

Le mentoring en politique – Evaluation du projet pilote «de femme à femme»

Résumé succinct du rapport final



Sur mandat de la Commission fédérale pour les questions féminines (CFQF) et du
Conseil suisse des activités de jeunesse (CSAJ)

Auteures: Daniela Gloor et Hanna Meier (Social Insight)
Résumé succinct: Franziska Lombardi

Berne, mars 2006

Impressum

Editrices

Commission fédérale pour les questions féminines (CFQF)

Schwarztorstrasse 51, 3003 Berne

Tél. 031 322 92 75 / fax 031 322 92 81

ekf@ebg.admin.ch / www.comfem.ch

Conseil suisse des activités de jeunesse (CSAJ)

Gerechtigkeitsgasse 12, 3011 Berne

Tél. 031 326 29 29 / fax 031 326 29 30

info@csaj.ch / www.csaj.ch

Traduction de l'allemand

Francine Matthey

Rapport intégral

Le rapport intégral (en allemand, 88 p.) est accessible au format PDF sur les sites

<http://www.comfem.ch> > publications ; <http://www.csaj.ch> > projets > mentoring

Résumé succinct

Le résumé succinct en langue française, allemande ou italienne est accessible au format PDF sur les sites

<http://www.comfem.ch> > publications ; <http://www.csaj.ch> > projets > mentoring

Photo

Margareta Sommer / DR

Autre publication concernant le programme de mentoring «de femme à femme»:

Revue «Questions au féminin» n° 2.2005, thème principal:

Le mentoring en politique

Contenu: Introduction: Le mentoring en politique et dans le projet «de femme à femme»; interviews et portraits de mentees et mentas ayant participé au projet «de femme à femme»; présentation du programme de mentoring autrichien «genderize!»

Commander la revue (gratuite) à:

Commission fédérale pour les questions féminines

Schwarztorstrasse 51, 3003 Berne

Téléphone +41 031 322 92 75 / fax +41 031 322 92 81 / ekf@ebg.admin.ch

Sommaire

1.	Le projet de mentoring «de femme à femme» _____	3
	Bases _____	3
	Participant.es aux cinq cycles _____	5
	Evaluation _____	5
2.	Programme de mentoring et mise à profit (output) _____	7
	Sensibilisation au programme et constitution des duos (matching) _____	7
	Activités des mentees et des mentas _____	8
	Expériences faites par les mentees et les mentas pendant l'année de mentoring _____	9
	Contacts entre mentee et menta _____	11
	Satisfaction générale des participant.es _____	12
3.	Impact du mentoring (outcome) _____	13
	Mentees: estimation de l'impact du mentoring après la fin du cycle _____	13
	Expériences pénibles faites par les mentees pendant l'année de mentoring _____	15
	Un an après l'achèvement du programme: conséquences dans les domaines d'activité des mentees _____	15
	Un an après l'achèvement du programme: répercussions sur la participation politique des mentees _____	16
	Un an après l'achèvement du programme: répercussions positives sur le parcours politique et personnel des mentees _____	17
	Conséquences pour les mentas _____	19
	Conditions propices à un impact positif (outcome) _____	19
	Avantages pour les organisations qui emploient les mentees _____	20
	Faire de nouveau office de menta ou passer du rôle de mentee à celui de menta _____	20
	Information de l'entourage et sensibilisation de l'opinion publique quant au programme de mentoring _____	21
	Le programme «de femme à femme» en tant qu'incitation à élaborer d'autres projets de mentoring _____	21
4.	Le projet de mentoring selon le point de vue des institutions et organisations _____	21
5.	Conclusions _____	23
	Points forts du programme _____	23
	Difficultés vécues par les participant.es _____	24
	Reconduction du projet «de femme à femme» _____	24
	Recommandations concernant l'élaboration d'un programme de mentoring _____	24

Sommaire des tableaux

Tableau 1	Participant·es aux cinq cycles de mentoring et calendrier	6
Tableau 2	Activités des duos pendant l'année de mentoring	8
Tableau 3.1.	Expériences faites par les mentees pendant l'année de mentoring A	9
Tableau 3.2.	Expériences faites par les mentees pendant l'année de mentoring B	10
Tableau 3.3.	Expériences faites par les mentees pendant l'année de mentoring C	10
Tableau 4	Nombre de rencontres entre mentee et menta	11
Tableau 5	Satisfaction globale à l'égard du projet de mentoring	13
Tableau 6.1.	Modifications constatées par les mentees immédiatement après la fin du programme A	14
Tableau 6.2.	Modifications constatées par les mentees immédiatement après la fin du programme B	14
Tableau 6.3.	Modifications constatées par les mentees immédiatement après la fin du programme C	15
Tableau 7	Activités dans le cadre desquelles le mentoring a eu des effets positifs	16
Tableau 8	Domaines politiques dans lesquels les mentees participent davantage	17
Tableau 9	Répercussions sur le parcours et la carrière des mentees	18
Tableau 10	Devenir ou être une nouvelle fois menta	20
Tableau 11	Enquête auprès d'organisations : évaluation des objectifs du projet et des revendications liées au mentoring	22

1. Le projet de mentoring «de femme à femme»

Bases

L'objectif des responsables du projet de mentoring «de femme à femme» était d'apporter un soutien à de jeunes femmes engagées dans la vie publique en Suisse, au sein d'organisations ou d'associations de jeunesse. Pendant cinq cycles d'une année, de début 2000 à début 2006, des femmes expérimentées actives dans des partis, des associations et dans l'administration se sont mises à leur disposition en qualité de mentes. Aux activités en duo s'ajoutaient les échanges entre mentees et les séminaires de formation continue, qui constituaient une partie importante du programme. A long terme, le projet doit contribuer à l'augmentation du nombre de femmes actives sur la scène politique ainsi que dans les partis, les associations et les organisations non gouvernementales.

Historique et objectifs

A la fin de l'année 1998, le Conseil suisse des activités de jeunesse (CSAJ)¹ a donné le coup d'envoi au programme de mentoring «de femme à femme», dans le but de promouvoir de jeunes femmes engagées dans la vie publique. Il comportait en tout cinq cycles. Le premier a débuté en janvier 2000, le cinquième s'est achevé au début de 2006. Dès le deuxième cycle, la Commission fédérale pour les questions féminines (CFQF)² a rejoint le CSAJ au sein de l'organisme responsable. La direction du projet incombait au CSAJ, qui assumait les tâches suivantes: recrutement des participantes, conduite des entretiens de candidature et constitution des duos (matching), encadrement et coordination des participantes, collecte de fonds et organisation du programme d'accompagnement. Le développement du concept, la planification, la réalisation et la sensibilisation de l'opinion publique se sont effectués en étroite collaboration avec la CFQF. Cette dernière a en outre porté un intérêt particulier à l'évaluation scientifique.

Le CSAJ a constaté que les jeunes femmes sont sous-représentées sur la scène politique de même qu'aux postes à responsabilités dans les associations de jeunesse. Aussi a-t-il voulu offrir à de jeunes femmes la possibilité de réunir les qualifications requises pour pouvoir exercer une activité soit politique, soit au sein d'une association ou organisation à titre bénévole, et de surmonter leurs inhibitions. Il souhaitait également susciter et développer chez elles l'envie de participer activement à la vie politique.

En termes concrets, il s'agissait de soutenir ces personnes, de faciliter leur accès au monde politique puis de les aider à y faire leur chemin. Il fallait donc leur permettre d'acquérir, dans le cadre d'une relation one-to-one, les techniques et les compétences nécessaires et les motiver et sensibiliser aux tâches qui les attendent. Globalement et à long terme, les objectifs sont les suivants: égalité des chances pour la relève féminine

¹ Le Conseil suisse des activités de jeunesse (CSAJ) regroupe plus de 80 associations de jeunesse auxquelles adhèrent plus d'un demi-million de jeunes. Sections «jeunes» des partis, syndicats et associations professionnelles de jeunes, organisations confessionnelles ou politiques pour la paix, associations d'écoliers-ères et d'étudiant-e-s, mouvement scout, associations pour l'environnement, organisations d'échanges de jeunes, associations faîtières de jeunesse régionales et cantonales, centres de jeunesse et autres organisations et institutions en faveur de la jeunesse y sont représentés. www.csaj.ch

² La Commission fédérale pour les questions féminines (CFQF) est une commission extraparlamentaire instituée par le Conseil fédéral. Elle analyse la condition des femmes en Suisse et travaille en faveur de l'égalité des sexes. www.comfem.ch

dans les organisations, participation politique accrue des femmes et promotion de leurs réseaux de contacts, représentation élargie, voire paritaire, des femmes dans les instances de décision politiques.

Programme

Le mentoring pratiqué dans le programme «de femme à femme» est de type externe. Par conséquent, il s'exerce indépendamment de l'appartenance à un parti ou une association quelconque et implique des jeunes femmes – les mentees – dont les terrains d'action et les expériences diffèrent, et des professionnelles chevronnées – les mentas -, actives dans divers partis ou associations ou encore dans l'administration. Les mentees sont âgées de 16 à 35 ans au maximum et seules des femmes sont recrutées en qualité de mentors. Le programme est réalisable à l'échelon national et les participantes proviennent de toutes les régions linguistiques.

Pendant un an, la menta permet à sa «protégée» de se faire une idée concrète des tâches inhérentes à la sphère politique ou à une association. Elle lui transmet son expérience et son savoir, lui procure des contacts, examine avec elle comment aborder les problèmes politiques qui la préoccupent, les solutions envisageables et lui prodigue conseils et soutien. Dans le cadre de cette relation à deux, la mentee est encouragée à exploiter ses capacités, à apprendre de nouvelles techniques, à se connecter à un réseau de contacts et à planifier son parcours sur les plans politique, professionnel et privé.

A ces contacts en duo s'ajoutent les échanges d'idées et d'expériences entre mentees de même qu'un programme d'accompagnement: chaque cycle s'ouvre par une manifestation rassemblant toutes les participantes. Les duos se rencontrent pour la première fois et reçoivent des suggestions quant au contenu et à l'organisation de l'année de mentoring. Peu avant la moitié du parcours, les mentees sont convoquées pour dresser un bilan intermédiaire. Elles discutent à cette occasion des expériences vécues jusque-là et font le point. Au bout de douze mois, l'année de mentoring s'achève officiellement par une réunion générale. Ces trois rassemblements constituent la partie obligatoire du programme. Une formation continue sur des thèmes variés est proposée à titre complémentaire et facultatif aux mentees. Elle leur permet de se faire une idée des activités au sein d'offices fédéraux, de commissions et d'institutions internationales (Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Commission fédérale pour les questions féminines, Chancellerie fédérale, ONU, Conseil de l'Europe). Cette formation comporte des visites guidées, ateliers, tables rondes avec des femmes spécialistes du monde politique et de l'administration, débats entre mentees et, si possible, un entretien avec une conseillère fédérale en fonction. Le thème de l'égalité dans le contexte national et international y occupe une place importante.

Ressources

La participation est gratuite pour les mentees, et les mentas ne sont pas rémunérées. Chaque participante assume ses frais de déplacement liés aux rencontres et au programme d'accompagnement. L'organisme responsable et divers sponsors financent les cinq cycles. Le coût total de la planification, de la réalisation et du suivi s'élève à quelque 80'000 francs par an. Ce montant comprend les frais d'impression, l'organisation et la réalisation des rencontres, les frais de personnel et d'infrastructure du CSAJ ainsi que les honoraires des personnes chargées de l'évaluation scientifique. Les frais de personnel et

d'infrastructure du secrétariat de la Commission fédérale pour les questions féminines ne sont pas inclus.

Le projet de mentoring «de femme à femme» – centré sur la formation, la participation ainsi que la préparation à la relève – a été spécifiquement conçu pour le domaine de la politique. Il s'agit de la première et unique offre du genre en Suisse, donc d'un concept nouveau en matière de mentoring, une pratique actuellement en plein essor dans notre pays également.³ Son caractère novateur lui a valu en 2003 le prix «Young active citizens» décerné par le Conseil de l'Europe.

Participant·es aux cinq cycles

260 mentees et mentas d'appartenances politiques diverses et provenant de toutes les régions linguistiques du pays ont participé aux cinq cycles.

Le premier cycle a débuté en 2000 avec 34 duos. Les organisatrices ont limité à 22 à 25 duos la participation aux cycles suivants, afin de pouvoir garantir un encadrement approprié. Au total, 260 mentees et mentas ont pris part aux cinq cycles.

Les participant·es venaient des différentes régions linguistiques de la Suisse (tableau 1). La volonté de réunir des jeunes femmes ainsi que des politiciennes chevronnées venant de toutes les régions géographiques et linguistiques du pays a donc été largement concrétisée. Les Suissesses alémaniques étaient légèrement surreprésentées.

Les politiciennes confirmées – les mentas – exerçaient leur activité dans des milieux variés, notamment au sein du Parlement, de partis ou d'associations ou à un niveau très influent de la politique cantonale ou communale. Les positions politiques étaient largement représentées, les camps politiques de façon à peu près équilibrée: membres du PDC, du PRD, des Verts, du PS et de l'UDC. Il en était de même des régions linguistiques. En revanche, le profil socio-économique des mentees était peu différencié: elles comptaient une nette majorité d'étudiantes et de gymnasiennes et peu de femmes non-universitaires ou ayant accompli un apprentissage.

Evaluation

Les mentees et les mentas ayant participé aux deuxième et troisième cycles ont fait l'objet d'une enquête par écrit, parfois orale. En outre, une enquête par écrit a été effectuée auprès d'organisations proches du CSAJ.

A partir du deuxième cycle, le programme de mentoring a été soumis à une analyse scientifique, confiée au Bureau de recherche et de conseil Social Insight à Zurich. Le mandat comportait deux tâches: premièrement, mettre pendant la durée du programme les résultats et les feedbacks à la disposition de l'organisme responsable, qui s'en servait pour développer et optimiser de façon continue le projet (évaluation formative). Deuxièmement, procéder à une évaluation sommative destinée à fournir des renseignements sur les résultats (output) et l'impact (outcome) du programme. Seuls les résultats de cette dernière sont présentés dans le présent rapport. Ils sont fondés sur des

³ Les programmes de mentoring réalisés jusqu'à présent en Suisse l'ont été surtout dans les milieux économiques et scientifiques.

documents écrits, ainsi que sur les résultats d'une enquête réalisée auprès de toutes les participantes à la fin de l'année de mentoring et d'une enquête de suivi qui concernait les mentees exclusivement, effectuée un an plus tard. Les deuxième et troisième cycles ont été analysés en détail, tout d'abord au moyen de méthodes quantitatives puis sous l'angle qualitatif après avoir effectué des sondages complémentaires (23 interviews). Une enquête par écrit a en outre eu lieu auprès d'associations et d'organisations liées de près ou de loin au CSAJ.

Tableau 1 Participantes aux cinq cycles de mentoring et calendrier

	Cycle 1 (1/00–1/01)	Cycle 2 (6/01–5/02)	Cycle 3 (1/03–1/04)	Cycle 4 (1/04–1/05)	Cycle 5 (1/05–1/06)	Total
Mentees						
Total	36*	23	22	25	25	131
Suisse aléman.	29	17	17	20	21	104
Romandie	7	5	4	5	3	24
Tessin	-	1	1	-	1	3
Mentas						
Total	34*	23	22	25	25	129
Suisse aléman.	26	18	18	20	22	104
Romandie	8	3	3	5	3	22
Tessin	-	2	1	-	-	3
Total	70	46	44	50	50	260

* Vu la forte demande, deux mentas ont encadré chacune deux mentees.

2. Programme de mentoring et mise à profit (output)

Sensibilisation au programme et constitution des duos (matching)

Les contacts directs ou les canaux informels constituent un moyen efficace pour faire connaître le programme et recruter les participantes. La majorité des mentees et des mentas sont satisfaites de la façon dont les duos ont été constitués.

L'évaluation montre que, outre le recrutement de type formel, les contacts directs ou les canaux informels avant tout sont un moyen efficace pour faire connaître le programme et inviter à y participer. Presque la moitié des candidates mentees avaient été informées du programme et incitées personnellement à s'inscrire. Du côté des mentas, les contacts individuels se sont avérés encore plus efficaces: plus de la moitié d'entre elles ont été sollicitées avec succès de cette manière. Par conséquent, le bouche-à-oreille pratiqué par les anciennes a commencé à déployer ses effets déjà après la réalisation du premier cycle.

La constitution des duos de mentoring, ou matching, est une tâche cruciale et exigeante. Il s'agit de former – après avoir sélectionné les candidates – des paires dont les deux éléments vont nouer une relation et collaborer pendant un an. D'après les résultats de l'évaluation, les mentees et les mentas se sont déclarées très satisfaites du matching. La direction du projet a parfaitement réussi, dans la plupart des cas, à constituer des duos qui «fonctionnaient» bien. Relevons que leur satisfaction s'est prolongée au-delà de la durée du projet, voire a augmenté quelque peu. 66 pour cent des mentees et 53 pour cent des mentas se sont dites «très satisfaites», après la première rencontre, de la partenaire que leur avait attribuée la coordination du projet. Au terme de l'année de mentoring, trois participantes sur quatre étaient «très satisfaites» du matching (mentees: 75 %; mentas: 71 %). La proportion des pas tellement satisfaites et des insatisfaites atteignait, au début du projet et un an plus tard, 13 pour cent au maximum. Le degré de satisfaction moyen à l'égard du matching était élevé puisqu'il se situait entre 8 et 9 sur une échelle de 10.

Outre la «chimie personnelle», qui doit bien fonctionner et qu'il est difficile d'évaluer a priori, les critères suivants surtout ont pesé lors de la constitution des duos: compréhension sur le plan linguistique, proximité relative des lieux de domicile et de travail, intérêts et domaines d'activité assez semblables.

«Je voyais le mentoring comme une super occasion d'apprendre à connaître un domaine d'ordinaire guère accessible. Comme une occasion, plutôt rare, de se faire sur le terrain une première idée de la politique par le biais d'une personne. Chez mes parents, on ne parlait pas de politique. Le mentoring ouvre de nouveaux horizons, permet de faire des découvertes, de grandir sur le plan personnel, d'être placée devant des défis.»
(mentee)⁴

«La mentee doit faire preuve d'ouverture et de souplesse. Elle doit savoir s'adapter lorsqu'on lui refuse un rendez-vous et ne pas se laisser décourager. Ne pas se borner à accepter un état de choses et pratiquer la politique de l'autruche, mais se montrer tenace

⁴ Les citations reproduisent les déclarations orales et écrites de mentees et de mentas, recueillies dans le cadre de l'évaluation.

et persévérer. Elle doit avoir du temps à consacrer au mentoring. Il faut être prête à voyager, à investir le temps nécessaire, aussi lorsqu'une occasion se présente. Etre mentee, ce n'est pas une sinécure. Il faut qu'elle ait des questions à poser et sache ce qu'elle veut approfondir. Elle a le devoir de s'informer de son propre chef, de s'efforcer d'obtenir ce dont elle a besoin. Cette forme de collaboration était nouvelle pour moi. Avec le mentoring, j'ai découvert un niveau relationnel d'un genre nouveau.» (mentee)

Activités des mentees et des mentas

Les activités des duos sont multiples et incluent des rencontres dans un cadre tant formel qu'informel.

Les activités et expériences des duos sont au cœur du mentoring. L'analyse de leurs activités pendant les deuxième et troisième cycles montre que trois formes de rencontre prédominent et sont communes à presque toutes les participantes: (1) la plupart des duos se rencontrent dans un cadre informel, par exemple lors de promenades, au théâtre ou autour d'un repas (93 %; tableau 2). (2) Environ quatre mentees sur cinq assistent au moins une fois à un événement lors duquel leur menta doit s'exprimer en public (82 %). (3) Nombre d'entre elles également l'accompagnent sur son lieu de travail (78 %). Une proportion un peu plus faible, mais deux sur trois quand même, prennent part aux réunions de leur menta (67 %), ce qui présuppose une confiance mutuelle et implique pour la menta un investissement de temps non négligeable: elle doit décider si la mentee peut prendre place et régler la question du devoir de discrétion quant à ce qu'elle aura appris dans ces circonstances. Trois autres formes de rencontre – visite au domicile de la menta, collaboration lors d'un colloque de la menta, présence de la menta lors d'un colloque de la mentee – sont également pratiquées, mais plus rarement que les précédentes. Dans ces cas-là, les deux femmes doivent fréquemment conclure des arrangements avec des tierces personnes pour que ces rencontres deviennent possibles.

Tableau 2 Activités des duos pendant l'année de mentoring

	Activités des mentees et des mentas (N=68)
Rencontres informelles du duo en tête-à-tête (repas, promenades, etc.)	93 %
La mentee assiste à une prise de parole en public de la menta	82 %
Rend visite à la menta sur son lieu de travail	78 %
Participe à des réunions de la menta	67 %
Se rend au domicile de la menta	49 %
Collabore à un colloque de la menta	32 %
La menta se rend à un colloque de la mentee (prise de parole, réunion, manifestation co-organisée par la mentee, etc.)	28 %

Visiblement, les échanges au sein des duos revêtent des formes très diverses, et la grande majorité des mentees (86 à 100 %) apprécient tout ce qui est entrepris, organisé et concrétisé pendant l'année de mentoring:

«Nous n'avons pas poursuivi d'objectif particulier dans le cadre de notre relation. Les rencontres faisaient partie d'un tout et ont par conséquent contribué à sa réussite. J'ai assisté à de nombreuses manifestations captivantes, à des réunions lors desquelles j'ai pu suivre jusqu'au bout la gestation de plusieurs lois. J'ai noué de nombreux contacts avec des parlementaires, et bien d'autres encore.» (mentee)

Expériences faites par les mentees et les mentas pendant l'année de mentoring

Le plus souvent, les mentees ont établi de nouveaux contacts, reçu des conseils concernant leur travail et pu se faire une idée du parcours accompli par leur menta.

A. Enrichissement des compétences et des connaissances dans les domaines professionnel et politique

Il s'avère que dans les domaines professionnel et politique, l'expérience la plus importante a été l'établissement de nouveaux contacts. Un très grand nombre de mentees ont lié connaissance avec des gens par le biais de leur menta (85 %; tableau 3.1), et en se familiarisant avec son environnement professionnel, ont approché des structures qu'elles ne connaissaient pas (81 %). Elles ont observé quelles stratégies leur menta utilise, comment elle s'attaque aux problèmes et tente de les résoudre (72 %). Une proportion plus faible de mentees, mais supérieure à la moitié tout de même, ont eu l'occasion de mieux connaître (63 %) ou de découvrir (62 %) un domaine politique ou professionnel. 59 pour cent d'entre elles ont appris comment pratiquer de façon efficace diverses techniques de travail, par exemple la conduite de réunion ou la collecte d'informations.

Tableau 3.1 Expériences faites par les mentees pendant l'année de mentoring

A) Enrichissement des connaissances et compétences dans le domaine professionnel/politique	Expériences faites par les mentees et les mentas (N=68)
La mentee a fait des connaissances par le biais de la menta	85 %
A découvert des organisations/structures qu'elle ne connaissait pas	81 %
A pu observer les stratégies qu'utilise la menta pour résoudre des problèmes	72 %
A appris à mieux connaître le domaine professionnel/politique concerné	63 %
A découvert un domaine professionnel/politique qu'elle ne connaissait pas	62 %
A appris des techniques de travail (planification, collecte d'informations, conduite de réunion, fixation des priorités, etc.)	59 %

B. Expérience – échanges d'idées et indication de ressources

Les mentas ont également fait profiter les mentees de leur expérience et leur ont indiqué des ressources qui pourraient s'avérer utiles dans leur vie quotidienne. La plupart de ces jeunes femmes, au cours de l'année de mentoring, ont pris connaissance du parcours (93 %; tableau 3.2) et de diverses expériences de leur menta (87 %). De très nombreuses mentas ont tenu lieu de modèle en quelque sorte à leur «protégée» (66 %). Deux participantes sur trois déclarent mieux connaître désormais, d'une manière générale, la génération à laquelle l'autre appartient (65 %). Plus de la moitié également (60 %) des mentees ont appris de leur menta comment elle s'y prend pour concilier profession et famille.

Tableau 3.2 Expériences faites par les mentees pendant l'année de mentoring

B) Expérience – échanges d'idées et indication de ressources	Expériences faites par les mentees et les mentas (N=68)
La mentee a pu s'informer sur les débuts/le parcours de la menta	93 %
La menta a raconté certaines de ses expériences	87 %
La menta a tenu lieu de modèle en quelque sorte à la mentee	66 %
Chacune a appris à mieux connaître la génération à laquelle l'autre appartient	65 %
La menta a expliqué comment elle fait pour concilier profession et famille	60 %

C. Soutien apporté sur le plan pratique

Il s'agissait en premier lieu d'entretiens avec la menta, lors desquels la mentee devait se sentir encouragée dans sa façon de faire: presque toutes les mentees ont reçu à cette occasion des conseils pratiques (90 %; tableau 3.3). Près de trois sur quatre ont débattu avec leur menta d'une intention concrète en ce qui concerne leur travail, leur formation, ou d'un projet précis (71 %). Autre exemple: deux tiers des duos ont parlé de la façon dont la mentee envisageait son avenir (68 %). La discussion a également souvent porté sur un projet politique de la mentee, sur sa planification (60 %). Dans de nombreux cas, la menta a facilité la prise de contacts avec des personnes ou des organisations présentant un intérêt particulier par rapport à un projet ou à l'activité de sa «protégée» (59 %). Une bonne moitié des mentees également ont bénéficié de son soutien sur un plan très concret: lorsqu'il leur fallait prendre la parole en public, rédiger un texte, gérer un conflit, ou dans des situations analogues (54 %).

Tableau 3.3 Expériences faites par les mentees pendant l'année de mentoring

C) Soutien apporté sur le plan pratique	Expériences faites par les mentees et les mentas (N=68)
La menta a encouragé la mentee (discussions utiles, filons, conseils)	90 %
Discussion de projets de la mentee concernant son activité/ sa formation	71 %
Discussions relatives à l'avenir de la mentee	68 %
Discussion/planification d'un projet politique de la mentee	60 %
Contacts utiles pris avec des personnes, des organisations, etc.	59 %
Soutien apporté sur le plan concret (prise de parole en public, conflit, décision, stratégie, rédaction, interview, etc.)	54 %

Les résultats de l'enquête montrent clairement que l'année de mentoring a permis aux participantes de faire des expériences diverses, d'égale intensité, dans les trois domaines mentionnés (enrichissement des connaissances et compétences, expérience, soutien apporté sur le plan pratique). Le bilan en matière de satisfaction à l'égard des activités est lui aussi largement positif: la grande majorité des mentees jugent valables et importantes les expériences vécues (78 à 100 %).

Contacts entre mentee et menta

La plupart des duos déclarent avoir manqué de temps. Néanmoins, les contacts entre mentee et menta ont été maintenus tout au long de l'année de mentoring et souvent au-delà. Le nombre de rencontres et le nombre d'heures qui leur ont été consacrées varient beaucoup d'un cas à l'autre: six rencontres ou plus par an et 21 à 40 heures pour la moitié des duos.

La majorité des duos (84 %) ont effectivement eu des contacts durant toute l'année, conformément à ce qui était prévu dans le concept du programme «de femme à femme». Une interruption de un à trois mois pour cause de manque de temps, de séjour à l'étranger de la mentee ou d'élections s'est rarement produite (13 %). Dans deux cas seulement, elle a eu lieu pendant la deuxième moitié de l'année (3 %).

Le nombre d'heures consacrées aux contacts varie beaucoup d'un duo à l'autre: 21 à 40 heures dans à peu près la moitié des cas (48 %), 41 à 70 heures pour environ une

«Manifestation marquant le début du programme: la menta entre, me cherche des yeux, me témoigne de l'intérêt dès les premières paroles. Pour moi, c'est fondamental, parce qu'il en a été ainsi durant toute l'année: ma menta elle aussi s'intéressait à moi, il n'y avait pas que moi qui m'intéressais à elle et à son expérience. Je n'ai ainsi jamais eu l'impression d'être un fardeau pour elle.» (mentee)

mentee sur trois et une menta sur quatre (resp. 38 et 24 %). Cette dernière catégorie inclut également quatre mentees totalisant chacune un nombre d'heures nettement supérieur (102 à 195 heures, ce dernier chiffre correspondant au maximum). 16 pour cent des mentees et 28 pour cent des mentas indiquent 3 à 20 heures pour l'année entière de mentoring. La durée totale moyenne des rencontres d'un duo était de quarante heures. S'y ajoute la participation commune au programme d'accompagnement et, pour les mentees, au bilan intermédiaire, à la formation continue et aux rencontres entre elles.

Les organisatrices du programme tablaient sur six rencontres ou plus par duo au cours de l'année de mentoring. Ce fut le cas pour la moitié d'entre eux: 27 pour cent se sont rencontrés six à neuf fois; 23 pour cent dix fois et plus et ont ainsi largement dépassé le nombre recommandé (tableau 4). Pour l'autre moitié en revanche, les rencontres ont eu lieu moins souvent, soit une à cinq fois (50 %).

Tableau 4 Nombre de rencontres entre mentee et menta

	Pourcentage
1 à 5 rencontres	50%
6 à 9 rencontres	27%
10 à 12 rencontres*	23%
Total (N = 66)	100%

*Dans 2 cas, ce nombre était nettement plus élevé, soit resp. 20 et 30 rencontres.

La pression du temps a posé un problème à de nombreuses participantes. Seules une mentee sur cinq et une menta sur quatre estiment avoir pu consacrer le temps nécessaire aux activités de mentoring (resp. 19 et 23 %). En revanche, 16 pour cent des mentees et 29 pour cent des mentas disent avoir manqué de temps durant toute l'année; deux mentees sur trois et une menta sur deux (resp. 66 et 49 %) ont parfois été confrontées à ce problème. Il leur a donc fallu chercher à plusieurs reprises des solutions satisfaisantes

pour chacune et trouver où caser, dans leur emploi du temps très chargé, les activités de mentoring souhaitées:

«La partie la plus difficile de nos rencontres était de trouver des dates qui convenaient aux deux. Car la distance était assez grande. Mais les rencontres se sont toutes très bien passées.» (mentee)

L'enquête de suivi effectuée auprès des mentees un an après montre que les contacts avec les mentas se sont prolongés au-delà de la fin officielle du cycle concerné. Presque toutes disent être restées en relation, d'une manière ou une autre, avec leur menta pendant l'année écoulée (93 %). Trois sur cinq ont également maintenu les contacts avec d'anciennes mentees (60 %). En revanche, celles qui ont eu des contacts avec d'autres mentas, une fois le programme achevé, sont plus rares (13 %).

Ces contacts, comme auparavant, portaient sur des sujets très variés. Entre les mentees et les mentas, ils ont souvent eu un caractère général (89 %). Des sujets concrets ont toutefois aussi été abordés: décisions concernant leur activité et leur avenir (54 %), questions ayant trait par exemple au contenu d'un exposé ou d'une tâche (43 %), collaboration à une réunion ou à un projet (21 %); ou bien un échange en réseau a eu lieu, portant sur des questions concernant des personnes, des adresses, des contacts, etc. (36 %). Les mentees ont traité ces sujets également avec d'autres faisant partie de la même volée.

Satisfaction générale des participantes

Le contenu du programme correspondait largement aux attentes des participantes et la plupart se sont déclarées très satisfaites.

Les participantes au programme jugent très positif le concept du projet «de femme à femme». Quatre mentees et mentas sur cinq estiment adéquate la durée du projet, soit une année (82 %). La combinaison contacts en duos et programme d'accompagnement est elle aussi très appréciée (86 %), de même que la possibilité de poser des questions à la direction du projet, de lui soumettre des requêtes et de bénéficier de son soutien.

Le programme, dans l'ensemble, a répondu dans une large mesure aux attentes. Quatre mentees sur cinq et trois mentas sur quatre se déclarent «très satisfaites» (resp. 82 et 77 %; valeurs 8 à 10 sur une échelle de 10; tableau 5); 12 pour cent des mentees et 20 pour cent des mentas sont «satisfaites» (valeurs 6 à 7). La proportion des «insatisfaites» se situe nettement au-dessous de dix pour cent: 6 pour cent des mentees et 3 pour cent des mentas se disent «pas tellement satisfaites» (valeurs 3 à 5) ou «pas du tout satisfaites» (valeurs 1 à 2).

Tableau 5 Satisfaction globale à l'égard du projet de mentoring

	Mentees	Mentas
Très satisfaites (8 à 10)	82 %	77 %
Satisfaites (6 à 7)	12 %	20 %
Pas tellement satisfaites (3 à 5)	6 %	-
Pas du tout satisfaites (1 à 2)	-	3 %
Total	100 % (N = 33)	100 % (N = 35)

Autre indicateur de satisfaction: toutes les participantes sans exception sont prêtes à recommander le programme à d'autres femmes intéressées: 78 pour cent des mentees et 66 pour cent des mentas l'ont déjà fait au terme du programme, les autres déclarent avoir l'intention de le faire.

3. Impact du mentoring (outcome)

Mentees: estimation de l'impact du mentoring après la fin du cycle

Une fois l'année de mentoring écoulée, les mentees ont pu mettre en pratique, dans leur environnement politique, professionnel et personnel, les connaissances acquises et tirer parti des nouveaux contacts établis. La participation au programme a entraîné des modifications sur le plan du comportement, de la prise de conscience et du passage à l'action.

A. Modifications du comportement sur le plan concret en général

Deux modifications assez importantes retiennent l'attention: deux mentees sur trois disent avoir pu, au terme de l'année de mentoring, mettre les connaissances acquises tout de suite en pratique dans le cadre de leur activité professionnelle, de leur association ou de leur formation (67 %; tableau 6.1). D'après les résultats, c'est le changement constaté le plus fréquemment.

La moitié des mentees indiquent en outre pouvoir, grâce au mentoring, puiser des idées dans un plus vaste répertoire de stratégies et de procédés (49 %). Elles déclarent plus rarement s'investir davantage dans leur association ou prendre plus souvent la parole dans les réunions (resp. 27 et 24 %). Rares aussi sont celles qui disent travailler ou apprendre de façon plus efficace que précédemment (12 %).

«Comment dans une séance que l'on dirige être plus attentive à toutes et tous. Comment cadrer les personnes trop 'envahissantes'. Comment 'fidéliser' des personnes qui viennent pour la première fois à une séance d'une association.»
(mentee)

Tableau 6.1 Modifications constatées par les mentees immédiatement après la fin du programme

A) Modifications du comportement sur le plan concret en général	La modification a (aussi) qch à voir avec le mentoring (N = 33)
Met en pratique les connaissances acquises	67 %
Puise des idées dans un plus vaste répertoire de stratégies et de procédés	49 %
S'investit davantage (association, parti, projet, etc.)	27 %
Prend plus souvent la parole dans les réunions	24 %
Travaille ou apprend de façon plus efficace	12 %

B. Modifications au niveau de la prise de conscience: ressenti et perception de soi

Trois modifications sont fréquemment mises en relation avec l'expérience du mentoring (tableau 6.2). (1) Environ une mentee sur trois déclare avoir une idée plus claire de son avenir (39 %) :

«Grâce aux discussions et commentaires de ma mentor, j'ai commencé à planifier ma vie professionnelle.» (mentee)

(2) Dans une proportion presque égale, elles disent se sentir plus sûres lorsqu'elles s'expriment en public (30 %) et avoir mûri davantage au cours de cette expérience que pendant une année ordinaire (30 %). (3) En outre, une sur quatre se sent plus sûre d'elle également lorsqu'il s'agit de prendre une décision (24 %). Une faible proportion de mentees constatent que leurs propositions suscitent davantage de feedbacks positifs ou de signes de reconnaissance (6 %).

Tableau 6.2 Modifications constatées par les mentees immédiatement après la fin du programme

B) Modifications au niveau de la prise de conscience: ressenti et perception de soi	La modification a (aussi) qch à voir avec le mentoring (N = 33)
Sait mieux comment elle veut planifier ou aborder l'avenir	39 %
Se sent plus sûre face à un public	30 %
Estime avoir mûri davantage que pendant une année ordinaire	30 %
Se sent plus sûre au moment de prendre une décision	24 %
Ses propositions sont plus souvent bien accueillies, suscitent davantage de feedbacks positifs	6 %

C. Modifications au niveau du passage à l'action: activité et tâches

Trois changements spectaculaires sont relevés. Pratiquement une mentee sur deux a pu atteindre, grâce aux nouveaux contacts établis, des objectifs importants à ses yeux (46 %; tableau 6.3). Une sur quatre environ (27 %) est parvenue à concrétiser une intention ou un projet, ou a décidé de tout mettre en œuvre, déjà pendant l'année de mentoring, pour accéder dans son association ou son parti à une position plus influente et comportant davantage de responsabilités. Celles qui se sont fixé des objectifs politiques concrets (21 %) ou ont adhéré à un parti ou une association (resp. 17 et 12 %) sont moins nombreuses. Quelques-unes seulement (6 %) ont accédé déjà pendant que se déroulait le programme à une position plus influente.

Tableau 6.3 Modifications constatées par les mentees immédiatement après la fin du programme

C) Modifications au niveau du passage à l'action: prise de décisions, réalisations	La modification a (aussi) qch à voir avec le mentoring (N = 33)
A atteint des objectifs importants grâce aux nouveaux contacts établis	46 %
A concrétisé une intention / un projet	27 %
Projette d'accéder à une position plus influente/comportant plus de responsabilités dans l'association / le parti	27 %
S'est fixé pour la période à venir des objectifs clairs en matière de politique ou concernant l'association	21 %
A décidé d'adhérer à un parti / une association	17 %
A adhéré à un parti/une association	12 %
A accédé à une position plus influente / comportant plus de responsabilités	6 %

Dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation révèlent l'existence d'un important potentiel de changement, que vient dynamiser le programme et dont les mentees ont pris conscience déjà au terme de l'année de mentoring.

Expériences pénibles faites par les mentees pendant l'année de mentoring

Le mentoring aiguise le regard posé sur les aspects problématiques de la politique.

Le bilan dressé par les mentees contient également des critiques. Plus de la moitié d'entre elles avouent que certaines expériences les ont parfois découragées de s'engager dans la vie politique: «un peu» dans 47 pour cent et «beaucoup» dans 9 pour cent des cas. 34 pour cent jugent «un peu» et 6 pour cent «très» dissuasifs certains comportements dans ce milieu. Malgré ces épisodes parfois pénibles, seul un petit nombre d'entre elles ne s'imaginent plus du tout ou plus vraiment faire de la politique ou adhérer à une association (9 % dans les deux cas).

Globalement, les résultats montrent cependant que l'année de mentoring a entraîné des changements positifs pour les mentees et qu'elles sont davantage motivées à occuper une fonction ou à assumer des tâches dans le monde politique. Elles posent néanmoins sur ce dernier un regard plus lucide, parfois plus critique et ont peut-être perdu en route quelques illusions.

Un an après l'achèvement du programme: conséquences dans les domaines d'activité des mentees

C'est surtout lorsqu'il leur a fallu planifier l'avenir, réseauter et s'exprimer en public (faire un exposé, défendre son opinion) que le mentoring a été profitable aux mentees.

L'enquête de suivi réalisée un an après l'achèvement du programme a permis d'affiner encore davantage l'évaluation de son impact. Question posée aux mentees: dans le cadre de quelles activités les expériences que vous avez faites en tant que mentees ont-elles eu des effets positifs l'année suivante?

Une bonne partie de jeunes femmes, soit deux sur trois (66 %; tableau 7), indiquent «planifier l’avenir». En outre, plus de la moitié mentionnent «aborder des personnes inconnues et réseauter» (59 %) et disent avoir tiré parti des conseils et de l’expérience de leur menta lorsqu’il leur a fallu «défendre son opinion ou faire un exposé» (58 %). Deux sur cinq estiment que les expériences faites en tant que mentees ont eu des effets positifs par la suite et les ont aidées à «préparer et conduire des réunions» (44 %) ou lors de «contacts avec d’ancien-ne-s collègues ou supérieurs hiérarchiques» (42 %). Elles sont un tiers environ à en avoir profité directement aussi dans les situations suivantes: «examens ou postulations» (38 %), «organisation de manifestations» (38 %), «gestion des conflits et réactions aux critiques» (32 %), et enfin «rédaction de travaux, d’articles ou formulation par écrit de concepts» (32 %).

Tableau 7 Un an après l’achèvement du programme: Activités dans le cadre desquelles le mentoring a eu des effets positifs

	Le mentoring a été utile
Planifier l’avenir (N = 29)*	66 %
Réseauter, aborder des personnes inconnues (N = 29)	59 %
Défendre son opinion, faire un exposé (N = 26)	58 %
Préparer, conduire des réunions (N = 25)	44 %
Contacts avec des collègues, supérieurs hiérarchiques (N = 26)	42 %
Examens, postulations (N = 26)	38 %
Organisation de manifestations (N = 21)	38 %
Gestion des conflits, réactions aux critiques (N = 28)	32 %
Rédaction de travaux, d’articles, formulation de concepts (N = 28)	32 %

* N correspond au nombre de mentees, sur les 33 interrogées, ayant constaté de tels effets pendant les 12 mois qui ont suivi la fin du programme. Exemple : 26 des 33 mentees interrogées ont défendu leur opinion ou fait un exposé dans l’année qui a suivi le mentoring. Pour 15 (58%) d’entre elles le mentoring a été utile.

Un an après l’achèvement du programme: répercussions sur la participation politique des mentees

Quasiment trois mentees sur quatre, un an après l’achèvement du programme, s’engagent davantage ou témoignent d’un plus grand intérêt lorsqu’il est question de politique sociale ou de la politique des partis ou des associations. Dans une bonne moitié des cas, cela s’applique aussi à la politique d’égalité ainsi qu’aux politiques gouvernementale et parlementaire.

Un des objectifs principaux du programme «de femme à femme» était de promouvoir la participation politique des jeunes femmes. D’après les résultats des enquêtes de suivi effectuées un an après la fin du programme, l’engagement et l’intérêt des mentees en ce qui concerne divers domaines politiques se sont intensifiés.

Cette évolution touche surtout les domaines «questions générales de politique sociale» (73 %) et «politique des partis ou des associations» (70 %; tableau 8). Presque trois mentees sur quatre déclarent s’y investir ou s’y intéresser davantage que précédemment. Environ une sur deux tiennent les mêmes propos quant aux domaines suivants: «politique d’égalité entre les sexes» (57 %), «politiques gouvernementale et parlementaire» (53 %), «politique de la jeunesse» (43 %) et «politique des ONG» (41 %). Un bon tiers des mentees indiquent s’engager et participer plus intensément lorsqu’il est question des «tâches des administrations publiques» (37 %) et de «politique de la jeunesse focalisée sur les questions de genre» (37 %).

«On parvient à promouvoir la participation politique au moyen du mentoring. Je pars de l’idée que les individus ont besoin de modèles, et quand on en connaît un, on peut suivre sa trace, prendre la résolution d’aller dans la même direction. Force est de reconnaître qu’il n’y a pas beaucoup de femmes aux étages supérieurs de la politique, et lorsqu’on est en contact pendant une année avec des femmes qui ont leur mot à dire dans ces hautes sphères, et avec des mentees qui aimeraient en faire autant plus tard, ça n’est plus aussi abstrait et aussi lointain, ça devient envisageable et c’est motivant.» (mentee)

Tableau 8 Un an après l’achèvement du programme: Domaines politiques dans lesquels les mentees participent davantage

	Engagement/ intérêt accrus	Engagement/ intérêt en baisse
Questions générales de politique sociale (N = 30)	73 %	3 %
Politique des partis/associations (N = 30)	70 %	10 %
Politique d’égalité entre les sexes (N = 30)	57 %	3 %
Politiques gouvernementale et parlementaire (N = 30)	53 %	13 %
Politique de la jeunesse en général (N = 30)	43 %	7 %
Politique des ONG (N = 29)	41 %	10 %
Tâches des administrations publiques (N = 30)	37 %	13 %
Politique de la jeunesse focalisée sur les questions de genre (N = 30)	37 %	3 %

«Je rejette les points de vue radicalement féministes, mais j’ai beaucoup appris en matière d’égalité dans le cadre du mentoring. Au cours des activités prévues dans le programme d’accompagnement, il y a eu des informations et des discussions objectives, fondées sur des faits. J’ai ainsi été sensibilisée au problème. Les faits m’ont convaincue, de même que les entretiens avec ma menta sur le thème de l’égalité.» (mentee)

Un an après l’achèvement du programme: répercussions positives sur le parcours politique et personnel des mentees

Le mentoring a été profitable à deux mentees sur trois en ce qui concerne leur carrière politique, et à la moitié d’entre elles sur le plan de la formation, de la profession et de la famille. En outre, un an après la fin du programme, 40 pour cent des mentees avaient noué de nouvelles relations de mentoring, formelles ou informelles. Les objectifs du projet, en matière de promotion du réseautage et d’augmentation de la participation politique des jeunes femmes ont donc été atteints.

L'enquête de suivi, menée douze mois après, montre que les mentees ont pu bénéficier d'un soutien concret dans différentes étapes et situations personnelles, politiques et professionnelles. Deux mentees sur trois estiment que le mentoring a été bénéfique quant à leur carrière politique et la moitié est du même avis quant à leur parcours personnel (formation, profession, famille).

Celles qui oeuvrent au sein de partis et d'associations en ont tiré profit surtout dans le cadre des activités quotidiennes de leur ONG ou de leur participation à un projet (83 %; tableau 9). Le mentoring s'est également avéré utile à une mentee sur deux (50 %) amenées à s'exprimer en public ou subir une interview ; plus d'un tiers ont accédé à une nouvelle fonction dans leur parti ou leur association (38 %).

En ce qui concerne la formation, la profession et la famille, les mentees ayant amorcé une formation de base ou continue durant l'année suivante ont fréquemment tiré parti du mentoring (60 %). Deux sur cinq indiquent qu'il leur a été profitable en ce sens qu'elles ont pu accéder, dans le cadre de leur travail ou de leur formation, à une autre fonction ou une autre position (42 %).

Globalement, le mentoring a signifié pour elles un gain sur le plan psychosocial et une progression dans leur carrière politique et professionnelle, ce qui correspond également à l'objectif en matière d'égalité du projet.

Tableau 9 Un an après l'achèvement du programme: Répercussions sur le parcours et la carrière des mentees

		Soutien grâce au mentoring
Activité dans un parti / une association	Activité dans une ONG ou participation à un projet (N = 18)*	83 %
	Prendre la parole / interviews (en public, politique, médias) (N = 16)	50 %
	Nouvelle fonction dans un parti / une association (N = 16)	38 %
	Adhésion à une association (N = 4)	25 %
	Campagne électorale personnelle (N = 4)	-
	Adhésion à un parti (N = 2)	-
Formation, profession et famille	Nouvelle formation de base/continue (N = 5)	60 %
	Nouvelle fonction/position dans profession/formation (N = 12)	42 %
	Achèvement d'une formation de base / continue (N = 8)	13 %
	Fondation d'une famille / projet d'en fonder une (N = 2)	-
	Publications (N = 3)	-

* N correspond au nombre de mentees, sur les 30 interrogées, concernées par la répercussion en question pendant l'année qui a suivi la fin du programme de mentoring.

En outre, le mentoring a eu un impact positif sur le plan du réseautage. Plusieurs relations de mentoring, sans lien avec le programme «de femme à femme», ont été établies durant l'année considérée. 40 pour cent des mentees disent avoir établi une relation de mentoring pendant ce laps de temps, 7 pour cent un contact formel et 33 pour cent avoir entretenu une relation nouée récemment, comparable à un mentoring informel, avec une personne expérimentée. L'importance des réseaux de contacts est donc de plus en plus reconnue. De nombreuses mentees ont déclaré que les relations établies dans le cadre du mentoring continuaient à leur être utiles. Leur timidité face à des personnes

inconnues occupant une position élevée ou travaillant dans des offices, ou qui les empêchait de nouer des contacts utiles à des fins politiques s'est atténuée:

«Oui, un réseau s'est vraiment constitué, j'ai maintenant accès à certains milieux. Le réseau n'a rien à voir directement avec le mentoring, il s'agit d'autres gens. Mais c'est dans le cadre du mentoring que j'ai appris combien les réseaux sont importants. J'ai compris aussi qu'il n'y a aucun mal à se créer des réseaux et des contacts, qu'il est légitime de faire quelque chose de telle manière qu'on a besoin du réseau pour pouvoir aboutir à un résultat. (mentee)

En résumé: le programme de mentoring «de femme à femme» a permis d'accroître la participation politique de jeunes femmes et de promouvoir le réseautage, ce qui équivaut effectivement à un progrès sur la voie de l'égalité entre les sexes.

Conséquences pour les mentas

Les mentas ont vécu comme particulièrement positive la possibilité de mieux connaître la façon dont vivent des femmes appartenant à une autre génération.

Le concept «de femme à femme» repose sur le principe de la réciprocité des relations et des échanges dans le cadre du mentoring. Plus de la moitié des mentas interrogées estiment toutefois que leur participation au programme n'a pas eu dans leur cas de conséquences particulières, que ce soit sur le plan personnel (56 %) ou dans leur entourage politique ou professionnel (61 %). 44 pour cent ont tout de même constaté des changements réjouissants d'ordre personnel et 39 pour cent d'ordre politique et professionnel. La possibilité de se faire une idée plus précise, durant une année, de la façon de vivre et de penser de femmes appartenant à une autre génération a cependant été pour la plupart une expérience particulièrement positive (89 %):

«J'ai vu mon propre travail, ma profession par les yeux d'une tierce personne plus jeune.»
(menta)

70 pour cent des mentas jugent très valables ces rencontres décontractées en tête-à-tête avec leur «protégée». Nombre d'entre elles estiment également en avoir tiré profit sur le plan personnel (64 %), même si ces rencontres ont fréquemment servi à discuter ou à planifier un projet politique de la mentee.

Conditions propices à un impact positif (outcome)

Plus une personne investit de son temps dans le mentoring, plus elle en tire des avantages.

Quelles sont les conditions à remplir pour optimiser les résultats (outcome) du mentoring? Il s'avère que plus les participantes y investissent du temps et plus l'éventail des activités est large, plus l'impact tend à s'amplifier. Les nombreuses répercussions positives constatées par les mentees sur le plan général, mais également sur leur parcours personnel, leur carrière et leur participation politique, le confirment. Etre une mentee ne suffit pas pour qu'elles soient garanties. Il s'agit au contraire que mentas et mentees investissent beaucoup de leur temps dans le mentoring et partagent des activités aussi diverses que possible.

Avantages pour les organisations qui emploient les mentees

Le programme présente des avantages également pour les organisations dans lesquelles les mentees sont actives.

L'impact du mentoring s'étend au-delà de la sphère individuelle. Trois mentees sur cinq ont déclaré, une année après, que leur participation au programme avait également été bénéfique à leur association ou leur parti (62 %). D'une part, ces jeunes femmes ont réussi à établir de nouveaux contacts et à créer des réseaux dont profitent aussi leurs organisations respectives. D'autre part, ces dernières sortent elles aussi gagnantes de l'expérience, puisque les mentees ont constaté que leur efficience avait augmenté, d'où une meilleure orientation de leurs activités en fonction des objectifs de l'organisation.

Faire de nouveau office de menta ou passer du rôle de mentee à celui de menta

De nombreuses mentas et mentees se déclarent prêtes à se mettre de nouveau ou pour la première fois à disposition en qualité de menta

Une menta sur trois s'imagine parfaitement rejouer le rôle de menta (34 %) et la moitié pensent qu'elles se mettront éventuellement une nouvelle fois à disposition en tant que telle (49 %, tableau 10). Environ une sur cinq ne l'envisage pas volontiers (17 %). Leurs charges en général y sont pour quelque chose et certaines d'entre elles approchent de la retraite. L'envie est grande en revanche chez les mentees de faire office à leur tour de menta. Deux sur trois pensent qu'elles le feront «certainement» (67 %) et une sur trois «peut-être» (30 %). Un réservoir de mentas potentielles a ainsi été constitué, une conséquence indirecte du programme «de femme à femme» qui aura des effets sur le long terme.

Tableau 10 Devenir ou être une nouvelle fois menta

	Mentas	Mentees
Oui, certainement	34 %	67 %
Oui, peut-être	49 %	30 %
Non, plutôt pas	17 %	3 %
Non, sûrement pas	-	-
Total	100 % (N= 35)	100 % (N = 33)

Information de l'entourage et sensibilisation de l'opinion publique quant au programme de mentoring

La plupart des participantes ont fait connaître le projet dans leur entourage. L'opinion publique y est par conséquent sensibilisée.

Il est mentionné, dans les conditions de participation, que les mentees et les mentas doivent informer leur entourage et sensibiliser l'opinion publique quant au programme «de femme à femme». L'évaluation montre que c'est chose faite. Presque toutes les participantes ont expliqué à des amies et des connaissances de sexe féminin (96 %), à des membres de leur famille, des amis et des connaissances de sexe masculin (93 % dans les deux cas), de quoi il retourne et comment se déroule la participation. Au sein de leur association ou de leur parti également, elles ont mis leurs collègues au courant de façon informelle (89 %), un peu moins souvent de façon formelle mais tout de même dans largement plus de la moitié des cas (76 %), et ce également sur le lieu de travail (57 %). Elles se sont plus rarement adressées à un public plus large. Une mentee et une menta sur trois ont eu au moins une fois un contact avec les médias (36 %) et une participante sur quatre a rédigé un article sur le mentoring (27 %).

Le programme «de femme à femme» en tant qu'incitation à élaborer d'autres projets de mentoring

Le programme a servi de modèle à plusieurs projets de mentoring en Suisse et à l'étranger, ce qui témoigne de la durabilité de son impact.

Il a inspiré des partis, par exemple le PDC et le PS, servi de modèle à huit autres projets – sept en Suisse, un en Autriche – et fourni des bases et des expériences concrètes. Selon les déclarations des mentees, il s'agit de: «ISA Projekt incluso, Mentoring für junge Migrantinnen», «SBB AG für Frauen seit 2003 (Pilotprojekt)», «JCVP Aargau für JCVP Nationalratskandidatinnen (8 Paare)», «Mentoring am Geographischen Institut der Universität Bern und womentoring an der Universität Bern für Studentinnen», «Uni Bern & Lausanne: promotion des femmes dans la recherche», «WoMentoring des Verbandes Schweizer Studierendenschaften», «Mentoring am Institut für Politikwissenschaften, Uni Bern» et de «Mentoringprojekt genderize! des Dachverbands der Österreichischen Jugendorganisationen».

4. Le projet de mentoring selon le point de vue des institutions et organisations

En vue de l'évaluation du projet de mentoring «de femme à femme», une étude des perspectives politico-institutionnelles qui en découlent a été réalisée en sus des enquêtes menées auprès des utilisatrices directes (mentees et mentas). Quel jugement des organisations dans l'environnement politique et associatif des participantes et de l'organisme responsable portent-elles sur le programme? Les associations membres du CSAJ, les membres et organisations membres de la Commission fédérale pour l'enfance et la jeunesse, des organisations féminines nationales, les centres de liaison (cantonaux) des associations féminines, des groupements Femmes de partis et d'associations ainsi que

les bureaux et les commissions de l'égalité ont été interrogés. La majorité des mentees et des mentas appartenait à ces organisations dont 72 ont répondu aux questions.

Les organisations proches du CSAJ et de la CFQF qualifient de bons à très bons la conception, l'organisation et les objectifs du projet de mentoring. Quant aux organisations participantes, elles estiment en avoir tiré sur le plan structurel un profit un peu plus faible que celui qui en est résulté pour les mentees et mentas.

Les organisations approuvent la conception et l'organisation du projet. Plus de 80 pour cent jugent «très positif» ou «positif» le fait que le programme s'adressait spécifiquement aux femmes, était proposé indépendamment de l'appartenance à un parti ou une association quelconque, avait une envergure nationale et que chaque cycle durait un an.

Les revendications liées au projet, centrées sur la promotion des femmes et l'égalité des sexes dans la sphère politique, sont dans une large mesure soutenues et qualifiées de pertinentes. Les organisations approuvent de 76 à 100 pour cent les objectifs du projet (tableau 11) et à 100 pour cent l'objectif «promotion de la participation politique des jeunes femmes». Elles acquiescent à plus de 90 % aux revendications «davantage de femmes en politique et dans les associations» (97 %), constitution de «réseaux de contacts féminins» (93 %) et «formation politique» (92 %). La «contribution au dialogue intergénérationnel» et la «promotion de la relève dans les associations de jeunesse» sont plutôt reléguées au second plan: une organisation sur quatre juge l'une et l'autre «peu/pas importante» (resp. 24 et 23 %) dans le contexte du projet de mentoring. Il est surprenant que la volonté de promouvoir la relève dans les associations de jeunesse ne réalise pas un meilleur score auprès des organisations rattachées au CSAJ, alors que c'est essentiellement cette volonté qui a incité ce dernier à élaborer et réaliser le projet de mentoring.

Tableau 11 Enquête auprès d'organisations: évaluation des objectifs du projet et des revendications liées au mentoring

	Très important/ important	Peu/pas important	Total
Participation politique des jeunes femmes	100 %	-	100 % N = 72
Femmes dans la politique/ les associations	97 %	3 %	100 % N = 72
Réseaux de contacts féminins	93 %	7 %	100 % N = 70
Formation politique	92 %	8 %	100 % N = 73
Sensibilisation de l'opinion publique à l'égalité	86 %	14 %	100 % N = 72
Promotion de la relève	77 %	23 %	100 % N = 69
Dialogue intergénérationnel	76 %	24 %	100 % N = 71

Le profit du côté des mentees est pratiquement sans exception (97 %) jugé «très important/important», un peu moins important dans le cas des mentas (74 %). Deux organisations interrogées sur trois considèrent que le projet est d'une «très grande/grande» utilité sur le plan structurel pour les associations auxquelles appartiennent les mentees (67 %). Près de la moitié estiment que le programme profite également aux organisations auxquelles appartiennent les mentas (46 %).

En résumé: de l'avis des partis, des associations et des organisations de jeunesse, le projet de mentoring est un instrument approprié et utile pour faire progresser l'égalité, la participation politique et promouvoir le réseautage. Ils se prononcent à la quasi-unanimité en faveur de la poursuite du projet (99 %).

5. Conclusions

Points forts du programme

Le programme «de femme à femme» est un **concept de mentoring réaliste qui repose sur des bases solides et éprouvées**. Les résultats de l'évaluation donnent à penser qu'il continuera ces prochaines années à faire l'objet d'une demande croissante car il répond à un besoin.

Le cycle de mentoring d'une année permet aux duos de vivre **de nombreuses expériences mémorables et instructives**. Les mentees déclarent en avoir tiré profit sur le plan individuel et qu'il a un **impact durable** sur la façon dont elles envisagent leur avenir sur les plans politique, professionnel et privé.

Les échanges entre participantes s'avèrent **enrichissants pour les mentas également**. Elles apprécient de pouvoir faire profiter des jeunes femmes de leur expérience et de leurs connaissances et de se poser à cette occasion des questions sur leur propre activité. Ce dialogue intergénérationnel stimule la compréhension et l'intérêt réciproques.

Le projet «de femme à femme» présente l'avantage d'être **réalisable dans toute la Suisse et indépendamment de l'appartenance à une association ou un parti quelconque**; d'où la variété des expériences et des approches et l'ampleur des réseaux de contacts.

Son **impact** est **considérable**, s'étend au-delà du cercle des principales participantes. Il a **servi de modèle à d'autres projets de mentoring**, et les expériences vécues par les mentees profitent également aux organisations membres du CSAJ. En outre, il a permis de sensibiliser le public aux avantages du mentoring et a reçu un accueil favorable dans de larges milieux.

Difficultés vécues par les participantes

Le **manque de temps** a posé de sérieux problèmes aux mentas et aux mentees. Il est vrai que les duos ont souvent eu du mal à concilier les rencontres à intervalles réguliers et les diverses activités avec leurs agendas, la plupart du temps bien remplis. La direction du projet les avait prévenues de cette difficulté.

Le mentoring permet de jeter un regard sur ce qui se passe dans les coulisses de la scène politique. On y fait des découvertes intéressantes, mais l'on risque parfois aussi de **perdre ses illusions**. Certains **comportements** sont susceptibles de décourager les mentees et la difficulté persistante à **concilier politique, famille et profession** pourrait dissuader nombre d'entre elles de persévérer. Ces incursions sont donc l'occasion de poser un regard critique sur l'activité politique et de prendre davantage conscience de la réalité.

Cinq cycles étaient prévus. **Il n'est donc pas certain que le programme sera reconduit**. Le financement et les ressources en termes de temps n'étaient garantis que jusqu'en 2005.

Reconduction du projet «de femme à femme»

Vu les résultats de l'évaluation, il est **indiqué de reconduire le projet de mentoring**, qui vient combler des lacunes évidentes: il contribue à la réalisation de l'égalité des chances pour la relève féminine dans les organisations, de même qu'à l'augmentation de la participation politique des femmes et de leur représentation dans les organes politiques. Le coût de la réalisation et du suivi du programme n'est pas trop élevé, d'autant plus que les participantes assument une partie des dépenses, que les mentas s'acquittent bénévolement de leur importante mission et que les mentees se tiennent également à disposition pendant leurs heures de loisir.

Recommandations concernant l'élaboration d'un programme de mentoring

Il est recommandé aux personnes qui élaborent un programme de mentoring en politique de **s'inspirer du projet «de femme à femme»**, qui est transposable dans d'autres domaines. Les résultats de l'évaluation témoignent de la nécessité de satisfaire à diverses exigences. Dans le cas du mentoring externe, il s'agit que **l'organisme responsable soit connu et reconnu officiellement** à ce titre. **Les objectifs doivent être formulés en termes explicites** et traduits en concepts. Cela confère au projet une identité claire et les personnes intéressées peuvent s'appuyer sur des données fiables. Une **documentation écrite** sur le contenu, la forme et les buts du projet permet aux participantes potentielles de même qu'à l'opinion publique de savoir clairement de quoi il retourne.

La **direction du projet** joue un rôle fondamental. Elle assume entièrement la responsabilité opérationnelle: planification et organisation du programme, sélection des participantes, encadrement, controlling, sensibilisation de l'opinion publique, etc. Il est

indispensable qu'elle soit **de niveau professionnel** et de **déterminer son pensum** si l'on veut garantir un mentoring de qualité.

Le projet «de femme à femme» comporte **plusieurs éléments: activités des duos de mentoring et manifestations d'accompagnement** destinées à toutes les participantes, possibilités de **formation continue** et **rencontres entre mentees**. Le cadre structurel assure une bonne intégration des participantes au programme, les prépare à leur rôle spécifique de mentee ou de menta (assurance qualité), encourage l'échange ainsi que la prise de conscience de l'importance des réseaux de contacts et permet aux mentees d'accomplir une formation continue sur des thèmes précis.

De nombreux **travaux préparatoires** s'imposent avant que ne débute un cycle de mentoring. Les entretiens préalables avec les mentees et mentas intéressées prennent du temps et il convient d'en réserver suffisamment à cet effet. En les informant de façon complète et précise des conditions et des exigences et en définissant clairement les attentes et les objectifs, on leur évite de nourrir des espoirs fallacieux. La direction du projet se donne ainsi les moyens de réunir les éléments déterminants dont elle a besoin pour constituer les duos, ce qui constitue un **gage de qualité**. La participation définitive des mentees et des mentas est réglée dans une **convention** établie avec l'organisme responsable, dans laquelle sont énoncées les exigences et les prestations.

La direction du projet, au cours des cycles de mentoring, a fait office d'**interlocutrice** pour les participantes qui avaient **des questions et des requêtes**, une pratique qui a fait ses preuves. Elles doivent absolument être prévenues qu'elles peuvent s'adresser à elle au besoin. Le **bilan intermédiaire** dressé **avec les mentees et les mentas** un peu avant le milieu du cycle s'avère également indispensable. Il est important que les mentees et la direction du projet se réunissent pour se communiquer leurs impressions, se donner mutuellement des impulsions et des idées, parler des difficultés et examiner les solutions possibles. En ce qui concerne les mentas, la direction du projet prend contact par téléphone avec chacune d'elles. Ce bilan intermédiaire confère une plus grande **solidité** au programme, renforce son **degré d'officialité** et le travail individuel des duos fait ainsi partie intégrante du projet global.

Il est **utile**, si l'on veut optimiser un programme, de procéder à son **évaluation**. A partir du moment où il est rodé, la direction du projet par exemple peut se contenter d'effectuer régulièrement un **controlling** (auto-évaluation) sous la forme d'un rapport. Le controlling permet de rassembler des données importantes concernant la demande dont le programme fait l'objet et le profit qu'en ont tiré les mentees et les mentas. Il fournit également des informations sur la satisfaction des participantes quant à sa réalisation et aux objectifs atteints. Lorsqu'un programme a fait ses preuves, il suffit de l'évaluer de temps en temps.

L'**information du public** fait elle aussi partie d'un programme de mentoring. Les renseignements donnés sur ses objectifs et ses résultats positifs ont pour effet d'agrandir le cercle des intéressé-e-s potentiel-le-s et de les **sensibiliser** à la revendication qui a motivé son élaboration: **améliorer la représentation des femmes aux postes de décision**.