

inclusionities

# Le mentorat entre villes: Guide méthodologique

Préparé par  
**MigrationWork CIC**

Novembre 2022



Local & Regional  
Europe



Co-funded by  
the European Union

## CCRE

Le Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE) est la plus grande et la plus ancienne association de collectivités territoriales en Europe. Elle est la seule organisation à fédérer les associations nationales de gouvernements locaux et régionaux de 40 pays européens et représente, à travers elles, tous les niveaux de territoires - locaux, intermédiaires et régionaux.

## INCLUCITIES

Le projet IncluCities (2020-2023) vise à améliorer l'intégration des ressortissants de pays tiers dans les villes de taille moyenne grâce à une coopération entre villes. Huit municipalités, ayant des degrés divers d'expérience en matière d'intégration, et leurs associations nationales de collectivités locales et régionales participent au projet, dirigé par le CCRE et financé par le Fonds pour l'asile, la migration et l'intégration (AMIF) de l'Union européenne.

## MigrationWork

MigrationWork est un cabinet de conseil à but non lucratif qui aide les communautés, les praticiens et les décideurs politiques à aborder la migration de manière à progresser vers l'intégration. MW a acquis une longue expérience dans l'organisation de l'apprentissage mutuel entre les praticiens locaux à travers l'Europe.

Le CCRE tient à remercier les auteurs de la brochure méthodologique: Dirk Gebhardt et Sue Lukes de MigrationWork.

IncluCities a reçu un financement de la Commission européenne, DG de la migration et des affaires intérieures, par le biais de l'AMIF - Fonds pour l'asile, la migration et l'intégration. Les auteurs sont seuls responsables des idées ou opinions exprimées dans cette publication.

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>2. LES ACTEURS ET LEURS RÔLES DANS INCLUCITIES</b>	<b>6</b>
Les villes mentorées	6
Les ville mentors	6
Les associations de gouvernements locaux et régionaux	6
Le groupe de soutien local	6
Les facilitateurs	6
<b>3. DÉFINIR UN TERRAIN COMMUN POUR LE PROGRAMME DE MENTORAT</b>	<b>7</b>
Les critères de référence d'IncluCities	7
Pourquoi définir un terrain d'entente?	9
<b>4. PRÉPARER LE PROCESSUS DE MENTORAT</b>	<b>10</b>
Analyse des besoins	10
Recenser les forces et les expériences de la ville mentor	10
Jumelage des mentors et des mentorés	11
Formation au mentorat	11
Affiner l'analyse des besoins et définir la portée du processus de mentorat	11
Implication des parties prenantes et création d'un groupe de soutien local	11
Assurer l'engagement politique	12
<b>5. LE PROCESSUS DE MENTORAT</b>	<b>13</b>
1 <sup>ère</sup> visite - ville mentorée: planter le décor	14
2 <sup>e</sup> visite - ville mentor: inspiration	15
3 <sup>e</sup> visite - ville mentorée: consolidation du plan d'action	15
Après les visites de mentorat	15
<b>6. ADAPTATIONS POSSIBLES DU PROCESSUS DE MENTORAT</b>	<b>16</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>17</b>
ANNEXE 1 - Mentorat: quelques points clés	17
ANNEXE 2 - Modèle d'analyse des besoins	18
ANNEXE 3 - Forces et expériences des villes mentors et leur contexte local et national	21
ANNEXE 4 - Analyse des bonnes pratiques	24
ANNEXE 5 - Mise en place d'un réseau de soutien local	25
ANNEXE 6 - Modèle de plan d'action	26

# Introduction

Le projet IncluCities s'est appuyé sur le mentorat entre villes et associations de gouvernements locaux et régionaux ayant différents degrés d'expérience comme outil de transfert de connaissances. Le projet peut être considéré comme un projet pilote visant à explorer le potentiel de cet outil dans l'apprentissage mutuel au sein des associations et réseaux de villes.

Le mentorat est une méthode particulièrement efficace destinée à fournir un soutien personnalisé et informel aux étudiants, aux demandeurs d'emploi, aux jeunes entrepreneurs ou aux migrants. Le mentorat a également été utilisé dans le cadre du **soutien par les pairs** du personnel travaillant pour les administrations municipales - il incarne l'idée de **solidarité intercommunale**, de **mise en réseau des villes** et d'**apprentissage mutuel** entre les villes.

Le mentorat est généralement basé sur le fait que le **mentor** a beaucoup plus d'expérience que le mentoré, la personne encadrée. Cela n'est pas toujours indispensable. En effet, les participants ont tendance à constater que les deux parties ont quelque chose à apprendre et à partager. Un mentor doit être capable de **permettre au mentoré de se développer**, et lui **insuffler la confiance** nécessaire pour qu'il puisse parler librement et explorer ses idées. Cette confiance est obtenue en partie grâce au fait que le mentor n'a **pas de relation formelle** avec le mentoré, de sorte que ce qui se passe dans le cadre du processus est **confidentiel** et ne fait partie d'aucune structure de gestion ou de rapport (« hors ligne »). La confiance peut également être suscitée par les antécédents ou **l'expérience** du mentor dans le domaine concerné.

Dans le projet IncluCities, les villes ont utilisé le mentorat comme un outil de soutien par les pairs en vue de développer des **solutions locales spécifiques aux défis politiques** et de **faire évoluer** les pratiques locales. Les **associations** font office de tuteurs pour le système de mentorat et peuvent transposer les résultats du processus de mentorat au niveau suivant, par exemple en soulevant les questions de coordination à plusieurs niveaux qui sont identifiées. Elles sont également impliquées dans le test et la promotion d'une utilisation plus large du mentorat comme outil standard au sein de leurs membres ou entre les réseaux de villes.

Thème	Mentoré(e)	Mentor
Construire une ville pour tous	Capaci et l'Association italienne du CCRE (AICCRE)	Malines et la Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) - Belgique
Réaliser une évaluation stratégique des besoins des résidents migrants et développer une approche appropriée et sensible au genre	Saint-Jean-de-la-Ruelle et l'Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (AFCCRE) - France	Association de la ville et des communes de la Région de Bruxelles-Capitale (BRULOCALIS)
Construire des villes inclusives avec les migrants	La ville de Livadia et l'Union centrale des municipalités de Grèce (KEDE) - Grèce	Fuenlabrada et la Fédération espagnole des municipalités et provinces (FEMP) - Espagne
Favoriser les possibilités d'apprentissage formel et informel de la langue pour les migrants	La ville de Jelgava et l'Union des gouvernements locaux et régionaux de Lettonie (LPS)	La Commune/la municipalité de Schaerbeek et l'Association de la ville et des communes de la Région de Bruxelles-Capitale (BRULOCALIS)

Ce guide a été élaboré afin d'accompagner le processus de mentorat entre les associations de gouvernements locaux et régionaux et leurs membres dans le cadre du projet IncluCities, dans lequel sept associations et huit de leurs villes membres ont formé quatre programmes de mentorat. À partir d'une analyse des besoins, chaque programme de mentorat a organisé trois visites de mentorat et de nombreuses réunions en ligne pour aider la ville mentorée à développer un plan d'action en vue d'améliorer ses politiques d'intégration.

Héritage du projet IncluCities, ce guide a été actualisé afin de permettre la diffusion de la pratique du mentorat par les pairs entre les villes et les réseaux de villes dans le domaine de la politique d'intégration et au-delà, et de soutenir l'utilisation du mentorat comme outil de transfert de connaissances et d'apprentissage.

Le guide présente les acteurs impliqués dans le processus de mentorat, et fournit des conseils étape par étape sur la définition de la portée du processus de mentorat, l'appariement des mentors et des mentorés et le développement d'un plan d'action dans une série de visites de mentorat.

Il couvre également les adaptations possibles du processus de mentorat et fournit en annexe des conseils supplémentaires sous forme de brefs résumés et de modèles pour l'analyse des besoins et la planification des actions.

Nous espérons que ce guide pourra inspirer et soutenir l'apprentissage entre villes dans des institutions telles que les réseaux et associations de villes, dans des projets et dans des contextes plus informels.

# Les acteurs et leurs rôles dans IncluCities

## **Le Conseil des villes et régions d'Europe (CCRE)**

a coordonné IncluCities et structure la mise en œuvre du projet afin d'aider ses membres à améliorer leurs politiques d'intégration et tester de nouveaux outils d'apprentissage mutuel.

## **Les villes mentorées**

ont cherché à améliorer certains aspects de leur travail d'intégration sur le thème concerné. En collaboration avec les équipes de mentorat, elles ont identifié les changements qu'elles souhaitaient apporter, planifié les actions nécessaires pour y parvenir et commencé à les mettre en œuvre.

## **Les villes mentors**

ont aidé les villes mentorées à planifier la réalisation des changements. Elles l'ont fait en partie en s'appuyant sur leur propre expérience, mais également en étant à l'écoute - ce qui a permis aux collègues de discuter de leurs préoccupations et de développer des idées en toute confiance avec un partenaire de confiance extérieur à leur propre autorité. Leur mentorat les a encouragés à voir ce qui devait changer, à identifier les options de changement, évaluer les risques potentiels et à cheminer vers la solution choisie.

## **Les associations de gouvernements locaux et régionaux**

ont apporté leur soutien en reliant chaque programme de mentorat à son contexte régional ou national élargi, par exemple les cadres politiques et juridiques établis à d'autres niveaux de gouvernement.

Elles ont également aidé à comprendre dans quelle mesure les problèmes des villes mentorées concernent d'autres villes. Par ailleurs, les priorités politiques des associations municipales ont également été influencées par l'expérience du mentorat et les lacunes en matière de soutien qu'elle a permis d'illustrer et d'identifier.

## **Le groupe de soutien local**

a réuni, dans chaque ville mentorée, les parties prenantes les plus pertinentes pour réaliser le changement envisagé. Le groupe a participé au processus de mentorat depuis l'analyse des besoins jusqu'à la finalisation du plan d'action. Ce groupe comprenait des représentants d'associations de migrants et de minorités ethniques, ainsi que d'autres personnes déterminées en fonction des sujets: par exemple, des représentants d'entreprises et de syndicats, d'autres groupes de la société civile et des experts universitaires. Dans la mesure du possible, le groupe de soutien local de la ville mentor reflétait les parties prenantes qui étaient engagées auprès de la ville mentorée.

## **Les facilitateurs**

ont apporté un soutien méthodologique tout au long du processus de mentorat afin d'obtenir de bons résultats, et de permettre aux protagonistes du projet de se concentrer sur le contenu de leur échange. Dans le cadre d'IncluCities, les facilitateurs ont été déployés par MigrationWork, un cabinet de conseil à but non lucratif dont la mission est de faire en sorte que la migration se déroule bien pour toutes les personnes concernées.

# Définir un terrain commun pour le programme de mentorat

L'un des principaux avantages du mentorat réside dans sa capacité à s'adapter aux besoins de soutien spécifiques, dans notre cas, des municipalités qui souhaitent développer leurs politiques d'intégration. Cependant, le mentorat et l'apprentissage entre villes ne consistent généralement pas à copier-coller des solutions trouvées ailleurs, car le contexte local varie considérablement d'une ville et d'un pays à l'autre, et exige une adaptation. Ainsi, afin de transférer efficacement les connaissances, les parties qui s'y engagent doivent être conscientes de leurs points communs et de leurs différences dans leur cadre institutionnel, leur contexte migratoire et leur compréhension de l'intégration.

Lorsque le mentorat intervient entre les membres d'une association de collectivités territoriales, il existe généralement une solide base commune de conditions juridiques, budgétaires et politiques similaires, et parfois même un historique des travaux réalisés dans ce contexte. Au niveau transnational, cependant, ce terrain d'entente est généralement moins évident, car les documents normatifs au niveau européen ou international sont souvent assez génériques et manquent de précisions techniques. Il existe cependant des documents qui ont été développés sur la base d'un travail transnational entre villes, comme les Boîtes à outils et les guides pratiques d'Eurocities [Integrating Cities](#), la [Boîte à outils pour l'égalité](#) de la Coalition européenne des villes contre le racisme, le [Questionnaire des Cités interculturelles](#), le [Module de formation de PLATFORMA](#) sur la localisation des ODD ou la [Boîte à outils du CCRE](#) sur l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale.

## Les critères de référence d'IncluCities

Les processus de mentorat peuvent s'appuyer sur ces normes et contribuer également à les développer davantage. Dans le cadre d'IncluCities, MigrationWork a développé des critères de référence thématiques pour les domaines couverts par les programmes de mentorat, en collaboration avec les villes et les associations. Les critères de référence s'appuient sur les travaux d'experts indépendants et de praticiens sur le terrain, sur des rapports et des enquêtes officiels et universitaires, sur la documentation politique, sur des études de cas et sur des bases de données relatives aux bonnes pratiques.

Pour chaque programme de mentorat, les critères de référence d'IncluCities ont été décomposés en **facteurs clés**, qui constituent les conditions essentielles de réussite. Pris ensemble, ils représentent tous les éléments qu'une « ville idéale » devrait mettre en place pour réussir dans le domaine d'action concerné. Pour chaque facteur clé, une **justification** - un bref résumé des raisons pour lesquelles ce facteur est vraiment « clé » - est fournie et des questions guides permettent de vérifier si le facteur clé est présent dans une ville. Des **exemples de bonnes pratiques** illustrent comment d'autres villes ont atteint ou se sont rapprochées de la norme définie. Enfin, le référentiel identifie également les **facteurs contextuels**, qui sont des conditions clés échappant au contrôle du gouvernement local, à prendre en compte lors de l'évaluation des facteurs clés sur lesquels la ville doit travailler pour atteindre le référentiel, par exemple la législation nationale, les budgets fixés au niveau régional ou national et les tendances migratoires.



## Exemple de facteur clé du référentiel IncluCities sur l'offre de possibilités formelles et informelles d'apprentissage des langues

Facteur clé	Justification	Questions, conseils et exemples du guide
<b>8</b> <b>Soutenir l'apprentissage non formel des langues par le biais du volontariat</b>	<p>Le bénévolat offre un grand potentiel pour l'apprentissage des langues. Il peut toucher des migrants qui ne peuvent pas bénéficier d'un apprentissage en classe ou qui ne sont pas disponibles pour ce type d'apprentissage et peut fournir un soutien très personnalisé.</p> <p>Le bénévolat peut soutenir l'apprentissage des langues dans de nombreux contextes, notamment au sein des services existants (par exemple, les cafés sans rendez-vous, les centres communautaires, les clubs de cuisine, le soutien social dans le cadre du travail avec les migrants dans les secteurs de l'éducation et de la santé).</p> <p>Les bénévoles peuvent jouer le rôle de « copains » et de mentors linguistiques, de tuteurs pour de petits groupes ou d'assistants/professeurs dans le cadre de cours de langue formels et transposer l'apprentissage des langues dans le monde réel.</p> <p>Afin d'exploiter ce potentiel, les villes peuvent:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- mener des campagnes de recrutement de bénévoles en langues, également dans le cadre d'initiatives de bénévolat plus larges</li><li>- lancer un réseau local pour le bénévolat linguistique afin de coordonner les offres</li><li>- fournir un service d'information sur les possibilités d'apprentissage non formel des langues (cela peut également faire partie d'un service plus large facilitant l'accès aux possibilités d'apprentissage des langues)</li><li>- proposer des formations pour les bénévoles en langues en collaboration avec les organisations de bénévoles et d'apprentissage des langues</li><li>- aider les organisations à contrôler et à améliorer les acquis de l'apprentissage des langues.</li></ul>	<p><b>Voici quelques questions qui permettent d'évaluer si ce facteur clé a été mis en place dans votre ville:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les migrants de votre ville sont-ils au courant des possibilités de bénévolat grâce auxquelles ils peuvent développer leurs compétences linguistiques?</li><li>• Les initiatives de bénévolat déploient-elles des efforts pour mobiliser les migrants?</li><li>• Les projets de bénévolat existants présentent-ils un attrait pour les migrants vivant dans vos villes?</li><li>• Avez-vous exploré, en collaboration avec les initiatives de bénévolat, la manière dont vous pouvez soutenir l'apprentissage des langues dans le cadre de ces initiatives?</li></ul> <p><b>Conseils pratiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le projet Erasmus VIME a développé des modules de formation pour les bénévoles en langues et du matériel de soutien qui constituent une bonne base pour commencer à soutenir l'apprentissage des langues par le biais du bénévolat.</li></ul> <p><b>Exemples de bonnes pratiques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dans le cadre du projet LEI- Langues européennes d'intégration, les partenaires ont expérimenté des « centres sociolinguistiques » pour l'apprentissage des langues dans des cadres informels, tels qu'une chorale multiculturelle ou des ateliers de cuisine. <a href="https://epale.ec.europa.eu/en/blog/eil-european-integration-languages">https://epale.ec.europa.eu/en/blog/eil-european-integration-languages</a></li><li>• Dans le cadre de son projet CAMIM, la commune de Schaerbeek a développé, sur base d'une consultation des migrants et des organisations de migrants, une plateforme de bénévolat partant du constat que l'activité de bénévole offre une opportunité aux migrants afin d'améliorer leurs compétences linguistiques en français.</li></ul>



## Pourquoi définir un socle commun?

Un référentiel structure le programme de mentorat en définissant sa portée et en fournissant une norme commune à laquelle les villes peuvent aspirer. Il peut servir de « check-list » à la ville mentor et à la ville mentorée afin d'identifier leurs points forts et leurs points faibles, et les aider à choisir une orientation. Le référentiel représente un menu d'options sur lequel les aspects de la stratégie de la ville (c'est-à-dire les facteurs clés) sur lesquels le processus de mentorat doit se concentrer. Il peut aider à définir:

- Que faut-il changer - quels sont les manques et les problèmes?
- Quels sont les atouts des activités de la ville sur lesquels elle pourrait s'appuyer?
- Quels objectifs devrait-elle viser dans ce domaine thématique?
- Quelles mesures pratiques l'aideront à atteindre ces objectifs?

Il appartient donc aux villes et aux réseaux de villes engagés dans le processus de décider si la définition d'un terrain d'entente par le biais d'un référentiel est nécessaire ou non. Comme pour tous les autres outils d'orientation fournis dans ce guide et son annexe, les villes engagées dans le mentorat doivent choisir ceux qui ont un sens compte tenu de leur situation et de leurs objectifs et ceux qui peuvent être laissés de côté (voir également le chapitre 6. sur les adaptations possibles du processus de mentorat).



**Ne vous laissez pas intimider par le référentiel! Il s'agit d'une norme idéale basée sur de bonnes pratiques provenant d'un large éventail de sources, et il est peu probable qu'elle soit satisfaite par une ville existante. Cependant, en identifiant les facteurs clés de succès pour un domaine politique donné, le référentiel peut vous aider à mieux comprendre quelles sont les options dont vous disposez pour améliorer vos politiques.**

# 4

## Préparer le processus de mentorat

### Analyse des besoins

Tout processus de mentorat devrait se baser sur les **besoins identifiés par la ville mentorée dans le cadre d'une analyse spécifique** des besoins (voir le modèle d'analyse des besoins, ANNEXE 2), qu'elle mène idéalement avec toutes les parties prenantes concernées, notamment les représentants des migrants. Les besoins correspondent à des lacunes en matière de politique ou de soutien, ou à des problèmes de coordination qui exigent de nouvelles politiques ou la révision des politiques existantes. Une première ébauche d'analyse des besoins doit être réalisée avant de rechercher une ville mentor, afin de s'assurer que cette ville soit convaincue qu'elle peut aider dans les domaines identifiés comme des besoins.

Les besoins peuvent être identifiés dans des secteurs spécifiques des politiques d'intégration (par exemple, le logement, l'emploi, etc.) ou des sujets transversaux (par exemple, l'évaluation, la communication sur la migration). L'analyse des besoins doit expliquer clairement le(s) problème(s) que la ville mentorée souhaite aborder, leur contexte (par exemple, les cadres politiques locaux, régionaux et nationaux) et les ressources dont elle dispose (personnel, budgets). Les associations de gouvernements locaux et régionaux peuvent fournir des informations clés, notamment sur les cadres de gouvernance à plusieurs niveaux.

Dans le cadre de l'analyse des besoins, il est également important que les villes mentorées identifient les **obstacles au changement**, par exemple en termes de ressources, de problèmes de coordination ou de manque de leadership politique. Les acteurs qui seront impliqués dans le processus de mentorat doivent également **réfléchir de manière critique à leur position et à leur capacité à agir en tant qu'acteurs du changement** et à mettre en œuvre les idées qui émergent du processus de mentorat, et notamment au degré de soutien qu'ils ont ou pourraient obtenir auprès des cadres supérieurs et des politiciens. Une fois qu'une ville mentor est identifiée, l'ébauche de l'analyse des besoins peut être révisée, avec l'aide de l'équipe de mentorat et constitue une bonne base pour l'engagement initial du mentor et du mentoré (ceci peut également être intégré dans la formation décrite ci-dessous).

### Recenser les forces et les expériences de la ville mentor

Afin de trouver une correspondance appropriée pour la ville mentorée, les mentors potentiels devraient également recenser leurs forces, expériences et bonnes pratiques, ainsi que le contexte de gouvernance dans lequel ils travaillent, avec le soutien d'une association de gouvernements locaux et régionaux. L'ANNEXE 3 fournit un modèle à cet effet.

## Jumelage des mentors et des mentorés

Sur la base des besoins enregistrés par la ville mentorée, il devrait désormais être possible de la mettre en relation avec un mentor approprié. Ce jumelage se fera dans des contextes très différents et sur la base d'informations plus ou moins détaillées. S'il s'inscrit dans le cadre de la préparation d'une demande de financement, le délai sera plus court que pour la constitution de binômes de mentorat basés sur un appel au sein d'un réseau de villes. Dans tous les cas, il est important d'identifier des critères clairs pour le processus de jumelage. Outre l'examen des correspondances entre les problèmes des mentorées et l'expérience des mentors, il est également utile d'examiner si les deux parties ont des profils démographiques, sociaux et économiques similaires ou opèrent dans des contextes de gouvernance à plusieurs niveaux similaires.

## Formation au mentorat

Une session de formation réunissant toutes les parties impliquées dans le processus de mentorat, qui vise à clarifier le rôle de chaque partenaire, la méthode de mentorat et le calendrier du processus, est fortement recommandée. L'établissement de la confiance entre le mentor et le mentoré est au cœur du processus de mentorat et une formation en face-à-face peut constituer une première étape.

Les questions suivantes peuvent notamment être abordées dans le cadre de la formation:

- Qu'est-ce que le mentorat entre villes et associations de gouvernements locaux et régionaux et quels en sont les avantages?
- Quelles sont les responsabilités de chaque partenaire dans le processus de mentorat?
- Quelles sont les principales étapes du processus de mentorat?
- Quels documents permettent de soutenir le processus de mentorat?
- Quelles sont les attentes de tous les partenaires impliqués?

**Dans le cadre d'IncluCities, deux demi-journées de formation en ligne ont permis de présenter le mentorat et de permettre aux équipes de mentorat de faire connaissance, de finaliser leur travail en matière de référentiels thématiques et de définir la portée thématique de leur travail.**

## Affiner l'analyse des besoins et définir la portée du processus de mentorat

La formation peut également intégrer un premier atelier au cours duquel les mentors et les mentorés peuvent fournir des informations supplémentaires ciblées sur le thème de chaque partenariat de mentorat - ce qui permet de mieux comprendre les objectifs, les ressources existantes, les personnes à impliquer et les obstacles au changement (base de la planification détaillée du processus). L'implication du réseau de soutien local et de l'association apportera une dimension supplémentaire à l'analyse.

Celle-ci devrait préciser les objectifs de la ville mentorée sur lesquels se concentrer et les aspects de la pratique du mentor que la ville mentorée pourrait juger les plus utiles à la réalisation de ce changement.

## Implication des parties prenantes et création d'un groupe de soutien local

Dans le cadre du programme de mentorat, il est important d'impliquer toutes les parties prenantes concernées pour accompagner l'ensemble du processus de mentorat, idéalement de l'analyse initiale des besoins au plan d'action finalisé. Le groupe de parties prenantes locales devrait toujours inclure des représentants des migrants, mais le profil des autres participants dépend généralement du thème lui-même et de la portée du plan d'action proposé. La co-conception du plan d'action avec les parties prenantes et leur participation au processus de mentorat garantiront que toutes les perspectives pertinentes sont prises en compte lors de la définition des problèmes et des meilleurs moyens de les résoudre.

**Dans le cadre d'IncluCities, la plupart des villes mentorées ont formé un groupe de soutien local qui, dans certains cas, était reflété par un groupe similaire dans l'équipe de mentorat. Ils ont apporté une contribution essentielle au processus de planification des actions et ont participé aux visites de mentorat. Dans certains cas, la participation des parties prenantes a également contribué à porter les relations entre l'administration municipale et les parties prenantes externes à un échange inédit.**

## Assurer l'engagement politique

À un stade précoce du processus, dans le cadre de la planification de l'action et de la définition des besoins de la ville mentorée, il est essentiel d'obtenir l'engagement des dirigeants politiques. Si les dirigeants politiques sont susceptibles de changer pendant la durée du projet, il est recommandé de rechercher, dans la mesure du possible, le soutien de plusieurs partis.

Ce soutien devra porter à la fois sur l'élaboration et sur la mise en œuvre du plan d'action une fois ce dernier approuvé. Le processus de mentorat peut constituer une bonne occasion de consolider l'engagement politique, par exemple en organisant des forums et des échanges entre les politiciens œuvrant auprès du mentor et du mentoré.

**Dans le cadre d'IncluCities par exemple, le maire de Capaci, Pietro Puccio, a donné une impulsion forte au plan d'action et l'a adopté dès le début. Ce leadership politique était essentiel pour obtenir l'intérêt, l'engagement et la coopération de multiples acteurs de la ville. En outre, divers réseaux existants de soutien local ont été mis à contribution pour soutenir le déploiement du projet pilote « Buddy », que Capaci a décidé de transférer depuis sa ville mentor, Malines.**

# 5

## Le processus de mentorat

Il s'agit de la partie centrale du processus de mentorat, dans le cadre duquel des actions sont définies pour atteindre les objectifs identifiés dans l'analyse des besoins.

Les visites de mentorat visent à mieux comprendre les défis et les ressources de la ville mentorée. Elles réunissent la ville et l'association mentor, la ville et l'association mentorée et le réseau local de soutien des parties prenantes. Les visites de la ville mentor peuvent permettre au mentoré de se rendre compte de manière détaillée de la façon dont les processus et les projets fonctionnent sur place et de comprendre plus facilement ce qui peut ou non être transférable.

Les visites de mentorat combinent des visites sur site et des conversations avec les parties prenantes, avec des discussions plus conceptuelles au sein de l'équipe de mentorat. Il s'agit de missions d'enquête visant à

comprendre les défis de la ville mentor ou mentorée dans son contexte social, urbain et politique actuel et à trouver les meilleures solutions pour les relever.

Il ne s'agit pourtant pas uniquement d'établir des faits. La visite d'une équipe internationale peut également contribuer à changer les attitudes à l'égard des défis soulignés par la ville mentorée, tant au sein de son autorité que parmi les parties prenantes. Elle peut donner une plus grande visibilité à ces questions et construire ou consolider le soutien politique et social. Elle peut encourager les acteurs au sein et en dehors de l'administration de la ville mentorée à former des alliances pour soutenir le changement proposé. À plus long terme, elle pourrait les inciter à devenir des alliés dans le processus de mise en œuvre de la nouvelle politique. De plus, les visites effectuées dans la ville mentor peuvent contribuer à mettre le travail qui y est effectué en lumière et fournir des pistes de réflexion.



**À noter: le processus de mentorat peut aboutir à un plan d'action finalisé, ou peut aller au-delà et couvrir la phase de mise en œuvre. Dans ce dernier cas, le rôle du mentor consisterait à soutenir et à aider au suivi de la mise en œuvre des actions.**

Plusieurs visites de mentorat peuvent être planifiées, chacune pouvant représenter les différentes étapes du processus de planification et de mise en œuvre du changement de politique. Il est conseillé d'organiser une visite à la fois dans la ville mentor et dans la ville mentorée. Si trois visites peuvent être organisées, la première et la dernière devront l'être dans la ville mentorée.

**Dans le cadre d'IncluCities, deux visites physiques de mentorat de deux jours ont été organisées, l'une dans la ville mentorée et l'autre dans la ville mentor. Une autre «visite» virtuelle dans la ville mentorée, en raison de la pandémie, a également été organisée.**



**Chaque visite doit être soigneusement planifiée à l'avance, afin de déterminer ce que les visiteurs doivent voir et à qui ils doivent s'adresser.**

Les visites décrites ci-dessous constituent les moments forts du processus de mentorat. Entre les visites, une collaboration en ligne doit avoir lieu, par exemple pour préparer l'aspect technique des visites et pour travailler sur des ébauches du plan d'action.

**Ci-après, nous décrivons schématiquement une succession de trois visites de mentorat et la manière dont elles contribueraient à l'élaboration d'un plan d'action.**



### **Ville mentorée: planter le décor**

La première visite dans la ville mentorée doit permettre aux mentors de se familiariser avec le contexte local et conduire à une première ébauche d'actions résultant de l'interaction avec les représentants et les parties prenantes de la ville mentorée.

- Synthèse par la ville mentorée et l'association sur les points clés de l'analyse des besoins, clarifiant les questions auxquelles il faut répondre pendant la visite;
- Entretiens et groupes de discussion pour identifier les actions et obstacles potentiels, notamment avec le réseau de soutien local;
- Présentation des bonnes pratiques de la ville mentor;
- Atelier sur le plan d'action avec le groupe de parties prenantes locales.

La rencontre doit aboutir à une première liste d'actions à développer, en s'inspirant du modèle de plan d'action (voir Annexe). Après la rencontre, la ville mentorée concentre son travail sur l'affinement de son plan d'action, en collaboration avec le mentor et le réseau de soutien local. Cette étape implique également de consulter les services municipaux concernés et les partenaires extérieurs pour ajouter des détails, modifier les actions et obtenir des avis plus larges sur la viabilité des actions prévues.

## 2<sup>e</sup> visite

### Ville mentor: inspiration

- Introduction au contexte de la ville mentor – des questions de clarification pourront être soulevées au cours de la visite ;
- Entretiens et groupes de discussion pour identifier les actions et obstacles potentiels, notamment avec le réseau de soutien local;
- Visites et présentations des bonnes pratiques de la ville mentor (qui peuvent être pré-enregistrées dans le modèle de bonnes pratiques, ANNEXE 4);
- Atelier sur le plan d'action - révision du plan d'action de la ville mentorée sur la base de la visite de la ville mentor et de toute nouvelle idée générée.

## 3<sup>e</sup> visite

### Ville mentorée: consolidation du plan d'action

La dernière visite dans la ville mentorée doit permettre de clarifier les derniers détails du plan d'action et de réfléchir à sa mise en œuvre. Elle pourrait notamment inclure les éléments suivants:

- Synthèse par la ville mentorée et l'association sur les questions restantes à éclaircir dans le plan d'action;
- Entretiens et groupes de discussion pour identifier les possibilités, notamment avec les acteurs clés, de la mise en œuvre du plan d'action;
- Présentation du plan d'action final en présence de politiciens et de parties prenantes locales.

## Après les visites de mentorat

La ville peut désormais commencer à travailler afin de concrétiser son plan d'action, en commençant par un processus d'approbation formel au sein de l'administration municipale. Les villes disposeront de capacités et de ressources différentes afin de mettre en œuvre le plan d'action, mais pour tous les partenaires, cette étape de mise en place est cruciale pour que les changements se concrétisent. Des échanges réguliers avec les mentors aideront les villes à rester concentrées sur ces objectifs à mesure qu'elles réaliseront les premières étapes de la mise en œuvre.



# Adaptations possibles du processus de mentorat

Le processus de mentorat présenté dans le présent document est issu de la conception spécifique du projet IncluCities. Il peut être adapté à différents contextes de diverses manières, en fonction des besoins des participants.

Les options d'adaptation qui peuvent être envisagées sont les suivantes:

- **Une approche différente du mentorat:** les visites de mentorat ne doivent pas nécessairement être axées sur la planification des actions. Elles peuvent aussi être utilisées pour faire une analyse des besoins, pour revoir des aspects du travail d'intégration ou pour évaluer des initiatives.
- **Changer l'ordre ou le nombre de visites:** comme indiqué ci-dessus, le nombre de visites et les modes d'interaction peuvent être adaptés aux objectifs spécifiques d'un processus de mentorat. Il peut durer 1 ou 5 ans et consister en 2 ou 10 rencontres. Nous pensons cependant que les visites dans la ville mentor et la ville mentorée sont importantes.
- **Le mentorat sans référentiel:** les référentiels sont un excellent moyen de structurer la réflexion sur l'intégration et la planification de l'action, mais ils ne sont pas nécessairement indispensables. Si les deux partenaires de mentorat sont d'accord sur les axes de travail, et s'ils sont sûrs de comprendre les bonnes pratiques dans ce domaine, ils n'ont peut-être pas besoin de repère. Cependant, les référentiels permettent de gagner du temps ! En effet, ils sont élaborés à la lumière d'un examen du terrain et couvrent tous les domaines d'action possibles. Ainsi, si le processus de planification fait apparaître de nouvelles demandes inattendues, il est probable que le référentiel les couvre déjà.
- **Le mentorat organisé par les associations de gouvernements locaux et régionaux:** ces associations constituent le cadre idéal pour négocier des accords de mentorat entre leurs membres afin d'améliorer les pratiques d'intégration. Ceux-ci peuvent ne pas revêtir la forme décrite dans ce document. Il peut s'agir de mécanismes d'échange, de soutien et d'apprentissage à plus long terme, ou d'exercices de résolution de problèmes à court terme. Toutefois, les éléments fondamentaux du mentorat subsistent: écouter, clarifier, poser des questions, être une caisse de résonance et, surtout, être indépendant des structures de gestion.
- **Au-delà du mentorat:** pour concevoir des formes multilatérales d'apprentissage et de soutien mutuels entre des villes ayant des niveaux d'expérience similaires, une communauté de pratique peut offrir un meilleur cadre que le mentorat pour discuter des défis techniques et trouver conjointement des solutions dans toutes les villes participantes. Dans une communauté de pratique, toutes les villes apportent à la fois leur expérience, leurs compétences et leurs connaissances et apprennent des autres participants. Elles peuvent être structurées de manière similaire au mentorat, avec des référentiels, des visites d'étude et des développements de plans.

# Annexes

## ANNEXE 1 - Mentorat: quelques points clés

### Qu'offre un mentorat?

- Une nouvelle perspective sur ce que fait le mentoré et la manière dont il le fait
- La capacité d'écouter en toute confiance les préoccupations du mentoré concernant son travail
- Des conseils amicaux et impartiaux
- Quelqu'un sur qui tester des idées
- Sa propre expérience du succès et de l'échec et la volonté de la partager honnêtement
- Une aide à la prise de décision en suggérant d'autres options, sur la base de sa propre expérience
- Un feedback honnête et constructif
- Du soutien et des encouragements

### Le mentor:

- ne donne pas de conseils professionnels ou juridiques
- n'offre pas de consultation ou de formation
- ne coache pas (bien que ce point soit un peu flou !)
- ne fournit pas de thérapie
- ne s'implique pas directement dans la résolution des problèmes du mentoré
- n'encourage pas le mentoré à croire que le mentor peut résoudre tous ses problèmes
- ne prend pas de décisions pour le mentoré
- n'assume pas la responsabilité de la réussite du projet du mentoré.

### Que fait un mentor?

- Écoute afin de comprendre
- Pose des questions pour clarifier: est-ce que j'ai bien compris?
- Pose des questions à propos des options:
  - comment pourriez-vous le faire autrement?
  - que se passerait-il si...?
  - que pourriez-vous faire d'autre?
- Clarifie ce que le mentoré veut faire
- Négocie ce qui doit être fait à l'étape suivante avec le mentoré et le fait!

### Le mentor aide, il ne décide pas:

#### Aider

- Écouter pour comprendre
- Poser des questions
- Paraphraser et résumer
- Proposer des options
- Donner du feedback
- Donner une orientation

#### Décider

- Donner des conseils
- Instruire
- Dire

## ANNEXE 2 - Modèle d'analyse des besoins

Le modèle d'analyse des besoins suivant sert à identifier les besoins des villes mentorées et à les mettre en relation avec les informations contextuelles fournies par les associations mentorées.

Mentorés: Analyse des besoins, contexte local et national	
Quel <b>défi/problème/besoin</b> de votre ville concernant les politiques d'intégration souhaitez-vous aborder dans le cadre de ce projet? (essayez d'être aussi précis que possible)	
Souhaitez-vous que des <b>sujets transversaux</b> (par exemple, la communication, l'évaluation, la participation, etc.) soient abordés en complément d'un axe thématique?	
<b>Pourquoi</b> souhaitez-vous répondre au besoin que vous avez identifié ci-dessus (par exemple, preuves fournies par les migrants, la population générale, les chercheurs ou le personnel de la ville concernant les lacunes ou les politiques actuelles qui ne fonctionnent pas, etc.)	
Que pensez-vous pouvoir <b>apprendre des autres villes</b> afin de relever ce défi?	
Quel <b>impact/résultat</b> souhaiteriez-vous obtenir dans votre ville (ou région) afin de relever les défis identifiés ci-dessus à la suite d'un processus de mentorat?	
Quels sont les <b>acteurs clés qui ne font pas partie de votre service</b> et avec lesquels vous devez travailler pour relever le défi que vous avez évoqué? <i>Par exemple: d'autres services de la mairie, d'autres niveaux de gouvernement, des acteurs privés, la société civile, des groupes de migrants.</i>	
La <b>collaboration avec ces autres acteurs se heurte-t-elle à des difficultés</b> ? Certaines relations doivent-elles être renforcées?	
Sur quelles <b>ressources/forces</b> existantes pouvez-vous vous appuyer pour relever le défi?	
Quels sont les principaux <b>obstacles</b> auxquels votre ville se heurte pour relever ce défi? (par exemple, le financement, les connaissances, l'engagement politique, la coopération,.....)	
Quelles sont les personnes qui doivent être impliquées dans a) la création et b) l'approbation du plan d'action développé dans le cadre d'IncluCities afin qu'il soit mis en œuvre avec succès?	
En quoi pensez-vous que le processus de mentorat peut être bénéfique pour votre projet, autrement que par l'apprentissage? Par exemple, voulez-vous rehausser le profil du travail au niveau local, ou obtenir un engagement politique pour le travail?	

## Le contexte local

<p><b>Comment la migration a-t-elle évolué dans votre ville</b> au cours des dernières années? Quelles ont été les tendances et les questions clés?</p>	
<p><b>Contexte local actuel en matière de migration</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre d'habitants dans votre ville</li><li>• Nombre de personnes issues de l'immigration/nées à l'étranger/ allochtones dans votre ville</li><li>• Principales nationalités et groupes de statut (par exemple, réfugiés, demandeurs d'asile, migrants économiques,...) dans la ville</li></ul>	
<p>Quel est le montant approximatif du <b>budget annuel de la municipalité</b> dans votre ville? Et quelle est (si vous le savez) la proportion de ce budget (ou le montant réel) consacrée au travail d'intégration et aux services aux migrants/réfugiés?</p>	
<p><b>Quels sont les principaux développements politiques, initiatives et institutions dans votre ville qui sont pertinents pour le domaine spécifique identifié ci-dessus, par ex:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contenu principal du concept/stratégie d'intégration de votre ville, le cas échéant</li><li>• Politiques sectorielles pertinentes</li><li>• Institutions financées ou soutenues par la municipalité</li><li>• Principaux réseaux ou organisations d'ONG</li><li>• Relations formelles entre la ville et les ONG œuvrant en faveur des immigrés (par exemple, organe consultatif, ONG de migrants en tant que prestataires de services...)</li><li>• Principaux groupes d'immigrés</li></ul>	
<p><b>Y a-t-il d'autres facteurs importants concernant votre ville?</b> Y a-t-il des questions, des sensibilités ou des préoccupations locales particulières en matière de migration qui pourraient être pertinentes dans le cadre de cet échange? Par ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilités autour du travail réalisé par la ville auprès de la population migrante</li><li>• Attitudes du public</li><li>• Concurrence entre les agences qui peut nuire à la coopération</li><li>• Questions de financement et de budget</li><li>• Pouvoirs de l'administration de la ville</li><li>• Législation qui influence et influencera votre travail, actuellement ou à l'avenir</li><li>• Autre (veuillez expliquer)</li></ul>	

## Contexte national/régional et rôle des associations de gouvernements locaux et régionaux

Dans quelle mesure le contexte politique et migratoire de la ville mentorée est-il typique des villes que vous représentez? Dans quelle mesure diverge-t-il de celui des autres villes?

*(pensez-y dans la perspective de reproduire les résultats de l'apprentissage avec d'autres membres; décrivez les similitudes et les différences)*

Quelles sont les **relations** de votre association (compétences formelles ainsi que les relations formelles et informelles) avec les **gouvernements régionaux et nationaux** dans le domaine politique? (par exemple, participation à un mécanisme formel de consultation, etc.)

Dans le domaine politique donné, dans quelle mesure les gouvernements nationaux (et, le cas échéant, régionaux) fournissent-ils **un cadre politique favorable aux autorités locales** (par exemple, par la consultation, la coordination, le partage d'informations, le renforcement des capacités, le financement, etc.)

Dans le domaine politique donné, dans quelle mesure les gouvernements locaux et nationaux (et, le cas échéant, régionaux) **partagent-ils les mêmes objectifs politiques?**

### Y a-t-il d'autres facteurs importants concernant votre contexte régional/national?

Y a-t-il des questions, des sensibilités ou des préoccupations particulières au niveau national/régional en matière de migration qui pourraient être pertinentes pour le processus de mentorat?

Par ex.:

- Sensibilités autour du travail réalisé par les villes auprès de la population migrante
- Attitudes du public
- Concurrence entre les agences qui peut nuire à la coopération
- Questions de financement et de budget
- Pouvoirs des administrations de la ville
- Législation qui influence et influencera votre travail, actuellement ou à l'avenir
- Autre (veuillez expliquer)

Quelles sont les principales activités de votre association visant à favoriser l'apprentissage mutuel entre vos villes membres dans la zone donnée et, le cas échéant, au-delà?

## ANNEXE 3 - Forces et expériences des villes mentors et leur contexte local et national

Le modèle suivant peut être utilisé pour identifier les domaines dans lesquels une ville mentor pourrait apporter son soutien

Mentors: Forces, expériences et contexte local et national	
<p>Selon vous, <b> dans quelles politiques publiques votre ville est-elle expérimentée?</b></p>	
<p>Quels projets et politiques dans ce domaine considérez-vous comme de <b>bonnes pratiques</b> qui peuvent et méritent d'être reproduites dans d'autres villes? (expliquez pourquoi)</p>	
<p>Quels <b>autres acteurs ne faisant pas partie de votre service</b> (par exemple, les organisations d'immigrés, les organisations d'employeurs, les syndicats) seraient pertinents pour que votre ville joue un rôle de mentorat sur le(s) sujet(s) mentionné(s) ci-dessus?</p>	

Le contexte local	
<p><b>Comment la migration a-t-elle évolué dans votre ville</b> au cours des dernières années? Quelles ont été les tendances et les questions clés?</p>	
<p><b>Contexte local actuel en matière de migration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'habitants dans votre ville</li> <li>• Nombre de personnes issues de l'immigration/nées à l'étranger/ allochtones dans votre ville</li> <li>• Principales nationalités et groupes de statut (par exemple, réfugiés, demandeurs d'asile, migrants économiques,...) dans la ville</li> </ul>	
<p>Quel est le montant approximatif du <b>budget annuel de la municipalité</b> dans votre ville? Et quelle est (si vous le savez) la proportion de ce budget (ou le montant réel) consacrée au travail d'intégration et aux services aux migrants/réfugiés?</p>	
<p><b>Quels sont les principaux développements politiques, initiatives et institutions dans votre ville qui sont pertinents pour le domaine spécifique identifié ci-dessus, par ex:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu principal du concept/stratégie d'intégration de votre ville, le cas échéant</li> <li>• Politiques sectorielles pertinentes</li> <li>• Institutions financées ou soutenues par la municipalité</li> <li>• Principaux réseaux ou organisations d'associations</li> <li>• Relations formelles entre la ville et les associations œuvrant en faveur des immigrés (par exemple, organe consultatif, associations de migrants en tant que prestataires de services...)</li> <li>• Principaux groupes d'immigrés</li> </ul>	

**Y a-t-il d'autres facteurs importants concernant votre ville?**

Y a-t-il des questions, des sensibilités ou des préoccupations locales particulières en matière de migration qui pourraient être pertinentes dans le cadre d'IncluCities?

Par ex.:

- Sensibilités autour du travail réalisé par la ville auprès de la population migrante
- Attitudes du public
- Concurrence entre les agences qui peut nuire à la coopération
- Questions de financement et de budget
- Pouvoirs de l'administration de la ville
- Législation qui influence et influencera votre travail, actuellement ou à l'avenir
- Autre (veuillez expliquer)

**Contexte national/régional et rôle des associations de gouvernements locaux et régionaux**

Dans quelle mesure le **contexte politique et migratoire de votre ville membre est-il typique** des villes que vous représentez? Dans quelle mesure s'écarte-t-il de celui des autres villes?

*(pensez-y dans la perspective de reproduire les résultats de l'apprentissage avec d'autres membres; décrivez les similitudes et les différences)*

Quelles sont les **relations** de votre association (compétences formelles ainsi que les relations formelles et informelles) avec le **gouvernement régional et national** dans le domaine politique? (par exemple, participation à un mécanisme formel de consultation, etc.)

Dans le domaine politique donné, dans quelle mesure les gouvernements nationaux (et, le cas échéant, régionaux) fournissent-ils **un cadre politique favorable aux autorités locales** (par exemple, par la consultation, la coordination, le partage d'informations, le renforcement des capacités, le financement, etc.)

Dans le domaine politique donné, dans quelle mesure les gouvernements locaux et nationaux (le cas échéant: régionaux) **partagent-ils les mêmes objectifs politiques**?



**Y a-t-il d'autres facteurs importants concernant votre contexte régional/national?**

Y a-t-il des questions, des sensibilités ou des préoccupations particulières au niveau national/régional en matière de migration qui pourraient être pertinentes pour IncluCities?

Par ex.:

- Sensibilités autour du travail réalisé par les villes auprès de la population migrante
- Attitudes du public
- Concurrence entre les services qui peut nuire à la coopération
- Questions de financement et de budget
- Pouvoirs de l'administration de la ville
- Législation qui influence et influencera votre travail, actuellement ou à l'avenir
- Autre (veuillez expliquer)

Quelles sont les principales activités de votre association visant à favoriser l'apprentissage mutuel entre vos villes membres dans la zone donnée et, le cas échéant, au-delà?

## ANNEXE 4 - Analyse des bonnes pratiques

La présentation des bonnes pratiques des villes peut être un outil utile pour l'apprentissage. Nous définissons une bonne pratique comme une initiative (politique, projet, service, activité), qui a été couronnée de succès à un endroit et qui présente des possibilités de transfert à un autre endroit. Le modèle suivant peut aider à garantir que les aspects clés et le contexte sont compris par des pairs extérieurs à votre propre contexte.

Nom/Titre de la bonne pratique?	
<b>Où se situe-t-elle?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ville/zone géographique</li> </ul>	
<b>Organismes responsables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui pilote la pratique?</li> </ul>	
<b>Contexte et justification</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi la pratique a-t-elle vu le jour - quel défi a été relevé?</li> <li>• Qui devait bénéficier de la pratique (population cible)?</li> <li>• Quels résultats visait-elle?</li> </ul>	
<b>Description</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand la pratique a-t-elle commencé?</li> <li>• Qu'est-ce qui était déjà en place et qui a contribué au succès de la pratique (conditions préalables au succès)?</li> <li>• Quelles ont été les principales activités?</li> <li>• Qui a été mis à contribution? (organismes et partenaires clés)</li> </ul>	
<b>Les ressources nécessaires (contributions)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles ressources étaient nécessaires pour que cela soit mis en place: financement, personnel, bénévoles, partenaires, etc.</li> </ul>	
<b>Résultat (retombées, avantages)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui en a bénéficié, comment?</li> <li>• Quel changement concret a-t-elle produit pour son groupe cible?</li> <li>• A-t-elle été évaluée/suivie (si oui, quels ont été les résultats?)</li> </ul>	
<b>Facteurs de réussite</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qui doit être mis en place pour que cela se poursuive (conditions préalables à la réussite)?</li> <li>• Qu'est-ce qui a le mieux fonctionné/a été le plus efficace?</li> </ul>	
<b>Risques et défis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels ont été les plus grands défis et comment les avez-vous surmontés?</li> <li>• Quels sont les principaux risques liés à une telle pratique?</li> </ul>	
<b>Répliquabilité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que faut-il mettre en place pour que cette pratique puisse s'appliquer dans une autre ville? (conditions préalables à la réussite)</li> <li>• Qu'est-ce que les villes qui souhaitent développer une pratique similaire doivent faire et ne pas faire?</li> </ul>	
<b>Contact</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Personne de contact et fonction)</li> </ul>	
<b>Informations complémentaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sites internet, rapports, informations intéressantes, vidéos, etc.</li> </ul>	

## ANNEXE 5 - Mise en place d'un réseau de soutien local

*Un réseau de soutien local composé de parties prenantes internes et externes à la municipalité est indispensable pour relever les défis visés par le programme de mentorat avec succès. Inspiré du modèle de Groupe de soutien local développé dans le programme URBACT, ce réseau jouera un rôle crucial dans l'élaboration d'un plan d'action ainsi que dans le suivi des progrès accomplis dans le cadre de sa mise en œuvre.*

### Qui doit faire partie du Réseau de soutien local?

Doté d'un maximum de dix membres afin de garantir une interaction et un engagement réels, le Réseau de soutien local (RSL) doit être composé de parties prenantes clés s'intéressant au problème ou aux questions politiques que la ville mentorée entend aborder. Il n'est pas nécessaire de dupliquer les structures consultatives ou les groupes de discussion existants; ce groupe informel est convoqué spécifiquement afin de conseiller et de soutenir la municipalité dans la réalisation du plan d'action.

Les membres du RSL peuvent être des acteurs qui prennent part au processus habituel de prise de décision de la ville, ou ceux qui en sont normalement exclus. Idéalement, ils auront toutefois au moins une certaine expérience du dialogue avec les autorités de la ville, dans le cadre de projets précédents ou en bénéficiant du soutien de la ville. Il peut s'agir par exemple de représentants:

- d'associations de résidents ou de communautés, issues de communautés migrantes et non migrantes
- d'ONG et autres organismes de la société civile (notamment du secteur privé) travaillant sur les questions d'intégration
- d'organismes publics travaillant dans ce domaine au niveau local, éventuellement en incluant des agents clés du conseil municipal.

### Quel doit être son rôle?

- Aider à identifier ce que la ville peut apporter au projet sous forme de bonnes pratiques, d'outils existants, de visites de sites, de politiques et d'expériences.
- Aider à diffuser les résultats du projet à un public local plus large et veiller à ce que les utilisateurs finaux aient leur mot à dire dans le processus décisionnel.
- Participer aux échanges.
- Aider à la préparation des visites de mentorat.
- Aider la ville, en concertation avec son mentor, à élaborer son plan d'action.

### Combien de temps doit-il durer?

- Le RSL doit être une structure légère, sans autre coût que celui du lieu, de la restauration, et peut-être des frais de présence. Il peut facilement être remis en service, et accueillir des membres supplémentaires. Idéalement, il devrait être en place suffisamment longtemps pour mener à bien la mise en œuvre du plan d'action de la ville.

### En communiquant avec des personnes et des structures extérieures au conseil, le RSL peut contribuer à:

- montrer que le processus de décision est transparent et associe différentes voix
- confirmer la participation et le travail des parties prenantes de la mairie
- attirer l'attention des autorités de financement
- être présenté comme un bon exemple pour les autres villes qui travaillent sur des questions pertinentes
- susciter l'intérêt et gagner la confiance des habitants.

## ANNEXE 6 - Modèle de plan d'action

<b>Programme de mentorat (titre):</b>					
<b>Mentoré(e)</b>					
<b>Mentor:</b>					
<b>Date/Version:</b>					
1. ACTIONS (ce que vous allez entreprendre pour répondre aux besoins identifiés)	2. RÉSULTATS (quels résultats attendez-vous de chacune de ces actions)	3. CALENDRIER (Quand les actions se dérouleront- elles?)	4. QUI DIRIGE? (pour chaque action)	5. RESSOURCES ET PARTENAIRES (personnel, partenaires, financement prévus)	6. ÉVALUATION DU SUCCÈS (Qu'est-ce qui démontrera notre réussite?)
1.					
2.					
3.					

# inlucities

**M** **W** **MigrationWork CIC**  
working with change

## Partenaires d'IncluCities



**INCLUCITIES**  
**CCRE-CEMR**  
**Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE)**  
1 Square de Meeûs  
B - 1000 Bruxelles  
@InlucitiesEU  
@InluCitiesCEMR  
www.inlucities.eu