

INJEP NOTES & RAPPORTS

- **Avril 2024**
- INJEPR-2024/05

Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor » Rapport d'étape

ÉVALUATION

- Sous la direction de Jérôme GAUTIÉ, professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, président du conseil scientifique de l'évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »
- Avec la collaboration de (par ordre alphabétique) :
Marilyne BÈQUE, Olivier COSNEFROY, Julie COURONNÉ,
Camille-Lou COUSTELLIÉ, Augustin VICARD (INJEP)

Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor » Rapport d'étape

*Sous la direction de Jérôme Gautié, professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne,
président du conseil scientifique de l'évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*

Avec la collaboration de (par ordre alphabétique) :

*Marilyne Bèque, Olivier Cosnefroy, Julie Couronné, Camille-Lou Coustellé,
Augustin Vicard (INJEP)*

Pour citer ce document

Gautié J. (dir.), Bèque M., Cosnefroy O., Couronné J., Coustellé C-L., Vicard A., 2024, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*. Rapport d'étape, INJEP Notes & rapports.

REMERCIEMENTS

Le président du conseil scientifique s'associe à l'INJEP pour remercier l'ensemble des membres du conseil pour leur participation et leur implication dans la mise en œuvre de l'évaluation du plan « 1 jeune 1 mentor ».

Nous tenons à remercier Emily Lopez Puyol pour la réalisation de la revue de littérature, et les équipes évaluatrices (le cabinet ORSEU et CSA) pour le travail de collecte et d'analyse.

Nos remerciements vont également aux associations lauréates du plan pour leur aide précieuse dans l'élaboration du questionnaire et pour leur expertise sur le mentorat.

Un grand merci aux personnes qui ont répondu au questionnaire et qui ont accepté de se raconter au cours des entretiens. Dans ce processus d'évaluation, leur contribution est fondamentale, nous leur en sommes profondément reconnaissants.

Nous exprimons notre gratitude à Tristan Reilly et Élisabeth Laverne (DJEPVA) pour leur expertise et leur soutien essentiels tout au long de ce projet.

Nos remerciements vont également à Nicolas Viennot, directeur du Collectif Mentorat, pour son aide précieuse dans la mise en œuvre de cette évaluation.

Enfin, nous remercions chaleureusement notre ancienne collègue Roxane Bricet, chargée d'études et d'évaluation à l'INJEP, pour le travail qu'elle a engagé dans la conception et le déploiement de cette évaluation.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| SYNTHÈSE | 5 |
| INTRODUCTION | 15 |
| 1. LE PLAN « 1 JEUNE, 1 MENTOR » | 17 |
| 1.1 Une montée en charge rapide du mentorat dans le contexte de la crise sanitaire et du plan « 1 jeune, 1 solution » | 17 |
| Des objectifs multiples : lutter contre les inégalités sociales et toucher le plus grand nombre..... | 17 |
| Une montée en charge rapide et massive..... | 18 |
| Le Collectif Mentorat et la plateforme « un jeune, un mentor »..... | 19 |
| 1.2 Bien définir ce que recouvre le mentorat | 19 |
| Une relation d'accompagnement bénévole encadrée par une association | 19 |
| Un dispositif à destination des populations « fragilisées » | 20 |
| 1.3 La difficulté à établir un « coût moyen » des programmes de mentorat | 21 |
| Une difficulté à mesurer précisément le coût des programmes de mentorat | 22 |
| Aux États-Unis, des coûts très variables en fonction notamment de la taille des structures | 22 |
| En France, un coût moyen par jeune accompagné également très variable | 23 |
| Le financement apporté par le plan « 1 jeune, 1 mentor » représente plus de la moitié du budget des programmes de mentorat | 24 |
| 2. LE MENTORAT : ÉTAT DES SAVOIRS AVANT LE DÉMARRAGE DE L'ÉVALUATION | 25 |
| 2.1 Que nous apprennent les expériences de mentorat à l'international ? Les enseignements d'une revue de littérature commandée par le conseil scientifique | 25 |
| Une définition complexe du mentorat, un dispositif d'accompagnement « caméléon »..... | 26 |
| Un développement ancien dans les pays anglo-saxons, plus récent dans les pays européens..... | 27 |
| Le besoin de méthodes d'évaluation complémentaires pour comprendre l'effet du mentorat..... | 27 |
| Des effets du mentorat multiples, globalement qualifiés de « modérés » dans les synthèses de la littérature américaine | 28 |
| Des effets du mentorat contrastés selon la qualité de sa mise en œuvre..... | 29 |
| Des bonnes pratiques en matière de mentorat insuffisamment mises en œuvre, notamment dans les petites structures | 30 |
| 2.2 Les enseignements des enquêtes conduites par les associations et le Collectif Mentorat | 31 |
| Plusieurs associations ont mis en œuvre des outils de suivi et d'évaluation de leur programme | 31 |
| Les apports d'une évaluation transversale récente centrée sur les associations adhérentes au Collectif Mentorat..... | 32 |
| 2.3 Une enquête sociologique exploratoire pour mieux comprendre la relation entre mentor et mentoré | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 3. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION | 35 |
| 3.1 Une évaluation qui pose plusieurs défis méthodologiques | 35 |
| 3.2 Un conseil scientifique pour croiser les regards et les expertises | 36 |
| 3.3 Les trois axes du dispositif d'évaluation | 37 |
| Des enquêtes quantitatives et qualitatives auprès des structures pour comprendre les conditions de mise en œuvre des programmes de mentorat..... | 37 |
| Des enquêtes auprès des binômes visant notamment à estimer l'effet du mentorat sur les trajectoires des jeunes et de leurs mentors..... | 39 |
| Une évaluation « randomisée » avec un groupe de contrôle pour mesurer précisément l'impact d'un programme de mentorat..... | 41 |
| 4. LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION | 43 |
| 4.1 Diversité des programmes de mentorat, hétérogénéité des structures et modalités de mise en œuvre du plan « 1 jeune, 1 mentor » | 44 |
| Que recouvre le mentorat ?..... | 44 |
| Hétérogénéité des structures, diversité des modalités de mise en œuvre | 47 |
| 4.2 En amont de la relation de mentorat : comment sont constitués les « publics » de mentors et de mentorés..... | 51 |
| Mobiliser des mentors | 51 |
| Recruter des mentorés | 54 |
| 4.3 Les modalités de mise en œuvre : le rôle clé du chargé de mentorat et l'organisation du « cycle de vie » de la relation de mentorat | 56 |
| Une fonction clé : les chargés de mentorat..... | 56 |
| Comment se fait l'appariement | 58 |
| Le déroulé de la relation..... | 59 |
| La durée de la relation et sa clôture | 61 |
| CONCLUSION : POINTS DE VIGILANCE ET PISTES DE PRÉCONISATIONS..... | 65 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 69 |
| ANNEXES..... | 71 |
| 1. Les documents sur lesquels s'appuie ce rapport d'étape..... | 71 |
| 2. Composition du conseil scientifique..... | 72 |

SYNTHÈSE

Annoncé par le Président de la République le 1^{er} mars 2021 dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 solution », **l'objectif du plan « 1 jeune, 1 mentor » est de lutter contre l'inégalité des chances tout au long de l'enfance et de la jeunesse** en s'adressant à des enfants, adolescents et jeunes âgés de 5 à 30 ans. Les programmes de mentorat doivent favoriser l'autonomie et le développement de la personne accompagnée en établissant des objectifs qui évoluent et s'adaptent en fonction de ses besoins spécifiques, par exemple en les accompagnant dans leur scolarité, en travaillant à leur réussite scolaire ou à leur entrée dans le monde du travail, ou encore au travers d'un suivi durant les périodes de choix d'orientation et d'insertion socioprofessionnelle.

Ce dispositif, porté conjointement par le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative) et le ministère du travail, de la santé et des solidarités, vise à **accroître le nombre de jeunes bénéficiant d'un accompagnement de cette nature, à travers le déploiement d'une offre de mentorat sur l'ensemble du territoire**. En 2022 et 2023, ce sont respectivement 150 000 et 160 000 jeunes qui ont été accompagnés par des mentors bénévoles. Le dispositif vise également à soutenir les associations déjà impliquées dans le mentorat et à convaincre d'autres de s'y engager.

Les attendus du dispositif sont ainsi multiples et touchent tant aux nombres et aux caractéristiques des jeunes à atteindre qu'aux différentes manières de les accompagner.

L'évaluation de ce plan a été confiée à l'INJEP, qui a mis en place un conseil scientifique, en janvier 2023, sous la présidence de Jérôme Gautié¹, composé de représentants du monde académique, de l'administration ainsi que du milieu associatif. Sous l'égide de ce conseil, plusieurs études et enquêtes ont été commanditées visant à mieux comprendre la relation d'accompagnement singulière qu'est le mentorat et à apprécier dans quelle mesure les objectifs assignés au plan et observables dans le temps de l'évaluation sont atteints. **Les premiers résultats de l'évaluation, lancée en début d'année 2023, font l'objet de ce rapport d'étape. Cette évaluation prendra fin avec la publication d'un rapport final en 2025.**

1.1. Objectifs et calendrier de l'évaluation

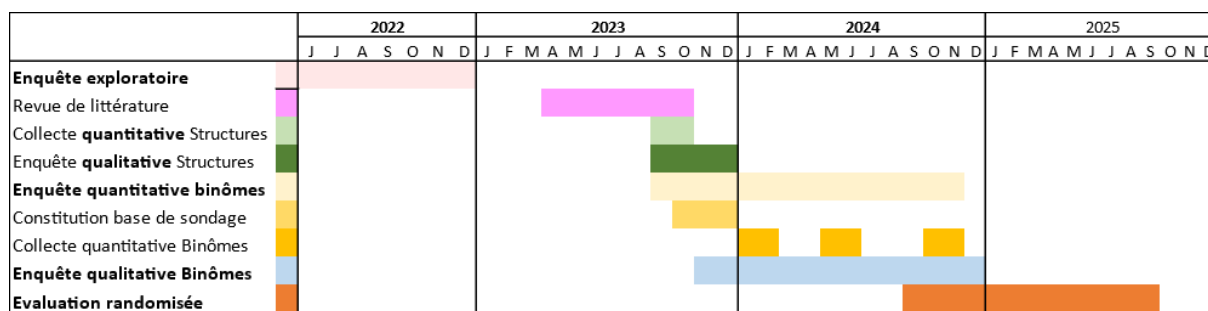
Pour mener à bien son évaluation, le conseil scientifique a déterminé un protocole d'évaluation composé de plusieurs volets répartis sur plusieurs mois (voir figure 1). Afin d'orienter ces travaux, **le conseil scientifique s'est appuyé sur une revue de la littérature internationale qu'il a commanditée**, sur les premiers résultats d'une enquête sociologique menée par l'INJEP et sur les travaux de suivi et d'évaluation mis en place par certaines associations de mentorat ou par le Collectif Mentorat.

Sur cette base, **plusieurs enquêtes et expérimentations quantitatives et qualitatives ont été lancées afin d'appréhender le déploiement du dispositif sur tout le territoire**. Ces travaux s'organisent en **trois grands axes**. Ils interrogent, dans un premier temps, **les structures lauréates** du plan à travers des enquêtes quantitatives et qualitatives pour comprendre les conditions de mise en œuvre des

¹ Professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

programmes de mentorat. Dans un second temps, ces travaux interrogent les binômes afin notamment d'estimer **l'effet du mentorat sur les trajectoires des jeunes et de leurs mentors**. Enfin, ils comprennent une évaluation qui compare la trajectoire des jeunes bénéficiaires d'un programme de mentorat avec un groupe de contrôle, pour mesurer précisément **l'impact du programme (évaluation dite « randomisée »)**.

FIGURE 1. CALENDRIER SYNTHÉTIQUE DU PROGRAMME D'ÉVALUATION DU CONSEIL SCIENTIFIQUE



Ce rapport d'étape vise à présenter de premiers éléments d'analyse, en mobilisant le savoir existant sur le mentorat – notamment à partir des expériences internationales – et en tirant les premiers enseignements des études commanditées arrivées à terme à cette date, qui portent sur la revue de la littérature et le premier axe d'analyse, à savoir la mise en œuvre du mentorat par les structures financées dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 mentor ».

1.2. Premières estimations des coûts et du financement du programme

Parmi les programmes d'accompagnement destinés aux jeunes et dans la mesure où il mobilise en grande partie des ressources bénévoles, le mentorat se distingue par son relatif faible coût, très variable cependant d'une structure à l'autre. De plus, ce coût est difficile à estimer avec précision. En effet, il n'est pas simple de démêler la part des coûts qui sont spécifiques au mentorat au sein de structures qui proposent des activités multiples. Parallèlement, la forte diversité des programmes rend compte de coûts, par nature, hétérogènes qu'un coût moyen peut difficilement résumer. Enfin, l'hétérogénéité se retrouve également dans les capacités des associations à suivre précisément leurs coûts.

En France, comme aux États-Unis où le mentorat est déployé depuis de nombreuses années, **la variété des coûts s'explique d'abord par le nombre de binômes pris en charge par chaque chargé de mentorat. Ce nombre est lui-même influencé par le type de mentorat dispensé, les besoins spécifiques du public cible et la taille de l'organisation.**

Un coût relativement faible, mais très variable

Avec toutes les limites liées aux difficultés que représente le calcul d'un tel coût, cet exercice a été conduit pour 18 des premières associations financées dans le cadre du plan en 2021, pour lesquelles on disposait des bilans budgétaires. Si la variabilité observée est importante (d'une centaine d'euros par binôme suivi à plusieurs milliers d'euros), en prenant l'ensemble du budget consacré aux programmes de mentorat et en le rapportant au nombre de jeunes accompagnés, **on obtient un coût moyen de 400 €**

par binôme, représentatif du coût dans les grands programmes généralistes. Les coûts sont cependant plus élevés dans les programmes plus petits et spécifiques, avec un coût par jeune suivi de l'ordre de 1 000 €.

La moitié du budget des programmes de mentorat financée par le plan « 1 jeune, 1 mentor »

En matière de structure de financement de ces associations et bien qu'il soit là encore très variable d'une structure à l'autre, **le financement apporté par le plan « 1 jeune, 1 mentor » représente plus de la moitié du budget des programmes de mentorat** auxquels vient s'ajouter près **d'un quart de subventions publiques complémentaires**. Le **dernier quart provient de mécénat d'entreprise ou de structures privées**. Enfin, quand il a pu être valorisé, le **travail bénévole représente en moyenne un montant quasiment équivalent au coût monétaire du programme (environ 90 %)**, montrant son rôle logiquement crucial dans la conduite des programmes.

1.3. État des savoirs sur le mentorat et ses effets

Le conseil scientifique a confié à la chercheuse Emily Lopez Puyol la rédaction d'une revue de la littérature des travaux académiques ² portant sur les programmes de mentorat, qui s'appuie principalement sur la littérature anglophone, et dans une moindre mesure, hispanophone. Les travaux français sont en effet encore rares.

Un dispositif d'accompagnement relativement récent en Europe

Prenant naissance au début du xx^e siècle aux États-Unis, **le mentorat est un dispositif d'accompagnement apparu au cours des années 1980 et 1990 en France, pouvant être défini comme une « structure intermédiaire qui permet aux individus de découvrir comment devenir autonomes par le biais d'une relation temporaire avec un accompagnant³ »**. Multiforme dans sa définition et ses déclinaisons, ce terme de mentorat peut aisément se substituer aux termes de « coaching », « tutorat » ou « parrainage » par exemple. Il était peu employé avant la création du Collectif Mentorat en 2019 et la mise en place du plan « 1 jeune, 1 mentor » en 2021.

Une forte hétérogénéité des programmes et des publics

Les programmes de mentorat sont très divers notamment au regard des objectifs des binômes mentor/mentorés observés d'un programme à l'autre, des publics ciblés (écoliers, étudiants, jeunes en situation de handicap, incarcérés, etc.), de l'échelle géographique couverte par chaque programme ou encore des modalités de réalisation (distanciel ou présentiel par exemple). En ce sens, **la mesure des effets des programmes de mentorat constitue un défi**, ce qui est renforcé par le fait qu'ils agissent sur des caractéristiques pour partie difficiles à quantifier. Ces programmes visent en effet à influencer sur divers

² Cette revue, intitulée *Le mentorat pour les enfants et les jeunes en France et à l'international*, et sa synthèse sont publiées sur le site de l'INJEP dans la collection « INJEP Notes & rapports » [[en ligne](#)].

³ Verzat C., 2021, « Accompagner les étudiants dans un monde en mutation », in *Accompagner les étudiants*, Paris, De Boeck Supérieur, p. 27-45.

aspects tels que les attitudes et comportements (*soft skills*), les performances académiques et les choix professionnels des jeunes.

Des impacts significatifs dans divers domaines

Les travaux académiques, en particulier les méta-analyses, montrent qu'on observe des **impacts significatifs dans divers domaines : résultats scolaires et attitude à l'école, compétences psychosociales, santé et bien-être**. D'un point de vue strictement statistique, ces effets du mentorat sont considérés comme de faible ampleur, mais apparaissent « modérés » lorsqu'on les compare à ceux d'autres dispositifs à destination des jeunes. Ces résultats sont à mettre en regard du relativement faible coût du programme.

L'importance de la qualité de la relation

La durée et l'intensité de la relation entre le mentor et le mentoré sont des facteurs centraux identifiés comme influençant la qualité du mentorat et peuvent affecter positivement ou négativement la relation mentorale et ses effets.

La revue de littérature synthétise les bonnes pratiques en matière de mentorat, basée sur les travaux de chercheurs et d'experts. Ces pratiques ont été élaborées pour garantir la mise en œuvre efficace de programmes de mentorat destinés aux jeunes, en mettant l'accent sur des relations durables et bénéfiques. La revue de littérature pointe également qu'aux États-Unis, la fixation d'« objectifs de croissance agressifs » a parfois pu se traduire par une quête constante de recrutement massif de mentors bénévoles, pouvant compromettre la capacité des programmes à établir des relations qualitatives.

Les résultats qui procèdent de la revue de la littérature viennent notamment corroborer pour partie les apports d'une évaluation transversale récente centrée sur les associations adhérentes au Collectif Mentorat. Ils peuvent également être mis en regard des enseignements propres aux enquêtes conduites par les associations.

1.4. Les premiers enseignements sur les structures qui mettent en œuvre le mentorat

Deux rapports commandités par le conseil scientifique ont porté sur les structures qui mettent en œuvre le mentorat et sur les modalités de cette mise en œuvre.

Une méthode d'évaluation mixte

Le conseil scientifique a en effet opté pour une méthode d'évaluation mixte. Sur le versant quantitatif, 51 structures sur 61 lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor » (soit 84 %) ont répondu au questionnaire qui leur a été adressé, entre septembre 2023 et novembre 2023, par l'institut CSA, à qui cette enquête a été confiée. Ce questionnaire en ligne visait notamment à caractériser la diversité des dispositifs de mentorat, décrire concrètement le contenu des programmes et des modalités de mises en relation des mentors et mentorés ou encore les situations professionnelles des personnes en charge du déploiement de ce dispositif, telles que les chargés et chargées de mentorat, ainsi que leur formation.

En complément et sur le versant qualitatif, une enquête de terrain auprès de huit structures a permis de comprendre en détails leurs enjeux et défis face à la mise en œuvre de leur programme de mentorat. Elle a été confiée au cabinet ORSEU. Afin d'analyser plus spécifiquement les organisations de travail, les gouvernances des structures et les situations professionnelles des personnes en charge du déploiement de ce dispositif, 45 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de chargés de mentorat, de responsables de programme de mentorat et de directions, et cinq séances d'observation ont été menées entre juin et novembre 2023.

Diversité des programmes et hétérogénéité des structures lauréates

Le terme de mentorat, qui ne fait pas toujours consensus au sein des associations, recouvre en France comme en Amérique du Nord une multitude de modèles d'accompagnement. **Le plan « 1 jeune, 1 mentor » semble avoir contribué, dans certaines structures, à requalifier des activités d'accompagnement déjà conduites comme des activités de mentorat**, même s'il s'est également traduit par **la création de nouveaux programmes d'accompagnement**, et a entraîné un **important changement d'échelle** pour la plupart des structures bénéficiaires. En matière d'accompagnement, **entre deux tiers et trois-quarts des structures interrogées mentionnent l'aide à l'orientation, l'insertion professionnelle ou la valorisation des compétences**. Un tiers offrent un service d'accompagnement à la scolarité et de soutien scolaire. Mais d'autres dimensions de l'accompagnement sont aussi évoquées, dans le domaine du développement personnel, ou plus ciblées sur le domaine professionnel.

Si 90 % des structures sont des associations, cette uniformité s'accompagne d'une **grande diversité selon la taille, qu'elle soit mesurée par le nombre de mentorés ou par celui des personnes intervenant dans la structure (salariés, bénévoles, volontaires service civique, etc.)**. Si le nombre moyen de mentorés suivis en 2022 par structure lauréate (parmi celles interrogées par CSA), était de 1 560, ce chiffre masque d'énormes disparités : un quart des structures lauréates n'en a suivi en moyenne que moins de 100, tandis que quatre d'entre elles en ont suivi plus de 5 000. Si environ 30 % des structures ont moins de dix intervenants, la même proportion en a plus de 100.

Seules 20 % des structures sont exclusivement dédiées au mentorat

Si dans la majorité des structures (61 %), l'accompagnement des mentorés ne se réduit pas à la relation avec le mentor et offre aux mentorés un plus large ensemble de services, l'enquête quantitative montre également que seules 20 % des structures sont exclusivement dédiées au mentorat, près de trois-quarts d'entre elles mettant en œuvre d'autres programmes nationaux, notamment pour les jeunes – principalement les « cités éducatives » pour 33 % d'entre elles, les « cordées de la réussite » (27 %), le « parrainage pour l'emploi » (25 %), ou les « programmes de réussite éducative (18 %). Ainsi, il est possible que l'offre de services complémentaires proposée par les structures procède d'une mutualisation avec d'autres programmes.

À la recherche d'un modèle économique viable

Pour toutes les structures porteuses, un enjeu crucial est de trouver un modèle économique viable. **Pour plus de la moitié des structures interrogées, le « plan 1 jeune, 1 mentor » est la première source de leur financement**, leur ayant notamment permis de recruter de nouveaux collaborateurs. Pour 80 % des structures en effet, le poste « recrutement » fait partie des trois postes budgétaires ayant le plus

bénéficié du plan. Parmi les autres sources constituant la première ou seconde ressource des structures, on trouve les autres financements de l'État (pour 30 % d'entre elles), les fondations (aussi pour 30 %), les collectivités territoriales et les entreprises (à hauteur chacune de 18 % des structures). Ces constats rejoignent ceux établis à partir des bilans financiers envoyés par les associations lauréates, qui montrent que leurs modèles socio-économiques sont très diversifiés, et que le financement fourni par le plan « 1 jeune, 1 mentor » constitue plus de la moitié du budget du programme de mentorat.

Le modèle économique ne renvoie pas seulement à la question du financement, mais aussi au positionnement dans le champ du mentorat, où la concurrence entre structures pour attirer aussi bien des mentors que des mentorés peut être parfois intense.

Enfin, **la question de la pérennité du financement public au-delà du terme du plan « 1 jeune, 1 mentor » est cruciale pour un certain nombre d'associations.** De façon générale, ces dernières se déclarent particulièrement vulnérables au risque de fluctuations des politiques publiques menées (le « stop and go »), qui rendent difficile leur projection à moyen terme, notamment en matière de gestion des ressources humaines (voir aussi *infra*, concernant les chargés de mentorat)

Recruter des mentors...

Le recrutement de mentors et de mentorés est un processus qui peut s'avérer complexe, notamment dans le cadre d'une montée en charge rapide, et dans un contexte que l'on a vu pouvoir être concurrentiel.

Du côté des mentors, les canaux de notoriété de la structure dans laquelle ils se sont impliqués sont assez variés. Parmi les principaux canaux par lesquels les mentors prennent connaissance des structures, le bouche-à-oreille est souvent cité (par 18 % des structures), ou l'entreprise du mentor (aussi pour 18 %). Entre 10 et 14 % des structures citent en premier les réseaux sociaux, le site internet de la structure ou la plateforme web « je veux aider ». En revanche, même si 69 % des structures interrogées sont présentes sur la plateforme web « 1 jeune, 1 mentor », seules 2 % d'entre elles la citent en premier parmi les différents canaux, et moins d'un quart la cite parmi les « quatre principaux canaux ».

Les structures peuvent également déployer des politiques plus ou moins actives de captation des mentors par un pôle dédié pour les plus importantes, par des « tiers acteurs » (universités, grandes écoles, services RH des grandes entreprises, etc.) ou encore dans des campagnes de publicité digitales.

En moyenne dans les structures, la moitié des mentors bénévoles sont des salariés, suivis des étudiants (16 %). Les entrepreneurs et indépendants sont par ailleurs nettement surreprésentés parmi ces mentors, alors que les retraités sont peu représentés relativement à leur poids dans la population.

... et les former

Les enquêtes mettent en évidence des politiques inégales de formation, notamment selon leur caractère obligatoire et leur durée. La formation se déroule uniquement en présentiel dans très peu de structures (8 %). C'est l'hybride qui est privilégié - 56 % des structures y recourent, contre 36 % uniquement pour le distanciel. La durée de la formation varie de façon notable : **dans près de 60 % des structures, elle est au plus d'une demi-journée et seul un cinquième des structures offrent des**

formations de plus d'une journée. Enfin, plus d'un tiers des structures déclarent ne pas rendre la formation des mentors obligatoire.

84 % des structures interrogées organisent par ailleurs des rencontres entre mentors, dont l'enquête en cours auprès des mentors et mentorés permettra de mesurer si elles sont souvent suivies. Ces groupes peuvent dans certains cas fonctionner comme de véritables « communautés de pratique » – ayant une fonction de formation, par l'échange de bonnes pratiques, mais aussi de socialisation à une cause commune et en même temps de valorisation. Ce type d'outil sert aussi à la fidélisation des mentors.

Recruter des mentorés, une activité de « captation »

Le mentorat semble être un dispositif encore peu connu de la majorité des jeunes. La dernière édition du baromètre DJEPVA sur la jeunesse montre en effet début 2023, avant la **campagne de publicité sur le mentorat en tant que grande cause nationale**, que seuls 17 % des 15-30 ans déclaraient connaître le mentorat, et 23 % en avoir entendu parler, soit le score le plus faible des dispositifs testés.

Les canaux de notoriété du mentorat pour les mentorés sont similaires à ceux des mentors. En effet, 76 % des structures mentionnent au moins une fois une mise en relation par le « bouche-à-oreille » et/ou « par un ancien de la structure ». Cependant, **c'est l'équipe éducative ou l'établissement scolaire qui est cité en premier par 43 % des structures – ce qui renvoie à un prescripteur primordial du mentorat.**

Comme pour les mentors, les structures ne se contentent pas des candidatures spontanées – qu'elles soient le fruit d'une initiative personnelle ou qu'elles passent par une institution « prescriptrice ». Un véritable travail de repérage, de « captation » est mis en place par les structures. Ici aussi, **le recours à des partenaires locaux est crucial.** Ces derniers peuvent être divers, en fonction aussi du public ciblé : les établissements scolaires, mais aussi les acteurs locaux du service public de l'emploi, les services de l'Aide sociale à l'enfance (ASE), les associations d'aide aux réfugiés... Ainsi, 35 % des structures recourent à des prescripteurs, cette part étant croissante avec la taille de la structure (en termes de nombre de mentorés accompagnés) – elle est de 50 % parmi celles accompagnant plus de 1 000 mentorés.

En moyenne, selon les structures, les jeunes en formation scolaire – des lycées professionnels à l'université – sont majoritaires (57 %). Mais la proportion de demandeurs d'emploi n'est pas négligeable (18 %). Les jeunes de l'ASE représentent 6 % du public suivi.

Un fort turnover et une forte proportion de services civiques parmi les chargés de mentorat

Les chargés de mentorat jouent un rôle clé dans la mise en œuvre du programme. Parmi les 51 structures interrogées, seules 3 déclarent ne pas mobiliser de chargés de mentorat. Ce terme est utilisé de façon générique pour désigner les professionnels chargés de différentes missions relatives à l'exécution des actions de mentorat. Celle-ci se déroule en plusieurs étapes – la notion de « cycle de vie » de la relation de mentorat est utilisée par de nombreux acteurs : l'appariement du binôme mentor-mentoré, la mise en œuvre de leur relation et son suivi par la structure, et la fin de la relation.

La mission du chargé de mentorat s'inscrit à la jonction entre une fonction de pilotage stratégique (captation des mentors, captation des mentorés, déploiement du programme, élaboration des outils et des contenus formatifs) et une fonction de suivi plus opérationnelle des binômes.

Les femmes sont majoritaires parmi les chargés de mentorat. Ces derniers sont aussi relativement diplômés : plus de trois quarts (77 %) des structures interrogées qui ont des chargés de mentorat exigent un diplôme minimum, et parmi ces mêmes structures, on constate que 95 % ont au moins un niveau bac +2 (et même 25 % au moins un niveau master). 77 % ont moins de 35 ans. **Sur le total d'environ 2000 chargés de mentorat recensés dans l'ensemble des structures interrogées, seuls 21 % ont un CDI ou le statut de fonctionnaire, et sur les près de 80 % restants, les jeunes en service civique représentent à eux seuls 47 %, soit près de la moitié du total.**

Dans 80 % des structures interrogées, ce sont les chargés de mentorat qui appartiennent directement mentors et mentorés, et dans les 20 % restants, celui-ci se fait de façon hybride, avec notamment le recours à un algorithmes. On peut noter qu'un quart des structures recourent aussi à la rencontre directe et/ou au speed dating au cours de ce processus d'appariement.

Un accompagnement le plus souvent en « hybride »

Une fois les mentors et les mentorés « recrutés », l'appariement doit se faire assez rapidement : les deux parties peuvent se décourager et se désengager au-delà d'un certain délai d'attente d'affectation à un binôme. Certaines structures déploient des actions pour maintenir l'intéressement des uns et des autres pendant ce délai pour éviter cette déperdition. **Côté mentoré, le délai d'attente d'une mise en relation avec un mentor est de fait relativement court en moyenne. Dans trois quarts des structures interrogées, il est de moins d'un mois (et même de moins d'une semaine pour 26 %).**

Le suivi des binômes par les chargés de mentorat s'appuie sur des canaux divers : appels téléphoniques (90 % des structures y recourent), courriels (73 %), rencontres physiques (57 %), ou encore réseaux sociaux (39 %) ou visioconférences (37 %). **55 % des structures déclarent une fréquence de contact avec les mentors entre une fois par semaine et une fois par mois** (49 % pour les mentorés). Les structures mettent par ailleurs différents types de ressources à disposition des binômes ; très souvent des groupes de messagerie et des réseaux sociaux (pour 78 % d'entre elles), ou des ressources numériques via leur site web (59 %), moins souvent des locaux (seules 33 % d'entre elles).

Les structures établissent des préconisations concernant les modalités d'échange entre mentors et mentorés, mais aussi leur fréquence. **Seules 16 % des structures interrogées recommandent un format d'accompagnement uniquement en distanciel. La moitié préconise de l'hybride, et 29 % du seul présentiel.**

Une durée moyenne inférieure à 6 mois dans un quart des structures

Les structures préconisent le plus souvent entre un et trois échanges par mois (pour la moitié d'entre elles), une fréquence qui semble respectée dans la majorité des cas selon les déclarations des structures. Seul un sixième des structures constate une fréquence des échanges entre mentors et mentorés d'une fois par semaine en moyenne.

Concernant la durée de la relation, près des deux tiers des structures interrogées préconisent une durée de relation comprise entre 6 mois et un an. En outre, **12 % d'entre elles préconisent une durée de moins de 6 mois**, alors que le cahier des charges du 3^e appel d'offres précisait que la relation devait durer « au moins 6 mois » (critère obligatoire n° 6). L'écart entre le prescrit et le réalisé n'est pas négligeable, puisque dans **24 % des structures, la durée effective constatée est inférieure à 6 mois.**

Cette faible durée effective dans certaines structures s'explique en partie par **les ruptures anticipées de la relation de mentorat** : dans un sixième des structures interrogées, la proportion de binômes dont la relation a été interrompue prématurément dépasse les 25 %, rejoignant les taux de rupture élevés constatés en Amérique du Nord.

1.5. Conclusion : points de vigilance et pistes de préconisations

En attendant les résultats des autres étapes de l'évaluation – et notamment l'enquête quantitative et qualitative en cours sur les binômes – **le rapport d'étape propose quelques premiers enseignements et points de vigilance**. On peut d'abord **souligner une certaine réussite du déploiement du plan « 1 jeune, 1 mentor »** : en un temps très court, le nombre de jeunes mentorés a progressé de manière très nette. Les structures lauréates semblent avoir su, dans leur majorité, assumer cette montée en charge rapide, parfois en innovant de façon importante. La gamme des programmes de mentorat – selon leur champ d'activité et/ou le public visé – est diversifiée, ce qui laisse penser que la diversité des besoins des jeunes est prise en compte.

Même si le processus d'évaluation est en cours – notamment concernant l'étude des binômes – les premiers éléments amènent à relever **quelques points de vigilance et d'esquisser quelques premières pistes de préconisation afin d'améliorer l'efficacité du plan « 1 jeune, 1 mentor »**.

Tout d'abord, un effort d'accroissement de la notoriété des programmes de mentorat semble encore nécessaire, qui pourrait passer notamment par un travail autour de la plateforme « 1 jeune, 1 mentor », encore peu connue et peu utilisée aussi bien par les mentors que les mentorés.

Ensuite, l'adoption d'un système d'information adéquat, encore absent dans un certain nombre de structures, doit être encouragée, afin d'outiller les chargés de mentorat et de permettre un véritable suivi du programme. Dans une perspective de pérennisation de cette politique publique, il pourrait également être souhaitable de mettre en place un système d'information harmonisé.

En outre, dans certaines associations, le risque de violence sexuelle de la part des mentors n'est sans doute pas suffisamment pris en compte lors de leur sélection, alors même que le mentorat et les autres pratiques basées sur du bénévolat auprès de jeunes sont considérés comme des « contextes potentiellement à haut risque en ce qui concerne l'occurrence d'abus » dans les pays anglo-saxons où il est pratiqué à grande échelle et depuis longtemps. La vérification des antécédents judiciaires des mentors pourrait notamment être systématisée.

Par ailleurs, la durée de formation des mentors pourrait être allongée dans certaines structures où elle apparaît relativement courte (moins d'une demi-journée), et où elle n'est pas toujours obligatoire. Un module de formation commun à toutes les structures, auquel ces dernières pourraient ajouter un module spécifique à leur type de mentorat et/ou de public, pourrait être utile, en particulier pour les plus petites structures. De plus, les « communautés de pratique » destinées aux mentors (mais aussi aux chargés de mentorat), mises en œuvre dans certaines structures, pourraient être généralisées.

De plus, le turn-over des chargés de mentorat peut nuire à l'accumulation d'expérience et plus largement à la qualité de l'accompagnement par la structure. Ce turn-over est notamment lié, dans certains cas, à la précarité des statuts et au recours parfois massif au service civique.

Enfin, l'entretien de clôture de la relation mentorale par les chargés de mentorat n'est pas toujours mené. Il conviendrait de le systématiser et de le formaliser, car il joue des rôles multiples (bilan de la relation, remerciement et fidélisation des mentors, orientation du mentoré vers d'autres programmes en cas de besoin...).

Ces premières pistes seront étoffées à la lumière des travaux d'évaluation en cours, qui donneront lieu à la publication d'un rapport final au premier semestre 2025.

INTRODUCTION

Le plan « 1 jeune, 1 mentor » a été lancé par le Président de la République le 1^{er} mars 2021. En complément du plan « 1 jeune, 1 solution »⁴, il vise à accroître le nombre de jeunes bénéficiaires, pendant leur parcours scolaire, dans leurs choix d'orientation ou en phase d'insertion professionnelle, d'un accompagnement par un mentor dans la majorité des cas plus âgé (étudiant, professionnel en exercice ou jeune retraité). Le dispositif est porté conjointement par le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (Direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative) et le ministère du travail, de la santé et des solidarités.

Le mentorat est mis en œuvre depuis de nombreuses années par des associations diverses, sous des formes et des appellations qui peuvent être également très variées – tutorat, parrainage, coaching. Le Collectif Mentorat, qui a été créé en septembre 2019 à l'initiative de huit associations, regroupe aujourd'hui plus de 70 structures s'occupant de mentorat. Le plan « 1 jeune, 1 mentor » a favorisé l'essaimage du mentorat à grande échelle par le recours à des appels à projets (trois depuis 2021) permettant de sélectionner des structures bénéficiant de l'aide publique pour sa mise en œuvre et son déploiement. Une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) a par ailleurs été conclue entre les ministères portant le dispositif et le Collectif Mentorat pour la période 2021-2023.

En 2023, le « mentorat au service de l'émancipation professionnelle de tous les jeunes de France » a été érigé au rang de grande cause nationale – le label a été attribué au Collectif Mentorat. Le communiqué du gouvernement précise l'exposé des motifs : « Tous les jeunes doivent pouvoir trouver leur voie et réaliser leurs projets professionnels quel que soit l'endroit où ils vivent, quelle que soit leur adresse ou leur origine sociale. [...] Pour celles et ceux qui sont issus de milieux moins favorisés, celles et ceux qui grandissent dans des contextes socioculturels difficiles ou celles et ceux qui voient leurs perspectives entravées, le lauréat 2023 devra conduire des actions de mentorat favorisant l'orientation ou l'intégration professionnelle des jeunes. »

L'évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor » a été confiée à l'INJEP, qui a mis en place début 2023 un conseil scientifique composé de représentants du monde académique, de l'administration ainsi que du milieu associatif. Sous l'égide de ce conseil ont été commanditées plusieurs études et enquêtes visant à mieux comprendre la relation d'accompagnement singulière qu'est le mentorat et à apprécier dans quelle mesure les objectifs assignés au plan et observables dans le temps de l'évaluation sont atteints. L'évaluation, lancée en début d'année 2023, prendra fin avec la publication d'un rapport final en 2025.

L'objet du présent rapport intermédiaire est de faire un premier point d'étape, en mobilisant le savoir existant sur le mentorat – notamment à partir des expériences étrangères – et en tirant les premiers enseignements des études commanditées arrivées à terme à cette date, qui portaient sur la mise en œuvre du plan par les structures sélectionnées dans l'appel d'offres.

⁴ Le plan « 1 jeune, 1 solution » a été mis en place suite à la crise sanitaire, afin de soutenir la jeunesse particulièrement éprouvée par cette période. Il mobilise un ensemble de leviers : aides à l'embauche, formations, accompagnements, aides financières aux jeunes en difficulté, etc. afin de répondre à la diversité des situations des jeunes.

Ce rapport est organisé en quatre parties. La première présente le dispositif de mentorat et rappelle le contexte d'adoption et les objectifs poursuivis par le plan « 1 jeune, 1 mentor ». La deuxième partie dresse l'état des savoirs, en mobilisant la revue de littérature internationale commanditée par le conseil scientifique, ainsi que d'autres sources portant plus particulièrement sur l'expérience française. Les objectifs et le déploiement du travail d'évaluation – les différentes études commanditées, leur méthodologie et leur calendrier – sont présentés dans la troisième partie. La quatrième partie synthétise les résultats des études arrivées à terme, portant sur la mise en œuvre du mentorat par les structures. Enfin, la conclusion recense un certain nombre de points de vigilance et esquisse des pistes de préconisations, dans l'attente des résultats complémentaires des études encore en cours.

1. Le plan « 1 jeune, 1 mentor »

1.1 Une montée en charge rapide du mentorat dans le contexte de la crise sanitaire et du plan « 1 jeune, 1 solution »

« Aucun jeune ne doit renoncer à ses rêves, car il n'aurait pas les codes, la bonne adresse ou les bons réseaux⁵. » La Première ministre, Élisabeth Borne, présente en ces termes les motivations de lutte contre les inégalités qui président à la mise en avant du mentorat, labellisé grande cause nationale 2023. Cette décision s'inscrit dans une dynamique de valorisation du mentorat comme « pilier d'une société de l'engagement⁶ », à l'œuvre depuis 2021, année de lancement du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Il est important de rappeler que son déploiement fait suite à la crise sanitaire de 2019, durant laquelle la situation des jeunes, et notamment celle d'une partie des étudiants, s'est dégradée. Ce constat, fortement médiatisé, a préoccupé les pouvoirs publics. Dans cette même période, une succession de rapports (Duvoux, Lelièvre, 2021) et d'ouvrages (Mariot *et al.*, 2020 ; Lambert, Cayouette-Remblière, 2021) alertaient sur le fait que la crise sanitaire avait eu pour principal effet d'exacerber les inégalités sociales. C'est dans ce contexte que le dispositif « 1 jeune, 1 mentor », déclinaison du plan plus général « 1 jeune, 1 solution », émerge avec pour objectif de lutter contre les difficultés rencontrées par les jeunes. Face à l'urgence de la situation, le plan se veut massif et vise un déploiement sur tout le territoire dans un temps resserré, en ciblant plus particulièrement les jeunes vulnérables ou fragilisés.

Des objectifs multiples : lutter contre les inégalités sociales et toucher le plus grand nombre

Le plan « 1 jeune, 1 mentor » s'adresse à des enfants, adolescents et jeunes âgés de 5 à 30 ans. Afin de lutter contre l'inégalité des chances, il a pour mission de les accompagner dans leur scolarité en travaillant à leur réussite scolaire et à leur entrée dans le monde du travail, au travers d'un suivi durant les périodes de choix d'orientation et d'insertion socioprofessionnelle.

Le dispositif, porté conjointement par le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative [DJEPVA]) et le ministère du travail, de la santé et des solidarités vise à accroître le nombre de jeunes bénéficiant d'un accompagnement de cette nature.

En 2021, à l'annonce du dispositif, le président de la République, Emmanuel Macron, déclarait : « Je veux que chaque jeune qui en a besoin puisse avoir un mentor. [...] L'objectif est d'avoir 100 000 jeunes qui pourront bénéficier du dispositif et nous doublerons ce chiffre l'année d'après. J'espère même qu'on pourra aller plus loin, plus vite et plus fort ».

Grâce au déploiement d'une offre de mentorat sur l'ensemble du territoire, l'objectif a été atteint pour 2021. On est ainsi passé de 30 000 jeunes en 2020, à 108 000 jeunes en 2021. En 2022 et 2023, ce sont

⁵ Communiqué de presse de la Première ministre suite à l'annonce du lauréat du label Grande cause nationale 2023 [\[en ligne\]](#).

⁶ <https://www.jeunes.gouv.fr/le-mentorat-310>

respectivement 150 000 et 160 000 jeunes qui ont été accompagnés⁷. Le dispositif vise également à soutenir les associations et les entreprises déjà impliquées dans le mentorat et à convaincre d'autres de s'y engager. Les attendus du dispositif sont ainsi multiples et touchent tant au nombre de jeunes à atteindre qu'aux différentes manières de les accompagner.

Une montée en charge rapide et massive

En pratique, ce dispositif vise à déployer le mentorat sur tout le territoire en espérant accompagner au mieux les enfants et jeunes rencontrant le plus de difficultés dans leur carrière scolaire et/ou dans leur insertion sociale et professionnelle.

À cet effet, deux appels à projets ont été lancés en 2021 : le premier, lancé en mars, a permis de soutenir 22 associations pour un montant total de 19,4 millions d'euros ; le second appel, lancé en juillet, a permis de financer 33 associations pour un montant total de 8 millions d'euros. Une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) a par ailleurs été conclue entre les ministères portant le dispositif et le Collectif Mentorat pour la période 2021-2023. Pour atteindre la cible de 200 000 jeunes destinataires d'actions de mentorat sur l'ensemble de l'année 2022, un troisième appel à projets est lancé en avril 2022, couplé avec un soutien pluriannuel de l'État dans le cadre de CPO, pour un montant total prévisionnel de près de 31 millions d'euros. Afin de sélectionner les associations lauréates du dispositif « 1 jeune, 1 mentor », cinq axes sont plus spécifiquement retenus pour évaluer les projets.

1^{er} axe : Le public cible

Les projets sont expertisés au regard de leur capacité à prendre en charge prioritairement des jeunes fragilisés par leur situation personnelle, sociale et géographique.

2^e axe : Le programme d'accompagnement

Le deuxième axe consiste à étudier le programme d'accompagnement et les propositions concrètes qui doivent relever de trois champs d'action : le soutien scolaire, l'orientation et l'insertion professionnelle. Des éléments plus précis sont également évalués : la formation à destination des mentors, l'obligation pour les mentors d'agir de manière bénévole et les moyens employés par les associations pour organiser le « matching », c'est-à-dire la mise en relation entre le mentor et le mentoré.

3^e axe : La couverture géographique

Le troisième axe se rapporte à la couverture géographique du dispositif et aux zones ciblées, l'enjeu étant d'assurer un déploiement sur l'ensemble du territoire national et viser le plus grand nombre de jeunes. Le milieu rural, les quartiers prioritaires de la politique de la Ville, les établissements scolaires labélisés « REP » ou « REP+ », ainsi que les cités éducatives constituent des cibles privilégiées du déploiement attendu.

4^e axe : Moyens et nombres de mentorés visés

Les axes 4 et 5 portent sur les conditions financières du déploiement du mentorat par les associations. Le quatrième axe s'intéresse plus particulièrement à l'estimation du coût des moyens nécessaires aux associations pour suivre un nombre de mentorés qu'elles ont elles-mêmes défini.

⁷ Ces données sont issues des remontées des associations adhérentes au collectif mentorat (dont certaines ne sont pas lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor »), complétées par les remontées de la DJEPVA pour les associations non adhérentes au Collectif Mentorat.

5^e axe : L'efficacité de la structure

Enfin, pour le cinquième axe, est évaluée l'efficacité financière actuelle et projetée de la structure candidate, c'est-à-dire sa capacité à optimiser les coûts en fonction du nombre de jeunes qu'elle accompagne et souhaite accompagner dans le futur.

Le Collectif Mentorat et la plateforme « un jeune, un mentor »

Créé en septembre 2019 à l'initiative de 8 associations (AFEV, Article 1, Chemins d'avenir, Entraide scolaire amicale, NQT, Proximité, Socrate et Télémaque), le Collectif Mentorat est un réseau d'associations de mentorat regroupant aujourd'hui 73 associations et fondations qui développent des programmes de mentorat à l'attention des publics jeunes (de 5 à 30 ans), via l'implication de mentors bénévoles âgés d'au moins 16 ans et qui peuvent être salariés, agents publics, étudiants, lycéens, retraités... Les structures sont des associations, fondations, groupements d'intérêt public ; des acteurs classiques du mentorat (Article 1, AFEV, NQT...), mais aussi des acteurs ayant intégré une « brique » mentorat à leur activité (IJF, FACE), ou encore des structures avec une spécialisation marquée (accompagnement de populations spécifiques, comme Tirelires d'Avenir qui suit des jeunes en protection de l'enfance ou Guy Renard dont les destinataires sont en situation de handicap). Le Collectif Mentorat, soutenu par le gouvernement, a pour vocation de fédérer en son sein l'ensemble des organisations d'intérêt général qui agissent en faveur du mentorat. Ses missions visent notamment à porter un plaidoyer pour un droit au mentorat ; faire grandir et représenter l'écosystème du mentorat en France et accompagner ses organisations et membres vers un mentorat de qualité.

Pour permettre le passage à l'échelle du mentorat, plusieurs outils ont été créés dont une plateforme web (<https://www.1jeune1mentor.fr/>), élaborée sur le même modèle que la plateforme « 1 jeune 1 solution ». Elle permet aux jeunes souhaitant bénéficier d'actions de mentorat et également aux personnes souhaitant devenir mentors d'être mises en contact avec les structures du mentorat. Cette plateforme a été mise en place et est animée par le Collectif Mentorat.

1.2 Bien définir ce que recouvre le mentorat

Une relation d'accompagnement bénévole encadrée par une association

Si le mentorat est le terme générique autour duquel s'est construit le dispositif, il reste que, dans la pratique, celui-ci regroupe une pluralité d'acceptions. Le mentorat formel et informel, le mentorat scolaire et professionnel, le parrainage, le tutorat, le coaching sont autant de formes que peut prendre le mentorat au sein du dispositif (voir la revue de littérature d'Emily Lopez Puyol [en ligne](#)). Depuis les années 1980, le mentorat n'a pas de définition consensuelle, la littérature scientifique abritant une quarantaine de définitions différentes (Bach Ouerdian *et al.*, 2018).

En France, le terme doit son caractère fédérateur au Collectif Mentorat, lequel rassemble sous le terme d'origine anglo-saxonne « mentorat » les différents types d'accompagnement se retrouvant dans le dispositif « 1 jeune, 1 mentor », dont il est en partie le garant. Sur le site institutionnel du ministère chargé de la jeunesse, le terme est défini en s'appuyant sur la définition européenne, de la manière suivante :

« Le mentorat désigne une relation interpersonnelle d'accompagnement et de soutien basée sur l'apprentissage mutuel. Son objectif est de favoriser l'autonomie et le développement de la personne accompagnée en établissant des objectifs qui évoluent et s'adaptent en fonction des besoins spécifiques. Le binôme mentor/mentoré agit au sein d'une structure professionnelle (associations, fondations, groupements d'intérêt public) encadrante (formation, suivi, évaluation...). Le mentorat est un des piliers d'une société de l'engagement : le mentor ne peut être rétribué : il/elle agit bénévolement ou dans le cadre d'un engagement d'intérêt général type service civique⁸. »

Cette définition s'appuie sur deux éléments principaux qui structurent cette relation d'accompagnement :

- Le premier concerne la mise en relation d'un binôme (un mentor avec un mentoré) par une association, qui suivra le bon déroulé de l'accompagnement fourni au jeune.
- Le second élément précise que cette relation est bénévole et donc qu'elle ne peut être effectuée contre une rémunération.

Ainsi, le dispositif se donne un cadre lui permettant d'asseoir son objectif d'accompagner le plus grand nombre de jeunes, tout en ayant pour cibles principales les populations les plus en difficultés.

Un dispositif à destination des populations « fragilisées »

L'un des enjeux de ce dispositif est en effet d'offrir un soutien large (pouvant ainsi répondre à la diversité des problématiques rencontrées par les jeunes) en même temps qu'un accompagnement sur mesure. Le soutien est apporté par un mentor, c'est-à-dire une personne plus expérimentée selon un principe de solidarité entre les générations ou entre pairs.

L'ensemble des enfants et des jeunes sont visés par le mentorat, toutefois les populations particulièrement vulnérables sont les cibles prioritaires des appels à projets. Le public cible se définit à partir du critère de fragilité comme en témoigne cet extrait de premier appel à projets.

« Le présent appel à projets prendra en compte la manière dont le dispositif cible en priorité des jeunes fragilisés par leur situation personnelle, sociale et géographique, avec la volonté de lutter contre 4 freins à la réussite : le déterminisme social, les inégalités scolaires, l'autocensure et le chômage. Ces fragilités sont identifiables selon 5 potentiels facteurs :

- Origine géographique : France périphérique, quartiers de la politique de la ville
- Situation économique : boursier ou niveau de vie équivalent
- Origine sociale : milieu modeste, parents au réseau limité
- Difficultés à l'école : soutien d'élèves en difficulté, ou d'élève à hauts potentiels n'ayant pas les mêmes opportunités que d'autres jeunes plus privilégiés
- Handicap : accompagnement des personnes en situation de handicap »

Dans le deuxième appel à projets, deux nouveaux facteurs de fragilité sont ajoutés :

- « - Le public des jeunes femmes et l'autocensure qu'elles peuvent s'appliquer à elles-mêmes
- Situations spécifiques, comme les jeunes PJJ, ASE ou sortant de l'ASE... »

⁸ Définition issue du site du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse [<https://www.jeunes.gouv.fr/le-mentorat-310>].

Enfin, le troisième appel à projets revient sur les situations spécifiques et complète encore avec un nouveau facteur :

- « - Situations spécifiques, comme les jeunes détenus ou suivis par la Protection judiciaire de la Jeunesse, l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) ou en sortant, les jeunes réfugiés ou primo-arrivants...
- Les sportifs de haut niveau (SHN, dont la liste est établie par le ministère chargé des sports – environ 13 000) pourront également figurer parmi les cibles du dispositif. La politique renforcée d'accompagnement à l'orientation et à la réussite scolaire et universitaire répond à la demande formulée par le Président de la République le 13 septembre 2021. »

Les populations visées par le dispositif ne cessent de s'élargir puisque le président de la République annonçait le 4 mai 2023 à Saintes, au sujet de la réforme du lycée professionnel, que celle-ci s'accompagnerait d'une mesure de suivi de mentorat pour 100 % des élèves volontaires de lycées professionnels, et ce d'ici 2025.

Compte tenu de la diversité des publics ciblés, les programmes de mentorat visent également une multitude d'objectifs, spécifiques à la situation du jeune et évoluant au gré des problématiques rencontrées par le mentoré. Celles-ci relèvent à la fois du soutien scolaire, de l'aide à l'orientation, de l'aide à l'insertion professionnelle ainsi que du développement des compétences psychosociales. Afin de caractériser la couverture large de ce dispositif, le sociologue Clément Pin (Lafore *et al.*, 2023) présente le mentorat comme une modalité d'action publique multisectorielle, qui prend place à la fois dans les politiques de jeunesse, dans les politiques éducatives et au sein des politiques sociales. Le dispositif se dote également d'un financement permettant d'accompagner la montée en charge souhaitée par les pouvoirs publics.

1.3 La difficulté à établir un « coût moyen » des programmes de mentorat

Dans une approche évaluative complète, l'efficacité des programmes de mentorat, c'est-à-dire leur capacité à aider les jeunes dans leur parcours, doit être mise en relation avec leurs coûts. On ne peut en effet pas s'attendre à ce qu'un programme très intensif et donc forcément très coûteux, prévoyant par exemple, pour les établissements pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE), une immersion en internat d'en moyenne dix mois pour les jeunes, produise des effets comparables à des programmes moins intensifs, mais moins coûteux comme le mentorat.

De ce point de vue, parmi les programmes d'accompagnement destinés aux jeunes, le mentorat se distingue par un coût relativement faible. Ainsi aux États-Unis, on observe que le coût moyen d'un programme de mentorat peut varier de quelques centaines à quelques milliers de dollars par participant, selon divers facteurs tels que la taille de l'organisation, la durée du programme et les besoins spécifiques des jeunes (voir *infra*). Comparativement, des programmes similaires d'accompagnement des jeunes qui recourent à du personnel rémunéré engendrent logiquement des coûts plus élevés, pouvant dépasser plusieurs milliers d'euros par participant. Cette différence substantielle s'explique par le fait que le mentorat mobilise largement des ressources humaines bénévoles (les mentors), ce qui réduit significativement les coûts liés au personnel.

Une difficulté à mesurer précisément le coût des programmes de mentorat

L'analyse des coûts associés aux programmes de mentorat n'est pour autant pas aisée. Elle nécessite de faire plusieurs hypothèses ou choix méthodologiques qui peuvent fragiliser la comparaison des coûts entre différents programmes de mentorat ou avec d'autres programmes d'accompagnement. L'analyse des coûts des programmes de mentorat est complexe en raison de la difficulté à isoler les ressources financières spécifiquement allouées au mentorat, de la complexité à estimer les charges indirectes et du manque de systèmes de suivi des coûts précis dans certaines structures, et enfin de l'hétérogénéité des programmes de mentorat.

En premier lieu, les organisations responsables des programmes de mentorat fournissent souvent une gamme de services connexes, rendant difficile la détermination de l'étendue à laquelle les ressources telles que le personnel et les locaux sont spécifiquement affectées au mentorat par rapport à d'autres initiatives. Les charges indirectes, telles que les frais généraux et administratifs, ne peuvent par ailleurs pas être facilement attribuées à un programme spécifique, ce qui rend difficile la séparation entre les coûts liés au mentorat et ceux des autres activités de l'organisation.

En deuxième lieu, la nature hétérogène des programmes de mentorat rend la mesure d'un coût moyen par jeune illusoire. Ces programmes varient en effet considérablement en termes de structure, de durée, de méthode et de public cible, ce qui rend difficile la comparaison de leurs coûts. De plus, le manque de système de suivi des coûts détaillés précis dans certaines structures complique la collecte de données détaillées et fiables sur les dépenses associées au mentorat.

Aux États-Unis, des coûts très variables en fonction notamment de la taille des structures

L'exemple nord-américain permet de bien mesurer ces difficultés et la variabilité des coûts dans le domaine du mentorat. Aux États-Unis comme en France, la variabilité des coûts du mentorat s'explique d'abord par le nombre de binômes pris en charge par chaque chargé de mentorat⁹, ce nombre étant lui-même influencé par le type de mentorat dispensé, les besoins spécifiques du public cible et la taille de l'organisation.

Aux États-Unis, l'organisation MENTOR, équivalente au Collectif Mentorat français, a interrogé en 2016 les associations et structures dans le cadre d'un grand recensement des programmes de mentorat (Garringer *et al.*, 2017). Ce recensement fait d'abord ressortir la faible qualité des informations sur le coût du suivi d'un jeune ou d'un binôme, avec de nombreuses réponses incohérentes, qui fragilisent les estimations et obligent les auteurs à effectuer des redressements. Dans une première approche, en divisant le budget global déclaré par l'ensemble des associations par le nombre de jeunes suivis, les auteurs obtiennent un coût moyen de 540 dollars par jeune en 2016. Ce chiffre ne tient cependant pas compte du redressement des réponses incohérentes, et reflète surtout le coût des plus grandes structures spécialisées dans le mentorat, telles *Big Brothers Big Sisters*, qui accompagnent un grand nombre de jeunes, mais ont des modalités de fonctionnement très différentes des organisations plus

⁹ « Le terme de « chargé de mentorat » est utilisé de façon générique pour désigner les professionnels en charge de différentes missions relatives à l'exécution des actions de mentorat.

petites, qui sont aussi les plus nombreuses. Ainsi, selon la même enquête, deux tiers des structures états-uniennes suivent moins de 100 jeunes mentorés au total.

Le nombre de binômes pris en charge par chaque chargé de mentorat joue ici un rôle crucial. Toujours aux États-Unis, en moyenne, un chargé de mentorat est responsable de 100 binômes, mais ce chiffre diminue à 40 si l'on exclut les plus grandes organisations de mentorat, ce qui se traduit par des coûts relativement élevés par rapport au nombre de jeunes suivis¹⁰. En conséquence, les auteurs de l'étude (Garringer *et al.*, 2017) ont calculé un coût moyen représentatif de celui des petites organisations – largement majoritaires au sein des programmes de mentorat – qui s'établit en 2016 à environ 1 700 dollars par jeune¹¹.

La taille de l'organisation exerce ainsi aux États-Unis une influence très significative, à la fois en raison de la capacité limitée des petites structures à réaliser des économies d'échelle, mais aussi parce que ces structures peuvent proposer des programmes différents, parfois plus intensifs et destinés à des jeunes particulièrement vulnérables (comme des jeunes placés ou en situation de handicap). Ainsi, l'étude américaine montre également que les coûts varient en fonction du public cible du mentorat, en raison de besoins spécifiques qui nécessitent des interventions plus intensives ou spécialisées. De même, le type de mentorat (individuel ou groupé, en présentiel ou en ligne) influence les coûts. En particulier le mentorat en ligne, encore peu développé aux États-Unis en 2016, semble induire des coûts moindres.

En France, un coût moyen par jeune accompagné également très variable

Les difficultés rencontrées en Amérique du Nord pour établir le coût moyen des programmes de mentorat se retrouvent en France, et rendent fragiles les estimations qui pourraient être réalisées, ainsi que la comparaison des coûts entre les différents programmes.

Pour autant, nous avons tenté d'analyser les coûts des programmes financés dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 mentor » en mobilisant les documents administratifs (CERFA) que les associations lauréates remplissent dans le cadre du suivi par la DJEPVA des actions menées. Ces documents renseignent les charges et les produits annuels associés à chaque programme de mentorat, qui peuvent ensuite être mis en regard du nombre de binômes formés et donc du nombre de jeunes accompagnés. Cet exercice a été conduit pour 18 des premières associations financées dans le cadre du plan en 2021, pour lesquelles on disposait des bilans budgétaires.

Selon cette analyse, le coût moyen par jeune accompagné est très variable d'un programme à l'autre, d'une centaine d'euros par binôme suivi à plusieurs milliers d'euros. Les associations qui accompagnent le plus grand nombre de jeunes, dans le cadre de programmes qu'on peut qualifier de « généralistes », ont, comme en Amérique du Nord, des coûts moindres. Ainsi, en prenant l'ensemble du budget consacré aux programmes de mentorat et en le rapportant au nombre de jeunes accompagnés, on obtient un coût moyen de 400 € par binôme, représentatif du coût dans les grands programmes généralistes.

¹⁰ En tenant compte d'un coût salarial annuel moyen illustratif de 55 000 dollars et de 40 binômes suivis par chargé de mentorat, on estime à environ 1 400 dollars le coût direct par jeune, sans tenir compte des frais annexes et des charges indirectes (locaux, frais de siège, équipement informatique...).

¹¹ Ce coût correspond à la moyenne du coût par jeune de chacune des 1 271 structures ayant répondu à l'enquête, en ayant corrigé des réponses incohérentes.

Les coûts sont cependant plus élevés dans les programmes plus petits et spécifiques. En faisant la moyenne du coût moyen de chaque programme de mentorat, largement représentative des plus petits programmes, on obtient un coût par jeune suivi de l'ordre de 1 000 €.

Les charges de personnel, qui comprennent notamment le poste des salaires des chargés de mentorat lorsque ceux-ci sont salariés, représentent en moyenne environ la moitié des coûts des programmes. Les autres charges ne sont pas forcément détaillées, mais peuvent correspondre à des coûts de développement ou de maintenance de plateformes web, à des frais de structure, ou à l'organisation d'événements ou de formations à destination des mentors et mentorés.

Ces premiers éléments sur les coûts des programmes de mentorat pourront être affinés dans la suite de l'évaluation, en montrant notamment quelles spécificités de certains programmes, en termes de public suivi ou de modalités de mise en place du mentorat (présentiel ou distanciel par exemple), peuvent expliquer les différentiels assez importants de coût moyen.

Le financement apporté par le plan « 1 jeune, 1 mentor » représente plus de la moitié du budget des programmes de mentorat

Les programmes de mentorat sont généralement financés par une combinaison de subventions publiques, de dons et de mécénat, et, dans une moindre mesure, de cotisations des adhérents des associations. Le financement privé est recherché, tout comme les cofinancements publics, afin de garantir la pérennité des actions de mentorat.

L'analyse des documents administratifs de suivi budgétaire transmis par les associations (voir *supra*) permet là encore d'apporter quelques éclairages sur la structure de financement des associations proposant des programmes de mentorat. Pour les premières associations financées, le plan « 1 jeune, 1 mentor » apporte 59 % du budget des programmes, financement qui est complété par d'autres subventions publiques, provenant par exemple de collectivités locales ou d'opérateurs de l'État comme l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT), portant la part des aides publiques au total à près des trois quarts (73 %). Le mécénat provenant d'entreprises ou de structures privées représente quant à lui près d'un quart du budget des programmes (23 %), complété par d'autres types de ressources comme des dons ou des cotisations (4 %). Ces parts de financement public et privé sont cependant très variables selon les associations. Huit d'entre elles ne reçoivent pas de fonds provenant de mécénats, tandis que trois d'entre elles bénéficient à l'inverse d'un financement privé majoritaire dans leur budget, allant de 55 % à 72 % de celui-ci.

Enfin, un tiers des associations ont choisi de valoriser l'apport du bénévolat dans la conduite de leur programme de mentorat. Cette information comptable, sans impact sur le résultat, fait l'objet d'une comptabilisation sous forme de « contribution volontaire en nature » (comptes 86 et 87). Les méthodes de recensement et de valorisation du travail bénévole diffèrent cependant d'une association à l'autre, la réglementation laissant une grande marge de manœuvre à chaque association tout en prévoyant que la méthodologie adoptée soit transparente et appliquée de façon constante. Ces précautions méthodologiques rappelées, au total, pour les associations l'ayant valorisé, le travail bénévole représente en moyenne un montant quasiment équivalent au coût monétaire du programme (environ 90 %), montrant son rôle logiquement crucial dans la conduite des programmes.

2. LE MENTORAT : ÉTAT DES SAVOIRS AVANT LE DÉMARRAGE DE L'ÉVALUATION

Le mentorat est un dispositif relativement récent en France. Le terme même était peu employé avant la création du Collectif Mentorat en 2019. En revanche, des pratiques d'accompagnement à destination des jeunes, proches du mentorat, existent depuis longtemps (au moins depuis les années 1980), mais étaient le plus souvent dénommées différemment : tutorat ou parrainage par exemple. Ces dispositifs, apparus au cours des années 1980 et 1990, sont montés en puissance à partir de la fin des années 2000, avec une accélération particulièrement marquée depuis la mise en place du plan « 1 jeune, 1 mentor » en 2020.

Cette situation de montée en charge récente contraste avec celle observée en Amérique du Nord (États-Unis et Canada), où le mentorat (*mentoring*) existe depuis plus d'un siècle, sous des formes très variées, et a connu une accélération déjà ancienne, à partir des années 1980. Cette antériorité permet aux organisations et chercheurs nord-américains de disposer d'un socle de connaissances extrêmement précieux sur les effets du mentorat, ainsi que sur les meilleures pratiques mises en place par les structures déployant des programmes de mentorat.

Le conseil scientifique a donc souhaité pouvoir s'appuyer sur une revue de la littérature internationale afin d'orienter au mieux ses travaux¹² (voir *infra* 3.1). Il s'est également appuyé sur les premiers résultats d'une enquête sociologique de l'INJEP, en cours, visant à décrire les différents types de relation possibles, au sein d'un binôme, entre les mentors et les mentorés, et à mieux comprendre leurs attentes respectives (voir *infra* 3.3). Le conseil scientifique a enfin eu à cœur de s'appuyer sur les travaux de suivi et d'évaluation mis en place par certaines associations de mentorat, en prenant connaissance des différents rapports produits par les associations, mais également en consacrant l'une de ses séances de travail à la présentation des méthodes employées et des résultats obtenus par trois associations dans leurs enquêtes évaluatives ou process de suivi de leur activité (voir *infra* 3.2).

2.1 Que nous apprennent les expériences de mentorat à l'international ? Les enseignements d'une revue de littérature commandée par le conseil scientifique

Il n'existait pas à notre connaissance de revue de littérature en langue française sur le mentorat et ses effets sur les jeunes accompagnés. En conséquence, le conseil scientifique a confié à la chercheuse Emily Lopez Puyol la rédaction d'un tour d'horizon des travaux académiques¹³, et qui s'appuie principalement sur la littérature anglophone, et dans une moindre mesure, hispanophone. Les travaux français sont en effet encore rares, même si le développement récent du mentorat en France a suscité

¹² Il inclut par ailleurs au sein de ses membres un spécialiste canadien du mentorat, Simon Larose, ainsi qu'une représentante de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

¹³ Cette revue, intitulée *Le mentorat pour les enfants et les jeunes en France et à l'international*, et sa synthèse sont publiées sur le site de l'INJEP dans la collection « INJEP Notes & rapports » [\[en ligne\]](#).

un élan de la recherche sur ce sujet. En témoigne notamment la publication récente, en novembre 2023, d'un numéro de la revue *Sciences & actions sociales* intitulé « Le mentorat : une nouveauté dans les politiques en direction des jeunes vulnérables ? ». Les éléments de synthèse présentés ci-dessous prennent principalement appui sur la revue de littérature d'Emily Lopez-Puyol, mais aussi sur les résultats du numéro spécial de *Sciences et actions*.

Une définition complexe du mentorat, un dispositif d'accompagnement « caméléon »

La revue de littérature nous invite tout d'abord à resituer le mentorat au sein des pratiques plus larges d'accompagnement des jeunes, qui se sont progressivement développées en France à compter des années 1980 et 1990. Même si cette notion apparaît changeante dans ses significations et large dans ses usages¹⁴, l'accompagnement peut être défini comme une « structure intermédiaire qui permet aux individus de découvrir comment devenir autonomes par le biais d'une relation temporaire avec un accompagnant » (Verzat, 2021). Les pratiques d'accompagnement sont vastes, et regroupent des méthodes telles que le coaching, le tutorat, le mentorat, le parrainage, voire le compagnonnage ou le sponsoring, qui malgré des dénominations différentes, peuvent parfois recouvrir des pratiques proches ou similaires. Au sein de cette galaxie, le mentorat, tel qu'il est conçu dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 mentor », a plusieurs particularités¹⁵ :

- il s'appuie sur un mentor bénévole, à la différence des accompagnements professionnels proposés par exemple par les conseillers des missions locales ou par un assistant social ;
- il s'adresse exclusivement aux enfants et aux jeunes, âgés de 5 à 30 ans, ce qui le distingue par exemple du mentorat pratiqué au sein d'une entreprise ;
- il s'appuie sur une relation individuelle entre un mentoré et son mentor, contrairement à certains programmes de tutorat ou d'égalité des chances, comme les Cordées de la réussite, qui reposent largement sur des ateliers collectifs.

Au-delà de ces points communs, les programmes de mentorat sont très différents entre eux, en France comme aux États-Unis ou au Canada où ils sont particulièrement développés. Le plan « 1 jeune, 1 mentor » réunit en effet « sans distinction mentorat professionnel, mentorat éducatif et mentorat de jeunesse sous une seule et même étiquette » (Perronnet *et al.*, 2023). En France comme en Amérique du Nord, la diversité des programmes de mentorat est perceptible à travers plusieurs critères clés. D'abord, les objectifs des binômes mentor/mentoré varient considérablement d'un programme à l'autre, certains se concentrant sur l'aide scolaire, d'autres sur l'orientation professionnelle, tandis que d'autres encore mettent l'accent de manière plus large sur le soutien personnel. Le public ciblé varie également, allant des jeunes en général aux écoliers, collégiens, lycéens ou étudiants, en passant par des groupes spécifiques tels que les jeunes en situation de handicap, les jeunes migrants ou encore les jeunes de l'aide sociale à l'enfance. L'échelle géographique couverte par chaque programme est également un

¹⁴ Jacobi (1991) identifie 15 définitions différentes du mentorat dans la littérature de l'éducation, celle de la psychologie et du management (in *The Blachwell Handbook of Mentoring*, Chapter 2 : « Definition and Evolution of Mentoring »), p. 9

¹⁵ Le mentorat consiste, selon le site web du plan « 1 jeune, 1 mentor » en « l'accompagnement individuel d'un jeune de 5 à 30 ans par une personne bénévole, pour l'aider à mieux se connaître, s'épanouir, prendre confiance en lui et développer son autonomie. En fonction de l'âge du mentoré, les objectifs peuvent porter sur l'accompagnement scolaire, l'orientation ou l'insertion professionnelle. Le jeune et son mentor se rencontrent plusieurs heures par mois pendant au moins six mois. »

facteur discriminant, avec des programmes s'étendant à travers toute la France, tandis que d'autres se concentrent sur des régions spécifiques, voire des départements ou des ensembles de communes.

En outre, les modalités de réalisation du mentorat sont diverses, certains programmes optant, par exemple, pour des approches principalement ou exclusivement en présentiel, d'autres préférant des formats distanciels ou hybrides, offrant ainsi une flexibilité accrue aux participants. La taille et l'ancienneté des structures sont enfin très variables, certaines organisations étant établies depuis des décennies et d'autres ayant été créées il y a moins de dix ans.

Un développement ancien dans les pays anglo-saxons, plus récent dans les pays européens

Les programmes de mentorat pour les jeunes ont émergé au début du xx^e siècle aux États-Unis, influencés par des réformes politiques et l'industrialisation de l'ère progressiste. Cependant, leur développement significatif a eu lieu dans les années 1980 (Preston *et al.*, 2018), avec le soutien d'organisations philanthropiques et des gouvernements de George Bush et Bill Clinton, dans une stratégie de substitution à certaines politiques de redistribution (Prieto-Flores, Feu Gelis, 2018). Dans les années 2000, ces programmes ont connu une expansion aux États-Unis, soutenue par diverses agences gouvernementales, abordant des objectifs variés tels que l'éducation, la justice des mineurs et la santé publique.

Ce phénomène s'est internationalisé, soutenu par l'augmentation de l'engagement bénévole des classes moyennes et le transfert de certaines responsabilités sociales de l'État vers des organisations à but non lucratif, des bénévoles et des entreprises privées. Depuis 2007, une expansion significative de ces programmes a été observée sur notre continent, dans un contexte de chômage élevé consécutif à la crise économique de 2008 (Prieto-Flores, Feu Gelis, 2018). Le développement des programmes de mentorat en Europe continentale est également attribuable à l'arrivée de populations migrantes et à la nécessité de les accompagner, notamment vers l'emploi.

Le besoin de méthodes d'évaluation complémentaires pour comprendre l'effet du mentorat

L'évaluation des programmes de mentorat peut faire appel à différentes méthodologies complémentaires. Les méthodes d'évaluation d'impact, telles que la comparaison avec un groupe témoin, sont les plus robustes pour identifier les changements attribuables spécifiquement au programme de mentorat. En particulier, la mobilisation de groupes témoins contrefactuels permet de mesurer les effets nets des programmes, en isolant les influences externes.

Au sein de ces méthodes d'évaluation d'impact, les expérimentations randomisées ou aléatoires se révèlent particulièrement utiles, garantissant une comparaison non biaisée entre le groupe bénéficiaire du mentorat et le groupe de contrôle. Cela renforce la validité interne des résultats, offrant une base solide pour évaluer la causalité des changements observés. Néanmoins, ces approches quantitatives peuvent parfois omettre les nuances et les aspects qualitatifs de l'expérience du mentorat : en effet, si elles permettent de réaliser une *mesure* de l'impact, elles n'offrent pas une *explication* de l'impact.

C'est là qu'interviennent les entretiens semi-directifs, une méthode qualitative qui permet de sonder en profondeur le vécu des participants aux programmes. Ces entretiens offrent des enseignements riches

sur les interactions entre mentors et mentorés, sur leurs perceptions subjectives et les changements subtils qui peuvent échapper aux méthodes quantitatives. L'approche mixte, combinant évaluation d'impact quantitative et entretiens qualitatifs, offre une vision holistique du programme, combinant chiffres et récits pour une compréhension plus complète des effets du mentorat sur les jeunes.

L'adoption de méthodes d'évaluation complémentaires, allant des approches quantitatives rigoureuses aux méthodes qualitatives immersives, est impérative pour saisir la complexité des résultats des programmes de mentorat des jeunes. Cette approche diversifiée permet non seulement de mesurer les changements objectifs, mais aussi de donner la parole aux bénéficiaires, enrichissant ainsi la compréhension globale des impacts.

Des effets du mentorat multiples, globalement qualifiés de « modérés » dans les synthèses de la littérature américaine

La mesure des effets des programmes de mentorat constitue un défi, notamment parce que ces programmes visent des objectifs multiples et agissent sur des caractéristiques pour partie difficiles à quantifier. Ces programmes influent en effet sur divers aspects tels que les attitudes et comportements (*soft skills*), les performances académiques et les choix professionnels des jeunes. Cette variabilité résulte, en grande partie, de la diversité inhérente aux programmes de mentorat et des attentes individuelles propres à chaque jeune participant.

En raison de la multiplicité des dimensions impliquées, il devient ainsi nécessaire de mesurer un large éventail de résultats. Ces impacts peuvent s'exprimer dans différentes unités selon les domaines : par exemple, concernant la réussite scolaire, sous forme de variation de la moyenne des notes sur vingt ; s'agissant de la confiance en soi, sous forme de l'évolution d'un score construit sur la base d'un test psychométrique ; par rapport à l'emploi, sous la forme de la part des jeunes employés six mois après leur entrée en mentorat.

Les travaux académiques, en particulier les méta-analyses, abordent cette complexité en cherchant à ramener l'ensemble des effets des programmes à une unité commune, appelée « taille d'effet » (*effect size* en anglais). Cette mesure quantifie l'ampleur de la différence entre les groupes bénéficiant du mentorat et les groupes de contrôle, qui n'y sont pas exposés, en tenant compte de la variabilité habituelle de l'aspect considéré¹⁶. Par exemple, dans un établissement scolaire où toutes les notes sur 20 s'étalent uniquement de 12 à 14, la variabilité des notes sera faible, et une hausse d'un point causée par le mentorat sera alors considérée comme forte ; à l'inverse, si les notes s'étalent de 0 à 20, une hausse d'un point sera considérée comme faible. La taille d'effet permet ainsi d'obtenir une évaluation statistique de « l'impact global » du mentorat, mais également de comparer, selon une même « métrique », son impact dans différentes dimensions.

La dernière grande méta-analyse publiée sur les effets du mentorat date de 2019 (Raposa *et al.*, 2019). Elle synthétise les résultats des 70 évaluations d'impact publiées qui ont pu être menées sur des programmes de mentorat mis en place de 1975 à 2017 dans des pays anglophones. Par rapport aux programmes financés dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 mentor », les dispositifs évalués dans cette

¹⁶ Techniquement, en divisant la différence des résultats moyens entre le groupe traité et le groupe de contrôle sur une variable par l'écart-type de cette variable au sein des deux groupes. Plusieurs ajustements peuvent également être mis en place, notamment pour corriger de potentiels biais dans les études comportant de petits échantillons.

méta-analyse, malgré leur grande diversité, ciblent en moyenne des mentorés plus jeunes (âge moyen de 12 ans), souvent accompagnés dans le cadre de leur cursus scolaire. Cela explique que les résultats sur l'emploi ou l'orientation professionnelle ne soient pas évalués. Il s'agit également principalement de programmes prévoyant des rencontres physiques entre le mentor et le mentoré, là où les programmes du plan « 1 jeune, 1 mentor », plus récents, proposent souvent des rencontres en visioconférence ou alternant rencontres physiques et à distance.

En moyenne, sur l'ensemble des 70 évaluations, malgré une grande hétérogénéité selon les programmes, on observe des impacts significatifs dans divers domaines : résultats scolaires et attitude à l'école, compétences psychosociales, santé et bien-être. Mesurés selon la métrique de la « taille d'effet » (*effect size*, voir *supra*), les impacts sont le plus souvent de l'ordre de 0,2 écart-type, ce qui correspond à un écart d'environ 10 points de pourcentage pour les variables mesurées sous forme de proportion. Les résultats sont plus faibles pour les variables objectives, comme les résultats scolaires, que pour les variables plus subjectives, comme le comportement en classe tel qu'auto-évalué par les jeunes.

Ces tailles d'effets sont-elles élevées ? Si l'on applique une interprétation traditionnelle concernant la taille de l'effet (Cohen, 1988), les programmes de mentorat apparaissent comme ayant un effet de faible ampleur (0,5 écart-type est considéré comme un effet moyen ou modéré). Néanmoins, si l'on met en regard les programmes de mentorat avec les programmes de prévention ou les autres programmes d'accompagnement destinés spécifiquement aux jeunes, la conclusion n'est pas la même. En effet, la littérature montre que les programmes d'aide et d'accompagnement, notamment ceux à destination des jeunes en difficulté, modifient en général peu les trajectoires des bénéficiaires, à l'exception des plus intensifs et coûteux d'entre eux (en particulier les programmes Job Corps et New Deal for Young People aux États-Unis). Ainsi, comparés à d'autres programmes à destination des jeunes, les effets des dispositifs de mentorat peuvent être alors considérés comme moyens ou modérés, et ce d'autant plus que leur coût est relativement faible au regard de programmes faisant intervenir des professionnels (voir *supra*). La dernière méta-analyse citée *supra* conclut en conséquence que « dans l'ensemble, ces résultats confirment dans une certaine mesure l'efficacité des interventions de mentorat, tout en soulignant la nécessité de rester réaliste quant à l'impact modeste de ces programmes tels qu'ils sont actuellement mis en œuvre⁴⁷. »

Des effets du mentorat contrastés selon la qualité de sa mise en œuvre

Plusieurs facteurs peuvent influencer la qualité du mentorat, selon les recherches et données empiriques disponibles. La durée et l'intensité de la relation entre le mentor et le mentoré sont des éléments centraux identifiés par diverses études. La relation doit être non seulement « de longue durée et intense », mais aussi « étroite et significative » pour maximiser les bénéfices du mentorat (Mullen, Klimaitis, 2021). Quand ces conditions ne sont pas réunies, la relation mentorale peut dans certains cas s'avérer contre-productive.

⁴⁷ « Taken together, these findings provide some support for the efficacy of mentoring interventions, while also emphasizing the need to remain realistic about the modest impact of these programs as currently implemented » (Raposa *et al.*, 2019).

La proximité émotionnelle dans la relation de mentorat a été par exemple étudiée dans le contexte du programme Big Brothers Big Sisters of America, révélant une corrélation entre cette proximité et les résultats scolaires des mentorés (Bayer, Grossman, DuBois, 2015).

En ce qui concerne la durée, une étude danoise récente indique par exemple que les relations de mentorat à long terme (au moins un an) ont un impact significatif sur le bien-être des jeunes, alors que c'est moins le cas des relations plus courtes (Damm *et al.*, 2022). Cette durée est souvent écourtée par une rupture prématurée de la relation mentorale, qui affecterait aux États-Unis environ la moitié des binômes (Bernstein *et al.*, 2009 ; Grossman, Rhodes, 2002). Plusieurs facteurs, à la fois structurels et individuels, sont associés à ces ruptures.

Au niveau structurel, l'évolution des programmes de mentorat a joué un rôle crucial. Le soutien accru aux dispositifs de mentorat a parfois conduit à la fixation d'« objectifs de croissance agressifs », se traduisant par une quête constante de recrutement massif de mentors bénévoles, pouvant compromettre la capacité des programmes à établir des relations qualitatives (Rhodes, 2008).

À un niveau individuel, plusieurs caractéristiques des jeunes sont liées aux ruptures prématurées. L'âge, notamment, a un impact significatif, les adolescents étant plus susceptibles de voir leur relation de mentorat prendre fin prématurément que les plus jeunes (Grossman, Rhodes, 2002). De plus, le parcours scolaire joue un rôle, avec des mauvaises notes et des problèmes d'assiduité fortement associés à des fins prématurées de mentorat (Kupersmidt *et al.*, 2017).

Des bonnes pratiques en matière de mentorat insuffisamment mises en œuvre, notamment dans les petites structures

La revue de littérature synthétise enfin les bonnes pratiques en matière de mentorat, basée sur les travaux de chercheurs et d'experts. Ces pratiques ont été élaborées pour garantir la mise en œuvre efficace de programmes de mentorat destinés aux jeunes, en mettant l'accent sur des relations durables et bénéfiques.

Le processus de recrutement et de sélection des participants au mentorat est crucial. S'assurer du volontariat des jeunes mentorés et recruter des mentors ayant un profil proche de celui de leurs mentorés favorise les liens au sein du binôme. Organiser des réunions d'information et des entretiens de sélection avec les mentors aide à garantir qu'ils sont motivés, ont des compétences relationnelles appropriées et comprennent clairement leur rôle.

La prévention et la sécurité sont des aspects essentiels, le mentorat et d'autres pratiques faisant intervenir des bénévoles auprès de jeunes étant considérés comme des « contextes potentiellement "à haut risque" en ce qui concerne l'occurrence d'abus » (Garringer *et al.*, 2015). Des mesures de prévention sont ainsi essentielles pour garantir la sécurité des participants dans le cadre du mentorat. À cette fin, les spécialistes recommandent des pratiques de vérification des antécédents des mentors, notamment judiciaires, la prise de contact avec des références personnelles et professionnelles, ainsi que l'implication proactive des parents visant à anticiper d'éventuels problèmes.

La formation des mentors joue par ailleurs un rôle central. Des sessions initiales approfondies, abordant une gamme variée de sujets, contribuent au développement des compétences relationnelles nécessaires à l'exercice du rôle de mentor. Soutenir les mentors tout au long de la relation, lorsqu'ils

rencontrent des difficultés, en mettant l'accent sur des compétences telles que l'écoute active et la résolution de problèmes, améliore également la qualité des relations de mentorat.

Lors de l'appariement des binômes, il est essentiel d'adopter une approche structurée. Tenir compte des caractéristiques sociales et du profil des binômes, permettre aux jeunes de participer au choix de leurs mentors et utiliser des méthodes telles que des questionnaires et des rencontres, par exemple sous forme de *speed dating*, favorisent l'établissement de liens significatifs et durables.

La clôture de la relation de mentorat est tout aussi cruciale. Il convient que les organismes en charge du mentorat aient prévu un processus structuré, permettant de maintenir une communication transparente avec les deux membres du binôme. Pour les plus jeunes, il est également essentiel d'inclure les parents dans le processus de clôture.

2.2 Les enseignements des enquêtes conduites par les associations et le Collectif Mentorat

Plusieurs associations ont mis en œuvre des outils de suivi et d'évaluation de leur programme

Plusieurs associations ont mis en place des dispositifs de suivi et d'évaluation, sans qu'il soit possible ici de tous les recenser et les décrire. Une séance du conseil scientifique a été consacrée à la présentation de plusieurs de ces démarches.

Le plus souvent externalisées, ces évaluations permettent aux associations de mesurer la satisfaction et le vécu des bénéficiaires, d'essayer d'approcher l'impact des relations mentoriales sur les mentors et les mentorés, mais aussi d'outiller les associations pour les rendre autonomes en matière d'évaluation. Ces dispositifs d'évaluation s'appuient sur des méthodologies le plus souvent quantitatives, et peuvent prendre différentes formes :

- Certaines associations ont développé un suivi automatisé de leur accompagnement auprès des binômes, un « contrôle qualité » qui permet de vérifier la qualité de la relation mentorale, en contrôlant notamment le respect des procédures de suivi des binômes.
- Des enquêtes de satisfaction sont également menées auprès des mentorés et de leurs mentors. Ces enquêtes permettent de mieux connaître leur vécu, la progression professionnelle ou personnelle des mentorés, mais aussi de disposer d'indicateurs de résultat en sortie de dispositif (taux d'emploi, poursuite d'études...), sans toutefois pouvoir les comparer à la situation de jeunes n'ayant pas bénéficié du mentorat.
- Beaucoup plus rarement, des évaluations de l'impact du programme, conformes aux méthodologies préconisées dans le milieu académique, sont mobilisées. Grâce à la constitution d'un groupe témoin contrefactuel ressemblant le plus possible au groupe test ayant bénéficié du mentorat, ces évaluations permettent d'isoler les effets nets du programme de mentorat sur la trajectoire des jeunes.
- Enfin, de manière plus exceptionnelle, certaines associations mènent des démarches plus qualitatives. Les entretiens individuels permettent une meilleure compréhension des expériences des mentorés, des mentors, mais aussi des autres parties prenantes de ce dispositif. Ces méthodes permettent de

comprendre par quels mécanismes les effets ont pu être produits et de repérer d'éventuelles difficultés ou points de blocage.

Grâce à ces différents dispositifs d'évaluation, les associations de mentorat peuvent plus facilement piloter leur programme, identifier les domaines à améliorer et produire des indicateurs visant à démontrer l'impact positif du mentorat sur le développement professionnel et personnel des bénéficiaires.

Les apports d'une évaluation transversale récente centrée sur les associations adhérentes au Collectif Mentorat

Le Collectif Mentorat et Evolem (une structure d'investissement) ont confié une étude à l'Agence Phare, qui repose sur trois enjeux : « documenter et analyser les positionnements des acteurs et les pratiques de mentorat, identifier des pistes d'amélioration (publics ciblés, méthodologies, suivi des bénéficiaires) et imaginer de nouveaux dispositifs pour répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires comme des acteurs de terrain¹⁸. »

Entre septembre 2022 et décembre 2023, l'Agence Phare a enquêté auprès des 65 associations composant le Collectif. Cette évaluation poursuit cinq objectifs principaux¹⁹ :

- Connaître, comprendre et cartographier les différents acteurs du champ du mentorat en France, ainsi que la variété des pratiques existantes.
- Produire, au travers d'une étude approfondie, des connaissances inédites sur les « parcours » et effets produits par le mentorat, et analyser finement les discours, perceptions et représentations des acteurs et actrices enquêtés sur les conditions de mise en œuvre, d'accès et les apports des différents dispositifs de mentorat.
- Monter en généralité en complétant les données issues des enquêtes qualitatives par des données quantitatives obtenues par la passation de questionnaires auprès de mentors issus de 45 associations, afin de dresser une typologie de leurs profils.
- Identifier les publics ciblés par le mentorat, mais également ceux qui ne sont pas ciblés – voire ceux qui sont ciblés sans nécessairement être « touchés » par les différents dispositifs existants.
- Identifier et analyser, les leviers, mais aussi et surtout les freins à l'atteinte des objectifs poursuivis par les différents dispositifs de mentorat, que ceux-ci soient d'ordre institutionnel, organisationnel, professionnel (liés notamment aux pratiques des professionnels, bénévoles et mentors, mais également des partenaires) ou liés aux trajectoires individuelles des jeunes.

L'ambition est donc plurielle, et la mise en avant des premiers enseignements présentés par la chercheuse Clémence Perronnet et les chargés d'étude Claire Boivin et Paul Neybourger donne à voir un état des lieux liminaire du déploiement du mentorat depuis le lancement du dispositif.

Selon cette étude, le champ associatif du mentorat a connu une expansion significative au cours des cinq dernières années, principalement dans les domaines de l'insertion professionnelle et de

¹⁸ <https://agencephare.com/missions/le-mentorat-en-france/>

¹⁹ *Ibid.*

l'orientation. Les structures de mentorat, bénéficiaires de subventions publiques et d'autres formes de soutien financier, sont réparties géographiquement pour répondre aux besoins des jeunes dans plusieurs départements, bien que des déséquilibres persistent entre les zones couvertes et celles moins desservies. Le Collectif Mentorat joue un rôle central en fournissant une plateforme fédératrice, offrant légitimité, visibilité et accès à de nouveaux outils pour ses membres.

De plus, le recrutement des jeunes mentorés dépend fortement de la mobilisation des partenaires publics, tandis que celui des mentors repose souvent sur des candidatures spontanées. Les programmes de mentorat ciblent principalement les jeunes de 16 à 30 ans, avec une attention particulière portée aux populations défavorisées socialement et scolairement.

L'étude s'intéresse également aux milieux sociaux des mentorés et des mentors. Les profils des mentors varient, mais une tendance à la féminisation et à la diversification sociale émerge, reflétant des motivations différenciées selon l'origine sociale des mentors. Aussi, les besoins des jeunes en mentorat varient selon leur origine sociale, avec une préférence pour des objectifs concrets chez les jeunes des classes populaires, et plutôt une recherche d'expertise spécifique pour les jeunes des classes moyennes et supérieures. Les mentors adoptent des approches différenciées en fonction des besoins exprimés par leurs mentorés, mais aussi en fonction de leurs caractéristiques sociales (genre, classe sociale),

Une dernière partie repose sur les effets du mentorat. Selon l'enquête, celui-ci contribue à renforcer la confiance en soi chez les jeunes, tout en offrant aux mentors une occasion d'identifier et de valoriser leurs compétences. Cependant, des défis subsistent en termes d'équilibre dans les investissements en temps et d'adaptation aux besoins spécifiques des jeunes.

Enfin, l'Agence Phare a formulé un certain nombre de recommandations visant à diversifier le recrutement des mentors, de renforcer la capacité d'agir des jeunes mentorés et d'équilibrer la couverture nationale du mentorat, notamment en favorisant une plus grande implication des pouvoirs publics et en garantissant la qualité des programmes.

2.3 Une enquête sociologique exploratoire pour mieux comprendre la relation entre mentor et mentoré

Une enquête sociologique a été menée par deux chargées d'études de l'INJEP (Julie Couronné et Roxane Bricet), dans la continuité des travaux réalisés par l'Institut sur l'accompagnement des jeunes et leur parcours d'insertion. À visée exploratoire, cette recherche a contribué à l'élaboration du protocole d'évaluation en fournissant des données sociologiques sur les profils des mentors et des mentorés, ainsi que sur les différentes déclinaisons du dispositif. Ces premiers éléments ont notamment permis d'affiner les questionnaires de l'enquête auprès des structures et de celle auprès des binômes.

Plutôt que de chercher à couvrir l'ensemble de la cible visée par le dispositif (des enfants et jeunes âgés de 5 à 30 ans), cette recherche s'est focalisée sur des profils de jeunes âgés de 18 à 25 ans, en insertion ou en études. Ces profils sont très nombreux à bénéficier d'un accompagnement de cette nature. Plus précisément, cette recherche s'appuie sur une enquête de terrain menée entre juin 2022 et juillet 2023 auprès de six associations déployant un programme de mentorat dans le cadre du plan.

Cette recherche a pour objectif de saisir la manière dont se construit, de part et d'autre, la relation d'accompagnement. Son parti pris est de développer une approche relationnelle du mentorat, qui

consiste à l'appréhender avant tout comme une rencontre entre deux individus, entre deux conditions sociales, parfois opposées. Ce sont donc trois acteurs qui s'engagent dans cette relation : un mentor, un mentoré et une association. Il s'agit d'analyser – d'un point de vue sociologique – le rôle que chaque acteur joue dans cette relation et la manière dont ils échangent les uns avec les autres ainsi que le contenu de ces échanges. À partir de données qualitatives, l'un des enjeux de cette recherche est de resituer cet accompagnement au sein du « mille-feuille des dispositifs » (Lima, 2012) dédiés à l'insertion sociale et professionnelle ainsi qu'à la réussite scolaire des jeunes dits « fragilisés ».

Le matériau empirique est constitué de 47 entretiens menés auprès de mentors, de mentorés, et de chargés de mentorat, de responsables de programme de mentorat et d'une direction de structure. S'ajoute à ces entretiens une série d'observations menées notamment au cours des formations de mentors mises en place par les associations. Au total, ce sont 21 binômes qui ont été reconstitués en réalisant des entretiens auprès des mentorés et de leurs mentors.

Le premier résultat de cette enquête de terrain donne à voir une forte hétérogénéité sociale des mentorés, certains étant issus des classes populaires les plus stabilisées²⁰ et d'autres des classes moyennes et supérieures. Malgré cette hétérogénéité d'origine sociale, les jeunes rencontrés sont dotés de capitaux scolaires et sont tous titulaires du baccalauréat, pour une grande partie d'entre eux obtenu avec mention dans des filières générales. La plupart des jeunes se présentent comme étant de bons voire de très bons élèves. Seulement deux situations apparaissent plus fragiles du point de vue scolaire, notamment en matière d'orientation. Les jeunes rencontrés dans le cadre de cette enquête de terrain sollicitent le mentorat pour des raisons précises : accéder à un stage, préparer un concours pour entrer dans une grande école, accéder à un réseau professionnel, obtenir du soutien et de l'aide dans la recherche d'un emploi, acquérir une meilleure connaissance du système éducatif, des procédures d'orientation et d'inscription au sein de l'enseignement supérieur. Les mentors partagent avec les mentorés une trajectoire scolaire de réussite. Ils sont tous diplômés de l'enseignement supérieur, certains se présentent comme ayant hérité d'une condition sociale favorisée, d'autres (minoritaires au sein de la population d'enquête) se situent dans des parcours d'ascension sociale. La majorité d'entre eux occupent ou ont occupé des postes de cadres supérieurs ou de dirigeants au sein du monde de l'entreprise. Un quart d'entre eux sont des retraités, les autres sont actifs (à l'exception d'une jeune femme étudiante). Les raisons de l'entrée dans le mentorat sont d'ordre philanthropique ou relèvent d'une volonté de « rendre la pareille ».

Le second résultat de cette enquête renvoie à l'analyse de la relation d'accompagnement et la manière dont elle est perçue par les jeunes. Cette relation apparaît non stabilisée, car, d'une part, elle ne cesse d'évoluer au cours des rencontres entre mentors et mentorés (du fait que les attentes des mentorés évoluent), et d'autre part, cette relation recouvre de multiples dimensions : professionnelle, amicale, pédagogique, et d'écoute. La publication de cette recherche est prévue pour la fin du premier semestre 2024.

²⁰ Les franges médianes et stabilisées des classes populaires sont appréhendées par Thomas Amossé et Marie Cartier comme les foyers qui « disposent d'une certaine stabilité professionnelle et familiale, et donc d'une sécurité économique relative leur ayant par exemple davantage permis l'accès à la propriété pavillonnaire. Mais ils ne sont pas pour autant proches des classes moyennes, ne serait-ce qu'en raison de la petitesse de leurs revenus, de leurs niveaux de diplômes modestes ou des plus fortes menaces qui pèsent sur leur emploi » (Amossé, Cartier, 2018, p. 27).

3. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

3.1 Une évaluation qui pose plusieurs défis méthodologiques

L'évaluation d'un dispositif nouveau n'est jamais simple, et toutes les politiques ne se prêtent pas facilement à l'évaluation (Bunel, Lhorty, 2011). En particulier, il est souvent difficile de déterminer l'impact d'un dispositif sur ses bénéficiaires, en raison du manque de groupes de comparaison constitués de personnes n'ayant pas bénéficié du dispositif.

Ces difficultés sont particulièrement prégnantes s'agissant du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Celui-ci pose à l'évaluateur de nombreux défis méthodologiques, qui tiennent notamment au caractère récent de sa mise en œuvre et à la multiplicité des programmes regroupés sous le vocable commun de mentorat, sans pour autant viser les mêmes classes d'âge ni les mêmes objectifs (ce qui nous a conduits à qualifier le mentorat de dispositif « caméléon » *supra*).

En effet, le plan « 1 jeune, 1 mentor », mis en place récemment, a connu une très forte montée en charge, puisqu'on estime que 30 000 jeunes étaient mentorés en 2020, et respectivement 150 000 et 160 000 jeunes en 2022 et 2023. En conséquence, les associations lauréates du plan ont dû opérer des ajustements organisationnels conséquents, tels que la création de plateformes numériques ou le recrutement massif de chargés de mentorat. Leur organisation et leur structuration sont ainsi en constante évolution, afin de s'adapter au mieux à la montée en charge du dispositif. Cela complique l'observation de la mise en œuvre du programme dans les différentes associations, car les conclusions actuelles peuvent ne pas refléter les pratiques futures. Il s'agit donc d'un dispositif en train de se structurer, impliquant donc une évaluation « chemin faisant ».

Le caractère récent du lancement du plan a entraîné une autre conséquence : l'absence de système d'information commun à l'ensemble des associations, qui permettrait un suivi en routine, par exemple pour caractériser le public accompagné. Même si le Collectif Mentorat produit régulièrement des remontées statistiques sur le nombre de binômes suivis, plusieurs associations sont peu ou mal outillées pour assurer un tel suivi, notamment lorsqu'il s'agit de qualifier les caractéristiques des mentors ou des mentorés, *a fortiori* lorsqu'il est question de décrire les modalités, le contenu et le rythme des séances de mentorat. L'évaluation mise en place par l'INJEP et le conseil scientifique devra pallier ce manque, afin de documenter précisément la mise en œuvre du plan.

Ensuite, le plan « 1 jeune, 1 mentor » se caractérise par une très grande diversité de programmes et d'associations impliquées. Accompagner les écoliers et collégiens avec une forte dimension d'aide aux devoirs n'est pas la même chose que mentorer des jeunes en fin d'études pour les aider dans leur orientation professionnelle, ou encore que le parrainage d'enfants placés à l'Aide sociale à l'enfance (ASE). Par conséquent, une enquête unique menée auprès de tous ces groupes ne permettra pas nécessairement de saisir pleinement les particularités de chaque programme.

De surcroît, au sein d'un même programme, les effets attendus du mentorat sont multiples. Ils peuvent porter sur des situations objectives (résultats scolaires ou emploi), mais aussi, et à égalité d'importance,

sur des perceptions plus subjectives, moins facilement quantifiables (savoir-être, développement du lien social, bien-être, etc.).

Enfin, pour identifier précisément l'impact d'un programme d'accompagnement tel que le mentorat, il est crucial de comparer la trajectoire des jeunes bénéficiaires à celle d'un groupe témoin, afin de déterminer les changements dus spécifiquement au programme de mentorat. Ainsi, la mobilisation de groupes témoins, « contrefactuels » permet de mesurer les effets nets des programmes, en isolant les influences externes. Parmi ces méthodes d'évaluation d'impact, les expérimentations randomisées ou aléatoires se révèlent particulièrement fiables, et sont privilégiées dans la littérature académique (partie 2.1 *supra*). Il s'agit d'une méthode dans laquelle le groupe de jeunes bénéficiaires du mentorat et le groupe de contrôle sont tirés au sort, garantissant qu'ils sont strictement comparables, mais obligeant une partie des jeunes (ceux du groupe de contrôle), qui voulaient bénéficier du programme, à ne pas être accompagnés. Une telle démarche n'était pas envisageable de manière systématique pour l'ensemble des programmes de mentorat, notamment dans une phase de montée en charge volontariste dans laquelle les associations cherchaient à recruter de nouveaux mentors et mentorés. Elle devrait toutefois être mise en place pour évaluer l'un des programmes, porté par l'association ZUPdeCo. L'évaluation proposée par l'INJEP et le conseil scientifique fait ainsi appel à différentes méthodologies complémentaires, afin de documenter précisément sa mise en œuvre, mais aussi d'essayer de d'analyser les effets du mentorat en interrogeant les mentors comme les mentorés au démarrage de la relation mentorale, puis à deux reprises ensuite (partie 3.3. *infra*).

En raison de ces difficultés méthodologiques, il est d'abord apparu primordial à l'INJEP de s'appuyer sur les compétences et les regards de plusieurs spécialistes, réunis au sein du conseil scientifique (partie 3.2 *infra*). Il est également apparu indispensable de s'appuyer sur les travaux existants, en particulier les enquêtes menées par les associations, les remontées d'informations et études commanditées par le Collectif Mentorat (partie 2.2 *supra*). Enfin, le conseil scientifique a commandé une revue de littérature internationale afin de pouvoir se nourrir de l'expérience ancienne et précieuse des programmes de mentorat en Amérique du Nord, qui ont pu mettre en place dans certains cas des évaluations contrefactuelles avec groupes témoins, et qui fournissent des perspectives enrichissantes pour guider l'évaluation et en tirer des enseignements pertinents.

3.2 Un conseil scientifique pour croiser les regards et les expertises

Afin d'accompagner le bon déroulé de cette évaluation, l'INJEP a installé un conseil scientifique. Ce conseil a été pensé pour identifier et coordonner les travaux en cours, pour sérier et articuler les objectifs, pour lancer des enquêtes quantitatives et qualitatives avec une méthodologie unique pour l'ensemble des associations lauréates du plan, et enfin, pour parvenir à réaliser ces tâches tout en limitant la sur-sollicitation des associations.

L'INJEP assure le secrétariat de ce conseil composé de représentants du monde académique, de l'administration et du milieu associatif. Jérôme Gautié, professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, chercheur au Centre d'économie de la Sorbonne et chercheur associé au Centre pour la recherche économique et ses applications (CEPREMAP), préside ce comité.

Suite à la création du conseil scientifique et à la tenue de la réunion d'installation de celui-ci, le protocole d'évaluation du plan a été discuté et affiné, et plusieurs enquêtes quantitatives et qualitatives ont été lancées afin d'appréhender le déploiement du dispositif sur tout le territoire.

3.3 Les trois axes du dispositif d'évaluation

Afin d'accompagner la montée en charge du dispositif et de réaliser un bilan de ses deux premières années, l'INJEP a donc proposé une méthode d'évaluation qui vise à mieux comprendre la relation d'accompagnement singulière qu'est le mentorat et à apprécier dans quelle mesure les objectifs assignés au plan et observables dans le temps de l'évaluation sont atteints. L'évaluation, lancée en début d'année 2023, prendra fin avec la publication d'un rapport final début 2025. Cette partie présente les différentes « briques » de l'évaluation, qui sont résumées dans la figure synthétique ci-dessous :

| | 2022 | | | | | 2023 | | | | | 2024 | | | | | 2025 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | J | J | A | S | D | J | F | M | A | M | J | J | A | S | D | J | F | M | A | M | J | J | A | S | D | J | F | M | A | M | J | J | A | S |
| Enquête exploratoire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revue de littérature | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Collecte quantitative Structures | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enquête qualitative Structures | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enquête quantitative binômes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Constitution base de sondage | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Collecte quantitative Binômes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enquête qualitative Binômes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluation randomisée | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Des enquêtes quantitatives et qualitatives auprès des structures pour comprendre les conditions de mise en œuvre des programmes de mentorat

Une enquête statistique documentant la mise en œuvre dans l'ensemble des structures lauréates

L'enquête quantitative auprès des structures vise à analyser les effets du déploiement du mentorat sur les associations, selon quatre grands objectifs :

- Caractériser la **diversité des dispositifs** de mentorat, décrire concrètement le **contenu des programmes**, des **modalités de mises en relation** des mentors et mentorés.
- Apprécier l'adéquation entre les publics ciblés et les publics atteints.
- Étudier les **effets de la montée en charge**, en particulier les effets du déploiement du dispositif sur les organisations de travail, les gouvernances des structures et les situations professionnelles des personnes en charge du déploiement de ce dispositif telles que les chargés de mentorat, ainsi que leur formation.
- Rendre compte des **modèles socio-économiques** des structures, c'est-à-dire les moyens mis au service du projet que portent les structures et des activités qu'elles conduisent.

L'enquête repose sur la passation d'un questionnaire en ligne auprès des 61 structures de mentorat lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor » et d'une dizaine de structures non-lauréates. Le questionnaire a été conçu par l'INJEP avec l'appui du conseil scientifique. La collecte a été confiée à l'institut CSA. Le questionnaire est structuré autour de trois grandes thématiques :

- Description de la structure : le statut et la taille de la structure, relation au plan « 1 jeune, 1 mentor » et au Collectif Mentorat, les chargés de mentorat, les modalités d'inscription, les sources de financement.
- Le programme de mentorat mis en œuvre : les types d'accompagnement proposés, la formation des mentors, les outils mis à disposition des mentors et mentorés, la durée et la fréquence des échanges, le suivi et l'accompagnement par la structure.
- Les publics suivis : les profils et modes de prise de contact des mentorés et des mentors, les modalités d'association entre mentors et mentorés.

Afin de faciliter le recueil des données parfois très précises, le protocole de collecte prévoyait que le questionnaire puisse être renseigné par différentes personnes de la même association.

Pour cela le questionnaire était proposé sous deux formats :

- Un questionnaire Word à faire circuler au sein de la structure pour que les personnes les plus qualifiées puissent répondre aux questions les plus techniques.
- Un questionnaire en ligne pour saisir les réponses préalablement collectées.

La fonction de la personne ayant renseigné le questionnaire était demandée.

En amont de la collecte, un test du questionnaire auprès de quatre associations a été réalisé et a permis de vérifier la compréhension des questions et la durée du questionnaire.

Une adresse mail dédiée à l'enquête a été mise en place par le prestataire afin d'accompagner les structures pendant la collecte et de répondre à d'éventuelles incompréhensions ou problèmes techniques.

La collecte de l'enquête quantitative auprès des structures s'est déroulée du 12 septembre au 21 novembre 2023 et sept campagnes de relances ont été menées. Une des difficultés principales a été de mettre à jour et d'identifier les contacts stratégiques au sein des structures, ce qui explique notamment la durée de la collecte. Au total 51 structures sur 61 ont répondu au questionnaire, soit un taux de participation de 84 %. Malgré de nombreuses relances, les structures non lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor » ont été très difficiles à mobiliser et n'ont pas répondu à l'enquête. Les premiers résultats ont été présentés en décembre 2023 au conseil scientifique. Le rapport final de l'enquête a été envoyé mi-janvier 2024 à l'INJEP, et est disponible sur le site de l'INJEP à côté de ce rapport [\[en ligne\]](#).

Une enquête de terrain auprès de huit structures pour comprendre en détail leurs enjeux et défis face à la mise en œuvre de leur programme de mentorat

L'analyse qualitative se centre plus spécifiquement sur les organisations de travail, la gouvernance des structures et la situation professionnelle des personnes chargées du déploiement de ce dispositif. Elle

s'attache également à rendre compte des modèles socio-économiques des structures, c'est-à-dire les moyens mis au service du projet que portent les structures et des activités qu'elles conduisent.

Cette enquête qualitative a pour ambition de répondre à une série de questions évaluatives.

- Comment les structures assurent-elles la montée en charge du nombre d'accompagnements à mettre en œuvre ? Dans quelle mesure doivent-elles repenser leur organisation en interne et leurs pratiques d'accompagnement ?
- De quelle manière et à partir de quels outils les associations organisent-elles le travail de mise en relation entre « mentors » et « mentorés » ?
- Comment s'organise le recrutement des mentors ? Quelle formation les associations leur proposent-elles ? Quels outils les associations proposent-elles aux mentors pour se former au rôle qu'ils et elles doivent endosser auprès de leurs mentorés ?
- Quel rôle jouent les chargés de mentorat au sein des structures et auprès des mentors et des mentorés ?
- Quelles sont les caractéristiques sociales et professionnelles des chargés de mentorat ? Quelles sont leurs conditions de travail et d'emploi ?
- Dans quelle mesure le mentorat s'articule-t-il avec d'autres formes d'accompagnement dont bénéficient les jeunes ?

Entre fin juin et mi-novembre 2023, le cabinet ORSEU (Nicolas Farvaque et Jeanne Pelletier) a réalisé l'enquête qualitative auprès de huit structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Au total, 45 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de chargés de mentorat, de responsables de programme de mentorat et de directions, et cinq séances d'observation ont eu lieu. L'équipe a également mené des entretiens exploratoires auprès de la DJEPVA et du Collectif Mentorat. Elle a exposé les résultats de son enquête aux membres du conseil scientifique en décembre 2023 et son rapport, finalisé en février 2024, est disponible sur le site web de l'INJEP²¹.

Des enquêtes auprès des binômes visant notamment à estimer l'effet du mentorat sur les trajectoires des jeunes et de leurs mentors

Une enquête statistique longitudinale, au début, en milieu et en fin de relation mentorale

En lançant l'enquête quantitative longitudinale auprès des binômes, encore en cours, l'INJEP et le conseil scientifique cherchent à mieux connaître les mentors et mentorés, et notamment leur origine sociale et géographique, leur situation actuelle, leurs projets futurs, les raisons et les motivations qui les ont conduits à s'engager dans ce type de relation d'accompagnement. Il s'agit également de comprendre ce que les mentorés et mentors échangent et partagent et ce qu'ils retirent de l'accompagnement. La dimension longitudinale de cette enquête doit aussi permettre d'apprécier en quoi l'accompagnement fait évoluer les perceptions, les expériences, les trajectoires et les projections des jeunes mentorés et

²¹ Le rapport du cabinet ORSEU et sa synthèse sont disponibles sur <https://injep.fr/publication/evaluation-du-plan-1-jeune-1-mentor/>

des mentors, ainsi que les éventuelles difficultés rencontrées, notamment les ruptures anticipées de la relation mentorale, en vue de proposer des pistes d'amélioration.

Cette enquête s'appuie sur la passation de trois questionnaires de janvier à novembre 2024, à raison d'un questionnaire envoyé tous les 4 mois, auprès d'un échantillon de 8 303 binômes :

- en début d'accompagnement, entre janvier et février 2024 ;
- quelques mois après le début de la relation, entre mai et juin 2024 ;
- environ un an après le début de la relation, entre octobre et novembre 2024.

L'enquête est administrée par internet (avec relances mail, SMS et téléphoniques) auprès d'un échantillon de mentors et mentorés s'étant inscrits dans un programme de mentorat entre septembre et décembre 2023, et dont la relation est encadrée par une structure lauréate du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Un ensemble de questions est commun aux trois questionnaires afin d'apprécier l'évolution des réponses au cours du temps. Parallèlement, des thématiques distinctes sont développées dans chacun des questionnaires. Les résultats du premier questionnaire permettront d'affiner les questions du deuxième questionnaire, et les résultats du deuxième questionnaire contribueront à la bonne préparation de la troisième et dernière vague de questionnaires, concluant cette enquête longitudinale.

Des enquêtes par entretiens pour mieux comprendre le vécu du mentorat par les jeunes et leurs mentors

L'enquête qualitative portant sur l'analyse de l'impact du mentorat sur les mentorés et leurs mentors a pour principal objectif d'analyser les effets du mentorat sur deux publics spécifiques qui constituent une part importante des destinataires du dispositif : d'une part, les collégiens/lycéens et leurs mentors, d'autre part les étudiants et leurs mentors. Il s'agit de se focaliser sur ces deux publics emblématiques du mentorat afin de rendre compte de la diversité des formes et des modalités d'accompagnement mises en œuvre dans le cadre du déploiement mentorat et d'en dégager d'éventuelles spécificités.

Deux cabinets ont été missionnés pour réaliser ces enquêtes qualitatives. Le cabinet Pluricité (dont l'équipe est coordonnée par Aude Defasy) a en charge la réalisation de l'enquête portant sur les collégiens et lycéens. Le cabinet Itinere (dont l'équipe est coordonnée par Élise Crovella) mène, quant à lui, l'enquête à destination des étudiants et des étudiantes. Les résultats issus de ces deux enquêtes viendront compléter ceux issus de l'enquête quantitative longitudinale dans la connaissance des profils des mentorés et des mentors. Ils apporteront des données qualitatives sur leur parcours scolaire, leur origine sociale, leur parcours migratoire, leurs difficultés (qu'elles soient scolaires, professionnelles et/ou sociales), leur situation professionnelle (pour les mentors notamment), leur perception du mentorat ainsi que leurs conditions de vie.

Afin d'identifier et caractériser les effets du mentorat sur les binômes, ces deux enquêtes qualitatives s'appuient sur une méthode élaborée à partir de la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des mentorés et de leurs mentors, de focus groups et de la réalisation d'observations (formation des mentor-es et activités collectives proposées aux mentorés).

Ces binômes pourront rendre compte de situations fonctionnelles et dysfonctionnelles (c'est-à-dire des situations dans lesquelles, par exemple, la mise en relation entre le jeune et le mentor n'est pas satisfaisante pour l'un et/ou pour l'autre) afin que l'évaluation puisse rendre compte des conditions de la réussite de l'accompagnement, mais également de ses limites, voire de ses échecs. L'objectif de ces

entretiens consiste à reconstituer les parcours des mentors et des mentorés, à comprendre les raisons qui les ont conduits à s'engager dans cette relation, mais aussi les attentes à l'égard de cette relation. Ils permettront également de rendre compte du rôle des structures dans la mise en relation et le suivi de cet accompagnement.

Du côté des mentorés, il s'agira de saisir précisément les difficultés auxquelles ils et elles sont confrontés et la nature de l'aide qui leur est apportée (ou pas) dans le cadre du mentorat. Il s'agira également d'analyser la manière dont ils et elles se représentent leur mentor et le mentorat.

Du côté des mentors, ces entretiens devront permettre d'étudier ce que leur apporte le mentorat (ou pas), la manière dont ils et elles se représentent la situation de leur mentoré, le rôle qu'ils et elles jouent auprès des jeunes ainsi que les difficultés auxquelles ils et elles se confrontent. Ces entretiens seront aussi l'occasion de rendre compte de la manière dont les structures les forment et les accompagnent dans leur rôle d'accompagnant.

Pour chaque enquête évaluative, au minimum **24 binômes de mentors et de mentorés seront reconstitués au sein d'au moins quatre structures, soit au total 48 binômes**. Les mentorés feront l'objet de deux entretiens espacés de plusieurs mois afin d'analyser l'évolution de la relation. Ce sont donc **144 entretiens** qui seront menés dans le cadre des deux évaluations qualitatives, ce qui constitue un matériau empirique important. Chaque équipe évaluatrice transmettra un rapport final en décembre 2024.

Une évaluation « randomisée » avec un groupe de contrôle pour mesurer précisément l'impact d'un programme de mentorat

Au-delà d'une meilleure connaissance et compréhension des structures, des mentors, des mentorés et de leur relation mentorale au cours du temps, le conseil scientifique a souhaité étudier l'impact du mentorat à travers l'interrogation de l'existence d'un lien de causalité entre le dispositif de mentorat et son impact sur les bénéficiaires. Autrement dit, que se serait-il passé pour les jeunes bénéficiaires en l'absence de mentorat ?

Répondre à cette question n'est pas aisé tant les publics, les modalités de mise en œuvre par les associations et la diversité des bénéfices attendue sont pluriels. Aussi, afin de circonscrire le champ de ce questionnement et d'en comprendre les potentiels effets, le conseil scientifique a fait porter ses choix sur un ensemble de dimensions restreintes :

- les collégiens qui représentent près de 50 % des publics mentorés accompagnés par les associations interrogées (voir CSA) ;
- des interventions auprès des bénéficiaires les plus fragiles, en privilégiant les zones d'éducation prioritaire ou les QPV ;
- la performance scolaire des élèves qu'il est possible d'apprécier objectivement avant et après la mise en œuvre du mentorat en s'appuyant sur les données administratives du ministère, mais également sur les compétences douces des élèves (sentiment d'efficacité personnel, comportement face à l'échec, etc.)
- la sélection d'une seule association pour mettre en rapport une seule modalité de mentorat, un seul mode d'intervention.

Une évaluation randomisée contrôlée du programme de tutorat en ligne HomeClasse va donc être mise en œuvre en s'appuyant sur la participation de l'association ZupdeCo.

Les élèves de 3^e de près de 60 collèges appartenant à des zones d'éducation prioritaire sont pressentis comme public visé. Ces derniers passent le diplôme national du brevet en fin de collège, qui pourra constituer une appréciation de leurs performances scolaires de fin d'année. En parallèle, les évaluations exhaustives des élèves menées par la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) permettront de connaître le niveau des élèves à l'entrée en 3^e. Les compétences transversales des élèves (motivation, attitude face à l'échec, etc.) seront appréciées *via* des données d'enquêtes collectées spécifiquement pour cette étude à l'aide de questionnaires en ligne adressés aux élèves avant et après l'expérimentation.

Cette évaluation randomisée devrait être mise en place sur le terrain à la rentrée scolaire 2024. Les établissements scolaires volontaires seront recrutés courant mars 2024. Les élèves du groupe expérimental bénéficieront alors d'une période de 5 à 6 mois de tutorat en ligne (1 élève mentoré par un mentor) à raison d'une séance d'une heure par semaine.

Toute démarche d'évaluation présente naturellement des limites qu'il convient de rappeler ici. Au-delà des défis méthodologiques précisés plus haut (partie 3.1) et notamment de l'absence de système d'information commun, l'évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor » repose sur les réponses des participants aux enquêtes menées. Si ce taux de réponse dépasse les 80 % pour le volet quantitatif de l'enquête structure, il peut par définition ne pas représenter l'ensemble des structures lauréates du plan. Parallèlement, les premiers résultats de ce rapport intermédiaire reposent uniquement sur une partie du protocole d'évaluation portant essentiellement sur les structures. En effet, l'enquête longitudinale auprès des mentors et mentorés n'est pas close à la parution de ce rapport. Elle pourra pourtant permettre de mettre en regard les premiers résultats présentés ici avec ceux obtenus auprès des binômes, et ainsi de pouvoir les affiner.

4. LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION

Deux rapports commandités par le conseil scientifique ont porté sur les structures qui mettent en œuvre le mentorat et sur les modalités de cette mise en œuvre.

L'étude de CSA (désigné par la suite simplement par **CSA**) repose sur l'exploitation d'un questionnaire adressé à l'ensemble des lauréats du programme « 1 jeune, 1 mentor ». Elle a pu recueillir le retour de 51 d'entre eux (sur un total de 61). Comme il a été rappelé plus haut, l'objectif de cette enquête était de caractériser les profils des structures lauréates, de décrire leur organisation et leur dimensionnement, ainsi que le contenu des programmes mis en œuvre, les missions des chargés de mentorat, les publics de mentors et de mentorés, et les modalités de mises en relation des uns avec les autres²².

L'étude du cabinet ORSEU (désigné par la suite simplement par **ORSEU**) est, elle, plus qualitative. Elle repose sur des entretiens et des observations qui ont pu être menées dans un certain nombre de structures (huit au total)²³. Son objectif était notamment d'étudier la façon dont les structures porteuses ont mis en œuvre les consignes et adapté leur modèle organisationnel afin de faire fonctionner le dispositif en assurant une qualité d'intervention auprès des binômes mentors/mentorés. Plus précisément, il s'agissait de saisir les transformations des structures liées à la mise en œuvre du plan, et notamment d'analyser dans quelle mesure les structures ont adopté une stratégie ou un plan d'action, mis en place des moyens, en faisant éventuellement évoluer leur « modèle économique », en vue de respecter les objectifs fixés. Concernant les modalités d'organisation, l'attention a porté sur le déroulé des différentes étapes de la relation de mentorat (recrutement et de mobilisation des mentors et des mentorés, appariement et suivi des binômes). Il était pour cela important d'étudier en profondeur les rôles professionnels au sein de ces structures et notamment les interactions/interfaces entre différentes formes de travail, salarié et bénévole.

Cette partie se propose de faire une synthèse transversale des principaux enseignements tirés de ces deux études, qui seront parfois mis en regard des résultats d'autres études – et notamment l'enquête de PHARE (2024) pour le Collectif Mentorat, qui comportait elle-aussi un volet quantitatif et qualitatif, mais sur un champ différent²⁴. Nous présenterons dans un premier temps (4.1) la diversité des programmes déployés et l'hétérogénéité des structures qui les portent. Nous aborderons ensuite les publics de mentors et de mentorés – la façon dont ils sont constitués et leurs caractéristiques (4.2), avant d'analyser les modalités de mise en œuvre du mentorat, de l'appariement au suivi et à la sortie - ce que certains acteurs ont désigné sous le terme de « cycle de vie » du programme (4.3). Enfin, nous tenterons de

²² Voir [\[en ligne\]](#) pour une présentation complète des résultats.

²³ Voir [\[en ligne\]](#) pour la synthèse et le rapport complet.

²⁴ L'étude de PHARE porte sur les membres du Collectif Mentorat, dont un certain nombre ne sont pas lauréats du plan « 1 jeune 1 mentor ». L'enquête par questionnaire a eu le retour de 57 des 70 adhérents – dont seuls 72 % (41/57) sont lauréats. Concernant l'étude de CSA, alors que toutes les structures interrogées (au nombre de 51) sont lauréates de l'appel à projets, un quart d'entre elles ne faisaient pas partie du Collectif Mentorat au moment de l'enquête. Or il peut y avoir des différences importantes entre les structures lauréates et non lauréates – de taille, mais aussi de type de mentorat. Dans l'échantillon de PHARE, la comparaison des structures lauréates et non lauréates suggère que les associations qui agissent prioritairement sur l'insertion professionnelle sont surreprésentées parmi les premières, mais que celles qui interviennent pour la scolarité sont sousreprésentées.

dégager quelques enseignements à mettre en regard avec ceux de la revue de littérature présentés plus haut, en identifiant des points de vigilance, et en avançant une série de préconisations (4.4).

4.1 Diversité des programmes de mentorat, hétérogénéité des structures et modalités de mise en œuvre du plan « 1 jeune, 1 mentor »

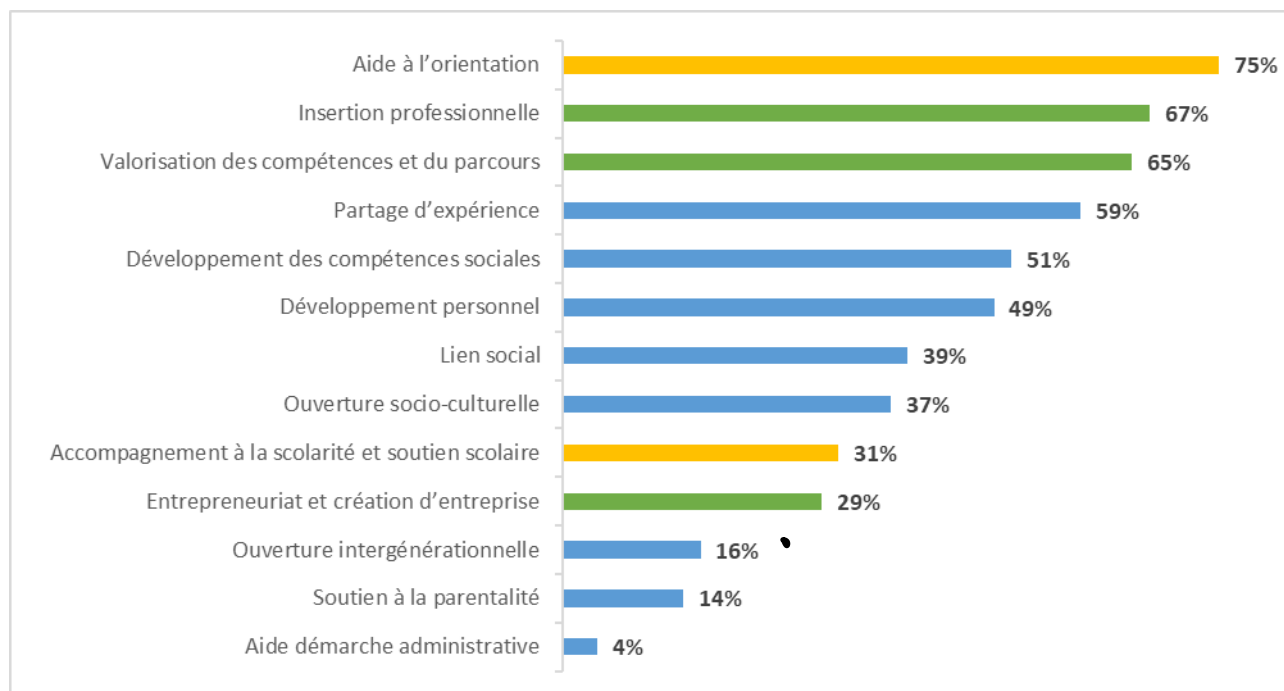
Que recouvre le mentorat ?

Dans le cahier des charges du 3^e appel à projets, le mentorat était défini comme « une relation interpersonnelle d'accompagnement et de soutien basée sur l'apprentissage mutuel [dont l'] objectif est de favoriser l'autonomie et le développement de la personne accompagnée en établissant des objectifs qui évoluent et s'adaptent en fonction des besoins spécifiques ». Cette définition est suffisamment large pour recouvrir des dispositifs aux contenus divers. Si la relation mentor-mentoré en constitue le cœur, les programmes de mentorat peuvent intégrer d'autres activités d'accompagnement des mentorés, et sont souvent mis en œuvre dans des structures qui participent à d'autres programmes nationaux s'adressant aussi aux jeunes.

De quoi le mentorat est-il le nom ?

Le mentorat est un accompagnement dans des domaines qui peuvent être très divers – **figure 1**. Entre deux tiers et trois-quarts des structures interrogées mentionnent l'aide à l'orientation, l'insertion professionnelle ou la valorisation des compétences. Un tiers d'entre elles offrent un service d'accompagnement de la scolarité et de soutien scolaire. Mais d'autres dimensions de l'accompagnement sont aussi évoquées, dans le domaine du développement personnel, ou plus ciblées sur le domaine professionnel (un quart des structures évoquent ainsi l'entrepreneuriat et la création d'entreprise). Dans la plupart des cas, les programmes mis en œuvre relèvent de plusieurs de ces domaines.

FIGURE 1. TYPES DE MENTORAT OFFERTS PAR LES STRUCTURES



Source : rapport CSA, p. 44.

Certaines études ont montré que le mentorat est un vocable nouveau et suffisamment large pour permettre dans un même cadre des formes d'accompagnement variées. Sarah Gubitta (2023), au terme de son enquête auprès de structures du Collectif Mentorat, note que « *le mentorat n'y constitue pas une modalité d'accompagnement nouvelle. [...] L'usage du terme "mentorat" renvoie plutôt à une stratégie de communication renouvelée pour rallier davantage de soutiens* » (ORSEU). Certaines associations adoptent le terme de mentorat pour désigner des activités qu'elles effectuaient déjà sous d'autres appellations. Ce terme se diffuse comme un nouveau libellé (« *wording* ») à l'échelle européenne, promue par des réseaux tels que Mentoring Europe, et renforçant ce faisant leur « *assise scientifique en matière d'accompagnement* » (*ibid.*). Le plan « 1 jeune, 1 mentor » a ainsi contribué, dans certaines structures, à requalifier des activités d'accompagnement déjà conduites comme des activités de mentorat, même s'il s'est également traduit par la création de nouveaux programmes d'accompagnement, et a entraîné un important changement d'échelle pour la plupart des structures bénéficiaires (voir *infra*).

L'enquête qualitative menée par ORSEU confirme ces constats. Elle souligne les enjeux parfois stratégiques de la dénomination même de « mentorat » pour désigner l'accompagnement offert – et en premier lieu celui d'entrer dans les critères de l'appel à projets. Une structure enquêtée a été ainsi amenée à rebaptiser « mentorat » une activité d'aide individualisée aux devoirs qu'elle offrait, et à la distinguer de l'activité de « tutorat », qui désigne désormais seulement les actions collectives (soutien scolaire en groupe). Une autre, en revanche, récuse dans sa pratique quotidienne le terme de « mentorat » (pourtant utilisé dans la réponse à l'appel d'offres) – préférant celui d'accompagnement. L'enjeu n'est pas seulement terminologique. Il renvoie à l'affirmation d'une autonomie, et au refus de présenter l'accompagnement offert comme un « dispositif » de la politique publique définie depuis

l'extérieur. Dans la même veine, l'enquête de PHARE (2024)²⁵ trouve que, sur le terrain, le terme de « mentorat » ne fait pas consensus et que souvent les structures, les jeunes et les mentors lui préfèrent d'autres termes (« accompagnement », « parrainage », « tutorat »...). Les auteurs de l'étude notent que « beaucoup de mentor-es et mentoré-es trouvent des connotations négatives au "mentorat" qui évoque pour eux une relation inégale et hiérarchique et implique un lien de subordination et un rapport utilitaire à l'accompagnement » (p. 15)²⁶.

Au total, selon les résultats d'ORSEU, on a une assez grande diversité des perceptions du mentorat par les structures porteuses. En fonction de leur ancienneté et de leur historique dans le champ, leur définition du mentorat n'est pas la même. Pour certaines, l'arrivée du plan pose un « cadre » et une définition qu'il s'agit de respecter par la mise en place de procédures et le respect de critères spécifiques. Les actions portées antérieurement se sont ajustées pour correspondre aux attentes du plan. D'autres se disent moins en phase avec la définition qui est proposée du mentorat, car leur programme vise davantage une relation de « pair à pair » avec un respect du principe d'horizontalité. Entre formalisation de pratiques préexistantes ou nouvelles modalités d'actions, les cas de figure sont donc variés.

Une relation mentor-mentoré souvent inscrite dans une offre de service plus large, et portée par des structures mettant en œuvre d'autres programmes nationaux

Dans le cadre d'une démarche évaluative, il est important de noter que, dans la majorité des structures, l'accompagnement des mentorés ne se réduit pas à la relation avec le mentor. Parmi les structures interrogées par CSA, 61 % organisent des rencontres entre mentorés dans un but de socialisation, mais aussi de constitution d'un réseau. D'autres services plus spécifiques leur sont aussi souvent offerts. Ainsi, 59 % des structures évoquent des ateliers portant par exemple sur l'aide à la rédaction du CV ou à la recherche d'emploi ; la moitié proposent des participations à des forums, des salons, ou des sessions de job dating, et un quart des stages en entreprise. Au-delà de la dimension d'insertion professionnelle, la dimension socioculturelle est aussi présente – 37 % des structures organisent des loisirs et/ou sorties culturelles (CSA, p. 73). Nous ne disposons pas encore à ce stade de données sur le taux de recours des mentorés aux différents services qui leur sont offerts. Ces données pourront cependant être recueillies dans le cadre de l'enquête en cours menée auprès des binômes de mentors et mentorés, qui permettra aussi d'avoir des éléments sur le contenu de ces activités et sur la manière dont ces dernières sont perçues par les enfants et les jeunes qui y ont participé.

Seules 20 % des structures sont exclusivement dédiées au mentorat (CSA, p. 14), et près de trois quarts d'entre elles mettent en œuvre d'autres programmes nationaux, notamment pour les jeunes – principalement les « cités éducatives » pour 33 % d'entre elles, les « cordées de la réussite » (27 %), le « parrainage pour l'emploi » (25 %), ou les « programmes de réussite éducative (18 %) [CSA, p. 21]. Toujours dans le troisième appel à projets, il était spécifié que « si une action de mentorat venait à compléter une action de "parrainage vers l'emploi" [...] ou de "Cordées de la réussite", alors il conviendra que le porteur de projet indique bien cette complémentarité entre dispositifs (nature des actions financées, territoires de déploiement, complémentarité en termes de publics accompagnés et étanchéité des financements publics de l'État) ». L'enquête commanditée par le conseil scientifique sur les binômes permettra de déterminer quelle

²⁵ Agence Phare, 2024, *Le mentorat en France. Panorama et analyse*, Rapport pour le Collectif Mentorat [\[en ligne\]](#)

²⁶ Il faut rappeler ici qu'un certain nombre de structures étudiées par PHARE ne sont pas lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor », ce qui impose moins de pressions à l'utilisation du terme « mentorat ».

proportion de mentorés est concernée par cette complémentarité éventuelle avec d'autres programmes. On peut supposer que l'offre de service évoquée dans le paragraphe précédent est souvent mutualisée, s'adressant sans doute à l'ensemble des jeunes bénéficiant d'un programme offert par la structure – mais nous n'avons pas de données sur ce point. La complémentarité ne se réduit donc sans doute pas au seul fait de pouvoir bénéficier d'un autre programme en plus du mentorat, mais elle passe aussi par l'accès à un ensemble de « services » mutualisés dont profitent sans doute les bénéficiaires de plusieurs – voire de tous les – programmes proposés.

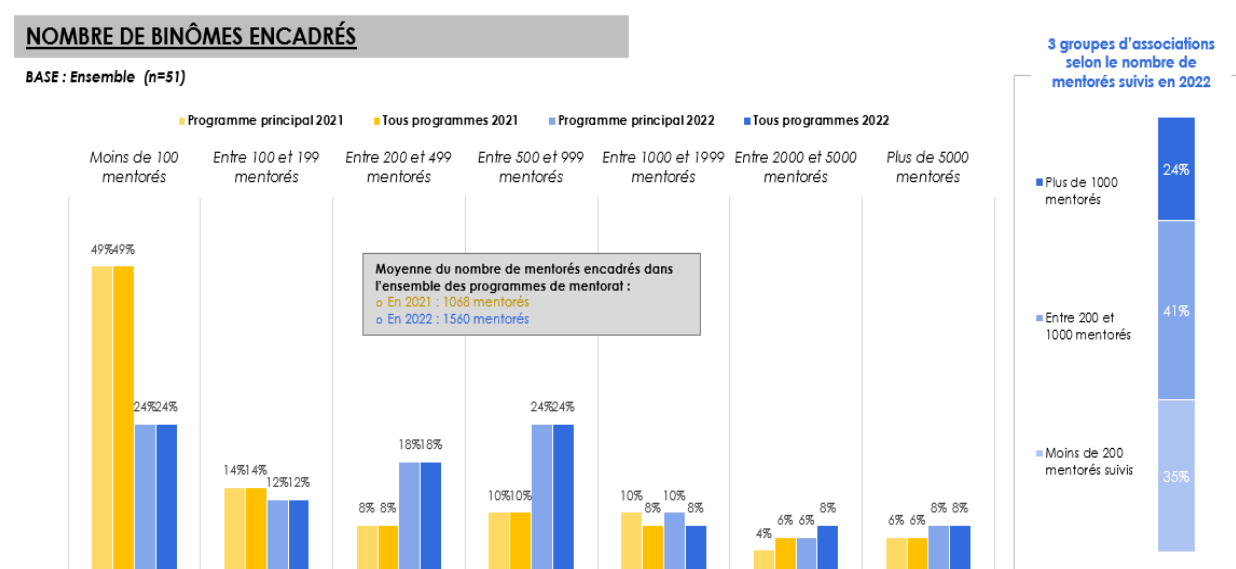
Hétérogénéité des structures, diversité des modalités de mise en œuvre

La diversité des programmes de mentorat est à mettre en relation avec celle des structures qui les portent, selon notamment leur taille et les ressources humaines qu'elles mobilisent, mais plus largement aussi selon le modèle économique (« *business model* ») qu'elles ont mis en œuvre.

La grande palette des structures lauréates et les ressources humaines mobilisées

L'écrasante majorité des structures sont des associations (près de 90 % de celles interrogées par CSA) – les autres statuts étant principalement des fondations ou des groupements d'intérêt public. Mais la relative uniformité du statut s'accompagne d'une grande diversité selon la taille, que celle-ci soit mesurée par le nombre de mentorés, ou par celui des personnes intervenant dans la structure – **figure 2**

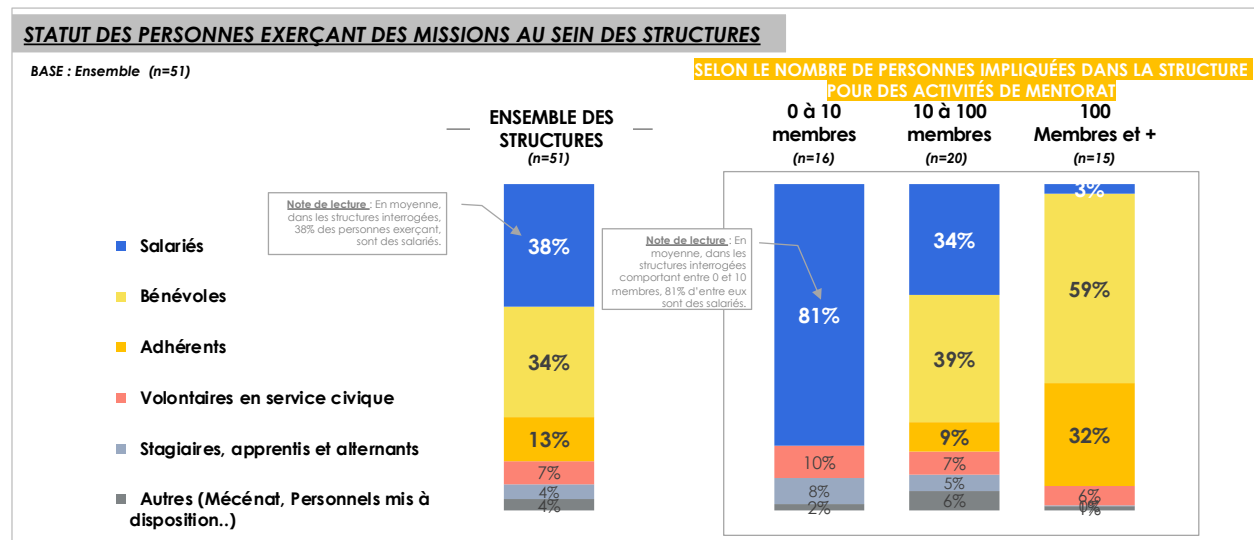
FIGURE 2A. RÉPARTITION DES STRUCTURES SELON LE NOMBRE DE MENTORÉS SUIVIS



Source : rapport CSA, p. 12

FIGURE 2B. RÉPARTITION DES STRUCTURES SELON LE NOMBRE DE PERSONNES INTERVENANT

(salariés, bénévoles, adhérents, volontaires en service civique, stagiaire, mécénat- personnel mis à disposition)



Source : rapport CSA, p. 15.

Si le nombre moyen de mentorés suivis en 2022 par structure lauréate (parmi celles interrogées par CSA), était de 1 560, ce chiffre masque d'énormes disparités : un quart des structures lauréates n'en a suivi en moyenne que moins de 100, tandis que 8 % d'entre elles en ont suivi plus de 5 000. Si environ 30 % des structures ont moins de dix intervenants, la même proportion en a plus de 100. Plus de la moitié des structures interviennent au moins sur l'ensemble du territoire métropolitain – la proportion étant même supérieure parmi les petites structures de moins de 10 « membres » (c'est-à-dire les personnes exerçant des missions opérationnelles au sein de la structure) que parmi celles comptant entre 10 et 100 membres (56 % contre 40 % - CSA p. 20)²⁷.

Les modalités d'appropriation du « plan 1 jeune, 1 mentor » : adaptations organisationnelles et recherche d'un modèle économique viable

L'analyse de la mise en œuvre du plan « 1 jeune, 1 mentor » invite à se pencher sur les modalités organisationnelles, et au-delà, sur le modèle économique des structures porteuses.

Pour 41 % des structures interrogées par CSA, ce plan s'est traduit par la création d'un programme mentorat, tandis que pour les autres il a entraîné un important changement d'échelle. Le déploiement du programme a surtout engendré des difficultés concernant le recrutement de personnels (pour 73 % des structures interrogées), la recherche de mentors et de mentorés (pour 43 %) et/ou la recherche de collaborateurs (pour 41 %) [CSA, p. 41].

²⁷ L'enquête CSA ne fournit pas de détails sur la répartition géographique au sein du territoire. Sur un échantillon dont on a noté qu'il était différent, l'enquête de PHARE (2024) met en avant un certain déséquilibre dans l'implantation des structures offrant du mentorat : elles sont bien représentées dans certains départements où la structure sociale n'est pas particulièrement défavorisée (comme la Gironde, l'Île et Vilaine, la Haute-Garonne ou la Loire-Atlantique), mais le sont moins dans des régions plus défavorisées (notamment le Grand-Est et l'ensemble des départements d'Outre-Mer).

Les problèmes d'adaptation organisationnelle – en termes notamment de nouveaux modes d'organisation, de déploiement territorial, de maintien de la qualité malgré le changement d'échelle, ou plus simplement de délai temporel court pour mettre en place le dispositif – ont par ailleurs été évoqués par un certain nombre de structures. Mais il est intéressant de noter que ces problèmes ont été davantage évoqués dans les grosses structures que dans les petites (25 % parmi celles de moins de 10 membres contre plus de 53 % de celles de 100 membres et plus). Ceci est sans doute à mettre en lien avec les différences d'échelle de mise en œuvre, mais peut-être aussi avec le type de ressources humaines mobilisées²⁸.

Parmi les structures étudiées par **ORSEU**, deux grands types de modalités d'adoption et d'adaptation sont apparus. Une première modalité renvoie à des structures relativement anciennes dans le champ du mentorat dont la volonté est de réaliser un « passage à l'échelle ». Dans ce cas, le plan est apparu comme un levier d'action supplémentaire pour y parvenir. Le déploiement du programme s'est accompagné d'un renforcement des équipes en charge du programme, souvent associé aussi à une réflexion sur une rationalisation des coûts. Des adaptations du dispositif existant ont pu aussi intervenir – avec par exemple une spécialisation accrue des chargés de mentorat ou le basculement de la relation mentorale en distanciel.

Une deuxième modalité concerne plutôt les nouveaux entrants dans le mentorat. Pour certaines structures, qui réalisaient déjà du mentorat de manière informelle à travers le portage d'autres programmes, l'arrivée du plan a été envisagée comme une façon de « *processer et standardiser* » des pratiques déjà existantes. Pour d'autres structures, s'appuyant souvent sur de plus petites équipes, la candidature s'est faite dans une logique plus opportuniste, moins outillée au démarrage, puis peu vectrice de changements majeurs dans l'organisation mise en œuvre – faisant écho au constat de l'enquête **CSA** évoqué dans le paragraphe précédent selon lequel les petites structures ont fait moins état de problèmes d'adaptation structurelle.

Pour toutes les structures porteuses, un enjeu crucial est de trouver un modèle économique viable. Pour plus de la moitié des structures interrogées par **CSA**, le « plan 1 jeune mentor » est la première source de leur financement (**CSA**, p. 38). Pour 80 % des structures, le poste « recrutement » fait partie des trois postes budgétaires ayant le plus bénéficié du plan – viennent ensuite, en pourcentage des structures, les dépenses de communication, de déploiement sur de nouveaux territoires et d'équipement et services numériques (**CSA**, p. 39). Parmi les autres sources constituant la première ou seconde ressource des structures, on trouve les autres financements de l'État (pour 30 % d'entre elles), les fondations (aussi pour 30 %), les collectivités territoriales et les entreprises (à hauteur chacune de 18 % des structures). Ces constats rejoignent ceux établis à partir des bilans financiers envoyés par les associations lauréates à l'administration, qui montrent que leurs modèles socio-économiques sont très diversifiés, et que le financement fourni par le plan « 1 jeune, 1 mentor » constitue en moyenne près des six dixièmes du budget du programme de mentorat (voir partie 1.3).

Au sein de l'échantillon étudié par **ORSEU**, pour certaines structures, les subventions publiques constituent un point de départ pour se lancer dans le mentorat ou, au contraire, un levier d'action

²⁸ Peut-être peut-on faire ici le lien avec le fait, comme on le verra plus loin, que les grosses associations mobilisent davantage des jeunes en service civique pour assurer des fonctions de chargés de mentorat ; l'enquête d'ORSEU évoque le turn-over important des services civiques et les besoins de formation de ces derniers qui impliquent de fait pour les associations concernées un travail important recrutement et d'accompagnement.

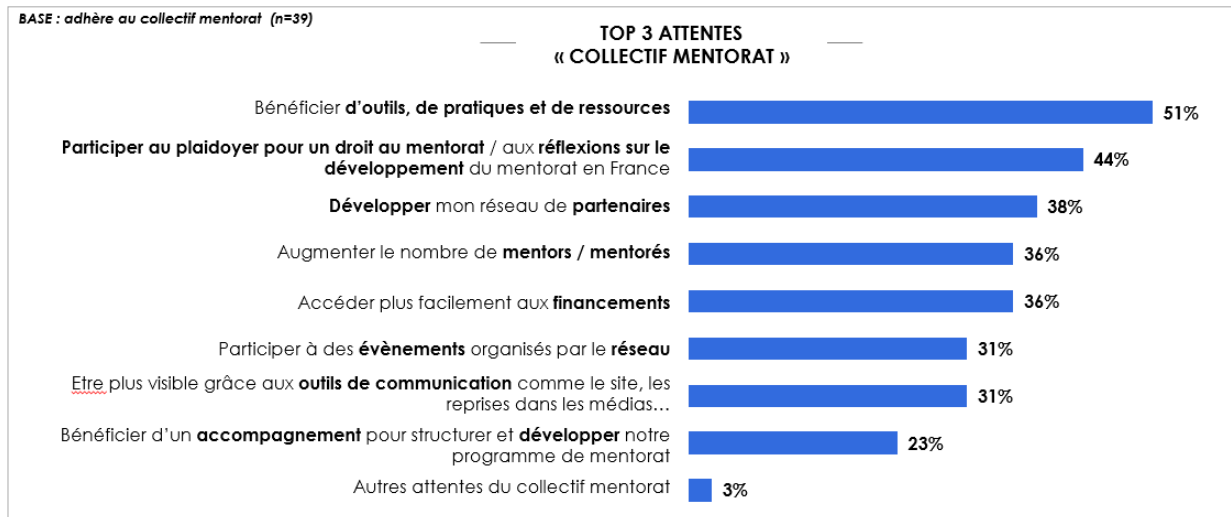
supplémentaire pour développer une action préexistante. Pour ces structures, cette recherche de cofinancement passe par leur capacité à se positionner comme un acteur légitime dans le portage de ce type d'action. D'autres structures reposent plus fortement sur la recherche de financements privés et le mécénat d'entreprises, s'appuyant notamment sur le développement d'un argumentaire qui vient nourrir la politique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ces partenaires privés vont parfois financer une action précise, par exemple la formation des mentors. Pour les structures qui disposaient déjà de sources de financement locales en amont du plan « 1 jeune, 1 mentor », l'arrivée de ce dernier a pu parfois déstabiliser l'obtention de ces financements, le changement d'échelle pouvant induire le besoin d'un doublement des cofinancements locaux que certains financeurs ne sont pas en mesure ou ne souhaitent pas assumer. Pour d'autres structures, le bénéfice du plan a pu au contraire renforcer la légitimité de l'action de l'association sur un territoire. **La question de la pérennité du financement public au-delà du terme du plan « 1 jeune, 1 mentor » est cruciale pour un certain nombre d'associations. De façon générale, ces dernières sont particulièrement vulnérables aux retournements de politiques publiques (le « stop and go ») qui rendent particulièrement difficile la projection à moyen terme, et notamment en matière de gestion des ressources humaines (voir aussi plus bas, concernant les chargés de mentorat)**

Le modèle économique ne renvoie pas seulement à la question du financement, mais aussi au positionnement dans le champ du mentorat, où la concurrence entre structures pour attirer aussi bien des mentors que des mentorés peut être parfois intense. C'est notamment le cas dans certaines zones géographiques – et plus particulièrement en région parisienne, où différentes structures interviennent dans les mêmes universités pour recruter des étudiants. La différenciation peut alors jouer un rôle important – le déploiement de services connexes à la relation mentorale mentionné plus haut peut en être une manifestation. Mais la différenciation par la qualité est compliquée dans un contexte d'information très imparfaite des usagers (mentorés et mentors) sur le champ du mentorat. Les mentorés sont rarement dans une position de choix de l'association prestataire, tandis que pour les mentors, les logiques de marketing associatif semblent jouer pleinement. On peut noter que, pour les structures dont le programme est très ciblé ou intervient sur un segment particulier – comme par exemple des jeunes relevant de l'ASE ou des jeunes en situation de handicap –, selon une logique de « niche », la recherche de mentors et de mentorés peut s'avérer facilitée.

La concurrence est cependant atténuée par le fait que, en plus du cadre fixé par le plan « 1 jeune, 1 mentor », mais qui ne couvre pas toutes les structures faisant du mentorat, le champ du mentorat s'est doté d'institutions de coordination, en premier lieu le Collectif Mentorat. Trois quarts des structures interrogées par CSA y adhèrent et de façon active pour la plupart d'entre elles – la très grande majorité ayant participé plusieurs fois à des assemblées générales ou des réunions plénières (pour 85 % d'entre elles), ou à des webinaires ou groupes de travail (pour 90 %). Pour plus de la moitié des structures, bénéficier d'outils fait partie des motivations principales de cette participation – et un certain nombre notamment ont participé à l'incubateur « La Fabrique du mentorat ». Mais d'autres motifs assez divers

interviennent aussi – que ce soit le développement des réseaux de partenaires, le recrutement de mentors et mentorés, ou l'accès au financement – **figure 3**²⁹.

FIGURE 3. LES ATTENTES VIS-À-VIS DU COLLECTIF MENTORAT



Source : Rapport CSA, p. 24.

4.2 En amont de la relation de mentorat : comment sont constitués les « publics » de mentors et de mentorés

Le recrutement de mentors et de mentorés est un processus qui peut s'avérer complexe, notamment dans le cadre d'une montée en charge rapide, et d'un contexte que l'on a vu pouvoir être concurrentiel³⁰. L'analyse des stratégies déployées est donc importante dans le cadre d'une démarche évaluative, concernant un dispositif public qui implique des objectifs chiffrés en termes de nombre de jeunes suivis.

Mobiliser des mentors

Captation, sélection et caractéristiques des mentors

Du côté des mentors, les canaux de notoriété de la structure dans laquelle ils se sont impliqués sont assez variés. Parmi les structures interrogées par **CSA**, sont citées en premier (par les structures elles-mêmes, quand on leur demande « *quels sont les quatre principaux canaux par lesquels les mentors prennent connaissance de votre structure ?* »), le bouche-à-oreille ou un ancien de la structure (pour 18 % des structures), ou l'entreprise du mentor (aussi pour 18 %). Entre 10 et 14 % des structures citent en

²⁹ Au-delà des attentes, concernant les effets de la participation au Collectif Mentorat, les membres de ce dernier interrogés par PHARE (2024) ont le sentiment que leur participation a surtout des impacts en termes de légitimité et de visibilité : 88 % des membres perçoivent un gain de légitimité et 75 % un gain de visibilité. Les membres sont plus partagés quant aux impacts pour la structuration de l'action (perçus par 56 % d'entre eux), de nouveaux partenariats (54 %) ou encore l'accès à de nouvelles opportunités financières (49 %) (PHARE, *op. cit.*, p. 22).

³⁰ Les difficultés à recruter semblent dépendre du public visé par le mentorat. Ainsi, parmi les structures interrogées par PHARE (2024), les associations qui font du mentorat scolaire et l'orientation auprès des enfants et des adolescents manquent de mentors, alors qu'à l'inverse, les associations spécialisées pour les jeunes de l'ASE, les jeunes en situation de handicap, les femmes et les réfugiés tendent à avoir suffisamment de mentors mais pas assez de mentorés (PHARE, *op. cit.* p. 31-32).

premier les réseaux sociaux, le site internet de la structure ou la plateforme web (« je veux aider »). En revanche, il est frappant de constater que, même si 69 % des structures interrogées sont présentes sur la plateforme « 1 jeune, 1 mentor », seulement 2 % d'entre elles la citent en premier parmi les différents canaux, et moins d'un quart la mentionne parmi les « quatre principaux canaux » (**CSA**, p. 81 et 84).

Les structures peuvent également déployer des politiques plus ou moins actives de captation des mentors. Celles qui ont déjà une ancienneté dans le champ du mentorat peuvent se reposer sur une personne ou une équipe identifiée, dont l'une des missions est dédiée à cette recherche de mentors. Certaines (grosses) structures étudiées par **ORSEU** ont ainsi développé au sein de leur organisation des pôles dédiés à la recherche de nouveaux mentors. Dans les plus petites structures, ce travail est réalisé par les chargés de mentorat polyvalents. Dans certains cas, ce sont ces bénévoles qui doivent recruter des mentors, en plus des différentes autres missions bénévoles qu'ils remplissent, au risque d'un sur-engagement. Certaines structures s'appuient sur un tissu d'« ambassadeurs bénévoles », à l'instar d'une association spécialisée dans le champ du handicap qui mobilise des étudiants adhérents en situation de handicap.

Les structures mobilisent aussi des « tiers acteurs » qui font partie de ce que l'on peut appeler « l'appareil de production du mentorat » : contacts dans les facultés ou grandes écoles³¹, direction de la métropole chargée de la politique des seniors, services RH de grandes entreprises (notamment dans le cadre du mécénat de compétences d'entreprises partenaires, qui prévoient pour leurs employés des jours de congés dédiés à l'engagement³²), pour n'en citer que quelques-uns. Les mentors arrivent encore peu par le biais des plateformes numériques - même si cela est un levier de recrutement potentiellement croissant à mesure que les campagnes de communication en faveur du mentorat se succèdent dans l'espace public.

Certaines associations ont investi dans des campagnes de publicité digitales s'adressant à un public de jeunes étudiants. Le recours à du mentorat en distanciel peut permettre d'élargir le champ géographique de recrutement des mentors, mais cette « déterritorialisation » du rapprochement de mentors et mentorés peut avoir comme limite le fait que, certaines parties prenantes, partenaires potentiels de l'action, ont le souhait d'avoir un impact sur leur propre territoire et refusent de s'engager pour un programme qui s'étend à l'ensemble de la France.

Recherchés, les mentors n'en font pas moins l'objet d'une vérification de la conformité de leur profil aux objectifs du programme dans pratiquement toutes les structures – seules 2 sur 51 déclarent n'appliquer aucun critère. Dans trois quarts des structures, le mentor potentiel doit remplir un formulaire de candidature, et dans les trois quarts d'entre elles, il passe un entretien téléphonique et/ou physique. Notons que seules 14 % des structures demandent un CV, et que la même proportion demande une recommandation par un tiers ou un ancien de la structure (**CSA**, p. 88). La motivation est le critère de sélection le plus mentionné (par 88 % des structures interrogées), suivi du niveau de disponibilité (pour deux tiers d'entre elles). Le métier et le lieu de résidence interviennent aussi, pour près de la moitié des structures, ainsi que le niveau de diplôme et de qualification (mais seulement pour un quart d'entre elles).

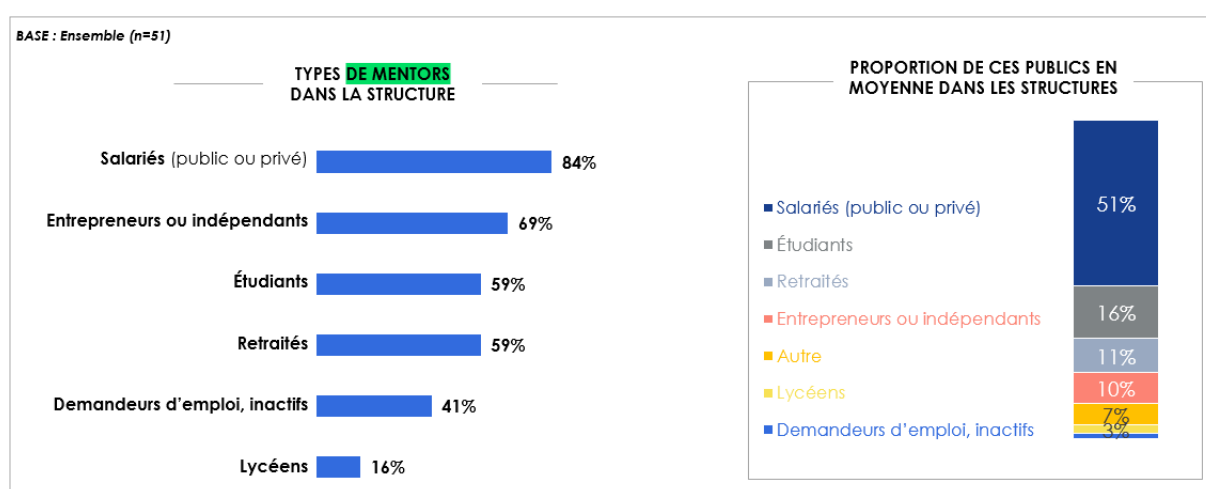
³¹ Dans de nombreuses universités, l'engagement civique de type mentorat est valorisé dans le cursus universitaire sous forme de points bonus et/ou d'ECTS (crédits d'enseignements - la validation d'une année universitaire correspondant à 60 ECTS).

³² Parmi les structures interrogées par PHARE (2024), 58 % recrutent des mentors grâce au mécénat de compétences d'entreprises partenaires, et présentent en interne les appels des associations ; côté mentors, 16 % se sont engagés sur proposition de leur employeur, et 15 % suite à une annonce diffusée en milieu professionnel (PHARE, *op. cit.*, p. 29-30).

On peut noter que, bien que le mentorat s'adresse à des jeunes – parfois des mineurs, public présent dans 78 % des structures interrogées –, le casier judiciaire n'est vérifié que dans 55 % d'entre elles (CSA, p. 91).

Le public de mentors est très divers selon le statut d'activité (figure 4). En moyenne dans les structures, la moitié des mentors sont des salariés, suivis des étudiants (16 %) ³³. On peut noter la nette surreprésentation des entrepreneurs et indépendants parmi les mentors – ils représentent 10 % de ces derniers, alors qu'ils ne représentent qu'environ 2 % des plus de 20 ans – ce qui peut s'expliquer en partie par l'existence de programmes de mentorat dédiés à la création l'entreprise. À l'inverse, les retraités, *a priori* plus disponibles, ne représentent que 11 % des mentors (mais environ un tiers des plus de 20 ans).

FIGURE 4. STATUT D'ACTIVITÉ DES MENTORS



Source : Rapport CSA, p. 78.

Des politiques inégales de formation notamment selon la durée, et des politiques destinées aussi à fidéliser

La formation des mentors est un point important. Le cahier des charges du 3^e appel à projets spécifiait (p. 8) : « Les mentors sont formés au mieux pour répondre aux besoins des mentorés, avec notamment : un parcours de formation est proposé aux mentors en présentiel ou en distanciel. [...] Les mentors sont notamment préparés à l'individualisation propre au mentorat. » Seule une des structures parmi les 51 interrogées a déclaré ne pas proposer de programme de formation des mentors. Mais parmi les 50 autres, le suivi d'un programme de formation n'est pas obligatoire dans un gros tiers d'entre elles (CSA, p. 48).

Dans très peu de structures (8 %), la formation se déroule uniquement en présentiel. C'est l'hybride qui est privilégié – 56 % des structures y recourent, contre 36 % uniquement le distanciel. La durée de la formation varie de façon notable : dans près de 60 % des structures, elle est au plus d'une demi-journée

³³ La relativement faible proportion d'étudiants résulte en partie du fait que l'enquête CSA porte sur les lauréats du plan « 1 jeune 1 mentor » parmi lesquels, comme il a été noté plus haut, les associations tournées vers l'accompagnement professionnel sont surreprésentées. Or il semble qu'il y ait une assez forte corrélation entre le statut professionnel des mentors et leur champ d'intervention ; ainsi parmi les structures interrogées par PHARE (2024), la quasi-totalité des mentors recrutés en milieu étudiant font du mentorat scolaire (92 %), alors que les mentors mobilisés par l'intermédiaire de leur employeur vont surtout dans les associations d'insertion professionnelle (58 %), d'orientation (17,5 %) et d'insertion sociale (16 %) – PHARE, *op. cit.*, p. 30.

et seul un cinquième des structures offrent des formations de plus d'une journée. Les formations mobilisent des supports divers : ateliers participatifs et/ou exercices quizz (dans 80 % des structures), des supports papiers et/ou numérique (dans 64 % d'entre elles), des webinaires (58 %) des vidéos (28 %) ou des conférences (18 %) [CSA, p. 51].

On peut noter aussi que 84 % des structures interrogées organisent des rencontres entre mentors (CSA, p. 72). Ces groupes peuvent fonctionner comme de véritables « communautés de pratiques » – ayant une fonction de formation, par l'échange de bonnes pratiques, mais aussi de socialisation à une cause commune et en même temps de valorisation. Ce type d'outil sert aussi à la fidélisation des mentors. Nous ne disposons cependant pas encore à ce stade de données sur le taux de recours des mentors à ce type de service ; ces données pourront cependant être recueillies dans le cadre de l'enquête en cours auprès des binômes de mentors et mentorés.

La reconnaissance et la valorisation de leur engagement est un vrai « booster » dans la reconduction dans leur rôle de mentor, comme il a été constaté dans certaines structures étudiées par **ORSEU**. L'une d'entre elle, indique par exemple que 9 mentors sur 10 poursuivent leur rôle, et une autre déclare avoir « doublé le volume de reconductions ». Ces types de dispositifs, en complément des politiques de formation *stricto sensu*, peuvent être conçus comme autant de services offerts aux mentors. Il est important de rappeler que selon la conception du plan « 1 jeune, 1 mentor », ce dernier est une politique publique à destination des mentorés, mais aussi des mentors. La ou le mentor est donc positionné aussi dans un rôle de bénéficiaire. Le cahier des charges du 3^e appel à projets précisait d'ailleurs que la structure « évalue l'impact de son/ses programme(s) de mentorat, mettant en valeur notamment le développement des compétences chez les mentors [...] » (p. 9).

Recruter des mentorés

Comment les mentorés découvrent le dispositif

De façon globale, il ressort de la dernière édition du baromètre annuel DJEPVA sur la jeunesse piloté par l'INJEP que le mentorat semble être un dispositif encore peu connu de la majorité des jeunes. Ainsi dans l'enquête menée en 2023, seuls 17 % des 15-30 ans déclaraient le connaître, et 23 % en avoir entendu parler, soit le score le plus faible des dispositifs testés³⁴. Cette faible notoriété du « mentorat » tient peut-être en partie au fait que certains jeunes peuvent connaître les dispositifs des associations proposant du mentorat sous un autre nom, et que la campagne de publicité sur le mentorat, en tant que grande cause nationale, a eu lieu après le passage de l'enquête (le terrain était en mars-avril 2023). L'édition 2024 du Baromètre permettra de voir si la notoriété a progressé sur la période la plus récente.

Selon les résultats de l'enquête **CSA**, concernant les canaux de notoriété du mentorat côté mentorés, à la question posée aux structures « *quels sont les quatre principaux canaux par lesquels les mentorés prennent connaissance de votre structure ?* », 76 % mentionnent au moins une fois le « bouche à oreille » et/ou « par un ancien de la structure » (la même proportion que pour les mentors). Mais concernant le

³⁴ La notoriété du mentorat est plus faible parmi les plus de 30 ans, qui sont 8 % à déclarer le connaître, 18 % à en avoir entendu parler sans vraiment savoir de quoi il s'agit, et 74 % à ne pas en avoir entendu parler. À titre de comparaison, 57 % des jeunes (15-30 ans) interrogés déclarent connaître le service civique, 25 % en avoir entendu parler, et 18 % n'en avoir jamais entendu parler. Le deuxième dispositif testé le moins connu est le contrat d'engagement jeune (CEJ), que 26 % des jeunes déclarent connaître, 27 % disent en avoir entendu parler et 47 % ne pas le connaître.

critère cité en premier, c'est l'équipe éducative ou l'établissement scolaire qui arrive en tête (cité en premier par 43 % des structures) – ce qui renvoie à un prescripteur primordial du mentorat, notamment quand il s'inscrit dans une démarche d'accompagnement scolaire – le terme de prescripteur renvoyant ici à un acteur qui oriente un/une jeune vers une structure proposant du mentorat. Dans une logique similaire de « prescription », 10 % des structures mentionnent en premier un « référent institutionnel ». On retrouve ensuite une assez grande diversité de canaux comme pour les mentors, avec, dans des proportions similaires, une très faible représentation de la plateforme « 1 jeune, 1 mentor » (**CSA**, p. 81).

Le travail de « repérage » des structures

Comme pour les mentors, les structures ne se contentent pas des candidatures spontanées – qu'elles soient le fruit d'une initiative personnelle ou qu'elles passent par une institution « prescriptrice ». Elles mettent place un véritable travail de repérage et même de prospection. Certaines de celles étudiées par **ORSEU** utilisent les termes de « *sourcing* » ou de « captation » – terme également employé concernant l'acquisition de mentors – ou de « démarchage ». Cette sémantique renvoie bien au fait que, comme pour les mentors, les structures doivent déployer des stratégies proactives vers des publics bénéficiaires devant s'engager volontairement dans l'action de mentorat.

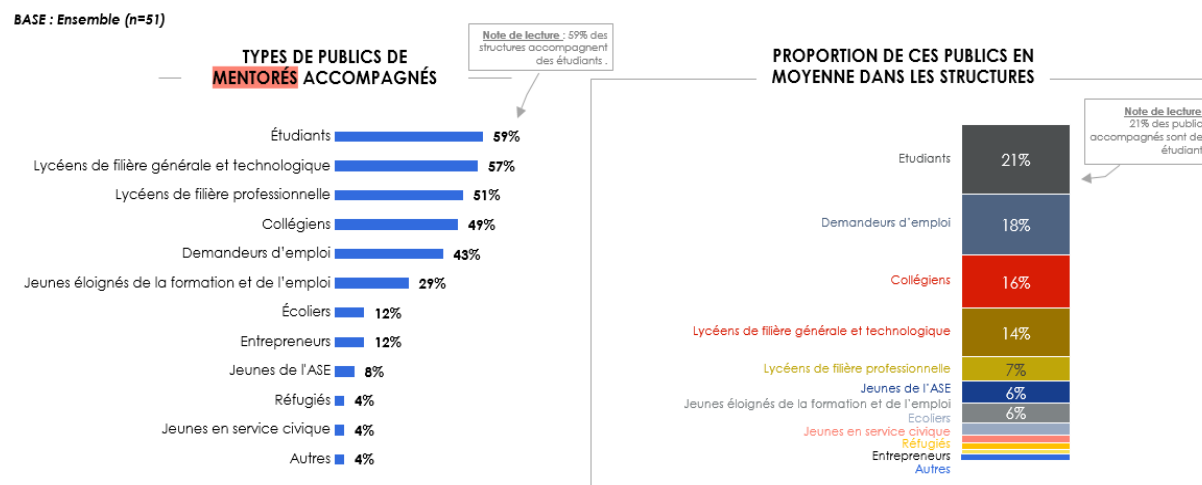
Ici aussi le recours à des partenaires locaux est crucial. Ces derniers peuvent être divers, en fonction aussi du public ciblé : les établissements scolaires, mais aussi les acteurs locaux du service public de l'emploi, les services de l'ASE, les associations d'aide aux réfugiés. Les structures doivent ainsi développer un argumentaire autour de leurs actions qui parvienne à convaincre du bien-fondé de ces dernières, capable de susciter « l'intéressement » de ces acteurs tiers, dont certains peuvent être des prescripteurs, au sens défini plus haut. Parmi les structures interrogées par **CSA**, 35 % recourent à des prescripteurs, cette part étant croissante avec la taille de la structure (en termes de nombre de mentorés accompagnés) – elle est de 50 % parmi celles accompagnant plus de 1 000 mentorés (**CSA**, p. 34).

Pour les structures portant d'autres types de programmes, dont on a vu plus haut qu'elles étaient nombreuses, la captation des mentorés peut aussi se faire *via* ces programmes, dans une logique de transversalité interne. Ainsi, dans une association étudiée par **ORSEU** qui offre un programme de service de suite pour les jeunes sortants de l'ASE, l'intervenante sociale en charge de ce programme peut, à travers ses accompagnements, identifier des jeunes pour qui le mentorat pourrait constituer un complément ou une plus-value. On retrouve une même logique dans une autre association qui porte un de ses programmes au sein d'établissements scolaires et de protection de l'enfance. Ces pratiques tendent à augmenter la proportion de mentorés qui ont bénéficié – en simultané ou en séquentiel – d'un autre programme.

En majorité des jeunes en formation scolaire, mais aussi des demandeurs d'emploi

En moyenne dans les structures, les jeunes en situation de formation scolaire – des lycées professionnels à l'université – sont majoritaires (57 %). Mais la proportion de demandeurs d'emploi n'est pas négligeable (18 %). Les jeunes de l'ASE représentent 6 % du public suivi (**figure 5**).

FIGURE 5. LES PUBLICS DE MENTORÉS



Source : Rapport CSA, p. 75.

4.3 Les modalités de mise en œuvre : le rôle clé du chargé de mentorat et l'organisation du « cycle de vie » de la relation de mentorat

Même si leur fonction n'était pas explicitement mentionnée dans le cahier des charges des appels à projets, les chargés de mentorat jouent un rôle clé dans la mise en œuvre du programme. Le terme de « chargé de mentorat » est utilisé de façon générique pour désigner les professionnels en charge de différentes missions relatives à l'exécution des actions de mentorat. Celle-ci se déroule en différentes étapes – la notion de « cycle de vie » de la relation de mentorat est utilisée par de nombreux acteurs – que nous distinguerons ici : l'appariement du binôme mentor-mentoré, la mise en œuvre de leur relation et son suivi par la structure, et la fin de la relation.

Une fonction clé : les chargés de mentorat

Des missions diverses selon notamment la taille des structures, au risque parfois d'une surcharge au détriment du suivi

Dans certaines structures déjà présentes sur le champ du mentorat ou d'actions proches, des fonctions préexistaient, alors qu'il s'agit de rôles nouvellement créés pour les structures entrant dans le champ. Parmi les 51 structures interrogées par CSA, seules 3 déclarent ne pas mobiliser de chargés de mentorat (CSA, p. 27). Il faut noter que si les chargés de mentorat occupent une fonction centrale, les contours de cette dernière restent flous, comme en témoigne la diversité des dénominations constatées au sein des structures étudiées par ORSEU : « chargés de programmes », « chargés de suivi », « référents », ou encore « coordinateurs ». Ceci découle aussi du fait que le rôle des chargés de mentorat est variable d'une structure à l'autre et ne recouvre pas toujours les mêmes réalités. Selon notamment que les organisations sont plus ou moins complexes, le rôle de ces chargés de mentorat va s'ouvrir à plus ou moins de polyvalence ou de spécialisation.

Le rôle du ou de la chargée de mentorat est à la jonction entre une fonction de pilotage stratégique (captation des mentors, captation des mentorés, déploiement du programme, élaboration des outils et des contenus formatifs) et une fonction de suivi plus opérationnelle des binômes. Dans certains cas, ils ou elles endossent également une posture managériale (encadrement de ressources bénévoles ou volontaires en service civique). Les structures les plus grandes et les mieux outillées vont avoir des postes plus spécifiques, intégrés à des organisations du travail plus précises, quand les plus petites structures ou les plus récemment arrivées dans le champ du mentorat vont davantage reposer sur de la polyvalence de tâches. Ainsi, dans les premières, l'organisation est plus hiérarchisée. La ou le chargé de mentorat va jouer une fonction de coordination. Il ou elle va parfois encadrer des équipes avec des collègues salariés ou volontaires en service civique. Dans les secondes, les organisations sont occasionnellement circonscrites à une ou deux personnes qui travaillent en collaboration étroite, et occupent à la fois la fonction stratégique et opérationnelle. Cette superposition génère une confusion autour du rôle du chargé de mentorat, nécessitant de prioriser certaines actions. Dans quelques structures, les chargés de mission tendent à être mobilisés par des tâches administratives, qui viennent évincer en partie les tâches de suivi des binômes que l'on pourrait considérer comme leur « cœur de métier ».

C'est par rapport à cette diversité d'organisation et des missions correspondantes que l'on peut comprendre les fortes disparités du nombre moyen de binômes encadrés selon les structures : dans un tiers de celles interrogées par **CSA** ayant des chargés de mentorat, en 2022, le nombre moyen de binômes suivis sur l'année par chacun d'entre eux était au plus de 50, alors que pour 29 % d'entre elles, il était de plus de 150 (**CSA**, p. 27).

Un profil relativement jeune, diplômé, féminin, multi-engagé et souvent en service civique

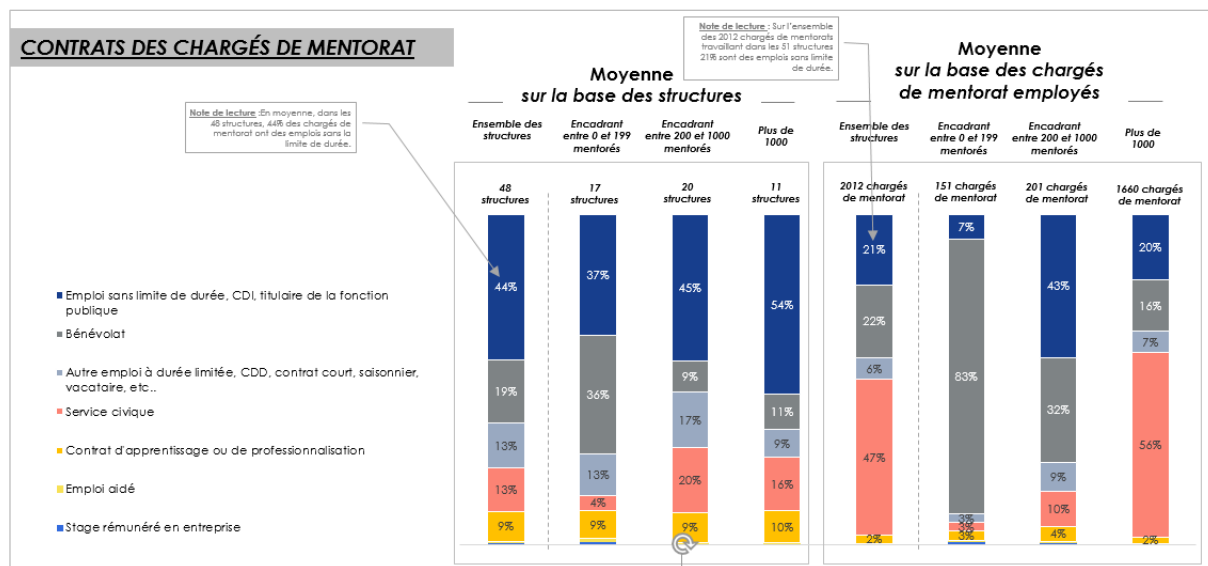
Les femmes sont majoritaires parmi les chargés de mentorat³⁵. Ces derniers sont aussi relativement diplômés : plus de trois quarts (77 %) des structures interrogées par **CSA** qui ont des chargés de mentorat exigent un diplôme minimum, et dans ces mêmes structures, on constate que 95 % des mentors ont au moins un niveau bac + 2 (et même 25 % au moins un niveau master). Deux tiers des structures avec chargés de mentorat privilégient certains domaines de formation : le travail social (pour 47 % d'entre elles), l'enseignement-formation (40 %), les sciences sociales (37 %) ou les ressources humaines/gestion du personnel ou l'animation culturelle et sportive (pour environ 30 %) – **CSA** p. 32. Les chargés de mentorat sont souvent engagés dans d'autres causes, et cette fonction s'inscrit bien à leurs yeux dans une logique « vocationnelle », mettant en avant l'utilité sociale. Les portraits dressés par **ORSEU** font également ressortir la volonté d'avoir un « *vrai impact social* » et d'exercer « *un métier qui a du sens* » ou encore qui est « *utile à la société* ».

Les chargés de mentorat sont aussi relativement jeunes - en moyenne, dans les différentes structures interrogées par **CSA** (p. 33) 77 % ont moins de 35 ans. Au moment de l'enquête, dans ces mêmes structures, 44 % des chargés de mentorat avaient une ancienneté inférieure à un an. Outre le fait que certaines structures venaient d'entrer dans le programme de mentorat (voir *supra*), cette faible ancienneté (et la jeunesse constatée) est aussi à mettre en lien avec le statut des chargés de mentorat. Sur un total d'environ 2 000 chargés de mentorat recensés dans l'ensemble des structures interrogées

³⁵ L'enquête de CSA ne fournit pas de données sur ce point, mais c'est le cas dans les structures étudiées par ORSEU. Dans l'enquête menée par PHARE (2024) pour le Collectif Mentorat, il ressort que 60 % des mentors sont des femmes, avec un mentorat masculin autour de l'insertion professionnelle et de l'entrepreneuriat, et un mentorat plus féminin autour de la scolarité et de l'insertion sociale.

par **CSA**, seuls 21 % ont un CDI ou le statut de fonctionnaire. Sur les près de 80 % restants, les jeunes en service civique représentent à eux seuls 47 %, soit près de la moitié du total : leur présence est massive dans les structures accompagnant plus de 1 000 binômes (où ils représentent à eux seuls 56 % des chargés de mentorat), alors qu'elle est beaucoup moins importante (voire très marginale) dans les autres – **figure 6**.

FIGURE 6. LES CONTRATS DES CHARGÉS DE MENTORAT



Source : Rapport CSA, p. 29.

Or ce recours massif au service civique, outre qu'il pose la question du manque d'expérience (liée à une rotation imposée) pouvant jouer sur la qualité du suivi – rendant d'autant plus crucial l'enjeu de la formation de l'encadrement des chargés de mentorat –, peut aussi poser un problème de soutenabilité du modèle organisationnel. Certaines structures interrogées par **ORSEU** notent ainsi avoir été confrontées ces dernières années à des difficultés de recrutement des volontaires en service civique. À cette difficulté de recrutement s'ajoute une évolution du profil de ces derniers considérés comme moins autonomes et plus éloignés de l'emploi – le service civique remplissant par endroits des fonctions autrefois attribuées à certains emplois aidés. Ceci peut conduire les structures à devoir recomposer leur modèle, en imaginant des alternatives pour ne pas ou plus être « *volontaro-dépendantes* ».

Le recours à des emplois temporaires (au-delà des seuls services civiques), est aussi à mettre en lien avec le manque de visibilité des associations sur la pérennité à moyen terme du financement public du programme de mentorat qui a été évoqué plus haut.

Comment se fait l'appariement

Modalités et critères de la mise en relation

L'appariement est une étape clé de la relation de mentorat, en cela qu'elle peut assez largement impacter son déroulé et ses effets.

Dans 80 % des structures interrogées par **CSA**, ce sont les chargés de mentorat qui font l'appariement, et dans les 20 % restantes, celui-ci se fait de façon hybride, avec en particulier le recours à un algorithme. Le

recours à des logiciels peut en effet faciliter cette étape notamment grâce à l'utilisation d'une « *table des matchings* », outil utilisé par des équipes de mentorat dans certaines des structures étudiées par **ORSEU**. Cet outil permet de visualiser rapidement les profils du mentor et du mentoré. Les équipes peuvent dans certains cas s'appuyer sur des filtres pour faciliter la sélection. Le changement d'échelle après l'adoption du plan a conduit certaines structures à automatiser ce processus pour gagner du temps, mais également pour améliorer la qualité des appariements. Enfin, on peut noter qu'un quart des structures recourent aussi à la rencontre directe et/ou au *speed dating* au cours de ce processus (**CSA**, p. 92).

Parmi les critères pour opérer le « *matching* » évoqués par les structures interrogées par **CSA**, les « besoins et attentes des jeunes » arrivent loin devant (mentionnés par 96 % des structures), devant la proximité géographique (76 %), le secteur d'activité du mentor (71 %), les centres d'intérêt des deux parties (loisirs, aspirations - 71 %). Il faut souligner que le sexe similaire n'est évoqué que par 14 % des structures (**CSA**, p. 92), à la différence de ce qu'on observe en Amérique du Nord où les structures ont tendance à privilégier les binômes de même sexe (*same-gender matches*)³⁶.

Les critères peuvent varier selon le type de mentorat et le public visé, comme le montre l'enquête d'**ORSEU**. En fonction du type de mentorat, les critères à respecter dans la mise en binôme sont plus ou moins nombreux et contraignants, ce qui peut compliquer la recherche de mentors ou le processus d'appariement. Ainsi, pour certaines structures qui proposent un mentorat horizontal, la difficulté est d'avoir des mentors et des mentorés du même âge ou presque. Cela peut ralentir la mise en binôme si ce n'est pas le cas. Pour les structures dont le programme se déploie dans des établissements scolaires, la mise en binôme doit prendre en compte les contraintes de disponibilité des mentors aux heures d'ouverture des établissements ou le secteur géographique dans lequel le mentor peut intervenir. Pour les mentorats d'aide aux devoirs, il faut tenir compte de la matière dans lequel le mentoré souhaite être aidé. Pour les programmes centrés sur l'orientation professionnelle, les structures peuvent être amenées à cibler le métier du mentor, parfois de façon assez fine.

L'importance du délai du processus d'appariement

Une fois les mentors et les mentorés « recrutés », l'appariement doit se faire assez rapidement : les deux parties peuvent se décourager et se désengager au-delà d'un certain délai d'attente d'affectation à un binôme. Certaines structures déploient des actions pour maintenir l'intérêt des uns et des autres pendant ce délai pour éviter cette perte.

Côté mentoré, le délai d'attente d'une mise en relation avec un mentor est de fait relativement court en moyenne. Dans trois quarts des structures interrogées par **CSA**, il est de moins d'un mois (et même de moins d'une semaine pour 26 %) – **CSA**, p. 94.

Le déroulé de la relation

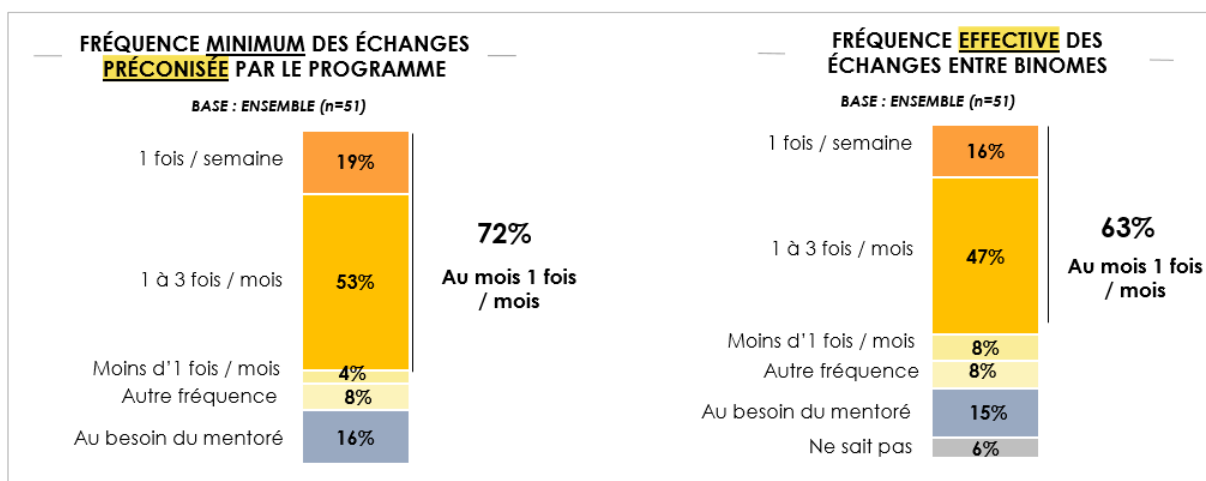
La fréquence et les modalités des échanges entre mentors et mentorés

Les structures établissent des préconisations concernant les modalités d'échange entre mentors et mentorés, mais aussi leur fréquence. Seules 16 % des structures interrogées préconisent un format

³⁶ Voir notamment : Kanchewa S. S., Rhodes J. E., Schwartz S. E. O., Olsho L. E. W., 2014, An investigation of same- versus cross-gender matching for boys in formal school-based mentoring programs, *Applied Developmental Science*, n° 1, vol. 18, p. 31-45.

d'accompagnement uniquement en distanciel. La moitié préconisent de l'hybride, et 29 % du seul présentiel. Les structures préconisent le plus souvent des échanges au moins une fois par mois (pour ¾ d'entre elles), une durée qui semble respectée dans la majorité des cas, selon les déclarations des structures – **figure 7**.

FIGURE 7. FRÉQUENCE DES ÉCHANGES ENTRE MENTORS ET MENTORÉS



Source : rapport CSA, p. 56.

Les structures mettent différents types de ressources à disposition des binômes ; très souvent des groupes de messagerie et des réseaux sociaux (pour 78 % d'entre elles), ou des ressources numériques *via* leur site web (59 %), moins souvent des locaux (seules 33 % d'entre elles) ou des fournitures (papier par exemple, pour 25 % d'entre elles), du matériel informatique (20 %), ou encore des billets/forfaits pour des activités culturelles (25 %) – **CSA**, p. 58.

L'accompagnement par la structure : suivi et outillage de la relation de mentorat

La qualité de l'accompagnement de la relation de mentorat par la structure est aussi un facteur potentiel de la réussite de cette dernière (voir les conclusions de la revue de littérature *supra*). Le suivi se fait par des canaux divers : appels téléphoniques (90 % des structures interrogées par **CSA** y recourent), courriels (73 %), rencontres physiques (57 %), ou encore réseaux sociaux (39 %) ou visioconférences (37 %). À noter que près d'un quart des structures utilisent aussi une application dédiée (**CSA**, p. 62).

La fréquence du suivi d'un binôme est un point d'attention important, même si l'appel à projets ne donnait pas d'indication précise sur ce point. Côté mentors, 55 % des structures interrogées par **CSA** déclarent une fréquence de contact de une fois par semaine à une fois par mois – le taux de cette fréquence étant de 49 % côté mentorés (**CSA**, p. 60).

Derrière ces indicateurs chiffrés, c'est bien évidemment la qualité du suivi qui doit être interrogée. Il est important de noter que la montée en charge rapide du programme, suite à l'adoption du plan « 1 jeune, 1 mentor », avec la fixation d'objectifs quantitatifs ambitieux en termes de nombre de mentorés, a pu entraîner une dégradation de la qualité du suivi dans certaines structures, comme a pu le constater l'enquête menée par **ORSEU**.

Celle-ci, de façon plus générale, met en lumière la diversité du contenu et des modalités, mais aussi le caractère plus ou moins distendu du suivi par les structures. On a souligné plus haut que dans certaines d'entre elles, la forte mobilisation des chargés de mentorat dans d'autres tâches pouvait nuire à la qualité du suivi. Le rôle du référent d'un binôme au sein de la structure est d'abord de maintenir la relation de mentorat entre le mentor et le mentoré. Cela passe par des relances téléphoniques, des mails ou SMS ou encore l'organisation de rendez-vous tripartites pour débloquer une situation ou relancer la dynamique. Le ou la référente joue un rôle de facilitateur/médiateur entre les deux parties. Le rôle du référent ne consiste pas seulement à vérifier que « tout se passe bien » : il vise aussi à s'assurer que, quand des objectifs précis ont été définis au départ, ils sont bien poursuivis et atteints. Il ou elle s'assure de la bonne exécution du programme par le binôme. Ce suivi du binôme est plus ou moins encadré et formalisé en fonction des structures. Il peut faire l'objet d'une contractualisation avec la signature d'un document d'engagement (par exemple une charte du mentorat dans une des structures étudiées par **ORSEU**).

Le rôle de la structure ne consiste pas seulement à assurer un suivi. Il consiste également à « outiller » le binôme, mais aussi le chargé de mentorat dans le suivi de ce dernier. Cette relation de suivi peut en effet elle-même être plus ou moins « outillée », notamment grâce à des outils de suivi et de gestion qui viennent en appui au travail des chargés de mentorat. Pour les associations dont le mentorat est le cœur de métier depuis des années, ces outils tendent à se développer spécifiquement pour le programme de mentorat. Certaines d'entre elles ont bénéficié de ressources externes (cabinets d'audit, outils informatiques, parfois fournis *pro bono* par des investisseurs philanthropes), pour les aider à élaborer des outils sur-mesure. Les structures les plus avancées utilisent une diversité d'outils, en particulier des outils analytiques et d'aide à la gestion fournissant des indications en temps réel de l'action et permettant un ajustement réactif. Les outils de suivi des binômes à la main du chargé de mentorat peuvent être divers. Ainsi, dans une des structures étudiées par **ORSEU**, le suivi des binômes a été partiellement robotisé. Les chargés de mentorat se concentrent désormais sur les binômes les plus en difficulté. Dans une autre structure, le logiciel de suivi des binômes permet de décharger les chargés de mentorat du suivi administratif afin qu'ils ne se concentrent que sur la dimension humaine du mentorat. Mais les outils peuvent aussi être destinés aux mentors. Dans une des structures, le mentor est assisté par un robot conversationnel qui « interpelle » numériquement la ou le chargé de mentorat en cas de remontée de problèmes dans la relation du binôme. Dans une autre, un des chargés de programme a pour rôle la production d'outils et de fiches pratiques pour aider le mentor. Une structure spécialisée dans le soutien scolaire et l'orientation professionnelle a mis à disposition des mentors et des parties prenantes une plateforme d'aide à la reconnaissance de l'engagement étudiant et des MOOC (Massive Open Online Courses)³⁷. Les outils peuvent enfin être aussi à destination des deux parties du binôme – sous la forme d'une plateforme digitale par exemple – ce qui renvoie aussi aux « ressources » évoquées plus haut.

La durée de la relation et sa clôture

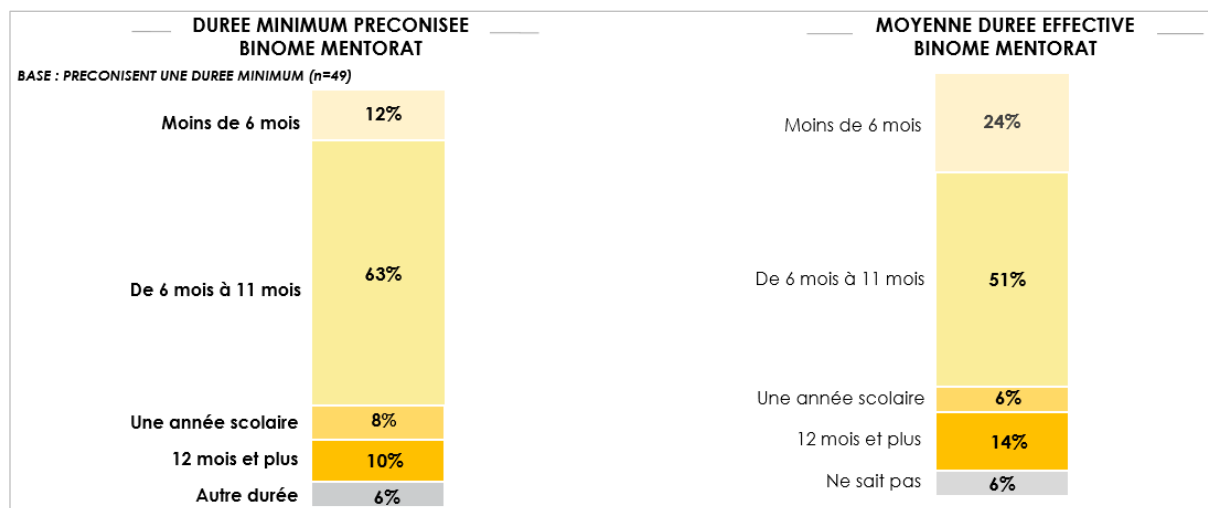
Durées préconisées, durées effectives et motifs de rupture

Près des deux tiers des structures interrogées par **CSA** préconisent une durée de relation comprise entre 6 mois et un an. Il est étonnant de constater que 12 % d'entre elles préconisent une durée de moins de

³⁷ Les MOOC sont des formations interactives dispensées en ligne et ouvertes à tous sur inscription.

6 mois, alors que le cahier des charges du 3^e appel d'offres précisait que la relation devait durer « *au moins 6 mois* » (critère obligatoire n° 6). L'écart entre le prescrit et le réalisé n'est pas négligeable, puisque dans 24 % des structures, la durée effective constatée est inférieure à 6 mois – **figure 8**³⁸.

FIGURE 8. DURÉE DE LA RELATION



Source : CSA, p. 47.

Au total, dans 16 % des structures interrogées, la proportion de binômes dont la relation a été interrompue prématurément dépasse les 25 % (CSA, p. 64), rejoignant les taux de rupture élevés constatés en Amérique du Nord (voir 2.1 *supra*). Ce constat amène à s'interroger sur les causes de ruptures anticipées. Elles peuvent être diverses : le fait que le « *matching* » n'a pas fonctionné, ou que le mentor et/ou le mentoré est parti avant la fin prévue. Des sorties anticipées peuvent aussi avoir des causes positives – le fait notamment que les objectifs qui avaient été fixés ont été atteints avant le terme prévu.

Lorsqu'on interroge les structures sur les principaux facteurs d'échec de la relation de mentorat, un grand nombre d'entre elles (57 %) mentionnent des besoins et attentes mal identifiés, mais aussi, sans que ce soit exclusif, le manque de disponibilité du mentoré (mentionné aussi par 57 % des structures) ou du mentor. Une sur dix évoque un accompagnement insuffisant de sa part parmi les différents facteurs possibles (CSA, p. 56).

Actions mises en œuvre pour essayer de surmonter les difficultés de la relation mentors-mentorés

Les structures entreprennent des actions pour éviter les ruptures anticipées, notamment dans les cas où les binômes rencontrent des difficultés. Parmi les structures interrogées par CSA, un grand nombre mentionne une médiation et une tentative de conciliation (évoquées par 76 % des structures), une proposition de réaffectation avec un autre mentor (73 %), et/ou un bilan de l'action menée et des

³⁸ Il est intéressant de mettre en regard ces statistiques avec celles de l'étude de PHARE (2024), qui, répétons-le, portait sur un échantillon différent. Cette étude a mis en évidence « une certaine convergence des pratiques autour d'un modèle de mentorat : la plupart du temps, le mentorat prend la forme d'une relation de 6 mois au cours de laquelle les binômes se rencontrent une à deux heures par mois en personne ou à distance. » La durée de 6 mois semble un point focal pour un certain nombre de structures.

difficultés rencontrées (71 %). Les propositions de réaffectation vers une autre structure sont plus rares (évoquées par 24 % des structures). On peut noter que pour 14 % des structures, aucune procédure précise n'est prévue (CSA, p. 68).

Savoir clôturer une relation arrivée à son terme

Dans la majorité des cas, la relation se déroule jusqu'au terme prévu. Il ressort de la revue de littérature (voir plus haut) que la clôture de la relation est un moment important. Il ressort de l'étude d'**ORSEU** que les modalités de clôture sont variables d'une structure à l'autre ; cette étape est plus ou moins formalisée, certaines structures suivant un processus harmonisé et défini en amont. Généralement, elle prend la forme d'un rendez-vous tripartite entre le mentor, le mentoré et le ou la chargée de mentorat, auquel les parents peuvent assister dans le cas des programmes de mentorat ciblant des mineurs.

Ce temps d'échange peut avoir plusieurs objectifs. Il permet de faire le bilan du déroulement du programme de mentorat à travers des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, même si ces derniers ne sont pas toujours bien définis. Il permet au chargé de mentorat de revenir sur les difficultés rencontrées, le nombre de rencontres réalisées par le binôme, le respect des règles fixées par le programme en termes de fréquence, un retour sur les modalités de la communication, de suivi, d'appui, etc. En termes d'indicateurs qualitatifs, les chargés de binôme font aussi le bilan des objectifs atteints qui étaient visés par la relation de mentorat, par exemple la recherche d'un stage ou d'un emploi, une aide à la rédaction d'un CV, l'aide aux devoirs. Dans certains cas, la nature du programme de mentorat rend ce travail d'évaluation des résultats plus complexe, par exemple pour des programmes ciblant le développement de compétences socio-comportementales ou la création d'une relation quasi « amicale ». Le rendez-vous de clôture constitue également un temps pour faire le point avec les mentors sur leur souhait de renouveler leur expérience. Au-delà, dans certaines associations, ce dernier rendez-vous constitue aussi un enjeu pour la reconduction de ces derniers - devenant un levier d'action dans la stratégie de « captation » évoquée plus haut. Enfin, cet échange peut aussi permettre au chargé ou à la chargée de mentorat de tirer les leçons de son accompagnement et de définir des axes d'amélioration dans la constitution de futurs binômes. Dans une des structures étudiées par **ORSEU**, le mentor et le mentoré attribuent ainsi une note de 1 à 5 à l'expérience vécue selon différents critères (qualité du mentorat, pertinence de la mise en binôme, relation avec la ou le chargé de mentorat, etc.).

CONCLUSION : POINTS DE VIGILANCE ET PISTES DE PRÉCONISATIONS

En attendant les résultats des autres étapes de l'évaluation – notamment l'enquête quantitative et qualitative en cours sur les binômes –, on peut essayer de tirer quelques premiers enseignements.

On peut d'abord souligner une certaine réussite du déploiement du plan « 1 jeune, 1 mentor » : en un temps très court, le nombre de jeunes mentorés a progressé de manière très nette. Les structures lauréates semblent avoir su, dans leur majorité, assumer cette montée en charge rapide, parfois en innovant de façon importante. La gamme des programmes de mentorat – selon leur champ d'activité et/ou le public visé – est diversifiée, ce qui laisse penser que la diversité des besoins des jeunes est prise en compte.

Même si le processus d'évaluation est en cours – notamment concernant l'étude des binômes et l'évaluation d'impact – les premiers éléments dont nous disposons nous amènent cependant à relever quelques points de vigilance avant d'esquisser ensuite quelques pistes de préconisation à partir des bonnes pratiques qui ont été repérées.

Points de vigilance

- Un effort d'accroissement de notoriété semble encore nécessaire. Le Baromètre DJEPVA jeunesse, piloté par l'INJEP, qui porte notamment sur la connaissance par les jeunes de dispositifs et aides qui leurs sont destinés, fait ressortir, pour la période du premier trimestre 2023, une faible notoriété du dispositif (60 % des répondants n'en ont jamais entendu parler), qui s'explique en partie par le caractère récent du plan. On peut noter aussi que la plateforme « 1 jeune, 1 mentor » est peu connue et utilisée, aussi bien par les mentors que les mentorés.
- Le risque de violence sexuelle de la part des mentors n'est peut-être pas suffisamment pris en compte lors de leur sélection dans certaines associations. Il est rappelé dans la revue de littérature, notamment dans les pays anglo-saxons où il est pratiqué à grande échelle et depuis longtemps, que le mentorat et les autres pratiques basées sur du bénévolat auprès de jeunes sont considérés comme des « contextes potentiellement "à haut risque" en ce qui concerne l'occurrence d'abus » (Garringer *et al.*, 2015).
- Nombreuses sont les structures au sein desquelles le temps d'attente est assez court entre l'intérêt manifesté par les mentorés et les mentors et leur affectation à un binôme. Toutefois, dans certaines structures, ce temps peut s'avérer extrêmement long (jusqu'à plusieurs mois), ce qui entraîne un risque important de déperdition par perte de motivation, notamment chez les potentiels mentors, accroissant d'autant le problème de leur pénurie relative.
- Le taux de ruptures anticipées de la relation mentorale semble important. En conséquence, dans un quart des structures interrogées, la durée moyenne d'accompagnement est inférieure au minimum de 6 mois préconisé par le plan, soit une durée dont on a noté plus haut dans la revue de littérature qu'elle était souvent trop courte pour avoir des effets positifs significatifs (et qui pouvait même dans certains cas avoir des effets négatifs). Ceci est d'autant plus préoccupant que l'on peut craindre que ce soit pour les jeunes les moins favorisés que les taux de rupture soient le plus élevés. Outre le caractère plus ou

moins volontaire et motivé de l'engagement des mentorés, ces ruptures anticipées peuvent être liées à un mauvais appariement, mais aussi en amont, à une mauvaise identification des besoins et attentes. Ce point sera à approfondir dans le cadre de l'enquête en cours sur les binômes³⁹.

- Le problème des ruptures anticipées peut aussi résulter d'une insuffisance dans le suivi de la relation par la structure, en volume (une faible fréquence de suivi peut entraîner un mauvais repérage des difficultés en amont) ou en qualité (notamment en termes d'« outillage » des binômes). Dans certains cas, la qualité insuffisante du suivi peut elle-même être la conséquence d'objectifs quantitatifs trop ambitieux - on a noté la dégradation de la qualité du suivi constatée dans certaines structures lors du changement d'échelle entraîné par l'adoption du plan, également observée pour certains programmes en Amérique du Nord. Ceci est à mettre en lien avec certaines difficultés organisationnelles, notamment le fait que, dans certaines structures, les chargés de mentorat sont souvent « happés » par le recrutement de mentors et de mentorés, au détriment du suivi des binômes.
- Le turn-over de nombreux intervenants peut nuire à l'accumulation d'expérience et plus largement à la qualité de l'accompagnement par la structure. Ce turn-over est lié, dans certains cas, à la précarité des statuts et au recours parfois massif au service civique.

Repérage des bonnes pratiques et pistes de préconisations

- Pour aider les structures à trouver un modèle économique viable, il convient de leur donner une certaine visibilité à moyen terme concernant leur financement, notamment public, et d'éviter notamment les politiques de « stop and go ». Les Contrats Pluriannuels d'Objectifs vont dans ce sens. Ceci peut aider à réduire le recours à une main d'œuvre très majoritairement temporaire dans un certain nombre d'entre elles. Il faut aussi veiller à ne pas fixer des objectifs quantitatifs trop ambitieux, faisant courir le risque de sacrifier en partie le qualitatif au quantitatif.
- L'adoption d'un système d'information adéquat, encore absent dans un certain nombre de structures, doit être encouragée ; un tel système est notamment un préalable nécessaire non seulement à la politique de suivi, mais aussi à l'exigence d'évaluation imposée par le cahier des charges du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Dans une perspective de pérennisation de cette politique publique, il pourrait être souhaitable de mettre en place un système d'information harmonisé. Un tel système permettrait également de produire des photographies nationales régulières du dispositif.
- Des mesures de prévention sont essentielles pour garantir la sécurité des participants dans le cadre du mentorat, plus particulièrement quand les mentorés sont mineurs. Concernant les risques d'agression sexuelle, à l'instar des recommandations de la CIIVISE⁴⁰, il serait souhaitable de vérifier de manière

³⁹ L'enquête de PHARE (2024) pour le Collectif Mentorat fait ressortir qu'alors que les jeunes d'origine aisée s'engagent volontairement dans le mentorat pour y trouver des ressources complémentaires à celles dont ils disposent déjà, pour les jeunes d'origine plus modeste, l'engagement est beaucoup plus souvent prescrit, par leur établissement scolaire ou une institution qui les suit déjà par ailleurs, faisant craindre une moindre motivation, plus propice à la rupture anticipée par abandon.

⁴⁰ La Commission indépendante sur l'inceste et les violences sexuelles faites aux enfants (CIIVISE) note dans son rapport (p. 690) que « le contrôle des antécédents a fait déjà l'objet d'avancées législatives, notamment avec la loi du 7 février 2022 qui rend obligatoire le contrôle systématique des antécédents judiciaires *via* la consultation du bulletin n°2 du casier judiciaire ainsi que du fichier automatisé des auteurs d'infractions sexuelles ou violentes (FIJAISV) pour toute personne travaillant au contact de mineurs dans les secteurs sociaux et médicosociaux (article 20) ainsi que la fourniture d'une attestation de non-inscription au FIJAISV pour les assistants familiaux ainsi que pour les membres de leur famille majeurs et mineurs d'au moins 13 ans (article 21) ».

systematique les antécédents judiciaires des mentors⁴¹. On peut envisager aussi la prise de contact avec leurs références personnelles et professionnelles, comme cela est fait par certaines structures dans les pays anglo-saxons. Pourraient enfin être instaurées des cellules de signalement et d'écoute à destination des mentorés, afin que ces derniers puissent signaler si des agissements inappropriés survenaient (adresse mail dédiée pour les mentorés, message envoyé à ces derniers rappelant que le chargé de mentorat est à leur écoute y compris sur ce point). La protection des mentorés implique aussi une certaine vigilance concernant les risques potentiels de dérives sectaires.

- Il convient de réduire dans certaines structures le temps d'attente entre le recrutement des mentors et des mentorés, et leur affectation à des binômes, par une meilleure organisation du processus d'appariement.
- Une attention particulière doit être portée à la formation des mentors. La durée de formation de celle-ci pourrait être allongée dans certaines structures où elle apparaît relativement courte, et où elle n'est pas toujours obligatoire. Un module de formation commun à toutes les structures, auquel ces dernières pourraient rajouter un module spécifique à leur type de mentorat et/ou de public, pourrait être envisagé. Les standards en matière de durée minimale et de contenu requis définis par le Collectif Mentorat dans le cadre de son label qualité vont dans ce sens.
- Les « communautés de pratique » destinées aux mentors (mais aussi aux chargés de mentorat), mises en œuvre dans certaines structures, pourraient être généralisées ; ces communautés ont un rôle de formation, par l'échange de bonnes pratiques, mais aussi de socialisation à une cause commune et en même temps de valorisation, et s'inscrivent par-là dans la politique de fidélisation des mentors. Ce type d'outil participe aussi à la reconnaissance du mentor comme bénéficiaire du dispositif.
- L'outillage (notamment, mais pas exclusivement, numérique) du suivi est très variable d'une structure à l'autre ; le repérage des bonnes pratiques et une information sur les outils doivent être renforcés, dans la lignée de ce que fait déjà le Collectif Mentorat.
- Il convient de systématiser et de formaliser l'entretien de clôture de la relation mentorale dont on a noté les fonctions multiples (bilan de la relation, remerciement et fidélisation des mentors notamment) ; ce rendez-vous peut permettre aussi de repérer les éventuels besoins complémentaires en termes d'accompagnement du mentoré, et de l'orienter le cas échéant vers les institutions adéquates.

⁴¹ Les trois appels à projets indiquent à ce sujet la nécessité pour les associations candidates de répondre au critère suivant pour être lauréates du plan 1J/1M : « Critère obligatoire n°3 : Document qui détaille le processus et les étapes de demande et suivi de l'extrait du bulletin n°2 du casier judiciaire auprès des mentors de la part de la structure ».

BIBLIOGRAPHIE

- Amossé T., Cartier M., 2018, « Introduction. Les classes populaires sur la scène domestique », *Travail, genre et sociétés*, n° 39, p. 25-40.
- Bach Ouerdian E., Malek A., Dali N., 2018, « L'effet du mentorat sur la réussite de carrière : Quelles différences entre hommes et femmes ? », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(1), p. 117-145.
- Bayer A., Grossman J., DuBois D., 2015, « Using Volunteer Mentors to Improve the Academic Outcomes of Underserved Students: The Role of Relationships », *Journal of Community Psychology*, 43(4), p. 408-429.
- Bernstein L., Rappaport C. D., Olsho L., Hunt D., Levin M., 2009, « Impact Evaluation of the U.S. Department of Education's Student Mentoring Program. Final Report », NCEE 2009-4047. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.
- Bunel M., L'Horty Y., 2011, « Pourquoi est-il si difficile d'évaluer les politiques publiques ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n° 1, p. 23-31.
- Cohen J., 1988, « The effect size », in *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, p. 77-83.
- Damm A. P., Essen von E., Jensen A. J., Kern-Jespersen F., Mastrigt van S., 2022, « Duration of Mentoring Relationship Predicts Child Well-Being: Evidence from a Danish Community-Based Mentoring Program », *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5).
- Duvoux N., Lelièvre M. (dir.), 2021, *La pauvreté démultipliée. Dimensions, processus et réponses. Rapport au Premier ministre*, Conseil national de la lutte contre l'exclusion (hal-03405243).
- Garringer M., Kupersmidt J., Rhodes J., Stelter R., Tai T., 2015, *Elements of Effective Practice for Mentoring*, 4th Edition, MENTOR National Mentoring Partnership.
- Garringer M., Mcquillin S., McDaniel H., 2017, *Examining Youth Mentoring Services Across America: Findings from the 2016 National Mentoring Program Survey*, MENTOR: National Mentoring Partnership.
- Grossman J., Rhodes J., 2002, « The test of time: predictors and effects of duration in youth mentoring relationships », *American journal of community psychology*, 30(2), p. 199-219.
- Gubitta S., 2023, « De l'égalité des chances à la société de l'engagement. Le mentorat, un nouveau "modèle" de politique Jeunesse ? », *Sciences et actions sociales*, n° 20, p. 112-138.
- Jacobi M., 1991, « Mentoring and undergraduate academic success: A literature review », *Review of Educational Research*, 61(4), p. 505-532.
- Kanchewa S., Rhodes J., Schwartz S., Olsho L., 2014, « An Investigation of Same- Versus Cross-Gender Matching for Boys in Formal School-Based Mentoring Programs », *Applied Developmental Science*, 18, p. 31-45.
- Kupersmidt J., Stump K. N., Stelter R. L., Rhodes J., 2017, « Predictors of Premature Match Closure in Youth Mentoring Relationships », *American Journal of Community Psychology*, 59(1-2), p. 25-35.
- Lafore R., Loncle P., Pin C., 2023, « Le mentorat, symbole de l'individualisation des politiques publiques », *Sciences et actions sociales* [en ligne], n° 20.
- Lambert A., Cayouette-Remblière J. (dir.), 2021, *L'explosion des inégalités. Classes, genre et générations face à la crise sanitaire*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube.
- Mariot N., Merckle P., Perdoncin A. (dir.), 2021, *Personne ne bouge. Une enquête sur le confinement du printemps 2020*, Grenoble, UGA éditions.
- Mullen C. A., Klimaitis C. C., 2021, « Defining mentoring : A literature review of issues, types, and applications », *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), p. 19-35.
- Perronnet C., Boivin C., Neybourger P., 2023, « Le mentorat : derrière une réponse unique et individualisante, des traitements différenciés selon les milieux sociaux des mentoré·es », *Sciences & actions sociales*, n° 20, p. 90-111.
- PHARE (Agence), 2024, *Le mentorat en France. Panorama et analyse*, Rapport pour le Collectif Mentorat [[en ligne](#)]

Preston J., Prieto-Flores Ó., Rhodes J., 2018, « Mentoring in context : A comparative study of youth mentoring

Prieto Flores Ó., Feu Gelis J., 2018, « What type of impact could social mentoring programs have? An exploration of the existing assessments and a proposal of an analytical framework », *Pedagogia social: revista interuniversitaria*.

Raposa E., Rhodes J., Stams G. J. J. M., Card N., Burton S., Schwartz S. *et al.*, 2019, « The Effects of Youth Mentoring Programs : A Meta-analysis of Outcome Studies », *Journal of Youth & Adolescence*, 48(3), p. 423-443.

Rhodes J. E., 2008, « Improving youth mentoring Interventions through research-based practice », *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), p. 35-42.

Verzat C., 2021, « Accompagner les étudiants dans un monde en mutation », in *Accompagner les étudiants*, De Boeck Supérieur, p. 27-45.

ANNEXES

1. Les documents sur lesquels s'appuie ce rapport d'étape



- La revue de littérature

Emily Lopez Puyol, *Le mentorat pour les enfants et les jeunes en France et à l'international*. Revue de littérature, INJEP Notes & rapports, mars 2024.

Disponible avec sa synthèse sur <https://injep.fr/publication/le-mentorat-pour-les-enfants-et-les-jeunes-en-france-et-a-l-international/>



- Le rapport ORSEU

Nicolas Farvaque, Jeanne Pelletier, *Évaluation qualitative du déploiement du mentorat du point de vue des structures*

Disponible avec sa synthèse en ligne sur : <https://injep.fr/publication/evaluation-du-plan-1-jeune-1-mentor/>



- Le rapport du CSA

Résultats de l'enquête quantitative auprès des structures lauréates du plan

Disponible sur <https://injep.fr/publication/evaluation-du-plan-1-jeune-1-mentor/>

2. Composition du conseil scientifique

Liste des membres du conseil scientifique en charge de l'évaluation du plan « 1 jeune 1 mentor »

En qualité de personnalités qualifiées

- **Annabelle Allouch**, maîtresse de conférences en sociologie à l'université de Picardie Jules Verne, associée à Sciences Po
- **Thierry Berthet**, directeur de recherche en sciences politiques au CNRS, directeur du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST)
- **Pascal Bressoux**, professeur de sciences de l'éducation à l'université Grenoble Alpes, Institut universitaire de France
- **Jérôme Gautié (président)**, professeur d'économie à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- **Simon Larose**, professeur de sciences de l'éducation à l'université de Laval, Québec
- **Pascale Petit**, professeure d'économie à l'université Gustave Eiffel

En qualité de représentants de l'administration

- **Christophe Castell**, sous-directeur des politiques publiques interministérielles de jeunesse et de vie associative à la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA)
- **Axelle Charpentier**, cheffe du bureau de l'évaluation des dispositifs éducatifs et des études sur les pratiques enseignantes à la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP)
- **Bruno Chiochia**, sous-directeur de la performance et des politiques éducatives territoriales à la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)
- **Maxime Piro**, chargé d'études et d'évaluation sur les politiques d'insertion des jeunes à la direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES)
- **Patricia Quintanilla**, chargée de mission au pôle évaluation de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)

En qualité de représentant des structures de mentorat

- **Nicolas Viennot**, directeur du Collectif Mentorat

En qualité de représentante d'associations de jeunesse

- **Anaïs Anselme**, déléguée générale du Forum français de la jeunesse

En qualité de représentantes de services statistiques et de recherche

- **Veerle Miranda**, cheffe d'unité sur les politiques de jeunesse es l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
- **Florence Lefresne**, directrice du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)

Pour l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP)

- **Marilyne Bèque**, chargée d'études et d'évaluation à l'INJEP
- **Olivier Cosnefroy**, chef de la mission expérimentation et évaluation des politiques publiques de l'INJEP
- **Julie Couronné**, chargée d'études et de recherche à l'INJEP
- **Camille-Lou Coustellié**, apprentie chargée d'études et d'évaluation à l'INJEP
- **Joaquim Timoteo**, chef de la mission études et recherche de l'INJEP
- **Augustin Vicard**, directeur de l'INJEP

ÉVALUATION DU PLAN «1 JEUNE, 1 MENTOR»

RAPPORT D'ÉTAPE

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) a été mandaté pour réaliser l'évaluation du dispositif « 1 jeune, 1 mentor », lancé en 2021 dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 solution », qui avait été mis en place à la suite de la crise sanitaire afin de soutenir la jeunesse particulièrement éprouvée par cette période.

Ce dispositif vise à mettre en relation un enfant ou un jeune avec un mentor par l'intermédiaire d'une association, en ciblant particulièrement les jeunes les plus fragiles, afin de répondre à des besoins qui peuvent être très divers (accompagnement dans leur scolarité, recherche de stage, orientation et insertion socio-professionnelle, ouverture socioculturelle...). Le plan « 1 jeune, 1 mentor » vise à accroître de manière massive le nombre de jeunes bénéficiant de cet accompagnement, passé de 30 000 en 2020, à 160 000 en 2023.

L'évaluation pilotée par l'INJEP, sous l'égide d'un conseil scientifique, vise à mieux comprendre cette relation d'accompagnement, ses effets, et les conditions de sa mise en œuvre. Elle se structure selon deux axes. Le premier consiste à analyser les effets du déploiement du mentorat sur les structures associatives le mettant en place, en combinant une méthodologie quantitative (passation d'un questionnaire) et qualitative (réalisation d'entretiens et observations). Le second axe s'emploie à analyser les effets de ce dispositif sur les mentorés ainsi que leurs mentors.

Ce rapport d'étape restitue, en s'appuyant sur une revue de littérature internationale commanditée dans le cadre de l'évaluation, les principaux enseignements concernant la mise en œuvre du plan « 1 jeune, 1 mentor » par les structures (premier axe de l'évaluation). Il présente les résultats transversaux issus des évaluations qualitatives et quantitatives. Ces derniers portent plus particulièrement sur l'hétérogénéité des structures qui déploient ce dispositif et les modalités de sa mise en œuvre, sur les différentes manières dont elles mobilisent les mentors et les mentorés ainsi que sur le rôle « clé » du chargé de mentorat.

Enfin, ce rapport d'étape identifie une série de points de vigilance et présente de premières préconisations pour que le dispositif puisse atteindre ses objectifs et accomplir au mieux sa mission dans la résolution des difficultés auxquelles se confrontent les enfants et les jeunes dits « fragilisés ». Le rapport final de l'évaluation sera publié au premier semestre 2025.



ISSN : 2727-6465