

GUIDE PRATIQUE DE MENTORAT POUR LES PARTIS POLITIQUES

Engageons-nous !

Pour plus de femmes en
politique au Maroc et au Bénin.

Ce projet est mis en œuvre en collaboration avec les partenaires du consortium :

Partenaires de mise en œuvre au Maroc :



Partenaires de mise en œuvre au Bénin :



Autres partenaires européens :





GUIDE PRATIQUE DE MENTORAT POUR LES PARTIS POLITIQUES

SEPTEMBRE 2020

Dans la mythologie grecque, Mentor est un ami de longue date du roi Ulysse, qu'il assiste régulièrement de ses conseils. Lorsqu'Ulysse quitte son royaume pour participer à la guerre de Troie, il confie à Mentor l'éducation de son fils et la gestion de son patrimoine. Mentor devient donc le conseiller de Télémaque, qu'il guide dans ses choix.

Fénelon. « Les Aventures de Télémaque » 1699

GUIDE DE MENTORAT POLITIQUE

Publié par

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

© 2020, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Bureau du Maroc

Tous droits réservés.

Toute reproduction intégrale ou partielle, ainsi que la diffusion électronique de cet ouvrage est interdite sans permission formelle de l'éditeur.

Les opinions exprimées dans la présente publication sont propres à leurs auteurs.

Sous la Direction de : Steffen Krüger, Représentant Résident de la Fondation Konrad-Adenauer et Directeur du projet « Engageons-nous ! Pour plus de femmes en politique au Maroc et au Bénin » cofinancé par l'Union européenne.

Rédaction : JCT Consulting (Stéphane Gignoux, Hiba El Khamal)

Coordination : Badria Zeino-Mahmalat, Manager du projet

Edition : Crossmedia Communication

Dépôt légal : 2020MO4024

ISBN : 978-9954-739-14-3

Edition : 2020

SOMMAIRE

PREFACE	
INTRODUCTION	
STRUCTURE	
CONTEXTE D'ELABORATION	
I. GENERALITES SUR LE MENTORAT	
A. LE MENTORAT	
B. LE MENTORAT EN POLITIQUE	
C. LE MENTORAT POLITIQUE AU FEMININ	
II. SE PREPARER A LA RELATION MENTORALE	
A. DEFINIR SES OBJECTIFS PERSONNELS	
B. SE PREPARER AU JUMELAGE ENTRE MENTOR..... ET MENTOREE	
C. ELABORATION D'UN PLAN DE MENTORAT	
III. LA RELATION MENTORALE	
A. CARACTERISTIQUES DE LA RELATION MENTORALE.....	
B. ETAPES DE MISE EN ŒUVRE	
C. DEROULEMENT DE LA RELATION MENTORALE	
D. PARAMETRES DE LA RELATION MENTORALE	
E. ACTIVITES ET THEMATIQUES.....	
F. MENTORAT EN LIGNE	

IV. LA CLÔTURE DE LA RELATION MENTORALE.....

A. METTRE FIN A LA RELATION MENTORALE

B. AUTO-EVALUATION DE LA RELATION MENTORALE.....

C. EVALUATION DU PROGRAMME DE MENTORAT

CONCLUSION**RESSOURCES WEB POUR APPROFONDIR.....****BIBLIOGRAPHIE.....**

PREFACE

La Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) est une fondation politique allemande active dans plus de 100 pays à travers le monde. Elle porte le nom du premier chancelier fédéral de la République fédérale d'Allemagne. Les principes de Konrad Adenauer constituent les lignes directrices, le devoir et la mission de la fondation. La KAS complète la politique étrangère du gouvernement fédéral et la coopération au développement dans le but de la consolidation de la sécurité et de la paix.

Au Maroc, les domaines d'intervention de la KAS sont liés à la promotion de la démocratie, la justice et la solidarité. A travers divers partenariats, la fondation travaille sur l'accompagnement des jeunes et des femmes, des institutions étatiques et non étatiques, des acteurs politique et de la société civile pour mieux définir leurs actions de sorte qu'elles apportent davantage d'impact et contribuent aux changements durables.

Dans ce sens, le projet cofinancé par l'Union européenne (UE) « *Engageons-nous ! Pour plus de femmes en politique au Maroc et au Bénin* », lancé en Mars 2018, vise à l'inclusion de la femme dans la sphère politique et son positionnement au sein des instances des partis politiques marocains et béninois. Ayant une approche multipartite, ce projet vise à développer l'influence des femmes et leur participation à la prise de décision au Maroc et au Bénin.

A travers des activités de renforcements des capacités, des ateliers de formations interactifs pour le leadership des partis politiques et un programme de mentorat adapté aux besoins de chaque parti politique, le projet a formé au jour d'aujourd'hui plus de 700 femmes issues de 8 partis politiques marocains et 10 du Bénin.

Le mentorat politique, un programme clé du projet et une expérience nouvelle dans le contexte marocain, vise à transmettre aux bénéficiaires des compétences utiles et pratiques en matière de leadership politique grâce à la programmation de rencontres entre mentors et mentees, des rencontres thématiques et l'organisation de tables rondes. En partenariat avec les partis politiques, le but est de rendre cette pratique accessible au sein de leurs instances.

INTRODUCTION

Quel est l'objectif de ce guide ?

Ce guide vise à permettre aux partis politiques marocains d'implémenter et de promouvoir durablement la pratique du mentorat politique au sein de leurs structures.

En quoi consiste-t-il ?

Ce guide consiste à présenter des informations, d'une part, sur la mise en place du mentorat au sein des partis politiques marocains, et d'autre part, sur les principes directeurs qui doivent guider une relation mentorale à l'intérieur d'un parti politique.

A qui est-il destiné ?

Ce guide s'adresse aux membres de tous les partis politiques qui souhaitent s'investir dans une relation mentorale pour :

- Soit devenir mentor : un homme ou une femme politique d'expérience qui souhaite transmettre des savoirs, idées et valeurs, et accompagner ainsi le renouvellement des membres de son parti.
- Soit être mentorée : une jeune femme moins expérimentée aspirante candidate à des élections ou nouvellement élue.

STRUCTURE

Plus qu'un moyen de diffusion du mentorat, le guide se veut avant tout un instrument pratique et pédagogique accessible à tout membre d'un parti politique marocain. Rédigé de manière didactique, il vise à faciliter l'appropriation et la mise en œuvre du mentorat par les membres des partis politiques.

- La première partie présente de manière générale le mentorat, le mentorat politique et le mentorat politique appliqué aux femmes à travers une description de leurs principaux caractères et éléments clés afin que le lecteur s'imprègne de la philosophie de chacun de ces concepts.
- La seconde partie précise les phases préparatoires qui doivent s'intercaler avant la mise en œuvre concrète du mentorat au sein d'un parti politique.
- La troisième partie décrit la mise en œuvre opérationnelle de la relation mentorale.
- La quatrième partie est consacrée à la fin de la relation mentorale, ainsi qu'à son évaluation.

De manière transversale, le guide propose dans chaque partie des bonnes pratiques, témoignages, recommandations et conseils méthodologiques, issus du benchmark international et/ou des expériences menées au Maroc en matière de mentorat politique.

Il contient également des références d'outils qui peuvent être utilisés lors des différentes étapes de mise en œuvre du mentorat au sein des partis politiques marocains.

Les icônes visuelles suivantes viennent signaler leur présence :	
	Bonnes pratiques à relever de l'expérience internationale ou marocaine.
	Recommandations et conseils méthodologiques pour réussir la relation mentorale
	Témoignages de personnalités interviewées sur le mentorat en politique
	Outils qui peuvent être utilisés lors des étapes de mise en œuvre du mentorat au sein d'un parti politique

CONTEXTE D'ELABORATION

Historique de la parité H/F au Maroc

Le mouvement des femmes au Maroc a constitué un des principaux moteurs de démocratisation et de modernisation du pays. Depuis les années 1980, les associations des droits des femmes ont travaillé parallèlement aux partis politiques, aux syndicats et aux associations généralistes de défense des droits humains. Les militantes ont souvent lutté pour les droits de femmes depuis plusieurs fronts : syndicaliste, associatif et politique.

Au début des années 2000, plusieurs mesures législatives ont été mises en place au Maroc pour faciliter la représentation politique des femmes. L'adoption de quotas, comme mesure de discrimination positive en 2002, les révisions du code de la famille, du travail et pénal en 2003 ainsi que la ratification d'un certain nombre d'instruments de droits humains internationaux, y compris la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes déjà en 1993¹. Certaines mesures ont été prises pour adapter la législation à ce précepte, comme l'augmentation des sièges réservés aux femmes au

1- Une littérature abondante est disponible au sujet de l'engagement du Maroc en faveur de l'égalité. Se référer, à titre d'exemple à l'Etude de base réalisée par Konrad-Adenauer-Stiftung Bureau au Maroc dans le cadre du projet « Engageons-nous ! Pour plus de femmes en politique au Maroc et au Bénin », Édition : Babel com, Rabat, Maroc, 2019. Dépôt légal : 2019 MO 6021 ISBN : 978-9920-9391-1-9.

Parlement (60) et la reconnaissance de quotas dans toutes les instances de la région dans les nouvelles lois de décentralisation.

En 2011, la Constitution nouvellement adoptée va réaffirmer l'importance de l'égalité entre hommes et femmes. Dans le préambule, le Maroc s'engage « à bannir et combattre toute forme de discrimination à l'encontre de quiconque en raison du sexe ». L'Etat œuvre ainsi à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes prévu à l'article 19 de la Constitution. Cet article, qui fait de la parité un principe constitutionnel, prévoit également la création d'une Autorité pour la Parité et la Lutte contre toutes formes de Discrimination (APALD).

D'autre part, le Plan Gouvernemental pour l'Égalité (PGE) 2012-2016 «ICRAM» constitue le cadre de convergence des différentes initiatives visant la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et l'intégration des droits des femmes au niveau des politiques publiques et programmes de développement. En 2017, le Conseil de gouvernement a adopté le Plan gouvernemental pour l'égalité (PGE) "IKRAM2" au titre de la période 2017-2021.

Ceci dit, au sein des organismes de participation politique au Maroc (partis politiques, organisations de la société civile et syndicats), aucune législation ne régle la présence et la représentation des femmes, sauf le principe de parité établi dans la Constitution et une recommandation non contraignante adressée aux partis politiques.

Mesures de discrimination positive

Au moment de la rédaction de ce travail, le cadre normatif prévoit un certain nombre de mesures² dites de discrimination positive, qui ont été introduites pour corriger une situation défavorable à la participation des femmes :

- La loi électorale prévoit un quota de 15 % des sièges du parlement réservés aux femmes (un total de 60 sièges sur 395), un quota de 27 % aux femmes des conseils locaux et un quota de 30 % aux femmes des conseils régionaux.
- La loi organique de la Chambre des conseillers comporte également des mesures pour augmenter le nombre des femmes, à travers un double quota. Le Conseil est composé de 120 membres : 72 représentent les collectivités territoriales, 20 les chambres de commerce et les associations professionnelles, 8 les OSC et 20 les syndicats nationaux.
- À l'échelle des partis politiques, l'article 26 de la loi organique sur les partis politiques dispose qu'ils adoptent les mesures nécessaires afin d'assurer qu'un tiers des corps décisionnels du parti soit composé de femmes et de jeunes femmes.

2- Idem.

La réalité sur la participation des femmes en politique au Maroc

Proportion des femmes dans les parlements au Maghreb

Algérie	% 26
Tunisie	23%
Maroc	21%
Mauritanie	20%
Libye	16%

Source : Banque Mondiale³

Il existe un écart considérable entre les engagements du gouvernement en matière de participation politique des femmes et la réalité qui se traduit par un taux très faible de représentativité⁴ :

- Une seule femme marocaine a été élue à la tête d'une "grande métropole" en 2009.
- Bien que 21% des conseillères communales soient des femmes il n'y en a que 17 qui président des communes. Il n'y a donc que 1.1% des communes du royaume à avoir à la tête de leur conseil communal une femme.
- La logique est la même en ce qui concerne les régions, bien que 37,6% des conseillers régionaux soient des femmes et deux d'entre elles président une région⁵.

3- <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SG.GEN.PARL.ZS>

4- Voir à ce sujet : Alicia François et David Goeury, « Autonomisation des Femmes et Affirmation Politique : le Hiatus Marocain », Tafra le 10 Avril 2019. <https://bit.ly/3hHq4wk>.

5- En 2019, Fatima El Hassani a succédé à Iliyas El Omari à la présidence du Conseil de la Région Tanger-Tétouan-El Hoceima, suite à sa démission. Avant elle, en 2015,

- En ce qui concerne les conseillers préfectoraux ou provinciaux, elles ne représentent que 4% d'eux.

Bien qu'il existe un cadre normatif favorable à l'autonomisation des femmes, les chiffres présentés indiquent que, pour le moment, les femmes n'arrivent toujours pas ou très difficilement à accéder à des postes d'influence en politique, bien qu'elles soient présentes et actives en milieu associatif, syndical et partisan.

Discriminations, stigmatisations et inégalités des femmes : obstacles à leur participation politique

« Les valeurs culturelles et croyances religieuses traditionnelles, l'absence de services sociaux, le fait que les hommes ne partagent pas équitablement les soins et les tâches ménagères, la violence faite aux femmes, la dépendance économique des femmes vis-à-vis des hommes, les stéréotypes en matière de sexe qui offrent une vision étroite des «préoccupations politiques des femmes» et le faible niveau de représentation des femmes dans les professions parmi lesquelles les politiciens sont recrutés ont tous contribué pour beaucoup à l'exclusion systématique des femmes de la vie publique. »⁶

La sous représentation des femmes dans la politique est une observation largement partagée, bien que leur droit à l'égalité

Mbarka Bouaida devient la première femme à la tête de la Région Guelmim-Oued Noun suite à la démission de son prédécesseur, Abderrahim Bouaida.

6- Assemblée générale des Nations Unies, *Facteurs qui empêchent la participation à la vie politique dans des conditions d'égalité et mesures permettant de surmonter ces obstacles*:

Rapport annuel du Haut Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme et rapports du Haut Commissariat et du Secrétaire général, A/HRC/27/29 (30 juin 2014), accessible à l'adresse <https://ap.ohchr.org/documents/>.

en matière de participation soit garanti constitutionnellement.

Bien que différentes raisons soient avancées pour expliquer cette participation insuffisante, et son lien avec la discrimination, la stigmatisation et les inégalités, il est aujourd'hui établi que les normes sociales prédominantes qui associent le leadership et la prise de décision aux hommes peuvent rendre plus difficile pour les femmes d'entrer dans l'arène politique.

Aussi, le manque de contact avec des femmes dirigeantes contribuerait à perpétuer à son tour les perceptions biaisées autour de l'efficacité des femmes en matière de prise de décision.

Dans les représentations sociales, des rôles différents sont assignés aux femmes et aux hommes, dans la mesure où l'espace public est considéré comme éminemment masculin et le foyer comme l'espace féminin.

Cette division des rôles, qui a été décortiquée par de nombreux travaux scientifiques en l'occurrence sous ce qui est appelé la théorie du genre, résultent le plus souvent en situation défavorable aux femmes limitant leur accès aux progrès économiques et politiques des sociétés.

Dans cette perspective, corriger les inégalités en matière de participation politique doit nécessairement passer par la transformation des rôles de genre et des rapports de pouvoirs entre les sexes.

I. GENERALITES SUR LE MENTORAT

A. LE MENTORAT

1. Définition

Le mentorat peut se définir comme une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre⁷.

2. Les différents types de mentorat⁸

MENTORAT	DESCRIPTION
Traditionnel	<ul style="list-style-type: none">• Jumelage d'un cadre supérieur (le mentor) et d'un protégé débutant (le mentoré)• Le mentorat se déroule en tête-à-tête et est mené par le mentor
Moderne	<ul style="list-style-type: none">• Le mentoré apprend de plusieurs mentors• Le mentoré oriente lui-même le mentorat, qui peut être virtuel

7- C. Cuerrier, « Le mentorat : lexique et répertoire de base », Québec: Éditions Fondation de l'entrepreneurship, 2002.

8- Le tableau qui suit est adapté du « Guide de mentorat pour l'avancement des entraîneurs. Des pratiques efficaces de mentorat pour la mentor », Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité, 2017.

Informel	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche spontanée qui s'enclenche de manière fortuite sur une période de temps variable • Le jumelage entre le mentor et le mentoré repose sur leurs intérêts mutuels
Formel	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche de mentorat limitée dans le temps • Le mentor et le mentoré sont jumelés intentionnellement
Collectif	<ul style="list-style-type: none"> • De multiples experts (les mentors) et de multiples apprenants ou un groupe d'apprenants (les mentorés) qui cherchent à apprendre les uns des autres • L'apprentissage est structuré et individualisé en fonction de chaque apprenant
Par les pairs	<ul style="list-style-type: none"> • S'accomplit entre deux pairs disposant de savoirs, d'expériences et d'expertises similaires

B. LE MENTORAT EN POLITIQUE

1. Définition

Le mentorat en politique constitue un mode d'accompagnement privilégié et volontaire qui mise sur un investissement relationnel entre une ou un mentor expérimenté en politique et un ou une mentorée qui l'est moins.

Il peut s'agir notamment d'une personne élue pour un premier mandat ou d'une personne qui aspire à faire acte de candidature.

La relation mentorale met l'accent sur les apprentissages expérimentiels dans un contexte de complexification des rôles et des fonctions de la personne élue ; elle prend aussi en compte l'aspect partisan du pouvoir politique.

2. Avantages

2.1 Pour le parti politique

- Savoirs et expériences militantes de chaque génération se transmettent aux générations suivantes et se fusionnent
- Interactions entre différentes générations au sein d'un même parti et circulation des idées et valeurs entre générations
- Emergence d'idées novatrices et renouvellement de la classe politique

2.2 Pour le mentor

- Possibilité de transmettre ses compétences et son expérience
- Confronter ses idées et valeurs à un point de vue nouveau (celui de la mentorée)
- Redéfinir ses responsabilités et son rôle à l'intérieur du parti
- Forme gratifiante de reconnaissance

2.3 Pour la mentorée

- Profiter d'une expérience dans le cadre d'une relation personnelle spécifique
- Apprentissage fondé sur l'exemple, l'accompagnement et le soutien
- Intégration dans la communauté politique basée sur une relation humaine de transmission et de légitimation

3. Profils⁹

3.1 Mentor

- Leader politique
- Bénéficie d'une légitimité politique en termes de connaissances et de savoir être
- Jouit d'une place distinguée dans son parti politique ainsi que dans le champ politique féminin
- Dispose d'un savoir et grandes connaissances du monde politique et de son parti
- A une expérience probante dans son parti politique
- Ayant construit des connexions humaines dans et hors de son parti politique
- Sait trouver des « **alliés et partenaires** » politiques
- Familiarité du mentor avec les principes de l'approche genre
- A une volonté de partager son expérience et d'accompagner les autres
- Dispose de compétences relationnelles
- Est une personne engagée dotée de qualités de communication et d'analyse

9- La section qui suit est issue de : LPRH, « Projet Mentoring des femmes en politique », Fondation Konrad Adenauer, « Engageons-nous ! Pour plus de femmes en politique au Maroc et au Bénin », 2019.

3.2 Mentorée

- Personne dynamique
- A une bonne « présence »
- A une volonté d'apprendre, curieuse
- Aime communiquer
- Montre des caractéristiques de leadership
- Aime participer à des événements et est ouverte sur les nouvelles approches
- Maîtrise les langues étrangères
- Issue de plusieurs secteurs : éducation, secteur public, secteur privé, journaliste, société civile
- Disposer d'une certaine « visibilité » dans son parti est un plus
- Rigoureuse et ambitieuse
- Aime être dans des positions de pouvoir
- Personne ayant tracé son chemin politique et qui a besoin d'un accompagnement pour le réaliser

C. LE MENTORAT POLITIQUE AU FEMININ

Si des hommes et des femmes ayant un certain statut au sein de leur parti prennent le temps d'encadrer une ou plusieurs jeunes femmes, cela donnerait à ces dernières une légitimité qui leur ouvrira des portes qu'une insertion solitaire ne leur permettrait pas.

Le mentorat politique au féminin doit ainsi permettre aux femmes d'émerger et de prendre plus de place dans la vie politique marocaine, et qu'elles obtiennent une plus grande

représentation au sein des partis et des institutions électives du pays.



« On constate une forte présence de femmes dans le tissu associatif marocain. Il faut développer un modèle à promouvoir *qui puisse permettre aux femmes impliquées dans la vie associative de s'impliquer dans la vie politique du pays et d'accéder à des postes décisionnels au sein des partis politiques* » (Dirigeante d'une association pour la promotion de la participation citoyenne)

Concrètement, le mentorat politique auprès des femmes cible les aspirantes candidates à des élections (qu'importe que celles-ci soient nationales, régionales ou locales) ainsi que les nouvelles élues à travers les axes suivants :

- ❖ **Empowerment** : encourager et assister une aspirante candidate ou une nouvelle élue dans sa démarche politique.
- ❖ **Réseautage** : faciliter le cheminement politique et démocratique des femmes qui s'engagent en politique.
- ❖ **Leadership** : accompagner et soutenir une jeune élue dans l'exercice de sa fonction.



Grâce à la très haute représentation des femmes dans les secteurs de la politique et de l'éducation,

le Rwanda est l'un des premiers pays au monde à posséder un gouvernement composé pour plus de la moitié par des femmes. En 2003, une nouvelle constitution décrète un quota de 30% de femmes au Parlement. Le gouvernement a aussi encouragé l'éducation des jeunes filles et a confié des rôles communautaires et institutionnels à des femmes. Rapidement, les femmes présentes au parlement ont dépassé le quota avec 64% de femmes aujourd'hui. Le Parlement rwandais est donc le 1er mondial sur la question de la représentation féminine.

II. SE PREPARER A LA RELATION MENTORALE

A. DEFINIR SES OBJECTIFS PERSONNELS

1. Comprendre ce que cela implique pour le mentor

La définition des objectifs est le fondement de toute relation de mentorat réussie. Il est probable que la mentorée ait une vision générale de la situation qu'elle voudrait atteindre dans le futur, cela dit, il se peut qu'elle ne connaisse pas nécessairement les mesures concrètes qu'elle devra prendre pour y arriver.

C'est précisément pour répondre à ce besoin qu'elle se tournera vers le mentor pour l'aider à clarifier et à atteindre ses objectifs.¹⁰

Ce que le mentor peut faire pour la mentorée ¹	Ce que le mentor ne peut pas faire
<ul style="list-style-type: none"> • L'aider à définir et à atteindre ses objectifs - cela peut impliquer la gestion du temps par exemple • L'accompagner dans le changement et la transition 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer la mentorée en dehors de l'heure convenue pour la session de mentorat • Faire des choses à la place de la mentorée

10- Tableau inspiré de: Michael Garringer, "Effective Mentor Recruitment - Getting Organized, Getting Results." National Mentoring Center, 2006.

<ul style="list-style-type: none">• L'aider à résoudre des problèmes sur le plan social, personnel et organisationnel• les interactions avec d'autres membres du parti par exemple• L'aider à développer sa confiance en soi• L'accompagner dans l'acquisition de nouveaux savoirs et compétences - les processus électoraux ou encore la prise de parole par exemple• Lui offrir des conseils et des orientations basés sur sa propre expérience• L'aider à explorer des perspectives de développement futur	<ul style="list-style-type: none">• Inviter la mentorée chez lui• Parler aux gens au nom de la mentorée• Définir les objectifs pour la mentorée
--	---

2. Suis-je prête à être mentorée ?

Il existe un certain nombre de questions¹¹ auxquelles la mentorée devra répondre pour déterminer si elle est prête à entamer une relation mentorale.

11- Questions adaptées du « Guide de mentorat pour l'avancement des entraîneurs. Des pratiques efficaces de mentorat pour la mentor », Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité », 2017.

Suis-je prête à demander l'aide d'un mentor ?

L'engagement de la mentorée est un facteur déterminant pour le succès d'une relation. Un bon mentorat demande du temps, de la planification et des efforts des deux côtés de la relation, mais il est fondamental d'avoir une compréhension claire du temps et de l'effort qu'on est prêt à investir dans le mentorat.

Suis-je prête à entamer un processus de transition et de découverte de soi ?

Si la jeune membre du parti se pose des questions telles que « Pourquoi est-ce que je fais ce que je fais ? » ou « Pourquoi est-ce que je n'arrive pas à changer ceci ou cela ? », elle est probablement prête pour le mentorat. Le mentorat est une relation qui conduit à un processus de découverte important et permet de déclencher également des périodes de croissance substantielle.

Suis-je consciente de ne pas être seule à face aux défis que je rencontre ?

Les crises ou les défis présentent souvent des opportunités uniques d'apprentissage et de développement, mais nécessitent généralement un certain niveau d'humilité. Un mentor sage et avisé discernera le bon moment dans ce cycle pour commencer la relation mentorale.

Est-ce que je comprends la valeur d'une relation mentorale ?

La question « qu'est-ce que j'y gagne ? », bien qu'elle soit légitime, peut interférer avec l'environnement nécessaire à un mentorat intentionnel et transformationnel. La mentorée peut ruiner une relation de mentorat en cherchant des réponses trop rapides à un problème ou en le considérant comme un simple raccourci dans son parcours politique.

Suis-je moi-même apte à mentorer d'autres personnes ?

Une personne passionnée par le mentorat d'autrui est probablement prête pour être mentorée. Une personne qui dispose de solides capacités d'écoute et qui maîtrise l'art de poser des questions ouvertes et habiles détient des compétences essentielles pour être un bon mentor pour de nouveaux membres du parti. En même temps, ce sont des attributs essentiels pour quiconque cherche à avancer dans sa carrière politique.

B. SE PREPARER AU JUMELAGE ENTRE MENTOR ET MENTOREE

1. Etablir un rapport avec la mentorée

Voici quelques questions pour aider le mentor à établir une connexion avec la mentorée¹² :

- Pourquoi voulez-vous faire de la politique ?
- Quels sont les aspects de la politique que vous appréciez le plus ?
- Quels sont vos objectifs futurs en tant que membre du parti ?
- Est-ce que des personnes ou des situations ont eu une influence sur votre désir de faire de la politique ? Si oui, lesquelles ?
- Comment passez-vous votre temps libre en dehors du monde de la politique ?
- Que pensez-vous que nous ayons en commun sur le plan professionnel et partisan ?
- Quelle vision avons-nous en commun pour ce qui est du développement de carrière en tant que politicienne ?
- Quelle vision avons-nous en commun en ce qui a trait à notre relation de mentorat ?

12- Idem.

2. Mise en place de limites dans la relation mentorale

Par définition, le mentorat est une relation limitée dans le temps et axée sur des objectifs. Il est donc primordial de **délimiter temporellement la durée et la régularité des sessions**. Par exemple, le mentor et la mentorée peuvent décider de tenir des sessions d'une heure par semaine pendant six mois.

Pensez aux limites que vous souhaitez définir tôt. Il est plus facile de fixer des limites lorsque vous êtes prêt. Il est important de partager vos limites les uns avec les autres et d'accepter d'être respectueux les uns des autres.

2.1 Pour le mentor

- **Modélisez les limites saines.** Les jeunes apprennent à fixer des limites tout en regardant les autres. Par exemple, de nombreux mentors fixent une limite selon laquelle ils ne veulent pas recevoir d'appels téléphoniques pendant le weekend. Précisez qu'au besoin vous êtes joignable par voie de messages uniquement.
- **Restez cohérent** dans les limites que vous fixez. Parfois, les jeunes recrues ont besoin de limites pour se sentir en sécurité et comprendre les attentes sociales. Si vous n'êtes pas cohérent, cela peut être déroutant et inconfortable.
- **Ne jugez pas.** Par exemple, une personne jeune peut utiliser un langage que le mentor trouve offensant, mais qui a été appris à la maison. Au lieu de qualifier le

langage ou ceux qui l'utilisent de « mauvais », le mentor devrait simplement expliquer qu'il est mal à l'aise avec cette langue et demander à la mentorée de ne pas l'utiliser pendant leur temps ensemble.

2.2 Pour la mentorée

Le mentorat est un processus et non une destination. Pour profiter du processus, il est crucial de ne pas avoir peur de vocaliser ses attentes mais aussi ses limites.

Par exemple, si votre mentor a tendance à vous parler durant les sessions en français, mais que vous êtes plus confortable en arabe, il est important de le faire savoir.



Faires face aux remarques et gestes sexistes

Dans le monde entier, les femmes sont confrontées aux gestes banalisés, aux phrases déplacées ou encore aux petites blagues de mauvais goût qui leurs sont destinées justement du fait qu'elles soient des femmes. Le monde politique n'échappe hélas pas à cette réalité. Si vous reconnaissez un comportement de la part de votre mentor que vous jugez comme sexiste ou déplacé, vous devez réagir. Parfois, il se peut que la personne n'ait pas conscience de la signification de son geste, auquel cas, il vous suffira de dire que vous n'êtes pas à l'aise avec ce type de comportement. Il est important de prendre de la hauteur face aux remarques désobligeantes et de ne pas tomber dans le piège du renchérissement, ni celui du silence.

C. ELABORATION D'UN PLAN DE MENTORAT

1. Passer des besoins aux objectifs

Une des premières questions à laquelle la mentorée devra réfléchir est :

- ✓ « Quel est le seul défi qui m'empêche de développer ma carrière/projet politique ? » ou encore
- ✓ « Qu'est-ce j'ai besoin pour atteindre mon aspiration politique ? ».

Si les réponses de la mentorée sont trop simples ou générales, cela nécessitera une aide de la part du mentor pour déterminer les causes profondes et non le problème général.

Une réponse ciblée comme ci-après articule clairement les attentes de la mentorée et permet d'identifier facilement les objectifs appropriés.

- Exemple de réponse générale :

« Je voudrais être accompagnée *pour devenir une meilleure politicienne* »

- Exemple d'une réponse spécifique pouvant laisser dégager les besoins et attentes spécifiques :

« En tant qu'aspirante candidate aux prochaines élections *communales, j'aimerais apprendre à argumenter pour mieux défendre les dossiers politiques de ma circonscription, renforcer mon savoir-faire politique et mon réseau au niveau du parti* »

Travailler vers un objectif qui ne peut être atteint entraînera probablement du désengagement, il est donc important de déterminer au préalable si l'objectif de la mentorée est réalisable ou non compte tenu de sa situation. Voici quelques questions à poser à la mentorée :

- Avez-vous le temps et les ressources disponibles pour atteindre cet objectif ?
- Êtes-vous entièrement déterminée à atteindre cet objectif ?



Définir des objectifs avec la méthode SMART

Spécifiques

– Plus vous êtes précis, mieux vous pourrez déployer les efforts nécessaires pour y arriver.

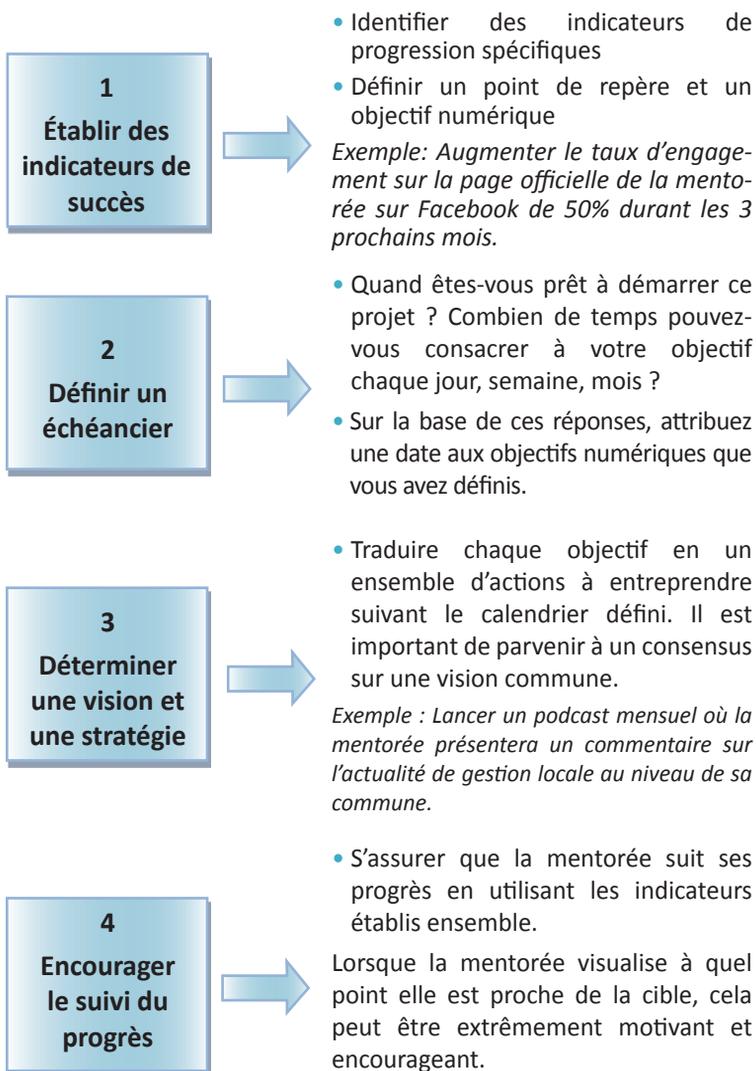
Mesurables – Si vous ne pouvez pas quantifier vos objectifs, vous ne pourrez pas savoir si vous les avez atteints, ou si les résultats sont insuffisants ou vont au-delà de vos espérances.

Atteignables – Il est important que vos objectifs soient à votre portée, et que vous disposiez des ressources et compétences nécessaires pour les atteindre.

Réalistes – Vos objectifs doivent être pertinents par rapport à votre situation.

Temporellement défini – Fixer un deadline à votre projet est essentiel.

2. Le chemin vers l'atteinte des objectifs¹³



13- La section qui suit est adaptée de: Patti MacRae & Dennis Wakeland, "Building a sustainable mentoring program – A framework for resource development planning", Mentoring Resource Center, 2006.



Il est important de noter les objectifs par écrit et d'y revenir régulièrement afin de ne pas vous laisser distraire et de ne pas les oublier. Cela signifie les garder avec vous, sur papier, votre ordinateur portable ou votre smartphone afin que vous puissiez passer du temps à les examiner périodiquement. Si vous en avez la possibilité, utilisez des outils numériques comme *Trello* ou *Goals On Track*, qui vous permettent de suivre le progrès de manière collaborative.

III. LA RELATION MENTORALE

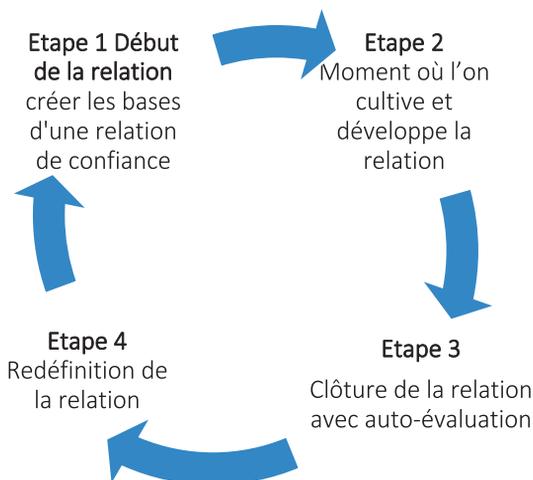
A. CARACTERISTIQUES DE LA RELATION MENTORALE¹⁴

La relation mentorale est :	La relation mentorale n'est pas :
une relation d'accompagnement orientée vers des objectifs de développement d'une carrière politique	une obligation ou une thérapie
	une relation de pouvoir ou à sens unique
une relation centrée sur l'apprentissage personnel et professionnel	une relation fonctionnelle orientée vers la tâche à accomplir
une relation à l'enseigne de l'engagement mutuel	une pratique rigide au mode d'emploi très strict
un moyen de briser l'isolement, de favoriser la solidarité intergénérationnelle	une façon d'obtenir une promotion
un levier de développement de la carrière politique et de gestion de la relève	une activité de croissance personnelle

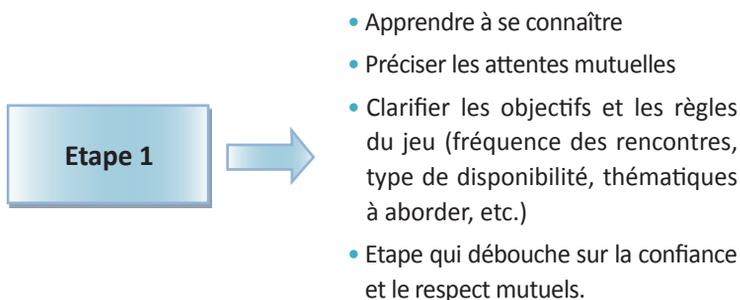
14- Le tableau qui suit est adapté du Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 2003.

B. ETAPES DE MISE EN ŒUVRE¹⁵

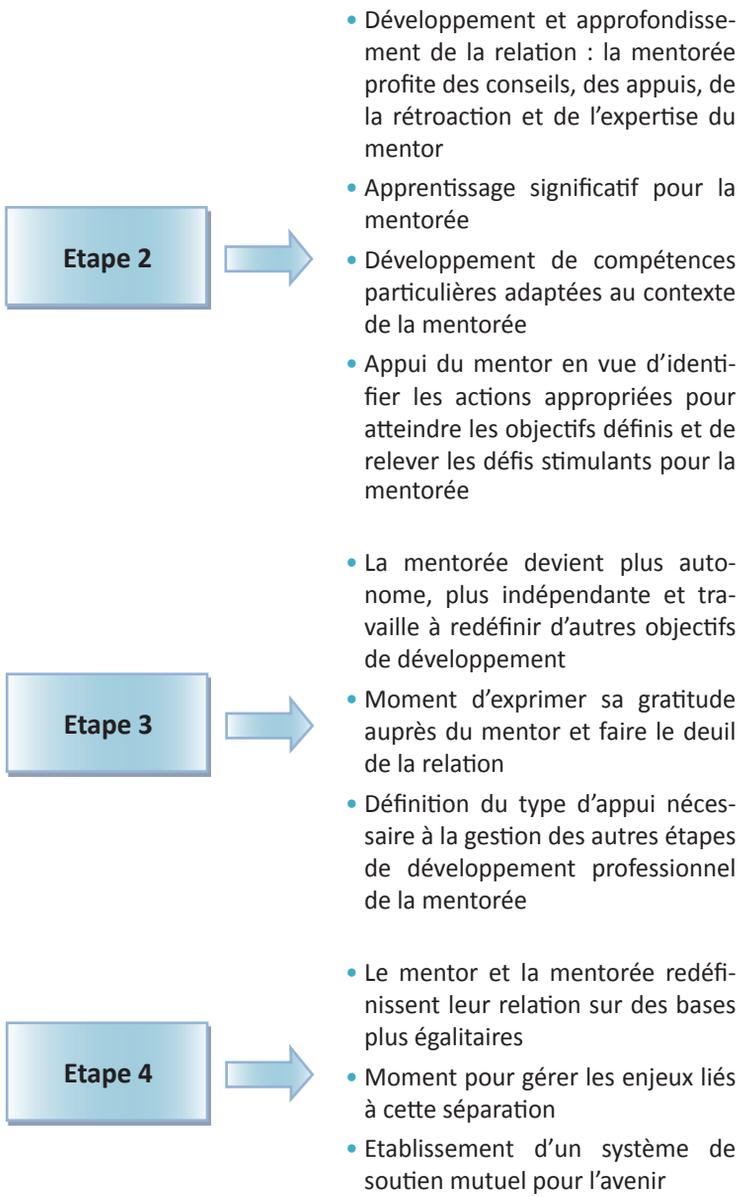
Le mentorat est une pratique qui s'appuie sur une relation de confiance et de respect entre deux personnes. Généralement elle suit 4 étapes :



A chaque étape correspond des objectifs et des besoins du mentor et de la mentorée.



15- Idem.



Etape 2

- Développement et approfondissement de la relation : la mentorée profite des conseils, des appuis, de la rétroaction et de l'expertise du mentor
- Apprentissage significatif pour la mentorée
- Développement de compétences particulières adaptées au contexte de la mentorée
- Appui du mentor en vue d'identifier les actions appropriées pour atteindre les objectifs définis et de relever les défis stimulants pour la mentorée

Etape 3

- La mentorée devient plus autonome, plus indépendante et travaille à redéfinir d'autres objectifs de développement
- Moment d'exprimer sa gratitude auprès du mentor et faire le deuil de la relation
- Définition du type d'appui nécessaire à la gestion des autres étapes de développement professionnel de la mentorée

Etape 4

- Le mentor et la mentorée redéfinissent leur relation sur des bases plus égalitaires
- Moment pour gérer les enjeux liés à cette séparation
- Etablissement d'un système de soutien mutuel pour l'avenir



Outil pour faire le suivi de la relation mentorale

	Pas du tout	Assez	Tout à fait	A améliorer
<p>Pour le mentor</p> <p>La mentorée que j'accompagne :</p> <ul style="list-style-type: none"> est toujours bien préparé à nos échanges est habituellement clair sur ses attentes et ses objectifs manifeste de l'ouverture à apprendre et de la disponibilité me demande régulièrement de la rétroaction réagit clairement aux conseils et suggestions que je lui donne reconnait les efforts à consentir pour favoriser son développement réagit positivement aux actions à entreprendre pour atteindre ses objectifs professionnels 				
<p>Pour la mentorée</p> <p>Le mentor qui m'accompagne :</p> <ul style="list-style-type: none"> prend le temps de m'aider à formuler clairement mes objectifs de développement est à l'écoute de mes difficultés et de mes réussites m'aide à mieux cibler mes objectifs de développement me facilite l'accès à de l'information utile et à des personnes pouvant m'offrir du soutien m'aide à réfléchir à mes expériences et aux leçons à tirer de mes difficultés me donne, en tout temps, une rétroaction précise et utile consacre du temps à faire le point sur le déroulement de notre relation. 				

C. DEROULEMENT DE LA RELATION MENTORALE¹⁶

Le déroulement de la relation doit évidemment être adapté aux objectifs poursuivis, aux besoins respectifs et aux caractéristiques personnelles du mentor et de la mentorée.

Généralement une relation mentorale se déroule en cinq périodes successives :

ANCRAGE

- Période de réflexion personnelle, préalable à la rencontre.
- Développement d'une attitude d'ouverture et de disponibilité.
- Mises au point sur différents thèmes : mon état d'esprit, mes préjugés, mon opinion sur notre relation, les sujets de discussion à aborder, l'apprentissage visé...

AMORCE

- Courte période en début de rencontre pour établir un climat relationnel positif et chaleureux.
- Ouverture à l'autre : écouter, questionner, être empathique, donner la rétroaction.
- Adaptation à ce qui se passe, « ici et maintenant ».

PLANIFICATION DU TRAVAIL

- Détermination ou confirmation des sujets à discuter, à partir des besoins décrits dans l'entente mutuelle, bilan des rencontres précédentes ou des urgences et des besoins du moment.

16- Idem.

TRAVAIL

- Discussions au cours desquelles différentes habiletés relationnelles sont utilisées (écoute, rétroaction, etc.).
- Attitudes visant à faciliter l'apprentissage et le développement.

CONCLUSION

- Courte période durant laquelle on définit les habiletés acquises, la satisfaction et les éléments à améliorer, s'il y a lieu.
- Définition des attentes et des sujets à aborder à la prochaine rencontre.
- Retour périodique à l'entente mutuelle.



Méthode des 5C (Pegg Mike)

Cette méthode pour mener à bien une relation mentorale est composée de cinq étapes: le challenge, les choix, les conséquences, la création de solution et enfin la conclusion. C'est à travers elle qu'un mentor guide un mentoré.

- **Le challenge** représente le ou les défi(s) au(x)quel(s) le/la mentoré(e) doit faire face.
- **Les choix** sont les options que le/la mentoré(e) va choisir pour faire face au(x) défi(s).
- **Les conséquences** : quelles sont les répercussions que le choix d'une option peut avoir ou le non choix d'une autre.
- **La création de solution** sont les nouvelles solutions que le mentor et le/la mentoré(e) trouveront suite à plusieurs échanges de leur part.
- **La conclusion** est l'étape finale, qui consiste à mettre en application ce que le/la mentoré(e) a appris avec son mentor et quelles actions ont été engagées.

D. PARAMETRES DE LA RELATION MENTORALE¹⁷

Certains paramètres sont essentiels à la réussite de la relation mentorale et sont interconnectés entre eux.

➤ **La confidentialité :**

La relation mentorale doit être privée : le parti politique qui appuie un programme formel de mentorat ne doit jamais s’immiscer dans l’intimité de la relation «mentor-mentorée».

Cette clause de confidentialité doit faire partie d’ententes précises entre le mentor et la mentorée au moment où débute leur relation.

➤ **Le volontariat :**

La relation mentorale doit se fonder sur un engagement libre et volontaire des deux partenaires. En aucun cas, le parti politique ne doit « forcer » les membres à faire partie d’un programme de mentorat.

➤ **L’engagement mutuel :**

Le succès de la relation mentorale dépend autant du mentor que de la mentorée. Comme la relation s’appuie sur la confiance et le respect mutuel, elle exige, de part et d’autre, un investissement affectif.

Voilà pourquoi il est nécessaire que les partenaires clarifient, au début de la relation, leurs attentes, leur rôle et leur contribution respective à l’atteinte des objectifs.

17- Idem/

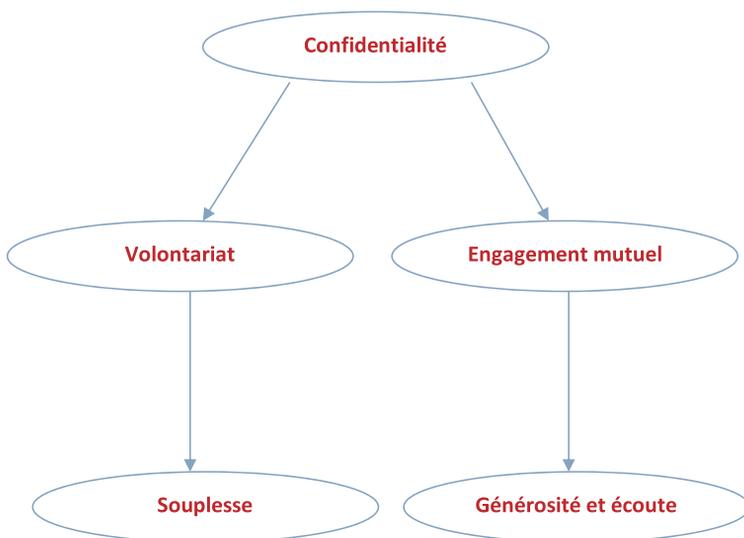
➤ **La souplesse :**

Le programme de mentorat doit être adapté aux attentes des mentorées et des mentors, afin que la relation s'appuie sur leurs acquis, leur style, leur rythme d'apprentissage et leurs objectifs respectifs.

➤ **La générosité et l'écoute :**

Le mentor doit être généreux de son temps, faire preuve d'écoute et avoir la volonté de partager son expérience. La mentorée doit, pour sa part, être attentive aux avis et aux conseils qui lui sont formulés. Elle doit également transmettre l'information nécessaire à son mentor, afin que ce dernier puisse l'appuyer dans la poursuite de ses objectifs.

Synthèse des paramètres de réussite d'une relation mentorale





Quelques techniques pour adopter une attitude optimale de mentor :

- Proposez des exercices pratiques et des expérimentations pour que la personne découvre par elle-même ce que vous cherchez à lui enseigner.
- Toujours laisser l'autre terminer sa phrase avant de poser des questions.
- Écoutez les réponses pour comprendre et non pour argumenter.
- Utilisez papier et crayon pour illustrer des idées.
- Favorisez des phrases telles que : « *Autrement dit* », « *Si je comprends bien* », « *Ce que tu veux dire, c'est...* » pour s'assurer de reformuler ce que la personne dit et l'amener plus loin dans sa réflexion.

E. ACTIVITES ET THEMATIQUES¹⁸

THEMATIQUE	OBJECTIF GENERAL	OBJECTIFS SPECIFIQUES
Empowerment	Encourager et assister une aspirante candidate ou une nouvelle élue dans sa démarche politique	<p>Aider les mentorées à se donner le pouvoir et les moyens d’agir pour atteindre leurs objectifs.</p> <p>Favoriser l’acquisition et le développement de connaissances et de compétences spécifiques au milieu politique chez les mentorées.</p> <p>Soutenir le développement de la confiance en soi de la mentorée, l’aider à préciser ses aspirations et à identifier ses valeurs et ses forces.</p>
Leadership	Accompagner et soutenir une élue dans l’exercice de sa fonction	<p>Agir sur le potentiel d’exercice du leadership d’une nouvelle élue (stratégies et choix politiques).</p> <p>Aider à intégrer les valeurs féminines en complémentarité avec les valeurs masculines et ainsi à modifier les façons d’exercer la politique dans un monde de pouvoir.</p>

18- La section qui suit est inspiré de : Martine Blanc et Christine Cuerrier, Le mentorat en politique auprès des femmes. Un mode d’accompagnement prometteur. Montréal, Les éditions du remue-ménage, 2007.

Réseautage	Faciliter le cheminement politique et démocratique des femmes qui s'engagent en politique	Initier l'aspirante candidate et les nouvelles élues aux vertus et aux bénéfices du réseautage et les habiliter à tisser leurs propres réseaux. Assurer un positionnement stratégique.
-------------------	---	---

Types de savoirs, savoir-faire et savoir-être à acquérir et/ou à consolider pour la mentorée

SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE
Connaissance du terrain politique : <ul style="list-style-type: none"> • assimilation de la culture d'un parti politique • découverte du langage codé d'un parti politique • familiarisation avec les rouages politiques • compréhension des jeux politiques 	Communication : <ul style="list-style-type: none"> • prendre la parole en public • accroître son assurance lors de ses prises de parole, aux séances du conseil et des comités, et lors d'activités de représentation politique • améliorer la préparation, le déroulement et la gestion des entrevues avec les médias 	Confiance en soi : <ul style="list-style-type: none"> • affirmation et cran • acquisition d'une plus grande crédibilité • acceptation de la reconnaissance publique de sa notoriété fondée sur son expertise politique • maintien de son estime de soi et de sa fierté, même sans victoire électorale
Apprentissage des règles du jeu électoral d'un parti politique : <ul style="list-style-type: none"> • règlements et statuts du parti • nuances entre l'officiel et l'officieux 	Réseautage : <ul style="list-style-type: none"> • développer le réflexe d'échanger des cartes de visite • créer un répertoire d'adresses 	Sens relationnel : <ul style="list-style-type: none"> • plus grande habileté dans sa façon d'aborder les gens

<p>Compréhension des administrations territoriales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fonctionnement des services municipaux, provinciaux et régionaux 	<p>Anticipation des écueils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • développer son habileté à voir venir les coups 	<p>Sensibilité aux valeurs d'égalité</p>
<p>Compréhension de l'organisation politique des différents échelons territoriaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fonctionnement et pouvoirs du conseil • élaboration et gestion politique du budget • lecture du jeu politique lors des séances du conseil 	<p>Argumentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • étayer son argumentation pour défendre ses dossiers • rallier ses collègues à sa position au regard d'un dossier • susciter le respect de la part des élus expérimentés par la qualité de ses arguments 	<p>Maintien de sa motivation dans la poursuite de son militantisme politique</p>
	<p>Prise de décision :</p> <ul style="list-style-type: none"> • obtenir les rapports et études nécessaires à la compréhension d'un dossier en vue de la prise de décision • apprendre à négocier avec les fonctionnaires 	<p>Prise de conscience de son pouvoir comme élue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • appropriation de son droit d'utiliser ce pouvoir et de ses limites • compréhension des relations entre le pouvoir politique et administratif

	<p>Résolution de problèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • être sensible aux visions différentes des problèmes • soupeser les divers arguments 	<p>Capacité de régler sans délai...</p> <ul style="list-style-type: none"> • un comportement indésirable de la part d'un collègue • une attitude comportant des remarques et un langage inappropriés envers une femme, jeune de surcroît
	<p>Stratégies politiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • apprendre à bâtir des alliances stratégiques • développer l'art du compromis • choisir ses batailles 	<p>Apprentissage du repli stratégique</p>
	<p>Influence sur la gouverne politique par une façon de voir et de penser différente</p>	<p>Respect de la confidentialité dans la relation mentorale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • partage de ses incertitudes au-delà de sa timidité • expression de sa vulnérabilité • confrontation de ses émotions et de ses intuitions



« Il est important pour implanter durablement le mentorat dans les partis politiques de sensibiliser les membres des bureaux de ces partis en leur démontrant l'intérêt à devenir mentor pour eux et pour leur parti, en valorisant notamment l'argument de la transmission aux jeunes qu'il faut accompagner dans leur carrière ». (Dirigeante d'un parti politique marocain)

F. MENTORAT EN LIGNE

Si rien ne remplace les rencontres physiques entre le mentor et la mentorée, certaines activités peuvent cependant se faire à distance avec des moyens électroniques (courriel, téléphone, visioconférence).

Les nombreuses applications de vidéoconférence, tels que Zoom, Meet, Teams ou encore WhatsApp, peuvent s'avérer très utiles et procurer un gain de temps précieux au mentor, qui peut se trouver avec un agenda surchargé, surtout en période électorale, mais aussi pour la mentorée, qui pourra plus facilement jongler entre vie personnelle, vie professionnelle et engagement politique.

IV. LA CLÔTURE DE LA RELATION MENTORALE

A. METTRE FIN A LA RELATION MENTORALE

A un certain moment de la mise en œuvre de la relation mentorale, la situation idéale impliquerait les éléments suivants :

- Le processus d'apprentissage et de développement de carrière politique atteint son plein potentiel.
- La mentorée devient plus autonome, plus indépendante et travaille à redéfinir d'autres objectifs de développement.
- Le mentor et la mentorée redéfinissent leur relation sur des bases plus égalitaires et établissent un système de soutien mutuel formel ou informel pour l'avenir.

Cela dit, en réalité, de multiples raisons peuvent conduire à ce qu'une relation de mentorat prenne inévitablement fin plus tôt que prévu :

- Une perte d'intérêt
- Des attentes non satisfaites
- La difficulté à trouver une connexion
- Des problèmes de comportement
- Un changement des circonstances de vie qui fait qu'une

partie ou une autre n'ait plus la possibilité de continuer la relation mentorale

Voici quelques conseils¹⁹ pour mettre fin à la relation mentorale :

Le Mentor	La Mentorée
<ul style="list-style-type: none"> • Donner un préavis suffisant. • Être clair sur la manière dont vous aimeriez continuer à collaborer après la fin du mentorat. • Reconnaître les aspects spécifiques de progrès que vous avez observé chez la mentorée pendant la période de mentorat. • Reconnaître explicitement les défis auxquels votre mentorée a été confronté et/ou a surmonté. • Aider la mentorée à se fixer des objectifs pour l'avenir. • Demander à la mentorée d'identifier le soutien et les ressources qui l'aideront à réaliser ces objectifs politiques à l'avenir. • Encouragez votre mentorée à poursuivre le chemin de sa vie en tant qu'apprenant à vie. 	<ul style="list-style-type: none"> • La meilleure façon de communiquer avec le mentor sur la fin du mentorat est de le dire au mentor en personne. • Prévoyez de passer cinq à dix minutes à la fin de votre prochaine session pour en parler. • Commencez par un énoncé simple et clair sur la façon dont vous voyez votre carrière et l'évolution de votre relation mentorale. • Expliquez comment votre situation a pu changer. Exprimez votre gratitude au mentor pour son temps et contribution à votre progression. • Faites savoir à votre mentor comment le mentorat vous a été bénéfique. • Demandez que la relation se poursuive de manière informelle si vous souhaitez maintenir la relation. • Rédigez une note de remerciement personnelle et envoyez-la à votre mentor dans les deux jours suivant votre dernière session.

19- Les conseils ont été adaptés à partir du guide : *Cultivating a Culture of Mentoring*, Duke University Graduate School.

B. AUTO-EVALUATION DE LA RELATION MENTORALE

1. Evaluation de l'atteinte des objectifs

Il est important pour la mentorée ainsi que pour le mentor de continuellement évaluer l'efficacité de la relation mentorale et la pertinence de l'apprentissage réalisé lors des sessions de mentorat.

L'objectif ici est de mettre en place un processus de suivi qui permet de corriger les imperfections et rediriger la relation mentorale vers la bonne direction, c'est-à-dire celle qui mène vers l'atteinte des objectifs préalablement définis (voir partie II).

Il existe certains critères sur lesquels le mentor et la mentorée peuvent baser l'auto-évaluation :

- La **pertinence** des échanges ;
- Le **fonctionnement** et le déroulement des sessions ;
- Les **effets** et répercussions sur les plans personnel et professionnel ;
- L'**efficience** ;
- **Satisfaction** du mentor et de la mentorée.



Évaluer régulièrement la relation de mentorat aidera les deux parties à rester concentrées, efficaces et productives. Que vous soyez mentor ou mentorée, voici une grille qui pourra vous aider à discuter de votre retour sur expérience.

Les aspects de notre relation mentorale qui fonctionnent le mieux sont ...

Notre relation pourrait s'améliorer si ...

J'ai besoin de plus de ...

J'ai besoin de moins de ...

Trois choses qui m'ont été très utiles sont ...

Trois choses qui m'ont été le moins utiles sont

La qualité et la fréquence de nos séances et communications sont...

Mon évaluation globale de notre relation est

2. Capitalisation de l'expérience

Reconnaître le progrès accompli vers un objectif qui nous tient à cœur contribue grandement à maintenir l'engagement et la motivation de chacun. Alors que chaque relation mentorale est singulière, reconnaître et célébrer les victoires ensemble donne l'opportunité au mentor et à la mentorée de susciter de la motivation pour accomplir plus.

Pour le mentor comme pour la mentorée, voici quelques questions à considérer :

- Comment pouvez-vous mettre en pratique ce que vous avez appris dans vos relations avec d'autres jeunes femmes qui découvrent l'action partisane ou l'engagement politique ?

- Que pourriez-vous faire pour mentorer les autres dans votre parti ou section locale ?
- Que pouvez-vous faire pour contribuer à l'avancement des femmes en politique ?

C. EVALUATION DU PROGRAMME DE MENTORAT

Comme il a été précédemment démontré, le mentorat peut avoir des effets positifs sur les mentorées, les mentors et pour les partis politiques :

- Les mentorées connaissent une progression dans leur carrière politique et une confiance accrue dans la vie électorale.
- Les mentors font l'expérience de la satisfaction personnelle, de la gratification et du réseautage.
- Les partis politiques voient une émergence de nouvelles potentialités et personnalités féminines ainsi qu'une socialisation améliorée parmi ses membres.

Évaluer le programme de mentorat mis en place vous permet de déterminer son effectivité et son efficacité.

1. Définir la finalité de l'évaluation du programme

En règle générale, il existe deux types d'évaluation :

Évaluation Formative

L'**évaluation formative**²⁰ a pour fonction de favoriser la progression des apprentissages et de renseigner l'étudiant et l'enseignant sur les acquis ou les éléments à améliorer. Elle vise des apprentissages précis et relève d'une ou de plusieurs interventions de nature pédagogique

Évaluation Sommative

L'**évaluation sommative** a pour fonction l'attestation ou la reconnaissance des apprentissages. Elle survient au terme d'un processus d'enseignement et sert à sanctionner ou à certifier le degré de maîtrise des apprentissages des étudiants.

Si le programme de mentorat en est à ses débuts, il serait pertinent de se concentrer sur les informations d'évaluation **formative**, qui aidera à revoir les objectifs et résultats attendus du programme avant d'entreprendre une évaluation sommative. Si le programme est en place depuis un certain temps, il est temps de réaliser une évaluation **sommative**.

Quel que soit le type d'évaluation sur lequel vous vous concentrez, il est important de collecter, en premier lieu, des données descriptives.

20- Définitions issues de : <https://www.enseigner.ulaval.ca/ressources-pedagogiques/l-evaluation-formative-et-sommative>.

Caractéristiques des mentors / mentorées	Caractéristiques du binôme mentor-mentorée
<ul style="list-style-type: none"> • Genre / Profession ... • Nombre d'années d'adhésion • Engagement au sein du parti: ex. membre de la section locale X ; membre du bureau politique... • Expériences antérieures de mentorat 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les deux membres ont-ils été mis en binôme - volontairement, par domaine technique, par âge, au hasard, etc. ? • Les deux membres sont-ils du même genre, de la même région, etc. ? • Les deux membres ont-ils des compétences techniques similaires ? • Y avait-il une amitié avant cette relation formelle de mentorat ?

Les résultats attendus du programme de mentorat diffèrent d'un programme à l'autre, selon ce qui intéresse le parti politique et ses membres. Ceci dit, nous distinguerons globalement entre 3 catégories²¹ :

1. Résultats articulés autour du processus du programme de mentorat

Les résultats devraient inclure au moins des appréciations sur la qualité du programme de mentorat.

21- Elles sont issues de: "Evaluating a Mentoring Program Guide", National Center for Women & Information Technology 2011.

2. Résultats articulés autour des expériences des participants et de leur perception

Les résultats devraient inclure certaines mesures des perceptions des participants sur les changements résultant du programme de mentorat.

3. Résultats articulés sur le plan organisationnel du parti

Dans l'idéal, les résultats devraient également inclure des mesures résultats à long terme. Ce type de données objectives peut être d'une grande valeur pour justifier la continuité du programme de mentorat.

2. Collecter et analyser les données

Une fois que les questions d'évaluation ont été identifiées, la méthodologie d'évaluation peut être définie. En général, une combinaison d'enquêtes anonymes et d'entretiens en personne menés par une partie neutre fournira les données nécessaires sur les perceptions et les expériences.

Pour obtenir une image précise des résultats réels du programme de mentorat, il sera important de continuer à recueillir des données auprès des binômes dont les relations mentoriales ont été moins fructueuses ou qui ont simplement abandonné le programme, ainsi que de ceux dont les relations réussissent.



Matrice de la méthodologie d'évaluation

Utilisez les étapes suivantes pour déterminer les méthodes d'évaluation appropriées (exemples inclus ci-dessous) :

- Listez vos objectifs pour le programme de mentorat dans la 1ère colonne.
- Dans la deuxième colonne, déterminez les indicateurs de résultat que vous utiliserez pour mesurer ces objectifs. Assurez-vous d'inclure différents types de résultats (voir 4.3.1)
- Dans la troisième colonne, indiquez s'il s'agit de résultats à long terme, à moyen terme ou à court terme.
- Dans la 4e colonne, indiquez comment vous collecterez les données pour mesurer ce résultat (par exemple, enquête, entrevue, résultats des dernières élections communales, composition des secrétariats des sections locales, etc.)

Exemple :

Objectif	Résultats attendus	Échéance	Méthode
Mise en place d'un programme de mentorat élargi et efficace	<ul style="list-style-type: none"> . Deux membres (femmes) de chacune des 8 sections locales des jeunes sont mis en binôme avec un mentor . Les binômes tiendront des sessions mensuelles (physique ou en ligne) 	Court terme	Fiches de renseignement des sessions remplies par les mentorées

Augmenter le nombre de femmes élues au niveau communal et des régions	. La parité est atteinte au sein des conseils communaux et de région dans au moins X communes lors des élections de 2021	Moyen terme	Liste des candidatures aux élections Résultats électoraux
Soutenir le développement de la confiance en soi des femmes membres du parti		Moyen et long terme	



Questionnaire

Si, lors de l'évaluation du programme mentorat, le choix se porte sur la conduite d'une enquête auprès des binômes participants, voici ci-après quelques exemples de questions à **inclure**²².

22- Questions adaptées à partir du guide d'évaluation des programmes de mentorat, National Center for Women& Information Technology, 2011.

Exemple 1 :

Suite à ma participation au programme mentorat,					
1 = note inférieure / 5 = note supérieure					
Je suis plus confiante vis-à-vis de mon engagement au sein du parti	1	2	3	4	5
Je sens que mon réseau politique est plus important	1	2	3	4	5
Je sens que mes connaissances de l'environnement électoral au Maroc sont plus solides	1	2	3	4	5
Je sens que mes aptitudes actuelles peuvent me mener vers mon objectif de carrière politique	1	2	3	4	5

Exemple 2 :

Comment évaluez-vous...				
L'apport du programme de mentorat pour vous	Faible	Moyen	Bon	Excellent
L'apport du programme de mentorat pour votre binôme	Faible	Moyen	Bon	Excellent
La pertinence du programme	Faible	Moyen	Bon	Excellent
La qualité du programme	Faible	Moyen	Bon	Excellent

3. Utiliser les résultats de l'évaluation

A la question « que faire des résultats de l'évaluation du programme de mentorat ? », **il existe plusieurs réponses :**

- Améliorer le programme mentorat, le soutenir ou l'élargir.

- Juger des avantages du mentorat pour les mentors et mentorées.
- Documenter et faire connaître les réalisations du programme : sensibilisation et communication autour de l'importance du mentorat pour encourager plus de femmes en politique.
- Les résultats prouvent l'engagement du parti envers la cause et le soutien accordé à ses membres dans le développement de leur carrière politique.

.....

CONCLUSION

Ce guide pratique de mentorat pour les partis politiques a proposé aux dirigeants et membres de ces derniers une méthodologie pour implémenter durablement le mentorat au sein de leurs structures.

La relation mentorale au sein d'un parti politique va faire appel à un certain nombre de principes à respecter et de techniques à mettre en place, gages de réussite de la relation à la fois pour le mentor, la mentorée et le parti politique, qui sont répertoriées dans ce guide à travers trois phases successives et complémentaires :

- ❖ **Une phase de préparation de la relation mentorale** au sein de laquelle des objectifs et des modalités d'échanges sont définis entre le mentor et la mentorée, ainsi qu'une délimitation temporelle de la future relation.
- ❖ **Une phase de déroulement de la relation mentorale** qui va s'adapter aux objectifs poursuivis, aux besoins respectifs et aux caractéristiques personnelles du mentor et de la mentorée mais aussi dans une moindre mesure au fonctionnement interne du parti politique.
- ❖ **Une phase de clôture de la relation mentorale** qui doit permettre une autoévaluation par les deux parties de

l'efficacité et de la pertinence des sessions de mentorat écoulees dans le but de capitaliser l'expérience vécue.

La promotion du mentorat au sein de la vie politique marocaine, auquel ce guide entend contribuer, répond à l'exigence d'une plus grande représentation des femmes au sein des partis et des institutions électives du pays. Ce que Martine Blanc et Christine Cuerrier, qui ont beaucoup œuvré au Canada pour le développement de cette pratique auprès des femmes politiques, résume en ces termes²³ :

« L'enjeu est toujours le même, c'est-à-dire l'engagement politique de femmes en nombre suffisant pour remédier au déficit démocratique résultant de leur sous-représentation dans les différentes instances. Cet enjeu pose des défis aux partis politiques qui peuvent explorer la piste du mentorat, tant auprès des femmes qui souhaitent s'engager qu'auprès de celles et de ceux qui y oeuvrent déjà ».

23- Martine Blanc et Christine Cuerrier, Le mentorat en politique auprès des femmes. Un mode d'accompagnement prometteur. Montréal, Les éditions du remue-ménage, 2007, page 120.

RESSOURCES WEB POUR APPROFONDIR

▪ **Sites de références sur le mentorat :**

- En France : www.lementorat.fr
- Au Québec : mentoratquebec.org

▪ **Guide de bonnes pratiques et leçons apprises pour accroître la participation politique des femmes grâce aux programmes de formation du National Democratic Institute (NDI) (fr.) :**

- <https://www.ndi.org/dcc-training-manual>

▪ **Des processus électoraux inclusifs : Un guide pour les organes de gestion des élections sur la promotion de l'égalité des sexes et la participation des femmes (ONU Femmes) (En.) :**

- <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/7/inclusive-electoral-processes>

▪ **Guide pour le développement d'un programme de tutorat sur l'accès des femmes à la justice pour des raisons juridiques professionnelles (En.) :**

- <https://rm.coe.int/guide-for-developing-a-mentoring-programme-on-women-s-access-to-justic/16809c8291>

▪ **Carte « Les femmes en politique : 2020 » ONU Femmes (Fr.) :**

➤ <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/03/women-in-politics-map-2020>

▪ « Le recul démocratique et le retour de bâton contre les droits des femmes : Comprendre les défis actuels de la politique féministe », ONU Femmes (En.) :

➤ <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/06/discussion-paper-democratic-backsliding-and-the-backlash-against-womens-rights>

▪ **Leadership et participation politique des femmes handicapées, ONU Femmes (En.) :**

➤ <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/12/brief-leadership-and-political-participation-of-women-with-disabilities>

BIBLIOGRAPHIE

- Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité, « Guide de mentorat pour l'avancement des entraîneurs. Des pratiques efficaces de mentorat pour la mentor », 2017.
- Programme de formation en ligne de l'ADMQ, Guide du mentorat, Association des directeurs municipaux du Québec, 2013.
- Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 2003.
- Guide méthodologique de mise en place d'un projet de mentorat d'intégration, WIKIM, 2010.
- Martine Blanc et Christine Cuerrier, Le mentorat en politique auprès des femmes. Un mode d'accompagnement prometteur. Montréal, Les éditions du remue-ménage, 2007.
- Guide pour les mentors et mentore s: Qu'est-ce que le mentorat, Programme de mentorat s'adressant aux diplômés en administration de la santé de l'Université de Montréal, ADASUM/ESPUM, 2015.
- Houde Renée (2008), « Le mentorat aujourd'hui : des racines et des ailes », thématique du numéro : L'accompagnement : Coaching, mentorat, parrainage, in Revue Lumen Vitae, revue internationale de catéchèse et de pastorale publiée en Belgique, Volume LXIII, no 2, p.129-146.
- Mitrano-Méda, S. & Véran, L. (2014). Une modélisation du processus de mentorat entrepreneurial et sa mise en application. Management international / International Management / Gestión Internacional, 18 (4), 68–79.

- Guide d'évaluation d'un Programme de mentorat, National Center for Women & Information Technology, 2011.
- LPRH, « Projet Mentoring des femmes en politique», Fondation Konrad Adenauer, « Engageons-nous ! Pour plus de femmes en politique au Maroc et au Bénin », 2019.
- C. Cuerrier, Le mentorat: lexique et répertoire de base, Québec : Éditions Fondation de l'entrepreneurship, 2002.
- Pegg, Mike, " The art of mentoring", Management books 2000 Ltd.2003

La **Konrad-Adenauer-Stiftung** (KAS) est une fondation politique allemande active dans plus de 100 pays à travers le monde. Elle porte le nom du premier chancelier fédéral de la **République fédérale d'Allemagne**. Les principes de Konrad Adenauer constituent les lignes directrices, le devoir et la mission de la fondation. La **KAS** complète la politique étrangère du gouvernement fédéral et la coopération au développement dans le but de la consolidation de la sécurité et de la paix.

Au Maroc, les **domaines d'intervention** de la KAS sont liés à la promotion de la démocratie, la justice et la solidarité. A travers divers partenariats, la fondation travaille sur l'accompagnement des jeunes et des femmes, des institutions étatiques et non étatiques, des acteurs politique et de la société civile pour mieux définir leurs actions de sorte qu'elles apportent davantage d'impact et contribuent aux changements durables.

Dans ce sens, le projet cofinancé par l'Union européenne (UE) « **Engageons-nous ! Pour plus de femmes en politique au Maroc et au Bénin** », lancé en Mars 2018, vise à l'inclusion de la femme dans la sphère politique et son positionnement au sein des instances des partis politiques marocains et béninois. Ayant une approche multipartite, ce projet vise à développer l'influence des femmes et leur participation à la prise de décision au Maroc et au Bénin.



Bureau de coordination du projet :

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

N. 24 Angle Av. Abdelkrim Benjelloun et Rue Mly. Yaacoub

B.P. 559 Hassan-Rabat • 10010 Rabat • Maroc

Tél. : +212 (0) 537 76 12 32 • Fax : +212 (0) 537 76 12 35

Email Manager de Projet : badria.zeino-mahmalat@kas.de

www.kas.de/marokko