



Guide Du Mentorat

Ensemble, diffusons la culture entrepreneurial



www.atupee.org

27 Bis Rue de Liban, Lafayette 1er étage Bureau n°5, Tunis
Tél:+216 71980307, Gsm:+21699951989, email: entreprendre@atupee.org



Le présent guide, s'adresse aux gestionnaires et entrepreneurs d'expérience, hommes et femmes d'affaires ayant une expérience reconnue, et qui sont intéressés (ou envisagent un jour) à devenir mentors d'un entrepreneur ayant moins d'expérience qu'eux et ayant manifesté le besoin d'être accompagné. Le guide offre les éléments pour comprendre ce qu'est le mentorat et vise à aider l'homme ou la femme d'affaires à faire le point sur la question.

Le guide propose également certains outils et services permettant d'établir une relation Mentorelle éthique, efficace et réussie.

Vous êtes invité(e)s à nous faire part de vos commentaires, de vos témoignages, de vos expériences, de vos recommandations afin que tous puissent en bénéficier.

Le présent guide a été élaboré avec l'assistance et les informations recueillies auprès de plusieurs collègues dont MM. Kamil JERADI, Salem BEL HAJ ALI, Mohammed NASRI et Mme Afifa GHAMGHI ; qu'ils en soient remerciés.

SOMMAIRE

	<i>Page</i>
Préambule	5
Introduction	6
a. Contexte	7
b. Enjeux et objectifs	7
c. Stratégie de l'ATUPEE	8
I. Première partie : quel mentorat entrepreneurial en Tunisie	9
I.1 Le mentorat entrepreneurial	9
I.1.a Définition du mentorat entrepreneurial	9
I.1.b Avantages du mentorat entrepreneurial	9
I.1.c Populations cibles du mentorat entrepreneurial	10
1.2 Le mentor	10
I.2.a Définition	10
I.2.b Devenir mentor	10
I.2.c Critères de sélection	11
I.2.d Les responsabilités du mentor	11
1.3 Le mentoré	12
I.3.a Définition	12
I.3.b Devenir mentoré	12
I.3.c Critères d'éligibilité au programme	12
I.3.d Les responsabilités du mentoré	13
1.4 La relation mentorale	14
I.4.a Spécificités du mentorat entrepreneurial	14
I.4.b Les étapes d'évolution d'une action de mentorat :	14
I.4.c Engagements des intervenants dans la relation mentorale	15
I.4.d Charte de déontologie	17
II. Deuxième partie : le programme de mentorat entrepreneurial	19
II.1 Cadre juridique et réglementaire	19
II.1.a Charte nationale du mentorat entrepreneurial	19
II.1.b Convention de partenariat	19
II.1.c Convention de mentorat	19
II.2 Organisation	20
II.2.a Stratégie de l'ATUPEE et de ses partenaires	20
II.2.b Les intervenants et leurs rôles	20
II.2.c Les organes de gestion du programme	24
II.3 Fonctionnement	28
II.3.a Démarrage du programme	29
II.3.b Mise en relation mentor/mentoré	29
II.3.c Suivi, évaluation des rencontres et interventions	30
II.3.d Formation	31
II.3.e Promotion et communication	31
II.3.f Perfectionnement du programme & mise en place du Réseau Mentorat	32
II.3.g Moyens humains et financiers	32

Annexes

34

1. Extrait de WIPIKEDIA (encyclopédie libre) / différences entre coaching, Consultancy et mentorat	35
2. Les intervenants, partenaires et sponsors potentiels du programme	40
3. Projet de Convention de partenariat	41
4. Fiche candidature mentor	42
5. Modèle CV mentor	43
6. Fiche inscription mentoré	45
7. Charte déontologique	47
8. Convention de mentorat	48
9. Rapport de suivi mentorat	50
10. Rapport de suivi mensuel mentorat	51
11. Rapport de suivi fin action	52
12. Fiche suivi & évaluation de la formation	53
13. Certification mentor	54
14. Attestation mentoré	56
15. Création d'un espace mentorat sur le site web de l'ATUPEE	57
16. Références bibliographiques	58

Préambule :

Le présent guide est issu de la volonté de l'ATUPEE de promouvoir le mentorat entrepreneurial en Tunisie. Il s'agit d'une expérience pilote en Tunisie avec une nouvelle approche promue par l'ATUPEE en vue de favoriser l'inclusion des jeunes entrepreneurs dans le monde des affaires à travers le développement du concept et des outils du mentorat.

Ce guide servira de base pour une charte nationale du mentorat entrepreneurial en Tunisie à convenir avec les Ministères concernés par le mentorat entrepreneurial (Etat – ATUPEE). Cette charte nationale est indispensable pour la mise en place d'un Réseau Mentorat en Tunisie qui constitue l'objectif final de l'ATUPEE à travers ce programme.

Au stade de ce travail, ce guide servira de référence réglementaire dans la pratique du mentorat entrepreneurial mise en œuvre par l'ATUPEE en Tunisie. L'organisation et la gestion de ce programme sont minutieusement élaborées pour lui assurer un bon démarrage et une réussite progressive.

Le présent guide est donc destiné à l'ATUPEE, à ses partenaires et aux coordinateurs du programme. Il servirait aussi, de base pour l'élaboration d'un « guide pratique ». Le guide pratique consistera en un résumé des dispositions concernant les populations cibles du programme (les mentors et les mentorés), et servirait aussi d'outil promotionnel.

Introduction :

a. Contexte

L'entrepreneuriat est aujourd'hui de plus en plus, un thème d'actualité ; enseignants, chercheurs, managers, dirigeants d'entreprise, consultants, économistes, hommes politiques, tous s'y intéressent.

L'enseignement de l'entrepreneuriat se développe, des cours à l'intention des étudiants et des programmes de formation pour entrepreneurs existent déjà en Tunisie depuis plusieurs années.

De même, on note l'existence de plusieurs mécanismes d'aide à la création d'entreprises comme le Centre de Soutien à la Création d'Entreprises de l'APII, les incubateurs (pépinières d'entreprises), les centres d'affaires, les centres de formation professionnelle, l'ANETI, les Centres de Développement Régional, les cellules d'essaimage, etc.

D'autres efforts louables, parallèles à ceux des pouvoirs publics, sont déployés par des associations/organisations civiles et professionnelles telles que l'ATUPEE, le CJE, le CJID, la JCCT, CONNECT, TARIKI, ATUGE, etc.

Les changements rapides qui affectent les sociétés (ressources, compétitivité, emploi, développement socio économique, innovation, etc.) dans la plupart des pays, ne sont pas étrangers à ce regain d'intérêt. En effet, il importe de souligner les liens de causalité entre certains changements environnementaux (mondialisation des marchés, accélération des progrès scientifiques et technologiques, ruptures démographiques et géopolitiques...) et leurs conséquences aux niveaux des sociétés, des entreprises et des individus.

Ces mouvements de fond, sont de nature à donner à l'entrepreneuriat une place beaucoup plus importante.

b. Enjeux et objectifs

L'entrepreneuriat est un moyen de se développer et un objectif pour confirmer ses compétences. L'entrepreneuriat est aussi une source de satisfaction économique et sociale sur le plan personnel et professionnel, ainsi que dans le macro environnement et le microenvironnement.

L'entrepreneur joue un rôle indispensable dans l'évolution du système économique libéral. Il est, très souvent, à l'origine des innovations de rupture, crée des entreprises, des emplois, et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique.

Ce programme s'inscrit dans la logique du changement qu'entreprend la Tunisie post-révolutionnaire. La Tunisie a inauguré le printemps arabe et vit une métamorphose socio-politico-économico-culturelle générale. La place des agents économiques et spécialement les entrepreneurs est de taille dans ce chantier de reconstruction de la Tunisie.

Eu égard la conjoncture que vit notre pays après la révolution, et consciente de l'aide qui peut être apportée dans le processus de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprises, l'ATUPEE a travaillé sur une approche « originale » en initiant un réseau de mentorat en Tunisie, et ce à l'instar de plusieurs références dans des pays développés (Canada, France, etc.) ; cette approche s'inscrit dans la même stratégie nationale, tout en évitant la pluralité et la duplication des efforts avec les mécanismes déjà implémentés.

Aujourd'hui, le mentorat n'est plus une pratique méconnue. Lors d'une étude menée au Canada, les créateurs d'entreprise rencontrés reconnaissent que le fait d'avoir eu un mentor a eu un impact important sur leur carrière.

De même, il importe de rappeler que les premières années d'existence d'une entreprise sont particulièrement vitales ; en effet, le taux de « mortalité » des nouvelles entreprises durant les cinq premières années dépasse les 50 %. En conséquence, il apparaît opportun de faire bénéficier les entrepreneurs du soutien et de l'encadrement utiles afin de leur offrir le plus de chance de réussite.

L'objectif principal est de fournir une assistance à la carte au profit des jeunes promoteurs et chefs d'entreprises, et devant contribuer au développement de l'entreprise et/ou du profil entrepreneurial du mentoré.

La première étape consiste à initier le réseau de mentorat en Tunisie avec une action pilote avec l'APII portant sur cinq pépinières d'entreprises (EPT, INSAT, Bizerte, Manouba et Radès) ; cette action aidera à l'amélioration des procédures établies en identifiant les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le succès de ce nouveau mécanisme, et permettra d'étendre cette action pilote sur tout le territoire tunisien et éventuellement à d'autres pays de la région.

c. Stratégie de l'ATUPEE

L'attitude de l'ATUPEE est d'adopter une « stratégie » souple et par étapes pour démarrer le programme mentorat, le parfaire et l'étendre au fur et à mesure pour réaliser le Réseau Mentorat de Tunisie.

Le mentorat se base sur un engagement « libre et volontaire » de toutes les parties (les mentors, les mentorés, l'ATUPEE et ses partenaires) ; le bénévolat qui est à la base de ce produit lui confère un objectif noble et devrait inciter toutes les parties concernées à œuvrer pour la réussite de ce programme.

D'où l'importance des premiers pas dans toutes les démarches de démarrage. La délimitation des populations cibles (choix des secteurs, critères de sélection des mentors & mentorés, etc.), la réglementation de la relation mentorale (principes déontologiques, organisation des mises en relation etc.), l'organisation des rencontres (espaces/lieux, durée, périodicité, bénévolat, coordination, formation, suivi...) constituent les déterminants de la bonne marche et les garants de la réussite.

L'ATUPEE et ses partenaires s'engagent à mettre tous les moyens nécessaires pour assurer le démarrage de cette première expérience en Tunisie, et lui en assurer le succès ;

l'ATUPEE s'engage aussi à veiller sur l'amélioration continue, l'efficacité des actions menées et le développement du Réseau de Mentorat en Tunisie.

I. Première partie

Quel mentorat entrepreneurial en Tunisie

I.1 Le mentorat entrepreneurial

Le mentorat est relativement nouveau en Tunisie, et il importe de distinguer le rôle des différents intervenants dans l'assistance aux entreprises et/ou nouveaux promoteurs ; en effet : « le conseiller oriente », « le coach développe une compétence spécifique », « le consultant recommande » et « **le mentor accompagne et motive** » - (Confer Annexe 1).

Le mentorat (appelé aussi mentoring) désigne une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré, qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre. Cette aide fournie par le mentor est généralement bénévole et est apportée dans le cadre d'une relation professionnelle, en dehors de la ligne hiérarchique, qui répond aux besoins particuliers du mentoré en fonction d'objectifs liés à son développement personnel ou professionnel.

Le mentorat est donc une relation privilégiée dans laquelle une personne disposant d'une expérience accompagne un entrepreneur mentoré dans le développement de ses connaissances et de son savoir-faire en entrepreneuriat.

1.1.a Définition du mentorat entrepreneurial

Le mentorat entrepreneurial est l'accompagnement de nouveaux promoteurs (mentorés) qui, en phase de lancement, de démarrage ou de développement de leurs projets / entreprises (PME) auront besoin de conseils de personnes expérimentées (mentors), entrepreneurs ou experts en accompagnement, pour les aider soit à démarrer soit à se développer.

1.1.b Avantages du mentorat entrepreneurial

Le mentorat permet :

- aux mentorés d'améliorer les processus de prise de décision et d'adaptation nécessaires à la réussite de leurs projets,
- aux mentors de mettre en valeur les connaissances et les points forts des entrepreneurs expérimentés et de les impliquer dans le développement économique,
- d'augmenter les chances de survie des nouvelles entreprises,
- et permet de participer activement au développement économique (régional & national).

1.1.c Populations cibles du mentorat entrepreneurial

Pour ce nouveau mécanisme initié par l'ATUPEE, deux types de clientèles sont visés. Les deux populations concernées existent mais restent à démarcher, à sensibiliser au produit et à délimiter. Le mécanisme consiste en la mise en relation volontaire et bénévole d'entrepreneurs / accompagnateurs / encadreurs expérimentés avec de nouveaux promoteurs / entrepreneurs de projets / entreprises (PME) désirant démarrer et réussir.

I.2 Le mentor

1.2.a Définition

Le mentor est une personne, digne de confiance ayant une expérience riche et variée en tant qu'entrepreneur de haut niveau dans le secteur d'activité du mentoré, ou en tant qu'expert reconnu en accompagnement / encadrement des nouveaux promoteurs. Il guide, aide et motive le mentoré en lui transmettant son expérience entrepreneuriale et son savoir-être de dirigeant / accompagnateur. Il oriente la stratégie et participe à son ajustement.

1.2.b Devenir mentor

Le mentor n'est pas un métier. C'est le résultat d'un cheminement personnel conduisant vers une pratique professionnelle authentique et un haut niveau éthique et déontologique. Il peut être un entrepreneur ayant réussi son entreprise ou un

accompagnateur des promoteurs de projets ayant acquis une expérience et disponible pour accompagner un jeune promoteur de façon bénévole.

Peuvent participer à ce programme toutes compétences tunisiennes ou étrangères résidentes en Tunisie, sans limite d'âge ou de sexe, mais disponibles et répondant à des critères de sélection.

Tout candidat adressera sa candidature ainsi que son C.V ; après sa sélection (voir critères de sélection), il aura à choisir et accepter un ou plusieurs mentorés candidats.

Le mentorat étant un transfert d'expérience, le mentor doit œuvrer à éviter au mentoré des erreurs et lui fait gagner du temps par son expérience acquise et son réseau en place. Il participe à la réussite de l'entreprise et contribue à l'accélération de sa croissance.

1.2.c Critères de sélection :

Peut être mentor tout chef d'entreprise ou dirigeant-propriétaire d'une entreprise ainsi que tout dirigeant-cadre expérimenté répondant au moins aux **exigences** suivantes :

- expérience réussie reconnue en gestion de projets et en entrepreneuriat
- disposant de la sagesse utile
- disponibilité et motivation
- capacité d'écoute et habilités de communication, d'audit et de conseil
- honnêteté et intégrité
- impartialité et respect des autres
- pertinence et connaissance de ses limites
- prise en compte des intérêts du mentoré
- aptitudes à collaborer avec d'autres mentors
- respect de la confidentialité et discrétion.

Outre ces exigences, le mentor doit adhérer à des **critères d'éthique**, dont notamment :

- agir dans l'intérêt de l'entrepreneur mentoré
- éviter tout conflit d'intérêt
- refuser toute compensation, rémunération ou bénéfice personnel de l'entreprise ou de l'entrepreneur mentoré
- éviter de s'ingérer dans la gestion de l'entreprise

- maintenir une relation de confiance et de confidentialité.

1.2.d Les responsabilités du mentor :

Parmi ses responsabilités, le mentor est appelé à :

- développer une relation fondée sur le respect mutuel et la confiance;
- appuyer l'entrepreneur mentoré, auditer ses idées et/ou son entreprise, et lui communiquer ses commentaires et/ou recommandations sans fournir des réponses à toutes ses questions;
- participer aux séances de perfectionnements officielles durant lesquelles lui et l'entrepreneur mentoré établissent leurs attentes relatives à l'établissement et à la poursuite d'une relation fructueuse;
- et enfin communiquer et rencontrer régulièrement l'entrepreneur mentoré.

I.3 Le mentoré :

1.3.a Définition

Le mentoré est un nouveau promoteur, ou un chef d'entreprise qui souhaite être conseillé et accompagné afin de combler des lacunes personnelles, améliorer ses compétences, démarrer son projet dans les meilleures conditions ou développer son entreprise.

1.3.b Devenir mentoré

Peut bénéficier du programme de mentorat tout promoteur de projet / entrepreneur de PME en phase de démarrage ou de développement de son projet / entreprise (PME) sans limite d'âge ou de sexe, et ce pour tous les secteurs économiques productifs (industrie, agriculture, services, etc.),

Le candidat désirent bénéficier du programme en tant que mentoré aurait à s'inscrire et le seul empêchement, après acceptation (voir critères de sélection) reste l'indisponibilité d'un mentor.

1.3.c Critères d'éligibilité au programme

L'éligibilité au programme de mentorat, est conditionnée à certaines **exigences** dont on cite :

- Le besoin de se confirmer et se développer en vue de réaliser ses objectifs,
- Accepter de recevoir les conseils du mentor,
- Etre disposé à s'améliorer et à apprendre,
- Être capable de définir ses attentes de la relation mentorale et des étapes de l'évolution de cette relation.

En outre, le mentor doit aussi répondre à **l'éthique** précisée au niveau de la charte déontologique comme :

- S'impliquer pour que la relation soit enrichissante réciproquement,
- Etre transparent sur sa façon de diriger son projet / entreprise,
- Assumer pleinement ses actes et agissements,
- N'exiger, en aucun cas, des résultats directs de l'accompagnement mentorale.

1.3.d Les responsabilités du mentoré

La gestion d'une entreprise exige la maîtrise de connaissances particulières qui se forgent dans la pratique. Le mentor est bien placé pour écouter et comprendre cette réalité, puisqu'il l'a normalement vécue lui-même. En fait, il n'est pas nécessaire d'être en difficulté pour demander l'assistance d'un mentor, et accepter d'être mentoré n'est pas un signe de faiblesse ou d'incompétence mais plutôt une preuve de sagesse.

Les mentorés du réseau ont souvent des attentes bien précises. En voici quelques-unes :

- définir ses buts et ses choix,
- développer l'aptitude à saisir des occasions,
- améliorer la recherche de solutions,
- développer une facilité à communiquer sa vision, ses valeurs, ses objectifs,
- améliorer son leadership.

I.4 La relation mentorale

I.4.a Spécificités du mentorat entrepreneurial

- Le mentorat entrepreneurial est une relation personnelle, libre, volontaire, bénévole, à caractère confidentiel et encadrée par une organisation tierce à but non lucratif,
- Le mentorat entrepreneurial n'est ni le coaching, ni le Consulting. En effet, le mentorat ne vise pas un résultat précis. C'est le partage d'expériences et la contribution au développement professionnel du mentoré. Il s'agit du savoir être, du savoir devenir et non du savoir faire,
- La relation mentorale repose sur les valeurs d'honnêteté, de confiance, de respect mutuel, de reconnaissance de l'autre, de l'enrichissement et de la valorisation réciproques,
- La relation mentorale est basée sur la compréhension précise du rôle et des devoirs de chaque partie,

- La relation mentorale est règlementée par une charte de déontologie à accepter, respecter et avaliser par toutes les parties,
- La réussite du mentorat est fonction du respect de tous ces principes et repose sur la réussite de l'organisation tierce dans ses fonctions d'attraction des mentors de qualité, de formation des participants, de mise en relation des binômes (mentor-mentoré) de suivi de la relation et de mesure-évaluation des résultats.

1.4.b Les étapes d'évolution d'une action de mentorat :

L'encadrement visera l'une des quatre (4) étapes clefs de la vie d'une entreprise, à savoir :

Étape 1 : Mise en place de la relation

- ✓ Instauration d'une relation de confiance :
- ✓ apprendre à se connaître
- ✓ trouver le bon mode de communication
- ✓ précision des attentes mutuelles
- ✓ définition des objectifs et un mode de travail commun.

Étape 2 : Développement et approfondissement de la relation :

- ✓ partage de problématiques propres au développement du mentoré
- ✓ recul du mentor qui est un « miroir » pour le mentoré
- ✓ phase « d'apprentissage » du mentoré (il bénéficie du transfert de savoir-faire du mentor),
- ✓ développement des compétences « manquantes » du mentoré en cohérence directe avec le contexte dans lequel il évolue.

Étape 3 : Stabilisation de la relation, échanges d'égal à égal

- ✓ passage d'une phase d'apprentissage à une phase d'échanges de bonnes pratiques,
- ✓ accent mis sur la vision du mentoré.

Étape 4 : Transition vers l'indépendance du mentoré et fin de la relation mentorale

- ✓ atteinte des objectifs fixés au départ,
- ✓ définition du type d'appuis nécessaires au prolongement du développement professionnel du mentoré,

- ✓ bilan de la relation sur 12 ou 18 mois, degré de satisfaction du binôme et évaluation qualitative du mentoré (changement sur le plan des compétences et de la maîtrise des problèmes).

1.4.c Engagements des intervenants dans la relation mentorale

La relation mentorale est encadrée par des engagements réciproques (des conditions générales, une charte mentorat et une convention morale) et d'un processus d'évaluation.

Les rencontres entre le mentor et le mentoré s'organisent sur une démarche encadrée par un code d'éthique (charte) et la confidentialité des échanges. Le mentor ne peut pas avoir une réponse à tout. Il apporte un soutien et un accompagnement appréciables dans les limites de son expérience. Il peut également faire appel aux ressources disponibles au sein du réseau de mentorat de l'ATUPEE.

Le mentorat repose sur un rapport de confiance entre deux individus. Il faut que chacun se sente à l'aise dans ce contexte particulier d'échanges. C'est au cours des premières rencontres que les affinités se font ressentir.

Afin que la relation soit réussie, il est capital que le mentor et le mentoré s'assurent que l'ensemble de la démarche correspond bien à leurs attentes et que certains principes soient respectés de part et d'autre :

- ✓ le mentor n'assume aucune responsabilité personnelle dans la relation mentorale et ne pourra être tenu responsable des décisions prises par le mentoré,
- ✓ le mentoré est seul maître de ses décisions et agissements,
- ✓ le mentor ne peut utiliser les informations obtenues par son mentoré et sera tenu par un accord de confidentialité, et ce même au-delà de la fin des obligations respectives découlant de son engagement dans le programme de mentorat,
- ✓ le mentor et le coordinateur n'offrent aucune garantie au mentoré quant aux résultats escomptés par ce dernier.

En tant que partie initiatrice du mentorat en Tunisie, et dans l'attente de l'élaboration d'une charte nationale du mentorat entrepreneurial en Tunisie et la mise en place d'un Réseau Mentorat, l'ATUPEE s'engage à œuvrer à la réussite de ce programme en vue de son évolution et son étendue à tout le territoire de la Tunisie et ce par :

- L'attraction des participants, la sélection et la création des binômes, leur formation et leur suivi,
- Faciliter les relations entre mentors et mentorés, et veiller au respect des principes déontologiques du mentorat,

- Chercher des partenaires pour le programme parmi les acteurs de l'accompagnement, les pouvoirs publics et développer la coopération avec ces intervenants pour la réussite du programme,
- La relation mentorale étant bénévole, l'ATUPEE ne prend pas en charge des honoraires pour les mentors, ni des subventions pour les mentorés. Toutefois et dans une première phase de démarrage du programme, l'ATUPEE peut allouer des indemnités à convenir pour la couverture des charges encourues.

L'ATUPEE n'assume aucune responsabilité concernant les dépenses qui pourraient être encourues par les mentors-mentorés et qui sont relatives à une compensation pour des frais encourus lors des rencontres de mentorat, les frais médicaux ou d'hospitalisation, la perte ou les dommages de biens personnels ou des frais occasionnés par des conditions climatiques ou autres évènements inattendus.

Au niveau des engagements dans la relation mentorale, l'ATUPEE est l'unique responsable vis-à-vis des deux autres parties (mentor et mentoré).

- Engagements du Mentor :

- Mettre à disposition de son mentoré, de façon bénévole, son expérience professionnelle ;
- Faire bénéficier à son mentoré de son réseau professionnel et ce de façon bénévole ;
- Convenir avec son mentoré les objectifs de leur mentorat, la durée de leur mentorat, la fréquence et la durée des contacts (en conformité avec les règles proposées par l'ATUPEE);
- Entretenir avec son mentoré une relation de confiance, de respect et de confidentialité ;
- Et ne prendre aucune participation financière ou avoir un lien commercial avec son mentoré durant la période du mentorat.

- Engagements du Mentoré :

- Mettre à disposition de son mentor les informations relatives à son entreprise ;
- Convenir avec son mentor les objectifs de leur mentorat, la durée de leur mentorat, la fréquence et la durée des contacts (en conformité avec les règles proposées par l'ATUPEE);
- Et entretenir avec son mentor une relation de confiance, de respect et de confidentialité.

- Engagements mutuels Mentor et Mentoré :

- Autorisent l'organisation tierce, l'ATUPEE, à utiliser les informations fournies dans le cadre du suivi, d'évaluation, de communication et de promotion du programme de mentorat ;
- Participent à toute action de promotion du programme engagée par l'organisation tierce (presse, médias, séminaires, success stories etc.) ;
- Signer et veiller au respect des clauses de la charte déontologique du mentorat ;

- Signer et veiller au respect de la convention de mentorat avec l'organisation tierce ;
- Informer l'organisation tierce de toute irrégularité ou abus ou autres entraves à la bonne marche de la relation mentorale ;
- Et collaborent au niveau des actions de suivi et d'évaluation du programme engagées par l'organisation tierce.

1.4.d Charte de déontologie

Toutes les parties concernées par le « mentorat entrepreneurial » doivent respecter ses principes déontologiques. Ces principes découlent des spécificités de la relation mentorale et de l'éthique assurant sa bonne pratique.

Les principes déontologiques du mentorat entrepreneurial sont résumés ci-après:

- Le bénévolat : la relation mentorale est libre, volontaire et bénévole. En aucun cas les parties concernées (mentor-mentoré-ATUPEE) n'exigent des honoraires, des prises en charge de dépenses ou de dommages. Le mentor et le mentoré n'ont ni le droit d'avoir des relations d'affaires commerciales ni des transactions financières durant la durée de la relation mentorale.
- Le respect : Un principe capital. La mise en relation suppose l'acceptation de l'autre partie en connaissance de ses points forts et ses faiblesses. Le respect doit être de règle surtout que la rupture de la relation est possible à tout moment sur demande de l'une des deux parties. L'ATUPEE prend en considération les motifs de cette rupture et dans son rôle de veille à la marche du programme et sa gestion, prendrait les mesures qui s'imposent et pouvant aller au renvoi de la partie défaillante du bénéficiaire du programme.
- La transparence et la confidentialité : L'échange d'informations et de données relatives au projet ou à l'entreprise du mentoré, est indispensable pour la bonne marche de la relation. En contre partie, la confidentialité de la part du mentor et des autres intervenants est déterminante. Cette confidentialité réciproque et tripartite dure même après la fin de la relation mentorale.
- L'implication : L'implication est réciproque. Le respect du planning des rencontres établi, la quête réciproque de la réalisation des attentes et objectifs du mentoré ainsi que la communication des informations de suivi et d'évaluation à l'organisateur dénotent du sérieux et de l'application des différentes parties pour la réussite de la relation.

D'où la nécessité d'élaborer une charte déontologique (voir annexe n°j) qui sera à la base de toute intervention dans le programme du mentorat entrepreneurial. Cette charte doit être acceptée, respectée et signée principalement par le mentor et le mentoré ; elle sera avalisée par l'ATUPEE pour chaque convention de mentorat établie.

II. Deuxième partie

Le programme de mentorat entrepreneurial



II.1. Cadre juridique et réglementaire

II.1.a Charte nationale du mentorat entrepreneurial

L'élaboration d'une charte nationale du mentorat entrepreneurial est indispensable. C'est la référence juridique, réglementaire et organisationnelle. C'est un code du mentorat entrepreneurial et il revient à l'ATUPEE d'œuvrer à établir cette charte avec l'Etat Tunisien. L'Etat serait représenté par l'un des Ministères, le plus concerné par cette pratique ; les autres organismes du pouvoir public, de la profession et de la société civile (ONGs et associations tunisiennes concernées) pourraient rejoindre cette charte.

Le projet de l'ATUPEE étant la mise en place d'un « Réseau Mentorat Tunisie », cette phase de démarrage du projet servirait de plate forme pour réaliser la charte.

Elle aurait pour principal objectif la promotion du mentorat entrepreneurial en Tunisie, et aurait force de loi ; elle permettrait de combler le vide existant en matière de l'entrepreneuriat. A titre d'exemple, la Tunisie a signé la charte européenne de la PME mais n'a pas de charte nationale de la PME à l'instar du Maroc, du Sénégal et d'autres pays émergents ; en effet aucun texte juridique ne définit la PME en Tunisie.

L'implication d'autres partenaires dans le projet actuel aiderait à la réalisation de cette charte.

II.1.b Convention de partenariat

Pour la réussite de son programme, l'ATUPEE se doit de s'allier des partenaires parmi les acteurs publics et privés du développement de l'entrepreneuriat et des entreprises.

L'ATUPEE, établirait des conventions de partenariat en fonction des efforts de promotion du programme. Ces conventions fixeraient les engagements de chaque partie avec les objectifs à atteindre ; l'objectif ultime étant la réussite du programme et la mise en place progressive d'un Réseau Mentorat Entrepreneurial en Tunisie.

II.1.c Convention de mentorat

La convention de mentorat fixe les points d'accord du mentor et du mentoré pour une relation mentorale conformément aux règles proposées par l'organisateur du programme. Cette convention fixe les règles et les conditions de cette relation ainsi que les engagements de chaque partie, les limites de la relation et les solutions à apporter en cas de litige ou manquement aux clauses convenues.

Dans l'absence d'une charte nationale, cette convention sera considérée comme contrat faisant lieu de référence juridique.

II.2. Organisation

II.2.a Stratégie de l'ATUPEE et de ses partenaires

Le programme national de mentorat lancé en avril 2013 par l'ATUPEE en coordination avec ses partenaires dont on cite principalement l'International youth foundation et l'APII, envisage la mise en place d'un réseau de cellules locales et de mentors bénévoles visant l'accroissement du taux de réussite des entreprises et favorisant leur expansion par le transfert des compétences et expérience capitalisées.

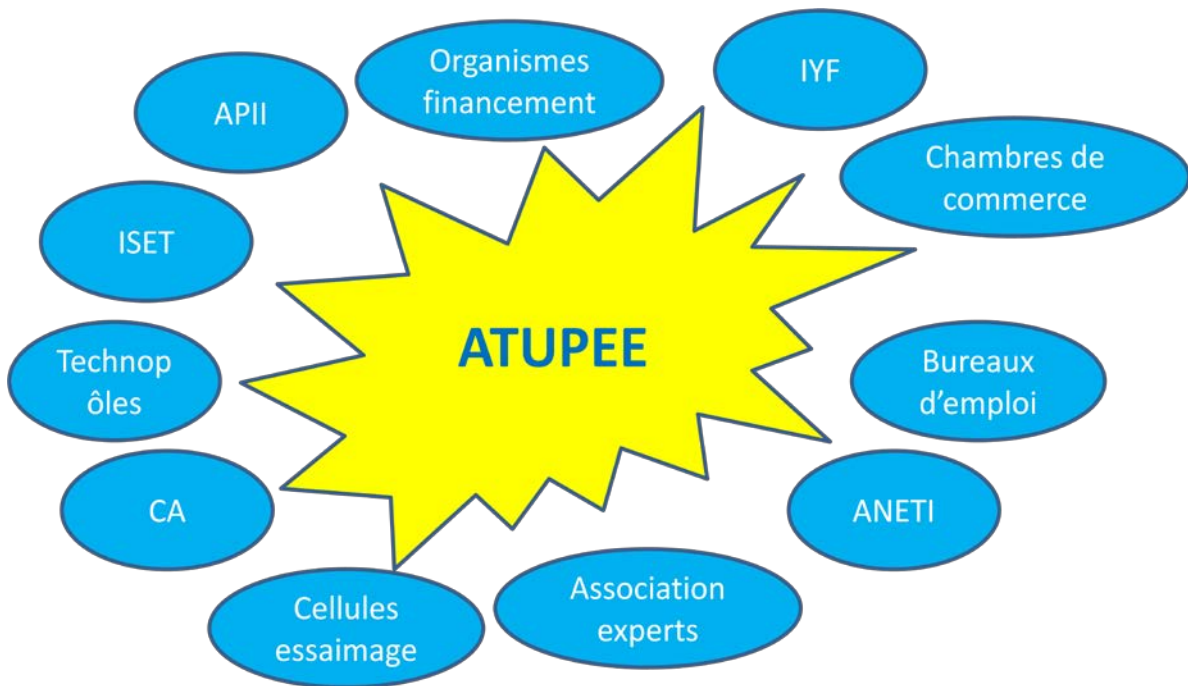
Le démarrage de ce programme commencera avec une action pilote limitée du point de vue nombre de structures locales, avec des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Un suivi systématique sera effectué avec une évaluation continue des résultats achevés. Les enjeux des années et des étapes suivantes seront de développer ce nouveau mécanisme, de l'améliorer (nombre de mentors, formation et certification des mentors, efficacité, accélération du mécanisme de mentorat, flux de mentorés, etc.) et de l'étendre à toutes les structures régionales sur tout le territoire tunisien.

Pour ce faire, l'ATUPEE axe ses efforts sur l'engagement de tous les acteurs, ainsi que sur l'amélioration continue des compétences et des procédures mises en place. Ce Réseau de mentorat constituera une « communauté d'apprentissage » appelée à avoir plusieurs membres. Tous les entrepreneurs et gestionnaires de toutes les sphères de l'activité économique pourront bénéficier de l'accompagnement d'un mentor.

II.2.b Les intervenants et leurs rôles

Parmi les opérateurs actifs intervenant dans le programme national de mentorat, on citera :

- L'ATUPEE,
- International Young Foundation,
- L'APII,
- Les ISET,
- Les structures régionales d'appui à l'entrepreneuriat (centres d'affaires, cellules d'essaimage, bureau régionaux de l'emploi, technopôles, etc.),
- Les entreprises locales et régionales,
- Etc.



Rôle de l'ATUPEE :

À titre d'initiatrice du programme national de mentorat, l'ATUPEE assure le fonctionnement et la coordination avec les organismes et/ou partenaires participant à ce programme.

Elle reste garante de la pérennité du programme national de mentorat : développement du réseau (mentors, certification mentors, mentorés, extension sur tout le territoire national, capitalisation des expériences, etc.), réalisation des objectifs, participation efficace et active dans le développement socioéconomique dans les régions, etc.

Elle assume entre autres :

- *la coordination du programme national de mentorat ;*
- *la recherche et le développement (objectifs, stratégies, services, etc.);*
- *la coordination entre les différents intervenants du réseau ainsi que le suivi et évaluation des actions menées dans le cadre de ce programme ;*
- *la recherche et la diffusion d'information;*
- *l'adoption des principes de mentorat et l'endossement du code de déontologie ou charte ;*
- *la recherche et le développement d'un programme d'enrichissement des compétences et des pratiques offert aux mentors, aux mentorés et aux coordonnateurs du réseau;*

- *la production d'outils d'encadrement et d'accompagnement (guides, manuels de références, contrats, formulaires, etc.) ;*
- *le recrutement, la sélection et le perfectionnement des mentors;*
- *et l'identification des conditions de réussite, des obstacles et des stratégies.*

Rôle des structures d'accueil :

Concrètement, ces structures (pépinières, centres d'affaires, technopôles, etc.) et leur représentant « coordonnateur » ont le mandat, à titre de partenaires du réseau, de se conformer aux principes du programme dans le seul but de favoriser la réussite des entrepreneurs. Ceci implique :

- *la promotion locale du programme;*
- *la coordination locale des organismes qui collaborent au programme;*
- *l'organisation, le suivi et l'évaluation des opérations de mentorat d'affaires;*
- *l'identification et la sélection des entrepreneurs à mentorer;*
- *le traitement des cas problématiques ou des manquements à la déontologie ou à l'éthique;*
- *la communication avec l'unité de coordination à l'ATUPEE ;*
- *et la participation à des activités de mentorat au sein de l'ATUPEE.*

Rôle des coordonnateurs du programme de mentorat d'affaires

À la base, les coordonnateurs assurent la permanence opérationnelle du programme de mentorat au niveau local. Ils réalisent plusieurs tâches, dont :

- *l'organisation des activités de mentorat au niveau local ou régional ;*
- *la promotion du mentorat ;*
- *le recrutement et la sélection des participants et des mentors ;*
- *la gestion, le développement et l'animation ;*
- *la mise en relation des mentors et des mentorés ;*
- *le suivi des programmes établis et des objectifs convenus ;*
- *et la validation des rapports établis (en fin de séance & périodiques).*

Au terme du programme, un bilan de la relation mentor/mentoré sera dressé par le coordinateur en vue de pouvoir mesurer l'impact sur l'évolution de l'entreprise et les compétences de l'entrepreneur mentoré.

Les coordonnateurs locaux sont la courroie de transmission de l'information entre le groupe de mentors, le milieu, les entrepreneurs mentorés et l'ATUPEE.

Leur rôle est important quant à la réussite de l'implémentation du réseau de mentorat et ils contribuent largement dans l'amélioration continue des procédures (sélection des

mentors, formation, rencontres, éthique, modérateur des relations mentorés / mentors, coordination, évaluation, suivi efficacité, atteinte des objectifs, etc.).

Rôle des mentors :

Les mentors sont des bénévoles qui œuvrent au cœur du Réseau de Mentorat. Par leur engagement, les mentors dispensent l'essentiel du service qui est d'offrir du temps dans le cadre d'une relation de mentorat avec un entrepreneur.

Ils participent également à la création et/ou au maintien du programme de mentorat dans la région, ils se soutiennent mutuellement et ils s'entraident pour devenir de meilleurs mentors. En tant que mentor, ils doivent donc adopter une attitude positive et agir selon le code d'éthique du programme de l'ATUPEE.

Leur crédibilité dans le milieu des affaires et dans leur communauté constitue un atout indispensable au succès du mentoré et du Réseau de Mentorat.

Le mentor mène l'intervention avec son propre savoir-faire. Il s'agit parfois d'apporter en urgence une aide immédiate, mais le plus souvent d'amener le mentoré à prendre conscience de ses propres points faibles, de ses talents inexplorés et d'être ainsi plus conscient des conséquences de ses décisions.

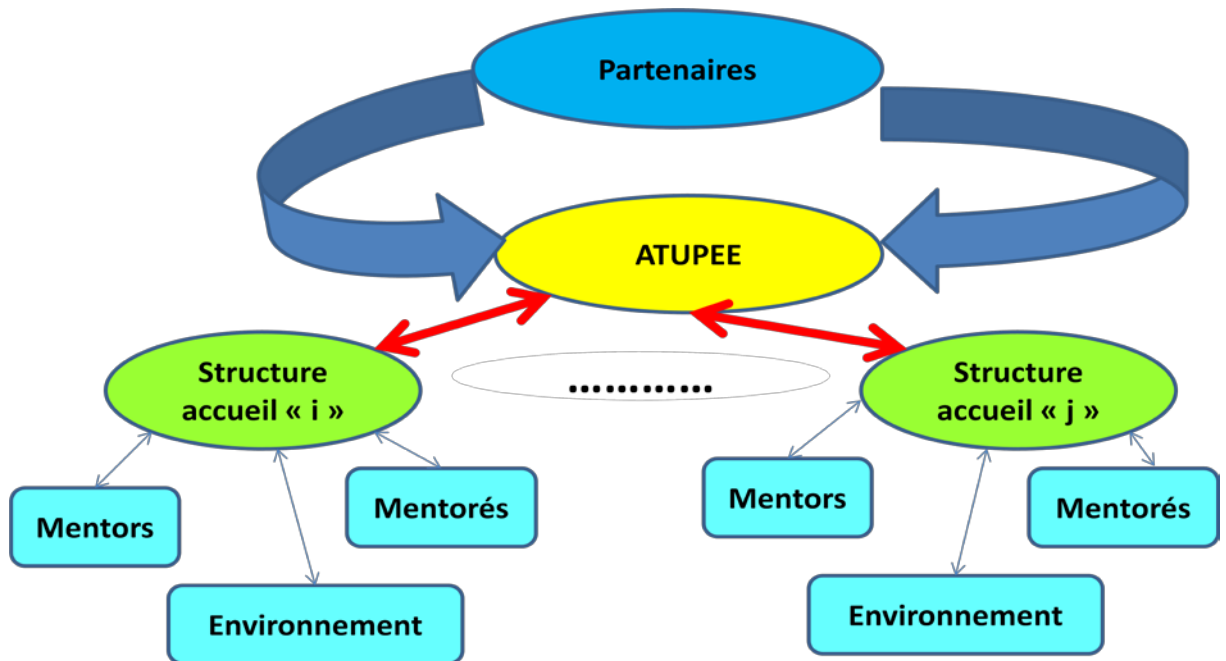
Le mentor ne prend jamais de décision à la place du mentoré.

Rôle des mentorés

Les mentorés sont au cœur du programme de mentorat. Par leur engagement, ils acceptent d'être accompagnés par un mentor et utilisent les services de ce dernier dans le but d'améliorer leurs compétences d'entrepreneur.

En tant que mentoré, ils doivent donc adopter une attitude positive et agir selon le code d'éthique du programme de l'ATUPEE.

En tout temps et en toute occasion, le mentoré reste le seul responsable de ses actes et de ses décisions d'entrepreneur.



Récapitulatif des rôles des intervenants

	ATUPEE	Sponsor	Partenaires	Responsable Structure Accueil	Mentor Chef / Coordinateur	Mentors / Mentorés
Mise en place programme	+	+	+	+	+	+
Coordination	+			+	+	
Mise en relation	+			+	+	+
Relation mentorale					+	+
Suivi / Evaluation / Intervention	+			+	+	+
Formation	+			+	+	
Promotion	+	+	+	+	+	
Communication	+	+	+	+	+	+
Mise en place Réseau	+	+	+	+		
Amélioration continue	+			+	+	
Vision / Stratégie	+	+	+		+	

II.2.c Les organes de gestion du programme

La réussite du programme est intimement liée à l'allègement des structures et de la simplicité des procédures de gestion / fonctionnement durant la phase démarrage du programme. Chaque structure (niveau) aurait un organe de gestion.

Cette structuration / organisation de départ est appelée à évoluer en corrélation avec la mise en place du Réseau et son développement.

Trois organes de gestion pour les structures sont identifiés, définis et délimités pour la gestion du programme :

- ✓ *Structure locale* (noyau local) : bureau local ;
- ✓ *Structure régionale* : cellule régionale ;
- ✓ *Structure nationale* (conseil national) : comité central.

Selon le développement du Réseau de mentorat et la progression du programme une structure régionale sera considérée ; elle est écartée à la phase démarrage.

La composition des deux structures locales et centrales et leurs organes de gestion, leur rôle, leurs responsabilités, et la périodicité des tâches et des réunions ainsi que les modalités pratiques pour le démarrage du programme de mentorat sont présentés ci après.

i. Le noyau local

Définition : Le noyau local est le chaînon principal du programme qui regroupe des relations mentoriales dans un même espace ou structure d'accueil, une localité (territoriale) ou une zone industrielle ou une grande entreprise (holding, groupe, etc.). Le noyau local est composé du représentant du partenaire du programme, du mentor chef, des mentors et des mentorés.

Le représentant du partenaire du programme est le responsable de la structure d'accueil (pépinière, centre d'affaires, zones industrielles, technopôle, etc.).

Le mentor principal est - au départ du programme - le premier mentor sélectionné par l'ATUPEE et chargé du démarrage du programme dans la localité ou structure d'accueil concernée ainsi que de la formation et de la coordination.

Avec l'avancement et le développement du programme, le mentor principal ou mentor coordinateur sera choisi par les soins des mentors du noyau concerné et accepté par l'ATUPEE (par élection, ancienneté ou autres critères de choix selon le libre choix et accord des mentors).

Le bureau local est l'organe de gestion du noyau local. Il siège à la structure d'accueil du partenaire. En cas d'absence d'un tel local, le choix du lieu revient au mentor chef, et pourrait être au sein d'une entreprise ou un bureau.

Composition et fonctions :

Le noyau local est composé d'un bureau de gestion et d'un collège (ensemble) formé par tous les mentors et mentorés faisant partie de ce même noyau.

Le bureau local est formé par le responsable de la structure d'accueil (représentant du partenaire du programme) et du mentor chef. Au départ du programme et en cas d'absence ou déficience du responsable structure, le mentor principal assure à lui seul les responsabilités de ce bureau de gestion. Il est l'unique responsable et s'appelle « coordinateur local » au démarrage du programme. Il peut se faire aider, en fonction du volume des tâches, par un autre mentor après accord de l'ATUPEE.

Le bureau local

Le bureau local est présidé par le mentor principal qui est secondé par le responsable de la structure d'accueil ou le représentant du partenaire du programme dans la localité/région.

Responsabilités du bureau local :

Le bureau local est le premier responsable du programme dans sa zone d'intervention et se charge principalement de sa coordination au niveau du noyau et avec les autres niveaux de structures. Ses responsabilités sont résumées ci après :

- démarrer le programme et ce en étroite coordination avec le comité central (promotion du programme, attraction des mentors (entrepreneurs de la localité, experts) et des mentorés (nouveaux promoteurs), recherche de partenaires locaux et d'espaces d'accueil,
- mettre en relation les binômes (mentor / mentoré) après les phases de sélection et d'admissibilité accomplies en étroite collaboration avec le comité central,
- assurer les actions de formation par les soins du mentor principal lui-même ou tout autre formateur désigné par l'ATUPEE,
- suivre les relations de mentorat dans sa localité et en rendre compte au comité central,
- veiller à la sauvegarde des archives et documents relatifs au programme et leur transmission au comité central,
- veiller à la bonne marche, l'amélioration du programme et intervenir en cas d'incident ou litige,
- représenter le noyau local au niveau central (et au niveau régional si la structure régionale est mise en place),
- être le vis-à-vis du programme au niveau local pour les médias, les pouvoirs publics les manifestations et tout l'environnement économique, social, culturel et administratif local du programme.

Périodicité des tâches et des réunions :

Les tâches du bureau sont :

- quotidiennes pour la marche du programme : démarrage, candidatures, inscriptions, admissibilités, mises en relation et constitution des binômes, interventions en cas de besoin, formation, actions de promotion, etc.,
- mensuelles pour les comptes rendus de suivi du programme,
- trimestrielles pour la tenue des réunions d'évaluation avec les membres du noyau,
- annuelles pour l'élection du bureau, la participation à l'élaboration de la stratégie et le perfectionnement du programme à sa phase de croisière.

ii. Le conseil national

Définition : le conseil national est l'instance suprême du programme. Cette structure est à la tête de l'organigramme. Elle constitue le premier vis-à-vis et le premier responsable officiel et juridique du programme.

Composition et fonctions : le conseil national est composé :

- d'un président, le président de l'ATUPEE,
- d'un vice président, élu parmi les principaux partenaires du programme,
- des représentants des partenaires, des coordinateurs régionaux et des mentors chefs (coordinateurs des bureaux locaux).
- et d'un comité central qui constitue l'organe de gestion au niveau national.

Responsabilités du conseil national : parmi les responsabilités du conseil national, on cite :

- statuer et décider les grandes orientations du programme,
- approuver les conventions de partenariat et de sponsor,
- présider les grandes manifestations relatives au programme,
- approuver le calendrier / planning de toutes les manifestations relatives au programme,
- octroi des attestations et satisfécits relatifs au programme,
- représenter le programme au niveau national et international.
- déléguer certaines responsabilités au comité central en fonction de l'évolution du programme.

Périodicité des tâches et des réunions : Le conseil national tient :

- une réunion trimestrielle pour examiner l'ordre du jour préparé et présenté par le comité central ;
- une réunion annuelle à laquelle peuvent assister tous les adhérents de l'ATUPEE, et les adhérents au programme de mentorat ;
- une ou plusieurs réunions selon les cas d'urgence relatives au démarrage et mise en œuvre du programme.

Le comité central

Définition : le comité central est l'organe central de gestion qui chapote le programme quant à son démarrage et son fonctionnement. Il initie, oriente, supervise, veille au bon déroulement du programme et intervient en tant que maître d'œuvre du programme (délégations du conseil national).

Son caractère central lui confère une première place de direction, de suivi et d'intervention pour réussir le programme ; il est le vis-à-vis de toutes les structures locales, régionales et nationales du programme.

Composition et fonctions : le comité central (bureau central) est composé :

- d'un représentant de l'ATUPEE (pourrait être le directeur du programme),
- d'un représentant de chaque partenaire « *consistant* » (partenaire intervenant de façon consistante dans le programme),
- d'un mentor principal élu parmi les mentors principaux
- d'un membre chargé de façon permanente du secrétariat du bureau.

Ce bureau est présidé par un membre de l'ATUPEE (désigné par le Président de l'association et il peut être le directeur du programme). La fonction de vice président est remplie par un des représentants des principaux partenaires (élu ou choisi parmi ces représentants). Le secrétariat du comité est assuré par un membre du comité désigné de façon volontaire ou au choix des membres du bureau.

Responsabilités du comité central : le comité central a la responsabilité :

- du démarrage et marche du programme dans toutes ses composantes,
- de veiller à l'application des recommandations du conseil national dont il assure le secrétariat,
- de centraliser toutes les données, informations et archives du programme,
- d'assurer les volets relatifs à la promotion, la communication, le sponsor et la recherche de partenaires pour faire avancer le programme,
- de s'occuper de tout ce qui est de nature litiges, affaires juridiques et aspects financiers du programme.
- l'élaboration de l'ordre du jour du conseil national.

Périodicité des tâches et des réunions :

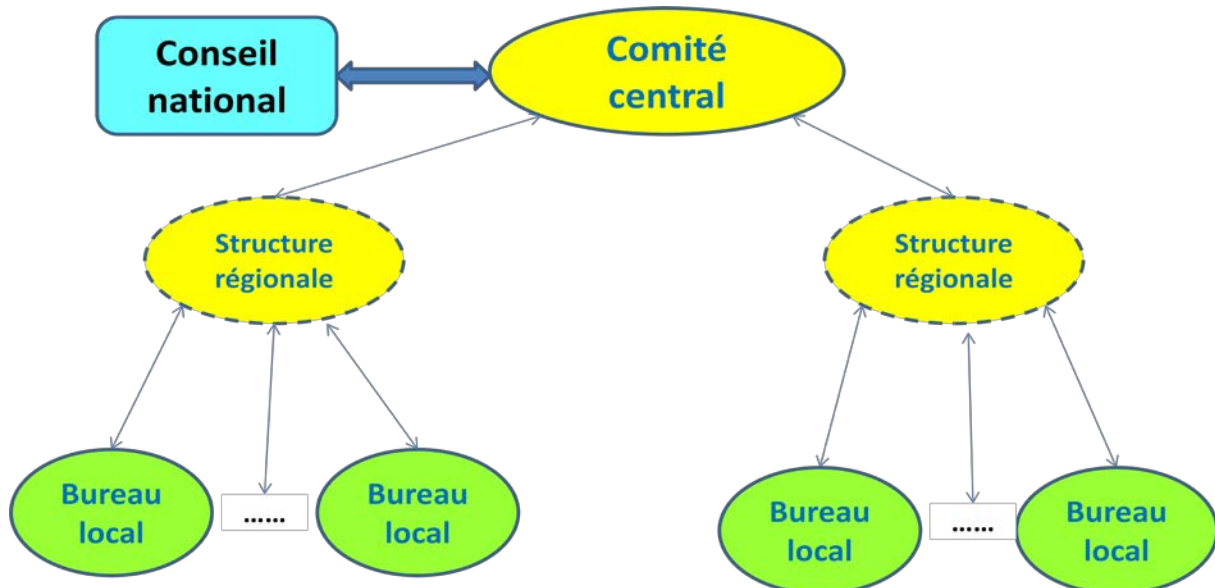
- Le bureau du comité œuvre de façon quotidienne et continue pour la bonne marche du programme,
- Le bureau convoque des réunions mensuelles et au besoin regroupant les coordinateurs régionaux et / ou locaux concernés pour statuer sur tout ce qui touche le programme et sa bonne marche,

- Le bureau du comité central communique, aux membres du conseil national, des comptes rendus de ses réunions mensuelles et des rapports trimestriels relatifs à l'état de suivi du programme.

II.3. Fonctionnement

Quatre niveaux de fonctionnement sont fixés pour le programme :

1. niveau de base : binôme mentor & mentoré,
2. niveau local : noyau local / bureau local,
3. niveau régional : cellule régionale,
4. et niveau national : conseil national / comité central.



On rappelle que le niveau régional sera écarté durant la phase démarrage du programme.

L'assouplissement est de règle pour alléger les interventions et éviter les lourdeurs pour un programme de bénévolat dont la réussite dépend à la base essentiellement de l'efficacité des intervenants. Toutefois, si une région se trouve en nette progression au niveau du programme (volume de relations important et couvrant plusieurs cellules locales dans une région), elle pourrait être dotée d'une structure régionale (cellule régionale) qui accomplirait les tâches de coordination et servirait de relais entre le local et le central.

II.3.a Démarrage du programme (procédure exceptionnelle pour la phase de démarrage) :

- Etablissement par l'ATUPEE d'une convention avec l'APII (5 pépinières qui seront les structures d'accueil),
- Désignation par l'ATUPEE d'un responsable pour le démarrage du programme. Un directeur du projet est désigné pour cette mission.

- Choix des mentors de la phase démarrage : pour cette phase exceptionnelle de démarrage du programme, les mentors seront choisis de façon souple sans application de la procédure adoptée à ce propos. Ces mentors auront pour charge de prendre attache avec les responsables des pépinières (structures d'accueil) afin de sélectionner les mentorés pour démarrer le programme. La coordination du programme sera assurée par le binôme « responsable pépinière – mentor désigné » en coopération avec le responsable (directeur projet) désigné par l'ATUPEE.
- Choix des mentorés de la phase démarrage : les premiers mentorés du programme seront choisis parmi les porteurs de projets hébergés dans les pépinières.
- Respect des formalités d'inscription (mentorés), de candidature (mentors), d'acceptation réciproque, de signature de la charte déontologique et du contrat de mentorat,
- Tenue de la première séance de mise en relation – dont l'importance est capitale – et qui doit être supervisée par le responsable ATUPEE pour le programme.

Constitution du corps des mentors :

- Les dossiers de candidature des mentors sont adressés au bureau central,
- Le bureau central examine le dossier de candidature et invite l'intéressé à un entretien,
- A l'issue de cet entretien la décision est prise quant à l'admission ou non de la candidature,
- La décision prise est notifiée à l'intéressé et pourrait faire l'objet d'un recours auprès du bureau du conseil national.

II.3.b Mise en relation des mentors – mentorés (inscription, sélection, admission, constitution du binôme, charte de déontologie, convention de mentorat et première séance de rencontre du binôme) :

- 1^{ère} phase : demande et admissibilité (phase préparatoire) : au départ, le mentoré (nouveau promoteur) adresse une demande d'adhésion au programme (via internet ou dépôt direct auprès de la structure d'accueil). Le coordinateur local du programme analyse le dossier de candidature et pourrait soit inviter le demandeur à compléter son dossier (informations concernant le projet ou l'entreprise) en vue d'un futur entretien avec le comité de sélection, soit lui notifier la non éligibilité au programme (réponse par courriel ou par écrit selon la forme de la demande). La demande d'adhésion au programme passe par le noyau local. Les demandes parvenues au siège de l'ATUPEE, aux partenaires ou aux autres structures intermédiaires du programme sont obligatoirement acheminées au coordinateur local.
- 2^{ème} phase : choix du mentor et formation du binôme : suite à l'examen et à l'accomplissement du dossier, le demandeur confirmé est invité à un entretien devant le comité de sélection (formé du coordinateur local et d'un ou plusieurs mentors du noyau local). Le comité de sélection décide de l'admission ou non du demandeur. Cette décision

est notifiée à l'intéressé et donne le droit de recours devant le comité central du programme. Une fois admis, le dossier est présenté aux mentors du noyau. Le mentor intéressé et le demandeur (nouveau mentoré) sont invités à une première rencontre dans la structure d'accueil (la présence du coordinateur est souhaitable mais non obligatoire). En cas d'accord, le candidat mentoré informe le coordinateur de son choix. En cas de désaccord, le coordinateur est informé par le candidat mentoré. Le coordinateur pourrait dans ce cas lui proposer un autre mentor.

- 3^{ème} phase : Démarrage de la relation mentorale : une fois les deux parties (mentor – mentoré) se sont acceptées, le binôme est constitué et sera invité à accomplir les formalités de relation mentorale (charte de déontologie, convention de partenariat). La première séance doit comporter l'établissement d'une feuille de route comportant les objectifs et les attentes précises du mentoré. Le présent guide sera à la base du suivi et de l'évaluation de cette relation.

II.3.c Suivi, évaluation des rencontres et interventions (désaccords, litiges...) :

L'importance de cette composante nécessite l'intervention de tous les organes de gestion du programme. Les outils de suivi et leur archivage sont aussi importants.

Fiche suivi de la première rencontre

Cette fiche tripartite est à élaborer par le mentor et le mentoré ensemble ou de façon distincte. Elle est visée et validée par le coordinateur local. Elle doit comporter une synthèse des données relatives aux deux parties ainsi que d'autres composant la feuille de route pour la relation mentorale. Elle servira de témoin pour l'évaluation finale de l'action.

Cette fiche est envoyée, par courriel, par le coordinateur au comité central.

Fiche mensuelle de suivi

Cette fiche est élaborée durant le mois de relation. Elle comporte une case suivi selon le nombre de séances convenues par mois. Elle est également acheminée au comité central.

Fiche suivi / évaluation fin relation

Il s'agit de la fiche d'évaluation de la relation mentorale. Elle est élaborée par les deux parties en relation et visée par le coordinateur. Elle doit comporter des informations sans complaisance ainsi que des recommandations quant au prolongement de la relation ou la sa fin ou la reconduction vers un autre mentor.

Base de données de suivi du programme

La création d'une base de données informatique permettrait la sauvegarde des données, la facilitation de la communication, le suivi à temps réel (en fonction de la mise à jour des données) et l'évaluation continue du programme.

Elle comporterait toutes les fiches de suivi élaborées ainsi que les fiches d'inscription (mentorés) et de candidatures (mentors).

La base de données devrait permettre l'obtention des statistiques qui seront utilisées dans la prise de décision et l'amélioration continue du programme.

Son accessibilité via le net avec des codes d'accès pour les adhérents au programme et les coordinateurs offrirait un volet promotionnel et de communication à tous les internautes.

II.3.d Formation :

La formation des coordinateurs

Elle est à assurer, au départ, par les élaborateurs de ce guide. Avec l'avancement du programme, cette tâche est à la charge des membres du comité central.

La formation des mentors

Le recours à des experts nationaux et internationaux est indispensable. Des cours de formation sont à prévoir. L'ATUPEE pourrait recourir à ses partenaires étrangers pour assurer cette formation.

Des rencontres périodiques (tables rondes, ateliers de travail thématiques, présentation de cas, etc.) entre les coordinateurs et les mentors seront aussi bénéfiques. Elles permettraient un échange fructueux des expériences.

II.3.e Promotion et communication (interne et externe) :

Tous les adhérents au programme (initiateur, sponsors, partenaires, formateurs, coordinateurs, mentors, mentorés, etc.) sont des vecteurs de promotion permanente à tous les niveaux. Toutefois et outre le volet communication, l'ATUPEE, premier responsable du programme, aura à recourir à certains outils promotionnels.

Promotion du programme

La promotion du programme de mentorat se fera auprès des différents partenaires nationaux et étrangers, des sponsors et partenaires potentiels, ainsi que des entreprises et groupes économiques et financiers.

Parmi les outils promotionnels à utiliser :

- L'organisation de campagnes d'information et de promotion à plusieurs niveaux (locaux, régionaux, nationaux et internationaux) ;
- La participation aux manifestations spécialisées dans l'entrepreneuriat ;
- L'organisation de concours pour les meilleures relations mentores, à l'occasion de la tenue du conseil national annuel ;

Les supports promotionnels indiqués pourraient être selon les moyens des plaquettes, des affiches, des flyers, des CD Rom, spots publicitaires, etc.

Communication interne et externe

La communication interne est indispensable pour le bon fonctionnement du programme. Parmi les outils efficaces de communication, on peut citer : la diffusion des communiqués, la mise en place d'un espace mentorat dans les sites web de l'ATUPEE et de ses partenaires, la participation à des émissions ou manifestations des divers médias et surtout celles proches de l'entrepreneuriat, ainsi que les rencontres périodiques ou occasionnelles.

L'élaboration d'un plan d'action annuel s'impose. Une communication efficace se planifie. Il comportera les actions à entreprendre durant l'année et ce par l'ATUPEE et / ou ses partenaires. Ce plan doit être précis sur le timing, les actions, les lieux et les cibles.

II.3.f Perfectionnement du programme et mise en place d'un Réseau Mentorat :

La mise en place d'un Réseau Mentorat Tunisie est l'objectif final du programme. Une durée de deux années après le démarrage permettrait son perfectionnement. Un bilan de l'expérience du programme et l'analyse des perspectives de son développement feront l'objet d'une étude pour l'élaboration d'une stratégie de mise en place de ce réseau sur des bases solides.

II.3.g Moyens humains et financiers (charges, frais, honoraires, etc.) :

Le mentorat est certes bénévole, mais des moyens humains et financiers sont indispensables pour assurer son démarrage et son bon fonctionnement. Un plafond minimum de ces moyens est à prévoir par l'ATUPEE et ses partenaires.

Les espaces d'accueil seront à la charge des partenaires ou au choix des couples mentors / mentorés.

Moyens humains

Le secrétaire du comité central (directeur du programme ou autre désigné par l'ATUPEE), les coordinateurs régionaux et les coordinateurs locaux (responsables des structures

d'accueil ou les mentors chefs) sont indispensables pour le démarrage du programme et son fonctionnement. Un ou deux formateurs sont aussi à prévoir au démarrage.

Moyens financiers

On rappelle que le mentorat est basé sur le volontariat ; néanmoins, durant la phase de démarrage du programme, il importe de prévoir des moyens financiers pour la couverture des charges diverses d'exploitation (frais de déplacement, fournitures, téléphone, internet, etc.) et aussi pour compenser les efforts des coordinateurs, des mentors chefs et des mentors. Le financement sera à la charge des partenaires et les mentorés pourraient participer par des frais d'inscription au programme.



Annexes

1. Extrait de WIPIKEDIA (encyclopédie libre) / différences entre coaching, Consultancy et mentorat
2. Les intervenants, partenaires et sponsors potentiels du programme
3. Projet de Convention de partenariat
4. Fiche candidature mentor
5. Modèle CV mentor
6. Fiche inscription mentoré
7. Charte déontologique
8. Convention de mentorat
9. Rapport de suivi mentorat
10. Rapport de suivi mensuel mentorat
11. Rapport de suivi fin action
12. Fiche suivi & évaluation de la formation
13. Certification mentor
14. Attestation mentoré
15. Création d'un espace mentorat sur le site web de l'ATUPEE
16. Références bibliographiques

Annexe 1

Extrait de l'encyclopédie libre (WIKIPEDIA) sur les différences entre



« coaching », « conseil » et « mentorat ».

CONSULTANT

Un **consultant** est un prestataire de services en conseil. Les consultants sont souvent regroupés au sein de sociétés de conseil, ou bien interviennent de façon indépendante.

Selon le Grand dictionnaire terminologique, le mot anglais *consultant* désigne un spécialiste extérieur à une organisation à qui l'on fait appel afin d'obtenir un avis au sujet d'une question ou de l'aide pour résoudre un problème précis. La traduction de cet anglicisme est *conseiller*.

Définition

Un consultant est très exactement un conseiller. L'appellation *consultant*, issue de l'anglais dans son sens actuel, a précisément ce sens. L'activité de conseiller - ou donc de "consultant" peut s'appliquer à de nombreux métiers : consultant en productique, en informatique, en gestion financière, en gestion des ressources humaines, en stratégie, en management, ou en mercenariat ; jusqu'aux domaines de la communication (consultant en football, en rugby pour des chaînes de télévision).

Comme son nom l'indique, le conseiller a pour mission de formuler des conseils : il fournit à son client des recommandations issues de l'expérience (la sienne et/ou celle de son entité d'appartenance), appuyées par un diagnostic de la situation. En pratique, il reste présent dans l'entreprise pour accompagner la mise en œuvre de ces recommandations, soit en tant que superviseur, soit en tant qu'acteur.

Les raisons pour engager un consultant

Il existe plusieurs raisons pour motiver des dirigeants d'entreprises à engager un consultant.

- **Expertise spécialisée** : en général, le directeur d'une entreprise recourt aux services d'un consultant lorsqu'il a besoin d'une expertise spécialisée et qu'il ne dispose pas des compétences requises à l'intérieur de son entreprise. Ces cas concernent les nouvelles technologies ou les nouvelles méthodes de gestion.
- **Objectivité** : d'autres raisons peuvent motiver un dirigeant d'entreprise. En effet, celui-ci peut désirer obtenir un point de vue objectif sur une situation complexe qui implique plusieurs personnes à l'intérieur de l'entreprise. Même la personne la plus qualifiée à l'intérieur d'une entreprise risque, dans l'analyse d'un problème et la définition de solutions pratiques, d'être influencée par ses implications personnelles, ses habitudes et ses façons de voir les choses. Parce qu'il est indépendant de l'entreprise, le consultant peut être impartial dans des situations où il est difficile aux gens de l'intérieur de l'entreprise de l'être.
- **Confidentialité** : parfois, le dirigeant d'entreprise désire effectuer une étude et garder confidentielle son identité. Un consultant peut être très utile pour ce genre d'études qui concernent soit des études de marché, des études d'acquisition de compagnies, etc.
- **Crédibilité** : un consultant peut être demandé pour présenter un rapport dans le but d'appuyer une décision qui a été prise par un directeur d'entreprise. Un directeur peut connaître exactement ce qu'il veut et quelle décision prendre, mais préfère se référer à un consultant pour obtenir le support nécessaire dans la réalisation de son projet. Ce qui pourra s'opposer, à ce moment-là, à l'intégrité et l'objectivité du consultant.

- **Capacité de travail** : souvent, l'entreprise cliente manque de cadres disponibles pour réaliser une étude ou un projet interne.

Les services offerts par un consultant

Les **services** offerts par un consultant ou une société de consultants sont aussi nombreux que les aspects et secteurs multiples que l'on retrouve dans les entreprises. Les services offerts comprennent, entre autres, les études diagnostiques, la planification stratégique, le conseil en **organisation**, le conseil en fusions-acquisitions, la **gestion des ressources humaines**, la gestion des ressources financières, les systèmes d'information, les technologies d'information et de communication, le **marketing**, la production, la recherche et le développement de nouveaux produits et services, la **réingénierie** et l'optimisation des **processus**, les **projets ISO**, l'analyse de l'environnement organisationnel, l'implantation d'indicateurs de performance, la restructuration organisationnelle, l'évaluation de la satisfaction des clients et des employés, la gestion et la facilitation du changement et le redressement d'entreprises en difficulté.

La définition des besoins d'un projet en consultation

Il y a une corrélation entre l'effort consacré par le client pour planifier comment utiliser les services d'un consultant et les bénéfices qu'il peut en retirer.

Il est important que le consultant puisse cerner les secteurs qui nécessitent son intervention et d'impliquer les personnes de l'intérieur de l'entreprise. Lorsque les ressources internes participent à la préparation du programme d'intervention, celui-ci peut être défini avec plus de précision, les participants peuvent être plus motivés à le réaliser et les chances de succès sont accrues.

Dans un premier temps, le client doit définir le plus précisément possible le travail à accomplir en décrivant les activités qui devront être examinées par le consultant et les objectifs à atteindre en précisant les conditions et les raisons qui motivent l'engagement du consultant, en identifiant les problèmes potentiels, en déterminant les ressources internes disponibles et en fixant les contraintes de temps et d'argent.

De son côté, le consultant devra définir sa compréhension du problème et le plan de travail qu'il préconise.

Ce plan de travail doit inclure les objectifs poursuivis, la méthodologie prévue, le calendrier des activités, les ressources professionnelles utilisées et le budget de consultation.

Le consultant indépendant

Dans la dernière catégorie, nous retrouvons le consultant indépendant qui agit soit comme spécialiste, soit comme généraliste. Le consultant spécialiste se concentre dans un secteur tel, par exemple, la formation, l'informatique, ou dans une industrie comme le transport, les communications, etc. Il s'associe parfois à des confrères pour élargir son offre.

Le consultant généraliste, quant à lui, avec une très bonne formation de base et une expérience de plusieurs années dans l'industrie ou dans la consultation, peut offrir une expertise très valable. Il présente l'avantage d'offrir une continuité auprès de certains clients avec qui il travaille sur une longue période de temps. La relation de confiance à long terme qu'il développe est en général supérieure à

celle des autres catégories de consultants. Et ses tarifs peuvent être moindres, n'ayant pas à supporter de frais d'administration élevés.

Coaching

Le **coaching** est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle. À travers le processus de coaching, la personne coachée approfondit ses connaissances et améliore ses performances. Les mots "coach", "coacher" et "coaching" peuvent également être utilisés dans le domaine du sport, remplaçant respectivement, les mots français équivalents entraîneur, entraîner et entraînement.

Histoire du coaching

Le mot coaching, dont l'origine du nom vient de coche, désigne une activité orientée vers l'accompagnement et l'épanouissement de la personne coachée.

L'usage du mot coaching est apparu en France et en Europe dans les années 1980, en provenance d'Amérique du Nord. Il semble que Alain Cardon, Vincent Lenhardt et Jacques-Antoine Malarewicz en soient les premiers utilisateurs en France¹. L'activité aujourd'hui ainsi désignée l'était sous d'autres termes auparavant.

Le terme « coaching »

Le sens premier de « *coach* », « grande voiture à chevaux », a amené, vers 1830, le sens figuré « instructeur / formateur », dans l'argot de l'Université d'Oxford, pour désigner un tuteur, un mentor, qui « transporte » l'élève vers un examen ; le sens « entraîneur sportif » serait apparu vers 1861.

En France, la Commission générale de terminologie et de néologie recommande l'usage, dans le domaine « santé, médecine et psychologie » du terme « guidance », dans le domaine « économie et gestion d'entreprise », « mentorat », dans le domaine du sport, « instructions par signes »⁴. Pour sa part, le Grand dictionnaire terminologique québécois propose en outre, selon les domaines, les termes « accompagnement », « pilotage », « direction d'athlètes ».

Enjeux du coaching

Le *coaching* permet de réaliser un *accompagnement professionnel*. On parle aussi d'accompagnement opérationnel ou encore d'accompagnement personnel au changement, hors de la sphère strictement professionnelle.

Le coaching se distingue clairement du mentorat par le positionnement. En coaching, l'accompagnant (« coach ») se situe aux côtés de la personne accompagnée (coaché) dans une position d'égalité. Le mentor est généralement un supérieur hiérarchique, a un rôle de guide, et agit dans le cadre de fonctions plus spécifiées.

Deux approches distinguent le coaching du mentorat :

- le recours possible à des techniques telles que la PNL, l'Analyse transactionnelle ou la Gestalt-thérapie. Il est à noter que certains positionnent le coaching hors de ce référentiel psychologique et situent ce métier plutôt dans un contexte centré sur l'atteinte d'objectifs ambitieux, comme dans le sport de haut niveau.

- le côté [marketing](#) de l'emploi du terme anglo-saxon, qui a pour but de faire apparaître cette activité sous un aspect « actualisé » ; en effet, des praticiens font remonter ces pratiques jusqu'à [Socrate](#) avec sa [maïeutique](#). Néanmoins, une tendance de fond consiste à préférer remplacer le terme "coaching professionnel" par "accompagnement professionnel".

Le coach est en position haute sur le processus de changement, mais en position basse sur le contenu pour aider la personne coachée à progresser en autonomie. Tandis que le [mentorat](#) est suppose de la part de l'accompagnant une position haute, un statut de guide.

La confusion entre ces deux types d'accompagnement est induite par la traduction officielle du terme "coaching" qui est devenu dans sa francisation « mentorat ».

Il faut aussi distinguer le coaching - du conseil, d'une part : le coaching se situe du côté de la personne accompagnée, le conseil se situe du côté de l'organisation. - et de la [psychothérapie](#), d'autre part : le coaching travaille une demande clairement identifiée sur le "ici et maintenant" sur une durée courte tandis qu'une psychothérapie travaille sur le passé dans une durée le plus souvent longue.

Cependant, la philosophie est l'une des racines du coaching, dans la mesure où elle est un exercice autonome de la raison, même quand celle-ci est guidée par le dialogue ou par la maïeutique socratique. Savoir poser les problèmes, trouver par soi-même des solutions variées, faire progresser une façon de voir les choses et la vie, font partie intégrante du coaching comme de la philosophie⁷.

Caractéristiques du coaching

Il existe différents types de coaching:

- le coaching individuel
- le coaching en entreprise
- le coaching d'équipe (souvent lié au coaching d'entreprise)
- le coaching de vie (ou *life coaching*) pour les particuliers
- le *love coaching* pour les célibataires et les couples, plus connu Outre-Atlantique. En France, le secteur n'est pas très développé, il n'existe d'ailleurs aucune certification officielle.

Il peut s'appliquer dans différents contextes;

- coaching en entreprise (business coaching)
- coaching de vie (life coaching)
- coaching sportif
- coaching dans le domaine amoureux

Par abus de langage, le mot *coaching* est également utilisé dans les situations de conseil ou de formation. Il ne s'agit pas alors de coaching à proprement parler.

Il est essentiel de savoir à quel type de coach on a affaire. Les 2 premiers paraissent parfois plus "rassurants" au départ pour la personne coachée (transfert de savoir ou de savoir-faire du conseiller ou du formateur). Les bénéfiques sont cependant souvent supérieurs lors d'un coaching totalement centré sur la personne coachée et ses ressources car les changements viendront vraiment de lui.

Différences entre mentorat, conseil, thérapie

Selon certains points de vue, le mentorat est intrinsèquement différent du conseil et de la **psychothérapie**. Il existerait également un véritable mentorat - respectueux des valeurs du mentoré - à distinguer des pratiques de **suggestion** et de **manipulation** de mouvements religieux ou sectaires utilisant ce terme comme caution.

Différence entre mentorat et coaching ?

Certains auteurs francophones - notamment québécois - reprennent la distinction anglophone entre mentoring et coaching. Le mentorat est alors une forme d'accompagnement professionnel et s'insère parmi une constellation de relations d'accompagnement professionnel, telles que le **coaching**, le **parrainage**, le **counselling de carrière**, la **supervision**, le **tutorat**.

Dans cette optique, le coaching désigne une forme d'accompagnement qui s'inspire du style de l'entraîneur sportif. Il consiste généralement en un transfert de compétences ou de **savoir-faire** dans un domaine particulier, dans le but d'améliorer la performance de l'individu. L'intervention a habituellement une durée fixe et est de courte durée. Le **coach** reçoit habituellement une **rémunération** pour les services qu'il rend à son **client**.

Quant au mentor, il n'est pas rémunéré, il ne vise habituellement pas un résultat précis, mais s'applique à épauler et à soutenir de façon beaucoup plus large de façon à contribuer au développement et à l'épanouissement professionnels du mentoré. On est davantage dans les **savoir-être** et les savoir-devenir que dans le savoir-faire. La relation de mentorat a généralement une durée plus longue que dans le coaching.

Annexe 2

Les intervenants, partenaires et sponsors potentiels du programme

Partenaires au démarrage

- ATUPEE,
- Tunisia Work (International Young Foundation),
- APII

Partenaires potentiels à démarcher

- Les ISET,
- Les pépinières, les technopôles,
- Les structures régionales d'appui à l'entrepreneuriat (les centres d'affaires d'intérêt public économique, les cellules d'essaimage, les bureaux régionaux de l'emploi, etc.),
- Les entreprises locales, régionales et nationales,
- L'ANETI
- La BFPME,
- Autres institutions financières,
- Les programmes de développement nationaux, régionaux et internationaux,
- Coopération internationale, etc.

Autres réseaux de partenaires et / sponsors potentiels

- Ministères concernés par l'investissement et l'entrepreneuriat
- Organismes publics de promotion de l'investissement
- Centres techniques industriels
- Chambres de Commerce et de l'Industrie
- Technopôles
- Parcs d'activités économiques (Bizerte et Zarzis-Jerba)
- Le CGDR et les Offices de Développement (ODNO, ODS, ODCO)
- Chambres Mixtes de Commerce et / ou de l'Industrie
- Institutions de Crédit (Banques de dépôt, Organismes de leasing, sociétés factoring, Banques d'affaires, Banques de développement, Banques universelles, Banques off-shore, etc.)
- SICAF

- SICAR (des institutions financières régionales)
- CEPEX
- Tissu Associatif et ONGs
- Etc.

Annexe 3

Projet de Convention de partenariat

Règles à respecter :

- Bien préciser dans l'objet de la convention qu'il s'agit d'un partenariat dans le programme de mentorat. S'il s'agit d'un partenaire précédent de l'ATUPEE et ayant une convention de coopération dans d'autres programmes de l'ATUPEE, un avenant relatif au programme mentorat est à ajouter à la dite convention. Une nouvelle convention, réservée au programme mentorat, pourrait être établie également.
- Les différentes clauses ou articles de la convention doivent mentionner et préciser les points suivants :
 - Le partenaire est en connaissance du programme et de ses spécificités (nature et valeurs du mentorat, organisation, fonctionnement...)
 - Le partenaire accepte ce programme de l'ATUPEE et coopère pour sa réalisation et sa réussite
 - La convention précise l'apport du partenaire et ses attentes / objectifs en contre partie.

Modèle de Convention de partenariat de mentorat entre l'ATUPEE et(le partenaire)

Entre d'une part, l'Association Tunisienne pour l'Entrepreneuriat et l'Essaimage, représentée par son Président, M. ci - après dénommée ATUPEE

Et d'autre part, le Partenaire

Objet de la convention ; partant de la :

- volonté commune des deux parties de faire bénéficier les nouveaux promoteurs et / ou entrepreneurs des avantages du mentorat, programme initié par l'ATUPEE en Tunisie,
- conviction commune de la nécessité d'unifier leurs efforts en vue de réussir ce programme qui répond aux besoins et des bénéficiaires et de leurs objectifs en matière d'entrepreneuriat,

Il a été convenu ce qui suit entre les deux parties :

Article 1 : objectif commun à travers ce partenariat

Article 2 : apport du partenaire (moyens à mettre en œuvre)

Article 3 : apport de l'ATUPEE

Article 4 : procédure de coopération (rôle de chaque partie, organisation ...)

Article 5 : engagements de chaque partie pour réaliser cette convention

Article 6 : durée de la convention

Article 7 : arbitrage ou solutions en cas de manquement aux engagements

Annexe 4

Fiche candidature mentor

Expériences :

Veillez indiquer dans quels domaines (voir exemples ci-dessous) vous pourriez partager votre expérience et la mettre à disposition d'un dirigeant parrainé :

Exemples : commerce, industrie, énergie, nouveaux matériaux, développement durable, etc.

CV :

Veillez joindre un CV (confer modèle ci-joint) et indiquer brièvement les évènements qui vous ont marqués dans votre carrière d'entrepreneur (management et création de projets au sein d'une entreprise d'une certaine importance).

Intérêt pour la mission de mentor :

- ✓ Veillez expliquer les principales motivations qui vous amènent à postuler comme mentor.
- ✓ Qu'attendez-vous de la personne que vous serez susceptible de mentorer?
- ✓ Êtes-vous prêt à vous libérer du temps (1 journée par mois) pour rencontrer le mentoré?
- ✓ Avez-vous déjà accompagné de «jeunes» entreprises:

Dans l'affirmative, à titre de :

- Consultant
- Coach
- Business Angel
- Autre (à préciser) :
- Cet accompagnement était : ponctuel ? de façon régulière ?.....

- ✓ Qu'attendez-vous du Programme de mentorat :

(Ex : réseautage, intervention à des formations, retour d'expérience,...)

L'équipe du programme national de mentorat et de l'ATUPEE vous remercie de votre intérêt pour ce programme et prendra contact avec vous dès réception de votre dossier.

Annexe 5
Modèle de CV Mentor

1. **Nom de famille :**
2. **Prénom:**
3. **Date de naissance :**
4. **Nationalité:**
5. **Statut civil :**
6. **Formation :**
7. **Adresse**
8. **Email**
9. **Mobile**

<i>Institution</i>	
<i>Diplôme</i>	

<i>Institution</i>	
<i>Diplôme</i>	

<i>Institution</i>	
<i>Diplôme</i>	

7. **Connaissance des langues étrangères : (évaluation de 1 à 5 avec 5 comme maximum)**

<i>Langue</i>	<i>Lu</i>	<i>Parlé</i>	<i>Ecrit</i>
Français			
Anglais			
Arabe			

8. Organisations Professionnelles :

.....

9. Compétences Complémentaires :

.....
.....

10. Qualifications clef :

.....
.....

11. Secteur d'activité :

.....

12. Position actuelle :

.....
.....

13. Expériences spécifiques en mentorat :

Entreprise/mentoré	Période	Activité	Domaine

14. Expériences spécifiques à l'international :

Pays	Date	Brève description du projet	Responsabilité

15. Récapitulatif :

Date	
Location	
Compagnie	
Position	
Description	

Date	
Location	
Compagnie	
Position	
Description	

Date	
Location	
Compagnie	
Position	
Description	

Date	
Location	
Compagnie	
Position	
Description	

Date	
Location	
Compagnie	
Position	
Description	

NB : rajouter autant de cases que vous souhaitez pour compléter votre CV)

5. Publications et autres informations utiles :

.

Annexe 6
Fiche inscription mentoré

A. Le demandeur

- Nom :
- Prénom :
- Date de Naissance :
- Nationalité :
- Adresse :
- Téléphone :
- E-mail :
- Fonction dans la société :
- Expériences professionnelles :

Documents à joindre : CV + copies des diplômes.

B. L'entreprise du demandeur

- Dénomination ou raison sociale :
- Date de constitution :
- Forme juridique :
- Capital :
- Nombre de salariés actuellement :

- Prévision du nombre de salariés d'ici 3 ans :
- Chiffre d'affaires du dernier exercice :
- Prévision du chiffre d'affaires sur les 3 prochaines années :
- Adresse principale :
- Situation de l'entreprise :
 - ✓ Lancement
 - ✓ Croissance
 - ✓ Transmission
 - ✓ Reprise
 - ✓ Autre

Documents à joindre : Statuts de l'entreprise, copie du registre de commerce, copie de la déclaration APII, copie certificat d'immatriculation fiscale, copie du certificat de douanes, copie des deux derniers bilans.

Description générale de l'entreprise du demandeur

Activité

- ✓ Description succincte de l'activité (service/produit) :
- ✓ Activité innovante (oui / non) :
- ✓ Besoins auxquels répond l'activité (service/produit) :
- ✓ Composition de l'équipe dirigeante actuelle :
- ✓ Taux d'encadrement :
- ✓ Compétences clefs qui manquent à l'équipe :

Marché / Concurrence et potentiel de développement

- ✓ Concurrence :
- ✓ Marché et potentiel de développement :
- ✓ Clients/prospects auxquels l'entreprise s'adresse en priorité :
- ✓ Stratégie de développement / Plans d'actions :

Perspectives & objectifs de développement

- ✓ Perspectives sur les 12 à 24 prochains mois :

- ✓ Objectifs majeurs fixés pour cette période :

Autres (participation à un programme de mise à niveau, système de certification, etc.)

Annexe 7 : Charte déontologique

Le succès de la démarche de mentorat repose sur le respect d'un code d'éthique dont le but principal est de cautionner la relation de confiance entre le mentor et le mentoré. Il sert aussi à prévenir et éviter les éventuels litiges ou conséquences négatives.

ÉTHIQUE DE LA RELATION DE MENTORAT D'AFFAIRES

Le mentorat constitue un échange volontaire de la part du mentor, de son savoir et de ses compétences dans le but de favoriser le développement du mentoré.

Le mentor doit refuser d'accompagner le mentoré en dehors du cadre de la loi et le non respect des personnes.

Le mentor laisse au mentoré l'entière responsabilité de ses décisions opérationnelles.

Intérêt de l'entrepreneur mentoré

Le mentor et le coordonnateur doivent agir dans leurs activités de mentorat de manière à placer l'intérêt du mentoré en premier.

Les mentors et les coordonnateurs du programme de mentorat doivent, en tout temps, protéger la confidentialité des informations obtenues auprès des entrepreneurs.

Conflit d'intérêts

Dans le cas où une personne accompagnerait deux entrepreneurs et plus, le coordonnateur du programme et le mentor concerné doivent s'assurer que ces mentorés ne sont pas en concurrence directe ou indirecte, à moins qu'ils aient accepté cette situation et signé une entente à cet effet. Un mentor ne peut participer ou accepter d'accompagner un mentoré de façon à se placer en conflit d'intérêts avec un parent, un associé ou une autre entreprise dans laquelle il possède des intérêts financiers ou autres. Un mentor ne peut recommander une action, une transaction, solliciter ou

proposer les services ou les produits de ses entreprises personnelles. Le mentorat ne peut être considéré comme levier pour développer les affaires du mentor.

Compensation ou rémunération

Un mentor est bénévole. Aucun avantage, aucune récompense ou compensation financière ne doivent être acceptés en retour du travail d'accompagnement et du support offert à un entrepreneur mentoré. Le mentor s'engage à ne prendre aucune participation financière dans l'entreprise du mentoré et à ne pas avoir de lien commercial entre les deux entreprises durant la durée de la relation mentorale.

Relation d'éthique

Les seules personnes responsables de la qualité de la relation de mentorat sont celles engagées dans cette relation.

Dans l'éventualité d'un problème, ce dernier doit être discuté entre les personnes concernées. Si la difficulté persiste, il est alors possible de solliciter l'aide du coordonnateur.

Collaboration et entraide

La relation de mentorat d'affaires se place sous le sceau de la confidentialité. Toutefois, le coordonnateur, le mentor et l'entrepreneur mentoré respectent l'esprit bénévole du projet et supportent le réseau et l'ATUPEE porteur du programme de mentorat par leur collaboration et par leur entraide. Ils acceptent de transmettre certains renseignements aux partenaires afin de mesurer les résultats du mentorat et contribuer au développement d'une expertise de mentorat dans leur milieu.

Les parties ont lu et complété l'entente de mentorat d'affaires et le code d'éthique et les comprennent, connaissent les limites, leurs responsabilités réciproques et les conditions de succès de cette démarche.

Toute question pouvant entraîner le non-respect des règles d'éthique sera soumise au comité central de gestion de l'ATUPEE.

Date & Signature du mentoré

Date & Signature du mentor

Date & Signature du représentant de l'ATUPEE

Annexe 8

Convention de Mentorat (Entre Mentor & Mentoré)

Article 1 : la présente convention est établie

Entre :

Mr/Mme **à titre de Mentoré(e)**

Domicile ou adresse professionnelle :

Dirigeant de l'entreprise :

(Dénomination / raison sociale de la société ou enseigne de l'entreprise individuelle)

Et désigné ci après « le Mentoré »,

D'une part,

Et

Mr/Mme **à titre de Mentor**

Domicile ou adresse professionnelle :

Dirigeant de l'entreprise :

(Dénomination / raison sociale de la société ou enseigne de l'entreprise individuelle)

Et désigné ci après « le Mentor »,

D'autre part.

Article 2 :

La présente convention s'inscrit dans le cadre du programme national de Mentorat lancé par l'ATUPEE en partenariat avec

Le Mentor et le Mentoré, s'engagent dans une relation dont les engagements respectifs sont définis ci-après dans la présente convention. :

Article 3 :

Est entendu par Mentorat la relation entre Mentor et Mentoré comme exposée dans le guide de mentorat et dans la charte qui font partie intégrante de la présente.

La relation entre Mentor et Mentoré se déroule dans l'état d'esprit suivant :

- l'accompagnement apporté par le Mentor à son Mentoré se fait sur une base volontaire et bénévole ;
- le rôle du Mentor n'est pas de faire les choses à la place du Mentoré ;
- le respect mutuel doit prévaloir entre le Mentor et le Mentoré ;
- les rencontres se feront dans un environnement favorisant l'échange ;
- le Mentoré est maître de ses décisions et en demeure le seul responsable.

Article 4 :

La présente convention est établie pour une durée de douze (12) mois à compter de la date de sa signature par les deux parties. Elle pourra être reconduite de manière tacite pour une période de 6 mois.

Article 5 :

Le Mentor, par la signature des présentes, déclare avoir pris connaissance du contenu du guide et de la charte et d'en accepter les termes.

Le Mentor s'engage plus particulièrement à :

- encadrer le Mentoré pendant toute la durée de la convention ;
- rencontrer idéalement une fois par mois le Mentoré.

Dans certains cas et en accord avec le Mentoré, ces entrevues pourront, être espacées ou regroupées ; l'objectif étant que le Mentor encadre le Mentoré au minimum 40 heures dans l'année ;

- soutenir le Mentoré en lui apportant son expérience, son expertise et ses contacts en vue de contribuer au développement de son entreprise et/ou de son profil entrepreneurial ;
- aider le Mentoré à identifier les actions les plus adéquates pour ce développement attendu.
- établir régulièrement un rapport de suivi à l'issue de chaque rencontre, ainsi qu'un rapport mensuel soulignant les sujets discutés avec le Mentoré, les objectifs convenus et les résultats atteints. Ces rapports seront cosignés par les deux parties et communiqués au coordinateur.

Article 6:

Le Mentoré déclare avoir pris connaissance du contenu du guide de mentorat et de la charte et d'en accepter les termes.

Le Mentoré s'engage plus particulièrement à :

- se rendre disponible et à rencontrer idéalement son Mentor une fois par mois ;
- entretenir des liens réguliers avec le Mentor et lui fournir les informations nécessaires au bon déroulement du Mentorat et des objectifs fixés à cet égard ;
- faire montre d'ouverture d'esprit, de rigueur et d'enthousiasme ;
- contribuer à la rédaction des rapports de suivi, à l'établissement des recommandations utiles et à cosigner ces rapports.

Article 7 :

Mentor et Mentoré pourront à tout moment, et pour une quelconque raison, mettre fin à la relation de Mentorat et ce par lettre recommandée avec avis de réception avec obligation d'envoyer copie à l'attention du coordinateur dans les meilleurs délais. Mentor et Mentoré

Nom du mentoré et de son entreprise :

feront néanmoins part au coordinateur des raisons qui les ont amenés à mettre fin à cette relation.

La désignation éventuelle d'un nouveau Mentor au Mentoré relève de la discrétion du coordinateur.

Article 8 :

Obligations du Mentor : le Mentor garantira la stricte confidentialité des informations dont il aura pu prendre connaissance en sa qualité de membre d'un comité de sélection ou de Mentor dans le cadre d'une relation Mentorelle, de façon directe ou indirecte, et ce même au-delà de la fin des obligations respectives découlant de son engagement dans le programme national de mentorat.

Le Mentor ne pourra divulguer les dites informations sans autorisation écrite du Mentoré.

Article 9 :

Obligations du Mentoré : Le Mentoré garantira la stricte confidentialité des informations dont il aura pu prendre connaissance dans le cadre de la relation Mentorelle, de façon directe ou indirecte, et ce même au-delà de la fin des obligations respectives découlant de son engagement dans le programme national de mentorat.

Le Mentoré ne pourra divulguer les dites informations sans autorisation écrite du Mentor et du coordinateur.

Date & Signature du mentoré

Date & Signature du mentor

Date & Signature du représentant de l'ATUPEE

Annexe 9 : Rapport de suivi séance mentorat

Date REUNION : .. /.. / 2013

Réunion N° :

REUNION ORGANISEE PAR	
TYPE DE REUNION	
ANIMATEUR / MENTOR	
PARTICIPANTS	

DISCUSSION/ SUJET ABORDE	(Juridique, stratégique, commercial, financier, technique, organisation & système d'information, GRH, ...)

OBJECTIFS	
DIFFICULTES	
CONCLUSIONS	

MESURES CONVENUES	RESPONSABLE	DELAI

NB :

-le présent rapport est établi à la fin de chaque réunion tenue, et est cosigné par le mentor et le mentoré ; ce rapport sera remis au coordonnateur régional.

-Il y a lieu d'indiquer le nom de la structure d'accueil et les codes du mentor et du mentoré pour les besoins de la base de données

Annexe 10
Rapport de suivi mensuel mentorat

Mois :..... Année :.....

Nom & code du mentoré :

Raison sociale de son entreprise :.....

Nom & code du mentor :.....

	Date	Sujet	Objectif visé	Echéance	Résultat
1^{ère} réunion					
2^{ème} réunion					
3^{ème} réunion					
4^{ème} réunion					

Evaluation continue de la mission en fonction des résultats achevés : (mentor, mentoré, avancement de la mission, actions correctives, recommandations)

.....
.....
.....

NB :

-le présent rapport est établi à la fin de chaque mois par le mentor et le mentoré ; il est validé par le coordonnateur régional. Une copie sera transmise à la cellule nationale.

-Il y a lieu d'indiquer le nom de la structure d'accueil et les codes du mentor et du mentoré pour les besoins de la base de données

Annexe 11
Rapport de suivi fin action

Nom & code du mentoré :.....

Raison sociale de son entreprise :.....

Nom & code du mentor :.....

Date début :.....

Date fin :.....

Mois	Sujet (s)	Objectif visé	Echéance	Résultat	Commentaire

Evaluation de la mission en fonction des objectifs et des résultats atteints & recommandations:

.....

.....

NB : le présent rapport est établi en fin de mission par le coordinateur régional, et adressé au comité national (ce rapport sera l'un des inputs à la réunion du comité national).



Annexe 12 Fiche suivi & évaluation de la formation

Nom et prénom mentor : Formateur : Thème de la formation :

Impact attendu de la formation

.....

Principales connaissances professionnelles acquises

.....

Documentation reçue :
--

Avis du formateur / candidat – formation – conditions & logistiques :
--

Avis du candidat / mentor – formation – conditions & logistiques :

Avis du responsable de la structure locale :

Annexe 13

Certification mentor

La certification des mentors est subordonnée à une évaluation des compétences, aux fins de reconnaissance d'une accréditation. Parmi les compétences essentielles, qui peuvent être considérées pour mener avec succès des actions de mentorat on mentionne :

1) diagnostic de l'entreprise (analyse & planification) :

- a. positionnement entreprise
- b. analyse marketing
- c. analyse financière
- d. comportements organisationnels et opérationnels
- e. compétences techniques
- f. compétences commerciales
- g. système d'information
- h. gestion des ressources humaines
- i. connaissance des dispositions légales et réglementaires
- j. connaissance des cahiers de charges régissant l'activité
- k. interprétation du climat politique, régional, etc.
- l. connaissance des mécanismes de financement et d'aide au développement des entreprises
- m. établissement d'un plan de développement stratégique
- n. établissement d'un tableau de bord
- o. établissement d'indicateurs de performances et de développement (objectifs chiffrés avec suivi & plans d'action)
- p. etc.

2) compétences personnelles :

- a. limites
- b. gestion du temps
- c. développement de l'autonomie du mentoré
- d. innovation
- e. être professionnel, responsable, etc.
- f. savoir gérer une relation, une rencontre, etc.
- g. développer un réseau d'information professionnel
- h. développer le leadership du mentoré
- i. etc.

3) intervention & communication :

- a. écoute

- b. confidentialité
- c. développement de relations de confiance
- d. identifier les préjugés, les différences culturelles, etc.
- e. gérer les situations délicates et les conflits
- f. gérer la résistance aux changements
- g. outils de communication (écrit, audiovisuels, informatiques)

4) évaluation du mentoré :

- a. aide à l'autoévaluation
- b. autoévaluation des expériences vécues par le mentoré
- c. évaluation de l'engagement du mentoré, son adhésion au programme, ses attentes, ses compétences, son leadership, ses connaissances du marché et du positionnement stratégique du secteur d'activité, etc.

5) développement du mentoré :

- a. expliquer l'importance de la planification
- b. présenter des outils de planification
- c. identifier les outils et mécanismes de perfectionnement, de formation et d'apprentissage
- d. utiliser les techniques de coaching
- e. etc.

6) assistance du mentoré pour l'identification des besoins et des solutions :

- a. aider le mentoré à fixer des objectifs
- b. aider à mener une analyse et à chercher des alternatives
- c. diagnostiquer les problèmes et les opportunités
- d. etc.

7) aide au mentoré pour mettre en œuvre un plan d'affaires :

- a. planifier (indicateurs, objectifs, échéances, plan d'action, etc.)
- b. recherche de nouveaux marchés
- c. développement de produits
- d. développement des ressources humaines
- e. identifier les ressources de financement
- f. etc.

Annexe 14
Attestation mentoré

(Papier entête de l'ATUPEE)

ATTESTATION

La Direction Générale de l'ATUPEE atteste par la présente que Monsieur « » gérant / promoteur de l'entreprise « » a suivi avec succès un cycle de mentorat en, et ce du au

Cette attestation a été délivrée au mentoré, pour servir et faire valoir ce que de droit.

Fait à Tunis le

Annexe 15

Création d'un espace mentorat sur le site web de l'ATUPEE

L'insertion d'un espace mentorat sur le site web de l'ATUPEE est un outil indispensable d'information, de communication et de promotion.

Il est, aussi, recommandé d'avoir une base de données relationnelle et interactive permettant d'initier des liens avec les partenaires et sponsors du programme de mentorat.

Objectifs

- promouvoir le programme via le net
- communiquer la marche du programme et son évolution
- tenir les adhérents au programme informés des manifestations et actions relatives au programme
- créer un espace pratique pour l'adhésion au programme et son suivi
- disposer des données utiles à l'obtention de statistiques et d'indicateurs de prise de décision et d'amélioration continue.

Contenu

L'espace « Mentorat » sera entre autres composé des sous rubriques suivantes :

- Le guide du mentorat entrepreneurial en Tunisie (avec code membre)
- Le programme (détails de la phase de démarrage)
- Devenir mentor (données relatives au mentor en général et le formulaire de candidature et CV via le net)

- Devenir mentoré (données relatives au mentoré en général et le formulaire d'inscription via le net)
- Fiches de suivi des séances de mentoring
- Success stories du programme
- Echos du programme (articles de presse, médias ...)
- Statistiques et informations générales (pour le public).

Annexe 16

Références bibliographiques

- ✓ L'encyclopédie libre WIKIPEDIA
- ✓ Guide du business mentoring / Luxembourg
- ✓ Guide des mentors de la fondation d'entrepreneuriat / CANADA
- ✓ Programme canadien pour la formation et l'accréditation des conseillers aux PME
- ✓ Guide du mentorat du MAROC
- ✓ Guide de mentoring du SENEGAL
- ✓ Proposition d'une typologie des entrepreneurs accompagnés par les pépinières d'entreprises en Tunisie. Raouf JAZIRI et Issam Ben HASSEN
- ✓ L'entrepreneuriat en haute technologie, une priorité pour Québec / Québec, ville entrepreneuriale
- ✓ Guide du nouveau mentor – Réseau M
- ✓ Guide pratique de montage des projets – GRDR
- ✓ Diagnostic des programmes de mentorat entrepreneurial / Stéphanie MITRAND –MEDA et Lucien VERAN
- ✓ Guide du mentor – Barreau de Montréal
- ✓ Guide interculturel pour l'éveil à l'entrepreneuriat / Danick France et Tahina Rabezanahary



الجمعية التونسية للمبادرة و الإفرانق
Tunisian Entrepreneurship & Spin-off Association
Association Tunisienne pour l'Entrepreneuriat & l'Essaimage

