur efficacité et jette les bases de relations constructives, ce qui en retour accroît le niveau de satisfaction de la mentorée et de la mentore, et a une incidence directe sur le maintien de la participation au programme de l'une comme de l'autre. Si vos mentores se sentent outillées dès le début du programme, elles peuvent plus facilement jouer leur rôle et relever les défis.

Il importe aussi d'intégrer à votre programme un volet formation pour les mentorées. Cette formation permet de préparer les filles en leur indiquant ce qu'elles peuvent attendre d'une mentore et le rôle qu'elles mêmes peuvent jouer comme mentorées, en contribuant à la qualité de l'expérience. La section qui suit met en évidence certains aspects clés de la formation des mentores et des mentorées.

Contenu de cette section :

Formation des mentores - Premiers pas : Pour commencer, explorez cinq étapes clés à prendre en compte dans l'élaboration de votre programme de formation.

Formation des mentores - Détermination du contenu : Créez un programme de formation complet en vous appuyant sur les thèmes proposés et sur la documentation à l'appui.

Formation des mentorées : N'oubliez pas que la formation des mentorées est une étape importante dans la mise en place d'un programme qui a toutes les chances d'être un succès. Examinez ces idées de formation pour bien préparer les filles qui participent à votre programme.



Formation des mentores : Premiers pas

La formation prépare les mentores en leur offrant la base de connaissances requise pour comprendre clairement les rôles, responsabilités et caractéristiques d'une mentore performante. Cette formation leur permet de se doter de compétences et de cadres utiles, et elle les aide à acquérir de l'assurance dans l'établissement de relations et à comprendre la dynamique relationnelle dans le contexte d'un mentorat de groupe pour filles.

La formation devrait faire partie du processus de sélection; certaines mentores ont plus de dispositions pour le mentorat individualisé, ce que le processus de formation devrait mettre en évidence. La formation en personne permet d'observer comment les mentores communiquent et interagissent. Elle donne aussi l'occasion de voir dans quelle mesure chaque candidate comprend le contenu et de déterminer si les mentores potentielles ont les qualités et les intérêts voulus pour participer à un programme de mentorat de groupe pour filles. La formation permet en outre d'aider les mentores pressenties à voir si le programme et l'engagement demandé leur conviennent.

La formation variera d'une organisation à l'autre, selon les buts du programme et les filles et les mentores qui y participent. Dans l'élaboration de votre programme de formation, prenez en compte les cinq étapes clés suivantes :

1. Déterminer l'ampleur de la formation à offrir
2. Créer un espace favorable
3. Définir le contenu de la formation initiale
4. Établir un plan de formation continue
5. Développer un sentiment d'appartenance chez les mentores

1. Déterminer l'ampleur de la formation à offrir

La recherche indique que plus on offre de formation, mieux cela vaut. Les mentores ayant reçu moins de deux heures de formation déclaraient les niveaux les plus faibles en ce qui concerne la qualité des relations établies, tandis que celles ayant reçu six heures ou plus déclaraient avoir noué les relations les plus solides avec les jeunes (Herrera, Sipe et McClanahan, 2000). Toutefois, une bonne partie de la recherche disponible sur la formation des mentores concerne



Ce que nous avons appris sur la formation dans le cadre des programmes de mentorat de groupe pour filles :

Des organisations de mentorat financées par la Fondation canadienne des femmes ont participé à une évaluation de leurs programmes de mentorat. Les mentores ont été invitées à mesurer leur sentiment d'être bien préparées et leur niveau de satisfaction à l'égard de la formation reçue. Dans leurs réponses, 100 % des mentores ayant reçu entre dix et vingt heures de formation indiquaient être « tout à fait » ou « très » satisfaites de leur formation. Celles qui en avaient reçu entre cinq et dix donnaient aussi une rétroaction positive, tandis que celles qui en avaient reçu moins de quatre fournissaient une rétroaction mixte quant à leur niveau de préparation ou de satisfaction ressenti.

– la Fondation canadienne des femmes (2014)

des programmes de mentorat individuel; or, le mentorat de groupe requiert des habiletés et une formation supplémentaires pour assurer l'établissement de relations fructueuses, comme l'acquisition de compétences en animation et en gestion de groupe. Cette constatation donne à penser que le degré de formation requis pour les mentores est plus appréciable dans le cadre d'un mentorat de groupe que dans celui d'un mentorat individuel. Dans l'évaluation de 2013 2014 des programmes de mentorat de groupe pour filles financés par la Fondation canadienne des femmes, les organisations offrant entre dix et vingt heures de formation (y compris de formation continue) déclaraient avoir reçu la rétroaction la plus probante de leurs mentores pour ce qui est du sentiment d'être préparées et de la satisfaction à l'égard de la formation offerte.

Il est important de prendre en compte également les divers niveaux et types de formation. Si l'évaluation faite par la Fondation canadienne des femmes mettait l'accent sur les séances de formation officielles et structurées, elle incluait aussi la formation et l'apprentissage informels qui peuvent être des moyens tout aussi valables de préparer les mentores à bien jouer leur rôle. Ainsi, les mentores peuvent apprendre en observant une mentore aguerrie à l'œuvre ou encore à l'occasion de discussions informelles avec le personnel.

Pour déterminer le nombre d'heures à consacrer à la formation des mentores de votre programme, vous devrez considérer l'espace, le temps du personnel et les fournitures nécessaires tant dans votre plan logistique que dans votre budget. La section sur la logistique de votre programme contient de l'information plus détaillée sur la planification de vos pratiques de formation. Vous devriez aussi tenir compte des contraintes associées aux horaires et à la disponibilité des mentores. Dans l'élaboration de votre programme de formation, consultez la communauté pour voir si l'engagement que vous exigez est réaliste. Prévoyez ce que vous ferez si des mentores ne peuvent pas assister à certaines séances de formation. Sachez qu'un « système de compagnonnage » ou un manuel de formation complet aideront ces mentores à se mettre à niveau rapidement.

2. Créer un espace favorable

Les séances de formation des mentores seront mieux reçues dans un environnement où les mentores se sentent à l'aise de poser des questions et d'utiliser le matériel librement, tout en sachant qu'elles ont l'appui du personnel et de leurs pairs. Les mentores seront plus réceptives à la formation dans un espace sécurisant sur les plans physique et psychologique. Songez aux moyens que vous pouvez prendre pour créer un espace propice à une expérience d'apprentissage



De plus, l'évaluation du Fonds pour les filles a révélé que les mentores considèrent comme très précieuse une formation qui :

- intègre un élément personnel et social leur permettant de se rencontrer les unes les autres et d'interagir;
- est interactive et stimulante;
- suppose une participation directe et des discussions ouvertes;
- montre des moyens utiles de faire face aux différentes situations pouvant surgir dans les relations avec les filles d'un groupe de mentorat group.

- Fondation canadienne des femmes (2014)


positive pour les mentores.

Commencez par faire une place à la transparence et à la confiance. Assurez vous que le matériel est clair et facile à comprendre. Les mentores arriveront avec des niveaux d'apprentissage variés, de sorte que le matériel doit être simple, accessible et bien ancré dans la pratique réelle. Vous avez intérêt par ailleurs à incorporer une gamme d'approches différentes à l'égard de l'apprentissage, afin de prendre en compte les besoins des différents types d'apprenantes dans le groupe. La section sur les activités de planification peut vous aider à bien choisir votre approche.

Le recours à une technique d'amorce, à des activités d'ouverture et à des exercices amusants destinés à inciter les participantes à faire connaissance vous aidera à créer un espace propice à la formation des mentores. Tous ces moyens vous permettront non seulement de renforcer l'aspect personnel et social que les mentores espèrent trouver et de garder le processus interactif et stimulant, mais aussi de créer un milieu communautaire où les mentores peuvent apprendre ensemble et les unes des autres. En leur offrant autre chose qu'une formation structurée de type scolaire, vous susciterez l'enthousiasme des mentores. Les activités d'ouverture peuvent emprunter diverses formes et il existe un large éventail de ressources desquelles puiser des idées.

Le lieu physique lui même où vous offrez la formation revêt de l'importance dans la création d'un espace propice à la formation des mentores. Trouvez un espace qui est suffisamment ouvert pour des activités interactives ainsi que des discussions en petits groupes si votre programme de formation inclut ces éléments. Songez à demander aux participantes de former un grand cercle ouvert, plutôt que de se tenir de part et d'autre d'une table de discussion.

En intégrant les opinions, vues et besoins d'apprentissage des mentores, vous leur donnez le sentiment que l'espace et le processus leur appartiennent, ce qui en retour les amène à se sentir à l'aise de poser des questions et responsables de leur apprentissage.



Vous pouvez aussi incorporer un volet initial, au cours duquel les participantes formant un cercle de discussion énoncent leurs attentes à tour de rôle, et un dernier volet, au cours duquel elles font le point sur la formation reçue.

3. Définir le contenu de la formation initiale

Si le contenu de la formation initiale des mentores varie d'un programme et d'une communauté à l'autre selon leurs particularités, dans le cas des programmes de mentorat de groupe pour filles, le contenu devrait inclure les deux éléments clés suivants :

- **Principes généraux du mentorat**
- **Habilités requises pour animer un groupe de filles**

La formation générale des mentores peut se faire en ligne, en personne ou à l'aide de ces deux approches

combinées. Cet élément de la formation devrait fournir à vos mentores le moyen d'être efficaces (p. ex., savoir comment bâtir des relations solides avec les mentorées), et leur donner de l'information importante sur le programme et votre organisation. La majorité de ces sujets sont normalement abordés à l'étape de la formation avant match des mentores, mais ils peuvent être revus plus en profondeur lors de séances ultérieures.

Le développement des habiletés requises en animation est un autre volet essentiel de la formation qui devrait être offert aux mentores avant qu'elles ne commencent à rencontrer leurs groupes. On peut ainsi s'assurer que les mentores sont préparées et en mesure d'orienter de façon saine le développement et l'évolution de leurs groupes de mentorat. Bien qu'une certaine formation en animation puisse être offerte à l'étape de la formation initiale des mentores, cet aspect fait normalement l'objet de plus d'attention dans le plan de formation continue. De cette façon, les mentores peuvent continuer de développer ces habiletés dans le contexte de leur programme et sont incitées à gérer et à régler de façon concertée les difficultés qui peuvent surgir aux divers stades de l'établissement de relations avec les mentorées.

4. Établir un plan de formation continue

Outre la formation donnée initialement aux mentores, il est utile, voire essentiel dans la majorité des cas, de leur offrir des occasions de formation continue. Ces occasions permettent aux mentores de continuer à se perfectionner et de partager leur savoir faire, et elles les aident à rester liées à l'organisation. Ce type de formation complémentaire peut donner aux mentores l'occasion d'entendre des conférenciers et conférencières invités sur des questions pertinentes pour leurs mentorées (p. ex., les jeunes filles et l'intimidation), de discuter des défis et des réussites de l'expérience de mentorat, de recevoir un soutien du personnel et des autres mentores, de soumettre à un remue méninges les activités nouvelles et de partager d'autres apprentissages. Ces occasions peuvent se présenter sous une forme moins structurée et offrir une formation de nature plus informelle ou improvisée, évoluant « au gré des besoins ». Ainsi, on pourrait inviter les mentores à observer une mentore plus aguerrie ou encore à assister à une réunion du personnel. Au bout du compte, l'investissement dans la formation continue produira des



Dans le cadre de son programme, le Boys & Girls Club of Hamilton offre une formation de mentores à des athlètes universitaires.

Les mentores participent à au moins six heures de formation avant match se présentant sous la forme d'ateliers et de discussions sur des thèmes relatifs au mentorat et à l'établissement de relations, mais aussi plus spécifiquement sur le travail auprès des filles. Les thèmes incluent le langage prônant l'égalité des sexes, l'autonomisation des filles et la diversité – surtout pour cerner les difficultés associées au niveau de revenu dans le quartier avoisinant. La formation met aussi l'accent sur le travail d'équipe dans le cadre d'événements et d'activités axées sur le plaisir, comme la participation à une école de cirque. Tout cela aide à créer un esprit de camaraderie parmi les mentores et à accroître leur engagement et leur sentiment d'être appuyées, et ce, avant qu'elles ne s'investissent concrètement dans leur rôle de mentores.

mentores plus engagées et compétentes, plus en mesure de jouer leur rôle avec efficacité. L'emploi du temps de la personne désignée comme responsable du programme de mentorat devrait prévoir des heures pour l'élaboration et le maintien du volet de la formation continue.

Dans le cadre de la formation continue, il est essentiel de favoriser la contribution et le leadership des mentores. Souvent, les programmes comprennent des séances initiales de formation assez structurées, mais il faudrait qu'ils soient assez souples pour faire place à une contribution des mentores. Voici quelques conseils utiles :

- Demandez aux mentores ce qu'elles souhaitent apprendre.
- Offrez une formation sur les questions qui font surface à mesure que la relation de mentorat évolue. Faites le lien avec ce qui se passe dans les relations et avec les filles.
- Tenez compte de l'expertise que les mentores pourraient partager avec les autres. Permettez leur de diriger des activités en fonction de leurs champs d'intérêt, connaissances et compétences propres.
- Facilitez les échanges de manière à rester au courant de ce qui arrive au sein de la communauté ainsi que des nouvelles occasions, des défis ou des obstacles qui méritent d'être discutés et examinés.



Il pourra arriver qu'une nouvelle mentore se joigne au programme à mi parcours, une autre mentore devant quitter le programme prématurément. Dans ce genre de situation, il importe de donner à la nouvelle recrue la chance de recevoir une formation sur toutes les questions abordées lors de la formation initiale des mentores. Voilà pourquoi il est recommandé d'avoir en main le matériel d'apprentissage ou d'information dès le début du programme et de faire en sorte qu'il soit disponible lorsqu'une telle situation se présente. Vous pouvez offrir à la nouvelle mentore une « formation par observation » en la jumelant à une mentore expérimentée. Elle pourra ainsi avoir une idée du rôle qu'elle est appelée à jouer et des moyens à utiliser pour faciliter l'évolution positive du groupe. Veillez à créer un espace pour les nouvelles recrues afin qu'elles puissent rencontrer les autres mentores et sentir qu'elles font partie de leur communauté. Il peut être utile à cette fin d'organiser une rencontre ou une cérémonie de bienvenue.

Il est recommandé de prendre le temps de revoir et d'évaluer votre programme de formation. Les groupes devraient mettre à contribution la rétroaction des mentores pour s'assurer que la formation qui sera offerte à l'avenir répondra aux besoins des personnes concernées. Dans certains programmes, il a été jugé utile de tenir un sondage d'évaluation pour obtenir une rétroaction anonyme sur des points précis. On peut tenir un tel sondage après la formation initiale des mentores pour mieux orienter les plans et le contenu de la formation continue, ou encore à la mi temps du programme pour déterminer l'utilité réelle et le niveau de rétention de l'information donnée information.

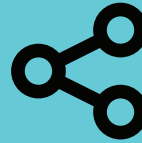
5. Développer un sentiment d'appartenance chez les mentores

Une formation offerte aux mentores dans le cadre d'un groupe représente pour elles une occasion précieuse de nouer des liens entre elles. Il y a des gains importants à retirer d'une animation qui favorise la camaraderie entre les mentores, notamment :

- **Système de soutien accru** : En mettant les mentores en contact les unes avec les autres, on leur permet d'échanger des idées et des conseils, ainsi que des points de vue et des rétroactions.
- **Récompenses accrues** : Les mentores n'établissent pas seulement des relations avec les mentorées, mais aussi avec leurs pairs.
- **Maintien en fonction accru** : Quand les mentores ont le sentiment d'être liées les unes aux autres, elles développent un sentiment d'appartenance plus fort, un réseau plus solide et une plus grande satisfaction.
- **Économie de temps** : Quand on opte pour une formation à plus grande échelle, plutôt que de recourir à nombreuses séances individuelles, on épargne du temps à long terme.

La formation des mentores sous la direction de pairs devrait toujours être supervisée par le personnel du programme, qui doit éliminer tout renseignement erroné. Indiquez clairement dans vos instructions et votre politique les situations où les mentores doivent demander une formation et des éclaircissements au personnel. Les questions relatives à la sécurité, à la conception du programme et à la politique organisationnelle devraient toujours être soulignées et expliquées sous la direction du personnel.

L'élaboration d'une stratégie pour créer de façon délibérée une communauté parmi les mentores oblige à intégrer un élément supplémentaire au processus de planification, mais l'effort en vaut assurément la peine. Voici quelques conseils qui pourraient vous être utiles au moment d'organiser une formation de groupe pour les mentores :



Le soutien par les pairs chez les mentores est également avantageux pour les mentorées!

L'étude de Marshalla, Lawrence et Peugha (2013) sur le soutien par les pairs dans le cadre du programme de leadership pour jeunes femmes a exploré la valeur du soutien et de la formation entre des jeunes femmes ayant l'âge de fréquenter un établissement d'études postsecondaires jumelées au sein de groupes de mentorat pour filles. L'équipe de recherche a notamment constaté qu'on peut établir un lien entre le soutien par les pairs chez les mentores et la cohésion du groupe, facteur qui peut accroître l'engagement des mentorées. De plus, ce type d'entraide peut également rehausser la confiance des mentores dans leur capacité d'établir des relations. Les mentores étaient à l'aise de fixer des limites dans les relations et de prendre certains risques associés à l'intimité et à des liens proches quand elles bénéficiaient d'un soutien de la part de leurs pairs.

- Marshalla, Lawrence et Peugha
(2013)

- **Fixez les dates de formation longtemps à l'avance.** L'idéal est d'offrir deux possibilités : une séance en soirée pendant la semaine, et une séance de jour pendant le week end. Ces options devraient permettre à toutes les intéressées de bénéficier de la formation, quel que soit leur horaire.
- **Offrez des occasions de formation continue!**
- **Créez un espace pour assurer le maintien des échanges.** En plus de tenir des séances de compte rendu hebdomadaires et d'offrir une formation continue, vous pouvez avoir une page Facebook ou une autre plateforme similaire pour faciliter les échanges.
- **Offrez des activités amusantes en marge de la formation,** afin que les mentores puissent célébrer leurs progrès et nouer des liens plus solides entre elles. Ces activités peuvent inclure des sorties, des dîners, des événements et des soirées au cinéma, entre autres possibilités.
- **Songez à mettre en place un « système de compagnonnage ».** Si vous ne recourez pas aux services de comentores, vous pouvez former des équipes de deux, de façon à ce que les mentores jumelées puissent se communiquer de l'information et se remplacer au besoin. Si vous recourez aux services de comentores, prenez des mesures délibérées pour faciliter les échanges entre elles dès le début du programme, afin qu'elles puissent discuter de leur rôle commun et élaborer des plans de collaboration.

Formation des mentores : Détermination du contenu

Le contenu que vous élaborerez pour la formation des mentores devrait refléter les buts de votre programme, les mentores avec lesquelles vous travaillez et leur niveau de connaissance et d'expérience ainsi que les réalités particulières des filles de votre collectivité. Il est fortement recommandé que les organisations élaborent un plan et un cadre de formation des mentores au début du programme pour s'assurer que toutes les connaissances clés sont transmises au moment opportun.

Avant de commencer à élaborer le contenu, revoyez les thèmes en ayant à l'esprit le point de vue de vos mentores. Quand vos mentores sont des adolescentes, vous devez prêter attention au niveau de langue, à la portée de l'information et à la façon de présenter certains sujets, de manière à offrir une formation accessible et confortable pour les participantes. Et si vos mentores sont des adultes, prenez en compte leur niveau d'expérience personnelle et professionnelle, ainsi que leur niveau d'alphabétisme, pour vous assurer que l'information trouve un écho et n'est pas jugée trop difficile à saisir. Il doit y avoir un équilibre entre la formation technique sur les politiques, la sécurité et les comportements positifs, d'une part, et les activités axées sur le plaisir offertes pour stimuler l'enthousiasme des mentores, d'autre part. Assurez vous de bien faire comprendre aux mentores que leur participation au programme leur permettra de vivre une expérience enrichissante et amusante.

Contenu de la formation des mentores : Principes généraux

La formation que vous offrirez à vos mentores vous permettra d'explorer un large éventail de concepts de formation. La liste ci dessous met en évidence certaines des catégories les plus importantes que les programmes devraient inclure. La liste peut vous sembler rébarbative au premier coup d'œil, mais souvenez vous qu'une partie de cette formation peut être simplement présentée au début, puis revue par la suite dans le cadre de la formation continue. Certaines organisations ont trouvé utile de créer un document PowerPoint couvrant quelques uns des thèmes les plus denses sur le plan informatif. Cette présentation est habituellement faite au début de la séance, avant les composantes interactives de la formation des mentores.

La liste ci dessous, bien que non exhaustive, offre un résumé de quelques thèmes importants à intégrer à la formation des mentores :

Thèmes de formation	Idées d'activités
Renseignements détaillés sur le programme : Dans l'orientation, on devrait donner de l'information sur le calendrier, le lieu, les politiques et les buts du programme ainsi que sur l'organisation hôte.	Incluez une visite guidée de l'espace pour aider les mentores à établir un lien avec l'organisation. Encouragez les à échanger de l'information entre elles afin de tisser des liens. Dans le cas d'une formation de groupe, incluez une activité brise glace.

Thèmes de formation	Idées d'activités
<p>Renseignements détaillés concernant les rôles des intervenantes : Discutez des responsabilités, des objectifs et des attentes des mentores, des mentorées et du personnel. Une attention devrait aussi être accordée aux parents, aux tuteurs ou tutrices.</p>	<p>Demandez aux mentores de parler de l'impact qu'une mentore a eu sur leur propre vie et dégagez les qualités qui expliquent l'efficacité de cette relation de mentorat. Dressez une liste complète de qualités à partir des suggestions du groupe et rattachez chaque qualité à un aspect du rôle des mentores. Vous pourriez encourager les mentores à préparer un contrat les engageant vis à vis elles mêmes et énonçant l'impact qu'elles souhaitent produire ou les qualités qu'elles souhaitent développer dans leurs relations de mentorat.</p>
<p>Importance du rôle des mentores et fin des relations de mentorat : Les mentores devraient comprendre leur rôle et l'impact positif qu'elles auront sur la vie des filles. Elles devraient également comprendre que leur influence peut tout de même être négative si les relations ne prennent pas fin de façon appropriée. Cet aspect ne doit pas intimider les mentores et leur faire craindre l'engagement qu'elles prennent, mais plutôt leur faire comprendre l'importance de mettre fin aux relations avec les mentorées de façon saine.</p>	<p>Revoquez les scènes de films connus qui montrent les répercussions émotionnelles de relations n'ayant pas pris fin de façon appropriée sur la vie d'une personne. Demandez aux mentores d'écrire une lettre à leurs futures mentorées pour les remercier de leur offrir la chance de travailler et d'apprendre avec elles.</p>
<p>Développement des jeunes : Les responsables de la formation devraient présenter les notions de développement cognitif, émotionnel, social et physique. Ces notions aideront à saisir à quoi ressemble le développement sain des jeunes et la façon dont les relations et la personne peuvent évoluer.</p>	<p>Utilisez le document sur les quarante atouts développementaux pour proposer des exercices démontrant ce qu'est le développement positif des jeunes et pour aborder la question d'un engagement fondé sur les forces (ci dessous).</p>
<p>Engagement fondé sur les forces : Les mentores devraient participer à des exercices axés sur les forces, qui mettent à contribution les capacités, connaissances, habiletés et actifs qui sont déjà là, de manière à renforcer la résilience requise pour affronter les défis.</p>	<p>Voir ci dessus des activités concernant les quarante atouts développementaux.</p>
<p>Diversité, inclusion et compétence culturelle : Les mentores tireront profit d'une base de notions clés pertinentes, concernant notamment la diversité raciale, ethnique et culturelle, ou encore la variance de genre, l'orientation sexuelle et les handicaps.</p>	<p>En plus d'offrir une formation structurée sur ces notions, donnez leur vie en recourant aux moyens suivants : analysez les contenus médiatiques pour montrer les lacunes au chapitre de la représentation; intégrez de nouveaux mets ethniques chaque semaine comme moyen d'explorer les différentes cultures; et soulignez un éventail de fêtes appartenant à différents pays, différentes cultures et différentes religions.</p>
<p>Stratégies, enjeux et éléments à prendre en compte dans l'établissement de relations : Il peut être très utile de bien comprendre le processus d'établissement de relations – plus particulièrement de relations de mentorat. Il importe aussi d'avoir des lignes directrices claires sur la façon de gérer certains comportements au sein du groupe quand des conflits surgissent au cours du processus d'établissement des relations.</p>	<p>Il peut être utile de proposer des discussions et jeux de rôle pour mettre en pratique des stratégies de gestion des conflits, de communication saine ou d'établissement de relations.</p> <p>Exemples d'activités de jeux de rôle : http://educationnorthwest.org/sites/default/files/resources/training.pdf</p>

Thèmes de formation	Idées d'activités
Sécurité des enfants : La formation doit inclure des consignes indiquant aux mentores ce qu'elles doivent faire si elles croient qu'un enfant est victime de mauvais traitements ainsi que pour assurer leur propre sécurité (à titre de mentores).	Donnez des lignes directrices et des instructions claires sur les mesures que les mentores doivent prendre si elles croient qu'une mentorée est victime de mauvais traitements. Vous pouvez aussi intégrer à la formation une discussion sur les signes d'alarme pouvant indiquer qu'un enfant est victime de mauvais traitements. Cette violence inclut le risque qu'une fille soit préparée en vue d'être soumise à des pratiques de traite de personnes, risque particulièrement pertinent dans le cas des jeunes filles.
Signalement : Mesures que les mentores doivent prendre et comment elles doivent réagir si une participante ou une mentore révèle des renseignements personnels de nature délicate concernant des mauvais traitements ou d'autres problèmes.	Songez à inviter une membre de la Société d'aide à l'enfance locale à venir rencontrer les mentores pour leur présenter la politique de son organisation en matière de protection de l'enfance et de signalement de cas. Cette rencontre offrira aussi aux mentores l'occasion de poser des questions et d'exprimer leurs inquiétudes.
Confidentialité : Discutez de l'importance de protéger les renseignements confidentiels sensibles concernant des jeunes, des familles et des mentores divulgués dans le cadre des relations de mentorat.	Présentez la politique de votre organisation en matière de confidentialité. Offrez aux mentores des scénarios de conversations pouvant avoir lieu au sein d'un groupe de mentorat. Demandez leur de déterminer les questions qui devraient rester confidentielles et pourquoi.
Limites : La discussion devrait inclure les limites physiques (c'est-à-dire les interactions physiques permises et celles qui sont interdites); la communication entre les mentores et les mentorées en dehors du groupe (est ce permis?); comment fixer des limites en tant que groupe; et comment les mentores peuvent fixer des limites avec les filles.	Il est utile d'offrir des instructions claires sur les choses à faire et à ne pas faire pour maintenir des limites saines, car ce sujet peut être complexe. Songez à inclure une activité de réflexion pour aider les mentores à examiner leurs propres limites.
Développement des habiletés : La formation devrait faciliter et soutenir la collaboration au sein de l'équipe, ainsi que le leadership, la communication, la résolution de problèmes, la prise de décisions et la résolution de conflits.	Intégrez une formation pour permettre aux mentores d'acquérir de nouvelles compétences qui les aideront à bien jouer leur rôle et plus encore. Demandez aux mentores de remplir le questionnaire d'autoévaluation au début du programme afin de cerner leurs forces et les points qu'elles souhaitent améliorer.

Contenu de la formation des mentores : Habiletés requises pour animer des groupes de filles

Dans le cas du mentorat de groupe plus particulièrement, les mentores doivent avoir les compétences et connaissances requises pour naviguer dans un environnement de groupe et favoriser une dynamique de groupe positive. Les mentores doivent être conscientes non seulement des relations qu'elles établissent avec les filles, mais aussi des relations qui se tissent entre les filles elles mêmes.

Voici quelques questions importantes à intégrer à la formation sur l'animation d'un groupe de filles :

- **Habiletés en animation de groupe** : Offrez une formation axée sur les aptitudes en communication, en résolution de problèmes, en gestion des conflits et en gestion des relations.
- **Avantages et objectifs du mentorat de groupe** : Soulignez les objectifs que le programme espère réaliser et discutez en avec le groupe. Invitez les participantes à échanger sur les avantages qu'elles

espèrent retirer de leur expérience de mentorat.

- **Stades du développement d'un groupe** : Revoyez les stades de développement d'un groupe stages of group développent pour aider les mentores à comprendre le processus d'établissement de relations saines ainsi que les hauts et les bas qu'elles pourront connaître. La compréhension de ce processus aide à préparer les mentores aux défis qui pourront surgir et à gérer leurs attentes de meilleurs **résultats**.
- **Collaboration avec une comentore** : Si votre programme inclut une collaboration avec des comentores, la formation devrait comprendre un volet sur les attentes à avoir et sur les recommandations à suivre à l'égard d'un tel partenariat. Il peut être utile de mettre à profit les suggestions des mentores sur ce point. L'intégration d'activités de promotion du travail d'équipe peut servir à briser la glace et aider les participantes à tisser des liens solides entre elles.
- **Gestion des situations difficiles** : Des situations difficiles peuvent surgir dans le groupe quand par exemple des renseignements sont divulgués, un conflit éclate entre des filles ou une mentorée vit une crise personnelle. Il est donc très important d'avoir des politiques précises sur la gestion de ces situations et primordial de traiter ce sujet en amont. La section sur la gestion de la dynamique de groupe examine ces questions plus en profondeur.
- **Création d'espaces sécuritaires, positifs et inclusifs** : La réflexion sur les réunions de programme section comprend une discussion sur l'importance de créer un espace sécuritaire. Avec les mentores, procédez à un remue méninges sur les stratégies concrètes pouvant permettre d'atteindre cet objectif, dans le contexte particulier de votre programme.
- **Stratégies pour faire en sorte que l'expérience soit axée sur les filles** : Procédez à un remue méninges sur la façon d'assurer que le programme est axé sur les filles et donnez des exemples concrets.

Si vous n'avez pas les compétences et connaissances requises pour offrir une formation aux mentores en animation de groupe, songez à demander une assistance à votre communauté (Sherk, 2006). Cette aide pourrait vous être offerte par une psychothérapeute pour les jeunes, une spécialiste en counseling de groupe, une responsable d'un groupe jeunesse ou une travailleuse des services à l'enfance et à la jeunesse. Bon nombre de programmes ont aussi jugé utile de faire appel à des mentores expérimentées pour codiriger des séances de formation.

Formation des mentorées

La formation offerte aux mentorées permet à ces dernières de retirer le maximum de leur expérience de mentorat et constitue un moyen très efficace pour établir et gérer les attentes des participantes. Cette formation devrait donc être offerte aux participantes avant qu'elles n'aient à jouer leur rôle de mentorées et elle devrait leur offrir l'occasion de se rencontrer pour faire connaissance et commencer à nouer des liens avec le personnel du programme.

Ne perdez pas de vue que vous travaillez avec des jeunes filles qui ont entre 9 et 13 ans et qui viennent au programme pour vivre une expérience nouvelle et avoir du plaisir; les séances de formation qui se prolongent ou sont trop structurées peuvent intimider les filles ou ressembler trop aux cours donnés à l'école, ce qui peut éteindre leur intérêt. Pensez à diviser la formation en courts ateliers et à répartir ces ateliers sur quelques séances offertes en début de programme.

Il peut être utile d'inclure un volet de la formation des mentores intentionnellement « axé sur les filles » pour faire le point sur les champs d'intérêt et les besoins des filles tout en stimulant leur engagement. Dans la mesure du possible, créez un espace pour permettre aux filles de guider une partie des apprentissages ou de prendre des décisions concernant la façon de traiter ou d'explorer certains sujets. Voici quelques thèmes à intégrer à la formation des mentorées :

- Orientation, buts et politiques du programme et attentes à l'égard du programme.
- Compréhension du rôle des mentores et de celui des mentorées.
- Compétences de base en communication, y compris le type de discussion et de conversation approprié et non approprié dans le contexte d'un mentorat de groupe.
- Compétences en résolution de problèmes et résolution de conflits.
- Relations saines.
- Sécurité de l'enfant, y compris le repérage des cas de mauvais traitements ou de comportements inappropriés et comment se protéger soi-même.
- Politiques en matière de signalement de cas et vers qui aller pour parler d'une préoccupation ou d'un problème, à l'intérieur ou à l'extérieur du programme.
- Maintien de limites saines.
- Confidentialité et nécessité de garder confidentielles les discussions qui ont cours dans le groupe, et compréhension des obligations des mentores relativement aux renseignements divulgués.
- Comment tirer la pleine valeur du programme – en encourageant les filles à s'exprimer, à participer activement et à tisser des liens.



Songez à utiliser une boîte à questions!

Le Boys & Girls Club of South Coast BC a créé une boîte à questions qui est présentée au début de chaque année et sur place lors de toutes les séances. Les filles peuvent ainsi formuler leurs préoccupations ou poser des questions concernant le programme ou leurs mentores de façon sécuritaire et anonyme.

Si cela convient à votre communauté ainsi qu'aux participantes, les parents ou tuteurs peuvent être invités à participer à une partie de cette formation. Si le temps est une cause de difficulté, vous pouvez leur demander de se joindre au groupe au début ou à la fin d'une rencontre. Une telle invitation peut être un moyen efficace d'amener les parents ou les tuteurs à s'intéresser à ce qui se passe dans le groupe et d'établir un lien avec eux. Elle peut aussi vous offrir une occasion de dissiper les préoccupations qu'ils peuvent entretenir et de leur donner de l'information sur le groupe.

Il peut y avoir une place aussi pour une formation continue à l'intention des mentores et mentorées réunies. Une telle formation peut constituer un bon moyen de renforcer la dynamique de groupe tout en donnant de l'information pertinente.



Points à retenir

La formation des mentores et des mentorées constitue un élément important d'un programme de mentorat de groupe pour filles. On peut ainsi s'assurer que les participantes sont bien préparées et soutenues dans leur expérience du programme. L'information fournie dans cette section a pour objet de vous aider à :

- vous rappeler que la formation des mentores est le fondement d'un programme de mentorat réussi et qu'elle constitue une expérience positive pour les mentores;
- revoir les sujets importants à incorporer dans les séances de formation des mentores et des mentorées;
- élaborer du matériel de formation permettant aux mentores et aux mentorées d'acquérir les compétences et les connaissances requises pour vivre des relations de mentorat positives et durables.

Works Cited

Canadian Women's Foundation. (2014). *Building Strong Girls: An Evaluation of Phase 2 of The Canadian Women's Foundation Girls' Fund Highlights Report*. Toronto: Canadian Women's Foundation.

Herrera, C., Sipe, C. L., & McClanahan, W. S. (2000). *Mentoring school-age children: Relationship development in community-based and school-based programs*. Philadelphia: Public/Private Ventures.

Marshall, J., Lawrence, E., & Peugh, J. (2013). College Women Mentoring Adolescent Girls: The Relationship between Mentor Peer Support and Mentee Outcomes. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 21 (4), p. 444 – 462.

Sherk, J. (2006). Designing and implementing a group mentoring program. *Mentoring Tactics*, 1(4), p.5.

Soutien et maintien des effectifs



Pourquoi est ce important?

Le soutien et la supervision des relations de mentorat permettent d'assurer que les participantes sont en sécurité et que la relation de mentorat évolue bien. Cela donne par ailleurs aux participantes la chance de bénéficier d'un encadrement et d'un accompagnement.

Dans les programmes de mentorat de groupe, il est tout particulièrement important, compte tenu de la dynamique de groupe qui s'installe, d'offrir un soutien continu aux mentores et aux mentorées. Cette section contient des suggestions et de l'information sur les meilleures pratiques pour le soutien et la supervision continus des mentores, ainsi que des conseils pour fidéliser les bénévoles.

Contenu de cette section :

Soutien et supervision continus des mentores : Pour commencer, explorez les divers systèmes de soutien que vous pouvez mettre en place pour vos mentores.

Maintien des effectifs et reconnaissance : Considérez quelques stratégies pouvant vous aider à maintenir une participation

constructive de la part de vos mentores.



Soutien et supervision continus des mentores

Le soutien et la supervision des relations de mentorat sont des éléments indispensables, tant pour la réussite du programme que pour la sécurité des participantes. Dans les programmes de mentorat de groupe, les mentores doivent non seulement gérer leurs propres relations avec les filles, mais aussi les relations des filles entre elles. Si votre programme prévoit l'appariement de groupes de filles avec plus d'une mentore, les mentores ainsi associées développeront également des relations amicales entre elles. Le mentorat devra inclure une surveillance de la **dynamique de groupe**. L'organisation, pour sa part, devra veiller à ce que les groupes appariés bénéficient du soutien requis pour que les relations évoluent de façon saine et productive.

Dans le chapitre sur le mentorat de groupe de leur Manuel sur le mentorat auprès de la jeunesse (Handbook of Youth Mentoring), Kuperminc et Thomason (2014) proposent les réflexions et recommandations suivantes sur la supervision des relations de mentorat de groupe :

« Nous préconisons une double approche, comprenant une observation périodique (p. ex., par le personnel du programme ou des mentores invitées à agir comme observatrices auprès d'autres groupes) et la consignation systématique par les mentores de données sur les activités de groupe et de notes sur le processus de groupe. Ces méthodes permettront de disposer de renseignements de base utiles sur le programme (p. ex., les présences) et de suivre l'évolution des personnes et du groupe dans son ensemble. Il sera ainsi plus facile de cerner les problèmes et de planifier des solutions stratégiques (p. ex., travailler avec une mentorée dont le comportement est perturbateur), surveiller les stades de développement du groupe, faire le point sur ce qui fonctionne et sur ce qui doit être modifié, jauger les niveaux d'énergie et d'engagement des jeunes, et planifier la fin du groupe. »

Herrera, Vang et Gale (2002) ont constaté que les mentores de groupe qui avaient des relations solides avec leurs mentorées affichaient des comportements compatibles avec des relations de mentorat individuel solides. Dans le mentorat auprès de pairs formées dans un groupe, un certain nombre d'éléments courants doivent être surveillés, notamment :

- Les mentores rencontrent leurs mentorées régulièrement et selon les critères du programme (pour ce qui est de la fréquence, de la durée et du lieu des rencontres).
- Les mentores font preuve de sensibilité à l'égard des préférences des jeunes pour les activités et les sujets de discussion.
- Les mentores font des efforts pour mieux connaître les jeunes personnellement, plutôt que de s'en tenir exclusivement aux activités prévues dans le cadre du programme.
- Les mentores sont disposées à avoir des conversations en tête à tête avec des jeunes quand c'est nécessaire.
- Les mentorées sont à l'aise et en sécurité dans les relations avec leurs mentores et au sein du groupe dans son ensemble.



Voici quelques stratégies recommandées pour le soutien et la supervision continus :

Politique de la porte ouverte : Ayez régulièrement des entretiens avec les mentores et les mentorées au sujet de leurs expériences dans le groupe, afin de mettre en évidence leurs perceptions de l'évolution des relations et leur sentiment de sécurité et de confort. Il est donc essentiel que le personnel du programme détermine clairement vers qui les mentores et les mentorées doivent se tourner en premier lieu si un problème surgit. Et surtout, le personnel doit veiller à ce que la personne identifiée comme premier point de contact fasse le nécessaire pour établir une relation de confiance et tisser des liens autant avec les mentores qu'avec les mentorées, et ce, dès le début du processus.

Réunions réservées aux mentores : Réunissez les mentores régulièrement afin qu'elles puissent procéder à un compte rendu, parler de leurs difficultés et s'encourager les unes les autres. Ces réunions peuvent être tenues une demi heure avant ou après la rencontre du groupe de mentorat, lors des séances de formation continue, lors de pauses café prises à l'extérieur ou lors de toute autre rencontre informelle semblable.

Formation continue des mentores : Offrez sur une base continue des occasions de formation et d'apprentissage. À cette fin, vous pouvez inviter un conférencier ou une conférencière, faciliter un atelier ou amener les mentores dans un autre lieu pour une formation externe. Dans l'idéal, laissez les mentores déterminer les domaines où elles souhaitent approfondir leurs connaissances ou donnez suite à ce qu'elles ont dit lors de séances de compte rendu. Assurez vous d'inclure un poste pour ces activités dans le budget du programme.

Soutien communautaire des mentores : Une autre stratégie utile consiste à créer un espace où les mentores peuvent tisser des liens entre elles. Certains programmes recourent à une plateforme en ligne pour donner aux mentores un moyen de rester en contact entre les séances.

Supervision continue par le personnel : Assistez aux séances de mentorat de groupe régulièrement ou à l'occasion. Soyez présentes et assurez vous que chaque mentore se sent à l'aise et peut gérer la discussion au sein des groupes. En plus d'avoir une politique de la porte ouverte, prévoyez à l'horaire des rencontres individuelles avec les mentores pour vous assurer de répondre aux besoins de chacune. Ces tête à tête sont importants pour donner aux mentores un espace où elles peuvent dévoiler certains problèmes difficiles à traiter dans le groupe ou pour soulever des sujets de préoccupation concernant leur propre performance, leurs affinités avec les filles ou un conflit avec d'autres mentores.

Maintien des effectifs et reconnaissance

Les mentores bénévoles sont plus susceptibles de maintenir leur engagement dans le programme si elles estiment que leur temps et leur énergie sont appréciés. Selon Bénévoles Canada (2012), « La recherche révèle l'existence d'un lien entre la reconnaissance offerte aux bénévoles et les taux de maintien des effectifs. Quand elles estiment que leur contribution est appréciée, les bénévoles sont plus susceptibles de maintenir leur engagement.

Le maintien des effectifs est souvent lié au sentiment qu'ont les mentores de bénéficier d'un soutien et d'une bonne préparation. Pour fidéliser les mentores, donc, il ne suffit pas de leur adresser des remerciements (bien que cet élément soit important). Le U.S. Department of Education Mentoring Resource Center (2009) explique les choses ainsi :

« Les personnes qui proposent leurs services comme bénévoles ont besoin de vivre une expérience satisfaisante sur le plan personnel, auprès d'une organisation qui montre son appréciation en leur offrant les outils, la formation et le soutien dont elles ont besoin pour bien remplir leurs fonctions. Ces personnes doivent avoir le sentiment d'être :

- *appréciées*
- *utiles*
- *efficaces*
- *concernées et investies d'un pouvoir d'agir*
- *dévouées et liées à votre organisation*
- *satisfaites de leur expérience*
- *importantes - leur travail étant reconnu par l'ensemble de la communauté*

Il importe de se rappeler que le maintien des effectifs bénévoles est un résultat, non une tâche. Contrairement au recrutement, ce n'est pas quelque chose que vous pouvez décider de « faire ». L'atteinte de ce résultat dépend de la mise en place d'un ensemble d'approches, de stratégies et d'activités qui aident à fidéliser les bénévoles. »

- The U.S. Department of Education Mentoring Resource Center (2009)



You may consider some of the following recognition tactics:

- Célébrations, comme un repas festif pour les mentores.
- Occasions de consolider l'esprit d'équipe, comme une formation dans des disciplines du cirque ou des soirées au cinéma.
- Séances de compte rendu distinctes pour aider les mentores à se doter d'un réseau de soutien.
- Certificats ou autres formes de perfectionnement professionnel.

L'une des meilleures stratégies pour fidéliser vos bénévoles consiste à offrir un programme de qualité. Vous pouvez aussi considérer attentivement les moyens que votre organisation peut prendre pour remercier les mentores de leur contribution et de leur investissement. Ces moyens incluent notamment : organiser une célébration ou un banquet; envoyer des cartes personnalisées à l'occasion des fêtes et des anniversaires ou pour dire merci tout simplement; inviter les mentorées à exprimer leur gratitude aux mentores, par exemple, en écrivant un poème ou en créant une œuvre d'art qui leur sera offert; ou souligner les résultats probants du programme; et partager régulièrement une rétroaction positive sur les points forts des mentores.



« Les mauvaises pratiques de gestion du personnel bénévoles entraînent plus de désistements de bénévoles que la perte d'intérêt due à des changements dans la situation personnelle ou familiale. La meilleure façon pour les organisations bénévoles d'obtenir plus d'heures de travail de la part des bénévoles est de bien gérer le temps déjà investi par les bénévoles de tous âges et de toutes les couches de notre société bénévole. »

- McCurley (2005)



Points à retenir

Le soutien accordé aux mentores et aux mentorées est un élément critique du maintien de la participation et de la sécurité du programme. Dans l'élaboration de ce volet du programme, assurez vous de prendre en compte les éléments suivants :

- les méthodes de supervision et le soutien offert, et comment ces composantes vous aident à consolider votre programme et à gérer les risques;
- la reconnaissance des bénévoles et l'importance de ce facteur dans la fidélisation des effectifs;
- les approches et les stratégies pour faciliter la reconnaissance et le maintien des effectifs bénévoles.

Works Cited

Herrera, C., Vang, Z. & Gale, L.Y. (2002). *Group Mentoring: A Study of Mentoring Groups in Three Programs*. Philadelphia: Public/Private Ventures.

Kuperminc, G.P. & Thomason, J. D. (2014). *Group Mentoring*. In D.L. Dubois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of Youth Mentoring, Second Edition* (pp. 273–289). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

McCurley, S. (2005). *Volunteer Management Course Guide*. Stamford: Keep America Beautiful, Inc.

U.S. Department of Education Mentoring Resource Centre. (2009). *More than Saying Thank You: Comprehensive Approaches to Mentor Retention*. Folsom: U.S. Department of Education Mentoring Resource Centre. Retrieved online from: <http://educationnorthwest.org/sites/default/files/resources/factsheet27.pdf>

Volunteer Canada. (2012). *Volunteer Recognition*. Retrieved from online: <http://volunteer.ca/content/volunteer-recognition>

Gestion de la dynamique de groupe

La gestion de la dynamique de groupe requiert une supervision qui se poursuit au-delà des étapes initiales. Même si le personnel du programme a mis en place un ensemble de mesures devant assurer le recrutement de bonnes mentores et de mentorées, puis leur sélection et leur formation en vue de jumelages réussis, il arrive que tout ne se déroule pas comme prévu. Cette section présente certains des problèmes susceptibles de survenir dans le cadre d'un programme de mentorat de groupe pour filles et propose des stratégies de gestion des dynamiques en cause.

Contenu de cette section :

Le développement relationnel et ses phases : Amorcez la démarche en prenant connaissance de la théorie du développement relationnel et des phases qui caractérisent l'évolution des rapports de mentorat.

Les difficultés les plus fréquentes dans la gestion de la dynamique de groupe : Comment allez-vous résoudre les problèmes qui risquent bien de survenir au sein de votre groupe? Prenez en compte une série de suggestions en réponse à des questions qui reviennent régulièrement :

- Que faire quand survient un conflit au sein du groupe?
- Que faire quand un jumelage ne fonctionne pas?
- Que faire quand deux ou plusieurs mentores ne collaborent pas bien?
- Que faire quand une mentorée entretient une relation néfaste ou un attachement malsain?
- Que faire quand une mentore ou une mentorée traverse une crise?
- Que faire quand des filles se mettent à manquer des activités?
- Que faire quand des mentores se mettent à manquer des activités?
- Que faire quand des rapports de mentorat prennent fin prématurément?



Pourquoi est-ce important?

La gestion de la dynamique de groupe est essentielle à la réussite du programme. Il est important de soutenir la progression du groupe au cours des phases initiales de l'établissement de liens afin d'engendrer une saine dynamique de groupe. Parfois, il vous incombera peut-être d'inciter les participantes et les mentores à persévérer. Vous devrez dès lors savoir comment intervenir quand les choses ne se déroulent pas comme prévu.

Le développement relationnel et ses phases

Pour gérer efficacement la dynamique de groupe et soutenir l'établissement de rapports de mentorat sains et enrichissants, il se révèle utile de comprendre les phases et les caractéristiques du développement relationnel.

Deux ensembles de connaissances fournissent un éclairage qui aide à comprendre l'évolution des relations auxquelles donne lieu le mentorat de groupe : les modèles

du développement des groupes et les phases des rapports de mentorat. Il se pourrait que vous reconnaissiez les deux modèles présentés ci-dessous dans votre expérience du mentorat de groupe pour filles.

La théorie du développement des groupes de Tuckman (1965) :

Selon la théorie avancée par Tuckman, les groupes se mettent en place et se transforment en traversant cinq phases : la création; la confrontation; la structuration; la productivité; et la dissolution. Ce modèle peut être un bon outil pour aborder l'élaboration de programme, le processus de sélection, la formation des mentores, l'animation de groupe et la gestion des conflits. Les phases qu'il décrit permettent de saisir que certains comportements inattendus que l'on observe chez les participantes sont souvent, en fait, les signes d'une évolution normale du groupe. Tuckman définit les phases de développement des groupes suivantes :

- **La création** : Lorsqu'ils se forment, les groupes connaissent une phase initiale où les interactions sont formelles, voire figées ou maladroitement, tandis que les membres se rencontrent et font connaissance, veulent se faire une idée de la finalité du groupe et de la façon dont ils vont collaborer.
- **La confrontation** : Quand les membres commencent à interagir et à définir ce que sera leur place ou leur rôle dans le groupe, les conflits se mettent à apparaître. Cela fait partie de l'évolution naturelle des groupes.
- **La structuration** : Alors que s'installe la collaboration, des modes de fonctionnement et des normes comportementales se clarifient peu à peu, et les membres exercent des rôles utiles. L'acceptation du processus et le respect mutuel s'accroissent.
- **La productivité** : Au fil du temps, en gagnant de l'expérience et en faisant preuve de persévérance, les groupes atteignent une plus grande efficacité dans l'exécution des tâches correspondant à leur finalité.
- **La dissolution** : Les groupes cessent d'exister soit parce qu'ils mettent simplement un terme à leurs activités, soit parce qu'ils se transforment (c'est-à-dire qu'ils changent de but ou que leurs membres s'orientent vers une autre forme de regroupement). Cette phase de dissolution représente une situation de fragilité ou de malaise pour certains.

Le personnel du programme et les mentores devraient avoir conscience de l'existence de ces phases et, en mettant en œuvre des idées, des outils et des processus, aider les groupes à progresser d'une étape à l'autre. Comme les groupes diffèrent les uns des autres, il n'existe pas de mode d'emploi unique; chaque groupe devra vraisemblablement mettre à l'essai différentes façons de faire avant de déterminer ce qui

convient le mieux à son programme, de même qu'au profil des participantes. La théorie de Tuckman peut faire partie intégrante de la formation du personnel et des mentores associées au programme de mentorat de groupe pour filles.

Les phases d'un rapport de mentorat

À l'instar des autres types de relations, les rapports de mentorat connaissent un cycle de vie. Progressivement, parce qu'elles passent du temps ensemble et apprennent à se connaître, les mentores et les mentorées en viennent à se sentir à l'aise et engagées l'une envers l'autre. Tout en ayant une certaine idée de l'évolution que l'on peut attendre de ce type de rapport, il importe de considérer chaque jumelage comme ayant un profil unique et de s'ouvrir à la possibilité que les choses ne se déroulent pas comme prévu. Chaque relation se développe à son propre rythme, et la durée des différentes phases est donc variable. Les balises ci-dessous indiquent comment les rapports de mentorat progressent de manière générale.

Phase 1 : Vous apprenez à vous connaître

Cette phase se caractérise comme suit :

- Les mentores et les mentorées commencent à tisser des liens et à bâtir la confiance.
- Progressivement, elles en savent davantage l'une à propos de l'autre.
- Chacune essaie de saisir qui est l'autre.
- Les jeunes cherchent parfois l'approbation des mentores et des autres filles, ou tentent de les impressionner.
- Il arrive que les filles mettent les mentores et le personnel du programme à l'épreuve pour vérifier si elles peuvent leur faire confiance.
- Des groupes entreprennent de se donner des objectifs.

Durant cette phase initiale, les mentores doivent être cohérentes, montrer qu'elles prennent la démarche au sérieux et tenir leurs engagements, car les jeunes tentent d'établir si elles peuvent ou non se fier à elles. La patience est de mise, la durée de cette phase pouvant se limiter à quelques semaines ou s'allonger sur plusieurs mois. À cette étape, prenez en considération le profil du groupe de filles avec lesquelles vous travaillez. Les filles qui se heurtent à plusieurs obstacles risquent d'avoir besoin de plus de temps pour tisser des liens.

Phase 2 : Vous trouvez votre rythme

Cette phase se caractérise comme suit :

- Les mentores et les mentorées démontrent un engagement et atteignent des objectifs.
- Un rapprochement authentique est ressenti.
- Chacune prend part aux conversations, qui s'approfondissent.
- Il arrive que des difficultés et des conflits surviennent.

Tout comme durant la première phase du rapport de mentorat, il importe au cours de cette deuxième phase que les mentores soient fiables et cohérentes.

Phase 3 : Vous mettez fin au rapport de mentorat

Cette phase se caractérise comme suit :

- Les mentores et les mentorées se réjouissent de leurs liens d'amitié.
- Elles célèbrent le parcours qu'elles ont fait ensemble.
- Elles se disent au revoir.

La fin d'un rapport de mentorat est une phase naturelle de son évolution, et il faut l'envisager au moment de la planification. Cette phase est tout aussi importante que l'étape initiale où s'établit la relation, et il est essentiel de faire la distinction entre une « fin planifiée » et une « fin prématurée ». La fin planifiée est prévue dès les premières phases du programme et permet de saine ment dénouer les liens mentores-mentorées; la fin prématurée correspond à une dissolution inattendue du rapport de mentorat. Pour bénéficier de suggestions et de stratégies afin d'inclure dans la planification de votre programme cette phase où le rapport de mentorat prend fin de façon saine, consultez la section quatre intitulée **Planification du programme**.

Les difficultés les plus fréquentes dans la gestion de la dynamique de groupe

Il est essentiel de reconnaître que, sous une forme ou sous une autre, et à différents degrés, tous les groupes de mentorat auront à traverser des difficultés ou des conflits au cours de leur développement. Comme nous l'avons souligné précédemment en prenant appui sur la théorie du développement relationnel, il est normal et prévisible que des conflits surviennent. Ceux-ci peuvent être constructifs, dans la mesure où ils suscitent des échanges honnêtes et ouverts entre les filles et leurs mentores. Voici une série de suggestions quant à la manière d'aborder certains problèmes fréquents que vous aurez peut-être à surmonter dans la mise en œuvre du programme.

Que faire quand survient un conflit au sein du groupe?

Malgré tout le soin apporté au jumelage, des accrochages se produisent parfois entre les filles. Il faut savoir gérer ces situations et favoriser des relations interpersonnelles saines, afin que chaque membre du groupe bénéficie d'un cadre sécurisant qui alimente son sentiment d'appartenance. Les conflits qui finissent par survenir sont autant d'occasions de tirer des leçons et de s'exercer en groupe à régler sainement les différends, plutôt que de fustiger les personnes en cause et de recourir aux insultes, à l'indifférence ou à d'autres comportements malsains.



Voici des suggestions quant à la manière d'intervenir dans quelques situations susceptibles de se présenter sur le terrain :

- Un désaccord survient entre des filles. Lorsqu'un conflit oppose directement des filles au sein du groupe, les mentores devraient intervenir sans délai pour le désamorcer. En présence d'un comportement récurrent, il y a lieu de rencontrer séparément la ou les instigatrices du conflit afin de clarifier la source du problème. Souvent, une difficulté ou une insécurité sous-jacente est à l'origine de la frustration.
- Un désaccord survient entre des mentores et des filles. Il convient sans doute mieux d'examiner les éléments de ces conflits lors de réunions séparées entre mentores. Par exemple, si une mentore adopte une approche trop directive et ne permet pas aux filles d'orienter la planification et le contenu des activités, il y aurait lieu de discuter du problème lors d'une séance de débriefage. Plutôt que de responsabiliser uniquement la mentore mise en cause en lui demandant de rectifier son approche, il est envisageable que les mentores cherchent ensemble des manières de gérer la situation. La formation continue des mentores est aussi l'occasion de revoir des thèmes tels que « Comment animer un groupe » et « Comment communiquer efficacement au sein d'un groupe ».
- Des participantes forment des cliques et excluent les autres filles. Les groupes de mentorat réunissent une diversité de personnalités et, c'est inévitable, certains liens vont se nouer plus facilement et rapidement que d'autres. Pour cette raison, il arrive que des filles se sentent isolées du groupe. D'où l'importance de faire des activités qui favorisent la participation de toutes. Lorsque deux filles ont tendance à toujours se tenir ensemble, songez à des activités qui leur permettront de travailler individuellement ou de collaborer, chacune de son côté, avec d'autres filles. Il est aussi intéressant de prévoir des activités qui appellent la collaboration du groupe dans son ensemble, de même qu'un certain nombre de travaux pratiques à la place de discussions.
- Des filles sont réfractaires aux compromis. Certaines filles refusent carrément d'être dirigées ou sont peu enclines à accepter les idées des autres. Cela représente une difficulté de taille, en particulier pour les mentores. Comment parvenir à un équilibre au sein d'un groupe quand une personne tente constamment, et avec vigueur, d'imposer son point de vue? Une solution possible est d'instaurer la prise de décision par alternance entre les filles. À chaque séance, une participante suggérera un thème de discussion ou une activité, et toutes les filles auront la chance de faire de même, à tour de rôle, sans que vous ayez à attirer l'attention sur celle qui se ferme au compromis. Si vous préférez amener le groupe à mettre au point collectivement le contenu des activités, envisagez plutôt de recourir à des méthodes de remue-méninges éprouvées. Par exemple, demandez à chaque fille d'écrire sur une feuille deux suggestions d'activités, et le groupe fait ensuite son choix, par un vote ou autrement.

Que faire quand un jumelage ne fonctionne pas?

Même si vous avez pris le temps de sélectionner et de jumeler soigneusement les mentores et les filles, certains rapports de mentorat se retrouveront peut-être devant des obstacles difficiles à surmonter. Dans un premier temps, vous pouvez tenter d'intervenir pour dénouer le problème. Si les difficultés persistent, considérez la possibilité de remanier les groupes et, au besoin, de jumeler les filles à d'autres mentores. Pour déterminer quelles mesures seront les plus appropriées, essayez d'évaluer si le problème se limite ou non à une mentorée ou une mentore en particulier.

La présence de conflits récurrents menant à l'abandon du programme par les participantes est le premier signe qu'un jumelage de groupe ne fonctionne pas. D'autres indices devraient vous mettre en alerte, dont le manque de cohésion au sein du groupe, des liens peu fluides, des conflits fréquents, des comportements inattendus, l'autosabotage du groupe, le sabotage d'autres groupes, l'abandon du programme ou l'absence non justifiée de mentores ou de mentorées. Gardez à l'esprit que les filles n'établiront pas de liens d'attachement avec un groupe traversé par des conflits et à l'intérieur duquel il y a peu de communication. Bien que cela soit rare, il peut arriver que le mentorat individuel convienne mieux que le mentorat de groupe au profil d'une participante.

Si après de premiers efforts vous ne parvenez pas à résoudre le conflit ou le problème de communication au sein d'un groupe constitué, un nouveau jumelage entre les filles et leur mentore pourrait s'avérer judicieux. Si le problème semble découler principalement d'une mentore, envisagez de lui offrir d'exercer une autre fonction au sein du programme – parfois, une personne n'est tout simplement pas faite pour jouer le rôle de mentore. Si c'est plutôt la dynamique entre les filles qui est en cause, vous pourriez répartir celles-ci stratégiquement entre les groupes. Cela devrait se faire de façon planifiée, et non pas abrupte, pour éviter que les mentorées et les mentores aient un sentiment d'échec ou de culpabilité. Prévoyez une activité divertissante



Quelques suggestions tirées de l'expérience sur le terrain pour gérer un groupe qui ne fonctionne pas :

- Amorcez un dialogue avec les mentorées ou les mentores pour connaître leurs points de vue sur la dynamique du groupe.
- Laissez ouvertes les voies de communication et fermez la porte aux plaintes. Incluez dans la formation des mentores de l'information sur les comportements et attitudes qui nuisent à la communication ou la favorisent.
- Intégrez des points de contrôle du programme pour les petits groupes. Un point de contrôle consiste en une étape prédéterminée où un groupe peut choisir de mettre fin à un rapport de mentorat et, au besoin, s'engager dans un nouveau jumelage. L'intervalle entre chaque point de contrôle devrait être de 6 à 12 semaines, environ.
- Si la décision a été prise de répartir autrement les participantes dans les groupes de mentorat, la tenue d'une activité réunissant toutes les filles vous aidera à repérer celles qui s'entendent bien et pourraient former un groupe harmonieux.

pour amorcer dans l'entrain les nouveaux regroupements – par exemple, une sortie, un repas en commun ou une activité brise-glace.

Que faire quand deux ou plusieurs mentores ne collaborent pas bien?

Le comentorat présente divers avantages dont profite le programme de mentorat de groupe pour filles. Du point de vue du personnel, cette formule facilite la gestion des ressources humaines, l'établissement du calendrier et la mise en place d'un plan de relève. Du point de vue des filles, cela signifie qu'il y a deux mentores en mesure de fournir un appui et avec qui tisser des liens. Cependant, le jumelage de deux mentores appelées à prendre en charge ce processus de collaboration n'est pas tout à fait exempt de conflits. Quand apparaissent des tensions, il est d'abord important d'essayer de les désamorcer et de les gérer. La personne responsable au sein du personnel devrait aborder la question en privé avec les mentores et convenir avec toutes les deux de la façon de résoudre le conflit. Par exemple, elles pourront s'entendre pour diviser les responsabilités ou encore établir une liste des principes qui orienteront dorénavant leur collaboration et qui pourront être adoptés comme règles du groupe. Des rencontres de suivi devraient être prévues avec la responsable du personnel pour évaluer les progrès. En présence d'une incompatibilité majeure liée au style de leadership ou à la personnalité des mentores, envisagez d'attribuer à l'une d'elles un autre rôle au sein du programme.

Que faire quand une mentorée entretient une relation néfaste ou un attachement malsain?

Il est essentiel d'assurer un maintien des limites si l'on veut encourager les filles qui participent au programme de mentorat à nouer de saines relations. Il arrive parfois qu'une fille entretienne un attachement malsain à l'égard d'une mentore, d'une membre du personnel ou d'une autre mentorée.

D'abord, vous devez vérifier si la mentorée est en sécurité et si l'attachement en question n'est pas lié à un problème voire à une situation de crise à l'extérieur du programme, mais qui requiert une attention. Une responsable devrait s'entretenir en privé avec cette fille pour s'assurer qu'il n'y a pas dans sa vie des éléments qui représentent un danger. En l'absence de ce genre de problèmes, évitez tout de même de la blâmer et tentez plutôt d'orienter autrement sa participation au programme.

Si une fille s'est attachée à une membre du personnel, par exemple, fournissez-lui l'occasion de prendre part à des activités spéciales au sein de son groupe pour détourner son intérêt vers autre chose. Il serait peut-être aussi judicieux d'organiser une rencontre séparée entre cette mentorée et sa mentore pour que leur lien se solidifie. Si l'attachement d'une participante à l'égard d'une mentore est préjudiciable aux autres membres du groupe, prévoyez des activités qui mettront l'accent sur le travail en équipe et sur les interactions entre les filles exclusivement. On souhaite ainsi que le fait de se rapprocher des autres filles atténue l'importance de l'attachement envers la mentore. Si ces interventions se révèlent infructueuses, envisagez de jumeler la participante à un autre groupe de mentorat.

Que faire quand une mentore ou une mentorée traverse une crise?

Les processus en place et la formation devraient indiquer aux mentores comment elles doivent intervenir si une participante se trouve en situation de crise. Il importe de départager clairement au départ les responsabilités des mentores et celles du personnel du programme. On attend des mentores qu'elles rapportent tout élément inquiétant, mais il revient ensuite au personnel d'intervenir directement, d'orienter la fille vers d'autres ressources ou de communiquer avec les autorités ou services responsables – les parents ou tuteurs, l'école ou la Société de l'aide à l'enfance. Il est utile de prévoir dès le début du programme la procédure à suivre et de maintenir à jour une liste des personnes et organismes avec lesquels communiquer pour que les filles ou les mentores en difficulté obtiennent le soutien dont elles ont besoin.



L'organisme Rebound, à Sarnia Lambton, a instauré une « règle des 5 secondes ou des 5 minutes » : L'information peut-elle attendre quelques minutes avant d'être transmise ou faut-il la communiquer de toute urgence à la coordination du programme ou au personnel sur place? Cette règle est expliquée durant la formation et l'orientation des bénévoles, de sorte qu'elle serve de ligne directrice à toutes les mentores lorsque survient une crise au sein d'un groupe.

Enfin, lorsqu'il y a des interventions de crise auprès d'une fille ou d'une mentore, prenez soin d'amorcer un dialogue avec les autres membres du groupe pour vous assurer qu'elles ne sont pas indirectement affectées par la situation et pour bien leur expliquer que ces mesures ont été prises dans l'intérêt de la personne en difficulté. Quand une situation provoque beaucoup d'émotions, il est très important d'offrir une écoute et un soutien à chacune des membres du groupe.

Que faire quand des filles commencent à manquer des activités?

L'absentéisme de certaines filles est l'un des problèmes auxquels vous ferez peut-être face. Le manque de régularité de leur participation non seulement les empêche de vivre l'expérience à fond, mais a aussi des répercussions sur les autres filles et les mentores avec lesquelles elles sont jumelées. Il est important de vérifier les raisons de leurs absences, qui sont parfois indépendantes de leur volonté. Les difficultés suivantes, susceptibles d'entraver la participation d'une mentorée, sont les plus courantes :

- l'absence de communication avec la mentore;
- le sentiment de ne pas être entendue ou appréciée au sein du groupe;
- un conflit avec d'autres filles qui prennent part au programme;
- des problèmes de transport;
- un manque d'encouragement à participer de la part des parents ou des tuteurs;
- des tâches ou responsabilités familiales telles que le gardiennage de jeunes frères et sœurs;
- la maladie ou d'autres obstacles au bien-être physique, mental ou émotif;
- un handicap ou le manque d'accessibilité des lieux;
- des obstacles culturels;

- un sentiment d'insécurité ou d'incompétence en compagnie du groupe.



« Je ne viens pas des quartiers riches de la ville, moi!... »

Une membre du personnel d'un programme de mentorat de groupe pour filles a constaté l'existence d'un enjeu un soir où elle raccompagnait chez elles des participantes après une sortie sur le terrain. Alors qu'elle venait de déposer l'une des filles, elle a entendu une autre mentorée du groupe comparer à la sienne la taille de la résidence qu'elle venait d'apercevoir. Après ce moment charnière, l'engagement de la mentorée qui avait fait ce commentaire s'est mis à décliner. Elle n'a cessé de se comparer aux autres filles et a commencé à manquer des activités pour passer du temps avec une amie de qui elle se sentait plus proche. Il a été difficile de renouer les liens entre cette participante et son groupe, mais sa réintégration a été facilitée par l'invitation qui a été faite à son amie à se joindre aussi au programme. Cette situation a de surcroît éveillé le désir d'échanger et de débattre plus à fond de la question des « privilèges ». Le groupe en est venu à s'interroger sur la notion de « richesse », pour reconnaître que celle-ci prend plusieurs formes et que les biens matériels ne sont pas un signe de la valeur des personnes.

Plusieurs de ces problèmes peuvent être résolus grâce à une meilleure communication et des mesures appropriées. Le mieux est en premier lieu de vérifier directement auprès de la participante pourquoi elle ne participe pas aux activités. Utilisez le mode de communication qu'elle préfère et tentez d'établir si ses absences sont le résultat d'un choix délibéré ou de causes indépendantes de sa volonté. Il peut aussi être judicieux d'entrer en contact avec ses parents ou ses tuteurs, au cas où ceux-ci auraient mal compris le type d'engagement requis par le programme. Assurez-vous qu'ils saisissent l'importance d'une participation régulière, de même que les répercussions des absences de leur fille sur ce que celle-ci et les autres membres de son groupe retireront du programme. Voyez ce que vous êtes en mesure de faire pour enlever ou contourner les obstacles, et demeurez au besoin en contact avec les parents ou les tuteurs pour maintenir leur intérêt dans le programme.

Que faire quand des mentores commencent à manquer des activités?

Le défaut des mentores de se présenter aux rencontres prévues avec leur groupe risque d'avoir des répercussions importantes sur la dynamique de celui-ci. L'absence est parfois justifiée par la maladie, une crise à résoudre ou d'autres situations indépendantes de la volonté des mentores. Pensez à adopter des mesures préventives pour assurer la régularité des activités, notamment en ayant recours au comentorat ou à des mentores suppléantes. Vérifiez aussi que la formation et l'orientation des mentores mettent suffisamment l'accent sur leur rôle et sur l'importance de la continuité de leur engagement et de leur participation aux activités.

Si une mentore manque régulièrement des rencontres, communiquez directement avec elle pour connaître les raisons de ses absences. Tout en soulignant l'importance de son rôle, demandez-lui si elle est en mesure de poursuivre son engagement et si le calendrier des rencontres est compatible avec ses autres activités. Faites preuve de compréhension dans votre approche, en évitant un ton accusateur, car malgré leur bonne volonté les mentores traversent parfois des passages difficiles dans leur propre vie. Voyez quel type de soutien vous pouvez leur offrir pour faciliter leur présence régulière aux rencontres.

Dans tous les cas, il est impératif que les filles ne se retrouvent pas sans mentore. D'où la nécessité de pouvoir compter sur des mentores suppléantes. Si cela n'est pas possible, demeure la possibilité de demander à une membre du personnel ou à une mentore déjà engagée de prendre en charge le groupe. Il faut reconnaître que l'arrivée d'une nouvelle personne est susceptible d'avoir un effet positif autant que négatif sur la cohésion du groupe. Si vous le jugez bon, invitez filles à s'impliquer dans le processus de transition. Dites-leur que vous comprenez que le changement a une incidence sur elles et remerciez-les de leur coopération. Il est préférable de ne pas fragmenter le groupe et de poursuivre avec les mêmes filles la démarche déjà amorcée.



Si des problèmes personnels les empêchent d'être disponibles à un moment ou un autre, les mentores devraient en informer la membre du personnel afin d'obtenir le soutien requis. Les mentores devraient savoir que leur besoin de prendre une pause sera respecté si elles traversent des difficultés dans leur propre vie.

Que faire quand des rapports de mentorat prennent fin prématurément?

La planification de la phase de dissolution du groupe et de la fin de la relation de mentorat fait partie intégrante d'un bon programme. Pour qu'un rapport de mentorat se termine dans la sérénité, il convient d'informer clairement les participantes, dès le départ et plus tard dans le déroulement, de la date à laquelle les activités prendront fin.

L'élaboration de votre programme devrait comprendre des politiques et des processus visant à assurer des fins de relations harmonieuses, qu'elles aient été ou non planifiées (pour en savoir plus long et bénéficier de suggestions concernant la planification de la phase finale, consultez la section intitulée **Programme et rencontres**).

Une fin dite prématurée se produit quand le rapport entre des mentores et des mentorées s'interrompt de manière non planifiée. Plusieurs raisons peuvent être en cause, étant donné que les mentores et les mentorées ont de part et d'autre des vies complexes. La mise en place d'un processus clair pour mettre un terme au rapport de mentorat offre un exemple inspirant aux yeux de jeunes qui ont connu dans d'autres contextes des fins de relation bâclées. Il vaut donc la peine de créer des occasions d'échanger, de se réjouir et de boucler la boucle, même lorsqu'une relation prend fin de manière prématurée. À l'inverse, une fin de relation mal gérée risque de renforcer les modèles négatifs que les filles pourraient avoir acquis et d'assombrir leur espoir que les choses iront en s'améliorant. En réalité, une fin de relation prématurée et

mal gérée peut faire plus de mal à la mentorée que si le rapport de mentorat n'avait jamais été amorcé.

La meilleure façon de prévenir la fin prématurée des rapports de mentorat est de sélectionner avec soin les mentores et de s'assurer que celles-ci ont des attentes réalistes, puis de voir à ce que le programme soit bien structuré et leur fournisse le soutien requis. Toutefois, quand malgré tout un rapport de mentorat s'interrompt prématurément, le personnel du programme devrait veiller à ce qu'un processus de séparation soit mis en œuvre au bénéfice des mentores et des mentorées. Il n'est pas vain de célébrer tout ce qui a été appris au cours de l'expérience de mentorat et de donner aux participantes la chance de se dire au revoir.

Voici quelques suggestions relatives à la gestion de la fin prématurée de rapports de mentorat :

- Amenez les filles à échanger et à dégager ce qu'elles ont retiré de l'expérience de mentorat. Incitez-les à célébrer les meilleurs moments et ce qu'elles ont le plus aimé chez leur mentore.
- Assurez les filles que la fin prématurée du mentorat n'est pas de leur faute et, si possible, expliquez-leur franchement pourquoi leur mentore a choisi d'interrompre l'expérience.
- S'il est impossible d'organiser une rencontre en personne pour se dire au revoir et célébrer, encouragez les participantes à s'écrire.
- Prenez l'initiative d'une activité de groupe pour célébrer le changement et discutez avec les filles des expériences et des apprentissages que ce nouveau départ rendra possibles. L'activité pourrait comprendre un remue-méninges, l'illustration de visions d'avenir ou encore l'écriture d'un journal de bord contenant des rêves et des objectifs individuels ou touchant l'ensemble du groupe.
- Envisagez d'organiser un événement « Qui suis-je? » au cours duquel les filles pourront exprimer avec fierté leur identité, faire le bilan du parcours qu'elles ont fait ensemble et esquisser un portrait des personnes qu'elles ont envie de devenir. Prenez des photos durant l'événement et suggérez aux filles d'écrire une lettre adressée à la personne qu'elles seront dans plusieurs années. Invitez aussi les mentores à écrire aux mentorées telles qu'elles les entendent dans l'avenir et convenez d'une date future à laquelle ces lettres seront ouvertes.

Prenez le temps de réfléchir à ce qui a causé la fin prématurée du rapport de mentorat et voyez comment tirer des leçons de cette tournure imprévue. Parfois, l'interruption est inévitable, par exemple lorsqu'une mentore traverse une crise ou doit déménager. Cependant, dans certains cas, la fin aurait pu être repoussée si la mentore avait bénéficié de plus de soutien, de formation ou d'information. Sachez considérer ce qui est arrivé comme une occasion d'apprentissage, qui s'ajoutera à l'expérience des participantes et les incitera à aller de l'avant.

Prenez le temps, donc, de réfléchir aux circonstances particulières de chaque fin prématurée de mentorat :

- Est-ce que la raison du départ de la mentore est indépendante de la volonté de celle-ci et sans lien avec le programme?
- La fin prématurée du mentorat est-elle attribuable à un conflit interpersonnel ou à des difficultés éprouvées par la mentore dans l'exercice de son rôle?

- Est-ce que les attentes relatives au rôle de mentore auraient pu être mieux communiquées ou être définies différemment au départ?
- Est-ce qu'un meilleur soutien aurait pu être apporté à la mentore pour l'aider à maintenir son engagement et à gérer la dynamique du groupe?
- Est-ce que la mentore possède un profil de compétences ou des traits de personnalité qui semblent entrer en conflit avec son rôle ou le programme?

Si cela est possible, envisagez d'avoir un entretien de départ avec la mentore afin de mieux comprendre ses motifs. Ce peut être aussi l'occasion de lui faire part de votre questionnement et de discuter des améliorations qui pourraient être apportées au programme afin de prévenir d'autres fins de mentorat prématurées. Si une rencontre en personne ne peut avoir lieu, vous pouvez solliciter ses commentaires par courriel, en soulignant que son point de vue devrait permettre d'enrichir le programme.

Le départ prématuré d'une mentorée perturbe aussi la cohésion et plus la dynamique du groupe avec lequel elle était jumelée. À la fois les autres filles et les mentores vont probablement ressentir une perte. Il est important de célébrer sa participation au programme et d'offrir à toutes l'occasion de se dire au revoir. Vous pouvez aussi encourager les filles à demeurer en contact, que ce soit en s'écrivant des lettres ou par l'entremise des médias sociaux.



L'organisme Cornerstone Family & Youth Inc. a trouvé différentes manières de célébrer le départ prématuré de participantes. Quand une des mentorées a dû déménager, le groupe a organisé une fête de départ, offrant ainsi à toutes l'occasion de célébrer le temps passé ensemble, puis de se dire au revoir. Les filles ont offert à leur compagne un sac cadeau contenant des activités pour l'occuper durant le trajet vers son nouveau domicile, de même qu'un souvenir associé à chacune d'entre elles. Les membres du groupe ont apporté de petits gâteaux et ont écrit des messages dans une grande carte qu'elle allait pouvoir accrocher au mur. Chaque participante a reçu une photo souvenir de cette journée. Par la suite, les filles ont informé le personnel qu'elles comptaient rester en contact par messages textes et au moyen de Facebook.



Points à retenir

La gestion de la dynamique de groupe est une tâche continue dans un programme de mentorat de groupe pour filles. L'essentiel est de se préparer à résoudre des difficultés courantes susceptibles de survenir pendant le déroulement du programme. Quand vous ferez la planification, gardez à l'esprit les éléments suivants :

- Les rapports de mentorat connaissent différentes phases de développement. Des conflits surviennent parfois entre les filles, mais ce sont des occasions d'apprentissage que l'on peut aborder de façon constructive.
- La théorie du développement des groupes de Tuckman et les trois phases de développement d'un rapport de mentorat sont des références utiles.
- Diverses raisons amènent des mentores ou des mentorées à manquer des activités ou à cesser de participer au programme. Il est très important de comprendre la cause de leur absence ou de leur départ, et de tenter d'y remédier.
- Quand un rapport de mentorat se termine de façon prématurée, il est important de prévoir des activités qui permettront de célébrer ce qui a été appris durant le parcours, en plus de donner aux filles la chance de se dire au revoir.

Works Cited

Bottomley, L. (2012). Mentoring - Part 6: Setting boundaries. Ready to Go: Mentor Training Tool Kit. Michigan: Michigan State University Extension. Retrieved online at: http://msue.anr.msu.edu/news/mentoring_part_6_setting_boundaries

Karcher, M.J. (2012). The Cross-age Mentoring Program (CAMP) for Children with Adolescent Mentors (four book set). San Antonio: Developmental Press.

Some activities available at crossagepeermentoring.com and described in program materials at www.developmentalpress.com

Spencer, R. & Basualdo-Delmonico, A. (2014). Termination and Closure of Mentoring Relationships. In D.L. Dubois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of Youth Mentoring*, Second Edition (pp. 469–479). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Tuckman, Bruce W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399. The article was reprinted in *Group Facilitation: A Research and Applications Journal* Number 3, Spring 2001.

Réflexion, apprentissage et amélioration continue



Pourquoi est-ce important?

De façon générale, un bon système de suivi et d'évaluation aide à dégager les faits saillants de la réussite d'un programme, en mettant en relief les bienfaits qu'il procure aux participants. L'exercice doit répondre aux questions suivantes :

- Le programme a-t-il des effets réels?
- Quels changements attribuables à leur participation observe-t-on chez les filles?

La mise en œuvre d'un programme efficace et durable exige que l'on s'appuie sur l'expérience, en plaçant la réflexion, l'apprentissage et l'amélioration continue – autrement dit, l'évaluation et la pensée évaluative – au cœur de la démarche. Cette section décrit comment conjuguer ces éléments dans le déroulement du programme de mentorat de groupe pour filles.

Contenu de cette section :

L'évaluation et son rôle : Poursuivez une réflexion sur le fonctionnement de votre groupe de filles et sur les améliorations que vous pourriez y apporter.

Les activités d'évaluation : Sachez comment recueillir, consigner et analyser l'information pertinente sur le programme.

L'évaluation des résultats : Évaluez l'incidence du programme sur les filles de votre groupe.

Les retombées potentielles de l'évaluation : Envisagez le rayonnement possible du programme dans la communauté.



L'évaluation et son rôle

L'évaluation se définit comme une réflexion intentionnelle sur ce qui fonctionne bien et sur ce qui peut être amélioré. Ces observations peuvent servir à présenter un tableau du programme et de son histoire; elles décrivent les objectifs que vous visez, la mise en œuvre de votre modèle logique et la vérification de votre théorie du changement. L'évaluation permet aussi d'examiner les effets du programme chez les mentorées, ainsi que chez les mentores et dans la collectivité. Prenez un soin particulier à documenter votre parcours d'apprentissage – ce que vous y avez appris à propos du mentorat de groupe et au sujet des filles, des bénévoles et de vos partenaires dans la collectivité. Cela se révèle particulièrement utile quand il s'agit d'un nouveau programme ou d'un projet innovateur dans le cadre d'un programme existant.

L'évaluation comporte deux principaux volets : l'évaluation des processus et l'évaluation des résultats. L'évaluation des processus vous amène à consigner les faits saillants de la mise en œuvre de votre plan de programme et vos observations concernant les facteurs qui ont influé sur le cours des choses. Il se produit souvent des événements inattendus, qui ne se déroulent pas « selon les plans », mais ces imprévus représentent autant d'occasions de tirer des leçons et de peaufiner votre modèle de programme ou vos pratiques. L'évaluation des résultats examine dans quelle mesure les résultats attendus ont été atteints, compte tenu des effets réels du programme.

L'évaluation vous conduira à recueillir des données et à transmettre ce que vous avez observé, vécu et appris dans le cadre du programme. La collecte et l'analyse de ces données vous aideront aussi à pleinement saisir, et à mieux communiquer, l'apport de votre programme à la collectivité. Veillez à recueillir systématiquement l'information pertinente, car vous aurez ainsi en main d'excellents arguments pour convaincre toutes les parties intéressées (notamment les mentores, les mentorées, les parents, les responsables du programme et de la Fondation, les bailleurs de fonds et les intervenants du milieu, tels que les directeurs d'école, les travailleurs sociaux et le personnel des loisirs) de continuer à soutenir le programme.



Plusieurs responsables de programmes sont réfractaires à l'évaluation, parce qu'elles se sentent dépassées et ne savent pas

par où commencer, ou parce qu'elles n'y voient pas un outil de gestion et de prise de décision valable et reconnu. Parfois, les tâches quotidiennes nécessaires au bon fonctionnement du programme sont tellement prenantes qu'il semble impossible d'en rajouter. Pourtant, l'évaluation procure un précieux éclairage pour discerner ce que le programme procure, ou non, aux filles qui y participent. C'est ce qui permet d'informer et de convaincre avec assurance d'autres personnes – parents, donateurs ou autres partenaires.

- Austrian et Ghati (2010)

Evaluation Activities

L'évaluation doit être planifiée dès les premières étapes du programme, afin que vous puissiez observer, consigner, analyser et communiquer les éléments pertinents au fil de son déroulement. Voici quelques activités d'évaluation que vous pourriez mettre en place :

- Précisez les questions importantes à vos yeux et à ceux des parties intéressées, concernant le programme, son fonctionnement et ses effets.
- Évaluez les changements observés chez les participantes. On se sert généralement de sondages portant sur les résultats, menés au début et à la fin du programme, mais vous pouvez aussi vous fonder sur des récits et des témoignages.
- Mettez en place des processus permettant au personnel du programme d'évaluer l'efficacité de sa mise en œuvre et des activités réalisées au regard des résultats recherchés. Recueillez dans cette optique les observations et les réflexions tant du personnel que des participantes concernant leur expérience du programme.
- Suscitez la contribution de toutes les parties intéressées, au moyen de sondages, d'entrevues de groupe, de forums, ou simplement en sollicitant leur point de vue sur les effets réels du programme.
- Invitez les mentores à discuter ensemble de la mise en œuvre et de l'efficacité du programme. Ce genre d'initiative contribue au rapprochement entre celles-ci et le personnel, démontre un intérêt à l'égard de leur expérience du mentorat et favorise le maintien de leur engagement au sein du programme.
- Recueillez et consignez les données pertinentes – notamment, la fréquence et la durée des rencontres de mentorat de groupe, le taux de participation à chacune des séances, de même que la durée totale des interactions entre les mentores et les mentorées dans le cadre de chaque jumelage.
- Recueillez et consignez les données relatives à la participation des partenaires de la collectivité (p. ex., notez qui a recommandé les mentores et les mentorées, et qui a fourni des ressources ou du matériel).
- Notez tout ce qui ne s'est pas déroulé comme prévu (p. ex., l'allongement de certains processus tels que le recrutement des mentores, ou encore le fait que des mentorées communiquent mieux avec des mentores autres que celles avec qui elles ont été jumelées). Ces circonstances inattendues peuvent vous mettre sur la piste des améliorations que l'on devrait apporter au programme, afin qu'il corresponde mieux aux préférences et à l'expérience des mentores et des mentorées. Elles peuvent aussi provoquer une prise de conscience et inciter les partenaires de la collectivité et les parties intéressées à s'engager encore plus activement pour accroître l'efficacité du programme (p.



Veillez à ce que les activités d'évaluation soient adaptées aux filles, en choisissant des méthodes de collecte des données qui suscitent leur intérêt et mettent en valeur leur participation au programme. Il est aussi important de prendre en compte les niveaux de littératie et les barrières linguistiques, afin que les instruments de mesure permettent d'atteindre toutes les participantes. Il pourrait se révéler pertinent de traduire les documents d'évaluation dans différentes langues en usage dans la collectivité.

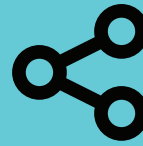
ex., en intensifiant la diffusion de l'information destinée au recrutement des mentores).

Vous devrez impérativement mettre au point des outils d'évaluation avant la mise en œuvre de votre plan de programme. Il peut s'agir de tableaux servant à compiler les présences, de carnets de bord ou de registres où inscrire les faits saillants de chaque séance de mentorat, de mécanismes pour recueillir les commentaires des participantes, et de sondages à effectuer au début et à la fin du programme. La sollicitation régulière des commentaires des participantes, par exemple, permet d'observer leur évolution personnelle et favorise l'amélioration continue du programme.

L'évaluation des résultats

L'objectif principal du programme de mentorat de groupe pour filles est de contribuer au sain développement des mentorées. Vous devrez donc prendre le temps d'examiner les effets du programme chez les participantes. Sachez toutefois que les résultats d'un mentorat de groupe, axé sur les relations interpersonnelles, diffèrent de ceux d'un mentorat individuel, orienté vers l'acquisition de compétences. Vous devrez conséquemment prévoir des instruments de mesure des différentes relations interpersonnelles (filles-mentores, filles-filles et mentores-mentores) auxquelles donne lieu le programme de mentorat de groupe pour filles.

Le programme devrait aussi avoir une incidence sur les mentores et sur la collectivité. On peut penser que les mentores ressortent de l'expérience avec une confiance accrue dans leurs aptitudes relationnelles et que le programme renforce leur sentiment d'appartenance à la collectivité. Il vaut la peine de vérifier comment les mentores perçoivent les effets du programme. Cette information fournit un éclairage qu'il est judicieux de prendre en considération pour soutenir et maintenir l'engagement des bénévoles, de même que pour informer les autres parties intéressées (p. ex., les conseils d'administration, les bailleurs de fonds et les partenaires).



Lors de son évaluation de la phase 2 du Fonds pour les filles, la Fondation canadienne des femmes (2014) a examiné les facteurs de réussite des programmes financés. La démarche a notamment consisté à vérifier, par la mesure des résultats, s'il y avait un lien entre certaines variables des programmes (p. ex., des sessions de mentorat séparées, les heures de formation ou la fréquence des rencontres) et les trois principaux facteurs de protection que le Fonds cherche à renforcer chez les filles (confiance en soi, sentiment d'appartenance et pensée critique).

Le tableau qui suit présente, à titre d'exemple, un plan d'évaluation lié à une question d'évaluation type. S'y trouvent précisés les méthodes de collecte des données, les activités requises pour effectuer la collecte, la répartition des responsabilités et le calendrier d'exécution. Cet exemple se limite à une question, mais les évaluations comprennent généralement de deux à cinq questions principales. Celles-ci sont le plus souvent élaborées au cours de la planification, en interaction avec les parties intéressées, et découlent du modèle logique du programme. Vous devez choisir avec soin vos questions d'évaluation et vous assurer de leur pertinence au regard du personnel, des participantes, des bailleurs de fonds et des autres partenaires.

Exemple de plan d'évaluation lié à une question d'évaluation type

Questions d'évaluation	Méthodes de collecte de données	Activités	Personne(s) responsable(s)	Calendrier d'exécution
Dans quelle mesure les résultats attendus du programme de mentorat de groupe pour filles ont-ils été atteints?	Sondage au début et à la fin	Élaborer un questionnaire adapté aux résultats attendus de notre programme (vérifier s'il existe des modèles pertinents)	Responsable ou évaluatrice du programme	Avant le début du programme
		Mettre en forme les questionnaires et préparer leur diffusion (sur support papier ou électronique)	Animatrice du programme	À la première et à la dernière séance de groupe
	Entrevue de groupe avec les participantes à la fin de la série de séances	Définir les questions, inscrire au calendrier, trouver une animatrice	Responsable du programme	À l'avant-dernière séance
	Observations documentées de l'animatrice	Concevoir un modèle de document permettant l'ajout de commentaires sur chaque résultat attendu	Responsable et animatrice du programme	Inscription de commentaires par l'animatrice après chaque séance

Les retombées potentielles de l'évaluation

Il est probable que les résultats de votre programme ne se limitent pas aux participantes et que la collectivité en bénéficie sur plusieurs plans. Le mentorat de groupe permettra vraisemblablement de nouer ou de renforcer des partenariats, et peut-être d'accroître le nombre de bénévoles. Ne négligez pas d'évaluer et de consigner ces retombées, car elles revêtiront de l'importance aux yeux des parties intéressées, à l'intérieur comme à l'extérieur du programme (p. ex : les conseils d'administration, les bailleurs de fonds et vos partenaires dans la collectivité). Vous disposerez ainsi d'un levier qui devrait vous aider à obtenir un financement supplémentaire ou d'autres formes de soutien du milieu. En effet, tous sont généralement plus enclins à investir et à s'engager dans la réussite d'un programme quand ils en voient les bienfaits réels à la fois pour les participantes, pour les leaders et pour la collectivité. Il est donc judicieux que vous communiquiez régulièrement vos observations relatives aux résultats du programme, par le bouche-à-oreille et des échanges informels, des présentations, des infolettres et des rapports.



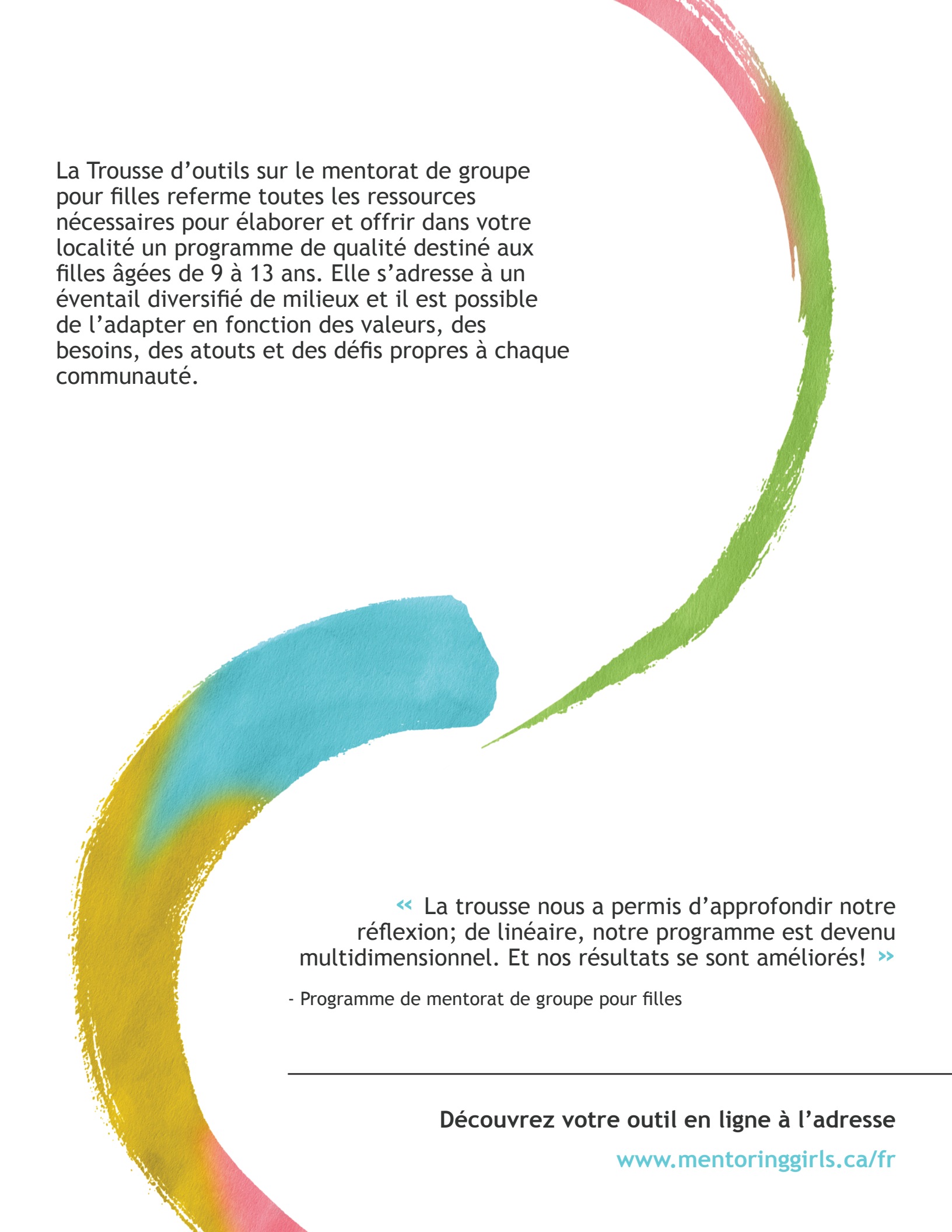
Points à retenir

L'évaluation va de pair avec la réflexion, l'apprentissage et l'amélioration continue. La mise en œuvre d'un plan d'évaluation vous aidera à dresser un tableau du programme et de son histoire, puis à déterminer ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré. L'amélioration continue du programme de mentorat de groupe pour filles requiert la collecte systématique d'information, ainsi que des rapports sur le déroulement du processus et le degré d'atteinte des résultats attendus.

Works Cited

Austrian, K. & Ghati, D. (2010). Girl-Centered Program Design: A Toolkit to Develop, Strengthen, and Expand Adolescent Girls Programs. Population Council. Retrieved online from: http://www.popcouncil.org/uploads/pdfs/2010PGY_AdolGirlToolkitComplete.pdf

Canadian Women's Foundation. (2014). Building Strong Girls: An Evaluation of Phase 2 of The Canadian Women's Foundation Girls' Fund Highlights Report. Toronto: Canadian Women's Foundation.



La Trousse d'outils sur le mentorat de groupe pour filles refferme toutes les ressources nécessaires pour élaborer et offrir dans votre localité un programme de qualité destiné aux filles âgées de 9 à 13 ans. Elle s'adresse à un éventail diversifié de milieux et il est possible de l'adapter en fonction des valeurs, des besoins, des atouts et des défis propres à chaque communauté.

« La trousse nous a permis d'approfondir notre réflexion; de linéaire, notre programme est devenu multidimensionnel. Et nos résultats se sont améliorés! »

- Programme de mentorat de groupe pour filles

Découvrez votre outil en ligne à l'adresse

www.mentoringgirls.ca/fr