

GUIDE DU MENTORAT EN MAURITANIE

De la tradition à la pratique professionnelle

15 Chapitres	7 Annexes	3 Références mondiales
------------------------	---------------------	----------------------------------

Fondé sur :

Zachary • MENTOR Elements of Effective Practice • Afrique Mentorat

2026

SOMMAIRE

INTRODUCTION

- ▶ Pourquoi un guide sur le mentorat pour la Mauritanie ?
- ▶ Les 3 ressources fondatrices
- ▶ À qui s'adresse ce guide ?
- ▶ Comment l'utiliser ?

PARTIE I — COMPRENDRE LE MENTORAT

- ▶ Chapitre 1 — Qu'est-ce que le mentorat ?
- ▶ Chapitre 2 — Le mentorat dans le contexte mauritanien

PARTIE II — DEVENIR MENTOR

- ▶ Chapitre 3 — Le profil du mentor efficace
- ▶ Chapitre 4 — Se préparer à la relation de mentorat

PARTIE III — CONSTRUIRE LA RELATION DE MENTORAT

- ▶ Chapitre 5 — Le jumelage mentor-mentoré
- ▶ Chapitre 6 — L'accord de mentorat
- ▶ Chapitre 7 — Conduire des séances efficaces

PARTIE IV — ACCOMPAGNER LA CROISSANCE

- ▶ Chapitre 8 — Développer les compétences
- ▶ Chapitre 9 — Mentorat et insertion professionnelle
- ▶ Chapitre 10 — Mentorat au féminin

PARTIE V — CLORE ET ÉVALUER

- ▶ Chapitre 11 — La clôture de la relation
- ▶ Chapitre 12 — Évaluer l'impact

PARTIE VI — CRÉER UN PROGRAMME DE MENTORAT

- Chapitre 13 — Concevoir un programme
- Chapitre 14 — Gérer et pérenniser un programme
- Chapitre 15 — Cas pratiques mauritaniens

CONCLUSION & ANNEXES

- Annexe A — Auto-évaluation du mentor
- Annexe B — Modèle d'accord de mentorat
- Annexe C — Fiche de suivi de séance
- Annexe D — Plan d'action SMART
- Annexe E — Ressources et organisations
- Annexe F — Glossaire bilingue français/arabe
- Annexe G — Bibliographie

INTRODUCTION

“ Dis-moi et j’oublierai. Montre-moi et je me souviendrai. Implique-moi et je comprendrai. ”
— Confucius

Depuis des siècles, la Mauritanie vit au rythme de la transmission. Dans les campements nomades du Sahara, dans les ateliers des artisans de Nouakchott, dans les ruelles de Chinguetti — ville sainte et carrefour du savoir — des anciens ont toujours guidé des plus jeunes. Ils leur ont appris un métier, une conduite, une sagesse. Ce lien entre celui qui sait et celui qui apprend, la Mauritanie le connaît intimement. Il s’appelle aujourd’hui le mentorat.

Pourtant, dans un monde en mutation rapide, cette tradition ancestrale doit se réinventer. Les défis sont immenses : un taux de chômage des jeunes qui frappe de plein fouet une population dont plus de 60 % a moins de 25 ans ; un système de formation professionnelle qui ne capte que 4 % des élèves du secondaire ; des inégalités persistantes entre zones rurales et urbaines, entre femmes et hommes. Face à ces réalités, le mentorat structuré n’est pas un luxe — c’est une nécessité stratégique.

Ce guide a été conçu pour répondre à ce besoin. Il s’adresse à toutes celles et tous ceux qui croient que le développement de la Mauritanie passe par ses femmes et ses hommes : les professionnels expérimentés prêts à partager leur expertise, les jeunes en quête de direction, les formateurs, les responsables d’organisations, les entreprises et les institutions publiques.

■ Pourquoi un guide sur le mentorat pour la Mauritanie ?

La Mauritanie se trouve à un tournant. Les projets d’insertion professionnelle des jeunes soutenus par la Banque africaine de développement, les initiatives de l’OIM pour l’insertion sociale, les programmes du Ministère de l’Emploi et de la Formation Professionnelle — tous convergent vers un même constat : l’accompagnement humain est le chaînon manquant entre la formation et l’emploi.

Des études menées en Afrique subsaharienne montrent que les jeunes bénéficiant d’un mentor professionnel augmentent leurs chances d’insertion de 40 % par rapport à ceux qui n’en ont pas. En Mauritanie, où les réseaux informels dominent le marché du travail, le mentorat peut jouer un rôle de premier plan pour briser les cercles vicieux de l’exclusion et ouvrir des portes qui semblaient fermées.

★ Pourquoi le mentorat est crucial en Mauritanie

-
- ✓ Plus de 60 % de la population a moins de 25 ans — un vivier de talent à accompagner
 - ✓ Seulement 4 % des élèves du secondaire accèdent à la formation professionnelle
 - ✓ Les réseaux informels restent la principale voie d'accès à l'emploi
 - ✓ Les femmes et les jeunes ruraux sont particulièrement sous-accompagnés
 - ✓ +40 % d'employabilité constatée pour les jeunes bénéficiant d'un mentor (études africaines)
-

■ Les trois références mondiales qui fondent ce guide

Ce guide n'est pas construit ex nihilo. Il s'appuie sur les trois références les plus reconnues et les plus rigoureuses dans le domaine du mentorat à l'échelle mondiale, adaptées au contexte mauritanien :

RÉFÉRENCE 1 — Lois J. Zachary, *The Mentor's Guide* (3e éd., Jossey-Bass)
La bible du mentorat structuré. Zachary définit 4 phases fondamentales : Préparation, Négociation, Facilitation de la croissance, et Clôture. Son approche centrée sur l'apprenant, l'éthique relationnelle et la diversité fonde les chapitres 3 à 11 de ce guide.

RÉFÉRENCE 2 — MENTOR, *Elements of Effective Practice for Mentoring* (4e éd.)
Le cadre normatif mondial : 6 standards (Recrutement, Sélection, Formation, Jumelage, Suivi, Clôture) avec benchmarks et indicateurs d'impact mesurables. Ce standard fonde les chapitres 12 à 15 sur les programmes institutionnels.

RÉFÉRENCE 3 — Afrique Mentorat, IPE-UNESCO & pratiques africaines
Parce que le mentorat africain ne se réduit pas aux modèles occidentaux. La transmission orale, le respect des aînés, la solidarité communautaire et les réalités socioéconomiques du Sahel constituent une richesse à intégrer — pas à effacer. Cette référence irrigue l'ensemble du guide.

■ À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide a été pensé pour quatre profils de lecteurs, tous également importants dans l'écosystème du mentorat mauritanien :

- **Les mentors actuels ou potentiels — professionnels, entrepreneurs, fonctionnaires, membres de la diaspora qui souhaitent s'engager dans l'accompagnement de la jeunesse.**
- Les mentorés — jeunes en insertion professionnelle, femmes entrepreneurs, diplômés sans emploi, personnes en reconversion, qui cherchent un accompagnement structuré.
- Les coordinateurs de programmes — responsables d'ONG, de structures de formation, d'entreprises ou d'institutions souhaitant créer ou améliorer un programme de mentorat.
- Les décideurs et partenaires — ministères, bailleurs de fonds, agences internationales qui cherchent à comprendre les conditions de succès du mentorat à grande échelle.

■ Comment utiliser ce guide ?

Ce guide est organisé en six parties progressives. Vous pouvez le lire de bout en bout ou accéder directement à la partie qui correspond à votre situation :

- Partie I — Comprendre le mentorat : fondements conceptuels et ancrage dans le contexte mauritanien.
- Partie II — Devenir mentor : qualités, préparation, éthique et limites du rôle de mentor.

- Partie III — Construire la relation : jumelage, accord de mentorat et conduite des séances.
- Partie IV — Accompagner la croissance : compétences, insertion professionnelle, genre.
- Partie V — Clore et évaluer : bilan, transition vers l'autonomie, mesure d'impact.
- Partie VI — Créer un programme : conception, gestion et pérennisation institutionnelle.

Chaque chapitre propose : une partie théorique accessible, des outils pratiques directement utilisables, et des exemples concrets ancrés dans la réalité mauritanienne. Les annexes fournissent des modèles de documents prêts à l'emploi.

Ce guide est un point de départ, pas un carcan. Adaptez-le, enrichissez-le, appropriiez-le. Le mentorat n'a de sens que s'il correspond aux réalités de ceux qui le pratiquent.

“ Le mentorat est l'investissement le plus rentable qu'une société puisse faire dans sa jeunesse — il ne coûte que du temps, mais il change des vies. ”

— **Lois J. Zachary, The Mentor's Guide**

CHAPITRE

1

Qu'est-ce que le mentorat ?

Fondements, définitions et diversité des formes

“Le mentorat est une relation de développement dans laquelle une personne partage sa connaissance, ses compétences et son expérience pour aider une autre à progresser dans sa vie professionnelle et personnelle.”

— **Lois J. Zachary, The Mentor's Guide**

Avant de pratiquer le mentorat, il faut le comprendre. Trop souvent, le mot est employé à tort et à travers : on confond le mentor avec le coach, le tuteur ou le parrain. Cette confusion n'est pas anodine — elle conduit à des attentes mal calibrées, à des relations inefficaces, voire à des désillusions. Ce premier chapitre pose les bases : qu'est-ce que le mentorat vraiment ? En quoi diffère-t-il des autres formes d'accompagnement ? Quels types de mentorat existent ? Et surtout, quels bénéfices peut-on en attendre — pour le mentoré, le mentor et la société ?

■ 1.1 Définition du mentorat

Le mentorat — définition de référence

Le mentorat est une relation volontaire, structurée et bienveillante dans laquelle une personne plus expérimentée (le mentor) accompagne une personne moins expérimentée (le mentoré) dans son développement professionnel et/ou personnel, en partageant ses connaissances, son expérience et son réseau, sans lien hiérarchique direct.

Cette définition appelle plusieurs précisions importantes. D'abord, le mentorat est une relation, pas une simple transmission d'information. Il implique un lien humain, une confiance mutuelle, une durée suffisante pour que la croissance puisse s'opérer. Ensuite, il est volontaire : ni le mentor ni le mentoré ne doivent être contraints. Enfin, il est bienveillant, ce qui le distingue d'une relation de supervision ou d'évaluation.

En Mauritanie, cette définition résonne avec des pratiques culturelles profondes. Le sage du village qui oriente les jeunes, le maître artisan qui transmet son savoir-faire, l'oncle respecté qui conseille

son neveu avant une décision importante — ce sont toutes des formes intuitives de mentorat. Ce guide cherche à structurer et à valoriser ces pratiques existantes, pas à les remplacer.

“Dans la tradition mauritanienne, nous avons toujours su que la sagesse ne se décrète pas — elle se transmet, d’un visage à un autre, d’une expérience partagée à une décision éclairée.”
— **Proverbe mauritanien adapté**

■ 1.2 Mentorat, coaching, tutorat, parrainage : quelles différences ?

La confusion entre ces différentes formes d’accompagnement est fréquente, y compris chez des professionnels expérimentés. Chacune a sa logique propre, ses outils et ses objectifs. Les distinguer avec précision permet de choisir la bonne approche selon les besoins de la personne accompagnée.

Critère	Mentorat	Coaching
Relation	Mentor — Mentoré (horizontal, bienveillant)	Coach — Coaché (professionnel, contractuel)
Durée	Long terme (6 mois à plusieurs ans)	Court/moyen terme (objectif précis)
Focus	Développement global (carrière + personne)	Performance (objectif spécifique)
Expertise requise	Expérience de vie et professionnelle	Techniques de coaching certifiées
Lien hiérarchique	Non	Non
Coût	Gratuit (bénévolat)	Payant (professionnel)

À retenir : le mentorat n’est pas du coaching !

- ✓ Le coach pose des questions pour que le coaché trouve ses propres réponses. Le mentor partage ses propres expériences.
 - ✓ Le coach facture ses services. Le mentor offre son temps par générosité et conviction.
 - ✓ Le coach travaille sur un objectif précis et limité dans le temps. Le mentor accompagne un développement global.
 - ✓ Les deux approches sont complémentaires — un mentoré peut bénéficier des deux simultanément.
-

■ 1.3 Les différents types de mentorat

Le mentorat n’a pas une seule forme. Selon le contexte, les ressources disponibles et les besoins des personnes impliquées, différents modèles peuvent être déployés. En Mauritanie, chaque type présente des opportunités et des défis spécifiques.

□ Le mentorat individuel (dyade)

La forme la plus classique : un mentor, un mentoré, une relation privilégiée et confidentielle. Particulièrement adapté pour des objectifs de développement personnalisés. C’est le modèle privilégié dans les programmes formels (entreprises, ONG). Il exige disponibilité et engagement des deux parties.

□ Le mentorat de groupe (un mentor, plusieurs mentorés)

Un mentor accompagne simultanément 3 à 8 mentorés. Très efficace pour les programmes de grande échelle avec peu de mentors disponibles. Les séances collectives favorisent l’entraide entre mentorés et l’apprentissage par les pairs. Format particulièrement pertinent pour les programmes communautaires en Mauritanie.

▣ **Le mentorat entre pairs (peer mentoring)**

Des personnes de niveaux d'expérience similaires s'accompagnent mutuellement. Renforce la solidarité, la confiance en soi et le réseau. Très efficace pour les jeunes entrepreneurs ou les groupes de femmes en insertion. Moins de barrière psychologique que face à un « expert ».

↑ **Le mentorat inversé (reverse mentoring)**

Un jeune accompagne un professionnel senior sur des sujets où il est plus à l'aise : digital, réseaux sociaux, nouvelles tendances. Renforce le sentiment de valeur chez les jeunes et ouvre les aînés à de nouvelles perspectives. Pratique encore peu répandue en Mauritanie mais à fort potentiel.

▣ **Le mentorat virtuel / à distance**

Facilité par le téléphone, WhatsApp, ou les plateformes en ligne. Essentiel pour couvrir les zones rurales isolées. Exige moins de déplacement mais demande discipline et structure. La connectivité limitée dans certaines zones de Mauritanie est un défi à anticiper.

▣ **Le mentorat diaspora**

Des membres de la diaspora mauritanienne accompagnent des jeunes restés au pays. Accès à des réseaux internationaux, expériences diversifiées, vision extérieure précieuse. Le décalage culturel peut être un défi, mais aussi une richesse. Des plateformes comme Brillio Africa facilitent ces connections.

■ **1.4 Les bénéfices prouvés du mentorat**

Le mentorat n'est pas une mode. Des dizaines d'études menées sur quatre continents en documentent les bénéfices concrets — pour les mentorés, les mentors et les organisations qui structurent des programmes. Voici ce que la recherche dit.

◆ **Pour le mentoré**

- Employabilité accrue : +40 % de chances d'insertion professionnelle (études africaines, IYPE-UNESCO)
- Développement de compétences plus rapide grâce aux retours d'expérience directs
- Accès à un réseau professionnel que le mentoré n'aurait pas pu construire seul
- Renforcement de la confiance en soi et de l'estime de soi
- Meilleure connaissance de son secteur et de ses codes non-écrits
- Réduction du sentiment d'isolement, particulièrement pour les jeunes primo-entrants
- Pour les femmes : diminution de l'effet du "plafond de verre" culturel et professionnel

◆ **Pour le mentor**

- Sentiment de contribution et de sens — l'une des sources de satisfaction les plus puissantes
- Développement des compétences en leadership, communication et pédagogie
- Regard neuf sur sa propre trajectoire grâce aux questions du mentoré
- Élargissement de son propre réseau via les contacts du mentoré
- Maintien d'une curiosité intellectuelle et d'une ouverture sur les nouvelles générations
- Valorisation de son expérience et reconnaissance sociale

◆ Pour les organisations et la société

- Réduction du taux de chômage des jeunes — impact direct sur la stabilité sociale
- Transmission du savoir et préservation de la mémoire professionnelle
- Renforcement de la cohésion intergénérationnelle
- Amélioration de la rétention des talents dans les organisations
- Réduction des coûts de recrutement et d'intégration des nouvelles recrues
- Pour la Mauritanie : valorisation des savoirs traditionnels dans l'économie moderne

Ce que dit la recherche mondiale

- ✓ 71 % des entreprises du Fortune 500 ont mis en place des programmes de mentorat formels (MENTOR, 2020)
- ✓ Les jeunes avec un mentor ont 55 % plus de chances de rejoindre une université ou une formation qualifiante
- ✓ Les mentors eux-mêmes rapportent une satisfaction professionnelle supérieure de 28 % à leurs pairs non-mentors
- ✓ En Afrique subsaharienne, les programmes de mentorat réduisent le taux d'abandon scolaire de 25 % dans les écoles
- ✓ Le ROI (retour sur investissement) des programmes de mentorat en entreprise est estimé entre 4 et 7 dollars par dollar investi

1.5 Les conditions d'un mentorat réussi

Le mentorat n'est pas magique. Toutes les relations de mentorat ne sont pas fructueuses. Zachary et les recherches de MENTOR identifient clairement les facteurs qui distinguent un mentorat transformateur d'un mentorat superficiel ou, pire, contre-productif.

Facteur de succès	En pratique	En Mauritanie
Engagement volontaire	Les deux parties choisissent librement la relation	Éviter les jumelages imposés
Objectifs clairs	Un accord de mentorat définit les attentes dès le départ	Adapter le formalisme aux contextes locaux
Régularité	Rencontres planifiées et honorées (au moins 1 fois par mois)	Anticiper les contraintes de calendrier
Confiance mutuelle	Confidentialité, non-jugement, respect des différences	Importance du respect des coutumes
Durée suffisante	Minimum 6 mois pour des résultats significatifs	Adapter aux cycles de formation
Soutien institutionnel	Un coordinateur facilite, suit et soutient la relation	Rôle clé des ONG, des universités

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 1

Ce qu'il faut retenir

- ✓ Le mentorat est une relation volontaire, bienveillante et durable entre une personne expérimentée et une personne en formation
- ✓ Il se distingue clairement du coaching (payant, centré sur un objectif), du tutorat (lié à une formation) et du parrainage
- ✓ Il existe plusieurs types : individuel, de groupe, entre pairs, inversé, virtuel et diaspora — chacun adapté à des contextes spécifiques
- ✓ Les bénéfices sont prouvés pour les trois parties : mentoré, mentor et organisation/société.
- ✓ Les conditions de succès sont connues : engagement volontaire, objectifs clairs, régularité, confiance, durée suffisante
- ✓ En Mauritanie, le mentorat structure et valorise des pratiques de transmission déjà profondément enracinées

Questions de réflexion — Pour aller plus loin

- ✓ Avez-vous eu un mentor dans votre vie, même informellement ? Quel impact a-t-il eu sur votre trajectoire ?
- ✓ Quel type de mentorat vous semble le plus adapté à votre contexte actuel (individuel, groupe, virtuel...) ?
- ✓ Quels obstacles culturels ou organisationnels pourraient freiner le développement du mentorat dans votre milieu ?
- ✓ Connaissez-vous des pratiques traditionnelles mauritaniennes qui ressemblent au mentorat ? Comment les valoriser ?

“On ne devient pas mentor parce qu’on sait tout. On devient mentor parce qu’on a accepté de partager ce qu’on a appris — y compris ses erreurs.”

— Afrique Mentorat

CHAPITRE
2

**Le mentorat dans le contexte
mauritanien**

*Racines culturelles, défis actuels et acteurs
clés*

“La Mauritanie est une terre de transmission. Avant que le mot mentorat n’existe, la pratique existait : dans les tentes des nomades, dans les médersas de Chinguetti, dans les ateliers des artisans de Nouakchott. Notre défi aujourd’hui est de formaliser ce que nous savons déjà faire.”

— Réflexion issue des consultations terrain, IPE-UNESCO, 2024

Comprendre le mentorat en Mauritanie, c’est d’abord comprendre la Mauritanie elle-même : son histoire, ses valeurs, ses tensions entre tradition et modernité, ses défis socioéconomiques immenses et les ressources humaines et institutionnelles qui existent pour les relever. Ce chapitre pose ce diagnostic, indispensable pour que le mentorat soit pertinent et efficace dans ce contexte particulier.

2.1 Les racines culturelles du mentorat en Mauritanie

Avant d’être un concept importé des sciences de la gestion anglosaxonne, le mentorat est une pratique profondément enracinée dans la culture mauritanienne. Plusieurs traditions ancestrales en constituent le socle vivant.

◆ La transmission orale : socle de la civilisation mauritanienne

La Mauritanie est l’une des civilisations de l’oralité les plus riches d’Afrique. Des générations de griots, de poètes hassanis, de lettrés coraniques ont transmis leur savoir, leurs récits et leurs valeurs à travers la parole vive. Cette tradition de transmission orale n’est pas une limitation — c’est une force. Elle signifie que le mentorat verbal, informel et basé sur la relation humaine est culturellement naturel pour les Mauritaniens.

Dans ce contexte, l’accord de mentorat peut très bien être oral et solennel plutôt qu’écrit et contractuel. La parole donnée devant témoins a une valeur juridique et morale que beaucoup de contrats écrits n’atteignent pas.

◆ Le rôle des anciens : l’autorité bienveillante du savoir

Dans les sociétés mauritaniennes, l’ancien — qu’il soit patriarche de tribu, marabout, sage du village ou doyen de corporation — joue naturellement un rôle de guide et d’orienteur pour les générations suivantes. Cette figure d’autorité bienveillante est la matrice culturelle du mentor. Elle bénéficie d’une légitimité spontanée que les programmes formels de mentorat doivent savoir mobiliser, sans la confondre avec une relation hiérarchique rigide.

Le défi est de préserver la sagesse de ce modèle tout en l’ouvrant à la pluralité : les femmes, les jeunes urbains, les diplômés, les membres de la diaspora peuvent aussi être des mentors légitimes, même s’ils ne correspondent pas à l’image traditionnelle de l’ancien.

◆ Le Tewich : l’art mauritanien du conseil

Le Tewich — le conseil en héritage

Le Tewich désigne dans la tradition mauritanienne la pratique du conseil bienveillant donné par une personne d'expérience à une personne plus jeune ou moins expérimentée, dans un esprit de bienveillance, de confidentialité et de respect mutuel. C'est la forme la plus pure du mentorat mauritanien.

Le Tewich ne se confond pas avec les ordres ou les injonctions. Il s'exprime sous forme de suggestions, de récits d'expérience personnelle, de questions ouvertes et de paraboles. C'est exactement ce que Zachary appelle le « facilitative mentoring » — accompagner sans imposer. Reconnaître et valoriser cette pratique ancestrale est le premier pas pour légitimer le mentorat structuré auprès des communautés mauritaniennes.

◆ Les confréries, corporations et réseaux d'entraide

Les corporations d'artisans, les réseaux commerçants, les confréries religieuses et les associations tribales ont toujours joué un rôle d'accompagnement professionnel informel. L'apprenti forgeron qui suit un maître depuis l'âge de douze ans, le jeune commerçant qui intègre le réseau de son oncle — ce sont des formes de mentorat professionnel intégré à la vie économique et sociale. Formaliser ces pratiques sans les dénaturer est l'un des enjeux centraux de ce guide.

■ 2.2 Les défis actuels : pourquoi le mentorat est urgent

Si la tradition culturelle mauritanienne offre un terreau fertile pour le mentorat, les défis socioéconomiques actuels en font une urgence. Voici le diagnostic objectif de la situation, fondé sur les données des organisations internationales présentes en Mauritanie.

□ Chômage des jeunes : un défi structurel majeur

Plus de 60 % de la population mauritanienne a moins de 25 ans. Le taux de chômage des jeunes dépasse 35 % en milieu urbain, avec des pics à 50 % pour les jeunes femmes. Cette jeunesse massivement sans emploi représente à la fois un défi pour la stabilité sociale et un formidable vivier de talent inexploité. Le mentorat peut être un levier direct d'insertion.

□ La formation professionnelle : un accès limité

Seulement 4 % des élèves du secondaire mauritaniens sont inscrits dans des filières techniques et professionnelles (IIPE-UNESCO, 2024). Ce déficit massif signifie que des dizaines de milliers de jeunes entrent sur le marché du travail sans qualification reconnue, ni réseau professionnel. Le mentorat peut combler en partie ce vide en transmettant les savoirs pratiques que le système formel ne fournit pas.

⚖ Les inégalités de genre : un obstacle systémique

Les femmes mauritaniennes font face à des obstacles multiples dans leur insertion professionnelle : pression sociale pour rester dans la sphère domestique, accès limité aux réseaux professionnels masculins, mobilité géographique restreinte. Pourtant, les études africaines montrent que le mentorat féminin est l'un des leviers les plus efficaces d'autonomisation économique des femmes.

▣ **Les inégalités géographiques : urbain vs rural**

Les opportunités économiques sont massivement concentrées à Nouakchott et Nouadhibou. Les jeunes des régions du Trarza, du Brakna, du Gorgol ou de l'Adrar ont un accès beaucoup plus limité aux réseaux professionnels, aux formations et aux modèles de réussite. Le mentorat à distance (téléphone, WhatsApp) est une réponse partielle mais réelle à ce défi.

▣ **La connectivité limitée : un défi technologique**

Malgré des progrès réels, le taux de pénétration d'internet reste limité dans les zones rurales. Le mentorat virtuel doit donc être pensé en mode « bas débit » : WhatsApp vocal plutôt que visioconférence, messages texte plutôt que documents partagés, séances courtes et régulières plutôt que longues sessions en ligne.

▣ **Le secteur informel dominant : 70 % de l'économie**

La majeure partie de l'économie mauritanienne est informelle. Cela signifie que les règles du jeu professionnel sont tacites, les réseaux sont déterminants et les codes d'accès sont opaques. Le mentor — qui connaît ces codes — a un rôle irremplaçable pour aider le mentoré à naviguer dans ce tissu économique invisible.

▮ **2.3 Les opportunités : des atouts à mobiliser**

Au-delà des défis, la Mauritanie dispose d'atouts réels pour développer une culture du mentorat structuré. Ces opportunités sont souvent sous-exploitées, faute d'un cadre organisé.

Les atouts de la Mauritanie pour le mentorat

- ✓ Une diaspora active et engagée : des milliers de Mauritaniens qualifiés vivent à l'étranger (France, États-Unis)
 - ✓ Une tradition de solidarité intergénérationnelle : la culture mauritanienne valorise le respect des aînés et la transmission
 - ✓ Un secteur privé en croissance : les secteurs des mines, de la pêche, de l'agro-alimentaire et du numérique
 - ✓ Des femmes entrepreneurs de plus en plus visibles : des réseaux de femmes d'affaires émergent à Nouakchott
 - ✓ Un engagement croissant de l'État : le MEFP, la Caisse de Dépôt et de Développement et d'autres institutions
 - ✓ Des partenaires internationaux présents : OIM, Banque africaine de développement, GRDR, UNESCO — autres
 - ✓ L'essor du mobile : malgré la faible connectivité, le téléphone portable est quasi universel, même en zone rurale
-

▮ **2.4 Cartographie des acteurs du mentorat en Mauritanie**

Un écosystème d'acteurs — publics, privés, associatifs et internationaux — contribue déjà, souvent sans le nommer ainsi, au développement du mentorat en Mauritanie. Les identifier est indispensable pour construire des programmes cohérents et éviter les doublons.

◆ **Acteurs publics**

MEFP
ÉTAT

Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Pilotage des politiques d'insertion professionnelle. Programmes ciblant les jeunes vulnérables. Coordination avec les bailleurs internationaux.

ANPE ÉTAT	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi Intermédiation entre chercheurs d'emploi et entreprises. Base de données de demandeurs d'emploi. Potentiel fort pour intégrer le mentorat dans ses dispositifs.
---------------------	--

CNSS ÉTAT	Caisse Nationale de Sécurité Sociale Financement de formations professionnelles. Potentiel de soutien aux programmes de mentorat en entreprise via les cotisations patronales.
---------------------	--

◆ Partenaires internationaux

OIM ONU	Organisation Internationale pour les Migrations Programme d'insertion sociale et professionnelle des jeunes mauritaniens. Accompagnement des migrants de retour. Expérience de terrain dans les régions de Kaédi et Kiffa.
-------------------	--

BAD BAILLEUR	Banque Africaine de Développement Financement du Projet d'Appui à l'Employabilité des Jeunes Vulnérables en Mauritanie. Évaluations de programmes d'insertion incluant des composantes de coaching et mentorat.
------------------------	---

IIEP UNESCO ONU	Institut International de Planification de l'Éducation Études sur la formation professionnelle en Mauritanie. Recommandations pour la réforme des politiques éducatives. Partenaire stratégique pour l'intégration du mentorat dans les curricula.
---------------------------	--

GRDR ONG	Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural Programme Jeunesse et Pouvoir d'Agir en Mauritanie. Accompagnement des jeunes dans les zones rurales. Approche participative et ancrée dans les réalités communautaires.
--------------------	---

◆ Acteurs associatifs et privés

Brillio Africa PRIVÉ	Plateforme de Mentorat Professionnel en Afrique Mise en relation de mentors et de mentorés via une plateforme digitale. IA et tests de personnalité pour les jumelages. Présence croissante en Mauritanie et dans la diaspora.
AFM ONG	Afrique Mentorat Facilitation de la mise en relation entre mentorés et mentors qualifiés. Encouragement de la confiance en soi et du développement de compétences. Approche africaine du mentorat.
FEMME ENTREP. ASSO.	Réseaux de Femmes Entrepreneurs de Nouakchott Associations émergentes de femmes d'affaires mauritaniennes. Mentorat informel entre paires. Fort potentiel pour structurer des programmes de mentorat féminin.

2.5 Le mentorat mauritanien de demain : une vision

Fort de ses racines culturelles et de son écosystème d'acteurs, la Mauritanie a tout pour devenir un modèle de mentorat africain — à condition de faire les bons choix stratégiques.

Horizon	Vision	Condi
Court terme (1-2 ans)	10 programmes pilotes de mentorat dans 5 wilayas, couvrant 500 jeunes	Cartog
Moyen terme (3-5 ans)	Un réseau national de 1 000 mentors actifs, couvrant toutes les régions	Intégra
Long terme (5-10 ans)	La Mauritanie, hub du mentorat en Afrique de l'Ouest francophone	Modèle

“Le mentorat mauritanien de demain ne sera pas une copie des modèles occidentaux. Il sera le fruit d’une synthèse unique : la sagesse du Tewich, la rigueur des standards internationaux, et l’énergie d’une jeunesse qui refuse de rester à l’écart de son propre avenir.”

— **Vision du Guide du Mentorat en Mauritanie**

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 2

Ce qu’il faut retenir

- ✓ Le mentorat est profondément enraciné dans la culture mauritanienne : Tewich, transmission orale, rôle des
- ✓ Les défis sont réels : chômage massif des jeunes (35 %+), accès limité à la formation (4 %), inégalités de g
- ✓ Les opportunités sont significatives : diaspora engagée, tradition de solidarité, secteur privé en croissance,
- ✓ Un écosystème d'acteurs existe déjà (MEFP, OIM, BAD, GRDR, Brillio Africa) — le défi est de les coordonner
- ✓ La vision à long terme : faire de la Mauritanie un modèle africain de mentorat, synthèse unique de tradition

Questions de réflexion

-
- ✓ Quelles pratiques de transmission existaient (ou existent encore) dans votre famille, votre corporation, votre milieu ?
 - ✓ Quel est le plus grand défi que vous voyez dans votre milieu pour développer le mentorat ?
 - ✓ Qui sont les mentors naturels dans votre environnement professionnel ? Comment les mobiliser ?
 - ✓ Comment le mentorat peut-il contribuer à réduire les inégalités de genre dans votre secteur ?
-

“Chaque jeune Mauritanien mérite un adulte dans sa vie qui lui dit : je crois en toi, et je vais t’aider à le prouver.”

— **Adapté de MENTOR, Elements of Effective Practice**

CHAPITRE 3

Le profil du mentor efficace Qualités, auto-évaluation et éthique du rôle

“Le mentor idéal n’est pas celui qui sait tout. C’est celui qui écoute vraiment, qui partage honnêtement et qui place systématiquement la réussite du mentoré avant sa propre satisfaction d’avoir eu raison.”

— **Lois J. Zachary, The Mentor’s Guide, 3e éd.**

Qui peut être mentor ? La question est fondamentale — et la réponse surprend souvent : être mentor ne requiert pas d’être un expert reconnu, un chef d’entreprise ou un diplômé. Il requiert un ensemble de qualités humaines et relationnelles que beaucoup de personnes possèdent sans le savoir. Ce chapitre vous aide à identifier ces qualités, à évaluer votre propre niveau de préparation, et à comprendre les engagements éthiques que le rôle de mentor implique.

■ 3.1 Les qualités essentielles du mentor efficace

La recherche sur le mentorat — notamment les travaux de Zachary (2021) et les standards MENTOR (2023) — identifie un ensemble cohérent de qualités qui distinguent les mentors transformateurs des mentors superficiels. Ces qualités ne sont pas innées : elles se développent, se cultivent et se renforcent avec la pratique.

◆ Les 8 qualités fondamentales du mentor mauritanien efficace

□ **L’écoute active**

L’écoute active est la capacité à entendre non seulement les mots, mais aussi les émotions, les hésitations et les non-dits. Un mentor qui écoute vraiment crée un espace où le mentoré ose parler de ses vraies difficultés — pas seulement des façades. En contexte mauritanien, cette qualité est d’autant plus précieuse que la culture valorise la retenue et peut rendre difficile l’expression directe des problèmes.

□ **Exemple positif :** *Le mentor reformule : « Si je comprends bien, tu te sens bloqué non pas par le manque de compétences mais par la peur du regard de ton entourage... »*

□ **À éviter :** *Le mentor parle 80 % du temps et donne des leçons plutôt que d’écouter le mentoré.*

□ **La disponibilité réelle**

Devenir mentor est un engagement de temps. Un mentor absent ou perpétuellement débordé envoie un message dévastateur au mentoré : « tu n'es pas ma priorité. » La disponibilité ne signifie pas être joignable 24h/24 — mais honorer les rendez-vous fixés et répondre dans un délai raisonnable. En Mauritanie, il faut anticiper les contraintes calendaires : ramadan, périodes de récolte, fêtes religieuses.

□ **Exemple positif** : *Le mentor et le mentoré définissent ensemble un rythme réaliste : 1 séance par mois, 45 minutes, avec une règle de confirmation 48h à l'avance.*

□ **À éviter** : *Le mentor annule ou reporte régulièrement sans prévenir, laissant le mentoré dans l'incertitude.*

□ **L'humilité intellectuelle**

L'humilité est peut-être la qualité la plus contre-intuitive du mentorat. Le mentor est là pour partager son expérience, pas pour imposer ses certitudes. Il doit pouvoir dire « je ne sais pas », « j'ai fait une erreur », « ton approche est différente de la mienne et elle pourrait fonctionner ». En contexte mauritanien, où l'autorité des anciens est fortement valorisée, cette humilité est un acte de courage qui crée une relation plus authentique.

□ **Exemple positif** : *Le mentor dit : « J'ai essayé cette approche et ça n'a pas marché. Voilà pourquoi. Qu'est-ce que tu ferais différemment ? »*

□ **À éviter** : *Le mentor présente ses décisions passées comme des modèles absolus à reproduire sans adaptation.*

□ **L'orientation vers la croissance du mentoré**

Le mentorat n'est pas une relation de service au mentor. Certains mentors tombent dans le piège de réaliser leurs rêves non accomplis à travers le mentoré, ou de rechercher une validation de leurs propres choix. L'orientation vers la croissance du mentoré signifie que chaque décision du mentor — quel conseil donner, quelle opportunité suggérer, quand intervenir et quand se taire — est guidée par la question : « qu'est-ce qui est le mieux pour lui/elle ? »

□ **Exemple positif** : *Le mentor dit : « Je sais que l'administration publique n'était pas ton premier choix, mais si c'est ce qui correspond à tes valeurs maintenant, explorons ça sérieusement. »*

□ **À éviter** : *Le mentor pousse le mentoré vers une carrière dans son propre secteur parce que c'est ce qu'il connaît et valorise.*

□ **L'ouverture culturelle et intergénérationnelle**

Le mentorat en Mauritanie traverse souvent des écarts significatifs : de génération, de milieu social, de région, de genre, voire de langue (hassaniyya, wolof, pulaar, français). Le mentor efficace s'intéresse sincèrement à la réalité de son mentoré, sans projeter ses propres références. Il comprend que ce qui a fonctionné pour lui à Nouakchott dans les années 2000 peut être très différent de ce qui fonctionne pour une jeune femme de Kaédi en 2026.

□ **Exemple positif** : *Le mentor dit : « Je veux comprendre ce que signifie démarrer une activité commerciale dans ton environnement spécifique. Raconte-moi les freins que tu rencontres. »*

□ **À éviter** : *Le mentor dit : « À mon époque, on faisait comme ça et ça marchait » sans chercher à adapter à la réalité actuelle.*

□ La communication directe et bienveillante

Le mentor dit ce qu'il pense — mais avec soin. La complaisance (tout approuver pour ne pas froisser) est aussi nuisible que la dureté. Un feedback utile est à la fois honnête et constructif. En Mauritanie, la communication directe peut heurter si elle n'est pas enveloppée dans une relation de confiance et de respect. L'art du mentor est de dire des vérités difficiles d'une façon qui renforce, et non qui décourage.

□ **Exemple positif** : *Le mentor dit : « Je pense que tu évites de te lancer par peur de l'échec plutôt que par manque de préparation. Est-ce que je me trompe ? »*

□ **À éviter** : *Le mentor dit : « C'est très bien » à tout ce que dit le mentoré pour éviter le conflit.*

□ La capacité à ouvrir des réseaux

L'un des apports les plus précieux d'un mentor est l'accès à son réseau. Une introduction, une recommandation, une mise en relation avec un employeur potentiel peut changer une trajectoire. En Mauritanie, où les recrutements passent souvent par des réseaux informels, cette dimension est particulièrement stratégique. Attention cependant au favoritisme : le mentor ouvre des portes parce que le mentoré le mérite, pas pour des raisons de clan ou de tribu.

□ **Exemple positif** : *Le mentor dit : « Je connais quelqu'un qui recrute dans ce secteur. Si tu prépares un bon CV et que tu m'expliques pourquoi tu es le bon candidat, je te mets en contact. »*

□ **À éviter** : *Le mentor promet des introductions sans les concrétiser, créant des faux espoirs chez le mentoré.*

□ La patience et le sens du temps long

Le développement humain ne se fait pas en quelques séances. Le mentorat est un investissement à long terme. Certains mentorés avancent vite, d'autres ont besoin de temps pour s'approprier les conseils, de reculs, parfois d'échecs intermédiaires. Le mentor patient ne confond pas la lenteur avec le manque de motivation. En Mauritanie, le temps culturel — plus cyclique et relationnel que linéaire et urgent — est une donnée à intégrer plutôt qu'à combattre.

□ **Exemple positif** : *Le mentor dit, après six mois sans résultats visibles : « Ce que tu construis prend du temps — et c'est normal. Qu'est-ce que tu as appris sur toi-même pendant cette période ? »*

□ **À éviter** : *Le mentor abandonne la relation après deux ou trois séances sans résultats visibles.*

■ 3.2 Auto-évaluation : suis-je prêt(e) à devenir mentor ?

Avant de s'engager dans une relation de mentorat, il est utile de faire le point honnêtement sur sa propre préparation. L'outil suivant n'est pas un test de passage ou d'échec — c'est un miroir pour identifier vos forces et les domaines sur lesquels vous pouvez progresser avant ou pendant votre engagement de mentor.

Mode d'emploi de l'auto-évaluation

- ✓ Pour chaque affirmation, cochez honnêtement la case qui vous correspond le mieux.
 - ✓ Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse — seule l'honnêteté vous sera utile.
 - ✓ Calculez votre score : Toujours = 4 pts | Souvent = 3 pts | Parfois = 2 pts | Jamais = 1 pt
 - ✓ Reportez-vous au tableau de lecture de score en bas pour interpréter votre résultat.
-

A — Qualités relationnelles

	Toujours	Souvent
1. J'écoute les autres sans les interrompre et sans penser à ma réponse pendant qu'ils parlent	☐	☐
2. Je reformule ce que j'ai entendu pour m'assurer d'avoir bien compris	☐	☐
3. Je suis à l'aise avec le silence dans une conversation	☐	☐
4. Je m'intéresse sincèrement à la vie et aux projets des personnes que j'accompagne	☐	☐
5. Je peux donner un feedback difficile avec bienveillance et sans blesser inutilement	☐	☐

B — Disponibilité et engagement

	Toujours	Souvent
1. Je peux dégager régulièrement 1 à 2 heures par mois pour accompagner quelqu'un	☐	☐
2. J'honore mes engagements et je préviens à l'avance si je dois annuler	☐	☐
3. Je suis capable de maintenir un engagement sur 6 à 12 mois	☐	☐
4. Je suis joignable (par téléphone ou message) entre les séances si besoin urgent	☐	☐
5. Je fais la différence entre urgence réelle et impatience du mentoré	☐	☐

C — Posture de mentor

	Toujours	Souvent
1. Je peux partager mes expériences, y compris mes échecs, sans honte	☐	☐
2. Je résiste à l'envie de donner des réponses immédiates et préfère poser des questions	☐	☐
3. Je place les intérêts du mentoré avant mes propres préférences et convictions	☐	☐
4. Je suis capable d'adapter mes conseils au contexte du mentoré, différent du mien	☐	☐
5. Je peux reconnaître quand je ne suis pas la bonne personne pour accompagner quelqu'un	☐	☐

D — Éthique et limites

	Toujours	Souvent
1. Je comprends et respecte la confidentialité des échanges de mentorat	☐	☐
2. Je sais poser des limites claires entre ma vie personnelle et la relation de mentorat	☐	☐
3. Je n'utilise pas la relation de mentorat pour promouvoir mes propres intérêts	☐	☐
4. Je suis prêt(e) à signaler une situation difficile à un coordinateur si nécessaire	☐	☐
5. Je traite tous mes mentorés de façon équitable, sans favoritisme tribal ou familial	☐	☐

Score	Profil	Prochaine étape
68 - 80 pts	Mentor accompli	Vous êtes prêt(e). Lancez-vous ! Envisagez d'accompagner 1 à 2 ment
52 - 67 pts	Mentor en devenir	Quelques ajustements à faire. Lisez la suite de ce guide et commencez
36 - 51 pts	Mentor en préparation	Participez d'abord à une formation de mentor (Partie VI) avant de vous
20 - 35 pts	Mentor à construire	Commencez par être mentoré vous-même. Le chapitre suivant vous y

3.3 L'éthique du mentorat : les engagements fondamentaux

Le mentorat crée une relation de confiance asymétrique : le mentoré se confie, partage ses doutes et ses ambitions, et se rend en quelque sorte vulnérable. Cette confiance est un privilège qui impose des responsabilités éthiques claires. Un mentor qui ne respecte pas ces principes peut causer des dommages réels — à la personne accompagnée, à son organisation et à la réputation du mentorat en général.

① La confidentialité absolue

Tout ce que le mentoré partage dans le cadre de la relation de mentorat est strictement confidentiel. Le mentor ne divulgue pas les informations personnelles, professionnelles ou familiales partagées par le mentoré — ni à son employeur, ni à sa famille, ni à d'autres collègues, ni même à d'autres mentors. Cette règle souffre d'une seule exception : si le mentoré est en danger immédiat pour lui-même ou pour autrui.

⚠ **Risque si non respecté :** *Révéler les confidences du mentoré à son employeur ou à des membres de la communauté, même avec de bonnes intentions.*

② L'absence de jugement

Le mentor accompagne, il ne juge pas. Il n'est pas là pour évaluer les choix de vie du mentoré, ses valeurs, sa façon de s'habiller, ses croyances ou ses opinions politiques. Il peut exprimer un désaccord professionnel de façon constructive, mais jamais porter un jugement de valeur sur la personne du mentoré. En Mauritanie, cette posture est particulièrement importante dans les relations intergénérationnelles où la tentation du jugement moral peut être forte.

⚠ **Risque si non respecté :** *Commenter négativement les choix vestimentaires, les fréquentations ou le mode de vie du mentoré.*

③ L'absence de conflit d'intérêt

Le mentor ne tire aucun avantage personnel — financier, commercial ou professionnel — de la relation de mentorat. Il ne recrute pas le mentoré dans son entreprise pour l'exploiter, ne lui vend pas ses services, ne l'utilise pas pour accéder à ses contacts. Si un conflit d'intérêt potentiel émerge, le mentor le signale immédiatement au coordinateur du programme et laisse le mentoré décider librement de la suite.

⚠ **Risque si non respecté :** *Recruter le mentoré comme employé subalterne, lui vendre ses produits ou services, ou lui demander des contreparties financières.*

④ Le respect des limites

Le mentorat a des frontières claires. Ce n'est pas une relation d'amitié intime, une relation thérapeutique, ni une relation romantique. Si le mentoré exprime des détresses psychologiques profondes (dépression, idées suicidaires, violence), le mentor l'oriente vers des professionnels compétents. Si la frontière émotionnelle ou personnelle devient floue, il l'identifie et la repose clairement — ou oriente le mentoré vers un autre mentor.

⚠ **Risque si non respecté :** *Confondre la relation de mentorat avec une relation d'amitié personnelle profonde, ou maintenir une relation dont les frontières sont devenues floues.*

⑤ L'équité et l'absence de favoritisme

En Mauritanie, les liens tribaux, familiaux et régionaux sont puissants. Le mentor doit veiller à traiter tous ses mentorés avec la même attention et la même exigence, indépendamment de leur appartenance familiale, tribale, ethnique ou régionale. Mentorier prioritairement les membres de sa propre communauté au détriment des autres est une forme de favoritisme qui fragilise l'intégrité du programme et perpétue des inégalités.

⚠ **Risque si non respecté :** *Ouvrir son réseau professionnel uniquement aux mentorés de sa propre tribu ou famille, et refuser d'accompagner des jeunes d'autres origines.*

⑥ La transparence sur ses limites

Le mentor n'est pas omniscient. Il existe des situations — problèmes juridiques complexes, détresse psychologique sévère, secteur d'activité qu'il ne connaît pas — où il n'est pas la meilleure personne pour accompagner le mentoré. Dans ces cas, l'honnêteté est la plus grande marque de respect : « Je ne suis pas le mieux placé pour t'accompagner sur cette question, mais je peux t'orienter vers quelqu'un qui l'est. »

△ **Risque si non respecté** : *Donner des conseils dans des domaines qu'on ne maîtrise pas (droit, santé, finance) sans prévenir le mentoré de ses limites.*

3.4 Les erreurs les plus fréquentes des mentors débutants

Même les mentors les mieux intentionnés commettent des erreurs au début. Les connaître à l'avance permet de les éviter. Voici les pièges les plus courants identifiés par Zachary et par les programmes africains de mentorat.

Les 7 erreurs à éviter absolument

- ✓ Parler trop, écouter trop peu — dominer la conversation au lieu de faciliter celle du mentoré.
 - ✓ Imposer sa propre trajectoire — « Fais comme moi » est rarement le bon conseil, les contextes ayant changé.
 - ✓ Être trop directif — donner des réponses toutes faites au lieu de poser des questions qui font réfléchir.
 - ✓ Négliger le suivi entre les séances — le mentorat ne se limite pas aux rendez-vous formels.
 - ✓ Perdre la confidentialité — même involontairement, même « pour aider ».
 - ✓ Abandonner en cas de lenteur — les résultats du mentorat prennent du temps, souvent 6 à 12 mois.
 - ✓ Confondre le mentorat avec du conseil professionnel payant — le mentor n'est pas un consultant.
-

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3

Ce qu'il faut retenir

- ✓ Le mentor efficace se définit par 8 qualités clés : écoute active, disponibilité, humilité, orientation vers le mentoré.
 - ✓ Ces qualités se développent — personne ne naît mentor parfait. La progression est normale et attendue.
 - ✓ L'auto-évaluation honnête est le point de départ : connaître ses forces et ses zones de progression permet de progresser.
 - ✓ 6 principes éthiques sont non négociables : confidentialité, non-jugement, absence de conflit d'intérêt, respect, transparence, et responsabilité.
 - ✓ Les erreurs de débutants sont prévisibles et évitables : en les connaissant à l'avance, on peut les corriger à temps.
-

Questions de réflexion

- ✓ Parmi les 8 qualités du mentor, laquelle est votre point fort naturel ? Laquelle demande le plus de travail ?
 - ✓ Quel score avez-vous obtenu à l'auto-évaluation ? Qu'est-ce que ça révèle sur votre préparation ?
 - ✓ Avez-vous déjà été dans une situation où vous avez dû maintenir une confidentialité difficile ? Comment avez-vous géré cela ?
 - ✓ Quel principe éthique vous semble le plus difficile à respecter dans le contexte mauritanien ? Pourquoi ?
-

“On reconnaît le grand mentor non pas à ce qu'il dit, mais à ce que son mentoré devient.”
— **Afrique Mentorat**

“Un mentor qui ne s’est pas préparé ressemble à un voyageur qui part sans avoir vérifié ses bagages. Il peut tout de même arriver à destination — mais il risque de manquer l’essentiel en chemin.”

— Lois J. Zachary, *The Mentor’s Guide*

Décider de devenir mentor est une belle intention. Mais l’intention seule ne suffit pas. Le mentorat efficace se prépare : on clarifie pourquoi on s’engage, ce qu’on peut offrir, et comment adapter sa posture aux réalités de son mentoré. Ce chapitre vous guide à travers cette préparation fondamentale, en trois étapes : comprendre vos motivations, cartographier votre expertise, et développer votre sensibilité culturelle et générationnelle.

■ 4.1 Clarifier ses motivations : pourquoi je veux être mentor ?

La qualité d’une relation de mentorat est directement liée à la sincérité et à la solidité des motivations du mentor. Certaines motivations nourrissent la relation ; d’autres la sabotent progressivement. Faire le point honnêtement sur les siennes est le premier acte de préparation.

◆ Les motivations qui nourrissent le mentorat

□ Donner en retour ce qu’on a reçu

Beaucoup de mentors ont eux-mêmes bénéficié d’un accompagnement à un moment décisif de leur vie. Ce sentiment de gratitude envers quelqu’un qui a cru en eux se transforme en désir de transmettre à leur tour. C’est l’une des motivations les plus stables et les plus belles du mentorat.

□ **Motivation saine** : J’ai eu un mentor qui m’a ouvert des portes. Je veux faire pareil pour quelqu’un d’autre.

△ **Motivation piège** : Je veux que le mentoré me soit reconnaissant et me le montre régulièrement.

□ Donner du sens à son expérience

Après des années de pratique professionnelle, de nombreux seniors ressentent le besoin de valoriser ce qu’ils ont appris — y compris leurs erreurs. Le mentorat transforme une trajectoire personnelle en ressource pour les autres. C’est une façon puissante de trouver du sens dans ses propres échecs et succès.

□ **Motivation saine** : Mon parcours a été difficile. Si je peux éviter à quelqu’un de tomber dans les mêmes pièges, c’est une victoire.

△ **Motivation piège** : Je veux prouver que ma carrière est importante en ayant des disciples qui me l’admirent.

□ Développer ses propres compétences

Le mentorat bénéficie aux deux parties. Accompagner un mentoré oblige le mentor à formaliser ce qu’il sait intuitivement, à développer son écoute, sa pédagogie et sa capacité à se remettre en question. Beaucoup de mentors témoignent d’une progression personnelle significative grâce à leurs mentorés.

□ **Motivation saine** : Je veux progresser en leadership et en communication. Mentorer m’y aidera.

△ **Motivation piège** : Je deviens mentor uniquement pour enrichir mon CV ou mon profil LinkedIn.

☐ **Contribuer au développement de son pays**

En Mauritanie, de nombreux professionnels ressentent un désir sincère de contribuer à l'émancipation de la jeunesse et à la construction d'un pays plus prospère. Cette motivation citoyenne et patriotique est une source d'énergie durable, surtout quand les résultats sont lents à venir.

☐ **Motivation saine** : La Mauritanie a besoin de ses jeunes. Si je peux en accompagner quelques-uns vers l'excellence, je contribue à quelque chose de plus grand que moi.

△ **Motivation piège** : Je veux être vu comme un bienfaiteur de ma communauté. L'image importe plus que les résultats.

◆ **Les motivations à surveiller**

Motivations qui fragilisent la relation — à identifier et corriger

- ✓ Le besoin de validation : si le mentor a besoin d'être admiré et approuvé par le mentoré, il ne pourra pas lui apprendre.
 - ✓ Le besoin de contrôle : vouloir que le mentoré fasse exactement comme soi empêche son autonomie de se développer.
 - ✓ La solitude : chercher dans la relation de mentorat une amitié intime crée des dépendances malsaines.
 - ✓ L'ego : vouloir montrer à quel point on est important ou exceptionnel plutôt qu'écouter le mentoré.
 - ✓ Le tri social : ne vouloir mentorer que des profils élités ou des membres de sa propre famille/tribu.
-

■ **4.2 Définir ses domaines d'expertise à partager**

Un mentor n'a pas besoin de tout savoir. Il a besoin de savoir ce qu'il sait — et d'être honnête sur ce qu'il ne sait pas. Cartographier son expertise permet de choisir les bons mentorés, de fixer des attentes réalistes et d'être utile de façon ciblée.

◆ **Les trois niveaux d'expertise du mentor**

Niveau	Définition
Expertise cœur	Domaines où vous excellez réellement, avec 10+ ans de pratique ou de résultats.
Expertise complémentaire	Domaines que vous connaissez bien sans être spécialiste. Vous pouvez partager vos connaissances.
Expertise limitée	Domaines où vous avez une expérience limitée. À mentionner ouvertement pour ne pas tromper.

◆ **Outil : Ma cartographie d'expertise**

Complétez cet outil pour vous-même avant votre premier entretien avec un mentoré. Il vous aidera à être précis et honnête sur ce que vous pouvez offrir.

MA CARTOGRAPHIE D'EXPERTISE — À compléter avant le premier entretien

1. Mes 3 domaines d'expertise cœur (où j'ai 10 ans+ de pratique ou des résultats prouvés) :

Reponse :

.....

2. Les 3 plus grandes réussites professionnelles dont je suis fier(e) :

Reponse :

.....

3. Les 3 échecs les plus formateurs de ma trajectoire (et ce qu'ils m'ont appris) :

Reponse :

.....

4. Les contacts clés de mon réseau que je pourrais mobiliser pour un mentoré (secteur, nom, type de relation) :

Reponse :

.....

5. Les domaines où je dois être transparent(e) sur mes limites avec le mentoré :

Reponse :

◆ Quel type de mentoré me correspond ?

Tous les mentors ne correspondent pas à tous les mentorés. La compatibilité dépend non seulement des domaines d'expertise, mais aussi du stade de développement du mentoré, de sa personnalité et de ses objectifs. Le tableau suivant vous aide à identifier votre profil naturel de mentor.

Profil de mentor	Mentoré idéal	Objectif principal
Le Mentor Technique	Jeune spécialiste en début de carrière dans votre secteur	Transmettre des savoirs
Le Mentor Réseau	Jeune compétent mais sans connexions professionnelles	Ouvrir des portes, faire des contacts
Le Mentor de Vie	Jeune en questionnement de sens ou de direction	Accompagner les jeunes
Le Mentor Entrepreneur	Jeune porteur de projet ou en création d'entreprise	Partager l'expérience
Le Mentor Diaspora	Jeune ambitieux souhaitant une perspective internationale	Ouvrir sur le monde

4.3 Gérer les différences générationnelles

Le mentorat traverse presque toujours un écart générationnel. En Mauritanie, cet écart est souvent amplifié par des codes culturels forts : le respect dû aux anciens, la difficulté pour les jeunes d'exprimer un désaccord, la pression de la tradition. Comprendre ces dynamiques permet de créer une relation où le jeune ose vraiment parler.

◆ Ce que le mentor doit comprendre sur la génération actuelle

La jeunesse mauritanienne d'aujourd'hui : réalités à intégrer

- ✓ Elle a grandi avec le téléphone et les réseaux sociaux : elle s'informe différemment, apprend différemment.
- ✓ Elle vit des pressions contradictoires : aspiration à l'autonomie vs injonctions familiales et tribales.
- ✓ Elle a souvent moins de certitudes que ses aînés : le marché du travail a changé, les anciens modèles ne s'appliquent plus.
- ✓ Elle est plus sensible à l'équité et à la cohérence : un mentor qui ne pratique pas ce qu'il prêche perd rapidement sa crédibilité.
- ✓ Elle a besoin de sens : pourquoi faire cela ? Quelle valeur cela crée-t-il pour moi et pour la société ?
- ✓ Elle peut avoir un rapport différent au temps : plus impatiente, plus dans l'immédiat — à canaliser plutôt qu'à rejeter.

◆ Situations difficiles et comment les gérer

Le mentoré ne dit jamais qu'il est en désaccord

Defi : Par respect culturel pour l'aîné, le jeune acquiesce même quand il ne comprend pas ou n'est pas convaincu.

Approche recommandée : Dès la première séance, normalisez le désaccord : « J'ai peut-être tort. Si tu penses autrement, dis-le moi — c'est ce qui m'aidera à t'être vraiment utile. »

Le mentoré parle peu de ses vraies difficultés

Defi : La honte, la peur du jugement ou la pudeur culturelle empêchent le jeune de partager les véritables obstacles — souvent les plus importants.

Approche recommandée : Posez des questions indirectes et bienveillantes : « Qu'est-ce qui te préoccupe en ce moment, au-delà du projet ? » Laissez du silence. Ne jugez jamais.

Le mentor pense que « à mon époque » est toujours valable

Defi : Les marchés, les technologies et les codes sociaux ont changé. Des conseils basés uniquement sur des expériences vieilles de 20 ans peuvent être inadaptés, voire contre-productifs.

Approche recommandée : Privilégiez les principes intemporels (intégrité, persévérance, construction de réseau) plutôt que les recettes précises. Demandez au mentoré ce qui a évolué dans son secteur.

Le mentoré veut des résultats immédiats

Defi : La culture du « tout de suite » des réseaux sociaux peut créer des attentes irréalistes sur la vitesse de progression.

Approche recommandée : Dès le début, établissez une feuille de route réaliste avec des étapes intermédiaires. Célébrez chaque petite victoire pour maintenir la motivation.

4.4 Gérer les différences de genre en Mauritanie

Le mentorat mixte — entre un mentor et une mentorée, ou entre une mentor et un mentoré — est l'un des leviers les plus puissants pour l'égalité professionnelle en Mauritanie. C'est aussi l'un des plus délicats à mettre en œuvre dans un contexte où les codes de genre sont fortement présents. Ce n'est pas une raison de l'éviter — c'est une raison de le préparer avec soin.

◆ Les enjeux spécifiques du mentorat féminin en Mauritanie

Ce que les femmes mentorées ont besoin de trouver chez leur mentor

- ✓ Un espace sans jugement où elles peuvent parler des pressions familiales et sociales qui pèsent sur leurs ambitions.
 - ✓ Un soutien qui reconnaît les obstacles réels (mobilité limitée, rôles domestiques, regard de la communauté).
 - ✓ Des modèles de réussite féminine mauritanienne concrets — des femmes qui ont navigué ces tensions avec succès.
 - ✓ Un mentor (homme ou femme) qui croit sincèrement en leur potentiel professionnel et le dit clairement.
 - ✓ Des stratégies pratiques pour négocier les contraintes culturelles sans rupture brutale avec leur environnement.
-

◆ Mentorat mixte homme-femme : précautions et bonnes pratiques

Le lieu et le format des rencontres

Defi : Les rencontres en tête-à-tête dans des espaces privés peuvent être mal interprétées par l'entourage et nuire à la réputation des deux parties.

Approche recommandée : Privilégier les lieux professionnels semi-publics (bureaux, espaces de coworking, cafés d'affaires) ou les rencontres téléphoniques/WhatsApp. Définir le cadre explicitement dès le début.

La transparence avec les familles

Defi : L'entourage familial peut s'inquiéter ou mal comprendre la nature d'une relation de mentorat mixte, surtout si elle est régulière.

Approche recommandée : Encourager le mentoré(e) à expliquer clairement à sa famille ce qu'est le mentorat et quel en est l'objectif professionnel. Certains programmes invitent les familles à une session d'information initiale.

Le mentor femme face à un mentoré homme

Defi : Dans certains contextes, un jeune homme peut avoir du mal à recevoir des conseils d'une femme, surtout si elle est plus jeune que lui.

Approche recommandée : La mentor légitime son expertise par des faits concrets dès le début. Elle pose le cadre professionnel clairement. Elle ne s'excuse pas de son autorité mais l'exerce avec bienveillance et assurance.

4.5 Ma fiche de préparation avant le premier rendez-vous

Avant de rencontrer votre premier mentoré, prenez le temps de compléter cette fiche de préparation. Elle vous permettra d'aborder cette première rencontre avec clarté, confiance et sincérité.

MA FICHE DE PREPARATION — Avant le premier rendez-vous

1. Ma principale motivation pour être mentor (en une phrase sincère) :

Reponse :
.....

2. Les 2 domaines où je peux être le plus utile à mon mentoré :

Reponse :
.....

3. Les limites que je dois poser dès le début (disponibilité, sujets, format des rencontres) :

Reponse :
.....

4. Ce que j'espère apprendre moi-même grâce à cette relation :

Reponse :
.....

5. Les différences culturelles ou générationnelles que je dois anticiper avec ce mentoré :

Reponse :
.....

6. La question que je veux absolument poser lors du premier entretien :

Reponse :
.....

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 4

Ce qu'il faut retenir

- ✓ La préparation du mentor commence par une introspection honnête sur ses motivations — certaines nourries
 - ✓ Cartographier son expertise (cœur, complémentaire, limite) permet de choisir les bons mentorés et de fixer
 - ✓ Chaque mentor a un profil naturel : technique, réseau, de vie, entrepreneur ou diaspora — identifier le sien
 - ✓ Les différences générationnelles exigent du mentor qu'il comprenne la réalité des jeunes d'aujourd'hui, diffé
 - ✓ Le mentorat mixte (homme-femme) est précieux mais demande une préparation spécifique : lieu, transpare
 - ✓ La fiche de préparation est un outil concret pour entrer dans la première rencontre avec clarté et confiance.
-

Questions de réflexion

- ✓ Quelle est votre principale motivation pour être mentor ? Est-elle centrée sur le mentoré ou sur vous-même
 - ✓ Quels sont vos 3 domaines d'expertise cœur ? Avez-vous des preuves concrètes de cette expertise ?
 - ✓ Quel type de mentoré vous correspond le mieux ? Quel type vous sortirait de votre zone de confort ?
 - ✓ Comment réagissez-vous quand un jeune remet en question vos certitudes ? C'est un excellent indicateur d
-

“Se préparer à mentorer, c’est avoir le courage de se regarder en face — ses forces, ses angles morts, ses limites — avant de regarder vers l’autre.”

— **Adapté de Zachary, The Mentor’s Guide**

CHAPITRE

5

Le jumelage mentor-mentoré

Critères de compatibilité, rôle du coordinateur et premier contact

“Un bon jumelage n’est pas une question de hasard. C’est le résultat d’une réflexion sérieuse sur ce que chacun apporte et sur ce que chacun cherche. Quand le bon mentor rencontre le bon mentoré, quelque chose de remarquable devient possible.”

— **MENTOR, Elements of Effective Practice, 4e ed.**

Le jumelage — la mise en relation entre un mentor et un mentoré — est l’une des décisions les plus déterminantes d’un programme de mentorat. Un bon jumelage crée les conditions d’une relation transformatrice. Un mauvais jumelage consomme de l’énergie, génère des frustrations et peut décourager les deux parties de retenter l’expérience. Ce chapitre vous donne les clés pour réussir cette étape cruciale : critères de compatibilité, rôle du coordinateur, et art de la première rencontre.

■ 5.1 Les critères de compatibilité : que regarder ?

La compatibilité entre mentor et mentoré ne se réduit pas à partager le même secteur professionnel. Des recherches menées par MENTOR et par les programmes africains de mentorat identifient plusieurs dimensions de compatibilité, avec des poids différents selon le contexte. Voici les cinq critères essentiels, classés par importance.

① **Compatibilité des objectifs** [Poids : █████ 5/5]

Le critère le plus important : le mentor doit pouvoir aider le mentoré à atteindre ses objectifs spécifiques. Un écart trop grand entre les ambitions du mentoré et le domaine du mentor rend la relation peu productive, même si les personnalités se correspondent bien.

- ▶ Le mentoré veut créer une entreprise agroalimentaire → le mentor a de l’expérience en entrepreneuriat ou en agroalimentaire
 - ▶ Le mentoré veut travailler dans l’administration → le mentor connaît les codes de la fonction publique mauritanienne
 - ▶ Le mentoré cherche à s’installer à l’étranger → le mentor a une expérience internationale ou diaspora
-

② **Compatibilité d'expertise** [Poids : ■■■ 4/5]

Le mentor doit posséder l'expérience ou les compétences que le mentoré cherche à développer. Mais attention : l'expertise n'est pas que technique. L'expérience de vie, la gestion de l'échec, la construction d'un réseau, la navigation des cultures — ce sont aussi des expertises précieuses.

- ▶ Expertise sectorielle : le mentor a travaillé dans le même domaine que le mentoré vise
 - ▶ Expertise transversale : le mentor maîtrise des compétences universelles (négociation, leadership, communication)
 - ▶ Expertise géographique : le mentor connaît le marché régional ou local du mentoré (Nouakchott, zones rurales, diaspora)
-

③ **Compatibilité de disponibilité** [Poids : ■■■ 4/5]

Une relation de mentorat qui ne peut pas se tenir régulièrement est une relation condamnée. Avant tout jumelage, vérifier que les deux parties peuvent réellement dégager du temps compatible est un pré-requis non négociable.

- ▶ Fréquence des rencontres : au moins 1 fois par mois pendant 6 à 12 mois
 - ▶ Format compatible : en présentiel, par téléphone ou WhatsApp selon les contraintes géographiques
 - ▶ Plages horaires : compatibilité entre les emplois du temps (jours ouvrables, week-end, soir)
-

④ **Compatibilité culturelle et linguistique** [Poids : ■■■ 3/5]

En Mauritanie, les distances culturelles peuvent être importantes : entre un mentor citadin francophone et un mentoré rural hassanophone, entre une mentor femme et un mentoré homme issu d'un milieu très traditionnel. Ces écarts ne sont pas rédhibitoires — mais ils doivent être anticipés et préparés.

- ▶ Langue de communication : le mentorat peut se dérouler en français, en arabe, en hassaniyya ou en langues nationales
 - ▶ Codes culturels partagés : connaissance du contexte tribal, régional ou professionnel du mentoré
 - ▶ Sensibilité de genre : le jumelage mixte demande une préparation spécifique (voir Chapitre 4)
-

⑤ **Compatibilité de personnalité** [Poids : ■■ 2/5]

Deux personnes peuvent avoir des objectifs alignés et des expertises complémentaires, mais des styles de communication tellement différents qu'ils peinent à créer une vraie relation de confiance. La compatibilité de personnalité n'est pas la similarité — parfois les différences s'enrichissent mutuellement — mais c'est le sentiment d'un minimum de résonance humaine.

- ▶ Style de communication : direct vs indirect, factuel vs émotionnel, structuré vs spontané
 - ▶ Rapport au temps : ponctuel vs flexible, urgent vs posé
 - ▶ Rapport au conseil : le mentoré cherche-t-il de la direction ou de l'espace de réflexion ?
-

◆ **La grille de jumelage : outil pratique**

Avant de valider un jumelage, le coordinateur ou le mentor lui-même peut utiliser cette grille simple pour évaluer la compatibilité globale.

Critère	Poids	Score (1-5)	Score pondéré	Observation
Compatibilité des objectifs	x5	/ 5	/ 25	
Compatibilité d'expertise	x4	/ 5	/ 20	
Compatibilité de disponibilité	x4	/ 5	/ 20	
Compatibilité culturelle/linguistique	x3	/ 5	/ 15	
Compatibilité de personnalité	x2	/ 5	/ 10	
TOTAL			/ 90	Seuil recommandé : 60/90

■ 5.2 Le rôle du coordinateur de jumelage

Dans un programme de mentorat formel, le coordinateur joue un rôle essentiel : il est le chef d'orchestre du jumelage. Il connaît les mentors disponibles, comprend les besoins des mentorés, et possède l'expérience pour anticiper les incompatibilités. Dans un contexte informel — famille, communauté, réseau professionnel — ce rôle est joué par un tiers de confiance qui connaît les deux parties.

◆ Les 7 étapes du processus de jumelage

1	Recueil des profils Le coordinateur collecte des informations structurées sur chaque mentor et chaque mentoré : objectifs, secteur, disponibilité, préférences culturelles et linguistiques. Un formulaire standardisé assure la cohérence des données.
2	Analyse de compatibilité Sur la base des profils, le coordinateur identifie 2 à 3 paires potentiellement compatibles pour chaque mentoré. Il utilise la grille de compatibilité et son jugement professionnel pour évaluer chaque paire.
3	Consultation des deux parties Le coordinateur présente les options à chaque partie séparément et recueille leur ressenti. Il ne force jamais un jumelage. Si l'une ou l'autre partie exprime une réticence sérieuse, il envisage une autre combinaison.

4	Validation et présentation officielle Une fois le jumelage accepté par les deux parties, le coordinateur organise une présentation officielle — en présentiel ou à distance. Cette rencontre introduite par un tiers légitime le jumelage et réduit l'anxiété initiale.
5	Accompagnement des premières séances Le coordinateur reste disponible pendant les 2 à 3 premiers mois. Il effectue un suivi régulier (appel mensuel, questionnaire en ligne) pour détecter les difficultés précoces et intervenir si nécessaire.
6	Gestion des incompatibilités Si malgré tout le jumelage ne fonctionne pas, le coordinateur facilite une séparation bienveillante et cherche un nouveau jumelage. Un jumelage manqué n'est pas un échec — c'est une information précieuse pour améliorer le processus.
7	Documentation et amélioration continue Chaque jumelage est documenté : ce qui a fonctionné, ce qui a bloqué, les durées, les résultats. Ces données servent à affiner les critères de jumelage pour les promotions suivantes.

◆ Le jumelage en contexte informel mauritanien

En dehors des programmes structurés, le jumelage en Mauritanie se fait souvent par des voies informelles : le cousin qui présente son ami à un oncle professionnel, l'imam qui recommande un jeune à un commerçant de sa mosquée, la femme d'affaires qui prend sous son aile une jeune diplômée de son quartier. Ces jumelages informels fonctionnent — mais ils manquent souvent de structure pour durer.

Conseils pour les jumelages informels en Mauritanie

- ✓ Même informel, le jumelage bénéficie d'une conversation initiale explicite sur les attentes des deux parties.
- ✓ Le tiers qui fait la présentation (famille, imam, président d'association) peut jouer le rôle de coordinateur informel.
- ✓ Il n'est pas nécessaire d'avoir un programme formel pour appliquer les critères de compatibilité — ils resteront informels.
- ✓ Les réseaux de femmes entrepreneurs à Nouakchott et les associations professionnelles sont des espaces naturels de rencontre.
- ✓ La plateforme Brillio Africa permet des jumelages semi-formels avec un soutien technologique accessible.

■ 5.3 Le premier contact : instaurer la confiance

Le premier contact entre mentor et mentoré est un moment délicat et fondateur. C'est lors de cette première rencontre que se joue l'essentiel : est-ce que je me sens en sécurité avec cette

personne ? Est-ce qu'elle peut vraiment m'aider ? Est-ce que je peux être honnête avec elle ? Si ces questions trouvent une réponse positive, la relation peut décoller. Sinon, elle restera superficielle.

◆ Avant le premier rendez-vous : préparation du mentor

Ce que le mentor doit faire avant la première rencontre

- ✓ Relire le profil du mentoré et noter 3 questions sincères à lui poser (pas des questions de politesse).
- ✓ Préparer un résumé honnête de sa propre trajectoire : 3 succès clés, 2 échecs formateurs, 1 regret.
- ✓ Définir ses propres limites pour la relation : disponibilité, sujets sur lesquels il peut aider, ceux sur lesquels non.
- ✓ Choisir un lieu adapté : professionnel, neutre, où les deux parties se sentent à l'aise.
- ✓ Arriver à l'heure — ou prévenir en cas de retard. Le premier rendez-vous donne le ton pour tout le reste.

◆ La structure recommandée de la première rencontre (60-90 minutes)

Phase	Durée	Objectif	Ce que fait le mentor
1. Accueil	10 min	Créer une atmosphère détendue	Se présenter chaleureusement
2. Brise-glace	15 min	Se découvrir en tant que personnes	Poser des questions sur le p
3. Récit du mentor	15 min	Légitimer la relation et créer de la confiance	Partager sa trajectoire honn
4. Écoute du mentoré	20 min	Comprendre les aspirations profondes	Poser des questions ouvert
5. Cadrage	10 min	Poser les bases de la relation	Proposer un rythme de ren
6. Conclusion	5 min	Ancrer l'engagement	Fixer la date et le lieu de la

◆ Questions brise-glace : une banque pour le premier entretien

Les bonnes questions brise-glace ne sont ni trop intimes ni trop formelles. Elles invitent à se raconter avec sincérité, sans exposer des vulnérabilités trop tôt. Voici une sélection adaptée au contexte mauritanien.

Questions sur le parcours et l'identité

- D'où venez-vous ? Quelle région, quelle famille, quel environnement vous a forgé ?
- Quel a été le moment le plus décisif de votre parcours jusqu'ici ? Celui qui a tout changé ?
- Quelle personne (en dehors de vos parents) a eu le plus d'influence sur votre trajectoire ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce que vous faites quand personne ne vous observe et que vous êtes vraiment vous-même ?

Questions sur les aspirations et les obstacles

- Si vous n'aviez peur de rien, qu'est-ce que vous feriez dans les 3 prochaines années ?
- Qu'est-ce qui vous empêche le plus d'avancer aujourd'hui — les ressources, les compétences ou la confiance ?
- Qu'est-ce que le succès signifie concrètement pour vous ? Pas en termes généraux — en termes de votre vie.
- Qu'est-ce que vous avez déjà essayé pour changer votre situation ? Qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui n'a pas marché ?

Questions sur la relation de mentorat elle-même

- Avez-vous déjà eu un mentor ou une personne qui vous a guidé ? Comment était cette relation ?
- Qu'est-ce que vous attendez de moi spécifiquement — et qu'est-ce que vous n'attendez pas de moi ?
- Comment préférez-vous recevoir un feedback difficile ? Directement, avec douceur, par écrit... ?
- Y a-t-il des sujets sur lesquels vous ne souhaitez pas que je vous donne des conseils ? Je respecterai cela.

◆ Les signaux d'une bonne première rencontre

Signes positifs — la relation peut bien démarrer

- ✓ Le mentoré parle plus que le mentor (ratio 60/40 minimum en faveur du mentoré).
 - ✓ Le mentoré partage quelque chose de personnel, pas seulement des informations professionnelles.
 - ✓ Les deux parties expriment de la curiosité sincère l'une pour l'autre.
 - ✓ Un moment de silence confortable a pu exister — signe d'une confiance naissante.
 - ✓ La fin de séance arrive trop vite — les deux auraient pu continuer.
 - ✓ Le prochain rendez-vous est fixé spontanément, sans qu'on ait besoin de le rappeler.
-

Signaux d'alerte — à surveiller

- ✓ Le mentoré répond en monosyllabes et n'ose pas développer — manque de confiance ou peur du jugement.
 - ✓ Le mentor parle plus de 70 % du temps — il enseigne plutôt qu'il accompagne.
 - ✓ Les deux parties semblent soulagées que la séance se termine.
 - ✓ Aucun sujet n'a créé de vraie connexion ou de moment de partage authentique.
 - ✓ Le prochain rendez-vous est difficile à fixer — signe d'un engagement fragile.
-

■ 5.4 Outil : La fiche de premier contact

Le mentor remplit cette fiche après chaque premier contact pour garder une trace de ses observations et préparer la deuxième séance.

FICHE DE PREMIER CONTACT — À remplir par le mentor après la 1re séance

Nom du mentoré :

.....

Date et lieu de la rencontre :

.....

Durée effective de la séance :

.....

Les 3 principales aspirations exprimées par le mentoré :

.....

Le plus grand obstacle identifié (explicite ou implicite) :

.....

Ce qui m'a surpris ou frappé dans ce que j'ai entendu :

.....

Mes 2 domaines d'expertise les plus pertinents pour ce mentoré :

.....

Questions que je veux poser lors de la 2e séance :

.....

Mon évaluation honnête de la compatibilité (1-10 et pourquoi) :

.....

Date et format de la prochaine séance :

.....

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 5

Ce qu'il faut retenir

- ✓ Le jumelage est la décision la plus déterminante d'un programme de mentorat. Il se base sur 5 critères pondérés.
 - ✓ La grille de compatibilité (score sur 90) donne une base objective — mais le jugement humain et l'accord de la relation sont essentiels.
 - ✓ Le coordinateur joue un rôle de chef d'orchestre : il collecte, analyse, propose, accompagne et documente.
 - ✓ En contexte informel mauritanien, les réseaux communautaires, les associations et les plateformes numériques jouent un rôle crucial.
 - ✓ La première rencontre est fondatrice : une structure en 6 phases, des questions brise-glace ciblées et une confiance établie.
-

Questions de réflexion

- ✓ Dans votre milieu professionnel, qui pourrait jouer le rôle de coordinateur de jumelage — même informel ?
 - ✓ Quels critères de compatibilité vous semblent les plus importants dans le contexte mauritanien ? Êtes-vous ?
 - ✓ Comment réagiriez-vous si, après 3 séances, vous réalisiez que le jumelage ne fonctionne pas ? Que feriez-vous ?
 - ✓ Quelle est la question brise-glace que vous aimeriez qu'on vous pose lors d'une première rencontre de mentorat ?
-

“Le bon mentor pour chaque mentoré existe. Notre rôle en tant que coordinateurs est de les aider à se trouver — et de créer les conditions pour que leur rencontre soit féconde.”

— **Afrique Mentorat**

CHAPITRE 6

L'accord de mentorat

Pourquoi formaliser, éléments clés et modèles adaptés à la Mauritanie

“L'accord de mentorat n'est pas un contrat juridique. C'est une déclaration commune d'intention — une promesse mutuelle que les deux parties font de s'engager sérieusement, respectueusement et avec un but clair.”

— **Lois J. Zachary, The Mentor's Guide**

Beaucoup de relations de mentorat démarrent avec enthousiasme et s'essouffent rapidement, non par manque de bonne volonté, mais par manque de clarté. On n'avait pas précisé les objectifs. La fréquence des rencontres n'avait pas été définie. Les attentes respectives n'avaient jamais été discutées. L'accord de mentorat est l'outil simple mais puissant qui prévient ces dérives. Ce chapitre vous explique pourquoi le formaliser — même sommairement — et comment construire un accord qui corresponde à votre contexte, qu'il soit formel ou informel.

■ 6.1 Pourquoi formaliser la relation ?

La question revient souvent, surtout en contexte africain où la parole donnée a une valeur forte : pourquoi avons-nous besoin d'un document ? La réponse est claire : non pas parce qu'on se méfie l'un de l'autre, mais précisément parce qu'on se respecte.

Sans accord de mentorat

Les objectifs restent flous : chacun imagine une chose différente
La fréquence des rencontres dépend de la disponibilité du moment
Les attentes non-dites créent frustrations et malentendus
La relation s'arrête sans vraie clôture, laissant un sentiment d'inachevé
La confidentialité est supposée — mais pas garantie
En cas de difficulté, chacun reste seul avec ses doutes

Avec accord de mentorat

Les objectifs sont écrits, partagés et discutés
Un rythme défini est respecté ou révisé
Les attentes sont formulées, discutées
Une fin est prévue avec un bilan commun
La confidentialité est explicitement garantie
Un mécanisme de révision est prévu

Ce que dit la recherche sur l'accord de mentorat

- ✓ Les dyades ayant un accord écrit (même court) durent en moyenne 40% plus longtemps que celles sans accord écrit
 - ✓ Le taux de satisfaction des mentorés est 35% plus élevé quand les objectifs ont été formalisés dès le départ
 - ✓ 60% des abandons de relation de mentorat surviennent dans les 3 premiers mois — période couverte par l'accord
 - ✓ En contexte africain, un accord oral solennel en présence d'un tiers a la même efficacité qu'un accord écrit.
-

◆ Formel ou informel : adapter le niveau de formalisation

L'accord de mentorat n'a pas besoin d'être un document officiel de plusieurs pages. Son niveau de formalisation doit correspondre au contexte. Ce qui compte, c'est que les deux parties aient eu une vraie conversation sur les points essentiels — et qu'ils s'en souviennent de la même façon.

Contexte	Niveau recommandé	Format
Programme institutionnel (ONG, entreprise, université)	Accord écrit complet	Document signé,
Mentorat semi-formel (réseau professionnel, association)	Accord écrit simplifié	Une page, signée
Mentorat informel (famille, réseau communautaire)	Accord oral solennel	Conversation stru
Mentorat à distance (WhatsApp, téléphone)	Accord oral + mémo WhatsApp	Résumé des eng

6.2 Les 8 éléments clés d'un accord de mentorat efficace

Qu'il soit formel ou informel, long ou court, un accord de mentorat efficace doit couvrir huit éléments fondamentaux. Chacun répond à une question que les deux parties doivent avoir clairement en tête.

① Les objectifs du mentoré

Le cœur de l'accord : que cherche précisément le mentoré à accomplir grâce à cette relation ? Les objectifs doivent être formulés de façon SMART — Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. Des objectifs vagues produisent des relations vagues.

- ▶ Réussir le concours d'entrée à l'ISCAE de Nouakchott d'ici juin 2027
- ▶ Lancer une activité de maraîchage viable sur 2 hectares d'ici 18 mois
- ▶ Obtenir un poste dans une ONG internationale d'ici la fin de l'année

② Les engagements du mentor

Que s'engage concrètement à faire le mentor ? Quelles ressources (temps, réseau, expertise) met-il à disposition ? Quelles sont ses limites ? Formuler les engagements du mentor prévient les déceptions et établit des attentes réalistes.

- ▶ Consacrer 90 minutes par mois à des séances structurées avec le mentoré
- ▶ Répondre aux messages WhatsApp dans un délai de 48 heures
- ▶ Partager mon réseau professionnel dans le secteur X si le mentoré le mérite
- ▶ Signaler 4 semaines à l'avance si je dois interrompre la relation

③ Les engagements du mentoré

Le mentorat n'est pas un service passif. Le mentoré a des responsabilités actives. Les formuler explicitement crée une relation de réciprocité et prévient le désengagement progressif.

- ▶ Honorer tous les rendez-vous ou prévenir 24 heures à l'avance en cas d'empêchement
- ▶ Compléter les actions définies entre chaque séance et en rendre compte
- ▶ Être honnête sur ses difficultés réelles, même quand c'est difficile à exprimer
- ▶ S'engager pour toute la durée convenue sauf changement de circonstances majeures

④ La durée et le calendrier

Combien de temps va durer la relation ? Quelle est la fréquence des rencontres ? Quand fait-on un point de mi-parcours ? Quand se termine officiellement la relation ? Définir un cadre temporel transforme le mentorat en projet avec un début, une progression et une fin — ce qui le rend plus sérieux et plus efficace.

- ▶ Durée totale : 6 mois (janvier à juin 2027), renouvelable d'un commun accord
 - ▶ Fréquence : 1 séance par mois, dernier samedi du mois, de 9h à 10h30
 - ▶ Point de mi-parcours : fin mars pour ajuster les objectifs si nécessaire
 - ▶ Clôture formelle : fin juin avec bilan commun et transition vers l'autonomie
-

⑤ Les modes et outils de communication

Comment va-t-on communiquer entre les séances ? Quels canaux ? À quelle fréquence ? Avec quelles règles ? En Mauritanie, le téléphone et WhatsApp sont souvent plus fiables que l'email. Définir les canaux préférés évite les malentendus et les attentes non satisfaites.

- ▶ Canal principal : WhatsApp — réponse sous 48h en dehors des weekends
 - ▶ Séances mensuelles : en présentiel à Nouakchott ou en appel téléphonique si distance
 - ▶ Documents partagés : via WhatsApp ou Google Drive selon l'accès internet
 - ▶ Urgences uniquement : appel téléphonique direct — à définir ensemble
-

⑥ La confidentialité

Un engagement explicite de confidentialité est indispensable pour que le mentoré ose parler librement. Dans le contexte mauritanien où les réseaux sociaux et familiaux sont denses, cette clause prend une importance particulière. Elle doit couvrir les informations personnelles, professionnelles et familiales partagées dans la relation.

- ▶ Tout ce qui est partagé dans nos séances reste strictement confidentiel
 - ▶ Exception : si l'une des parties est en danger immédiat pour elle-même ou autrui
 - ▶ Le mentor ne partagera pas les informations du mentoré avec son employeur, sa famille ou d'autres mentors
-

⑦ Le mécanisme de révision

Les objectifs évoluent. Les vies changent. Une relation de mentorat rigide qui ne sait pas s'adapter se brise. Prévoir un mécanisme de révision — un point de mi-parcours formel ou une règle explicite pour renégocier — rend la relation plus résiliente.

- ▶ Point de mi-parcours obligatoire : révision des objectifs et du rythme à 3 mois
 - ▶ Toute demande de changement de rythme ou d'objectif sera discutée sans jugement
 - ▶ Si l'un ou l'autre souhaite mettre fin à la relation, il le dit directement avec 4 semaines de préavis
-

⑧ La clôture prévue

Savoir que la relation a une fin prévue n'est pas triste — c'est motivant. Cela crée un sens de l'urgence bienveillante et donne à la relation un horizon clair. L'accord précise comment se terminera la relation : bilan commun, maintien d'un contact informel, engagement ou non d'une nouvelle période.

- ▶ La relation se termine formellement à la date convenue avec une séance de bilan
 - ▶ Les deux parties décident librement de renouveler ou non pour une nouvelle période
 - ▶ Le mentor s'engage à rester accessible de façon informelle après la clôture formelle
-

6.3 Modèle d'accord formel — Version complete

Ce modèle est destiné aux programmes institutionnels ou semi-formels. Il peut être adapté, raccourci ou rédigé dans une autre langue selon le contexte. L'essentiel est qu'il soit lu, compris et accepté par les deux parties avant la deuxième séance.

ACCORD DE MENTORAT — Version formelle Guide du Mentorat en Mauritanie

Nom du mentor :

.....
Nom du mentoré(e) :

.....
Date de debut de la relation :

.....
Duree prevue :

.....
Objectif principal du mentoré (formulé en termes SMART) :

.....

.....
Objectifs secondaires (2 maximum) :

.....

.....
Frequence des seances :

.....
Duree de chaque seance :

.....
Lieu ou format des seances (presentiel / telephone / WhatsApp) :

.....
Canal de communication entre les seances :

.....
Engagements du mentor :

.....

.....
Engagements du mentore :

.....

.....
Date du point de mi-parcours :

.....

Date de cloture prevue :

Nous nous engageons tous les deux a respecter la confidentialite de nos echanges.

Oui — paraphes des deux parties : Mentor : Mentore :

Signature du mentor :

Signature du mentore :

Date de signature :

Temoin (si applicable) :

6.4 Modele d'accord simplifie — Version informelle

Ce modèle est destiné aux relations de mentorat informelles, communautaires ou à distance. Il peut être lu oralement, envoyé par WhatsApp ou simplement mémorisé lors d'une conversation. L'essentiel est que les deux parties se souviennent de ses éléments clés.

NOTRE ACCORD DE MENTORAT — Version simplifiée (a lire ensemble a voix haute)

- ✓ Nous, [nom du mentor] et [nom du mentoré], nous engageons librement dans une relation de mentorat.
- ✓ L'objectif principal est : [formuler en une phrase claire et concrete].
- ✓ Nous nous rencontrons [fréquence] pendant [durée] a partir du [date de debut].
- ✓ Nous communiquons via [canal choisi] entre les seances.
- ✓ Nous nous promettons mutuellement la confidentialite et le respect.
- ✓ Nous ferons le point de notre relation en [date de mi-parcours].
- ✓ La relation se termine formellement le [date de fin] avec un bilan commun.
- ✓ Si l'un de nous souhaite changer quelque chose, il le dit directement et avec bienveillance.

Comment adapter l'accord en contexte mauritanien

- ✓ En milieu rural ou peu alphabétisé : l'accord se fait oralement, en presence d'un temoin respecte (imam, chef de village, etc.)
- ✓ En hassaniyya ou langue nationale : traduire les points essentiels dans la langue la plus confortable pour le mentoré
- ✓ Via WhatsApp : envoyer un message recapitulatif apres la conversation orale — 'Notre accord : nous nous engageons à...'
- ✓ Pour les jeunes peu a l'aise avec l'ecrit : utiliser des messages vocaux WhatsApp pour enregistrer les engagements

6.5 Que faire quand l'accord n'est plus respecte ?

Même le meilleur accord peut être mis à l'épreuve. La vie intervient : un voyage professionnel, une urgence familiale, une perte de motivation. La question n'est pas de savoir si l'accord sera jamais mis sous tension — c'est inévitable. La question est : comment y faire face de façon constructive ?

Situation

Le mentore ne prépare pas les séances
Le mentor annule régulièrement
Les séances tournent en rond
L'un des deux ne répond plus
Un désaccord sérieux surgit
La relation a clairement épuisé son potentiel

Cause probable

Manque de temps, manque de motivation ou objectifs flous
Surcharge professionnelle ou perte d'intérêt
Objectifs atteints ou mal définis depuis le départ
Malaise non exprimé, difficulté personnelle ou gêne
Attentes divergentes ou violation d'un engagement
Objectifs atteints, relation stagnante

La revision de l'accord : un acte de maturite

- ✓ Reviser un accord n'est pas un echec — c'est une preuve de maturite et de respect mutuel.
 - ✓ La révision peut porter sur la durée, la fréquence, les objectifs ou le format des rencontres.
 - ✓ Elle se fait toujours lors d'une séance explicitement dédiée à cet effet — pas en cours de route.
 - ✓ Toute révision est documentée (même par un message WhatsApp) pour éviter les malentendus ultérieurs.
 - ✓ Si la relation doit s'arrêter prématurément, prévoir une dernière séance de clôture bienveillante — même c
-

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 6

Ce qu'il faut retenir

- ✓ L'accord de mentorat n'est pas un contrat — c'est une promesse mutuelle qui clarifie les attentes et protège
 - ✓ Les relations de mentorat avec un accord durent 40% plus longtemps et génèrent 35% plus de satisfaction.
 - ✓ 8 éléments clés structurent un accord efficace : objectifs, engagements du mentor, engagements du mento
 - ✓ Le niveau de formalisation doit s'adapter au contexte : formel pour les programmes institutionnels, oral et s
 - ✓ Quand l'accord n'est plus respecté, la révision bienveillante et explicite est toujours préférable au silence et
-

Questions de réflexion

- ✓ Avez-vous déjà eu une relation (professionnelle ou personnelle) qui aurait bénéficié d'un accord clair dès le
 - ✓ Dans votre contexte, quel niveau de formalisation de l'accord vous semble le plus adapté ? Pourquoi ?
 - ✓ Quel élément de l'accord vous semble le plus difficile à formuler avec honnêteté : vos engagements ou les
 - ✓ Comment géreriez-vous la situation où votre mentoré cesse de répondre après deux séances ? Quelle serai
-

"Un accord de mentorat bien construit n'encage pas la relation — il lui donne des ailes. Il dit : nous savons où nous allons, et nous nous faisons confiance pour y aller ensemble."

— **Adapté de Zachary, The Mentor's Guide**

CHAPITRE

7

Conduire des séances de mentorat efficaces

Structure, techniques, outils et mentorat a distance

"Une seance de mentorat bien conduite n'est pas un cours magistral ni une conversation de salon. C'est un espace structure ou le mentore reflechit, progresse et s'engage — et ou le mentor facilite ce processus avec art."

— **Lois J. Zachary, The Mentor's Guide**

Savoir qu'on veut mentorer ne suffit pas. Savoir conduire une séance productive est un art qui s'apprend. Trop de mentors improvisent, laissant les séances dériver vers des conversations sympathiques mais peu transformatrices. Ce chapitre vous donne une structure éprouvée pour vos séances, les techniques essentielles du mentor efficace, des outils pratiques pour documenter la progression, et les clés du mentorat à distance dans un pays comme la Mauritanie.

7.1 La structure d'une séance efficace

Une séance de mentorat productive suit une structure en 5 phases. Cette structure n'est pas une camisole de force — elle est un cadre souple qui assure que le temps est bien utilisé et que le mentoré repart avec quelque chose de concret. La durée recommandée est de 60 à 90 minutes.

1 10 min	ACCUEIL & CONNEXION	Mentor : Accueille chaleureusement, prend la température : comment vas-tu depuis la dernière fois ? Mentore : Partage honnêtement son état du moment. Pose 1 succès et 1 difficulté de la période.
2 15 min	REVUE DES ACTIONS	Mentor : Demande : qu'as-tu fait depuis notre dernière séance ? Écoute sans interrompre ni juger. Mentore : Rend compte des actions convenues. Explique ce qui a marché, ce qui n'a pas marché et pourquoi.
3 25 min	EXPLORATION DU SUJET CENTRAL	Mentor : Pose des questions ouvertes pour creuser le sujet. Partage son expérience si pertinent. Aide à identifier les options. Mentore : Explore le sujet principal du jour : un obstacle, une décision, une opportunité. Réfléchit à voix haute.
4 15 min	PLAN D'ACTION	Mentor : Aide à formuler des actions SMART. Demande : qu'est-ce que tu vas faire concrètement avant notre prochaine séance ? Mentore : Définit 2 à 3 actions spécifiques et réalisables. S'engage publiquement sur ces actions.

5 5 min	CLOTURE & PROCHAIN RDV	Mentor : Resume les engagements. Exprime sa confiance dans le mentore. Fixe la date et le format de la prochaine seance. Mentore : Confirme les actions, pose une derniere question si besoin. Confirme le prochain rendez-vous.
-------------------	-----------------------------------	---

Regles d'or de la conduite de seance

- ✓ La repartition du temps de parole ideale : 70% mentore / 30% mentor. Si vous parlez plus, vous enseignez.
- ✓ Ne jamais sauter la phase de revue des actions : c'est le principal mecanisme d'accountability du mentorat.
- ✓ Une seule grande question par seance : mieux vaut creuser un vrai sujet que survoler dix.
- ✓ Le plan d'action doit etre formule par le mentore lui-meme, pas dicte par le mentor.
- ✓ La derniere minute est sacree : toujours repartir avec une date de prochain rendez-vous confirmee.

7.2 Les techniques essentielles du mentor

Conduire une séance de mentorat mobilise un ensemble de techniques relationnelles précises. Ce ne sont pas des astuces superficielles — ce sont des compétences profondes que les meilleurs mentors maîtrisent et perfectionnent tout au long de leur engagement.

◆ L'ecoute active

□ L'écoute active

L'ecoute active, c'est ecouter pour comprendre — pas pour repondre. Elle implique de donner sa pleine attention, de reformuler ce qu'on a entendu, de noter les emotions derriere les mots, et de se retenir de combler les silences precipitamment. En Mauritanie, l'ecoute active inclut aussi une sensibilite aux non-dits culturels : ce que le mentore n'ose pas dire directement mais exprime indirectement.

- ▶ Reformulez : 'Si je comprends bien, ce qui te preoccupe vraiment c'est... est-ce exact ?'
- ▶ Nommez les emotions : 'J'entends de la fatigue dans ce que tu dis. Est-ce que tu te sens epuise ?'
- ▶ Laissez les silences : compter jusqu'à 5 en silence apres une question — le mentore finit souvent par dire l'essentiel.
- ▶ Posez une seule question à la fois — jamais deux questions consecutives.

◆ Le questionnement socratique

□ **Le questionnement socratique**

Socrate ne donnait pas de réponses — il posait des questions qui amenaient ses interlocuteurs à trouver leurs propres réponses. C'est exactement la posture du mentor efficace. Les questions ouvertes (qui commencent par Quoi, Comment, Pourquoi, Qu'est-ce que...) sont les plus puissantes car elles invitent à réfléchir plutôt qu'à simplement confirmer.

- ▶ 'Qu'est-ce qui t'a empêché de passer à l'action jusqu'ici ?'
 - ▶ 'Si tu n'avais aucune contrainte, quelle serait ta décision idéale ?'
 - ▶ 'Qu'est-ce que tu ferais si tu étais certain de ne pas échouer ?'
 - ▶ 'Comment tu saurais que tu as réussi ? À quoi ça ressemblerait concrètement ?'
 - ▶ 'Qu'est-ce que cette situation t'apprend sur toi-même ?'
-

◆ **Le feedback constructif**

□ **Le feedback constructif**

Le feedback du mentor n'est ni de la flatterie ni de la critique — c'est une information utile, précise et bienveillante qui aide le mentore à progresser. La méthode SBI (Situation-Comportement-Impact) est l'une des plus efficaces : décrire une situation concrète, le comportement observé, et l'impact réel — sans jugement de la personne.

- ▶ 'Dans notre dernière séance [Situation], tu as présenté ton projet en évitant les chiffres [Comportement]. Quand tu fais ça, les investisseurs perdent confiance rapidement [Impact]. Que se passerait-il si tu prépares 3 indicateurs clés pour la prochaine présentation ?'
 - ▶ Commencez toujours par ce qui fonctionne avant d'aborder ce qui peut s'améliorer.
 - ▶ Soyez spécifique : 'tu es bien préparé' est moins utile que 'ta connaissance du marché local est remarquable'.
 - ▶ Demandez la permission : 'Est-ce que je peux te partager une observation ?'
-

◆ **Le recadrage positif**

□ **Le recadrage positif**

Le recadrage consiste à aider le mentore à voir une situation sous un angle différent — souvent plus utile, plus apprenante ou plus ouverte. Ce n'est pas de l'optimisme naïf : c'est une façon de sortir des blocages cognitifs et d'ouvrir de nouvelles possibilités d'action.

- ▶ Mentore : 'J'ai échoué à l'entretien.' Mentor : 'Qu'est-ce que cet entretien t'a appris que tu ne savais pas avant ?'
 - ▶ Mentore : 'Je ne suis pas assez qualifié.' Mentor : 'Quelles compétences as-tu qui compensent ce manque de diplôme ?'
 - ▶ Mentore : 'Je n'ai pas de réseau.' Mentor : 'Qui connais-tu dans ta famille ou ton quartier qui pourrait être un point de départ ?'
-

◆ **Le partage d'expérience (storytelling)**

□ Le partage d'expérience — l'art du storytelling

Partager ses propres expériences est l'une des contributions les plus précieuses du mentor — à condition de le faire avec art. Une bonne histoire de mentor illustre un principe, inclut les doutes et les erreurs (pas seulement les succès), et se conclut par une question ouverte plutôt qu'une leçon. En Mauritanie, le récit est une forme culturellement naturelle de transmission du savoir.

- ▶ Commencez par le contexte : 'En 2012, j'étais dans une situation similaire à la tienne...'
 - ▶ Montrez vos doutes : 'Je n'étais pas sûr de la décision à prendre. J'avais peur de...'
 - ▶ Concluez par une question : '...Et toi, comment tu vois les choses dans ta situation ?'
 - ▶ Limitez vos récits à 3-4 minutes : l'histoire doit servir le mentore, pas occuper la séance.
-

■ 7.3 Outils pratiques pour structurer la progression

Les séances de mentorat les plus efficaces s'appuient sur des outils simples qui permettent de documenter la progression, de maintenir l'engagement et de mesurer les avancées dans le temps. Ces outils n'ont pas besoin d'être complexes — ils doivent juste être utilisés régulièrement.

◆ L'objectif SMART — la boussole du mentorat

Toute séance de mentorat efficace est orientée vers un objectif SMART. La reformulation régulière de cet objectif — à chaque point de mi-parcours — assure que la relation reste productive et adaptée à l'évolution du mentoré.

Lettre	Critère	Ce que ça signifie en pratique
S	Spécifique	L'objectif décrit une action précise, pas une intention vague. ▶ BAD : Je veux trouver
M	Mesurable	On peut quantifier le progrès et savoir quand l'objectif est atteint. ▶ BAD : Je veux m'
A	Atteignable	L'objectif est ambitieux mais réaliste compte tenu des ressources et du contexte. ▶ B
R	Réaliste	L'objectif correspond aux priorités du mentore et à son stade de développement. ▶ B
T	Temporel	Une date butoir claire crée de l'urgence bienveillante et permet d'évaluer. ▶ BAD : Je

◆ Le journal de séance — la mémoire de la relation

Le journal de séance est rempli par le mentor dans les 24 heures suivant chaque séance. C'est la mémoire de la relation et l'outil de préparation pour la séance suivante. Il n'a pas besoin d'être long — une page maximum suffit.

JOURNAL DE SEANCE — À remplir dans les 24h

Date et durée de la séance :

.....
Numéro de séance :

.....
Résumé de ce qui a été discuté (3 points max) :

.....
Décisions prises et actions convenues :

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

Obstacles identifiés :

.....
Ce que j'ai appris en tant que mentor :

.....
Niveau d'énergie du mentoré (1=faible / 5=élevé) :

.....
Points à aborder à la prochaine séance :

.....
Date et format de la prochaine séance :

◆ **Le plan d'action du mentoré — l'outil d'accountability**

À la fin de chaque séance, le mentoré s'engage sur 2 à 3 actions concrètes à accomplir avant la prochaine rencontre. Ce plan d'action, simple et précis, crée l'accountability — la responsabilité de passer à l'action — qui distingue le mentorat transformateur du simple conseil.

Action	Indicateur de réussite	Délai
Ex : Contacter 3 employeurs potentiels dans le secteur minier	3 emails envoyés + réponse confirmée	Avant la
1.		
2.		
3.		

■ **7.4 Le mentorat à distance : défis et solutions mauritaniennes**

En Mauritanie, la distance géographique est une réalité incontournable. Les mentors disponibles sont souvent à Nouakchott ou à l'étranger (diaspora), tandis que les mentorés peuvent être à Kaédi, à Kiffa, à Néma ou dans des zones rurales encore moins connectées. Le mentorat à distance n'est pas un pis-aller — c'est une modalité à part entière, avec ses propres règles.

◆ **Les plateformes disponibles en Mauritanie**

□ **WhatsApp — la plateforme principale**

Avantages : Accessible avec un simple forfait mobile. Messages vocaux, texte, images, documents. Quasi-universel, même en zone rurale.

Limites : Pas idéal pour les séances longues et structurées. Risque de confusion entre vie personnelle et mentorat.

Conseils : Créer un groupe privé dédié au mentorat. Utiliser les messages vocaux pour les feedbacks nuancés. Définir des horaires de disponibilité.

□ **Appel téléphonique classique — la valeur sûre**

Avantages : Fonctionne même avec un signal très faible. Gratuit ou quasi-gratuit avec les forfaits illimités. Permet un vrai échange vocal.

Limites : Pas de partage de documents. La perte de signal peut interrompre les séances. Pas de vidéo.

Conseils : Durée fixe et respectée (45-60 min max). Prendre des notes pendant l'appel. Prévenir 15 min avant si le signal est mauvais.

☐ Zoom / Google Meet — pour les zones connectées

Avantages : Video + partage d'écran. Idéal pour les présentations et documents.
Enregistrement possible (avec accord).

Limites : Nécessite une bonne connexion internet. Pas accessible dans toutes les zones de Mauritanie. Coupures fréquentes.

Conseils : Tester la connexion 10 min avant la séance. Avoir un plan B (appel téléphonique). Garder les séances courtes (45 min max).

☐ Brillio Africa — la plateforme mentorat dédiée

Avantages : Plateforme dédiée au mentorat professionnel en Afrique. Jumelage intelligent, suivi des séances, messagerie intégrée.

Limites : Nécessite internet. Encore peu connue en Mauritanie. Interface en anglais/français.

Conseils : Idéal pour les programmes de mentorat diaspora. Encourager les mentores à se créer un profil. Utiliser en complément de WhatsApp.

◆ Adapter la structure de séance au format distance

Element	En présentiel	A distance (ajustements)
Accueil	Poignée de main, café, mise en confiance physique	Commencer par 2 min de connexion
Durée	60-90 minutes	45-60 minutes max : la connexion
Documents	Partage physique de feuilles, tableaux	Envoyer les documents 24h avant
Silence	Naturel et confortable	Briser le silence après 5 secondes
Fin de séance	Poignée de main, engagement solennel	Message WhatsApp récapitulatif
Urgences entre séances	Passage au bureau ou au domicile si crise	WhatsApp vocal en moins de 5 min

Regles d'or du mentorat à distance en Mauritanie

- ✓ Toujours confirmer le rendez-vous 24h à l'avance par WhatsApp — les imprévus sont fréquents.
 - ✓ Avoir systématiquement un plan B : si internet tombe, passer à l'appel téléphonique.
 - ✓ Envoyer un résumé des engagements par message après chaque séance — la mémoire orale suffit en présentiel.
 - ✓ Ne pas dépasser 60 minutes : la fatigue de l'écran/téléphone est réelle et diminue la qualité des échanges.
 - ✓ En période de Ramadan ou de grandes fêtes, adapter le calendrier proactivement plutôt qu'attendre les annonces.
 - ✓ Pour les mentores en zone rurale : privilégier les appels vocaux WhatsApp (moins gourmands en données) que la vidéo.
-

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 7

Ce qu'il faut retenir

- ✓ Une séance efficace suit 5 phases : Accueil (10 min), Revue des actions (15 min), Exploration (25 min), Plan d'action (15 min), Évaluation (5 min).
 - ✓ La règle d'or : 70% du temps de parole pour le mentoré. Si le mentor parle plus, il enseigne — il ne mentore pas.
 - ✓ 5 techniques essentielles : écoute active, questionnement socratique, feedback constructif (SBI), recadrage, reformulation.
 - ✓ 3 outils clés : objectif SMART, journal de séance (à remplir dans les 24h), plan d'action avec indicateurs et calendrier.
 - ✓ Le mentorat à distance est viable en Mauritanie via WhatsApp, téléphone et Brillio Africa — avec des adaptations.
-

Questions de réflexion

- ✓ Lors de votre dernière conversation importante avec quelqu'un, quel pourcentage du temps avez-vous parlé ?
 - ✓ Quelle technique du mentor vous semble la plus difficile à maîtriser : l'écoute active, le questionnement ou le feedback ?
 - ✓ Comment adapteriez-vous la structure de séance à un mentoré qui parle peu et répond en phrases très courtes ?
 - ✓ Quel outil de suivi (journal, plan d'action) vous semble le plus adapté à votre contexte et à votre style ?
-

“Le meilleur mentor ne se souvient pas de ce qu’il a dit durant la séance. Il se souvient de ce que le mentoré a dit — et de comment son visage a changé quand il a compris quelque chose.”
— **Afrique Mentorat**

CHAPITRE
8

Developper les competences du mentore
*Diagnostic, leviers de croissance et
construction du reseau*

“Le role du mentor n’est pas de faire progresser le mentore plus vite — c’est de l’aider a progresser dans la bonne direction, avec les bons outils, en levant les obstacles qui l’en empechent.”
— **Lois J. Zachary, The Mentor’s Guide**

Accompagner le développement des compétences d’un mentoré est le coeur du travail de mentorat. Mais développer quelles compétences ? Comment ? Et comment aider quand les obstacles semblent insurmontables ? Ce chapitre répond à ces trois questions en proposant un cadre de diagnostic, des stratégies pour lever les principaux obstacles, et une méthode pour construire un réseau professionnel adapté à la réalité mauritanienne.

■ 8.1 La cartographie des competences : de quoi le mentore a-t-il besoin ?

Avant de développer les compétences de son mentoré, le mentor doit les identifier avec précision. Trois grandes catégories de compétences structurent le développement professionnel, chacune jouant un rôle spécifique dans la trajectoire du mentoré.

◆ Les trois categories de competences

CATEGORIE 1 — Competences techniques et metier

Ce sont les savoir-faire spécifiques à un domaine professionnel : la comptabilité pour un gestionnaire, la taille des arbres pour un agriculteur, la rédaction contractuelle pour un juriste. Elles sont souvent les plus visibles et les plus faciles à identifier — mais pas toujours les plus manquantes.

- ▶ Maîtriser les logiciels de gestion pour un entrepreneur
- ▶ Connaître les variétés de riz adaptées au fleuve Sénégal pour un riziculteur
- ▶ Savoir rédiger une offre commerciale pour un prestataire de services

Niveau Debutant : Connaissances théoriques sans pratique réelle

Niveau Intermediaire : Pratique en situation simple, besoin de supervision

Niveau Expert : Autonomie complète, capable de former les autres

CATEGORIE 2 — Competences transversales

Ces competences traversent tous les domaines professionnels : communication, gestion du temps, leadership, negociation, esprit critique, resolution de problemes. Elles font souvent la difference entre deux candidats de meme niveau technique. En Mauritanie, certaines — comme la negociation commerciale — sont cultivees depuis l'enfance dans les milieux marchands.

- ▶ Savoir presenter ses idees a l'oral avec clarté et conviction
- ▶ Gerer efficacement un agenda charge tout en respectant les obligations sociales
- ▶ Animer une reunion ou un groupe de travail

Niveau Insuffisant : Ces competences freinent le developpement professionnel

Niveau Adequat : Suffisant pour le poste actuel, a developper pour progresser

Niveau Distingue : Avantage concurrentiel clair sur le marche du travail

CATEGORIE 3 — Competences comportementales (soft skills)

Ce sont les qualites humaines qui determinent comment une personne se comporte dans son environnement professionnel : confiance en soi, resilience face a l'echec, empathie, integrite, capacite a recevoir du feedback. Souvent nommees dernieres, elles sont en realite fondamentales — une personne talentueuse mais fragile psychologiquement ou malhonnete ne s'epanouira pas durablement.

- ▶ Maintenir sa motivation face a des refus repetes
- ▶ Exprimer un desaccord avec respect et assertivite
- ▶ Reconnaître et corriger ses erreurs sans s'effondrer

Niveau A developper : Ces comportements limitent la trajectoire professionnelle

Niveau En progression : Conscience de ces qualites, efforts visibles

Niveau Mature : Ces qualites sont un atout reconnu par l'entourage professionnel

◆ Outil : Le diagnostic des competences

Cet outil est à compléter conjointement par le mentor et le mentoré lors de la deuxième ou troisième séance. Il sert de point de départ pour définir les priorités de développement. Le mentoré s'auto-évalue en premier, puis le mentor partage ses observations.

Domaine de competence	1 Faible	2	3 Moy
Competences techniques metier (ex: comptabilite, agriculture, soudure...)	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Communication orale (exposer, argumenter, convaincre)	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Communication ecrite (rediger, emails professionnels)	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Gestion du temps et organisation personnelle	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Leadership et prise de decision	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Negociation et gestion des conflits	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Reseau professionnel (qualite et etendue)	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Connaissance du secteur et du marche mauritanien	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Utilisation des outils numeriques (email, WhatsApp pro, recherche)	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Confiance en soi et estime personnelle	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Gestion du stress et resilience	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Posture professionnelle (ponctualite, tenue, codes)	☐ 1	☐ 2	☐ 3

Comment utiliser le diagnostic

- ✓ Etape 1 : le mentore complete le tableau seul, en toute honnetete.
- ✓ Etape 2 : le mentor partage ses propres observations (avec bienveillance).
- ✓ Etape 3 : identifier ensemble les 2-3 competences prioritaires a developper.
- ✓ Etape 4 : integrer ces priorites dans le plan d'action de mentorat.

✓ Etape 5 : refaire le diagnostic a 6 mois pour mesurer la progression.

■ 8.2 Lever les obstacles a la progression

Identifier les compétences à développer est une chose. Mais souvent, ce qui empêche un mentoré de progresser n'est pas un manque de compétence technique — c'est un obstacle plus profond : la peur de l'échec, le regard des autres, l'isolement géographique ou une faible estime de soi. Le mentor qui sait reconnaître et lever ces obstacles transforme véritablement la trajectoire de son mentoré.

□ Le manque de confiance en soi

Comment ca se manifeste : Le mentore minimise ses capacites, evite de prendre des initiatives, hesite a saisir des opportunités qu'il qualifie de 'pas pour lui'. En Mauritanie, ce phenomene est amplifié chez les femmes et les jeunes issus de milieux modestes.

Strategies du mentor :

- ✓ Demander au mentore de lister 5 choses qu'il a reussies dans sa vie — memo si petites.
 - ✓ Lui confier des responsabilites progressives dans un cadre securise.
 - ✓ Celebrer chaque petite victoire avec autant de soin qu'une grande.
 - ✓ Partager ses propres moments de doute : 'Moi aussi, j'ai doute avant de...'
-

□ La peur du regard des autres

Comment ca se manifeste : Le mentore evite d'essayer par peur d'etre juge, moque ou critique par sa famille, sa tribu ou sa communauté. En Mauritanie, la pression sociale et familiale est tres forte, surtout sur les femmes et les premiers de leur famille a sortir du modele traditionnel.

Strategies du mentor :

- ✓ Distinguer clairement ce que les autres veulent pour le mentore et ce qu'il veut pour lui-meme.
 - ✓ L'aider a anticiper les reactions de son entourage et a preparer des reponses calmes.
 - ✓ Valoriser sa demarche en lui montrant des modeles mauritaniens qui ont reussi malgre les doutes.
 - ✓ Construire avec lui un 'reseau de soutien' : 3 personnes qui croient en lui.
-

□ L'isolement geographique

Comment ca se manifeste : Le mentore vit en zone rurale ou periurbaine, loin des centres d'affaires, des formations et des reseaux professionnels. En Mauritanie, cet isolement frappe particulierement les regions du Trarza, du Gorgol, du Brakna et de l'Adrar.

Strategies du mentor :

- ✓ Exploiter systematiquement le mentorat a distance (WhatsApp, telephone).
 - ✓ Identifier les ressources locales existantes : associations, groupements, marches regionaux.
 - ✓ Mettre en relation avec des membres de la diaspora originaires de la meme region.
 - ✓ Proposer des formations en ligne accessibles avec un faible debit internet.
-

✂ **La procrastination et le manque de passage à l'action**

Comment ça se manifeste : Le mentore comprend, acquiesce, semble motive — mais ne fait rien entre les seances. Les actions convenues ne sont pas realisees. Ce n'est pas de la mauvaise volonte : c'est souvent de la peur masquee en inaction.

Strategies du mentor :

- ✓ Ne pas s'arreter au 'je ferai' : demander 'qu'est-ce qui pourrait t'empecher de le faire ?'
 - ✓ Reduire la taille des actions : si l'action semble trop grande, la decouper en mini-etapes.
 - ✓ Creer de l'accountability : 'Envoie-moi un message WhatsApp quand tu l'as fait'.
 - ✓ Explorer ce que l'inaction protege : 'Si tu ne le fais pas, qu'est-ce que tu evites ?'
-

♂ **Les biais de genre**

Comment ça se manifeste : En Mauritanie, les femmes mentorées font face à des obstacles spécifiques : injonctions contradictoires entre ambition professionnelle et rôles domestiques, codes vestimentaires et de comportement restrictifs, réseaux professionnels majoritairement masculins et difficiles à pénétrer.

Strategies du mentor :

- ✓ Reconnaître explicitement ces obstacles sans les minimiser ni les dramatiser.
 - ✓ Aider la mentorée à identifier des strategies de navigation culturelle qui lui ressemblent.
 - ✓ La mettre en contact avec des femmes mauritaniennes qui ont réussi dans son domaine.
 - ✓ Travailler la legitimite professionnelle : elle a le droit d'être là, de prendre sa place.
-

8.3 Construire un reseau professionnel en Mauritanie

En Mauritanie, comme dans beaucoup de pays africains, le réseau professionnel n'est pas un luxe réservé aux initiés — c'est souvent la principale voie d'accès à l'emploi, aux marchés et aux opportunités. Le marché du travail formel est étroit ; c'est dans les réseaux informels que se jouent la majorité des transactions économiques. Aider son mentoré à construire un réseau réel et utile est l'une des contributions les plus précieuses du mentor.

◆ **Les 5 types de contacts à construire**

□

Le mentor de reference

Au-delà du mentor actuel, le mentore a besoin d'une figure inspirante dans son domaine — quelqu'un qui a réussi le parcours qu'il aspire à accomplir. Cette personne n'a pas besoin d'être accessible régulièrement ; sa simple existence comme modèle est transformatrice.

Comment aider : Presentez 1-2 personnes qui incarnent ce que le mentore veut devenir. Organisez une rencontre, même brève.



Les pairs et homologues

Des personnes au même stade de développement que le mentore, dans le même secteur ou dans des secteurs complémentaires. Ces relations d'égalité sont différentes du mentorat : elles apportent solidarité, partage d'informations pratiques et sentiment de ne pas être seul.

Comment aider : Connectez le mentore avec 2-3 jeunes professionnels de votre réseau au même stade. Un groupe WhatsApp d'entraide peut suffire.



Les employeurs et décideurs

Des personnes en position de recruter, de passer des marchés ou de prendre des décisions qui pourraient bénéficier au mentore. Ces contacts sont les plus précieux et les plus difficiles à obtenir — la recommandation du mentor a ici une valeur immense.

Comment aider : N'ouvrez ce réseau que quand le mentore est prêt. Une introduction prématurée peut nuire. Préparez ensemble la prise de contact.



Les experts et formateurs

Des personnes qui peuvent combler des lacunes spécifiques du mentore : un expert-comptable pour la gestion, un avocat pour le droit, un formateur en communication. Ces contacts apportent une expertise que le mentor ne peut pas toujours fournir lui-même.

Comment aider : Maintenez une liste de contacts experts dans différents domaines. Orientez le mentore avec une recommandation personnelle.



Les contacts diaspora et internationaux

Des membres de la diaspora mauritanienne, des partenaires internationaux, des alumni de formations étrangères. Ces contacts ouvrent des perspectives au-delà du marché local et peuvent faciliter des formations, des stages ou des opportunités à l'étranger.

Comment aider : Utilisez LinkedIn, Brillio Africa et les groupes WhatsApp de la diaspora pour des connexions ciblées.

◆ La strategie reseau en 3 temps

Phase	Horizon	Actions cles
Phase 1 Fondations	Mois 1-2	Cartographier le reseau existant du mentore (famille, amis, anciens can
Phase 2 Expansion	Mois 3-4	Participer a 2-3 evenements professionnels. Joindre 1 association ou gro
Phase 3 Consolidation	Mois 5-6	Suivre regulierement ses contacts. Donner avant de recevoir. Identifier

Les erreurs de réseautage les plus frequentes en Mauritanie

- ✓ Contacter uniquement quand on a besoin de quelque chose — sans entretenir la relation en periode neutre.
- ✓ Se limiter a son cercle tribal ou familial, excluant des opportunités dans d'autres reseaux.
- ✓ Negliger les pairs et homologues au profit des seuls 'grands noms' inaccessibles.
- ✓ Ne pas savoir se presenter en 1 minute de facon claire et memorable.
- ✓ Sous-estimer la valeur des reseaux numeriques : LinkedIn, groupes WhatsApp sectoriels.
- ✓ Oublier de remercier et de donner en retour — le reseau s'entretient dans les deux sens.

SYNTHESE DU CHAPITRE 8

Ce qu'il faut retenir

- ✓ Les competences se developpent en 3 categories : techniques/metier, transversales et comportementales.
- ✓ Le diagnostic conjoint des competences (outil inclus) permet d'identifier les 2-3 priorites de developpement
- ✓ Les principaux obstacles ne sont pas techniques : manque de confiance, peur du regard, isolement, procrastination
- ✓ Le mentor dispose de strategies concretes pour lever chaque obstacle — a condition de les identifier avant
- ✓ Construire un reseau de 5 types de contacts (reference, pairs, decideurs, experts, diaspora) est l'un des app
- ✓ La strategie reseau se deploye en 3 phases : fondations, expansion, consolidation — sur 6 mois.

Questions de reflexion

- ✓ Parmi les 3 categories de competences, laquelle est le point faible le plus frequent chez les jeunes mauritan
- ✓ Quel est selon vous le principal obstacle a la progression de votre mentore ? Comment allez-vous l'aborder
- ✓ Quels contacts de votre reseau pourriez-vous mobiliser pour aider votre mentore dans les 3 prochains mois
- ✓ Comment evitez-vous de faire a la place du mentore — de resoudre ses problemes — plutot que de l'aider a

"Le mentore qui progresse le plus vite n'est pas celui qui apprend le plus — c'est celui qui ose le plus. Le role du mentor est de creer les conditions ou oser devient possible."

— **Afrique Mentorat**

CHAPITRE 9

Mentorat et insertion professionnelle CV, entretien, entrepreneuriat et accompagnement des jeunes NEET

"L'insertion professionnelle n'est pas un evenement — c'est un processus. Le mentor accompagne ce processus pas a pas : de la preparation du CV jusqu'a la signature du premier contrat ou le lancement de la premiere activite."

— **Adapte de MENTOR, Elements of Effective Practice**

L'insertion professionnelle est souvent l'objectif concret et immediat qui amene un jeune mauritanien vers le mentorat. Il veut un emploi, lancer une activite, sortir du chômage. Le mentor qui

comprend les rouages du marche du travail mauritanien — ses codes formels ET informels — peut apporter une aide decisive. Ce chapitre couvre les trois grands scenarios d'insertion : la recherche d'emploi salarie, l'entrepreneuriat, et l'accompagnement des jeunes les plus eloignes du marche du travail (les NEET).

■ 9.1 Preparer un CV efficace dans le contexte mauritanien

Le CV reste le premier point de contact entre un candidat et un employeur. En Mauritanie, le marche de l'emploi formel est etroit et la concurrence forte. Un CV bien redige, adapte au contexte et aux attentes locales, peut faire la difference entre une pile de rejets et une convocation en entretien.

◆ Les regles d'or du CV mauritanien

Ce que les recruteurs mauritaniens regardent en premier

- ✓ Le titre professionnel vise : il doit etre clair, specifique et en adequation avec le poste.
- ✓ L'experience la plus recente : les recruteurs lisent en 30 secondes — mettez le plus important en premier.
- ✓ Les references : en Mauritanie, une recommandation d'une personne connue du recruteur vaut souvent plus.
- ✓ La coherence entre le CV et la lettre de motivation : les incoherences font immediatement rejeter un dossier.
- ✓ La presentation visuelle : un CV propre, aere, sans fautes d'orthographe, signale le soin et le serieux du candidat.

◆ Le modele de CV adapte a la Mauritanie

MODELE DE CV MAURITANIEN — Format 1 page recommande

NOM PRENOM

Titre professionnel vise (ex : Technicien en maraichage / Gestionnaire PME)

CONTACT : Telephone | Email | Ville | WhatsApp

OBJECTIF PROFESSIONNEL (2-3 lignes max : qui je suis, ce que je sais faire, ce que je cherche)

EXPERIENCES (du plus recent au plus ancien) : Poste — Employeur — Duree — 2 realisations
cles

FORMATION : Diplome — Etablissement — Annee

COMPETENCES CLES : 5 competences techniques + 3 competences transversales

LANGUES : Hassaniyya (maternelle) — Arabe (courant) — Francais (professionnel) — Autres

REFERENCES : 2 personnes pouvant temoigner (nom, fonction, contact)

◆ Le role du mentor dans la preparation du CV

Ce que le mentore doit faire

Rediger une premiere version honnete et complete
Formuler ses experiences en termes de resultats, pas de taches
Adapter le CV pour chaque poste vise
Demander a 3 personnes de le relire avant envoi

Ce que le mentor apporte

Relire avec un oeil de recruteur : ce qui marche
Aider a transformer 'j'ai travaille a la comptabilite' en 'j'ai reduit de 20% les erreurs de saisie'
Montrer comment personnaliser l'objectif professionnel
Introduire le CV a des recruteurs de son reseau

■ 9.2 La lettre de motivation et la preparation a l'entretien

La lettre de motivation et l'entretien sont les deux etapes ou la voix, la personnalite et la conviction du candidat parlent directement. En Mauritanie, l'entretien est souvent plus informel qu'en Europe — il se deroule parfois autour d'un the, dans le bureau d'un responsable — mais les attentes fondamentales restent les memes : clarté, conviction, respect et pertinence.

◆ La lettre de motivation en 3 paragraphes

§1 Qui je suis et pourquoi ce poste m'intéresse

- ▶ Mentionner le poste visé et la source de l'offre (site, réseau, connaissance).
 - ▶ Exprimer un intérêt sincère et spécifique pour l'organisation — pas une formule générique.
 - ▶ En 3-4 lignes : montrer qu'on a fait des recherches sur l'employeur.
-

§2 Ce que j'apporte : mes 3 atouts principaux pour ce poste

- ▶ Choisir 3 compétences ou expériences directement en lien avec la fiche de poste.
 - ▶ Illustrer chaque compétence par un exemple concret et chiffre si possible.
 - ▶ Ne pas répéter le CV mot pour mot — approfondir, ne pas résumer.
-

§3 Ma motivation et mon souhait de rencontre

- ▶ Exprimer un engagement clair : 'Je suis disponible des maintenant / à partir du...'
 - ▶ Demander explicitement un entretien : 'Je serais ravi de vous rencontrer pour en discuter.'
 - ▶ Formule de politesse adaptée au contexte mauritanien (formelle mais chaleureuse).
-

◆ Préparer et réussir l'entretien

Phase	Ce que le mentor prépare avec le mentore
Avant l'entretien	Recherches sur l'organisation (missions, dirigeants, actualité). Préparation de 5 questions.
Pendant l'entretien	Écouter avant de répondre — ne pas se précipiter. Répondre avec la méthode STAR (Situation, Tâche, Action, Résultat).
Après l'entretien	Envoyer un message de remerciement dans les 24h (par email ou WhatsApp si usuel).

Les 5 questions pièges les plus fréquentes en Mauritanie — et comment y répondre

- ✓ Parlez-moi de vous : préparer un pitch de 90 secondes structurée (formation, expérience, objectif).
 - ✓ Pourquoi avez-vous quitté votre dernier poste ? Ne jamais critiquer l'ancien employeur. Mettre en avant la recherche de nouvelles opportunités.
 - ✓ Quelles sont vos prétentions salariales ? Se renseigner sur les salaires du secteur. Donner une fourchette, pas un chiffre fixe.
 - ✓ Quelles sont vos faiblesses ? Citer une vraie faiblesse (pas une force déguisée) et montrer ce qu'on fait pour l'améliorer.
 - ✓ Où vous voyez-vous dans 5 ans ? Montrer l'ambition SANS mentionner qu'on veut le poste du recruteur.
-

■ 9.3 Soutenir l'entrepreneuriat et l'auto-emploi

En Mauritanie, le salariat formel est limité et souvent inaccessible aux jeunes sans diplôme ou sans réseau. L'entrepreneuriat et l'auto-emploi sont pour beaucoup la seule voie réelle vers l'autonomie économique. Accompagner un jeune entrepreneur est l'un des engagements les plus exigeants et les plus transformateurs du mentorat.

◆ Les 5 phases de l'entrepreneuriat et le rôle du mentor

PHASE 1 <i>Ideation</i>	✓ Aider a clarifier l’idée : quel probleme resout-elle ? Pour qui ? ✓ Tester l’idée aupres de 10 clients potentiels avant d’investir quoi que ce soit ✓ Distinguer passion et opportunité de marche : les deux doivent coexister Outils : Conversations approfondies, visites terrain, sondages informels
PHASE 2 <i>Validation</i>	✓ Tester un prototype ou un service minimal (MVP) avec de vrais clients ✓ Collecter des retours honnetes — pas seulement de la famille et des amis ✓ Definir le modele economique : comment l’activite gagne-t-elle de l’argent ? Outils : Petites ventes tests, questionnaires, groupes de discussion communautaires
PHASE 3 <i>Lancement</i>	✓ Formaliser (si applicable) : registre de commerce, compte bancaire, fiscalite ✓ Etablir un plan de tresorerie realiste sur 6 mois ✓ Mobiliser les premiers clients grace au reseau du mentor et du mentore Outils : Business plan simplifie, Agence Nationale des PME, microfinance
PHASE 4 <i>Croissance</i>	✓ Analyser les chiffres : marge, clients, volume — chaque mois ✓ Identifier les goulots d’etranglement : stock, production, livraison, paiement ✓ Reflexir a la structuration : premier employe ? Elargissement de l’offre ? Outils : Tableau de bord mensuel, reunions bimensuelles avec le mentor
PHASE 5 <i>Resilience</i>	✓ Aider a analyser les echecs sans catastrophisme : qu’est-ce qu’on peut apprendre ? ✓ Maintenir la motivation dans les periodes difficiles (secheresse, mevente, concurrence) ✓ Adapter le modele si necessaire — le pivot est une competence entrepreneuriale, pas un echec Outils : Echanges reguliers, exemples de rebonds d’entrepreneurs mauritaniens

◆ **Les ressources disponibles pour les entrepreneurs mauritaniens**

Ecosysteme entrepreneurial en Mauritanie

- ✓ APIM (Agence de Promotion des Investissements en Mauritanie) : formalisation et accompagnement.
 - ✓ Banque Mauritanienne pour l'Investissement (BMI) : credits PME et microfinance.
 - ✓ CAMPE (Centre d'Appui et de Mise en Place des Entreprises) : accompagnement creation.
 - ✓ Kafalat et garanties de prets : mecanismes de partage du risque pour jeunes entrepreneurs.
 - ✓ Programmes AFD et UE : financements et formations pour entrepreneurs dans des secteurs cles.
 - ✓ Reseaux de femmes entrepreneures de Nouakchott : soutien, partage d'experiences, marches.
-

9.4 Accompagner les jeunes NEET

Les jeunes NEET (Not in Employment, Education or Training — ni en emploi, ni en formation, ni en etudes) representent une part significative de la jeunesse mauritanienne, notamment dans les zones rurales et periurbaines. Ces jeunes sont les plus eloignes du marche du travail, les plus vulnérables et souvent les plus mefiants vis-a-vis des institutions. Pourtant, ce sont aussi ceux pour qui le mentorat peut faire la difference la plus profonde.

◆ Les 4 profils de jeunes NEET en Mauritanie

Le décrocheur scolaire precoce

A quitte l'école avant le brevet, souvent pour aider sa famille. Pas ou peu de qualifications reconnues. Parfois en situation de honte vis-a-vis du systeme educatif.

Besoins prioritaires : Revalorisation de soi, identification de competences informelles, voie de formation adaptee

Approche du mentor : Commencer par le succes informel : qu'est-ce qu'il sait deja faire ? Comment monetiser cette competence ?

Le diplome sans emploi

A un diplome (BEP, bac, voire licence) mais n'a pas trouve d'emploi depuis 1-2 ans. Souvent desillusionne par le systeme educatif qui n'a pas tenu ses promesses. Risque de depression et de perte de confiance.

Besoins prioritaires : Recalibrage des attentes, revalorisation du diplome dans le contexte reel du marche, reconstruction de la confiance

Approche du mentor : Ne pas nier la difficulte. Aider a distinguer ce qui depend de lui (posture, CV, reseau) de ce qui ne depend pas de lui (contexte economique).

Le jeune rural isole

Vit dans une region enclavee, sans acces aux centres de formation, sans reseau professionnel, avec une connectivite limitee. Souvent pris dans des logiques de survie familiale qui laissent peu de place au projet individuel.

Besoins prioritaires : Connexion avec des opportunités locales, vision realiste des possibilites sans migration, confiance en soi dans le contexte local

Approche du mentor : Valoriser les ressources locales : terres agricoles, elevage, artisanat, marches regionaux. Le mentore n'a pas besoin de partir a Nouakchott pour reussir.

La jeune femme sous pression familiale

A quitté l'école ou ne travaille pas suite à des pressions familiales (mariage précoce, charges domestiques, interdiction de travailler hors du foyer). Son ambition existe mais est contrainte.

Besoins prioritaires : Espace de parole confidentiel, stratégies de négociation familiale, modèles de réussite féminins locaux

Approche du mentor : Prendre le temps d'écouter sans juger. Ne pas proposer des solutions qui la couperaient de sa famille. Travailler avec elle sur des stratégies de négociation culturellement acceptables.

◆ Les principes du mentorat pour jeunes NEET

Adapter son approche pour les jeunes les plus vulnérables

- ✓ Commencer par écouter, pas par évaluer : ces jeunes ont souvent été jugés et trouvés insuffisants — la relation est un processus.
 - ✓ Valoriser les compétences informelles : un jeune qui n'a jamais travaillé formellement a souvent des savoirs.
 - ✓ Fixer des objectifs très courts (semaine par semaine) dans un premier temps — les objectifs à 6 mois sont à long terme.
 - ✓ Être flexible sur les horaires et les formats : la régularité de la relation importe plus que la rigidité du calendrier.
 - ✓ Ne pas aller trop vite : la reconstruction de la confiance en soi prend du temps. Une victoire par mois suffit.
 - ✓ Construire un filet de sécurité : identifier 3 ressources communautaires auxquelles le jeune peut faire appel.
-

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 9

Ce qu'il faut retenir

- ✓ Le CV mauritanien efficace : 1 page, titre clair, expériences en résultats, références incluses. Le mentor joue un rôle.
 - ✓ La lettre de motivation en 3 paragraphes : qui je suis / ce que j'apporte / ma motivation. L'entretien se prépare.
 - ✓ L'entrepreneuriat suit 5 phases : idée, validation, lancement, croissance, résilience. Le mentor adapte son approche.
 - ✓ L'écosystème entrepreneurial mauritanien existe (APIM, BMI, CAMPE) — le mentor aide à le naviguer.
 - ✓ Les jeunes NEET ont besoin d'une approche spécifique : écoute d'abord, objectifs très courts, valorisation des compétences.
-

Questions de réflexion

- ✓ Comment aideriez-vous un mentoré à valoriser une période de chômage dans son CV sans la cacher ni la minimiser ?
 - ✓ À quelle phase de l'entrepreneuriat avez-vous vous-même eu le plus besoin d'un mentor ? Qu'aurait-il pu vous apporter ?
 - ✓ Si vous deviez mentorer un jeune NEET d'une zone rurale, quel serait votre premier objectif pour la première année ?
 - ✓ Comment distinguez-vous un jeune qui n'est pas encore prêt de l'entrepreneuriat d'un jeune qui a simplement besoin d'un mentor ?
-

“L'insertion professionnelle n'est pas une ligne d'arrivée. C'est l'apprentissage de la course. Le mentor est celui qui court à côté — pas devant, pas derrière.”

— **Afrique Mentorat**

CHAPITRE
10

Mentorat au féminin

Enjeux spécifiques, stratégies culturelles et programmes inspirants

“Mentorer une femme en Mauritanie, ce n’est pas seulement l’aider à réussir professionnellement. C’est lui donner la permission de prendre sa place — une permission que trop peu de voix lui accordent.”

— Réseau FAR — Formation Agriculture Rural, 2024

Le mentorat féminin est l’un des leviers les plus puissants — et les plus sous-exploités — pour l’égalité professionnelle en Mauritanie. Les femmes représentent plus de la moitié de la population, mais elles sont massivement sous-représentées dans les postes de décision, dans l’entrepreneuriat formel et dans les formations qualifiantes. Ce n’est pas par manque de capacité — c’est par manque d’accompagnement, de modèles et d’espaces où elles peuvent pleinement s’exprimer. Ce chapitre explore les enjeux spécifiques du mentorat féminin, les stratégies pour briser les barrières culturelles avec tact, et les programmes inspirants menés en Afrique francophone.

■ 10.1 La situation des femmes mauritaniennes : un diagnostic sans complaisance

Comprendre les enjeux du mentorat féminin en Mauritanie exige d’abord de regarder les chiffres en face. Non pour désespérer — mais pour mesurer l’ampleur de l’opportunité.

Indicateur	Situation actuelle	Implications
Taux d’activité féminine	26 % seulement (contre 74 % pour les hommes)	Un potentiel sous-exploité
Accès à la formation professionnelle	Moins de 30 % des inscrits en EFTP sont des filles	Les femmes sont exclues de la formation
Entrepreneuriat féminin formel	Moins de 20 % des entreprises enregistrées	Beaucoup de femmes travaillent dans l’informel
Mariage précoce	30 % des filles mariées avant 18 ans (zones rurales)	Interrompt l’éducation et l’entrée dans la vie professionnelle
Postes de direction	Moins de 10 % dans le secteur privé	Peu de femmes occupent des postes à responsabilité
Accès au crédit	3x plus difficile que pour les hommes (sans garant masculin)	Freine le développement économique des femmes

Ce que le mentorat peut changer

- ✓ Les femmes avec un mentor professionnel ont 3x plus de chances d’accéder à des postes de responsabilité
- ✓ Le mentorat féminin par les pairs réduit le sentiment d’isolement de 65 % chez les femmes entrepreneurs.
- ✓ Les jeunes filles mentoriees complètent leur formation professionnelle à un taux 40 % supérieur à celles sans mentor.
- ✓ En Mauritanie, les rares programmes de mentorat féminin existants montrent des taux d’insertion de 60 %

■ 10.2 Les barrières spécifiques aux femmes mauritaniennes

Les femmes mauritaniennes font face à des obstacles spécifiques qui n’existent pas, ou existent à un degré moindre, pour leurs homologues masculins. Les identifier avec précision est indispensable pour que le mentor — homme ou femme — puisse les accompagner efficacement.

□ La charge domestique et le double fardeau

En Mauritanie, les femmes assument la majorité des tâches ménagères et de soin aux enfants, indépendamment de leur activité professionnelle. Une femme qui travaille ou se forme cumule souvent 12 à 16 heures de travail par jour. Cette réalité n’est pas une excuse — c’est un contexte que le mentor doit comprendre et intégrer.

Stratégies pour la mentor ou le mentor :

- ✓ Adapter les horaires de séances aux contraintes réelles (soir, week-end, pendant les naps des enfants).
 - ✓ Proposer des séances plus courtes mais plus fréquentes plutôt que de longues sessions rares.
 - ✓ Reconnaître explicitement l’effort supplémentaire que la mentorée fait en s’investissant dans le mentorat.
-

□ **La pression familiale et tribale**

La famille elargie et la communauté tribale exercent une pression considérable sur les choix professionnels et personnels des femmes mauritaniennes. Travailler dans un secteur non traditionnel, prendre des décisions autonomes ou voyager seule pour une formation peut générer des conflits familiaux importants.

Stratégies pour la mentor ou le mentor :

- ✓ Ne jamais conseiller une rupture avec la famille — travailler à l'intérieur des contraintes existantes.
 - ✓ Aider la mentorée à formuler ses ambitions dans un langage acceptable pour sa famille.
 - ✓ Identifier les allés dans la famille : souvent, une belle-mère ou un frère peut être un soutien précieux.
-

□ **L'invisibilité dans les réseaux professionnels masculins**

Les réseaux professionnels mauritaniens sont largement masculins et se construisent dans des espaces (salons de thé, mosquées, réunions tardives) où les femmes ont peu accès. Cette exclusion informelle prive les femmes d'informations, d'opportunités et d'introductions pourtant cruciales pour la carrière.

Stratégies pour la mentor ou le mentor :

- ✓ Faire des introductions ciblées dans son propre réseau avec une recommandation personnelle.
 - ✓ Connecter la mentorée avec des réseaux de femmes professionnelles existants à Nouakchott.
 - ✓ L'aider à développer sa présence en ligne (LinkedIn, Brillio Africa) comme substitut partiel aux réseaux physiques.
-

□ **Le syndrome de l'imposteur amplifié**

Beaucoup de femmes mauritaniennes ont intériorisé le message implicite que certaines ambitions ne sont pas pour elles : manager, entrepreneur, leader d'opinion, professionnelle technique. Même quand elles réussissent, elles ont tendance à attribuer leurs succès à la chance plutôt qu'à leurs compétences.

Stratégies pour la mentor ou le mentor :

- ✓ Confronter systématiquement les auto-déprecations : 'Que disent les faits ?' plutôt que 'Que ressens-tu ?'
 - ✓ Tenir un journal de succès : lister chaque semaine 3 choses que la mentorée a bien faites.
 - ✓ Utiliser des modèles : présenter des femmes mauritaniennes qui ont réussi dans des conditions similaires.
-

□ **Le deficit de modeles feminins visibles**

Les jeunes filles mauritaniennes manquent de modeles de reussite feminine dans les domaines professionnels non traditionnels. Les femmes qui reussissent restent souvent peu visibles et peu valorisees publiquement, rendant l'ambition professionnelle difficile a s'imaginer comme accessible.

Strategies pour la mentor ou le mentor :

- ✓ Etre soi-meme un modele : partager son propre parcours avec honnetete et vulnerabilite.
 - ✓ Creer des rencontres avec d'autres femmes professionnelles reussies dans le domaine de la mentorée.
 - ✓ Documenter et partager les succes de la mentorée pour contribuer a la visibilite feminine collective.
-

■ **10.3 Briser les barrieres avec tact : la boite a outils du mentor**

Briser les barrières culturelles qui freinent les femmes ne signifie pas les confronter brutalement. En Mauritanie, comme dans beaucoup de sociétés à forte densité relationnelle, le changement durable passe par la négociation, la valorisation des ressources existantes et la construction d'alliances. Voici les stratégies les plus efficaces.

◆ **La negociation culturelle**

La négociation culturelle consiste à aider la mentorée à trouver des façons d'avancer dans ses ambitions qui ne créent pas de rupture avec son environnement familial et communautaire. Ce n'est pas de la compromission — c'est de la sagesse stratégique.

Exemples de negociation culturelle efficace

- ✓ Plutôt que 'Je veux travailler tard' : 'Mon travail me permet d'être plus utile à ma famille'.
 - ✓ Plutôt que 'Je refuse cette contrainte' : 'Voici comment je peux avancer tout en respectant nos valeurs familiales'.
 - ✓ Plutôt que partir seule en formation : trouver une autre femme du réseau qui fait la même formation.
 - ✓ Obtenir le soutien d'un homme respecté dans la famille (père, frère, mari) avant de s'engager dans un nouveau projet.
 - ✓ Cadrer l'ambition professionnelle comme un service rendu à la famille plutôt que comme une affirmation individuelle.
-

◆ **La construction d'allies**

Allie potentiel	Pourquoi c'est strategique	Comment le mentor peut l'aider
Le mari ou compagnon	Sa validation ouvre ou ferme beaucoup de portes	Conseiller la mentorée sur comment l'aborder
La belle-mère ou la mère	Souvent gardienne des valeurs et très écoutée	Identifier si elle peut être un allié
Un frère ou cousin influent	Peut servir de garant et de protecteur social	Aider la mentorée à le rencontrer
Une femme aînée respectée	Modèle inspire et légitime dans la communauté	Mettre en relation avec des mentors expérimentés
Une amie de confiance	Soutien émotionnel et complicité dans la durée	Encourager la mentorée à partager ses défis

◆ **Le mentorat entre femmes : une force spécifique**

Le mentorat d'une femme par une autre femme présente des avantages spécifiques que le mentorat mixte ne peut pas toujours offrir : une compréhension instinctive des contraintes vécues, une légitimité culturelle souvent plus facile à établir, et un espace de parole plus libre sur des sujets personnels sensibles.

Ce que la mentor femme apporte de spécifique

- ✓ Elle incarne la preuve vivante que c'est possible — sa seule présence est un message puissant.
- ✓ Elle comprend de l'intérieur les tensions entre ambition, famille et culture.

- ✓ Elle peut aborder des sujets que la mentorée n'oserait pas soulever avec un mentor homme.
- ✓ Elle valide des aspirations que l'entourage masculin peut inconsciemment minimiser.
- ✓ Elle peut créer des connexions dans des réseaux féminins autrement inaccessibles.
- ✓ Attention : elle ne doit pas projeter sa propre trajectoire comme modèle universel — chaque femme a son chemin.

10.4 Programmes inspirants en Afrique francophone

La Mauritanie n'est pas seule dans ce chantier. Plusieurs pays d'Afrique francophone ont développé des programmes de mentorat féminin dont les résultats et les méthodes offrent des leçons précieuses pour la Mauritanie.

SENEGAL

Réseau Siggil Jigeeen

Cible : Femmes entrepreneurs de Dakar et des régions, secteur informel et PME

Résultats : +3 500 femmes accompagnées en 10 ans. 68 % ont formalisé leur activité. 45 % ont accès à un crédit.

Leçon clé : Le mentorat entre pairs (femme-femme) dans le même secteur est plus efficace que le mentorat expert.

MAROC

Réseau AFEM — Association des Femmes Chefs d'Entreprise

Cible : Femmes dirigeantes et futures dirigeantes, tout secteur

Résultats : 1 200 mentorées actives. 80 % ont développé leur activité ou obtenu une promotion dans les 18 mois.

Leçon clé : La visibilité publique des mentors comme modèles augmente considérablement les candidatures au programme.

COTE D'IVOIRE

Programme She Leads Africa (antenne Abidjan)

Cible : Jeunes femmes entrepreneurs de 20 à 35 ans dans les secteurs technologiques et agricoles

Résultats : 85 % des participantes ont lancé ou développé une activité dans les 12 mois. ROI moyen : 4x.

Leçon clé : L'association mentorat + microfinancement est beaucoup plus efficace que l'un sans l'autre.

BURKINA FASO

Réseau FAR — Formation Agriculture Rurale

Cible : Femmes rurales dans les filières agricoles et agroalimentaires

Résultats : 60 % d'augmentation du revenu familial en 2 ans. 3x plus d'épargne formelle.

Leçon clé : Le mentorat en langue locale avec une femme du même village est beaucoup plus accessible qu'un mentorat urbain.

◆ Lecons pour la Mauritanie

Ce que ces programmes nous enseignent

- ✓ 1. La langue et la proximite geographique font la difference : une mentor du meme milieu est infiniment plus accessible.
- ✓ 2. Le mentorat entre pairs feminins est aussi efficace que le mentorat expert — et souvent plus accessible.
- ✓ 3. Les programmes de mentorat feminin doivent etre coordonnees avec l'accès au financement pour avoir un impact.
- ✓ 4. La visibilite des reussites feminines est un outil de mentorat collectif : publier, honorer, raconter.
- ✓ 5. La duree compte : les programmes de moins de 6 mois ont un impact tres limite sur les comportements.

10.5 Temoignages : la voix des mentorées mauritaniennes

Rien ne parle mieux que les témoignages. Les histoires suivantes sont composites, inspirées de réalités observées dans des programmes de mentorat féminin en Afrique de l'Ouest. Elles illustrent la diversité des trajectoires et l'impact réel du mentorat sur des vies concrètes.

Aminata, 28 ans — *Commerçante, Rosso*

"J'avais peur que mon mari s'oppose. Mais ma mentore m'a aidee a lui expliquer que mon activite profiterait a toute la famille. Aujourd'hui, il est mon premier soutien. Sans ce conseil, j'aurais renonce."

Khadijetou, 34 ans — *Fonctionnaire, Nouakchott*

"J'avais les competences pour le poste de chef de service. Mais je n'osais pas postuler — j'avais peur d'etre trop visible. Ma mentor, elle-meme directrice, m'a dit : 'Le poste t'attend, pas toi lui.' Je l'ai obtenu."

Mariem, 22 ans — *Etudiante en gestion, Kaédi*

"Mon mentore est un homme — j'avais des doutes au debut. Mais il a toujours respecte les limites. Il m'a donne acces a un reseau que je n'aurais jamais eu autrement. Il a ouvert des portes sans jamais les franchir a ma place."

10.6 Outil : Charte d'engagement du mentor pour le mentorat feminin

Que le mentor soit homme ou femme, cet engagement explicite crée un cadre de confiance et une boussole pour la relation. Il peut être lu ensemble lors de la deuxième séance.

CHARTRE D'ENGAGEMENT DU MENTOR POUR LE MENTORAT FEMININ

- ☐ J'ecoute sans juger les pressions culturelles et familiales qui s'exercent sur la mentorée.
- ☐ Je ne projette pas mon propre parcours comme modele universel.
- ☐ Je valorise les competences et realisations de la mentorée, meme si elles semblent ordinaires.
- ☐ Je l'aide a trouver des strategies culturellement acceptables, pas a rejeter sa culture.
- ☐ Je respecte le rythme impose par ses contraintes familiales et domestiques.
- ☐ Je la mets en contact avec des femmes qui ont reussi dans son contexte, pas seulement dans des contextes differents.
- ☐ Je protege rigoureusement la confidentialite — ses affaires personnelles ne concernent que nous.
- ☐ Je celebre chaque victoire, meme petite : chaque progres compte dans un environnement difficile.
- ☐ Je suis transparent sur mes propres limites et prêt à l'orienter vers d'autres ressources si besoin.
- ☐ Je m'engage a maintenir la relation sur la duree convenue, sauf circonstances exceptionnelles.

SYNTHESE DU CHAPITRE 10

Ce qu'il faut retenir

- ✓ Les femmes mauritaniennes font face à des obstacles spécifiques : double charge, pression familiale, exclusion
 - ✓ La négociation culturelle — avancer dans les contraintes plutôt que les combattre — est la stratégie la plus efficace
 - ✓ Construire des alliés dans la famille et la communauté de la mentorée multiplie l'impact du mentorat.
 - ✓ Le mentorat entre femmes a des avantages spécifiques : compréhension, légitimité, espace de parole libre.
 - ✓ Les programmes africains réussis enseignent : proximité, langue locale, mentorat entre pairs, coordination
 - ✓ La charte d'engagement crée un cadre de confiance et une boussole explicite pour la relation.
-

Questions de réflexion

- ✓ Avez-vous déjà été témoin d'une ambition féminine étouffée par des pressions culturelles ? Comment auriez-vous réagi ?
 - ✓ Si vous êtes un homme mentor d'une femme : quelle limite spécifique vous semblez-il important de poser ?
 - ✓ Si vous êtes une femme mentor : quel aspect de votre propre parcours vous semble le plus utile à partager ?
 - ✓ Quelle femme de votre entourage professionnel devrait absolument bénéficier d'un mentor — et n'en a pas ?
-

“Une femme qui réussit avec un mentor ne réussit pas seule. Elle réussit pour toutes celles qui n'ont pas encore osé.”

— **Afrique Mentorat**

CHAPITRE 11

La clôture de la relation *Bien conclure pour mieux continuer*

“Les fins heureuses ne sont pas des fins. Ce sont des commencements déguisés.”

— **C.S. Lewis**

La relation de mentorat, aussi enrichissante soit-elle, a une durée de vie. Savoir la conclure avec intention et gratitude est un art en soi. En Mauritanie, où les relations humaines sont marquées par des codes de respect et de continuité, la clôture du mentorat prend une dimension particulière : elle ne signifie pas la rupture, mais la transformation d'un lien.

Ce chapitre vous guide à travers les étapes pour reconnaître les signes de maturité de la relation, organiser une séance de clôture mémorable, dresser un bilan partagé et initier une transition vers une relation durable au sein du réseau professionnel mauritanien.

■ 11.1 Pourquoi bien conclure : l'importance d'une fin intentionnelle

Beaucoup de relations de mentorat se terminent par effritement progressif : les séances s'espacent, les messages restent sans réponse, et la relation s'éteint sans bilan ni cérémonie. Ce phénomène, fréquent même dans les programmes structurés, prive les deux parties d'une opportunité précieuse de croissance et de reconnaissance.

◆ Les risques d'une clôture négligée

Risque	Impact pour le/la mentoré(e)	Impact pour le/la mentor
Fin par épuisement silencieux	Sentiment d'abandon ou d'échec	Culpabilité, énergie investie non valorisée
Pas de bilan final	Aucune consolidation des acquis	Pas de feedback sur son apport
Rupture sans transition	Perte du lien de soutien	Réseau non activé, opportunité manquée
Pas de célébration	Progrès non reconnus	Satisfaction personnelle inexploitée

◆ Les bénéfices d'une clôture intentionnelle

Ce qu'une belle clôture apporte aux deux parties

- ✓ Consolidation des apprentissages : mettre des mots sur ce qui a changé
 - ✓ Reconnaissance mutuelle : exprimer gratitude et admiration sincère
 - ✓ Réseautage actif : transformer la relation en ressource du réseau professionnel
 - ✓ Modèle inspiré : le/la mentoré(e) devient à son tour une ressource pour d'autres
 - ✓ Complétude émotionnelle : clôturer le cycle pour s'ouvrir au suivant
 - ✓ Apprentissage du mentor : nourrir la préparation du prochain accompagnement
-

11.2 Reconnaître les signaux de maturité de la relation

Avant de planifier la clôture, il faut savoir la reconnaître. La relation de mentorat est mûre pour se transformer lorsque certains signaux apparaissent chez le ou la mentoré(e). Ces signaux ne sont pas des signes de faiblesse de la relation, mais au contraire des preuves de sa réussite.

☐ Autonomie décisionnelle affirmée

Le/la mentoré(e) prend des décisions professionnelles importantes sans chercher l'approbation du mentor. Il ou elle consulte, mais ne dépend plus. C'est le signe le plus fort de la réussite du mentorat.

☐ Objectifs du contrat atteints ou dépassés

Les objectifs fixés dans le contrat ou l'accord de mentorat ont été réalisés. Il peut y avoir de nouveaux objectifs, mais ils relèvent d'une dynamique différente — pair à pair plutôt que mentor-mentoré.

☐ Inversion des rôles lors de certaines conversations

Le/la mentoré(e) offre parfois des perspectives nouvelles au mentor, partage des informations utiles, ou soutient à son tour. La relation devient mutuellement enrichissante : c'est le signal du passage au pair-mentorat.

☐ Espacement naturel des séances sans tension

Les rencontres deviennent moins fréquentes non par manque d'intérêt, mais parce que le/la mentoré(e) a moins besoin de guidage régulier. L'espacement est naturel et accepté par les deux parties.

☐ Réseau propre constitué

Le/la mentoré(e) a développé son propre réseau professionnel, ses propres contacts et mentors sectoriels. Il ou elle n'est plus en situation d'isolement professionnel.

11.3 Comment organiser la séance de clôture

La séance de clôture est un moment à part entière. Elle mérite une préparation soignée, un cadre chaleureux, et une structure qui permet à chacun de s'exprimer pleinement. En contexte mauritanien, cette séance peut s'enrichir de rituels symboliques inspirés de la culture locale : un thé partagé, un repas, ou un échange de paroles de reconnaissance.

◆ Les quatre étapes de la séance de clôture

ÉTAPE 1 Rétrospective commune

Revenez ensemble sur le chemin parcouru depuis la première rencontre. Relisez si possible le contrat initial ou les objectifs fixés.

- ▶ Rappeler les objectifs initiaux et mesurer le chemin parcouru
 - ▶ Partager les trois moments les plus marquants de la relation
 - ▶ Identifier les apprentissages inattendus, ceux qui n'étaient pas prévus
 - ▶ Reconnaître les obstacles surmontés ensemble
-

ÉTAPE 2 Bilan partagé et retour d'information

Donnez-vous mutuellement un retour honnête et bienveillant. C'est l'occasion rare d'un feedback croisé dans un climat de confiance maximale.

- ▶ Le/la mentoré(e) exprime ce que l'accompagnement lui a apporté et ce qu'il ou elle aurait souhaité de différent
 - ▶ Le/la mentor exprime sa fierté, ses observations, et ce que cette relation lui a enseigné
 - ▶ Discuter des forces que chacun a découvertes chez l'autre
 - ▶ S'accorder sur les points d'amélioration pour les prochains mentorats de chacun
-

ÉTAPE 3 Célébration et reconnaissance

Prenez le temps de célébrer explicitement les réalisations et de formuler une gratitude sincère. En Mauritanie, la parole de bénédiction et d'encouragement est un acte fort.

- ▶ Nommer spécifiquement les qualités et efforts du/de la mentoré(e)
 - ▶ Exprimer la gratitude du mentor pour la confiance accordée
 - ▶ Remettre symboliquement une lettre de reconnaissance, une recommandation écrite, ou un objet significatif
 - ▶ Formuler des vœux pour la suite du parcours
-

ÉTAPE 4 Définir la nature de la relation future

Concluez en nommant explicitement comment vous souhaitez que la relation évolue : contact ponctuel, réseau actif, pairs, ou parrainage futur d'autres mentores.

- ▶ Exprimer la disponibilité du mentor pour des consultations ponctuelles
 - ▶ Définir la fréquence de contact souhaitée (annuelle, lors d'événements professionnels, etc.)
 - ▶ Explorer si le/la mentoré(e) est prêt(e) à accompagner à son tour quelqu'un
 - ▶ S'inscrire dans le réseau alumni du programme si existant
-

11.4 Bilan partagé : ce qui a été accompli

Le bilan partagé est un outil structuré permettant aux deux parties d'évaluer objectivement l'impact de la relation. Il s'appuie sur les dimensions clés du développement abordées durant le mentorat.

Dimension	Ce que le/la mentor a apporté	Ce que le/la ment
Compétences	Partage d'expériences sectorielles, transmission de savoir-faire métier	Nouvelles compéter
Confiance	Cadre bienveillant pour explorer doutes et vulnérabilités	Estime de soi renfor

Réseau	Introductions, recommandations, portes ouvertes	Réseau propre construit
Vision	Aide à clarifier les objectifs de carrière à moyen et long terme	Plan de carrière élaboré
Culture	Transmission des codes professionnels mauritaniens et sectoriels	Intégration réussie
Résilience	Soutien dans les échecs, aide à contextualiser les obstacles	Capacité à rebondir

“Ce n’est pas la durée du voyage qui importe, c’est ce qu’on en rapporte.”

— **Proverbe soufisé**

◆ L’outil « Lettre à mon futur moi »

Proposer au/à la mentoré(e) d’écrire lors de la séance une lettre à lui-même qu’il relira dans un an. C’est un exercice puissant. Cette lettre ancre les apprentissages, exprime les engagements et offre un point de référence pour mesurer la croissance future.

Contenu suggéré pour la lettre « Futur moi »

- ✓ Trois mots qui décrivent qui je suis aujourd’hui, après ce mentorat
 - ✓ La chose la plus importante que j’ai apprise sur moi-même
 - ✓ L’objectif professionnel que je m’engage à atteindre dans les 12 prochains mois
 - ✓ La personne que je souhaite devenir et accompagner à mon tour
 - ✓ Ce que je veux dire à mon/ma mentor avec du recul dans un an
-

■ 11.5 Transition vers une relation durable

La fin du mentorat formel est le début d’une relation professionnelle enrichie. En Mauritanie, où la culture de la solidarité et du « wasta » positif (l’entremise bienveillante) est valorisée, la transformation d’un lien de mentorat en relation de réseau actif est un prolongement naturel.

◆ Quatre formes de relations post-mentorat

CONTACT PONCTUEL

La ressource disponible

Le/la mentor reste une personne de référence consultable une à deux fois par an sur des décisions importantes. La relation s’allège, mais le lien demeure.

- ✓ Prise de contact lors de croisées de carrière importantes
 - ✓ Partage d’opportunités ou d’articles pertinents
 - ✓ Voeux en début d’année et lors d’événements majeurs
-

PAIRS PROFESSIONNELS**La relation égalisée**

Les deux parties évoluent vers une relation de collègues ou de partenaires. Ils se croisent dans les mêmes cercles, se recommandent mutuellement et collaborent.

- ✓ Invitations croisées à des événements sectoriels
 - ✓ Collaborations ponctuelles sur des projets
 - ✓ Co-animation de formations ou de panels
-

ALUMNI PROGRAMME**Le réseau structuré**

Si la relation s'est déroulée dans le cadre d'un programme structuré, intégrer le réseau alumni permet de rester connectés et de contribuer au programme.

- ✓ Participation aux événements alumni du programme
 - ✓ Témoignage lors du recrutement de nouvelles cohortes
 - ✓ Mentorat des promotions suivantes
-

MENTOR SOI-MÊME**La transmission perpétuée**

Le passage le plus symbolique : le/la mentored devient à son tour mentor pour quelqu'un d'autre. C'est la forme la plus noble de remerciement envers son propre mentor.

- ✓ S'inscrire comme mentor dans le programme qui l'a accueilli
 - ✓ Accompagner informellement un jeune de son entourage
 - ✓ Partager son expérience de mentored dans des forums ou conférences
-

◆ La chaîne de mentorat mauritanienne

En Mauritanie, la culture de transmission intergénérationnelle est profondément ancrée. L'idée que celui qui a reçu a le devoir de transmettre à son tour (« donner ce qu'on a reçu en cadeau ») est un principe profondément mauritanien. Le mentorat structuré formalise cette tradition en l'étendant au-delà du cercle familial et tribal, vers l'ensemble de l'écosystème professionnel national.

■ 11.6 Synthèse et points clés

Les 7 règles d'or de la clôture du mentorat

-
- ✓ Ne jamais laisser une relation de mentorat s'éteindre sans bilan explicite
 - ✓ Planifier la séance de clôture plusieurs semaines à l'avance, comme toute rencontre importante
 - ✓ Privilégier un cadre chaleureux et symbolique : un lieu significatif ou un moment évocateur
 - ✓ Laisser la parole au/à la mentored en premier lors de la rétrospective
 - ✓ Exprimer la gratitude spécifiquement, pas seulement de manière générique
 - ✓ Définir ensemble la nature de la relation future avant de se séparer
 - ✓ Encourager activement le passage à la posture de mentor à son tour
-

◆ Questions de réflexion

- Comment mon/ma mentoré(e) actuel(le) sait-il/elle que nous approchons de la fin naturelle de notre relation ?
- Qu'est-ce que cette relation de mentorat m'a appris sur ma propre façon d'accompagner ?
- Suis-je prêt(e) à passer le flambeau et à accompagner à mon tour quelqu'un d'autre ?
- Quelle forme de relation souhaité-je maintenir avec mon/ma mentored après la clôture officielle ?

"Le meilleur professeur n'est pas celui qui donne les réponses, mais celui qui rend l'élève capable de se passer de lui."

— **Anonyme**

CHAPITRE 12

Évaluer l'impact du mentorat *Mesurer pour progresser, témoigner pour convaincre*

"Ce qui se mesure s'améliore. Ce qui s'améliore se communique. Ce qui se communique se développe."

— **Peter Drucker**

Évaluer l'impact du mentorat, c'est répondre à une question fondamentale : la relation a-t-elle réellement changé quelque chose ? En Mauritanie, où le mentorat cherche encore à s'imposer comme pratique institutionnelle reconnue, la capacité à démontrer des résultats tangibles est une condition de survie et de développement des programmes. Ce chapitre propose un cadre complet d'évaluation, des indicateurs individuels aux résultats systémiques, en passant par des méthodes adaptées au contexte local.

■ 12.1 Pourquoi évaluer ? Les enjeux de la mesure d'impact

◆ Trois raisons de ne pas négliger l'évaluation

L'évaluation du mentorat répond à trois enjeux distincts mais complémentaires. Le premier est l'enjeu de légitimité : pour obtenir des financements, du soutien institutionnel et l'adhésion des acteurs, il faut démontrer que le mentorat fonctionne. Le deuxième est l'enjeu d'amélioration continue : sans données, on ne peut ni identifier ce qui marche ni corriger ce qui ne marche pas. Le troisième est l'enjeu de motivation : partager des résultats positifs encourage mentors, mentorés et donateurs à s'investir davantage.

Acteur	Ce qu'il veut savoir	L'évaluation lui apporte
Bailleur / institution	Le budget est-il bien utilisé ?	Indicateurs chiffrés de retour sur inv

Coordinator du programme	Quels binômes fonctionnent le mieux ?	Données de suivi pour ajuster le ma
Mentor	Mon accompagnement a-t-il de la valeur ?	Feedback qualitatif du/de la mentor
Mentored	Ai-je vraiment progressé ?	Mesure avant/après sur ses objectifs
Employeur / partenaire	Ce programme vaut-il mon implication ?	Taux d'insertion, promotions, perfor

12.2 Le modèle de Kirkpatrick adapté au mentorat

Le modèle de Kirkpatrick, initialement conçu pour évaluer les formations, s'adapte remarquablement bien au mentorat. Il propose quatre niveaux d'évaluation progressifs, du plus immédiat au plus stratégique. Chaque niveau nécessite des outils et des moments de collecte différents.

N1

Réaction

Les participants ont-ils trouvé l'expérience utile et satisfaisante ?

- Questionnaire de satisfaction après chaque séance (échelle 1-5)
- NPS (Net Promoter Score) : recommanderiez-vous ce programme ?
- Retours qualitatifs : points forts et points d'amélioration

N2

Apprentissage

Qu'ont-ils appris ou développé grâce au mentorat ?

- Auto-évaluation des compétences avant et après (grille standardisée)
- Tests de connaissances sectorielles si applicable
- Journal de bord du/de la mentored : ce que j'ai appris

N3

Comportement

Ont-ils changé leur comportement professionnel ?

- Entretien 3 et 6 mois après la clôture du mentorat
- Observations du manager ou de collègues (360° simplifié)
- Initiatives prises, nouvelles responsabilités assumées

N4**Résultats**

Quel impact mesurable sur leur carrière et l'organisation ?

- ▶ Taux d'insertion professionnelle ou de promotion dans les 12 mois
 - ▶ Chiffre d'affaires ou croissance pour les entrepreneurs accompagnés
 - ▶ Nombre de personnes accompagnées à leur tour (effet multiplicateur)
-

12.3 Les indicateurs individuels clés

Au niveau individuel, les indicateurs doivent être mesurés en deux temps : avant le début du mentorat (baseline) et après sa clôture (mesure finale). L'écart entre les deux constitue l'impact mesurable de la relation.

◆ Indicateurs pour le/la mentoré(e)

CONFIANCE — Niveau de confiance en soi professionnelle

Mesurer sur une échelle de 1 à 10 la confiance à prendre la parole en réunion, à postuler à un poste ambitieux, ou à négocier une promotion. L'écart avant/après révèle l'impact du mentorat sur l'estime professionnelle.

Sources : Questionnaire auto-administré, grille de confiance professionnelle (Annexe 1)

RÉSEAU — Taille et qualité du réseau professionnel actif

Compter le nombre de contacts professionnels pertinents avant et après le mentorat. Distinguer contacts passifs (LinkedIn) et contacts actifs (échanges réguliers). Un réseau qui triple en qualité est un indicateur fort d'impact.

Sources : Auto-inventaire du réseau, comparaison LinkedIn avant/après

OBJECTIFS — Taux d'atteinte des objectifs du contrat

Les objectifs définis dans le contrat de mentorat sont-ils atteints, partiellement atteints ou non atteints ? Un taux d'atteinte supérieur à 70 % est considéré comme un bon résultat pour un programme de 6 à 12 mois.

Sources : Contrat de mentorat initial, bilan de clôture, entretien final

TRAJECTOIRE — Évolution de la trajectoire professionnelle

Poste obtenu, promotion, création d'entreprise, contrat signé, intégration dans un réseau clé : les jalons professionnels concrets sont les indicateurs les plus parlants pour les partenaires et bailleurs.

Sources : Suivi longitudinal à 6 et 12 mois post-mentorat, témoignage du mentored

◆ Indicateurs pour le/la mentor

Indicateur	Définition	Mode de mesure
------------	------------	----------------

Satisfaction personnelle	Sentiment d'avoir contribué positivement	Questionnaire de satisfaction
Développement du leadership	Nouvelles compétences de coaching acquises	Auto-évaluation avant/après,
Fidélisation	Souhait de recommencer comme mentor	Taux de renouvellement d'en
Réseau élargi	Nouvelles connexions via le mentorat	Auto-inventaire réseau, conta
Transmission	Impact sur la carrière du/de la mentored	Retour du mentored à 6 mois

12.4 Les indicateurs de programme

Au-delà de l'individu, un programme de mentorat doit pouvoir démontrer son impact collectif. Ces indicateurs de programme sont ceux que les coordinateurs doivent suivre systématiquement pour piloter, améliorer et défendre leur initiative.

Tableau de bord d'un programme de mentorat : indicateurs essentiels

- ✓ Taux de complétion : % de binômes ayant mené à terme la durée prévue (cible : > 75 %)
- ✓ Taux de satisfaction global : score NPS du programme, cible > 40 points
- ✓ Nombre de séances réalisées par binôme sur la durée totale (cible : minimum 8 séances/an)
- ✓ Taux d'atteinte des objectifs individuels : % de mentorés ayant atteint plus de 70 % de leurs objectifs
- ✓ Taux d'insertion / promotion dans les 12 mois suivant la clôture (cible > 60 %)
- ✓ Effet multiplicateur : % de mentorés devenus mentors dans les 3 ans (cible > 20 %)
- ✓ Diversité du programme : % de femmes, de jeunes ruraux, de primo-entrepreneurs
- ✓ Coût par bénéficiaire : budget total divisé par le nombre de mentorés (benchmarking)

◆ Construire un rapport d'impact annuel

Un rapport d'impact annuel est l'outil de communication le plus puissant pour un programme de mentorat. Il doit combiner données quantitatives (chiffres, pourcentages, tendances), témoignages qualitatifs (histoires de succès) et perspectives (objectifs de l'année suivante). En Mauritanie, ce rapport peut être présenté lors d'une cérémonie annuelle réunissant mentors, mentorés, partenaires et médias.

Structure d'un rapport d'impact en 6 parties

- ✓ 1. Chiffres-clés de l'année (infographie synthétique)
- ✓ 2. Portrait des bénéficiaires (profils, secteurs, régions représentés)
- ✓ 3. Résultats quantitatifs (tableau de bord des indicateurs)
- ✓ 4. Trois histoires de succès développées (format narratif engageant)
- ✓ 5. Témoignages croisés de mentors et mentorés
- ✓ 6. Perspectives et objectifs de la prochaine cohorte

12.5 Histoires de succès mauritaniennes

Les histoires de succès sont le visage humain de l'impact. Elles transforment des statistiques en récits mémorables, capables de convaincre un bailleur, d'inspirer un futur mentored et de célébrer l'engagement d'un mentor. Voici trois histoires composites, représentatives des profils mauritaniens les plus concernés par le mentorat.

AMINATA, 27 ans — Jeune entrepreneuse, Rosso

Contexte : Diplômée en gestion, Aminata voulait lancer une unité de transformation de produits halieutiques dans la vallée du fleuve Sénégal. Elle avait le produit et la passion, mais aucun accès au financement et un réseau limité au cercle familial.

Défi : Trois refus bancaires successifs, isolement professionnel, doute sur la viabilité du projet.

Résultat du mentorat : Après 9 mois de mentorat avec un directeur commercial d'une PME agroalimentaire de Nouakchott, Aminata a revu son business plan, été présentée à un investisseur privé et obtenu un financement de 2,5 millions d'ouguiyas. Sa première commande : 40 caisses pour un supermarché de la capitale.

Leçon-clé : *Un mentor ne donne pas l'argent. Il donne accès à ceux qui peuvent le donner.*

SIDI AHMED, 34 ans — Ingénieur en reconversion, Nouakchott

Contexte : Ingénieur en génie civil depuis 8 ans dans une entreprise publique, Sidi Ahmed souhaitait rejoindre le secteur privé et des projets d'infrastructure plus innovants. Il se sentait bloqué dans une trajectoire sans perspective d'évolution.

Défi : Méconnaissance des codes du secteur privé, CV non adapté, manque de contacts dans les BTP privés.

Résultat du mentorat : Son mentor, directeur technique d'un groupe de BTP privé, l'a accompagné pendant 6 mois : refonte du CV et du profil LinkedIn, simulations d'entretien, présentation à trois DRH du secteur. Résultat : poste de chef de projet dans une société franco-mauritanienne, avec 40 % d'augmentation salariale.

Leçon-clé : *Le mentorat m'a appris que ma valeur existait, mais que je ne savais pas la présenter.*

FATIMETOU, 42 ans — Directrice d'école communautaire, Kiffa

Contexte : Directrice d'une école privée communautaire en région, Fatimetou voulait professionnaliser sa gestion, former ses enseignants et engager un partenariat avec une ONG internationale. Elle manquait d'outils de gestion et de connexions hors de sa région.

Défi : Isolement géographique, manque de formation en gestion d'établissement, barrière linguistique avec les partenaires francophones.

Résultat du mentorat : Mentorat à distance (téléphone + WhatsApp) avec une directrice d'école privée de Nouakchott. En 8 mois, Fatimetou a mis en place un système de suivi des élèves, formé deux enseignants en pédagogie active et signé un accord de partenariat avec une ONG éducative. Son école est passée de 180 à 260 élèves.

Leçon-clé : *La distance n'est pas un obstacle quand la confiance est présente.*

12.6 Synthèse et points clés

Ce qu'il faut retenir sur l'évaluation de l'impact

- ✓ Mesurer sans objectif préalable, c'est mesurer dans le vide : définir les indicateurs avant de commencer
- ✓ Les 4 niveaux de Kirkpatrick offrent un cadre progressif, du ressenti au résultat systémique
- ✓ Combiner données quantitatives et histoires qualitatives pour un impact de communication maximal
- ✓ Suivre les mentorés à 6 et 12 mois après la clôture pour capturer les effets différés
- ✓ Le taux d'effet multiplicateur (mentores devenus mentors) est l'indicateur le plus puissant sur le long terme
- ✓ Un rapport d'impact annuel bien construit est le meilleur outil de plaidoyer pour le développement du progr

◆ Questions de réflexion

- Comment vais-je collecter les données d'impact dans mon programme ou ma relation de mentorat ?

- Quelle histoire de succès suis-je fier(e) de partager pour illustrer l'impact du mentorat ?
- Quels indicateurs parleraient le plus aux institutions et bailleurs mauritaniens que je veux convaincre ?
- Comment puis-je intégrer l'évaluation dès le premier jour d'un programme, et non comme une réflexion a posteriori ?

“Les chiffres ont une histoire à raconter si vous leur donnez la voix. Ce sont les données qui convainquent les esprits, mais les histoires qui touchent les cœurs.”

— **Brené Brown**

CHAPITRE 13

Concevoir un programme de mentorat *Du projet à la première cohorte : les fondations qui font la différence*

“Un programme de mentorat sans design réfléchi est comme un bâtiment sans fondations : il peut tenir debout un moment, mais il ne résiste pas aux premières tempêtes.”

— **Ellen Ensher, spécialiste du mentorat organisationnel**

Concevoir un programme de mentorat est un acte de leadership. C'est décider qu'on ne laissera plus le développement des talents au hasard des rencontres, mais qu'on va créer délibérément les conditions de ces connexions transformatrices. En Mauritanie, où les ressources sont souvent limitées mais les besoins immenses, un programme bien conçu dès le départ évite les gaspillages et maximise l'impact sur chaque dirham investi.

Ce chapitre vous guide à travers les six étapes fondatrices de la conception d'un programme, de la définition de la vision jusqu'au processus de matching, en passant par le recrutement des mentors et leur formation.

13.1 Définir la vision et les objectifs stratégiques

Avant de recruter un seul mentor ou mentoré, il faut répondre à une question fondamentale : pourquoi ce programme existe-t-il ? Une vision claire et partagée est le ciment qui maintient ensemble toutes les parties prenantes, surtout dans les moments difficiles.

◆ Les quatre questions fondatrices

Question	Ce qu'elle révèle	Exemple mauritanien
Pourquoi ce programme ?	La raison d'être, le problème résolu	Réduire le chômage des jeunes diplômés de
Pour qui ?	La population cible prioritaire	Femmes entrepreneures des régions intérieures
Avec qui ?	Le profil des mentors mobilisés	Cadres et dirigeants des secteurs minier et
Avec quels résultats ?	Les indicateurs de succès attendus	60 % d'insertions en 12 mois, NPS > 50

◆ Les modèles de programmes selon le contexte mauritanien

Quatre formats adaptés aux réalités locales

- ✓ Mentorat sectoriel : centré sur un secteur (pêche, mines, TIC) avec des mentors experts du domaine
 - ✓ Mentorat géographique : programme ancré dans une région (Kiffa, Zouerate, Rosso) pour réduire la fracture
 - ✓ Mentorat institutionnel : porté par une université, une chambre de commerce ou un ministère
 - ✓ Mentorat communautaire : s'appuie sur les structures tribales et associatives existantes pour un ancrage
-

13.2 Identifier et cibler la population bénéficiaire

Un programme qui cherche à tout faire pour tout le monde finit par ne rien faire pour personne. La définition précise de la population cible est un choix stratégique qui conditionne le recrutement des mentors, le contenu des formations et les indicateurs d'impact.

◆ Profils prioritaires en Mauritanie

Profil	Besoin principal	Format recommandé
Jeune diplômé(e) en recherche d'emploi	Réseau, codes du marché du travail	Mentorat individuel structuré
Entrepreneur(e) en démarrage	Accès au financement, business model	Mentorat entrepreneurial
Cadre intermédiaire en évolution	Leadership, gestion d'équipe	Mentorat de développement
Femme en milieu rural	Autonomisation, réseau local	Mentorat pairs + mentor
Artisan/technicien	Formalisation, accès aux marchés	Mentorat sectoriel groupé
Fonctionnaire en transition	Secteur privé, portage de projet	Mentorat de reconversion

◆ Les critères de sélection des mentorés

La sélection des mentorés est une étape souvent sous-estimée. Un processus de sélection rigoureux permet de s'assurer que les candidats retenus sont réellement prêts à s'engager et à profiter du programme. Voici les critères essentiels :

Critères de sélection des candidats mentorés

- ✓ Motivation intrinsèque : souhait clair d'évoluer, pas seulement d'obtenir un diplôme ou un titre
- ✓ Disponibilité réelle : capacité à dégager au moins 2 heures par semaine pour le mentorat
- ✓ Objectifs professionnels définis : avoir réfléchi à ce que l'on veut accomplir dans les 12 prochains mois
- ✓ Ouverture au feedback : disposé(e) à recevoir des retours directs, même déstabilisants
- ✓ Engagement écrit : signature d'un accord de participation (assiduité, confidentialité, bilan)

13.3 Recruter et sélectionner les mentors

Les mentors sont le capital humain du programme. Leur qualité, leur diversité et leur engagement déterminent directement la valeur que les mentorés vont en retirer. Le recrutement des mentors est donc une activité stratégique qui mérite autant d'attention que le recrutement des bénéficiaires.

◆ Les quatre profils de mentors mauritaniens

DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Chef d'entreprise ou directeur général avec 10+ ans d'expérience, réseau étendu, vision stratégique du secteur.

Atouts : Accès aux décideurs, ouverture de portes concrètes, vision long terme.

Vigilance : Disponibilité limitée ; risque de relation trop directive ou conseil plutôt qu'accompagnement.

CADRE INTERMÉDIAIRE

Manager, chef de service ou responsable avec 5 à 15 ans d'expérience. Proche du terrain, codes frais.

Atouts : Disponibilité plus grande, compréhension des défis opérationnels, proximité générationnelle.

Vigilance : Réseau moins étendu que le dirigeant ; peut manquer de recul stratégique sur le marché.

DIASPORA Mauritanienne

Mauritanien(ne) établi(e) à l'étranger (France, USA, Espagne, Sénégal) avec expertise internationale.

Atouts : Double perspective (Mauritanie + monde), réseau international, retour d'expérience unique.

Vigilance : Distance géographique nécessite un mentorat à distance structuré ; décalage culturel possible.

EXPERT TECHNIQUE

Spécialiste reconnu dans un domaine : ingénieur, médecin, informaticien, juriste, expert-comptable.

Atouts : Expertise sectorielle pointue, crédibilité technique, formation des compétences métier.

Vigilance : Peut manquer de soft skills en accompagnement ; doit être formé à la posture mentor.

◆ Le processus de sélection des mentors

ÉTAPE 1 Appel à candidatures ciblé

Diffuser l'appel via les réseaux professionnels, les associations sectorielles et les partenaires institutionnels.

- ▶ Rédiger une fiche de poste mentor claire (rôle, temps, engagements, valeur reçue)
 - ▶ Mobiliser les ambassadeurs du programme pour le bouche-à-oreille
 - ▶ Viser une sur-sélection : recruter 30 % de plus que le nombre souhaité
-

ÉTAPE 2 Entretien de motivation et de compatibilité

Un entretien individuel de 45 minutes avec chaque candidat mentor pour évaluer ses motivations, sa disponibilité et sa posture.

- ▶ Explorer les motivations réelles (altruisme, réseau, développement personnel)
 - ▶ Évaluer la capacité d'écoute lors de l'entretien lui-même
 - ▶ Tester la flexibilité vis-à-vis de profils différents du sien
-

ÉTAPE 3 Vérification des références

Contacter deux personnes ayant travaillé avec le candidat pour valider son style de leadership et sa capacité à transmettre.

- ▶ Questions sur le style de management et la pédagogie
 - ▶ Validation de la disponibilité réelle dans le temps
 - ▶ Recherche de signaux d'alerte (posture directive, manque d'empathie)
-

13.4 Former les mentors et les mentorés

Même les meilleurs profils ne deviennent pas automatiquement de bons mentors ou de bons mentorés. Une formation d'orientation est indispensable pour aligner les attentes, transmettre les outils et instaurer les bonnes pratiques dès le début.

◆ Programme de formation des mentors (2 jours)

MODULE 1 | Comprendre le rôle de mentor (3 heures)

Objectif : *Distinguer mentor, coach, conseiller et tuteur ; incarner la posture juste.*

- ✓ Les 4 postures du mentor et quand les adopter
 - ✓ Ce que le mentorat n'est pas : ni thérapie, ni conseil juridique, ni management
 - ✓ Le cycle naturel d'une relation de mentorat
-

MODULE 2 | Techniques d'écoute active et de questionnement (3 heures)

Objectif : *Maîtriser les outils conversationnels pour faciliter la réflexion du mentoré.*

- ✓ L'écoute active : reformulation, silence, validation émotionnelle
 - ✓ Les questions ouvertes et les questions puissantes
 - ✓ Éviter les pièges : conseil trop rapide, projection, jugement
-

MODULE 3 | Fixer des objectifs SMART et suivre les progrès (2 heures)

Objectif : *Utiliser le cadre SMART pour structurer les objectifs et piloter l'avancement.*

- ✓ De l'ambition vague à l'objectif actionnable : exercice pratique
 - ✓ La fiche de suivi de séance et le journal de bord
 - ✓ Gérer les objectifs non atteints sans décourager
-

MODULE 4 | Gérer les situations difficiles (2 heures)

Objectif : *Anticiper et gérer les blocages, résistances, conflits de valeurs et crises.*

- ✓ Les cinq situations difficiles les plus fréquentes en mentorat
 - ✓ Protocole de signalement et ressources du programme
 - ✓ Clôturer une relation problématique avec dignité
-

◆ Programme d'orientation des mentorés (1/2 journée)

Contenu de la demi-journée d'orientation des mentorés

- ✓ Module 1 (1h) : Qu'est-ce que le mentorat ? Rôles, responsabilités et engagements du mentoré

- ✓ Module 2 (1h) : Définir mes objectifs professionnels pour les 12 prochains mois (exercice SMART)
- ✓ Module 3 (30min) : Comment tirer le meilleur d'un mentor (préparer les séances, poser les bonnes questions)
- ✓ Module 4 (30min) : Le contrat de mentorat : lecture, questions, signature

13.5 Le processus de matching (appariement)

Le matching est le coeur opérationnel d'un programme de mentorat. Un mauvais appariement peut ruiner une relation avant même qu'elle commence. Un bon matching, en revanche, crée une dynamique naturelle qui facilite l'engagement de chacun.

◆ Les critères de matching et leur poids relatif

Critère de matching	Poids	Pourquoi ce critère est important
Alignement sectoriel	★★★★★	Le mentor comprend les codes et réalités du secteur du mentoré
Complémentarité des objectifs	★★★★☆	Le mentor a vécu ce que le mentoré cherche à atteindre
Compatibilité de valeurs	★★★★☆	Partage de valeurs clés (éthique, ambition, famille) facilite la relation
Disponibilité synchronisée	★★★★☆	Mentor et mentoré doivent pouvoir se rencontrer aux mêmes moments
Diversité de profil	★★★☆☆	Une différence de parcours stimule la créativité et élargit les perspectives
Proximité géographique	★★★☆☆	Facilite les rencontres en présentiel, surtout en dehors de Nouakchott
Genre (si souhaité)	★★☆☆☆	Matching femme-femme peut être préféré dans certains contextes

◆ Les deux méthodes de matching

Méthode	Description	Avantages
Matching algorithmique	Questionnaire + score automatique de compatibilité	Objectif, rapide
Matching facilité	Comité de sélection qui examine chaque paire et décide	Intègre l'intuition
Auto-sélection	Les mentorés choisissent parmi des profils de mentors disponibles	Engagement fort
Matching hybride	Algorithme + validation humaine finale	Meilleur des deux

◆ La réunion de lancement de la cohorte

Une fois les paires formées, la réunion de lancement est le moment fondateur de la cohorte. Elle crée le sentiment d'appartenance, ancre les engagements et donne le signal de départ officiel. En Mauritanie, cet événement peut prendre une dimension symbolique forte si on y associe des personnalités respectées du monde professionnel ou institutionnel.

Programme d'une réunion de lancement réussie (3 heures)

- ✓ Ouverture par un représentant institutionnel ou un parrain du programme (15 min)
- ✓ Témoignage d'un mentor et d'un mentoré d'une promotion précédente (20 min)
- ✓ Présentation du programme, des règles du jeu et du calendrier (30 min)
- ✓ Moment de rencontre des binômes : première conversation guidée (45 min)
- ✓ Signature publique des contrats de mentorat (15 min)
- ✓ Cocktail de networking entre tous les participants : mentors, mentorés, partenaires (35 min)

13.6 Synthèse et points clés

Les 8 facteurs de succès d'un programme bien conçu

- ✓ Vision claire et partagée : tous les acteurs savent pourquoi le programme existe
- ✓ Population cible précise : mieux vaut exceller pour 20 personnes que décevoir 200
- ✓ Recrutement sélectif des mentors : la qualité prime sur la quantité
- ✓ Formation obligatoire : même les meilleurs mentors bénéficient d'une formation d'orientation

- ✓ Matching rigoureux : investir dans l'appariement, c'est investir dans le taux de complétion
- ✓ Réunion de lancement mémorable : elle installe la dynamique pour toute la durée du programme
- ✓ Soutien continu : prévoir des points de suivi réguliers pour les binômes en difficulté
- ✓ Évaluation intégrée dès la conception : les indicateurs doivent être définis avant le premier jour

◆ Questions de réflexion

- Quelle population de mentorés mauritaniens bénéficierait le plus d'un programme de mentorat dans votre contexte ?
- Quels sont les cinq mentors potentiels que vous pourriez mobiliser dans votre réseau aujourd'hui ?
- Quel format de programme (sectoriel, géographique, institutionnel, communautaire) correspond le mieux à vos ressources ?
- Comment allez-vous garantir la diversité (genre, région, secteur) dans votre premier programme ?

"Le meilleur moment pour planter un arbre était il y a vingt ans. Le deuxième meilleur moment, c'est maintenant."

— **Proverbe chinois**

CHAPITRE 14

Gerer et perenniser un programme Du premier cycle a l'institution durable

"Les grandes institutions ne se construisent pas en un jour. Elles se construisent decision apres decision, cohorte apres cohorte, avec la constance de ceux qui y croient."

-- **Tidjane Thiam, dirigeant africain**

Lancer un programme de mentorat est un exploit. Le faire durer est un art. La plupart des initiatives de mentorat en Afrique de l'Ouest ne survivent pas au-delà de deux ou trois cohortes, non par manque de bonne volonté, mais par manque de systèmes, de financement et d'ancrage institutionnel. Ce chapitre vous donne les outils pour transformer votre programme en institution durable, adaptable et reconnue.

■ 14.1 Le suivi opérationnel des binômes

Un programme de mentorat sans suivi est un programme qui dérive. Le suivi opérationnel consiste à vérifier régulièrement que les binômes avancent, à identifier les signaux d'alerte précoces et à intervenir avant que les problèmes ne deviennent des ruptures.

◆ Le tableau de bord de suivi des binômes

Indicateur	Frequence de collecte	Seuil d'alerte	Action
Nombre de seances realisees	Mensuel	Moins de 1 seance/mois	Contact
Qualite des comptes rendus	Après chaque seance	Pas de compte rendu depuis 3 semaines	Relance
Score de satisfaction binome	Trimestriel	Score < 3/5 pour l'un ou l'autre	Entretien
Progression vers les objectifs	Trimestriel	< 30% d'avancement a mi-parcours	Revisite
Taux de reponse aux messages	Continu	Plus de 7 jours sans reponse	Tentative

◆ Les trois moments de suivi structures

Calendrier de suivi type pour un programme de 9 mois

- ✓ Mois 1 - Debrief de lancement (2 semaines apres le debut) : validation du premier contact, ajustement si in
 - ✓ Mois 3 - Bilan de mi-parcours individuel : entretien separé mentor et mentore, identification des besoins de
 - ✓ Mois 6 - Bilan collectif de cohorte : reunion de tous les binomes, partage d'expériences, motivation collectiv
 - ✓ Mois 9 - Preparer la cloture : signaler la fin proche, initier les bilans finaux, planifier la ceremonie
 - ✓ Apres cloture - Suivi a 3 mois : bref questionnaire pour mesurer les effets post-mentorat
-

14.2 Gerer les difficultes et les ruptures

Meme dans les meilleurs programmes, des difficultes surviennent. Les anticiper, les nommer et disposer de protocoles d'intervention est le signe d'un programme professionnel. En Mauritanie, la culture de la retenue peut rendre ces difficultes moins visibles -- raison de plus pour les chercher activement.

✂ L'indisponibilite chronique du mentor

Signes d'alerte : Annulations repetees, delais de reponse tres longs, seances raccourcies sans explication.

Reponses recommandees :

- ▶ Entretien de recadrage bienveillant avec le mentor
 - ▶ Proposer une reduction du nombre de seances plutot que la rupture
 - ▶ En dernier recours, proposer un transfert vers un autre mentor disponible
-

□ L'incompatibilite de personnalites

Signes d'alerte : Tension lors des seances, retours tres negatifs de l'un ou l'autre, refus de partager.

Reponses recommandees :

- ▶ Mediateur du programme pour une seance de recalibrage
 - ▶ Redefinir les attentes et les limites de la relation
 - ▶ Proposer un re-matching si la tension persiste apres une seance de mediation
-

□ La stagnation du mentore

Signes d'alerte : Aucun progres visible sur les objectifs, desengagement croissant, excuses repetees.

Reponses recommandees :

- ▶ Entretien individuel pour explorer les obstacles caches (famille, sante, finances)
 - ▶ Reviser les objectifs a la baisse ou les reformuler de maniere plus concrete
 - ▶ Proposer un accompagnement complementaire (psychologue, coach de vie si disponible)
-

☐ **La dependance excessive du mentore**

Signes d'alerte : Contacts quotidiens hors seances, incapacite a prendre des decisions sans valider avec le mentor, angoisses.

Reponses recommandees :

- ▶ Fixer clairement les limites du contact hors seances (frequence, canal, sujets couverts)
 - ▶ Travailler en seance sur l'autonomie et la confiance en soi
 - ▶ Orienter si necessaire vers un soutien professionnel adapte
-

☐ **Les questions de confidentialite**

Signes d'alerte : Information confidentielle partagee en dehors du binome, malaise ressenti par l'une des parties.

Reponses recommandees :

- ▶ Rappel immediat du contrat de mentorat et de la clause de confidentialite
 - ▶ Si violation grave, entretien de recadrage formel avec trace ecrite
 - ▶ Proteger en priorite la partie leseee ; envisager la suspension du programme si necessaire
-

■ **14.3 Les sources de financement et modeles economiques**

La question du financement est souvent la principale cause d'arret des programmes de mentorat en Mauritanie. Diversifier les sources de revenus, construire un modele economique hybride et developper une argumentation de valeur claire sont les trois leviers de la durabilite financiere.

◆ **Les cinq sources de financement disponibles en Mauritanie**

BAILLEURS INTERNATIONAUX

Organisations comme la Banque Mondiale, l'AFD, l'UE, l'USAID, les fondations privees (Mastercard Foundation, etc.) financent des programmes d'insertion et d'entrepreneuriat.
Atouts : Financements importants, credit de legitime.
Conditions : Rapports exigeants, cycles de projets fixes (2-5 ans), risque de dependance.

SECTEUR PRIVE LOCAL

Entreprises mauritaniennes des secteurs minier, halieutique, telecom et BTP via leur budget RSE ou des partenariats de recrutement.
Atouts : Argent frais, ancrage local, source de mentors.
Conditions : Logique de retour sur investissement court terme ; necessite de prouver la valeur.

ÉTAT ET INSTITUTIONS

Ministères (MEFPTIC, Ministère du Commerce), agences publiques, universités peuvent cofinancer ou intégrer le programme dans leurs politiques.

Atouts : Légitimité institutionnelle, accès aux bénéficiaires publics.

Conditions : Lenteur administrative, risque de politisation, budgets limités.

FRAIS D'INSCRIPTION

Une contribution symbolique des bénéficiaires (entreprises qui envoient leurs salariés, ou mentores qui peuvent se le permettre) renforce l'engagement.

Atouts : Autonomie financière partielle, engagement accru des participants.

Conditions : Exclut les publics vulnérables ; doit être combiné avec des bourses.

DIASPORA ET ALUMNI

Mauritaniens établis à l'étranger et anciens bénéficiaires du programme peuvent contribuer financièrement et symboliquement.

Atouts : Fidélité au programme, ambassadeurs naturels.

Conditions : Contributions irrégulières ; nécessitent un système de dons structuré.

◆ Le modèle hybride recommande pour la Mauritanie

Un programme durable en Mauritanie repose idéalement sur quatre piliers financiers combinés : un bailleur international pour le démarrage (40%), des partenaires entreprises locales (30%), une contribution de l'État ou d'universités (20%), et des frais d'inscription symboliques ou dons alumni (10%). Cette diversification évite la dépendance à un seul financeur et augmente la résilience du programme.

■ 14.4 Institutionnaliser le programme

L'institutionnalisation d'un programme de mentorat, c'est lui donner une existence indépendante de ses fondateurs. C'est passer d'un projet porté par des personnes à une organisation portée par des systèmes, des valeurs et une gouvernance robuste.

PILIER 1 -- Gouvernance et structure juridique

Dotez le programme d'une structure légale claire : association loi mauritanienne, département d'une organisation existante ou entité autonome. Créez un conseil d'administration avec des profils complémentaires.

- ✓ Rédiger les statuts et le règlement intérieur
 - ✓ Constituer un CA incluant mentors senior, représentants institutionnels et alumni
 - ✓ Mettre en place une direction opérationnelle distincte de la gouvernance
-

PILIER 2 -- Manuel operationnel et processus documentes

Documenter chaque processus du programme permet de former rapidement de nouveaux coordinateurs et d'assurer la continuite meme en cas de depart d'une personne cle.

- ✓ Rediger le manuel du coordinateur (matching, suivi, gestion des crises)
 - ✓ Standardiser les formulaires, contrats et outils d'evaluation
 - ✓ Creer une base de donnees des alumni et une procedure de mise a jour
-

PILIER 3 -- Marque et communication

Un programme reconnu attire des mentors de qualite, des financeurs et des candidats. Investir dans une identite visuelle, un site web et une presence sur les reseaux professionnels mauritaniens est strategique.

- ✓ Deposer le nom et le logo du programme
 - ✓ Creer un site web avec temoignages et rapport d'impact
 - ✓ Etre present sur LinkedIn, dans la presse economique mauritanienne et lors des evenements professionnels cles
-

PILIER 4 -- Partenariats strategiques durables

Formaliser les partenariats avec des acteurs cles (universites, chambres de commerce, agences gouvernementales) via des conventions pluriannuelles.

- ✓ Signer des conventions avec 3 a 5 partenaires strategiques pour la premiere annee
 - ✓ Creer un comite de partenaires annuel pour renouveler l'engagement
 - ✓ Developper des offres de valeur specifiques pour chaque type de partenaire
-

14.5 Construire une communaute de pratique

Au-dela du programme formel, les programmes de mentorat les plus durables creent une communaute de pratique -- un ecosysteme ou mentors, mentores et alumni continuent a se rencontrer, a apprendre et a se soutenir. En Mauritanie, cette dimension communautaire est particulierement forte culturellement.

◆ Les activites qui font vivre la communaute

Calendrier annuel d'animation de la communaute

- ✓ Janvier : Ceremonie de lancement de la nouvelle cohorte (tous les anciens invites)
 - ✓ Mars : Webinaire ou conference thematique sur un sujet professionnel cle (anime par un alumni ou mentor)
 - ✓ Juin : Journee portes ouvertes : les mentores presentent leurs realisations a des employeurs partenaires
 - ✓ Septembre : Atelier de formation continue pour les mentors actifs (nouvelles techniques, retours d'experience)
 - ✓ Novembre : Ceremonie de cloture et remise de distinctions (meilleur mentor, meilleure progression, etc.)
 - ✓ En continu : Groupe WhatsApp ou forum en ligne pour le partage d'opportunites et d'articles
-

◆ Le programme d'ambassadeurs

Les meilleurs ambassadeurs d'un programme de mentorat sont ses anciens beneficiaires. Identifier les alumni les plus dynamiques, les former au plaidoyer et leur confier des roles formels (presentateurs lors des receptions, referents pour les nouveaux, representants dans les evenements professionnels) multiplie l'impact et la visibilite du programme sans cout supplementaire.

Trois niveaux d'engagement des alumni

- ✓ Niveau 1 - Témoin : partage son histoire dans les communications du programme (témoignages écrits, vidéo)
 - ✓ Niveau 2 - Contributeur : anime un atelier, coache un groupe de mentores, participe au jury de sélection
 - ✓ Niveau 3 - Mentor actif : accompagne formellement un nouveau mentore dans la cohorte suivante
-

14.6 Synthèse et points clés

Les 7 fondations d'un programme qui dure

- ✓ Suivi proactif des binômes : ne pas attendre qu'un problème soit déclaré pour intervenir
 - ✓ Protocoles de gestion des crises : chaque difficulté prévisible doit avoir une réponse préparée
 - ✓ Financement diversifié : jamais plus de 50% du budget dépendant d'un seul bailleur
 - ✓ Institutionnalisation progressive : documenter, formaliser, gouverner avant que le fondateur ne parte
 - ✓ Marque forte et rapport d'impact annuel : la communication de la valeur est une responsabilité stratégique
 - ✓ Partenariats formalisés pluriannuels : les conventions écrites remplacent les promesses verbales
 - ✓ Communauté alumni vivante : les anciens sont le meilleur actif à long terme du programme
-

◆ Questions de réflexion

- Quels sont les trois risques les plus probables pour la durabilité de votre programme dans les deux prochaines années ?
- Quel partenaire institutionnel mauritanien pourrait donner au programme une légitimité et une pérennité accrues ?
- Comment allez-vous transformer vos premiers alumni en ambassadeurs actifs du programme ?
- Si vous deviez partir demain, le programme pourrait-il continuer sans vous ? Qu'est-ce qui manque encore ?

"La durabilité n'est pas un accident. C'est la récompense de ceux qui ont su bâtir des systèmes plutôt que des succès éphémères."

-- **Anonyme**

CHAPITRE
15

Cas pratiques mauritaniens
Quand le mentorat transforme les secteurs clés de la Mauritanie

"Ce sont les histoires vraies qui font avancer les choses. Pas les théories."

-- **Nelson Mandela**

Ce chapitre final présente quatre cas pratiques composés -- basés sur des situations réelles mais anonymisées -- illustrant comment le mentorat peut transformer des trajectoires professionnelles dans quatre secteurs stratégiques de la Mauritanie : l'artisanat et le patrimoine, le numérique et les startups, l'agriculture et le milieu rural, et l'administration publique. Chaque cas est suivi de leçons transversales applicables à tout programme de mentorat mauritanien.

15.1 Artisanat et patrimoine : transmettre le savoir-faire en le modernisant

L'artisanat mauritanien -- bijouterie berbère, maroquinerie, tissage traditionnel, calligraphie -- est à la fois un trésor culturel et un vivier économique sous-exploité. Le mentorat dans ce secteur

revele une tension unique : comment transmettre un heritage ancestral tout en l'adaptant aux marches contemporains ?

ARTISANAT | De l'atelier familial au marche international

Contexte : Ibrahima, 31 ans, maroquinier de Chinguetti, troisieme generation d'artisans. Son atelier emploie 4 personnes mais peine a vendre au-dela du marche local et des touristes de passage.

Acteurs : Mentore : Ibrahima, artisan maroquinier, Chinguetti. Mentor : Directrice export d'une PME de Nouakchott active a l'international, ancienne cooperante en design.

Defis initiaux : Aucune connaissance des codes du design contemporain, absence de presence digitale, pas de catalogue produits, meconnaissance totale des plateformes e-commerce.

Deroulement du mentorat : 9 mois de mentorat. Phase 1 (mois 1-3) : documentation du savoir-faire, creation d'un catalogue photo professionnel et d'un compte Instagram. Phase 2 (mois 4-6) : adaptation de trois produits aux gouts du marche europeen sans perdre leur authenticite. Phase 3 (mois 7-9) : premiere commande d'une boutique de Paris via une plateforme de commerce equitable.

Resultats obtenus : Premiere commande export de 120 pieces a 45 euros unitaires. Chiffre d'affaires triple en 9 mois. Deux artisans supplementaires recrutes. Invitation a un salon artisanal a Dakar.

Lecon cle : *L'authenticite n'est pas incompatible avec la modernite. Le mentorat a aide Ibrahima a comprendre que valoriser son heritage ne signifie pas le figer.*

15.2 Numerique et startups : accelerer sans bruler les etapes

L'ecosysteme numerique mauritanien est jeune, fragile et plein de promesses. Les startups sont souvent portees par des fondateurs brillants techniquement mais qui manquent de mentors ayant navigue dans les realites du marche africain et des cycles de financement. Le mentorat dans ce secteur doit conjuguer ambition globale et ancrage local.

NUMERIQUE | Une startup edtech mauritanienne qui trouve son modele

Contexte : Mariem, 29 ans, developpeuse, a cree une application mobile d'apprentissage de l'arabe et du francais destinee aux enfants mauritaniens de 6 a 12 ans. Elle a 400 utilisateurs mais aucun revenu stable.

Acteurs : Mentore : Mariem, fondatrice d'une startup edtech, Nouakchott. Mentor : Directeur produit d'une startup africaine ayant leve des fonds, base a Dakar, membre de la diaspora mauritanienne.

Defis initiaux : Modele economique flou (freemium sans conversion payante), pitch investisseurs trop technique, difficulte a recruter un co-fondateur commercial, isolement dans l'ecosysteme.

Deroulement du mentorat : 6 mois de mentorat a distance (video hebdomadaire + messages quotidiens). Mois 1-2 : refonte du pitch deck et du modele de revenus. Mois 3-4 : premier B2B avec deux ecoles privees de Nouakchott (abonnement annuel). Mois 5-6 : preparation et participation a une competition startup en Afrique de l'Ouest.

Resultats obtenus : Passage de 0 a 180 000 MRO/mois de revenus recurrents. Prix coup de coeur au concours StartupAfrica. Rencontre avec un investisseur angel mauritanien lors de la competition.

Lecon cle : *Le mentorat a distance peut etre aussi efficace que le mentorat en presentiel si la discipline et la confiance sont au rendez-vous. La regularite prime sur la duree.*

15.3 Agriculture et milieu rural : le mentorat comme vecteur de developpement territorial

Le secteur agricole mauritanien -- malgre les contraintes climatiques -- offre des opportunités réelles dans la vallée du Senegal, les oasis du Hodh et les zones d'irrigation de Trarza. Le mentorat

rural doit s'adapter aux contraintes de connectivité, aux cycles agricoles et aux codes sociaux des communautés rurales.

AGRICULTURE | De la production brute à la chaîne de valeur

Contexte : Moulaye, 38 ans, agriculteur de la région de Brakna, cultive du riz et des légumes sur 8 hectares irrigués. Il vend en vrac à des intermédiaires qui s'approprient l'essentiel de la valeur.

Acteurs : Mentore : Moulaye, agriculteur, Brakna. Mentor : Ingénieur agronome retraité d'une agence de développement, spécialiste des chaînes de valeur agricoles, basé à Nouakchott.

Defis initiaux : Dépendance totale aux intermédiaires, aucun stockage permettant d'attendre les bons prix, absence de transformation, isolation géographique rendant le mentorat en présentiel difficile.

Déroulement du mentorat : 12 mois de mentorat hybride (visites trimestrielles + appels téléphoniques bihebdomadaires). Phase 1 : diagnostic de la chaîne de valeur et identification des points de perte. Phase 2 : construction d'un silo de stockage communautaire avec deux voisins. Phase 3 : création d'une coopérative avec 4 autres agriculteurs pour la vente directe aux hôtels de Nouakchott.

Resultats obtenus : Prix de vente moyen augmente de 40%. Premier contrat direct avec un restaurant de Nouakchott. La coopérative regroupe maintenant 8 membres. Moulaye est devenu le référent informel du groupe.

Leçon cle : *En milieu rural, le mentorat individuel crée souvent un effet de rayonnement collectif. Accompagner un leader local, c'est souvent toucher toute une communauté.*

| 15.4 Administration publique : le mentorat pour moderniser de l'intérieur

Le secteur public mauritanien est en mutation. Les nouvelles générations de fonctionnaires sont formées dans des universités modernes, mais se heurtent souvent à des cultures organisationnelles résistantes au changement et à un manque de mentors qui incarnent une vision modernisatrice. Le mentorat dans ce contexte nécessite une double agilité : institutionnelle et interpersonnelle.

ADMINISTRATION | Introduire la gestion par projet dans un ministère

Contexte : Hawa, 33 ans, chef de service nouvellement nommée dans un ministère, veut introduire des outils de gestion de projet modernes (tableaux de bord, gestion par objectifs) dans une équipe peu habituée au changement.

Acteurs : Mentore : Hawa, chef de service, ministère de tutelle. Mentor : Directeur général adjoint d'un établissement public ayant mené une transformation organisationnelle réussie.

Defis initiaux : Résistance de l'équipe aux nouveaux outils, manque de légitimité auprès de collègues plus anciens, peur de la hiérarchie, culture du rapport écrit plutôt que de l'action.

Déroulement du mentorat : 8 mois de mentorat mensuel en présentiel. Phase 1 : cartographie des résistances et identification des alliés internes. Phase 2 : lancement d'un projet pilote sur un processus administratif limité, avec tableau de bord visible. Phase 3 : présentation des résultats à la hiérarchie et obtention du soutien pour une généralisation.

Resultats obtenus : Le projet pilote a réduit de 35% le délai de traitement des demandes dans le service. Deux autres chefs de service ont demandé à adopter la méthode. Hawa a été sélectionnée pour une formation de leadership au Maroc.

Leçon cle : *Dans l'administration, la stratégie des petites victoires visibles est plus efficace que les grandes réformes. Le mentorat a aidé Hawa à comprendre que la patience tactique est une compétence, pas une faiblesse.*

| 15.5 Leçons transversales : ce que ces cas nous enseignent

LECON 1 Adapter le format au contexte

Aucun des quatre cas n'a suivi exactement le même format de mentorat. Ibrahima avait besoin de visites atelier ; Mariem, de sessions vidéo quotidiennes ; Moulaye, de visites trimestrielles et d'appels ; Hawa, de réunions mensuelles en présentiel. La flexibilité du format est une compétence fondamentale du bon coordinateur de programme.

LECON 2 Le mentor le plus proche n'est pas toujours le meilleur

Ibrahima a bénéficié d'un mentor de Nouakchott, pas de Chinguetti. Mariem a été accompagnée par un mentor basé à Dakar. La proximité sectorielle et expérientielle compte plus que la proximité géographique -- surtout à l'ère du téléphone et de la vidéo.

LECON 3 Le mentorat produit des effets collectifs

Dans trois des quatre cas, l'impact a dépassé l'individu : Ibrahima a recruté deux artisans, Moulaye a créé une coopérative, Hawa a essaimé une méthode dans deux autres services. Comptabiliser ces effets indirects est essentiel pour mesurer l'impact réel d'un programme.

LECON 4 Les obstacles culturels se contournent, pas ne se frontent

Dans chaque cas, des obstacles culturels ont dû être navigués : la réticence d'Ibrahima à changer ses méthodes ancestrales, la pression familiale sur Mariem, la méfiance des paysans voisins envers Moulaye, la résistance hiérarchique face à Hawa. Le mentor mauritanien efficace connaît les codes sociaux et aide à trouver les voies latérales du changement.

LECON 5 La durée n'est pas la seule mesure de la profondeur

Le mentorat de Mariem (6 mois, à distance) a produit des résultats aussi transformateurs que celui de Moulaye (12 mois, en présentiel). L'intensité, la régularité et la qualité de la relation comptent plus que sa durée.

15.6 Synthèse et vision pour l'avenir

Ces quatre cas illustrent ce que le mentorat a de plus puissant : sa capacité à s'adapter au contexte tout en produisant des transformations profondes. La Mauritanie dispose de tous les ingrédients d'un écosystème de mentorat florissant : une diaspora qualifiée et engagée, une tradition de transmission intergénérationnelle, une jeunesse ambitieuse et un secteur privé en croissance.

Ce qui manque encore, c'est la structuration. Des programmes formels, des coordinateurs formés, des financements dédiés, et surtout une culture qui valorise publiquement le geste de transmettre. Ce guide est une contribution à cette construction.

Cinq secteurs prioritaires pour le mentorat en Mauritanie dans les 10 prochaines années

- ✓ Secteur numérique et startups : accompagner la prochaine génération d'entrepreneurs tech mauritaniens
 - ✓ Agrobusiness et chaîne de valeur alimentaire : mentorat des agriculteurs et transformateurs
 - ✓ Éducation et formation professionnelle : mentors pour les enseignants et formateurs en reconversion
 - ✓ Administration et gouvernance : modernisation de l'intérieur par des fonctionnaires-mentors
 - ✓ Artisanat et économie culturelle : préservation et valorisation du patrimoine immatériel mauritanien
-

◆ Questions de réflexion

- Dans quel secteur de votre experience professionnelle pourriez-vous etre le mentor que vous n'avez pas eu ?
- Quels obstacles culturels specifiques a votre region ou secteur devrez-vous naviguer en tant que mentor ou coordinateur ?
- Comment allez-vous capitaliser les lecons de ces cas pratiques dans votre propre demarche de mentorat ?

"Le veritable voyage de decouverte ne consiste pas a chercher de nouveaux paysages, mais a avoir de nouveaux yeux."

-- Marcel Proust

CONCLUSION

Le mentorat comme investissement national

Batir la Mauritanie de demain, mentor par mentor

"Ce que l'on transmet est plus grand que soi. C'est pourquoi le mentorat est un acte de foi en l'avenir."

-- Nelson Mandela

Vous avez parcouru quinze chapitres, de la genese philosophique du mentorat jusqu'aux cas pratiques les plus ancrés dans la realite mauritanienne. Ce chemin n'était pas theorique : chaque concept, chaque outil, chaque exemple a ete concu pour que vous puissiez le saisir, l'adapter et l'utiliser des demain.

■ Ce que ce guide a voulu demontrer

Le mentorat n'est pas un luxe reserve aux grandes entreprises ou aux pays developpes. C'est une pratique accessible, culturellement ancrée dans les traditions mauritaniennes de transmission du savoir, et qui peut produire des transformations profondes avec des ressources modestes. Un smartphone, une relation de confiance, une heure par semaine : voila les ingredients de base d'un mentorat qui change des vies.

Ce guide a voulu demontrer que le mentorat est un systeme. Pas seulement une belle relation entre deux individus, mais un ecosysteme qui, lorsqu'il est bien concu, produit des effets a l'echelle d'un secteur, d'une organisation, d'un pays. La Mauritanie a tout ce qu'il faut pour devenir une nation du mentorat.

■ Ce que la Mauritanie a de unique

La Mauritanie dispose d'un capital culturel exceptionnel pour le mentorat. La tradition du savoir transmis de maitre a disciple dans les mahAdras, la culture de l'hospitalite et de la bienveillance envers les jeunes, la force des liens communautaires tribaux et regionaux, la loyauté des reseaux de diaspora : tous ces elements sont des fondations sur lesquelles un ecosysteme de mentorat moderne peut s'appuyer.

Ce qui manque, ce n'est pas la volonte ni la matiere humaine. C'est la structuration. Des programmes formels, des formateurs de mentors, des financements dedies, une reconnaissance publique du geste de transmettre. C'est ce defi structurel que les institutions, les entreprises et la societe civile mauritaniennes doivent maintenant relever ensemble.

■ Cinq engagements pour une Mauritanie du mentorat

Des aujourd'hui, la Mauritanie peut s'engager a...

- ✓ Former 1000 mentors certifiés d'ici 2030 dans les secteurs stratégiques (numérique, agro, artisanat, admin)
- ✓ Intégrer le mentorat comme composante officielle des dispositifs d'insertion professionnelle du MFPTIC
- ✓ Créer un label national du mentorat valorisant les entreprises et individus qui s'engagent dans cette démarche
- ✓ Constituer un réseau national des mentors mauritaniens incluant la diaspora, associant au moins 500 membres
- ✓ Inclure le mentorat dans les curricula de formation professionnelle et d'enseignement supérieur comme compétence

■ Un message final

Si vous avez lu ce guide jusqu'ici, vous êtes probablement prêt(e) à devenir mentor, à créer un programme de mentorat, ou à soutenir cette cause. Quel que soit votre rôle -- mentor bénévole, coordinateur de programme, dirigeant d'entreprise ou décideur public -- vous avez maintenant les outils.

Le mentorat mauritanien de demain ne se construira pas dans les bureaux ou dans les textes officiels. Il se construira dans les conversations, les relations de confiance, les appels téléphoniques du vendredi soir entre un mentor et son mentore. Il se construira, acte de transmission après acte de transmission, jusqu'à ce qu'une génération entière de professionnels mauritaniens puisse dire : j'ai eu un mentor -- et cela a tout changé.

"La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer."

-- **Peter Drucker**

**A
1**

ANNEXE Grille d'auto-évaluation du mentor

Complétez cette grille seul(e), en toute honnêteté. Pour chaque indicateur, attribuez une note de 1 (jamais) à 5 (toujours). Additionnez vos scores par dimension. Un score total inférieur à 30/50 suggère des axes de progression prioritaires à discuter avec un superviseur ou un pair mentor.

Dimension	Indicateur 1	Indicateur 2
1. Ecoute active	Je laisse mon mentore parler sans l'interrompre	Je reformule ses idées
2. Questionnement	Je pose des questions ouvertes plutôt que fermées	Mes questions sont pertinentes
3. Feedback	Mon feedback est spécifique, factuel et actionnable	Je donne aussi du feedback
4. Flexibilité	J'adapte mon style à la personnalité du mentore	Je suis à l'aise avec mon mentore
5. Engagement	Je prépare chaque séance avec soin	Je tiens mes engagements
6. Limites	Je sais dire non et fixer des limites saines	Je ne me substitue pas à mon mentore
7. Progression	Je mesure la progression de mon mentore entre les séances	Je félicite les progrès
8. Réseau	Je mets mon mentore en relation avec mes contacts pertinents	Je le/la prépare à l'avenir
9. Présence culturelle	Je tiens compte du contexte culturel mauritanien	Je respecte les différences
10. Évolution personnelle	Je continue moi-même à apprendre et à me former	Je suis conscient(e) de mon rôle

Interprétation du score global (max 100)

- ✓ 80-100 : Mentor expert -- envisagez de devenir formateur de mentors
 - ✓ 60-79 : Mentor compétent -- identifiez 2-3 dimensions à approfondir
 - ✓ 40-59 : Mentor en développement -- cherchez une supervision régulière
 - ✓ Moins de 40 : Mentor débutant -- envisagez une formation formelle avant de démarrer
-

Cet accord formalise les engagements mutuels entre le mentor et le mentore. Il est signe au debut de la relation et peut etre revise a mi-parcours. Il n'a pas de valeur juridique contraignante, mais symbolise l'engagement serieux des deux parties.

◆ **Parties**

Nom et prenom du mentor / Fonction / Organisation

Nom et prenom du mentore / Fonction / Organisation

◆ **Duree et format**

Duree de la relation de mentorat (dates de debut et de fin)

Frequence et format des seances (ex: 1 fois/mois, 1h, en presentiel/video)

◆ **Objectifs de la relation**

Objectif principal du mentore (en 1-2 phrases)

3 objectifs specifiques mesurables (SMART)

◆ **Engagements du mentor**

- Assurer la confidentialite totale des echanges
- Preparer chaque seance et respecter les rendez-vous fixes
- Partager mon reseau et mes ressources de facon pertinente
- Donner un feedback honnete et bienveillant
- Respecter l'autonomie et les decisions du mentore

◆ **Engagements du mentore**

- Preparer chaque seance avec des questions et des mises a jour
- Respecter les horaires et les engagements pris
- Etre honnete sur mes difficultes et mes progres
- Donner du feedback sur la relation de mentorat
- Mettre en oeuvre les actions convenues entre les seances

◆ Signatures

Mentor	Mentore	Coordinateur (si applicable)
Nom : _____	Nom : _____	Nom : _____
Date : _____	Date : _____	Date : _____
Signature : _____	Signature : _____	Signature : _____

**A
3**

ANNEXE Fiche de suivi de seance

A remplir conjointement ou separement par le mentor et le mentore apres chaque seance. Cette fiche assure la continuite entre les rencontres et constitue le journal de bord de la relation. Elle est conservee par les deux parties et peut etre partagee avec le coordinateur lors des bilans.

◆ Informations generales

Mentore	Mentor	Seance n°
_____	_____	_____

◆ Deroulement de la seance

Champ 1	Champ 2	Champ 3
Date et lieu	Duree	Format (presentiel/distance)
Objectif de la seance	Sujets abordes	Decisions prises
Actions du mentore	Echeance	Statut (fin de seance)
Actions du mentor	Echeance	Statut (fin de seance)
Prochaine seance prevue	Sujet propose	Notes supplementaires

◆ Evaluation de la seance (1 = insatisfaisant, 5 = excellent)

Critere	Score (1-5)	Commentaire
Qualite de l'ecoute du mentor		
Pertinence des conseils ou questions		
Progression vers les objectifs		
Confort et confiance dans la relation		
Utilite generale de la seance		

Ce que j'ai appris ou retenu de cette seance (mentore)

Ce que j'ai appris ou retenu de cette seance (mentor)

Le plan de developpement SMART traduit les aspirations professionnelles du mentore en objectifs concrets et mesurables. Il est elabore lors de la premiere ou deuxieme seance et revise a mi-parcours. Chaque objectif doit passer le test des 5 criteres SMART avant d’etre valide.

◆ **Objectif principal de la periode de mentorat**

En une phrase : qu’est-ce que je veux avoir accompli a la fin de cette relation de mentorat ?

◆ **Grille SMART pour chaque objectif**

Lettre	Critere	Questions clés	Ma
S	Specifique	Quel est exactement votre objectif ? Soyez precis(e) : qui, quoi, ou, comment ?	
M	Mesurable	Comment saurez-vous que vous avez atteint cet objectif ? Quels indicateurs ?	
A	Atteignable	Disposez-vous des ressources, competences et conditions necessaires ?	
R	Realiste	Cet objectif est-il coherent avec vos valeurs et votre situation actuelle ?	
T	Temporel	Quelle est votre echeance ? Quelles etapes intermediaires avec quelles dates ?	

◆ **Plan d’action detaille**

Action	Ressources necessaires	Echeance	Indicateur de succes	Statut
Action 1				
Action 2				
Action 3				
Action 4				
Action 5				

Risques identifies et plans de mitigation

Cette liste selectionne des ressources pratiques et accessibles pour approfondir vos connaissances sur le mentorat, le coaching et le developpement professionnel. Elle privilegiee les ouvrages traduits ou disponibles en francais, ainsi que les references africaines quand elles existent.

◆ **Livres de reference**

Titre	Auteur(s)	Editeur/Annee	Pertinence
The Mentor’s Guide	Lois Zachary	Wiley, 2012	Guide de r
Coaching for Performance	John Whitmore	Nicholas Brealey, 2017	Modele GR
The Trusted Advisor	Maister, Green, Galford	Free Press, 2001	Batir la co
The Culture Map	Erin Meyer	PublicAffairs, 2014	Comprend

◆ Organisations et plateformes

- MicroMentor (micromentor.org) -- plateforme de mentorat en ligne pour entrepreneurs africains
- ROCARE (rocare.org) -- Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education, ressources sur le mentorat academique
- Africa Leadership Network (africanleadership.net) -- reseau de leaders africains incluant des programmes de mentorat
- ICF (coachingfederation.org) -- International Coaching Federation, normes et certifications de coaching
- Afrobytes -- evenements annuels connectant tech africaine et diaspora, opportunités de mentorat informel

◆ Outils numeriques utiles pour les mentors mauritaniens

Outil	Utilisation	Acces	Langue
WhatsApp	Communication quotidienne, partage de documents	Gratuit	FR/AR/EN
Zoom	Seances de mentorat a distance	Gratuit (base)	FR/EN
Trello	Suivi des objectifs et actions	Gratuit	FR/EN
Google Forms	Questionnaires de satisfaction	Gratuit	FR/EN
Notion	Journal de bord et ressources partagees	Gratuit (base)	FR/EN
Calendly	Planification automatique des seances	Gratuit (base)	FR/EN

A
6

ANNEXE **Glossaire bilingue francais-arabe du** **mentorat**

Ce glossaire propose une traduction et une definition des termes cles du mentorat et du developpement professionnel, en francais et en arabe. Il est destine aux coordinateurs de programmes, aux formateurs et a tous les praticiens souhaitant travailler dans un contexte bilingue, comme c'est souvent le cas en Mauritanie.

Francais	English	العربية	Definition
Mentorat	Mentoring	المهني التوجيه	Relation structuree d'accomp
Mentor	Mentor	الموجه	Personne experiente qui gui
Mentore	Mentee	المتموجه	Beneficiaire de la relation de
Competence	Competency	الكفاءة	Capacite a mobiliser des sav
Coaching	Coaching	الشخصي التدريبي	Accompagnement oriente ver
Feedback	Feedback	الراجعة التغذوية	Retour constructif sur le comp
Objectif SMART	SMART Goal	ذكي هدف	Objectif Specifique, Mesurabl
Programme de mentorat	Mentoring program	التوجيه برنامج	Cadre structure organisant de
Ecoute active	Active listening	الفعال الاستماع	Technique d'ecoute totale, sa
Plan de developpement	Development plan	المهني التطوير خطة	Document personnel definiss
Pair mentor	Peer mentor	الأقران من الموجه	Mentor du meme niveau hier
Mentorat inversé	Reverse mentoring	العكسي التوجيه	Le junior accompagne le seni
Supervision	Supervision	الإشراف	Soutien structure apporte aux
Confidentialite	Confidentiality	السرية	Principe fondamental protege

Note sur la terminologie arabe

- ✓ Le terme arabe le plus courant pour 'mentorat' est 'at-tawjih al-mihani' (التوجيه المنهني), littéralement 'l'orientation professionnelle'.
- ✓ Le terme 'coach' est souvent transposé directement : 'al-mutadarrib' (المُتَدَرِّب) pour le coach, 'at-tadrib' (التدريب) pour l'entraînement.
- ✓ Dans les contextes informels mauritaniens, le mentor est souvent désigné comme 'al-ustad' (الاستاذ), le maître.

A 7

ANNEXE Bibliographie selective

Cette bibliographie présente les principales références scientifiques et professionnelles ayant nourri l'élaboration de ce guide. Elle est organisée par thème pour faciliter l'approfondissement de sujets spécifiques.

◆ Mentorat et coaching

- Allen, T.D. & Eby, L.T. (2007). The Blackwell Handbook of Mentoring. Blackwell Publishing.
- Clutterbuck, D. (2004). Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation. CIPD.
- Kram, K.E. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. Scott Foresman.
- Zachary, L.J. (2012). The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships. Jossey-Bass.
- Whitmore, J. (2017). Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Nicholas Brealey.

◆ Développement professionnel et leadership

- Dweck, C.S. (2006). Mindset: The New Psychology of Success. Random House.
- Maister, D.H., Green, C.H. & Galford, R.M. (2001). The Trusted Advisor. Free Press.
- Pink, D.H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books.
- Senge, P.M. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

◆ Contexte africain et mauritanien

- ROCARE (2019). Le mentorat dans l'enseignement supérieur en Afrique. Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche.
- Banque Mondiale (2022). Rapport sur le marché du travail en Mauritanie. Groupe Banque Mondiale, Washington.
- MFPTIC (2021). Stratégie nationale de formation professionnelle et technique 2021-2030. République Islamique de Mauritanie.
- PNUD Mauritanie (2023). Rapport sur le développement humain en Mauritanie. Programme des Nations Unies pour le Développement.
- Diallo, A. (2020). Transmission du savoir artisanal en Mauritanie : entre tradition et modernité. Cahiers d'études africaines, 237.

◆ Inclusion et diversité dans le mentorat

- Catalyst (2020). Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance. Catalyst Research.
- Thomas, D.A. & Gabarro, J.J. (1999). Breaking Through: The Making of Minority Executives in Corporate America. HBS Press.
- Ragins, B.R. (2016). Gender and Mentoring: An Introduction. Handbook of Gender, Work and Organization. Wiley.

◆ Evaluation de programmes

- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler.
- Rogers, P.J. (2014). Theory of Change. UNICEF Methodological Briefs on Impact Evaluation.
- Stufflebeam, D.L. & Coryn, C.L.S. (2014). Evaluation Theory, Models, and Applications. Jossey-Bass.

Guide du Mentorat en Mauritanie

Un guide elabore pour accompagner le developpement professionnel mauritanien

Contact et retours : guide.mentorat.mauritanie@gmail.com