



CETAB+

Centre d'expertise et de transfert en
agriculture biologique et de proximité

Systeme de mentorat adapté en agriculture biologique au Québec

Réalisé pour
Filière biologique du Québec

31 mars 2011

Le **CETAB+** est une composante du



**Cégep
de Victoriaville**

475, rue Notre-Dame Est, Victoriaville (Québec) G6P 4B3

Table des matières

Résumé du système de mentorat adapté en agriculture biologique	2
Les caractéristiques de base	2
La cellule sur les besoins techniques	3
Coordination centrale.....	3
Structure d'accueil régionale	3
1. Objectifs du projet de mentorat en agriculture biologique	4
2. Définition du mentorat.....	5
3. Méthodologie	6
Tableau 1	6
Liste des programmes de mentorat analysés	6
4. Évolution de l'encadrement et des possibilités d'accès à l'expertise depuis 2006.....	7
5. Autres éléments à considérer dans l'élaboration du système proposé	8
6. Différents moyens novateurs d'accès à l'expertise des agriculteurs biologiques.....	8
Réseau de fermes témoins.....	9
Réseau d'échanges	9
Communauté de pratique	9
Tableau 2.....	10
Comparaison du réseau d'échanges et de la communauté de pratique.....	10
7. Le mentorat permet de développer différents savoirs	11
Mentorat technique	11
Aspect légal des conseils agronomiques	11
Mentorat d'affaires	12
Mentorat « ponctuel »	13
8. Cybermentorat ou e-mentorat.....	13
9. Les bases d'un système de mentorat original adapté à l'agriculture biologique	14
Les caractéristiques de base.....	14
Le projet.....	15
La veille sur les programmes de mentorat et la promotion des initiatives pertinentes.....	15
Soutenir les initiatives de mentorat s'adressant au secteur biologique.....	16
Sensibilisation des agriculteurs conventionnels à l'agriculture biologique	16
10. Coordination centrale.....	16
11. Structure d'accueil régionale.....	17
12. La cellule sur les besoins techniques	19
13. Les mentors	19
Caractéristiques recherchées chez les mentors	19
Rémunération des mentors	19
14. Le jumelage mentor-mentoré.....	20
15. Coûts pour les mentorés.....	20
16. Code d'éthique.....	20

Coordination

Alain Rioux, directeur général, Filière biologique du Québec

Rédaction

Serge Préfontaine, agroéconomiste, coordonnateur, CETAB+

Revue de littérature et enquête

Ghislain Jutras, B.Sc.A., agronomie, enseignant en agriculture biologique, Cégep de Victoriaville et chargé de cours en agriculture biologique, Université Laval

Sébastien Lebel, B.Sc.A., économie et gestion agroalimentaires, chargé de projet, CETAB+

Participation à la réflexion

Ghislain Jutras, B.Sc.A., agronomie, enseignant en agriculture biologique, Cégep de Victoriaville et chargé de cours en agriculture biologique, Université Laval

Denis La France, expert en agriculture biologique, CETAB+

Sébastien Lebel, B.Sc.A., Économie et gestion agroalimentaires, chargé de projet, CETAB+

Alain Rioux, directeur général, Filière biologique du Québec

Anne Weil, Ph.D., agr., conseillère en innovation, CETAB+

Collaborateurs externes

Louis-Samuel Jacques, M.Sc., agr., ÉcoRessources Consultants

Jean-Philippe Deschênes-Gilbert, secrétaire, Fédération d'agriculture biologique du Québec, (FABQ)

Stéphanie Tellier, M.Sc., agr., ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, (MAPAQ)

Mise en page

Lynda Beaudoin, agente de bureau, CETAB+

Ce projet a été réalisé dans le cadre du Programme de soutien au développement de l'agriculture biologique du MAPAQ

Résumé du système de mentorat adapté en agriculture biologique

Le projet consiste à mettre en valeur les différentes formules de mentorat existantes, à développer une cellule de mentorat technique, à accueillir et à guider les producteurs biologiques dans leurs démarches de mentorat et à développer une initiative de mentorat ponctuelle à l'intention des producteurs conventionnels en réflexion face à l'agriculture biologique.

La mise en place doit débuter avec un projet pilote. « Bâtir un programme assez solide pour aider un grand nombre de dyades prend du temps »¹;

Mentorat adapté en agriculture biologique

Mission

Favoriser le développement des compétences des agriculteurs biologiques et de ceux en devenir, par le mentorat.

Moyens de réalisation

- Réaliser une veille sur les différents programmes et services de mentorat pertinents pour le milieu de l'agriculture biologique;
- Promouvoir le concept de mentorat et les différents programmes pertinents auprès du milieu;
- Soutenir les initiatives de mentorat du secteur;
- Développer un service de mentorat technique;
- Analyser les besoins des producteurs et futurs producteurs biologiques;
- Référer la clientèle vers les services répondant à leurs besoins;
- Développer un projet de mentorat ponctuel sur la sensibilisation des agriculteurs conventionnels à l'agriculture biologique.

Les caractéristiques de base

- Une coordination provinciale et des répondants régionaux;
- Un programme structuré (accueil, référencement, suivi et évaluation);
- Le travail avec les structures ou projets existants de mentorat pour répondre aux différents besoins de développement personnel des agriculteurs et futurs agriculteurs biologiques;

¹ *Le mentorat et le monde du travail au Canada: recueil des meilleures pratiques*, Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship, p.84.

- Le développement, par la coordination provinciale, d'une « cellule » de mentorat spécifique pour les besoins techniques (production, éléments de mise en marché et de gestion spécifiques à l'agriculture).

La cellule sur les besoins techniques

- La cellule consiste essentiellement à trouver les mentors agriculteurs bios et à assurer le suivi des dyades avec mentors bios;
- La relation mentor-mentoré sera souple;
- Une possible rémunération des mentors.

Coordination centrale

Les principaux rôles de la coordination provinciale :

- Faire connaître, aux producteurs et aux intervenants, les possibilités de mentorat pour les agriculteurs biologiques;
- Effectuer une veille sur les différents programmes de mentorat qui sont potentiellement utiles pour agriculteurs biologiques;
- Soutenir les répondants régionaux;
- Recruter et conserver un bassin de mentors pratiquant l'agriculture biologique;
- Recruter et conserver un bassin de mentors pour les aspects de gestion et de mise en marché spécifiques au secteur agricole (agriculteurs biologiques ou conventionnels);
- Organiser des rencontres;
- Préparer du matériel support à l'intention des répondants régionaux, des mentors et des mentorés;
- Animer des ateliers de formation;
- Soutenir techniquement les initiatives de mentorat de secteur²;
- Créer et conserver des liens avec les partenaires;
- Trouver du financement;
- Évaluer l'efficacité du programme.

Structure d'accueil régionale

Les différents rôles du répondant régional :

- Accueillir et prendre en charge les demandeurs;
- Identifier les besoins de développement et d'accompagnement (par une entrevue structurée et un questionnaire);

² Par exemple, l'initiative de mentorat d'Équiterre.

- Aiguiller les demandeurs vers le ou les services de mentorat les plus appropriés (et vers les services-conseils ou le collectif en formation agricole dans certains cas);

En ce qui concerne le mentorat technique :

- Aider à identifier des mentors pour les services techniques;
- Proposer des mentors dans le cas du mentorat technique;
- Maintenir à jour les dossiers et les évaluations;
- Vérifier l'état des relations mentoriales pour sonder les besoins particuliers des dyades;
- Stimuler les dyades qui sont moins actives et prévenir (ou régler) les problèmes.

Exemple de fonctionnement pour la clientèle

Le futur mentoré discute de ses besoins avec un agent. Il remplit un questionnaire permettant de cibler et de prioriser ses différents besoins de développement et de soutien. L'agent recommande ensuite une stratégie d'encadrement : mentorat, formation, services-conseils. Lorsque le mentorat s'avère une formule pertinente pour répondre aux besoins, le futur mentoré est dirigé vers le ou les services pouvant répondre à ses besoins (cellule locale du mentorat d'affaires, cellule de mentorat technique bio, etc.).

Au besoin, le client sera référé au réseau Agriconseils et au Collectif en formation agricole de sa région.

1. Objectifs du projet de mentorat en agriculture biologique

En 2006, La Filière biologique du Québec a présenté une demande pour réaliser une étude sur un projet de mentorat adapté en agriculture biologique. Le besoin était justifié par les constats suivants :

- Les entreprises en transition vers l'agriculture biologique traversent une période critique pendant la durée de la transition;
- Il y a un manque d'appui professionnel et technique offert aux entreprises;
- L'expertise a été développée majoritairement sur les entreprises agricoles.

Le projet visait, au départ, à augmenter l'accès à l'expertise et aux connaissances des producteurs biologiques d'expérience pour les entreprises en démarrage et en transition. Tenant compte de l'évolution du secteur depuis 2006, les besoins, autres que les besoins techniques, ont été pris en considération dans l'élaboration du système de mentorat. De la même manière, les chefs d'entreprise, issus du milieu des affaires en général ou de l'agriculture conventionnelle, sont aussi considérés comme sources

d'expertise. On a aussi tenu compte du fait que tous les agriculteurs biologiques ayant besoin de développer des compétences pouvaient bénéficier du mentorat.

- **L'accès à l'expertise technique des producteurs biologiques peut s'accroître par d'autres moyens que le mentorat;**
- **Le mentorat permet d'améliorer d'autres compétences que l'expertise technique;**
- **Tout producteur biologique vivant un processus d'adaptation peut bénéficier de la relation mentorale.**

Ces considérations permettent de proposer un projet encore meilleur qui consiste à «*jeter les bases d'un programme de mentorat original, adapté à la réalité et aux besoins des entreprises du secteur de l'agriculture biologique.*»³

2. Définition du mentorat

Le mentorat est une forme d'accompagnement qui met en relation une personne d'expérience, le mentor, avec une personne qui a besoin de développer ses compétences, le mentoré.

On peut aussi définir le mentorat simplement par « *Un senior soutenant et éduquant une personne en développement* »⁴. Cette définition simple, et non simpliste, rejoint les différents domaines du mentorat, qu'ils concernent le mentorat technique, d'affaires ou autres. Ceci permet d'avoir une approche pragmatique et ouverte.

De manière plus élaborée, le mentorat peut se définir comme « *un mode d'accompagnement pour le développement et l'apprentissage, basé sur une relation interpersonnelle de soutien et d'échanges, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui est en transition, qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.* »⁵ (Cuerrier, 2003)

Le mentorat peut se bâtir de manière informelle ou être favorisé par la mise en place d'un programme structuré, qui permet la promotion de la formule et son encadrement. Même si la relation mentorale peut durer plusieurs années, elle demeure temporaire. «*Le mentor est une figure qui apparaît dans la vie, qui y joue un rôle pendant un certain temps, puis qui se retire de cette vie.*»⁶

³ Filière biologique du Québec, *Appel d'offres - Cahier des charges - Réalisation d'une étude sur un système de mentorat adapté pour les entreprises biologiques du Québec*. 2010.

⁴ *Le mentorat et le monde du travail au Canada: recueil des meilleures pratiques*, Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship, p.12.

⁵ www.christinecuerrier.com/qu-est-ce-que-le-mentorat, consulté le 2 février 2011

⁶ Houde, Renée, (2010), *Des mentors pour la relève*, p.27.

Un mentoré peut avoir plusieurs mentors, successivement plutôt que simultanément, pour combler divers besoins.

3. Méthodologie

Suite à divers événements, la réalisation du projet présenté en 2006 a été reportée. Bien que les entreprises en transition traversent encore aujourd'hui une période critique, l'encadrement professionnel, dans lequel elles évoluent, a beaucoup évolué depuis ce temps. L'étude a donc débuté en dressant une liste de changements survenus depuis 2006, dans l'encadrement et les possibilités d'accès à l'expertise pour les agriculteurs biologiques ou en transition.

Une revue de littérature a ensuite permis de dresser l'état de la situation du mentorat au Québec et dans certaines régions du monde pour en connaître divers objectifs, fonctionnements et facteurs de succès. Par la suite, quatorze programmes de mentorat en agriculture⁷ ont été documentés. Quatre de ces programmes,⁸ des projets québécois, ont été analysés plus en profondeur au moyen d'entrevues structurées auprès des mentors, des mentorés et d'intervenants œuvrant au sein d'organismes chapeautant ou ayant favorisé ces initiatives.

La proposition de mentorat adapté pour le secteur agricole biologique découle directement des observations et des constats réalisés à l'aide de la revue de littérature, des entrevues réalisées et du portrait actuel de l'encadrement du secteur et de l'accès à l'expertise.

Tableau 1
Liste des programmes de mentorat analysés

Nom du programme	Territoire	Type de mentorat	Clientèle visée
Projet pilote de parrainage du Bas-St-Laurent	Bas-Saint-Laurent	Mentorat d'affaires, soutien moral pour la relève	Jeunes de la relève non-apparentée
Projet Mentorat d'Équiterre	Québec	Mentorat technique	Agriculteurs qui veulent adhérer à la formule d'agriculture soutenue par la communauté
Projet de mentorat pour la relève agricole	Québec	Mentorat d'affaires	Relève agricole
Bio-réseau	Québec	Mentorat technique, soutien moral pendant le processus de transition biologique	Agriculteurs en transition vers l'agriculture biologique

⁷ Une de ces initiatives, le Mentorat d'affaires de la Fondation d'entrepreneurship, n'est pas spécifique au secteur agricole.

⁸ Il s'agit des quatre premières initiatives présentées dans le tableau 1.

Nom du programme	Territoire	Type de mentorat	Clientèle visée
Programme de jumelage de l'Association des marchés publics du Québec	Québec	Mentorat technique	Agriculteurs qui ont de l'intérêt à intégrer un marché public
Succeeding Generations program	Manitoba	Axé sur la gestion et le transfert d'entreprise à la relève	Jeunes agriculteurs en démarrage (18-39 ans). Support aussi offert aux agriculteurs prenant leur retraite
Manitoba Farm Mentorship	Manitoba	Mentorat d'affaires et technique (surtout), sous forme de stage ou de mentorat	Jeunes agriculteurs établis ou qui veulent le faire à moyen terme (5 ans)
Step-Up	Canada	Développement d'habiletés de gestion agricole par des stages	Finissants en agriculture
Farmer to Farmer mentoring program (MOSES)	Midwest américain	Mentorat technique et d'affaires	Agriculteurs en transition ou en démarrage en agriculture biologique
Farmer to Farmer mentoring	Nord-Est américain	Mentorat technique	Agriculteurs âgés de 20 à 60 ans (visait surtout le secteur maraîcher biologique)
Farmer-Led-Learning Groups to Mentor Beginning farmers	Nord-Est américain	Mentorat technique	Nouveaux agriculteurs (visait surtout le secteur de l'élevage)
Minnesota Organic Farmers Information Exchange	Minnesota	Mentorat technique	Agriculteurs en transition ou récemment établis en agriculture biologique
Parrainage en agriculture biologique du CIVAM AGROBIO 47	France (Lot et Garonne)	Mentorat technique et d'affaires	Agriculteurs en transition ou récemment établis en agriculture biologique
Parrainage à l'installation en agriculture durable	France (Bretagne)	Mentorat technique	Personnes ayant un projet d'installation ou installés depuis peu de temps

4. Évolution de l'encadrement et des possibilités d'accès à l'expertise depuis 2006

Plusieurs changements sont survenus depuis la présentation de la demande en 2006; mentionnons :

- Entente entre le MAPAQ et la Fondation de l'entrepreneurship pour la promotion du mentorat d'affaires auprès de la relève agricole;
- Désignation de conseillers en agriculture biologique dans chaque Direction régionale du MAPAQ;
- Formation, en agriculture biologique, de quarante conseillers agricoles dans un programme sur mesure offert par le Cégep de Victoriaville. Un programme de « mentorat ponctuel » complétait cette formation de 30 jours donnée par différents experts québécois du milieu de l'agriculture biologique;

- Bonification du pourcentage d'aide technique en agriculture biologique dans plusieurs régions (programmes administrés par le réseau Agri-conseil);
- Lancement du Plan d'action pour le secteur biologique, qui contient plusieurs mesures favorisant le développement d'expertise;
- Création du CETAB+, qui offre différents services de soutien aux agriculteurs;
- Présence dans le programme Innovbio, du volet 2, Appui à la conception et à la réalisation d'activités de perfectionnement pour les producteurs agricoles et les conseillers.

5. Autres éléments à considérer dans l'élaboration du système proposé

En plus du portrait actuel de l'encadrement et des diverses possibilités d'accès à l'expertise, différentes considérations ont été prises en compte dans la proposition du système de mentorat en agriculture biologique:

- Le mentorat est une formule reconnue qui favorise le maintien en affaires des entreprises;
- En plus des producteurs qui démarrent en agriculture biologique, tout agriculteur biologique qui vit un changement ou des défis particuliers peut bénéficier du mentorat;
- Les agriculteurs biologiques peuvent bénéficier de l'expertise des gens d'affaires provenant de l'extérieur du secteur agricole;
- Les agriculteurs biologiques peuvent bénéficier de l'expertise de leurs pairs agriculteurs, même si ceux-ci ne pratiquent pas l'agriculture biologique;
- Les besoins des agriculteurs biologiques peuvent être techniques, humains, liés à la mise en marché ou à la gestion de l'entreprise;
- Les agriculteurs expérimentés sont les professionnels les mieux placés pour transmettre à leurs pairs un ensemble de savoir, de savoir-faire et de savoir-être;
- Seul un agronome (ou un technicien sous sa surveillance) peut poser un acte agronomique en vertu de la législation en vigueur au Québec;
- La transmission de valeurs se fait davantage entre producteurs, ce qui est à considérer en agriculture biologique, car ce mouvement dépasse le simple fait technique.

6. Différents moyens novateurs d'accès à l'expertise des agriculteurs biologiques

Le mentorat est le moyen privilégié dans cette étude pour accroître l'accès à l'expertise technique des producteurs, qui était l'objectif visé au départ. Cette section présente trois formules novatrices permettant l'accès à l'expertise technique des producteurs. Ces trois moyens, le réseau de fermes témoins, les réseaux d'échanges et les communautés de pratique, mériteraient qu'on s'y attarde plus en détail éventuellement.

Réseau de fermes témoins

Un réseau de fermes témoins (aussi appelé réseau de démonstration) permet de faire connaître et de diffuser les pratiques de l'agriculture biologique. Les fermes témoins sont choisies en fonction de leurs résultats, de leurs productions et des techniques que l'on veut démontrer. On tient compte également de la capacité des agriculteurs à transmettre leur savoir et de leur disponibilité. On outille chaque ferme du réseau de matériel pédagogique pour faciliter le transfert des savoirs. Le matériel consiste essentiellement en des panneaux et des dépliants décrivant l'entreprise, les productions, les équipements et techniques utilisés, de même que les résultats techniques, économiques et environnementaux.

Ce type de réseaux est développé en Europe et constitue un important outil favorisant l'accès à l'expertise des producteurs biologiques d'expérience.

Réseau d'échanges

Un réseau d'échanges permet à ses membres de partager de l'information. Le Réseau québécois des jeunes maraîchers écologiques (RJME) est un exemple de réseau d'échanges. « Ce réseau a été créé au printemps 2007 par des anciens membres du Réseau des étudiants en agriculture biologique devenus agriculteurs. Ils désiraient garder contact, échanger sur des problématiques communes et s'épauler moralement pendant leurs années de démarrage. Le réseau est ouvert à toute personne qui souhaite éventuellement s'établir sur une ferme maraîchère.

Deux rencontres ont lieu par année. La première se déroule au printemps et dure une journée. Elle se passe sur une des fermes du réseau. La deuxième a lieu en novembre, tout juste après la fin de la saison. Durant une fin de semaine, les participants en profitent pour faire le bilan des points forts et des points à améliorer de la saison passée. Les expériences et les découvertes de chacun sont discutées dans une ambiance très conviviale. »⁹

Communauté de pratique

Une communauté de *pratique* « est un groupe dont les membres s'engagent régulièrement dans des activités de partage de connaissances et d'apprentissage à partir d'intérêts communs »¹⁰. Le terme désigne aussi le processus d'apprentissage où le groupe de personnes, ayant un centre d'intérêt commun, collabore mutuellement. Cette collaboration consiste à partager des idées, des techniques, des problématiques et à trouver des pistes de solutions. Les communautés de pratiques permettent d'améliorer les compétences des participants. Une communauté de pratique va plus loin qu'un réseau d'échanges. Les groupes de codéveloppement visent des objectifs similaires.

⁹ <http://agroecogigi.com/reseaux/>, consulté le 24 mars 2011.

¹⁰ Wenger, Etienne, *Communities of Practice*, Cambridge University Press.

Les groupes-conseils agricoles (GCA) ont utilisé cette formule en l'appelant « Groupe des 4 ». Un Groupe des 4¹¹ regroupait les gestionnaires de 4 entreprises qui se rencontraient pour échanger sur un ou des sujets techniques, humains ou de gestion d'entreprise. Le conseiller en gestion pouvait assister à certaines réunions pour démarrer le groupe ou apporter certaines informations technico-économiques. Certains groupes ont eu une durée de vie très limitée parce qu'ils avaient été formés pour répondre à des problématiques spécifiques. D'autres ont duré plusieurs années, notamment par le développement de forts rapports humains entre les membres.

Le groupe Gesthumain, souvent cité, est un autre exemple de communauté de pratique. Le groupe a pour objectif de perfectionner les compétences des membres en matière de relations humaines. Ce regroupement volontaire est composé de 15 à 20 producteurs agricoles qui partagent leurs expériences et préoccupations en gestion des ressources humaines. Les activités tournent autour de l'entraide et du partage entre les membres. Le groupe fait aussi intervenir des ressources extérieures. Il y a un roulement de quelques entreprises annuellement. Comparé au Groupe des 4, le plus grand nombre de participants de cette communauté favorise le maintien du groupe à long terme.

Tableau 2
Comparaison du réseau d'échanges et de la communauté de pratique¹²

	Réseau d'échanges	Communauté de pratique
Finalité principale	Partager les ressources détenues par les membres	Mutualiser les connaissances Résoudre des problèmes
Logique fédératrice	Lien d'appartenance	Reconnaissance professionnelle Entraide
Facteurs-clés de réussite	Qualité des ressources détenues par les membres	Force de la logique d'amélioration continue Réactivité des membres
Modes d'action privilégiés	Rencontre Tuyautage	Analyse de pratiques Formalisation Capitalisation
Temporalité	Intemporelle Non planifiable	Activité continue
Type de communauté	Réseau informel créé avec le temps	Réseau des correspondants métier Club métier

¹¹ Il peut aussi y avoir 5 entreprises, dans ce cas on parle de Groupe des 5.

¹² Adapté de Source : Bernard Le Clech, *Insept Consulting Éditions*.

Contrairement au mentorat ou à une ferme témoin, où un senior transmet son savoir à un ou des apprenants moins expérimentés, la communauté de pratiques et le réseau d'échanges mettent en relation des pairs qui apprennent les uns des autres sur les mêmes sujets.

7. Le mentorat permet de développer différents savoirs

Plusieurs formules de mentorat peuvent être bénéfiques pour les producteurs biologiques, que ce soit pour développer le savoir-faire technique ou de gestion ou encore le savoir-être.

Mentorat technique

Différentes expériences de mentorat technique¹³ ont été réalisées en agriculture biologique. Ce mentorat consiste à mettre en contact des agriculteurs biologiques d'expérience avec des agriculteurs qui débute dans la production. Différents aspects techniques de la production peuvent être touchés (santé animale, choix des variétés de culture, ajustement des équipements, fertilité des sols, gestion des ravageurs, etc.) de même que certains éléments de gestion (mise en marché, planification, tenue de registres).

Les agriculteurs expérimentés sont les professionnels les mieux placés pour transmettre à leurs pairs un ensemble de savoir, de savoir-faire et de savoir-être¹⁴. Il faut toutefois être prudent lors de l'échange d'information agronomique entre producteurs¹⁵.

Aspect légal des conseils agronomiques

Il faut considérer la législation québécoise lorsqu'on veut « échanger » sur l'agriculture. Selon l'article 24 de la Loi sur les agronomes, « Constitue l'exercice de la profession d'agronome tout acte posé moyennant rémunération, qui a pour objet de communiquer, de vulgariser ou d'expérimenter les principes, les lois et les procédés, soit de la culture des plantes agricoles, soit de l'élevage des animaux de ferme, soit de l'aménagement et de l'exploitation générale des sols arables, soit de la gestion de l'entreprise agricole. »

Seul un agronome (ou un technicien sous sa surveillance) peut poser un acte agronomique en vertu de la législation en vigueur. Le conseiller juridique de l'Ordre des agronomes (OAQ) précise « *La Loi sur les agronomes permet à un producteur agricole d'agir comme mentor si les conditions suivantes sont rencontrées :*

- *le mentor désire partager ses expériences;*

¹³ Mentorat axé sur les techniques de production plutôt que sur la gestion d'entreprise.

¹⁴ Un mentoré, suivi par un conseiller qu'il payait et bénéficiant des services d'un mentor bénévole, a mentionné qu'entre payer pour un mentor ou pour un agronome, il aurait préféré payé le mentor car il en a retiré plus de bénéfices.

¹⁵ Voici un exemple pour illustrer. Un producteur mentionnait à ses collègues que le produit Entrust fonctionnait très bien contre la chrysome rayée du concombre, alors que les observations chez d'autres producteurs indiquaient qu'il n'avait pas d'effet. Il n'y avait tout simplement pas de pression de chrysome l'année où le producteur a essayé ce produit.

- le mentor aide son pupille à trouver des solutions, mais ne lui propose pas de réponse;
- le mentor propose un apprentissage à partir de ses expériences, de son vécu.

En d'autres mots, la Loi sur les agronomes permet à un producteur agricole de partager son expérience ou d'expliquer le mode de fonctionnement de sa ferme, mais elle ne lui permet pas de faire des recommandations relatives aux pratiques agronomiques ou de donner des conseils sur ce sujet à un tiers, même si ce dernier est un producteur agricole. Il ne faut pas que le mentor agisse comme consultant »¹⁶.

Les agriculteurs mentors interrogés¹⁷ dans le cadre du projet ne semblent pas se soucier de la portée légale de leurs actes. Ils agissent de bon cœur, en toute gratuité. Certains donnaient des conseils, ce qui est légal lorsque gratuit. L'OAQ a entamé des démarches pour retirer les mots « posé moyennant rémunération » de la définition de l'agronomie. Si ce changement est apporté, un agriculteur mentor, ne pourra plus donner de conseils agronomiques, même s'il n'est pas rémunéré.

Mentorat d'affaires

Au Québec, le mentorat d'affaires se développe rapidement. La Fondation de l'entrepreneurship a mis sur pied le Réseau M, qui est un service de mentorat pour entrepreneurs ayant pour objectif d'offrir à tous les entrepreneurs québécois (pas seulement ceux de la relève) qui le désirent un service d'accompagnement par des gens d'affaires d'expérience. Le service est actuellement déployé dans 70 « cellules » (organismes porteurs tels les CLD, SADC, Chambres de commerce). Les mentors sont accrédités et plusieurs ministères et organisations publics appuient financièrement le réseau, dont le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. Des agriculteurs, dont certains bio, ont bénéficié, avec succès, du mentorat d'affaires avec des mentors provenant de divers secteurs d'activités économiques.

Les agriculteurs sont invités à se joindre aux cellules régionales. L'accent est surtout mis sur le savoir-être et on jumelle des mentors et des mentorés qui travaillent dans des secteurs industriels différents. Des agriculteurs biologiques ont utilisé avec succès le service de mentorat d'affaires. Certaines personnes ont mentionné avoir apprécié le fait d'avoir un mentor provenant de l'extérieur du milieu agricole, tandis que d'autres ont souligné qu'un mentor provenant du milieu agricole aurait mieux compris leur environnement d'affaires.

¹⁶ Me François-Xavier Robert, conseiller juridique, Ordre des agronomes du Québec, communication personnelle par courriel, 29 mars 2011.

¹⁷ Des mentors interrogés considèrent qu'ils donnent des conseils au mentoré.

Mentorat « ponctuel »

Selon la littérature, le mentorat implique généralement une relation à long terme. Certaines expériences ponctuelles peuvent favoriser la transmission de savoir de personnes expérimentées vers les agriculteurs biologiques.

Le programme de jumelage en marchés publics¹⁸ est un exemple de mentorat ponctuel. Ce projet entre producteurs « mentors » et producteurs « apprentis » vise à informer les producteurs qui veulent s'initier au marché public. Ils découvrent, le temps d'une ou deux journées, les réalités associées à ce mode de commercialisation. Le mentorat vise à permettre aux producteurs mentorés de voir concrètement ce qui se passe sur le terrain. Le mentoré est invité à vivre les préparatifs d'une journée de vente, la journée de vente comme telle ainsi que l'analyse de la journée de vente. Les mentors sont rémunérés.

Cette initiative peut être bénéfique aux producteurs biologiques et elle peut inspirer des projets de courte durée pour répondre à d'autres besoins des agriculteurs ou futurs agriculteurs biologiques.

8. Cybermentorat ou e-mentorat

Les nouvelles technologies peuvent être utilisées dans les programmes de mentorat pour faciliter les échanges dans les dyades. Elles constituent parfois l'unique moyen de réaliser le mentorat, on parle alors de cybermentorat.

Le cybermentorat est une relation de basée sur l'utilisation des nouvelles technologies, particulièrement le courrier électronique. Cette solution permet de surmonter, à peu de frais, les obstacles que sont les horaires incompatibles du mentor et du mentoré et l'éloignement géographique.

Le cybermentorat peut aussi être utilisé pour créer un réseau virtuel d'échanges entre mentors et mentorés. Un tel réseau permet aux mentorés d'avoir accès en tout temps à plusieurs mentors et de bénéficier des échanges initiés par les autres mentorés, lorsque les échanges sont accessibles à tous les mentorés. Les mentorés peuvent ainsi avoir des réponses à des questions auxquelles ils n'ont pas encore pensé.

Pour réussir, il faut que l'utilisation d'Internet pour communiquer soit ancrée dans les habitudes des participants.

Des producteurs interrogés ont mentionné que les échanges devraient être modérés par des experts techniques et par un animateur. La limite de l'outil est de ne pas avoir un contact aussi personnel.

¹⁸ Projet de l'Association des Marchés publics du Québec (AMPQ), en collaboration avec la Fédération des producteurs maraîchers du Québec (FPMQ).

9. Les bases d'un système de mentorat original adapté à l'agriculture biologique

La formule proposée favorise l'accès, pour les mentorés, à une diversité d'expertises, de manière à répondre à leurs différents besoins. Le projet consiste à mettre en valeur les différentes formules de mentorat existantes, à développer une cellule de mentorat technique, à accueillir et guider les producteurs biologiques dans leurs démarches de mentorat et à développer une initiative de mentorat ponctuelle à l'intention des producteurs conventionnels en réflexion face à l'agriculture biologique.

Mentorat adapté en agriculture biologique

Mission

Favoriser le développement des compétences, des agriculteurs biologiques et de ceux en devenir, par le mentorat.

Moyens de réalisation

- Mettre en place une coordination centrale;
- Réaliser une veille sur les différents programmes et services de mentorat pertinents pour le milieu de l'agriculture biologique;
- Promouvoir le concept de mentorat et les différents programmes pertinents auprès du milieu;
- Soutenir les initiatives de mentorat du secteur;
- Développer un service de mentorat technique;
- Analyser les besoins des producteurs et futurs producteurs biologiques;
- Référer la clientèle vers les services répondant à leurs besoins;
- Développer un projet de mentorat ponctuel sur la sensibilisation des agriculteurs conventionnels à l'agriculture biologique.

Les caractéristiques de base

- Une coordination provinciale et des répondants régionaux;
- Un programme structuré (accueil, référencement, suivi et évaluation);
- Le travail avec les structures ou projets existants de mentorat pour répondre aux différents besoins de développement personnel des agriculteurs et futurs agriculteurs biologiques;
- Le développement, par la coordination provinciale, d'une « cellule » de mentorat pour les besoins techniques (production, éléments de mise en marché et de gestion spécifique à l'agriculture).

Le projet

- Valorise les programmes de mentorat existants;
- Permet de répondre à des besoins *diversifiés* (*plusieurs possibilités de mentorat*);
- Favorise l'accès à plus d'un programme de mentorat (ou plus d'un mentor), selon les besoins identifiés;
- Fait partie d'une approche plus large de soutien de l'agriculteur ou du futur agriculteur biologique;
- Devrait débiter avec un projet pilote. Une formule souple devrait d'abord être mise en place le temps de mettre au point le projet. « Bâtir un programme assez solide pour aider un grand nombre de dyades prend du temps »¹⁹;

Les agriculteurs biologiques, qu'ils soient nouveaux ou ayant des défis particuliers à surmonter²⁰, ont besoin de sources d'inspiration dans tous les aspects du métier d'agriculteur. Dans cette optique, différentes formules de mentorat existantes, par exemple le mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship, seront valorisées auprès des producteurs biologiques. Puisqu'aucun programme ne répond aux besoins d'échanges sur les techniques de production de l'ensemble des nouveaux producteurs biologiques, il convient de répondre à ce besoin. Une cellule de mentorat technique permettra le recrutement de producteurs biologiques d'expérience qui agiront comme mentors en ce qui concerne la production, de même que pour différents aspects de mise en marché et de gestion spécifique à l'agriculture.

Cette approche offre l'avantage pour le milieu de l'agriculture biologique de se réseauter et de collaborer avec les organismes reconnus. Cela évite de dupliquer les services déjà offerts; on agit plutôt en appuyant ces services offerts et en les complétant. Cette approche favorise aussi de travailler avec différents mentors pour répondre à différents besoins. Plusieurs personnes témoignent de la pertinence d'avoir plusieurs mentors successifs.

La veille sur les programmes de mentorat et la promotion des initiatives pertinentes

La veille permettra de connaître les différents programmes de mentorat, en agriculture ou d'ailleurs qui peuvent être utiles aux agriculteurs biologiques. Ce travail demandera peu de temps lorsque le réseautage à ce sujet sera établi avec les différentes organisations qui s'occupent de mentorat. Cette veille favorisera l'accès à un plus vaste réseau de mentor pour répondre à différents besoins des agriculteurs biologiques. De l'information sera rendue disponible sur les programmes qui ont un potentiel d'intérêt pour les agriculteurs biologiques.

¹⁹ *Le mentorat et le monde du travail au Canada: recueil des meilleures pratiques*, Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship, p.84.

²⁰ Les agriculteurs biologiques possédant une certaine expérience et ayant des besoins de développement professionnel bénéficieraient eux aussi de l'accès à ce programme.

Cette veille permettra aussi de voir les nouveautés dans les approches de mentorat et d'inspirer des améliorations continues dans le système de mentorat adapté pour le secteur de l'agriculture biologique

Soutenir les initiatives de mentorat s'adressant au secteur biologique

L'expertise en mentorat qui sera développée devrait être mise à profit des différents projets de mentorat que pourraient initier des organisations sectorielles ou régionales. La coordination devrait apporter son support au développement d'initiatives complémentaires prises en charge par ces organisations.

Sensibilisation des agriculteurs conventionnels à l'agriculture biologique

Inspiré du programme de jumelage en marché public, cette initiative permettra aux agriculteurs conventionnels de se familiariser avec l'agriculture biologique en passant une journée avec un agriculteur biologique d'expérience.

10. Coordination centrale

Selon Parent (2006), il est nécessaire d'avoir une organisation construite autour d'un ensemble de points de services régionaux responsables de la gestion des activités dans leur milieu, le tout coiffé d'une structure centrale qui en assure la coordination.

Selon divers témoignages, la qualité de la coordination d'un programme de mentorat a un impact majeur sur le succès du programme. Les principaux rôles de la coordination provinciale :

- Faire connaître, aux producteurs et aux intervenants, les possibilités de mentorat pour les agriculteurs biologiques;
- Effectuer une veille sur les différents programmes de mentorat qui sont potentiellement utiles pour les agriculteurs biologiques;
- Soutenir les répondants régionaux;
- Recruter et conserver un bassin de mentors pratiquant l'agriculture biologique;
- Recruter et conserver un bassin de mentors pour les aspects de gestion et de mise en marché spécifiques au secteur agricole (agriculteurs biologiques ou conventionnels);
- Organiser des rencontres;
- Préparer du matériel support à l'intention des répondants régionaux, des mentors et des mentorés;
- Animer des ateliers de formation;
- Soutenir techniquement les initiatives de mentorat de secteur²¹;
- Créer et conserver des liens avec les partenaires;

²¹ Par exemple, l'initiative de mentorat d'Équiterre.

- Trouver du financement;
- Évaluer l'efficacité du programme.

La coordination devrait être assurée par une organisation provinciale qui connaît le milieu de l'agriculture biologique et qui a de l'expertise en gestion des ressources humaines et en services-conseils. Les organisations suivantes répondent en tout ou en partie à ces critères.

La Fédération des groupes-conseils agricoles du Québec (FGCAQ)

La FGCAQ a pour mission de contribuer au développement et à la performance des entreprises du secteur agricole et agroalimentaire en soutenant les formules de groupe et en assurant la mise en place et la promotion de services-conseils en gestion technico-économique de haute qualité.

La Filière biologique du Québec (FBQ)

La Filière a pour mission de favoriser la concertation entre tous les maillons de la chaîne des produits issus de l'agriculture biologique du Québec et d'assurer la coordination des efforts des partenaires du secteur, dans une optique de développement des marchés. Un de ses principaux mandats est d'appuyer la mise en œuvre de projets collectifs et structurants pour le secteur.

Le Centre d'expertise en gestion agricole du Québec (CEGA)

Le CEGA a pour mission de réorganiser la coordination des services-conseils en gestion agricole au Québec. Il offre du support aux conseillers en gestion qui œuvrent auprès des agriculteurs.

Le Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité (CETAB+)

La raison d'être du CETAB+ est de soutenir le développement et la pérennité de l'agriculture biologique. Pour réaliser sa mission, le CETAB+ offre aux entreprises agricoles, aux intervenants de même qu'aux organisations, divers services, notamment, des services-conseils techniques et de gestion et du soutien aux services-conseils.

La Coordination services-conseils (CSC)

La CSC a pour mandat de contribuer au développement des services-conseils. Ses principales activités sont d'offrir des mesures de soutien auprès des réseaux Agriconseils et des clubs-conseils en agroenvironnement (CCAÉ).

11. Structure d'accueil régionale

Pour favoriser les contacts humains, un répondant régional devrait assurer l'accueil de la clientèle. Les différents rôles du répondant régional :

- Accueillir et prendre en charge les demandeurs;
- Identifier les besoins de développement et d'accompagnement (par une entrevue structurée et un questionnaire);

- Aiguiller les demandeurs vers le ou les services de mentorat les plus appropriés (et vers les services-conseils ou le collectif en formation agricole dans certains cas);

En ce qui concerne le mentorat technique :

- Aider à identifier des mentors pour les services techniques;
- Proposer des mentors dans le cas du mentorat technique;
- Maintenir à jour les dossiers et les évaluations;
- Vérifier l'état des relations mentoriales pour sonder les besoins particuliers des dyades;
- Stimuler les dyades qui sont moins actives et prévenir (ou régler) les problèmes.

Exemple de fonctionnement pour la clientèle

Le futur mentoré discute de ses besoins avec un agent. Il remplit un questionnaire permettant de cibler et de prioriser ses différents besoins de développement et de soutien. L'agent recommande ensuite une stratégie d'encadrement : mentorat, formation, services-conseils. Lorsque le mentorat s'avère une formule pertinente pour répondre aux besoins, le futur mentoré est dirigé vers le ou les services pouvant répondre à ses besoins (cellule locale du mentorat d'affaires, cellule de mentorat technique bio, etc.).

Au besoin, le client sera référé au réseau Agriconseils et au Collectif en formation agricole de sa région.

Il est difficile de déterminer le nombre de clients que chaque répondant régional devra accueillir annuellement. Il s'agira toutefois d'une tâche à temps partiel. Pour bien s'acquitter de son travail, le répondant régional devra déjà avoir une expertise en analyse et en référencement. Il serait préférable, pour des questions de coûts et de logistique, qu'il y ait un répondant dans chaque région. Bien qu'il serait préférable que les répondants régionaux proviennent tous d'une même organisation, ils devront davantage être choisis pour leurs compétences dans le domaine plutôt que pour l'organisation pour laquelle ils travaillent ou le poste qu'ils occupent. Le répondant doit avoir une expertise en services-conseils ou en analyse des besoins de développement. Le répondant régional pourrait être :

- Le conseiller relève du MAPAQ;
- Le conseiller en agriculture biologique du MAPAQ;
- Le coordonnateur du réseau Agriconseils;
- Un conseiller technique ou un conseiller en gestion;

- Une autre ressource présente dans le milieu²².

Une formation devra être offerte aux répondants régionaux.

12. La cellule sur les besoins techniques

- La cellule consiste essentiellement à trouver les mentors agriculteurs bios et à assurer le suivi des dyades avec mentors bios;
- La relation mentor-mentoré sera souple;
- Une possible rémunération des mentors.

13. Les mentors

- Le mentor apporte son soutien dans les limites de son expérience;
- Considérant l'horaire chargé des mentors toujours en affaire, ceux-ci ne devraient pas suivre plus d'un mentoré à la fois, deux tout au plus;
- S'il y a rémunération du mentor, cette rémunération pourrait être considérée pour le suivi à faire auprès du répondant régional ou de la coordination provinciale, plutôt que pour le contact avec le mentoré;
- Le mentor visite généralement l'entreprise du mentoré pour bien comprendre sa réalité;
- Demander l'autorisation aux mentors pour qu'ils fassent partie d'une liste de mentors distribuée aux mentorés et sur laquelle figurent : leur nom, type d'entreprise, historique de développement, localité, le nombre d'années d'expérience, les principales forces et leur intérêt vis-à-vis la relation mentorale.

Caractéristiques recherchées chez les mentors

- Disponibilité;
- Compétences reconnues (techniques et résultats financiers);
- Sens des affaires;
- Capacité de guider sans imposer et de donner de la rétroaction;
- Sens de l'écoute et de la communication.

Rémunération des mentors

Un des principes du mentorat est le bénévolat des mentors. La gratuité est un concept au cœur de la relation mentorale selon plusieurs sources.

Toutefois, cela pose problème en agriculture biologique étant donné la structure des entreprises. La rémunération des mentors est envisagée comme un moyen de recruter plus de mentors. Plusieurs programmes de mentorat répertoriés en agriculture rémunèrent les mentors.

²² Une organisation telle que Fondation RHA ou Équiterre pourrait disposer de ressources pouvant agir comme animateur en région.

Il faut tenir compte de la réglementation (Loi sur les agronomes) lorsqu'il est question de rémunération.

14. Le jumelage mentor-mentoré

- Chaque mentoré choisit son mentor à partir d'une liste de mentors. Le choix d'un mentor par les mentorés est à préconiser puisque le bon fonctionnement de la dyade dépend en grande partie de la motivation du mentoré à entrer en contact avec son mentor;
- Le jumelage se fait par secteur de production lorsque les objectifs sont techniques;
- La proximité géographique est un critère important à considérer.

15. Coûts pour les mentorés

La majorité des projets offrent un service gratuit. La non-gratuité sert à mettre du sérieux dans la démarche et aussi couvrir une fraction des frais de fonctionnement. Il faut examiner les possibilités de remboursement des frais par des programmes d'aide à la relève ou de transition vers l'agriculture biologique.

16. Code d'éthique

Les échanges entre le mentoré et son mentor sont basés sur une démarche supervisée et un code d'éthique. Confidentialité, respect des valeurs et de l'intégrité doivent faire partie de ce code d'éthique.