

DOMP MENTORAT ET CONSEIL FORMATION

Deux jours

MANUEL DU PARTICIPANT

Juin 2012

Programme

Première journée

Introduction	(30 minutes)
Module 1	Qui est le mentoré ? Que peut apporter le mentorat ? Le continuum de l'apprentissage pour adultes. Questions sur l'apprentissage pour adultes
Module 2	Établir la relation de mentorat; Communication interculturelle
Déjeuner	(60 minutes)
Module 3	Analyse des besoins; Objectifs SMART

Deuxième journée

Module 4	Techniques d'interaction pour les mentors
Module 5	Langage descriptif versus langage évaluatif; Retour d'informations du coaching
Module 6	Appliquer les enseignements tirés aux meilleures pratiques de mentorat

Objectifs

Première journée

À l'issue de ce programme, les participants seront amenés à :

1. Définir la diversité des mentorés; énumérer les éléments clefs du contenu et des activités d'appui du mentorat (30 minutes)
2. Expliquer le continuum de l'apprentissage pour adultes et répondre aux questions relatives à l'apprentissage pour adultes qui en reflètent les modalités d'emploi (70 minutes)
3. Établir une bonne relation de mentorat (60 minutes)
4. Faire preuve de sensibilité à l'égard de la communication interculturelle (30 minutes)
5. Utiliser des ressources et des questions pour mener une analyse des besoins (90 minutes)
6. Définir des objectifs SMART pour le mentorat (60 minutes)

Deuxième journée

7. Présenter quatre techniques d'interaction dans le cadre du mentorat (100 minutes)
8. Démontrer l'utilisation d'un modèle de coaching en cinq étapes et l'emploi d'un langage descriptif (200 minutes)
9. Appliquer l'ensemble des connaissances acquises pour répondre aux questions sur les meilleures pratiques de mentorat (30-60 minutes)

Une pause de quinze minutes est prévue le matin et l'après-midi

2 ▪ Mentorat et conseil

MODULE 1 : Qui est le mentoré? Que peut apporter le mentorat?

Exercice : Au sein de chacune des équipes (tables), prenez quinze minutes pour répondre aux questions suivantes. Désignez un chronométreur et un porte-parole pour votre équipe.

- (1) Quel peut être l'éventail de niveaux d'éducation et de compétences professionnelles des mentorés, dans chaque discipline, que vous êtes susceptible de rencontrer au fil d'une mission?

- (2) Citez deux exemples de mentorés aux niveaux d'études, d'expérience et de compétence radicalement différents, susceptibles de vous être confiés.

- (3) En quoi le niveau d'éducation et les compétences de votre mentoré doivent-ils influencer sur votre mentorat? En quoi ne le doivent-ils pas?

- (4) Outre des compétences et des informations pratiques, qu'est-ce qu'un mentor devrait apporter à un mentoré?

- (5) Qu'en est-il si vous n'êtes pas en charge d'un mentoré mais d'une institution, telle une prison ou un commissariat, et que vous travaillez avec plusieurs mentorés ou des mentorés différents au gré des circonstances? Comment avoir l'assurance que votre mentorat apporte une valeur ajoutée?

Qui est le mentoré ?

Le niveau d'éducation, l'expérience et les compétences du mentoré peuvent grandement varier. Vous trouverez ci-après divers exemples qui le démontrent. Rappelez-vous que le mentoré est dans son pays d'origine et qu'à ce titre ses excellentes connaissances et expériences du pays hôte sont un énorme atout pour la relation de mentorat.

Réforme du secteur de la sécurité : Votre homologue national peut être un membre de haut rang et hautement qualifié du Cabinet du Président ou du Ministère de l'intérieur, en charge de l'élaboration de la politique de réforme du secteur de la sécurité dans le pays. Il peut également s'agir d'un membre ou le chef d'une bande vivant dans la brousse, que vous êtes amené à consulter dans le cadre d'une opération de démobilisation et désarmement.

Justice : Votre homologue national peut être un juge diplômé de l'Université d'Oxford exerçant au niveau national ou un notable illettré officiant en tant que juge local. Il peut également s'agir d'un procureur diplômé du secondaire dans le pays.

Affaires pénitentiaires : Votre homologue national peut être un ancien membre d'une milice démantelée, locuteur de la langue locale et sans aucune expérience préalable des questions pénitentiaires. Il peut également s'agir de l'ancien responsable, expérimenté et formé, du plus grand établissement pénitentiaire de la capitale, qui n'a plus exercé depuis plusieurs années en raison des troubles dans le pays.

Police : Votre homologue national peut avoir suivi six mois de formation officielle à l'académie nationale de police ou au contraire n'avoir bénéficié d'aucune formation.

Que peut apporter le mentorat ?

Informations et compétences pratiques : Apporter au mentoré des informations et des compétences pratiques dans sa spécialité

Normes internationales : Fournir au mentoré un accès aux normes internationales des Nations Unies et l'amener à mieux les respecter, s'agissant notamment des normes des droits de l'homme applicables au système pénitentiaire, à la police et aux autres forces de sécurité travaillant dans le pays hôte

Réseautage : Aider le mentoré dans l'établissement de contacts avec des collègues nationaux et internationaux

Organisation des carrières : L'aider à définir sa progression de carrière et à développer son professionnalisme

4 ▪ Mentorat et conseil

Capacités d'exécution : Promouvoir les compétences en matière d'analyse et de résolution des problèmes; les compétences en évaluation des risques et des gains potentiels

Le continuum de l'apprentissage pour adultes

DÉMONTRER/DIRE

Formateur : Procède au transfert de savoir et de connaissances

« Voici quoi faire et comment le faire. »

Le formateur est l'expert. Il connaît son sujet alors que l'apprenant est novice en la matière.

DIRE/DEMANDER

Conseiller : Fournit un éventail de recommandations aux fins de résoudre un problème

« Voici comment atteindre l'objectif que vous (le mentoré) avez fixé. »

Le conseiller est un expert. L'apprenant fixe ses propres objectifs.

DEMANDER/DIRE

Coach : Apporte un retour d'informations sur des performances spécifiques

« Voici ce qui fonctionne et voici comment l'améliorer encore. »

Le coach est parfois formateur, conseiller ou mentor. L'apprenant effectue le travail mais attend un retour d'informations pour améliorer ses performances.

DEMANDER

Mentor : Favorise le développement des compétences, des performances, l'organisation de carrière et le professionnalisme

« Quelles seront les conséquences de chacune des alternatives que vous proposez? »

« Comment puis-je vous aider à réaliser ce que vous essayez d'entreprendre? »

Le mentor est à la fois une ressource et un conseiller.

TRANSMETTRE DES INFORMATIONS/DÉMONTRER DES COMPÉTENCES (former)

PROPOSER DES SOLUTIONS (conseiller)

FACILITER LA RÉOLUTION D'UN PROBLÈME (coacher)

SOUTENIR LA PRISE DE DÉCISION (mentorer)

OBJECTIF : En qualité de mentor, vous vous efforcez systématiquement de vous éloigner du DÉMONTRER/DIRE pour vous rapprocher du DEMANDER.

6 ▪ Mentorat et conseil

Questions sur l'apprentissage pour adultes

Exercice : Au sein de votre équipe, veuillez répondre aux questions ci-après. Vous disposez pour cela de 20 minutes. Désignez un chronométrateur ainsi qu'un nouveau porte-parole pour votre équipe.

1. Quel est l'objectif de l'apprentissage pour adultes?
2. Comment utilisons-nous l'expérience antérieure d'un adulte dans notre action de mentorat?
3. En tant que mentors, comment motiver les apprenants adultes?
4. Lorsque nous dispensons des conseils ou des informations, qu'entendons-nous par « moins, mais mieux »? En quoi cela a-t-il trait à notre rôle de mentor/conseiller?
5. Pourquoi un mentoré peut-il se montrer réfractaire à l'apprentissage et comment ce phénomène se manifeste-t-il? Que faire face à cette résistance?
6. En tant que mentor, comment utiliser l'apprentissage empirique sans favoriser la commission d'erreurs graves de la part du mentoré?
7. Comment utiliserez-vous le retour d'informations dans le cadre du mentorat?

Concepts de l'apprentissage pour adultes

L'objectif : Le but ultime de l'apprentissage pour adultes est de parvenir à un changement d'attitudes et de comportement aux fins de se conformer à un ensemble prédéterminé d'attitudes et de compétences convenues.

Questionnement socratique : Nous partons de ce que le mentoré sait déjà et posons des questions en passant progressivement du connu vers l'inconnu. Commencez par des questions auxquelles le mentoré est en mesure de répondre pour passer à des questions de plus en plus complexes. Partez de ce que le mentoré sait pour aller à ce qu'il ne sait pas. Par exemple : 1) Pourquoi procédons-nous à un interrogatoire des témoins oculaires sur la scène de crime? 2) Quelles mesures devons-nous prendre pour garantir que l'interrogatoire pourra servir de preuve admissible si un procès s'avère nécessaire?

Motivation : Les apprenants adultes veulent comprendre ce que cela va leur rapporter (WIFM—what's in it for me). Nous devons leur démontrer que le mentorat profitera à leur carrière ou facilitera leur travail.

Moins, mais mieux : Dans les missions de l'ONU, les mentorés estiment que le principal défaut des mentors est de trop parler. L'objectif d'un bon mentorat n'est pas de faire étalage des connaissances du mentor, mais d'être bénéfique au mentoré en renforçant ses compétences et comportements. Questionnez plus, parlez moins et soyez constamment à l'écoute.

Résistance : Elle peut naître quand : le mentoré a le sentiment que son supérieur n'est pas favorable au mentorat; le mentoré juge le mentor condescendant; le mentoré estime que le mentor manque d'approche pratique dans le contexte local; le mentoré a le sentiment que le mentor n'est présent dans l'environnement que pour une courte durée et qu'il ne fait pas preuve d'un véritable engagement. Cette résistance se traduira, par exemple, par des retards ou un manque de participation du mentoré aux réunions ou encore le non-respect des consignes ou des demandes du mentor. Lorsque le mentoré s'estime hiérarchiquement supérieur au mentor, cas fréquent avec des personnels en tenue, une résistance peut naître. Le mentoré peut hésiter à accepter les conseils, même s'il en a besoin. Un tel phénomène peut également se produire lorsque le mentor n'est pas un modèle : lorsqu'il est d'apparence négligée ou n'a pas les connaissances adéquates. La différence d'âge peut aussi contribuer à une certaine résistance à l'apprentissage.

Le mentor doit s'efforcer de comprendre les causes de cette résistance afin de les éliminer. Parfois, le mentor devra chercher à cerner les réticences engendrées par des problèmes interculturels liés à l'âge, au sexe ou au rang hiérarchique. Le mentor fera en sorte de s'entretenir du problème avec le mentoré afin de voir s'il est en mesure de l'évacuer et de rétablir la relation. Le mentor peut affaiblir les réticences en : indiquant au mentoré qu'il comprend et respecte les différences culturelles; répondant aux préoccupations et besoins immédiats et concrets du

8 ▪ Mentorat et conseil

mentoré dans sa situation de travail quotidienne; soulignant les avantages que peut lui apporter le mentorat — réseautage, conseils en matière de carrière, confirmation; manifestant un intérêt évident pour le mentoré; amenant occasionnellement un café ou un rafraîchissement pour partager un moment de convivialité avec le mentoré si le mentor se sent à l'aise avec cette pratique.

Apprentissage empirique : La plupart des personnes apprennent par tâtonnements. Compte tenu des répercussions sérieuses que peut avoir une erreur professionnelle commise par un ressortissant, il est utile pour le mentor d'anticiper les problèmes et les crises et de proposer et discuter des approches alternatives et des conséquences éventuelles avec le mentoré, préalablement à toute situation de crise.

Retour d'informations : Si nous ne sommes pas capables d'évaluer les résultats de notre comportement, nous ne pouvons pas l'améliorer. Les meilleurs mentors créent sans cesse des occasions permettant aux mentorés d'évaluer leurs propres performances. Le retour d'informations du mentor doit comporter des commentaires et développements positifs et renforcer la confiance en soi du mentoré.

MODULE 2 : Établir une bonne relation de mentorat

Les mentors les plus expérimentés — se présentent puis...

- Gagnent la confiance des mentorés;
- Se comportent d'égal à égal;
- Montrent leur capacité à influencer les mentorés;
- Font preuve de leadership avec le mentoré;
- Témoignent d'une sensibilité interculturelle;
- Respectent la souveraineté nationale; défendent les normes des droits de l'homme et dispensent des conseils de mise en œuvre dans le contexte local;
- Servent de modèles en matière d'éthique et de professionnalisme;
- Font preuve d'un niveau élevé d'expertise et d'expérience;
- Sont capables de transposer leur expérience professionnelle dans le contexte local;
- Précisent au départ les attentes en fixant conjointement les règles du jeu;
- Témoignent d'une grande capacité d'écoute et de dialogue.

Exercice :

Au sein de votre équipe, sélectionnez l'une des trois études de cas suivantes. Travaillez en groupe et désignez un rapporteur pour présenter les résultats. Vous disposez de 25 minutes. Décidez :

- Ce que vous souhaitez découvrir à propos du mentoré;
- Ce que vous souhaitez partager à votre propos avec le mentoré;
- Les attentes/règles du jeu que vous comptez établir lors de la première réunion.

Cas (1) Police : Vous partagerez avec votre mentoré les mêmes locaux dans la capitale, durant les six prochains mois. Vous le rencontrez aujourd'hui pour la première fois. Vous êtes un officier supérieur de police hautement expérimenté, spécialisé dans la lutte contre la criminalité organisée. Votre mentoré est un haut responsable exerçant au sein d'une nouvelle cellule de lutte contre la criminalité organisée. Vous maîtrisez tous deux parfaitement une langue différente mais parlez également un peu le français et connaissez mutuellement quelques mots de la langue de votre interlocuteur. Il est gêné par le manque de compétences technologiques et techniques dont fait preuve sa cellule et s'inquiète du fait que vous puissiez la juger trop archaïque pour la lutte contre la criminalité dont il est investi. Vous ne disposez pas d'un traducteur.

Cas (2) Affaires pénitentiaires : Vous cohabitez pendant douze mois avec votre mentoré, directeur d'un établissement pénitentiaire situé aux abords de la capitale. Vous même avez été directeur d'une prison au Canada, votre pays d'origine. Vous avez effectué une visite de l'établissement et éprouvez de sérieuses inquiétudes quant à la situation en matière de droits de l'homme. Les mineurs sont détenus aux côtés d'adultes; les personnes détenues semblent manquer de nourriture; vous avez été témoin d'un éventuel recours excessif à la force à l'encontre de prisonniers qui ne manifestaient aucune résistance; l'établissement est surpeuplé.

Cas (3) Justice : C'est votre première rencontre avec votre mentorée, une femme recrutée au plan national, spécialisée dans les droits de l'homme, dans une mission en Afrique de l'Ouest. Elle arrive avec une demi-heure de retard et passe deux appels sur son portable dans les quelques minutes suivant son arrivée. Elle fait part de son inquiétude quant au fait que les droits de l'homme dans son pays diffèrent grandement de l'expérience que vous en avez dans votre pays d'origine, le Népal. À titre d'exemple, les soi-disant « manifestations pacifiques » constituent une menace pour la loi et l'ordre public dans son pays.

Communication interculturelle*

Le tableau ci-dessous met en contraste deux orientations culturelles très différentes. Si le mentor met en avant son orientation culturelle dans sa relation avec le mentoré et reste insensible à celle de ce dernier, il court au devant de problèmes. Ayez conscience de vos propres préjugés culturels.

Orientation culturelle A (ex. Canada) Orientation culturelle B (ex. Afghanistan)

Individualiste	Collectif
Participatif	Hiérarchique
À l'aise avec l'ambiguïté	Désir de certitude
Axé sur les réalisations	Axé sur la qualité de la vie
Mû par l'objectif	Orienté sur le processus
Axé sur l'avenir/long terme	Axé sur le présent/court terme
Agit sans supervision	Attend des instructions
Endosse la responsabilité de l'action	Tient le groupe pour responsable
Exprime librement son opinion	Réticent à exprimer son avis
Recherche une récompense/reconnaissance	Ne se met pas en avant soi-même
Tolère les erreurs comme faisant partie du système	Insiste sur la notion de sauver la face
Communique directement	Favorise l'harmonie/le contact indirect

Exercice : Au sein de votre petit groupe de discussion, prenez quinze minutes pour répondre aux questions A, B, C :

(A) Énumérez deux problèmes interculturels auxquels un mentor risque d'être confronté et indiquez ce qu'il peut faire pour les minimiser. (exemple, avec bonne humeur et respect, évoquez les divergences de points de vue quant aux délais; abordez ce point au début de la relation et discutez de la manière de le gérer à la satisfaction des deux parties)

(B) Laquelle de ces deux questions est plus pertinente avec un mentoré de culture A? Et avec un mentoré de culture B? Pourquoi?

« Que feriez-vous dans une telle situation? » _____

« Comment la plupart des officiers ont-ils traité ce point avec succès? »

(C) Déterminez la culture d'origine de chacun d'entre vous et indiquez en quoi elle influence vos attitudes.

Indications sur le recours à des assistants linguistiques/interprètes :

La plupart des traducteurs n'ont pas de formation professionnelle mais sont des membres instruits de la communauté. Ils sont vos ambassadeurs dès lors qu'ils vivent dans la communauté et sont respectés. Soyez attentif à la sécurité de votre interprète et protégez-le contre tout danger. Du fait de la traduction, prévoyez le double de temps qu'à l'accoutumée pour le mentorat. Préparez votre interprète en lui communiquant une esquisse des sujets, concepts et exemples abordés durant la session. Définissez chaque terme technique. Donnez à l'interprète un maximum d'éléments, à l'avance et par écrit. Précisez le nombre de participants à la session de mentorat et les diverses

12 ▪ Mentorat et conseil

langues utilisées. Durant la session, regardez votre mentoré et non l'interprète. Votre propre langage corporel et celui de votre mentoré fournissent à l'un comme à l'autre des indices importants pour apprendre à vous connaître, vous comprendre et établir une confiance mutuelle. Apprenez au moins quelques mots de la langue de votre mentoré et employez-les autant que faire se peut afin de témoigner de votre intérêt à son égard. Veillez à remercier votre interprète pour son importante contribution.

*D'après le manuel de l'UE destiné aux forces de police en Afghanistan

MODULE 3 : Analyse des besoins

L'analyse des besoins évalue le niveau de compétence, les attitudes et le comportement actuels du mentoré au regard des normes professionnelles, des normes internationales et des exigences locales. Elle détermine où se situent les lacunes du mentoré ou de l'institution.

Analyse des besoins au niveau macro : Avant de pouvoir aider au renforcement des capacités de résolution des problèmes opérationnels au sein d'une institution nationale, il vous faudra identifier les lacunes, le niveau réel d'expertise national, et ce que vos homologues nationaux cherchent à accomplir. Les conseillers institutionnels n'auront pas pour responsabilité de réaliser une évaluation des besoins de l'intégralité du secteur mais devront rechercher et se fier aux analyses existantes. Ils devront fonder leur plan de travail sur les évaluations précédentes des lacunes. Le plan devra également prendre en compte les besoins mis en lumière lors de conversations avec les représentants de l'institution, les autorités nationales et les homologues spécifiques.

Analyse des besoins au niveau micro : Si vous êtes en charge d'un mentoré individuel, avant de pouvoir l'aider à renforcer ses capacités de résolution de problèmes d'ordre professionnel et de réaction conformément aux normes internationales, il vous faudra identifier ses lacunes de connaissances et de compétences et ce qu'il cherche à accomplir grâce à la relation de mentorat. Ceci n'est possible qu'en amenant le mentoré à évaluer ses aptitudes et en analysant l'environnement qui appuiera ou entravera le développement d'un éventail plus vaste et approfondi de compétences. Il vous appartiendra d'élaborer un programme de travail individuel de mentorat pour votre mentoré. Si vous avez pour habitude d'utiliser l'analyse SWOT, vous aurez peut être à cœur de travailler avec le mentoré afin de mesurer ses forces, faiblesses, opportunités et menaces, s'agissant des compétences actuelles (forces/faiblesses) par rapport au contexte dans lequel le mentoré est amené à les mettre en œuvre (opportunités/menaces).

Avant de prendre contact avec vos homologues du pays hôte et/ou votre(vos) mentoré(s), veillez à obtenir votre mandat de mission, le cadre stratégique intégré, le concept de la mission, le programme de travail de la composante, et les notes de passation de fonction des mentors précédents.

Outils nécessaires pour mener une analyse des besoins

Une fois votre crédibilité établie aux yeux de votre mentoré et de son supérieur hiérarchique, procédez comme suit pour mener votre analyse :

- ✓ Examinez les notes de passation de fonction du mentor précédent;
- ✓ Menez une observation personnelle et posez des questions;
- ✓ Identifiez les défaillances, problèmes ou réclamations récurrents en parcourant les comptes rendus existants, tels que les rapports établis par la composante droits de l'homme de la mission ou les comptes rendus d'entretiens ou de situation journalière;
- ✓ Prenez contact avec la communauté pour connaître leurs points de vue sur les domaines qui posent problème;
- ✓ Examinez le cas échéant les évaluations des performances des agents nationaux;
- ✓ Écoutez les médias;
- ✓ Menez une analyse SWOT avec le mentoré afin d'identifier les forces/faiblesses dans son développement des compétences, ainsi que les opportunités et menaces présentées par l'environnement dans la mise en œuvre de ces compétences;
- ✓ Étudiez le programme de travail du mentoré, s'il en dispose.

Exercice : Vous partagez depuis peu un même bureau avec votre homologue national. Vous avez passé les deux premiers jours à l'écouter et l'observer, à découvrir votre environnement et à faire mutuellement connaissance. Vous souhaitez définir les objectifs et le programme de travail pour votre relation de mentorat. Au sein de votre équipe, prenez 30 minutes pour :

- 1) Sélectionner en tant que mentoré un homologue national imaginaire du secteur de la justice, des affaires pénitentiaires ou de la police;
- 2) Lister quatre thèmes importants relevant de votre domaine, que vous devez explorer avec votre mentoré (ils seront probablement repris des notes de passation de fonction, des SITREP ou des rapports d'exécution);
- 3) Sélectionner l'un de ces thèmes;
- 4) Rédiger quatre questions à poser à votre mentoré afin de vous permettre d'identifier son degré d'accomplissement dans ce domaine;
- 5) Inscrire vos questions sur un tableau. Écrivez en grand, avec un marqueur de couleur foncée.

Voir l'exemple ci-après pour vous aider à réaliser cet exercice

- 1) Public : toute fonction administrative de n'importe quelle discipline
- 2) Quatre thèmes dans l'administration : gestion de l'information; audit; achats; prévention de la corruption
- 3) Thème sélectionné : achats
- 4) Exemples de questions pour l'analyse des besoins dans le domaine des achats
 1. Quelles étapes suivez-vous actuellement pour faire l'acquisition d'un bien de valeur élevée?
 2. Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la mise en place d'un processus d'achat normalisé avec les membres du personnel?
 3. Quel est le système d'archivage en place pour contrôler l'avancement du processus d'achat?
 4. Comment identifiez-vous et sélectionnez-vous les fournisseurs agréés consultés pour les achats?

Objectifs SMART

Grâce aux objectifs SMART, vous et votre mentoré aurez l'assurance de réaliser les buts fixés pour votre relation de mentorat. L'acronyme anglais SMART signifie spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et limité dans le temps. Vous et votre mentoré y gagnerez si vous avez un objectif SMART à l'esprit pour chaque échange dans le cadre du mentorat.

Une fois les besoins/lacunes identifiés, il s'agit de fixer des objectifs. Ils ont pour but de combler les lacunes en termes de connaissances/compétences et de permettre ainsi au mentoré de faire son travail.

Lorsque vous planifiez ensemble votre activité, appliquez avec votre mentoré le modèle suivant :

1. Définissez les compétences/comportements dont devra faire preuve le mentoré et les tâches qu'il devra accomplir;
2. Définissez les normes régissant le comportement requis.

Exemples :

Tâche/comportement : Le mentoré conduira des réunions hebdomadaires constructives avec le personnel.

Normes : Les réunions devront permettre de réaliser les objectifs prédéterminés dans un délai spécifique. Elles permettront de tenir le personnel informé et de solliciter sa contribution pour garantir la bonne compréhension.

Tâche/comportement : Le mentoré mettra au point un entretien type pour évaluer les candidats potentiels à de futurs postes.

Norme : Les questions correspondront aux informations recherchées dans le profil de poste.

Employez la formule suivante pour rédiger votre objectif SMART :

« Le mentoré devra entreprendre/avoir (action/comportement spécifique) _____ ». Introduisez certaines normes.

Autres exemples :

Situation : L'agent pénitentiaire garde sur lui les clefs de l'ensemble des cellules lorsqu'il pénètre dans le quartier cellulaire.

Objectif SMART : (Tâche/compétence et norme) L'agent pénitentiaire mettra en place une routine afin de ne jamais garder sur lui plus de deux clefs de cellules à l'entrée du quartier cellulaire et éviter ainsi tout risque d'évasion massive.

Situation : L'officier de police incarcère des mineurs dans les mêmes cellules que des adultes.

Objectif SMART : (Tâche/compétence et norme) L'officier de police expliquera quels sont les personnes qu'il convient de séparer des détenus masculins adultes et pourquoi agir ainsi, et montrera comment y parvenir concrètement dans l'établissement concerné.

Situation : Le fonctionnaire chargé des achats ne sait pas comment préparer une vérification externe des comptes.

Objectif SMART : Le fonctionnaire chargé des achats expliquera l'objectif d'une vérification externe des comptes et sera en mesure de réunir un jeu complet des documents requis.

Exercice : Choisissez **individuellement** l'une des situations énoncées ci-dessous et rédigez un objectif SMART. Plusieurs objectifs sont envisageables pour chaque situation, mais un seul suffit. Ceci fait, menez une discussion critique de vos choix respectifs avec vos partenaires de table puis retenez un exemple à présenter à l'ensemble des participants.

1. **Achats généraux** : Le service de votre mentoré ne dispose pas de procédures opérationnelles permanentes ou de fonction de vérification des comptes pour encadrer les achats.
2. **Administration générale** : Pour l'entretien de la flotte, le service de votre mentoré ne dispose pas d'un plan de gestion des livraisons de carburant ou de procédure établissant qui est responsable du carburant.
3. **Police** : Le chef de la police ne dispose pas de plan de communication pour informer la société civile locale qu'il dirige un « service » de police plutôt qu'une « force » de police.
4. **Réforme du secteur de la sécurité** : Le membre du personnel ministériel ne dispose d'aucune procédure lui permettant d'évaluer si une politique est correctement rédigée.
5. **Justice** : Du fait d'une pénurie de juges locaux, les détenus restent de longues périodes en prison sans être inculpés ou déférés en justice. Dans ce cas, des procédures opérationnelles permanentes devraient être suivies.

Planification, évaluation et rapport

Suivez les étapes ci-dessous pour garantir un impact fort et des résultats durables du mentorat.

Étape une : Identifiez les besoins du mentoré

Énumérez par ordre de priorité les domaines thématiques que vous et votre mentoré avez retenus pour vos discussions dans le cadre du mentorat et la formation professionnelle.

Étape deux : Convenez des objectifs SMART

Pour chacun des thèmes, énumérez les principaux objectifs SMART que vous et votre mentoré devrez réaliser. Ayez-les sur les comportements requis pour la tâche.

Étape trois : Élaborez un plan de travail

Mettez au point un plan de travail avec les activités, les indicateurs et les implications budgétaires nécessaires à l'atteinte des objectifs que vous avez fixés ensemble.

Étape quatre : Fournissez un retour d'informations au mentoré et sollicitez en un de sa part

Consignez les incidents et situations auxquels votre mentoré a été professionnellement confronté et qui font intervenir les connaissances et compétences référencées dans les objectifs visés de concert. Recourez à ces situations spécifiques pour assurer un coaching, renforcer le retour d'informations à votre mentoré et illustrer et suivre les progrès.

Encouragez le mentoré à tenir un journal de ses commentaires sur le mentorat et de ses progrès, notamment ce qu'il tire de chacune des sessions. Demandez régulièrement au mentoré de vous fournir un retour d'informations afin d'obtenir une auto-évaluation de sa part, et de vérifier le caractère concret et durable des sessions et la satisfaction du mentoré eu égard à la relation. Sollicitez des commentaires de la part du mentoré.

Étape cinq : Fournissez des rapports d'avancement à vos supérieurs hiérarchiques de la mission

Utilisez les objectifs, le journal et le fruit de vos discussions lors des retours d'informations du coaching pour rendre compte à votre supérieur des progrès réalisés grâce au mentorat. Au lieu de faire état de votre activité, par exemple « j'ai accompagné le mentoré sur la scène du crime », relatez plutôt le comportement du mentoré. À titre d'exemple, le rapport pourrait énoncer « le mentoré a procédé à l'interrogatoire complet des témoins oculaires, recueilli les informations nécessaires pour pouvoir au besoin les contacter ultérieurement et a documenté toutes les informations collectées, dans le respect des normes. Le mentoré a omis de sauvegarder les informations à son retour au poste de police. »

Suscitez les occasions de faire rapport à d'autres composantes pertinentes des Nations Unies. Vous pourrez ainsi nouer des contacts et partager des expériences avec ces autres composantes, leur donner l'opportunité de poser des questions et de fournir un retour d'informations, et au final vous appuyer sur le soutien continu de la mission.

De l'analyse des besoins au plan de travail

Domaine : Police

Fonction du mentoré : agent de la circulation

1) Effectuer l'analyse des besoins

Examinez les notes de passation de fonction du mentor précédent

Observez personnellement durant deux jours la façon dont le mentoré gère la circulation

Discutez de vos observations en termes de connaissances, de compétences et de meilleures pratiques avec le mentoré

Examinez les procès-verbaux disponibles sur les conditions de circulation et les incidents

Discutez avec le superviseur du mentoré du plan de travail de ce dernier et des conclusions de l'observation; examinez les évaluations de performance ou les rapports d'aptitude, s'ils existent

Suivez les articles des médias consacrés à la circulation locale et aux questions de sécurité

2) Identifier les thèmes prioritaires

Gestion de la circulation : contrôle de la circulation, enquêtes en matière de circulation, escorte, sécurité routière, éducation routière

3) Convenir des objectifs SMART pour chaque thème

(exemple pour les enquêtes en matière de circulation)

1. Le mentoré sera en mesure de détailler, expliquer et appliquer le cadre juridique convenu pour les enquêtes en matière de circulation.
2. Le mentoré mettra en pratique durant son service toutes les étapes des enquêtes sur des accidents de la route.
3. Le mentoré décrira les enquêtes liées à la circulation les plus courantes dans son secteur et expliquera les raisons de leur fréquence.
4. Le mentoré sera en mesure de documenter correctement et de sauvegarder les preuves relatives à des incidents de la circulation, de manière à ce qu'elles puissent être produites au besoin en cas de poursuite.

4) Créer le plan de travail pour atteindre chaque objectif

Objectif

Faire la démonstration d'une enquête sur un incident de la circulation.

5) Méthodes d'évaluation des objectifs du thème #1

MODULE 4 : Techniques d'interaction pour les mentors

Il existe trois niveaux d'apprentissage, du plus simple au plus complexe :

La reconnaissance de base — je sais repérer un billet contrefait dans une liasse de billets.

La mémoire totale — je sais réciter toutes les étapes de la procédure à suivre pour faire l'acquisition d'un bien.

Le discernement — je sais décider du meilleur mode d'action pour résoudre un problème et peser les risques et gains potentiels.

Les buts de l'interaction avec votre mentoré sont de l'amener à :

- Résoudre les problèmes avec vous; favorise un jugement éclairé;
- Porter des jugements et expliquer les raisons des choix faits;
- Évaluer les risques de la ligne de conduite retenue;
- Développer un éventail d'alternatives pratiques pour traiter la situation;
- Développer la confiance dans son propre jugement;
- Faire tout ce qui précède dans le respect des normes internationales et nationales.

Technique 1 : utilisation de questions ouvertes

QUESTIONS OUVERTES : Il s'agit de questions qui amènent les personnes à décrire et discuter, à porter des jugements, à formuler des opinions et à donner des exemples. Les mentors doivent exceller dans l'art de poser des questions ouvertes pour déceler les informations dont dispose le mentoré sans même souvent en avoir conscience, de par son expérience antérieure ou de l'observation des autres.

Exemple : Quels sont les avantages à tenir un registre unique afin de consigner toutes les informations relatives aux détenus au moment de leur arrestation et de leur enregistrement au poste de police?

22 ▪ Mentorat et conseil

QUESTIONS FERMÉES : Il s'agit de questions pour lesquelles les gens ne peuvent donner que deux types de réponses : la bonne ou une mauvaise. Elles ne favorisent pas la réflexion, mais plutôt la mémorisation. Les questions fermées risquent de faire perdre la face à votre mentoré si sa réponse est erronée.

Exemple : Quelle disposition de la loi vous permet de confisquer un véhicule sur une scène de crime?

Exercice :

1) A titre individuel, rédigez par écrit une question ouverte et une question fermée que vous seriez susceptible de poser à un mentoré.

2) Reformulez cette question fermée pour en faire une question ouverte, de manière à obtenir un maximum d'information de la part de votre interlocuteur sans toutefois influencer son point de vue : « Pleuvait-il au moment de l'accident? »

Technique 2 : Négociation et gestion des conflits

En tant que mentor, il vous faudra parfois négocier avec votre mentoré. Il s'agit d'un adulte ayant ses propres opinions et façons de se comporter. Vous pouvez par ailleurs présenter tous deux des différences culturelles. Il est essentiel de garder à l'esprit que le mentoré est un expert de la culture et du pays dans lequel il vit.

ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION

1. Évitez de traduire vos différences en une situation gagnant/perdant. Gagnant/perdant signifie que l'un a raison et l'autre tort. Or, la plupart du temps, il n'en est pas ainsi. La résolution des différences ne doit pas obligatoirement déboucher sur le constat que vous ou le mentoré a raison. Il peut exister une troisième voie ou une alternative mixte. Laissez le mentoré s'exprimer. Écoutez-le jusqu'au bout. Paraphrasez ce qu'il a dit, pour vous assurer que vous avez correctement compris son point de vue. Si des informations incorrectes sont avancées, énoncez le point de vue des Nations Unies. Ne discutez pas.
2. Essayez d'élargir le débat en augmentant le nombre de solutions ou d'options envisageables pour traiter la situation et encouragez le mentoré à faire de même. La négociation est souvent la plus fructueuse lorsqu'elle est considérée comme une méthode conjointe et créative de résoudre les problèmes.
3. Déterminez les aspects du point de vue de votre mentoré dont vous pouvez convenir et affirmez votre soutien.
4. Proposez des exemples, illustrant votre point de vue, susceptibles de recueillir l'assentiment du mentoré.
5. Si le mentoré abonde davantage dans la direction que vous souhaitez lui faire prendre, soutenez positivement cette évolution. Soyez positif dans votre acceptation de son évolution dans votre sens.
6. Si vous n'êtes absolument pas d'accord et si le mentoré reste sur sa position, passez à autre chose. Notez vos divergences et convenez d'y

revenir à une date ultérieure. Ne passez pas tout votre temps sur une question qui s'avère improductive.

Exercice : Votre mentoré, officier supérieur de police le plus haut gradé, ne ressent pas de fierté à porter son uniforme. Il l'a adapté à son goût en l'agrémentant d'effets personnels et de plus l'uniforme n'est pas très bien entretenu. Ce comportement influe sur les agents subalternes et la façon dont eux-mêmes portent leur uniforme. Comment allez-vous négocier des changements dans la bonne direction? Qu'allez-vous dire à chaque étape? Répondez en équipe.

Technique 3 : Résolution des problèmes et apprentissage empirique

Les adultes assimilent les informations et compétences pratiques concernant leur travail en testant divers comportements et en regardant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Ainsi, la prochaine fois qu'ils seront confrontés à une situation similaire, ils pourront adopter une approche « éclairée » pour résoudre le même problème. En qualité de mentor, vous pouvez leur être fort utile en anticipant et discutant les situations par avance, de manière à ce que la résolution du problème et l'apprentissage empirique interviennent avant qu'un incident réel n'éclate.

APPROCHE PAR ÉTUDE DE CAS : Pour avoir l'occasion de résoudre le problème et pratiquer l'apprentissage empirique avant que l'incident n'éclate, vous devez être capable d'inventer des situations et des scénarios de la vie réelle et discuter avec le mentoré des diverses approches qu'il envisagerait.

Exercice : En groupe, développez un scénario (« Que feriez-vous si... ») susceptible d'amener le mentoré à trouver la solution au problème. Choisissez une discipline quelconque du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité. (exemple : 1) un collègue de votre mentoré fait pression sur lui pour qu'il accorde un contrat à son frère, alors que celui-ci ne figure pas sur la liste de fournisseurs agréés; 2) des tensions ethniques éclatent sur un marché et deux vendeurs d'origines ethniques différentes se querellent bruyamment; une foule en colère se réunit autour d'eux; 3) Vous enquêtez sur un accident de la circulation et les deux protagonistes ainsi que deux témoins oculaires font des récits divergents des faits.

Technique 4 : Écoute active et réflexion

Pour être véritablement à l'écoute de votre mentoré, vous devez :

- Écouter sans interrompre;

24 ▪ Mentorat et conseil

- Préciser et confirmer que vous comprenez parfaitement ce que dit le mentoré en répétant ses propos et en posant des questions; c'est ce qu'on appelle également « se faire l'écho »;
- Regarder le mentoré et pas seulement l'écouter; le langage corporel facilite grandement la compréhension du message que l'interlocuteur cherche à faire passer;
- Écouter sans juger ce que le mentoré dit; ne pas être critique dès le départ.

Il est essentiel pour votre relation de bien montrer que vous écoutez réellement votre mentoré. Le mentorat est une relation entre des adultes qui font montre d'un respect mutuel et contribuent tous deux au dialogue. L'écoute active est le signe de l'engagement du mentor en faveur de ce processus.

MODULE 5 : Langage descriptif versus langage évaluatif du mentor

1. Pourquoi le retour d'informations est-il un aspect essentiel de la relation de mentorat?
2. Quels sont les écueils à éviter dans les retours d'informations à votre mentoré sur sa conduite professionnelle?

Le retour d'informations descriptif relate des faits et donne des exemples. Il ne porte pas de jugement sur le comportement, il se contente de le décrire.

« À un endroit du rapport, vous évoquez la section de la législation applicable par l'expression "Code 42356A, Homicide involontaire" et dans une autre section du rapport, vous parlez de "Code 56411A, Meurtre au second degré". »

« Votre uniforme est immaculé et impeccable; vous êtes un véritable modèle d'apparence professionnelle. »

« Vous n'avez pris aucune note lorsque le témoin oculaire a fait le récit du vol. Vous vous fiez entièrement à votre mémoire pour rapporter son récit une fois de retour au commissariat de police. »

Le retour d'informations évaluatif émet un jugement et procède à une généralisation, négative ou positive, du comportement.

« Vous avez commis une erreur dans ce rapport. À un endroit vous citez le numéro de la disposition de la loi applicable pour l'accusation, puis plus loin vous citez un autre numéro, erroné. Les deux sont inconciliables. Cette erreur est inacceptable. »

« Votre façon d'entrer en contact avec la communauté est tout simplement extraordinaire! »

« Je ne pense pas que vous ayez réagi efficacement face à l'accès de colère de ce détenu. »

Exercice :

Sous chacune des déclarations suivantes, indiquez un D si vous jugez qu'elle est descriptive ou un E si vous estimez qu'elle est évaluative. Si la déclaration est évaluative, reformulez-la pour la rendre descriptive.

1. « Votre façon de mener la réunion de ce matin était loin d'être parfaite. »

2. « Je n'ai pas eu à le constater personnellement, mais certaines personnes m'ont indiqué ne pas souhaiter travailler avec vous parce qu'elles ne peuvent pas compter sur vous pour mener les choses à leur terme. »
3. « Vous avez fait un bon travail. »
4. « Vous n'êtes pas un très bon planificateur. »
5. « Hier, lorsque le chef vous a donné ces longues instructions, j'ai remarqué que vous n'avez pas pris de note et ne les avez pas répétées. »
6. « Six des dix mandats étaient incomplets. »

Retour d'informations du coaching

Préparer le terrain : Trouvez l'endroit et le moment appropriés pour procéder au retour d'informations. Commencez par une référence positive au comportement que vous allez évoquer. Concentrez-vous sur le comportement, jamais sur la personnalité de l'individu. Décrivez l'impact du comportement. Insistez sur les aspects positifs et spécifiez ce qu'il convient de modifier.

Le modèle de coaching

Étape 1 : Fixez l'objectif du coaching. Quels changements de comportement de la part du mentoré recherchez-vous? Que souhaitez-vous lui faire admettre?

Étape 2 : Faites référence au comportement/à l'incident spécifique qui démontre la nécessité d'un changement de comportement.
L'incident ou la circonstance doivent être récents et vous devez vous en tenir aux faits.
Parlez sans émettre de jugement, soyez honnête et ferme sur les principes.
Dressez un état équilibré de ce qui est positif et de ce qui vous préoccupe.

Étape 3 : Posez des questions ouvertes pour obtenir le point de vue du mentoré

Encouragez l'auto-évaluation.

Soyez patient; laissez au mentoré le temps de réfléchir puis de s'exprimer.

Étape 4 : Encouragez le mentoré à envisager une approche alternative

Si le mentoré n'y parvient pas, posez des questions avant d'évoquer des alternatives.

Étape 5: Cherchez un accord sur l'approche alternative privilégiée

Terminez sur une note positive

Jeu de rôle

Exercice : Un scénario de jeu de rôle va vous être confié, à vous et à votre équipe. Décidez de **ce** que vous allez dire à chaque étape et de la **façon** dont vous allez le dire, ainsi que les questions que vous allez poser. L'un d'entre vous jouera le rôle du mentor et un autre celui du mentoré. Le mentoré doit opposer une certaine résistance pour être crédible.

1. **Police** : Vous accompagnez les deux agents de police nationaux que vous parrainez à l'occasion d'une patrouille à pied dans un quartier dangereux du centre de la capitale. Devant un bar, vous observez deux civils masculins et une femme, celle-ci semblant vouloir s'éloigner d'eux. Les deux hommes l'en empêchent et la femme crie. Vos deux mentorés s'approchent et discutent avec les deux hommes en leur demandant de laisser partir la femme. Les deux civils deviennent agressifs envers les policiers. Un des agents commence à frapper un des civils avec sa matraque, faisant un usage excessif de la force et le blessant. Au final la femme s'en va, un des hommes, le plus agressif et victime des coups, est placé en détention provisoire et l'autre est laissé en liberté. Quel retour d'informations fournirez-vous aux deux policiers nationaux à propos du recours excessif à la force?
2. **Justice** : Vous avez aidé à assurer le financement d'un projet de reconstruction d'un établissement pénitentiaire dont votre mentoré est en charge. Maintenant que les financements sont en place, votre mentoré souhaite que vous vous chargiez de la passation des contrats et que vous supervisiez les contractants. Ce n'est pas ainsi qu'on renforce les capacités. Comment allez-vous assurer le retour d'informations à votre mentoré pour remédier à la situation?
3. **Affaires pénitentiaires** : Le chef local de la police, que vous parrainez, ne dispose d'aucun système pour embaucher ou sélectionner les nouvelles recrues. Pour l'heure, il les choisit en essayant de satisfaire toutes les composantes de la communauté, en accordant à chacune une certaine représentation. Bien évidemment, ce n'est pas le processus de sélection

- idéal. Comment le coacher dans la mise en place d'un système plus efficace et complet de sélection et de recrutement?
4. **Justice** : Vous êtes le mentor d'un procureur local dans une zone rurale. Vous constatez que le procureur omet, dans son acte d'inculpation, de citer la loi et la section de cette loi sur lesquelles repose l'accusation. Coachez votre mentoré afin qu'il prenne conscience de l'importance de cette omission.
 5. **Affaires pénitentiaires** : L'agent pénitentiaire que vous parrainez est chargé de planifier les heures de promenade des prisonniers. Il semble n'exister aucune procédure systématique à cet effet et pas d'équité dans le traitement des prisonniers. Cette planification est pourtant essentielle dans un contexte de forte surpopulation carcérale. Coachez l'agent pénitentiaire pour améliorer la situation.
 6. **Police**: Vous avez accompagné votre mentoré, un officier de police du service des homicides, lorsqu'il a enquêté sur une scène de crime. Il a très mal géré la déposition de deux témoins oculaires sur les lieux et n'a pas suffisamment documenté ces témoignages ni même pris les coordonnées des témoins pour pouvoir les recontacter par la suite. Coachez-le aux fins d'améliorer la situation.
 7. **Police** : 125 arrestations arbitraires ont été effectuées la semaine dernière. Les personnes ont été placées en détention provisoire en l'absence de toute charge, « pour leur propre protection ». Vous êtes le mentor du chef de cette unité de police. Coachez-le aux fins d'améliorer la situation.
 8. **Réforme du secteur de la sécurité** : Le fonctionnaire a rédigé un projet de contribution à une politique. Certains éléments sont bons et correspondent à des améliorations, mais d'autres témoignent d'un manque de compréhension des exigences internationales et de la législation nationale. Assurez un retour d'informations à votre mentoré.
 9. **Justice** : L'officier de justice haut placé dont vous êtes le mentor ne voit aucun avantage pour des officiers de justice subalternes à participer en tant que groupe à l'élaboration des politiques pénitentiaires. Coachez votre mentoré pour lui faire prendre conscience de l'intérêt d'impliquer des officiers subalternes à des processus de ce type.
 10. **Police** : Vous avez constaté que votre mentoré, un officier de police, n'a pas relevé les informations sur le profil de base et d'ordre plus général concernant les suspects et les victimes dans une enquête sur une scène de crime. Coachez-le de manière à ce qu'il y remédie.

Meilleures pratiques pour le mentor La sagesse des mentors, anciens et actuels

Exercice : Veuillez répondre aux questions allouées à votre équipe.

1. Les mentors qui aident les mentorés à entrevoir les bénéfices qu'ils peuvent tirer du mentorat renforcent encore leur succès. (À titre d'exemple : vous effectuerez votre travail plus facilement; vous serez plus performant; vous aurez davantage de chances de promotion.)

Donnez un autre exemple d'avantage pour le mentoré :

2. Les mentors qui cultivent, établissent et maintiennent de bonnes relations et une communication ouverte avec le supérieur hiérarchique de leur mentoré ont davantage de chances de succès.

Pourquoi établir de bonnes relations avec le supérieur hiérarchique du mentoré?

3. Les mentors qui fixent dès le départ de la relation de mentorat un ensemble d'objectifs et un calendrier avec leur mentoré renforcent leurs chances de succès.

Pourquoi est-ce important?

4. Les mentors qui tiennent un journal ou consignent les progrès de leur mentoré améliorent leurs chances de succès.

En quoi ce journal est-il utile? Que consigner et à quelle fréquence?

5. Les mentors qui comprennent le mandat de la mission et l'orientation que suit le pays améliorent leurs chances de succès.

Pourquoi est-ce important?

6. Les mentors qui font ne serait-ce qu'un petit effort pour apprendre quelques mots de la langue locale de leur mentoré améliorent leurs chances de succès.

Pourquoi est-ce important?

7. Les mentors qui font preuve de discrétion quant aux écarts de salaire entre eux-mêmes et le mentoré améliorent leurs chances de succès. (« Vous devez davantage faire preuve d'une intelligence émotionnelle que de capacités intellectuelles! »)

Quel est l'intérêt pour la relation de mentorat?

8. Les mentors qui utilisent les bonnes techniques pour amener leur mentoré à s'exprimer et qui savent écouter augmentent leurs chances de succès. (Principal reproche : « Les mentors parlent trop! »)

De quelles techniques avez-vous besoin pour cela?

9. Les mentors qui transposent leurs connaissances dans la culture locale et le contexte local augmentent leurs chances de succès.

Comment y parvenir?

10. Les mentors respectueux de la souveraineté nationale et qui s'abstiennent de faire le travail à la place du mentoré, mais au contraire l'accompagnent et le conseillent, augmentent leurs chances de succès.

Pourquoi?

11. Les mentors qui savent établir une distinction entre fournir les bonnes « réponses » et aider le mentoré à renforcer ses « capacités d'exécution » augmentent leurs chances de succès.

Qu'entend-on par capacités d'exécution?

12. Les mentors qui sont disposés à aimer les autres, font preuve d'optimisme et adoptent une approche égalitaire des autres augmentent leurs chances de succès.

Quel est l'intérêt pour la relation de mentorat?

13. Les mentors qui savent bien anticiper les crises et amener le mentoré à résoudre les problèmes liés à ces crises potentielles augmentent leurs chances de succès.

Comment anticiper les crises?

14. Les mentors qui évaluent le niveau de compétence de leur mentoré dès le départ et qui adaptent le mentorat en conséquence augmentent leurs chances de succès.

Comment évaluer le niveau de compétence du mentoré?

15. Les mentors qui favorisent une visibilité positive de leur mentoré plutôt que de s'attribuer tous les mérites augmentent leurs chances de succès.

A quel moment êtes-vous susceptibles de mettre en avant votre mentoré?

Évaluation de la formation

Date :

Instructeur :

1. Suite à cette formation, j'ai une meilleure idée de ce qu'il convient d'attendre d'une relation de mentorat, de la façon d'évaluer les besoins et de fixer les objectifs. Entourez la réponse voulue :

Excellent

Très bien

Bien

Passable

2. Suite à cette formation, je dispose de techniques spécifiques à employer pour traiter les questions interculturelles, employer des techniques de communication appropriées au mentorat et recourir aux principes de l'apprentissage pour adultes dans le cadre de mon mentorat.

Excellent

Très bien

Bien

Passable

3. Suite à cette formation, j'ai gagné en confiance dans mon approche du mentorat.

Excellent

Très bien

Bien

Passable

4. Le degré de participation à cette formation était :

Excellent

Très bien

Bien

Passable

5. Les connaissances, la flexibilité, le sens pratique et l'enthousiasme du facilitateur étaient :

Excellent

Très bien

Bien

Passable

6. Quels types de soutien souhaiteriez-vous de la part de votre mission pour vous aider durant votre expérience de mentorat? _____

7. Commentaire général sur le cours : _____
