



Évaluation qualitative du déploiement du mentorat du point de vue des structures

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse
Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et
de la vie associative
Institut national de la jeunesse et de l'éducation
populaire

Janvier 2024

Nicolas Farvaque
Jeanne Pelletier



Ce document a été réalisé par le cabinet Orseu Recherche & études à la demande de l'INJEP, dans le cadre de l'évaluation nationale du plan 1 jeune, 1 mentor.

Nous remercions les personnes interrogées dans le cadre de cette mission, au sein des différentes associations qui nous accordé du temps et facilité les rencontres.

Nous remercions le comité scientifique de l'évaluation.

Le cabinet Orseu Recherche & études reste seul responsable du contenu de ce document.

Plan du rapport

SYNTHÈSE.....	5
1. Introduction : enjeux de l'évaluation qualitative du plan 1 jeune, 1 mentor	27
1.1. Enjeux organisationnels du plan 1 jeune, 1 mentor et questions évaluatives	29
1.2. Méthodologie.....	31
1.3. Plan du rapport	34
2. Une hétérogénéité de structures face au même « plan »	35
2.1. Présentation globale de l'échantillon de huit structures	35
2.2. Une diversité de situations au regard de l'objet « mentorat »	38
• Différents « types » de mentorat et d'appréhension de l'objet « mentorat »	40
2.3. Analyse transversale : les différentes logiques d'entrée dans le plan 1 jeune 1 mentor.....	48
3. Quelles modalités d'organisation ?.....	51
3.1. Chez certains lauréats, une recherche de rationalisation de l'organisation dans une logique de passage à l'échelle	52
• UNIV : l'ambition très claire d'un « passage à l'échelle » avec le plan	52
• COACHING : un modèle d'essaimage doté d'une forte logique prévisionnelle.....	54
• TEMA, une diversification des modalités des programmes de mentorat permettant d'envisager un nouveau régime organisationnel	55
3.2. Chez d'autres lauréats, la recherche d'un modèle organisationnel pour « entrer » dans le mentorat ..	57
• INFANCIA, une organisation qui s'implante dans le secteur de l'intervention sociale auprès de jeunes vulnérables	57
• INCLUSIVE, une volonté de « processer et standardiser » une pratique déjà existante	58
• EDUCATIO, une mise en œuvre du programme fortement dépendante d'acteurs externes à la structure	59
• TUTO, un programme de mentorat qui s'inscrit dans la continuité des actions portées	60
• AIDFIRST, une action à la marge dans une association d'envergure nationale	61
3.3. Analyse transversale : assurer le passage à l'échelle et entrer dans le mentorat.....	63
4. Le rôle des chargés et chargées de mentorat au sein des organisations du travail	65
4.1. Le ou la chargée de mentorat, une diversité d'activités professionnelles	65
4.2. Une motivation à postuler pour avoir de l'« impact »	67
4.3 Les fonctions des chargés et chargées de mentorat dans les organisations	70
• COACHING, des chargés de mentorat au cœur d'un système holocratique qui assurent le suivi de binôme et différents « rôles »	71
• INFANCIA, une organisation jeune et horizontale, intégrant des services civiques	72
• UNIV et TEMA, des fonctions d'encadrement et de coordination des actions des volontaires en service civique en charge des suivis.....	73
• INCLUSIVE, une chargée de mentorat multi-tâches	74
• AIDFIRST et EDUCATIO : des chargées de programme en charge d'une difficile mission d'appropriation du programme par les acteurs du territoire.....	74
• TUTO, des référents régionaux chargés de diffuser la « culture du mentorat » dans les territoires	77
4.3. Le rôle central des volontaires en service civique dans certaines structures.....	78
4.4. Analyse transversale	80

5. Différents modèles de captation et d'hybridation des ressources	83
5.1. Le travail de captation de mentors : un travail de mobilisation de terrain qui passe par des stratégies partenariales	83
• Capter des mentors étudiants : le rôle du travail de terrain et du cadre institutionnel.....	84
• Une stratégie de terrain pour capter des seniors en tant que mentors.....	86
• Le développement du mentorat par le recrutement d'actifs : négocier l'enrôlement de bénévoles par l'entremise de politiques internes d'entreprises	86
• La captation via les plateformes d'engagement : un effet nuancé.....	87
• La difficile définition d'un mandat de partenariat dans certaines associations	88
• Un travail nécessitant une certaine réactivité	90
5.2. Un travail de repérage de mentorés	91
• L'activation de partenariats territoriaux.....	91
• Une possibilité de repérage des mentorés via les autres programmes portés par l'association	93
5.3. Analyse transversale	93
6. Du matching au suivi des binômes.....	95
6.1. La formation des mentors, des pratiques diversifiées	95
6.2. Des process de mise en binôme plus ou moins formalisés	97
• Le suivi des binômes.....	101
6.3. La clôture de la relation mentorale.....	108
6.4. L'importance des logiques de reconduction.....	108
6.5. La place des outils de suivi.....	109
6.6. Analyse transversale	110
7. Les enjeux du développement du plan pour les structures : l'équilibre financier, la différenciation qualitative et le jeu du collectif	111
7.1. Une volonté d'« hybridation » des modalités de financements.....	111
• La recherche de co-financements privés ou publics.....	111
• Des tensions possibles	113
7.2. Les questions de concurrence, de différenciation et de coordination	114
7.3. Le Collectif Mentorat comme ressource	115
7.4. Analyse transversale	116
8. Conclusion : que fait le mentorat aux structures ?.....	119
9. Bibliographie.....	121
10. Annexe : liste des structures lauréates du plan 1 jeune, 1 mentor	124
• 33 structures lauréates du premier appel à projet lancé en mars-avril 2021	124
• 23 structures lauréates du deuxième appel à projet lancé en juillet-août 2021	124
• 6 structures lauréates du troisième appel à projet lancé en avril-mai 2022	124

SYNTHÈSE

Éléments de contexte et introduction

En 2023, le mentorat a été érigé au rang de Grande cause nationale – plus précisément le « mentorat au service de l’émancipation professionnelle de tous les jeunes de France ». Cette mise en avant du mentorat s’inscrit dans l’édiction d’une politique publique récente en la matière. 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, **il vise à accroître le nombre de jeunes qui bénéficient, pendant leur parcours scolaire, dans leurs choix d’orientation ou en phase d’insertion professionnelle, d’un accompagnement par un mentor 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, du Plein Emploi et de l’Insertion (Haut-Commissariat à l’Emploi et à l’Engagement des Entreprises). L’INJEP est en charge de l’évaluation du plan 1 jeune, 1 mentor.

Ce plan poursuit une volonté de développer le mentorat en France. Diverses initiatives ont été lancées ces dernières années, par des acteurs associatifs, publics ou privés. Le plan crée les conditions d’un passage à grande échelle du mentorat. À travers une série d’appels à projets, plusieurs dizaines de structures ont été sélectionnées pour mettre en œuvre ce dispositif. Le premier appel à projets (mars 2021) a sélectionné 22 structures et le second (juillet 2021) 33 autres structures. L’objectif était de passer de 30 000 jeunes mentorés avant le premier AAP à 100 000 en 2021. Un troisième AAP a sélectionné un nombre plus réduit d’associations supplémentaires en avril 2022. **Au total, 60 structures sont lauréates du plan 1 jeune, 1 mentor. L’objectif était d’atteindre 200 000 jeunes bénéficiaires en 2022**, ce qui représente un objectif quantitatif sans commune mesure à l’échelle des pays avec une tradition de développement de programmes de mentorat. Par comparaison, aux États-Unis, le programme *Big Brother Big Sister*, qui existe depuis plus de 100 ans, a accompagné un peu plus de 100 000 jeunes en 2020 (Kerivel, Bricet, 2023).

Le plan fonctionne au moyen de différents outils et dispositifs techniques. Les associations lauréates reçoivent des subventions pour mettre en œuvre les actions à leur échelle. Après avoir répondu à l’appel à projets qui incluait différents critères obligatoires, elles doivent respecter le cahier des charges du programme. Une plateforme numérique a été installée, permettant la prise d’informations et la mise en contact entre jeunes souhaitant être mentorés, candidats mentors, et associations de mentorat. Par ailleurs, l’État soutient un collectif d’associations (le collectif Mentorat) qui permet de fédérer les acteurs du secteur, promouvoir le mentorat, développer la qualité des actions et être un acteur-ressource.

Ces évolutions rapides interrogent fortement les enjeux organisationnels des associations participant au plan 1 jeune 1 mentor, objet de la présente évaluation. Avec des objectifs cumulés sur l’ensemble des porteurs à 100 000 jeunes en 2021 et 200 000 en 2022, le plan établit une stratégie de passage à l’échelle¹. L’étude s’intéresse donc aux modalités concrètes et opérationnelles par lesquelles transite ce plan, c’est-à-dire les conditions au travers desquelles le mentorat se met en place du point de vue des organisations qui portent ce programme.

¹ Selon le site du Collectif Mentorat, 150 000 jeunes ont été effectivement atteints en 2022. Moins que les résultats quantitatifs réalisés (et donc une dimension d’efficacité au sens d’atteinte des résultats), c’est la question des moyens mis en œuvre pour réaliser à l’échelle de chacun des lauréats un certain volume de mentorats qui intéresse la présente évaluation.

Méthodologie

- *Questions évaluatives*

La question posée par le cahier des clauses techniques de l'évaluation est de savoir « ce que fait le mentorat aux structures qui le mettent en place ». Cet axe « structures » de l'évaluation porte sur les conditions d'implémentation de la mesure nationale sur le terrain. Cela s'inscrit dans une littérature caractérisant les conditions de mise en œuvre des politiques publiques et leur dimension organisationnelle. Dans le cadre de ce travail, plusieurs axes évaluatifs ont émergé. D'abord, ils ciblent les dimensions relatives aux modalités organisationnelles des structures elles-mêmes, c'est-à-dire la façon dont les structures porteuses respectent les consignes et adaptent leur modèle organisationnel afin de faire fonctionner le dispositif, en assurant une qualité d'intervention auprès des binômes mentors/mentorés. Ils portent ensuite sur la place du travail et des rôles professionnels au sein des structures et les interactions entre différentes formes de travail salarié/bénévole. L'évaluation interroge également les effets du plan sur l'organisation du programme de mentorat au sein des organisations : l'accent est ici mis sur le travail de recrutement et de mobilisation, la mise en relation des binômes de mentors et de mentorés, les modalités d'accompagnement. Cela comprend l'introduction de nouvelles tâches induites par l'augmentation attendue des volumes ou encore la capacité des équipes à suivre les parcours de mentorat. De manière plus large, la présente évaluation interroge les transformations professionnelles et organisationnelles liées à la mise en œuvre du plan.

- *Choix de l'échantillon*

L'étude a été menée à partir d'une méthode d'enquête qualitative auprès d'un échantillon de 8 structures lauréates. Une série d'entretiens exploratoires ont été conduits auprès de la DJEPVA, du Collectif Mentorat et de l'INJEP. Une base d'échantillonnage a été construite avec ces acteurs. Il s'agissait de sélectionner des structures suffisamment différentes, non pas dans une visée de représentativité (la taille de l'échantillon et la méthode d'enquête ne visent pas cela), mais dans une perspective de représenter une diversité de situations, suffisamment pertinente pour tirer des enseignements par la comparaison des pratiques et des modèles organisationnels. Le fait que certaines structures faisaient déjà l'objet d'enquêtes similaires a été pris en compte pour ne pas les « sursolliciter ».

La méthode initiale de l'étude de cas visait à réaliser des entretiens préparatoires avec les responsables de la structure et de l'activité « mentorat », des entretiens semi-directifs (individuels et collectifs) sur place ou à distance auprès des professionnels en charge de ces activités, des observations de séquences en lien avec ces activités, en s'appuyant sur le recueil de données et de documents pertinents.

Parmi les principaux critères possibles pour composer l'échantillon, nous avons retenu les suivants : les objectifs en termes de binômes mentor/mentorés à réaliser sur le temps du plan ; la taille de la structure et son ancienneté dans les activités de mentorat ; la localisation de l'activité (toute la France, certaines régions, niveau local) ; le type même de mentorat (notamment présentiel, distanciel, hybride) ; le public ciblé (tous jeunes, étudiants, publics handicapés, jeunes vulnérables...) ; la présence d'un avenant financier pour finaliser les objectifs fixés dans le cadre de la réponse initiale à l'appel à projets, ou bien la poursuite des actions sous la forme d'une convention pluriannuelle d'objectifs, à la suite du plan ; l'appartenance ou non au Collectif Mentorat : une très grande partie des lauréats du

plan 1 jeune 1 mentor étaient également adhérents du Collectif Mentorat, mais ce n'était pas le cas pour tous. Nous avons interrogé deux structures non adhérentes².

Les noms des structures ont été anonymisés : nous avons retenu des pseudonymes pour les désigner. **Nous avons au total réalisé 45 entretiens semi-directifs et 5 séances d'observations, entre fin juin et mi-novembre 2023.**

Perception du mentorat et modalités d'organisation des structures

Huit structures composent notre échantillon parmi la soixantaine de lauréats mettant en œuvre le plan 1 jeune, 1 mentor. L'échantillon permet d'avoir une diversité de cas au regard des critères de sélection. Les études de cas réalisées au sein de ces structures permettent d'éclairer leur philosophie d'action et motivations à l'entrée dans le plan.

Pseudo	Taille <i>Ancienneté dans le champ du mentorat</i>	Objectifs de binômes ³ <i>Territoire d'intervention</i>	CPO/ avenant	Spécificités mentorat <i>Public visé</i>
UNIV	Grande structure <i>Ancienneté</i>	22 000 par an entre 2022 et 2024 <i>National</i>	CPO	Présentiel <i>Étudiants et étudiantes</i>
INCLUSIVE	Petite structure <i>Ancienneté</i>	450 (2022-2025) <i>National</i>	CPO	Surtout distanciel <i>Étudiants/handicap</i>
TEMA	Structure moyenne <i>Ancienneté</i>	4 000 <i>National</i>	CPO	Surtout distanciel <i>Collégiens et collégiennes</i>
COACHING	Petite structure <i>Nouveau venu</i>	1 030 (2022-2024) sur l'ensemble des antennes <i>Plusieurs grandes villes</i>	CPO	Présentiel <i>Jeunes vulnérables</i>
EDUCATIO	Petite structure <i>Nouveau venu</i>	1 000 de décembre 2022 au 31 août 2025 (CPO qui se base sur les années scolaires) <i>Une région</i>	CPO	Présentiel <i>Collégiens et collégiennes, apprentis</i>
AIDFIRST	Petite équipe/grande structure <i>Nouveau venu</i>	420 de décembre 2022 à décembre 2023 <i>National</i>	Avenant	Présentiel <i>Collégiens et collégiennes</i>
INFANCIA	Petite structure <i>Nouveau venu</i>	230 de janvier 2022 à décembre 2023 <i>Une région</i>	Avenant	Présentiel <i>Jeunes vulnérables</i>
TUTO	Grande structure <i>Ancienneté, mais nouveau sur le mentorat</i>	21 000 par an entre 2022 et 2024 ⁴ <i>National</i>	CPO	Présentiel <i>Tous jeunes</i>

² Le Collectif Mentorat est composé à l'origine de 8 structures. Les structures lauréates du plan ont pu adhérer à différents moments à ce collectif, soit rapidement au démarrage du plan, soit plus tardivement pendant sa mise en œuvre. Parmi les deux structures non membres à la date des interrogations, l'une avait validé l'adhésion prochaine. Aujourd'hui le Collectif compte 73 adhérents qui ne sont pas tous lauréats du plan 1 jeune, 1 mentor.

³ Chiffres déclaratifs indiqués par les structures

⁴ Comme cela est précisé plus loin, ce chiffre prête à confusion car l'association évoque des jeunes « accompagnés » mais non précisément des jeunes « mentorés ».

- *Différentes approches de l'objet « mentorat »*

Le texte de l'appel à projets propose une définition du mentorat et des critères de qualité relatifs à l'organisation sous-jacente. Des critères obligatoires sont indiqués dans ce texte, en particulier « des séances du binôme mentor / mentoré [qui] ont lieu au moins une fois toutes les 6 semaines pendant au moins 6 mois » (critère obligatoire n° 5) et un engagement des mentors « bénévole et non rémunéré » (critère n° 2)⁵. En revanche l'AAP laisse une autonomie aux lauréats dans la fixation d'autres modalités : le type de relation (présentiel, distanciel, hybride), le « type » de mentors ou/et de mentorés ciblé, des objectifs particuliers accolés à cette relation, en lien avec le type de public visé (par exemple aide aux devoirs, aide à l'orientation, etc.). La fréquence des rencontres va également varier au sein des structures.

Dans le cas du plan 1 jeune 1 mentor, la diversité des mentorats est recherchée par le mécanisme de l'appel à projets. C'est en effet bien une diversité de type de *mentorats* réunis sous une bannière commune qui sont observables, avec dans certains cas des effets de repositionnement pour répondre à la commande publique (Kerivel, Michaud, 2023) voire des stratégies de communication (ou de « *wording* », Gubitta, 2023). **En fonction de l'historique de la structure, sa trajectoire associative, les attentes qu'elle a envers le plan et son ambition en direction du plan, la perception qu'elles ont du mentorat revêt des conceptions variées.**

Chez **UNIV**, structure installée depuis longtemps dans le champ de l'accompagnement et du tutorat des enfants et adolescents, le terme de « mentorat » est récent et renvoie à l'adoption d'une rhétorique porteuse, à l'instar de ces stratégies de « *wording* » consistant à choisir stratégiquement un nom ou un champ lexical pour faciliter la compréhension de ce qu'il recouvre. Dans le cadre des actions de mentorat proposées, il s'agit d'un étudiant ou d'une étudiante qui vient aider un jeune âgé entre 5 et 18 ans à son domicile ou, plus marginalement, à distance. Les dimensions couvertes par le mentorat sont multiples et s'adaptent à l'âge du jeune accompagné. Cela peut-être des activités ludiques, des sorties, une aide au devoir ou à l'orientation du projet scolaire et professionnel.

INCLUSIVE utilise le terme de « pair-émulation » pour présenter sa logique d'action, dans le champ du handicap. Elle portait déjà des actions de parrainage. Cette association voit l'entrée dans le plan 1 jeune, 1 mentor comme l'opportunité de poser un cadre de référence sur « *ce que doit être le mentorat* ». Il impose un process et plus de contraintes.

TEMA est une association qui a plus de 15 ans d'ancienneté. Elle a antérieurement développé une action d'aide aux devoirs au sein d'établissements scolaires situés dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Le COVID contraint l'association à repenser son offre d'aide aux devoirs en proposant une offre à distance via une plateforme. C'est dans ce contexte que l'association entre dans le plan 1 jeune, 1 mentor, avec la volonté de développer cette action d'aide aux devoirs à distance. Elle est alors rebaptisée « mentorat », un terme qui n'était pas utilisé auparavant. Désormais, l'association distingue les actions collectives (soutien scolaire en groupe) au sein des établissements scolaires qu'elle qualifie de « tutorat », des actions individualisées qui prennent le nom de mentorat. Pour

⁵ Les autres critères renvoient à l'organisation de l'action de mentorat au sein des structures, par exemple des critères de sélection des mentorés pour intégrer le programme, notamment en termes de motivation, de stabilité et de responsabilité.

autant, au niveau des binômes et des établissements avec lesquels travaille l'association, le vocabulaire est resté le même.

COACHING est une association récente. Elle a d'abord développé son action dans un autre pays avant d'arriver en France. Il s'agit d'un programme de mentorat entre un mentor senior en fin de carrière professionnelle ou jeune retraité et un jeune issu d'un parcours migratoire. Dans cette start-up sociale, le mentorat est vu comme une relation « *win-win* » entre le mentor et le mentoré. Le mentor apporte son expérience et son savoir-faire au mentoré. À l'inverse la transmission de savoir et l'entraide par le mentor le valorisent en lui apportant des compétences supplémentaires.

Pour **EDUCATIO**, le mentorat constitue une nouvelle activité. Cette structure publique, issue du monde académique, ne menait pas à proprement parler d'actions pouvant se rapprocher de la définition du mentorat, même si les établissements scolaires en destination desquels elle intervient peuvent à leur échelle déjà mettre en œuvre, directement ou indirectement avec des associations locales, des activités de mentorat, de tutorat ou d'accompagnement des élèves. EDUCATIO est entré dans le mentorat par logique d'opportunité, par le biais de sa cellule « Projets ». La perception du mentorat par cette association est circonscrite à la définition de l'appel à projets. Les élèves peuvent être accompagnés dans une aide à la définition d'un projet professionnel ou une recherche de stage. Les mentors appartiennent à l'équipe éducative ou relèvent de personnes extérieures, volontaires, qui se sont inscrites *via* une plateforme et dont le lieu de résidence est à proximité de l'établissement.

Pour **AIDFIRST**, la réponse à l'AAP intervient dans une dynamique de restructuration des actions menée par la structure, et dans une logique d'opportunité permettant de tester une nouvelle activité. Il s'agit d'une vaste association humanitaire présente nationalement. Des initiatives de mentorat existaient sur le territoire, mais de façon parcellaire et non formalisée. Le programme de mentorat vise une diversité de publics, allant de 5 à 30 ans, qui souhaiteraient être soutenus pour des besoins divers (aide aux devoirs, aide à la recherche d'un stage, à l'orientation professionnelle). Le programme de mentorat s'adosse à un ensemble de différents programmes portés par l'association, en particulier la gestion d'établissements de formation au sein desquels peuvent être repérés mentors ou mentorés. L'action de mentorat reste toutefois très secondaire au sein de cette association.

TUTO est une tête de réseau, coordonnant plusieurs centaines de structures indépendantes qui fournissent accompagnement et information aux jeunes sur toute la France. L'appel à projets a été saisi par la tête de réseau qui a ensuite proposé aux acteurs en région (les directions régionales de ce réseau) de structurer une réponse. TUTO envisage le mentorat dans la poursuite des actions d'accompagnement menées à destination des jeunes. La structure n'appartient pas au Collectif Mentorat et ne le souhaite pas. Elle entre dans la politique de mentorat avec une volonté d'indépendance et de résistance face à la norme du mentorat. Le terme « mentorat » est systématiquement disqualifié au profit de termes proches (par exemple « accompagnement »), qui correspondent à la dénomination portée et revendiquée par le réseau. Les responsables défendent ainsi le fait de ne pas être dans l'application d'une approche définie depuis l'extérieur (un « dispositif »), mais bien dans la poursuite de leur action à destination des jeunes. Le mentorat s'inscrit

principalement dans une relation de « pair à pair » entre des jeunes ayant bénéficié d'une expérience ou d'un accompagnement au sein du dispositif, envers d'autres jeunes. L'accompagnement dure 6 mois, mais les modalités de mises en place sont assez peu modélisées.

Chez **INFANCIA**, le mentorat est envisagé comme une relation sociale de pair-à-pair avec un principe d'horizontalité à respecter au moment de la mise en place des binômes. Pour ce faire, les binômes ne doivent pas avoir un écart d'âge trop important. INFANCIA porte ainsi une action de mentorat dont la visée est de développer les liens sociaux de jeunes avec d'autres jeunes, les finalités d'insertion ou d'aide à la scolarité étant secondaires. L'association est récente et innove en agissant dans les « interstices » de l'Aide sociale à l'enfance, en fournissant des services aux jeunes concernés et aux structures (par exemple des services de suite ou des aides financières).

Les encadrés ci-dessus donnent à voir la diversité des perceptions du mentorat par les associations. **En fonction de leur ancienneté et de leur historique dans le champ, la définition du mentorat n'est pas la même.** Pour certaines associations, 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 (**INCLUSIVE**). Les actions portées antérieurement se sont ajustées pour correspondre aux attentes du plan (**TEMA**). 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 (**INFANCIA**). Chez **TUTO**, le mentorat est invisibilisé, le terme n'est jamais employé. Entre formalisation de pratiques préexistantes ou nouvelles modalités d'actions (**EDUCATIO, AIDFIRST** par exemple), les cas de figure sont donc variés.

- *Les logiques d'entrée dans le mentorat*

Nous pouvons relever ici différentes logiques d'entrée dans le plan. Des « entrepreneurs » du mentorat, sont présents dans certaines structures telles que **UNIV** : il s'agit d'acteurs très investis dans le Collectif Mentorat et dans l'élaboration d'une politique publique couplant financement étatique et mise en œuvre associative. D'autres acteurs vont s'appuyer sur le plan pour développer une nouvelle offre dans leur champ de compétences (**TEMA, INCLUSIVE, INFANCIA**) : il s'agit ici d'acteurs associatifs actifs dans les champs de l'éducation prioritaire, de l'accompagnement étudiant notamment en direction des jeunes handicapés, de l'intervention sociale spécialisée. Une association spécialisée dans le mentorat intergénérationnel est fortement aidée par la politique nationale en faveur du mentorat ; elle s'implante en France grâce au plan et connaît une croissance rapide (**COACHING**). D'autres structures semblent entrer dans le mentorat dans un cadre plus opportuniste. Pour **TUTO**, acteur national de l'accompagnement des jeunes, cela semble connecté à un souci de reconnaissance de leurs actions. Pour **EDUCATIO**, il semble s'agir d'un projet parmi d'autres mené par une « cellule projets » à l'affût d'opportunités nouvelles pour offrir des services à des établissements scolaires – et également de faire reconnaître leur rôle dans l'écosystème du système éducatif public.

A plusieurs reprises convient-il de noter également, la crise du Covid a été un déclencheur de nouvelles pratiques de suivi en distanciel. Celles-ci ont été plus ou moins « bricolées » (tant d'un point de vue technique qu'organisationnel) comme des solutions répondant au souci de garder un lien avec des bénéficiaires des actions, avec les bénévoles. Ces solutions ont trouvé dans le plan une modalité de structuration ou de déploiement à plus grande échelle. Par exemple pendant la crise sanitaire, **TEMA** a utilisé un site de cours en ligne pour garder le contact entre ses bénévoles et les élèves accompagnés

dans leurs devoirs (à l'échelle d'un territoire) ; cette solution a été convertie en une plate-forme beaucoup plus complète et élargie à la France entière.

Certaines structures estimaient déjà proposer du mentorat en facilitant la mise en relation de deux personnes pour échanger sur des expériences ou de conseils sans forcément que ces pratiques ne soient encadrées par des process clairement définis (suivi d'une tierce personne, réflexion sur des indicateurs pertinents de mise en binôme, formation du mentorat). Les pratiques de mentorat qui sont couvertes par le plan 1 jeune, 1 mentor s'inscrivent ainsi dans des projets de structure variables. On retrouve **des associations qui portent un plaidoyer pro-mentorat et sont actives pour promouvoir ce terme alors que d'autres sont entrées dans le plan avec des pratiques antérieures qui sont reformatées pour correspondre aux attendus de la politique publique. Quelques-unes font valoir une certaine forme de résistance ou d'indépendance par rapport à cet objet, tout en étant contraintes de respecter les termes de la relation conventionnelle et financière avec l'État.**

Dans l'édition du plan, le mentorat a ainsi été conçu comme un objet suffisamment souple, permettant de recevoir des projets différenciés, comme ce premier panorama le laisse apercevoir. Les structures étudiées ont bien « répondu à l'appel » tout en disposant de certaines marges de manœuvre et de créativité : en ce sens l'appel à projets est bien un mode de gouvernement incitatif se réclamant du principe de subsidiarité (Breton, 2014), créant une certaine forme de « co-production » de la politique publique, entre État et associations (Cottin-Marx et al., 2017).

- *Modalités d'organisation et stratégies d'action*

Évaluer l'impact du plan 1 jeune, 1 mentor sur les structures supposait de s'intéresser aux modalités d'organisation de ces structures. Autrement dit, comment s'organisent-elles pour réaliser les objectifs chiffrés sur lesquels elles se sont engagées ? Au niveau de notre échantillon, deux grandes tendances se dégagent.

La première catégorie 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 apparaît 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. Cependant, ce passage à l'échelle ne se fait pas sans une réflexion par ces structures sur une rationalisation des coûts. Celle-ci a pu s'appuyer sur un essaimage d'un modèle sur les différents territoires où prend vie le programme. Ce passage à l'échelle s'accompagne aussi d'une logique prévisionnelle forte visant à anticiper l'accroissement du nombre de binômes comme chez **COACHING** qui prévoit le recrutement de ses chargés de mentorat dans une logique de moyen-long terme, à mesure du déploiement.

Dans d'autres cas, le passage à l'échelle s'est accompagné d'une diversification des modalités d'action de mentorat à travers la mise en place d'un mentorat à distance. C'est le cas de **TEMA** où l'instauration d'une offre de mentorat à distance permet d'élargir le périmètre de captation des mentors. **L'assouplissement des conditions pour faire du mentorat (sur une plage horaire plus vaste, sans condition de secteur géographique) rend accessible le programme de mentorat aussi bien à des étudiants qu'à des actifs en entreprise.** On observe également chez certaines structures une volonté de spécialiser les postes de chargés de mentorat, chacun prenant en charge un des pans du programme. Dans ce cas, la captation des mentors considérée comme « *le nerf de la guerre* » est pris en charge par une personne spécifique (par exemple chez **UNIV**). Un investissement est fait sur la capacité à déployer une stratégie de captation des mentors étudiants en actionnant des leviers d'action auprès de l'écosystème universitaire.

Concernant la deuxième catégorie de structures, l'arrivée du plan correspond davantage à une « entrée dans le mentorat ». Certaines structures réalisaient déjà du mentorat de manière informelle à travers le portage d'autres programmes. L'arrivée du plan est envisagée comme une façon de « *processer et standardiser* » des pratiques déjà existantes (**INCLUSIVE**). Dans certaines structures (**TUTO, AIDFIRST**), la réponse à l'appel à projets est portée par le « haut » au sein d'une organisation en réseau : le programme de mentorat est élaboré au niveau du siège ou de la tête de réseau, avec un certain éloignement des lieux de mise en œuvre concrète (notamment du point de vue du sourcing). L'action de mentorat s'imbrique dans un ensemble d'actions déjà existantes. Les acteurs sur le terrain, au sein de ces organisations-réseaux, peuvent se sentir en décalage avec les attentes du siège.

Pour d'autres, 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. Ces structures s'appuient sur de plus petites équipes. Pour ces structures, le déploiement du programme passe nécessairement par une phase d'appropriation et le développement de leur ancrage territorial et/ou d'un réseau partenarial. Il s'agit de se faire connaître comme un acteur réalisant du mentorat.

Certaines de ces structures ont par ailleurs une organisation complexe, moins hiérarchique que les précédentes, impliquant des strates d'acteurs diverses. Chez **AIDFIRST**, le modèle est celui du travail bénévole. Il revient ainsi à une toute petite équipe de chargés du programme de mentorat de recruter des bénévoles localement sur toute la France, qui seront eux-mêmes ou elles-mêmes responsables des mentors bénévoles à un second niveau. Chez **EDUCATIO**, les chargées de programme identifient des établissements scolaires qui vont aider dans le repérage de paires mentoriales. Au sein de ces établissements, les acteurs scolaires sont donc des intermédiaires du repérage de mentorés et de l'engagement de mentors. Cependant les deux chargées de programme n'ont pas de relation hiérarchique envers ces acteurs de terrain, qui s'impliquent dans la diffusion du mentorat sans mandat clair. Enfin, **TUTO** déploie l'action auprès de multiples structures indépendantes, membres du réseau et labellisées comme telles, mais ici aussi sans relation hiérarchique.

Le ou la chargée de mentorat, une diversité d'activités professionnelles pour une même appellation

Le rôle et la fonction des chargés et chargées de mentorat étaient une des interrogations de la présente évaluation. Ce terme est utilisé de façon générique pour désigner les professionnels en charge de différentes missions relatives à l'exécution des actions de mentorat. Le plan impose en effet des normes de qualité. **Le texte de l'appel à projets insiste sur la mise en place de différents « processus », en ce qui concerne le recrutement, la préparation, le suivi, le soutien des binômes.** Il n'évoque pas explicitement les professionnels en charge de ces différentes missions⁶. Dans certaines structures déjà présentes sur le champ du mentorat ou ayant l'expérience d'actions proches, ces fonctions préexistaient. Pour les structures entrant dans le champ, il s'agit de rôles nouvellement créés. Le rôle endossé par ces chargés de mentorat est au final variable d'une structure à une autre et ne recouvre pas toujours les mêmes réalités. **Selon le niveau de complexité des organisations observées, les rôles de ces chargés de mentorat s'ouvrent à plus ou moins de polyvalence ou de spécialisation.**

⁶ Le texte de l'appel à projet évoque les attendus concernant les structures dans la mise en œuvre du programme, sans mentionner les professionnels directement. Les professionnalités sont évoqués de façon passive, par exemple : « Les mentorés sont préparés collectivement ou individuellement, avec au moins un échange organisé avec chaque mentoré pour aborder le fonctionnement du parcours et l'engagement attendu tout au long de l'accompagnement » ; « Il existe un processus clair et cohérent de constitution des binômes pour favoriser des relations durables (...) » (Source : Premier appel à projets, 2021).

Les chargés de mentorat occupent une fonction centrale dans le déploiement du programme de mentorat. Les dénominations sont variées. **Dans certaines structures, on parle de « chargés de programmes » (COACHING, INFANCIA), de « chargés de suivi » (EDUCATIO), de « référents » (TUTO, AIDFIRST) ou de « coordinateurs » (TEMA).** Cela dépend des strates organisationnelles, faisant que les chargés de mentorat ont avec eux des équipes plus ou moins larges.

Le ou la chargée de mentorat s'inscrit donc à la jonction entre une fonction de pilotage stratégique (captation des mentors et 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. Le ou la chargée 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 (TEMA, UNIV). Dans les secondes, les organisations sont parfois circonscrites à une ou deux personnes qui travaillent en collaboration étroite et occupent à la fois la fonction stratégique et opérationnelle de manière parfois confuse, nécessitant de prioriser certaines actions.

Plusieurs des structures investiguées ont recours à des volontaires en service civique qui prennent en charge certaines tâches du suivi et de l'accompagnement. Chez TEMA, les volontaires en service civique assurent le suivi des binômes en faisant le lien entre le coordinateur et la famille. Chez UNIV, ils prennent en charge la mise en place du binôme à domicile ou gèrent la mobilisation des mentors sur le programme de mentorat. Dans ces structures, le recours à des volontaires en service civique est une pratique antérieure au plan 1 jeune, 1 mentor. C'est un ressort du passage à l'échelle, fournissant une force de frappe pour gérer des volumes importants. D'autres structures de plus petite taille, comme INFANCIA, ont recours à des services civiques dans le cadre du plan, mais en nombre limité. Ces volontaires assurent des missions d'animation d'ateliers collectifs, de suivi des binômes et de captation des mentors sur certains événements étudiants (forums, festivals...).

Ces dernières années, plusieurs structures indiquent être confrontées à des difficultés de recrutement des volontaires en service civique. À cette difficulté de recrutement s'ajoute une évolution du profil des volontaires en service civique qui seraient considérés comme moins autonomes et plus éloignés de l'emploi. Ceci peut se comprendre dans la mesure où le service civique remplit par endroits des fonctions autrefois attribuées à certains emplois aidés, utilisés par le secteur associatif pour lancer ou structurer de nouvelles activités. La charge (en termes de travail d'encadrement notamment) d'un personnel volontaire en service civique est réelle (Vachée et al., 2014) et peut davantage être supportée par des grandes associations, rodées à ce type d'« embauche » d'un personnel sur du court terme. Ceci conduit les organisations à devoir recomposer leur modèle, en imaginant des alternatives pour ne pas ou plus être « *volontaro-dépendant* » (terme employé par une responsable chez UNIV), ce qui conduit à faire bouger les lignes du travail prescrit des chargés de mentorat.

Une motivation professionnelle pour avoir de l'« impact »

Les carrières des chargés de mentorat enquêtés témoignent de la diversité des parcours et des motivations à postuler. Ce que l'on peut toutefois retenir c'est 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* ». Dans notre population d'enquête, **le profil des chargés de mentorat est relativement jeune, féminin, diplômé et multi-engagé**⁷. Dans certains cas, devenir chargé de mentorat constitue une première expérience professionnelle à l'issue d'un parcours étudiant ou encore d'un engagement bénévole en tant que mentor. Dans d'autres cas, il s'agit d'une réorientation professionnelle. Du point de vue des compétences présentes et recherchées, la dimension de « gestion de projet » est fréquemment mise en avant. Les chargés de mentorat savent gérer des flux et de l'interpersonnel, organiser du *reporting*⁸, aller sur le terrain. Aujourd'hui, il n'existe pas de parcours- type ou de cursus universitaire de chargé de mentorat. Dans chaque structure, ces derniers peuvent bénéficier d'une formation ou d'un temps de *onboarding*⁹ qui leur permet de s'approprier l'ensemble des outils à leur disposition et de mieux comprendre la posture à adopter dans la relation imposée par le mentorat.

Une succession d'étapes dans le déploiement du programme

Le programme de mentorat consiste à mettre en relation un mentor et un mentoré autour d'un objectif précis. **Cette mise en relation et sa conduite jusqu'à son terme passent par une succession d'étapes qui, mises bout à bout, permettent au programme de se déployer et d'atteindre les objectifs fixés par la structure : captation des mentors, repérage des mentorés, mise en binôme, formation des mentors, suivi du binôme, finalisation du parcours.** Dans certaines structures investiguées, la succession de ces différentes étapes est apparentée à un « cycle de vie » du mentorat (pour reprendre un terme utilisé dans différentes associations). Les équipes en charge du programme déploient donc un ensemble de stratégies qui correspond à la fois au type de mentorat et au public ciblé par le programme.

- *La captation des mentors : des stratégies de repérage et l'appui sur des cadres favorisant l'engagement*

« Capter » des mentors est vital pour assurer le déploiement du programme. Les types de programme de mentorat proposés diffèrent, selon la nature du mentorat, la cible des mentorés ou les modalités d'engagement des mentors. Certains mentorats exigent des rencontres entre le mentorat et le mentoré en présentiel, d'autres modalités sont plus souples et proposent aussi du distanciel ou encore de l'hybride. Les rencontres sont plus ou moins récurrentes. **Tous ces critères peuvent avoir un impact sur le degré d'engagement de la part des mentors et la difficulté à les « capter ».**

Chaque structure a par ailleurs une cible de mentors plus ou moins circonscrite. Certains visent (pour éviter la répétition) uniquement un public d'étudiants, d'autres des actifs ou des seniors en entreprise. En fonction des profils de mentors, la stratégie de captation déployée par les structures diverge. Les stratégies de captation sont de différentes natures : une mobilisation sur le terrain, *via* des campagnes de communication digitale, l'appui sur des ressources externes qui ont connaissance du tissu local, etc. Dans tous les cas, on observe **une captation des mentors qui repose sur un**

⁷ Nous avons rencontré 6 hommes et 14 femmes sur ces différentes fonctions en charge du programme. Nous n'avons pas d'indicateur plus global de la part F/H au niveau national sur l'ensemble des lauréats.

⁸ Remontée de données et d'indicateurs.

⁹ Désigné comme tel par différentes structures, il s'agit d'un temps d'intégration dans l'équipe.

ensemble de stratégies empruntant notamment aux techniques de mobilisation citoyenne et s'appuyant sur du marketing associatif. L'engagement de nouveaux publics est recherché, par exemple les seniors actifs en entreprises ou jeunes retraités (**COACHING**). L'association peut s'appuyer sur des municipalités qui relaient l'action dans le bulletin municipal ou l'invitent dans des forums dédiés aux seniors.

Ces stratégies peuvent s'appuyer sur des cadres préexistants facilitant la communication et le repérage de mentors potentiels. Les structures visant des mentors étudiants effectuent un travail de développement de partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur (universités, grandes écoles, etc.). C'est le cas d'**UNIV** qui est experte dans ce domaine. Ce travail partenarial s'inscrit dans un cadre bien précis et favorable, celui de la reconnaissance de l'engagement étudiant, qui formalise la possibilité de bénéficier de contreparties (sous la forme de crédits d'enseignement parfois appelés « bonus ») pour les étudiants et étudiantes bénévoles. Cet exemple souligne comment **le travail de terrain de « recrutement » de mentors dépend d'outils organisationnels, dépendant ici du cadre législatif, de stratégies de partenariats et d'une dimension de plaidoyer politique en faveur de l'engagement étudiant.** **UNIV** a une offre de services très utile aux universités et facultés pour les aider dans les opérations techniques relatives à la reconnaissance de l'engagement (il s'agit d'une offre numérique qui est également destinée aux étudiants eux-mêmes afin de valoriser leurs compétences). **INCLUSIVE**, de son côté, vise les étudiants handicapés et peut s'appuyer sur ce cadre législatif ainsi que sur l'existence de besoins d'accompagnement de ce public au sein des universités.

Ces logiques de contreparties se retrouvent également à d'autres endroits. Chez **TEMA**, la stratégie de développement élaborée cible les directions d'entreprises pour capter dans un second temps des actifs de ces entreprises. La structure a créé un poste de « chargée de mobilisation en entreprise » consistant à démarcher des grands groupes et entreprises. **La chargée de mobilisation entreprise s'appuie sur des leviers internes aux entreprises, propres à leurs démarches RH ou de RSE, à l'instar de « journées de solidarité » mises en place par certains employeurs pour promouvoir un mentorat sur des heures de travail** (le mentor exerce bénévolement, mais il peut être rémunéré par son entreprise dans le cadre de son travail). Tout le travail de la chargée de mobilisation est alors d'identifier les référents en charge de ces sujets en entreprise. Elle déploie un argumentaire de mobilisation centré sur l'engagement individuel et la « cause » défendue par l'association, tout en s'inscrivant dans un registre d'enrôlement favorisé par la politique d'entreprise offrant à ses salariés la possibilité de faire du mentorat sur du temps de travail rémunéré¹⁰.

Dans un autre registre, **pour fournir une incitation à œuvrer dans le sens du programme de mentorat, EDUCATIO octroie 200 euros par enfant mentoré à chaque établissement scolaire qui porte le programme.** Ce montant est établi au moment de la signature d'une convention. Cette subvention permet de contribuer aux frais avancés par l'établissement dans le cadre du mentorat. Le chef de projet estime qu'il s'agit d'une « *bonne incitation pour enrôler de nouveaux établissements ou du moins de ne pas en perdre d'une année sur l'autre* ». À la rentrée 2023, la structure met en place un plan d'actions visant à faire connaître le programme de mentorat, notamment en direction de lycéens professionnels. Les chargés de mentorat cherchent à faire connaître ce programme auprès de lycéens professionnels de l'académie.

¹⁰ Si ceci s'apparente à du mécénat de compétences qui est également un outil de collaboration entre d'autres structures de mentorat et des entreprises, l'association TEMA nous indique cependant que ce n'est pas le cadre pratiqué ici.

- *L'organisation du repérage des mentors*

Pour les structures ayant déjà une ancienneté dans le champ du mentorat, la captation des mentors peut reposer sur une personne ou une équipe identifiée, dont l'une des missions est dédiée à cette recherche de mentors. Un temps est strictement alloué à cette tâche au sein de leurs missions. On retrouve ce cas de figure dans des **structures comme TEMA ou encore UNIV qui ont 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. Certaines s'appuient sur un tissu d'« ambassadeurs bénévoles » pour diffuser la pratique, à l'instar des étudiants handicapés adhérant à l'association **INCLUSIVE**, qui peuvent en parler de pair à pair.

La recherche de parties prenantes qui viennent jouer un rôle positif dans la mobilisation de futurs mentors est partout une logique d'action. Le mentorat se développe grâce à ces médiations territoriales, conduisant à des partenariats propices à l'engagement individuel. Les structures mobilisent ce faisant des tiers acteurs qui font partie de l'appareil de production du mentorat. **Sans les contacts dans les facultés ou grandes écoles, la direction de la métropole en charge de la politique des seniors ou les services RH de grandes entreprises – pour reprendre les des exemples précédents – la recherche de mentors serait moins aboutie et plus longue. Les mentors arrivent encore peu par eux-mêmes 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 ; voir aussi encadré ci-dessous).

Le rôle des plateformes digitales de mentorat et le mentorat en distanciel

Des plateformes digitales peuvent, dans certains cas, être des endroits de captation de nouveaux mentors. *Bénévolt*, *jeuxaider.gouv.fr* et la plateforme *1 jeune, 1 mentor* ont été régulièrement cités. Cependant, la plus-value de ces plateformes comme espace supplémentaire de captation des mentors apparaît de façon mitigée. En effet, selon certains acteurs, elles reposent sur un fonctionnement algorithmique avec une entrée par type de mentorat et non une entrée par l'identité des structures. **Le repérage est moins ciblé et qualitatif que lorsqu'il s'agit d'un travail de captation « en direct » qui s'inscrit dans un écosystème local.** Pour les structures étant positionnées sur les mêmes champs, ces plateformes entraînent une forte concurrence ou imposent une réactivité importante de la part des chargés de programme pour être sûr d'être le premier à répondre à la demande du bénévole, futur mentor. Au final, les entrées dans le programme via la plateforme sont limitées pour certaines associations. D'autres associations sont parvenues à se saisir des plateformes comme un canal supplémentaire de captation des mentors en développant un travail d'identification auprès des collaborateurs de la plateforme.

Concernant l'enjeu de la digitalisation de la captation des mentors, **certaines associations ont investi des campagnes de publicité digitales s'adressant à un public de jeunes étudiants et étudiantes.** Cette évaluation n'a pas permis de creuser davantage cette dimension ; toutefois, une des associations investiguées admet que ce canal permet d'attirer 38 % de mentors potentiellement intéressés (**UNIV**).

Le numérique représente par ailleurs un nouvel espace d'action pour les structures. **INCLUSIVE** peut plus facilement faire se rapprocher des étudiants handicapés avec le même type de handicap en ayant une base d'action nationale, plutôt que circonscrite au local. En développant des actions de mentorat distanciel, **TEMA** espère une massification et une diversification de ses actions, avec un coût marginal fortement décroissant. **L'association valorise le mentorat distanciel en ce qu'il « déterritorialise » le rapprochement de mentors et mentorés et facilite ainsi le passage à l'échelle.** Cependant, l'effet pervers est que si le distanciel élargit les horizons en termes de captation des mentors, **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. Des entreprises partenaires de **TEMA** par exemple peuvent souhaiter que les mentors au sein de leur entreprise s'investissent localement, auprès de mentorés du territoire et non à l'autre bout de la France.

Dans certains cas cependant, cet enrôlement de parties prenantes est moins effectif, car les partenariats apparaissent moins consistants. Le mandat attribué à certains partenaires n'est pas clair et il en résulte que ceux-ci ne jouent pas un rôle d'intermédiaire actif comme cela aurait pu être espéré. Trois structures (**AIDFIRST**, **EDUCATIO** et **TUTO**) ont un modèle de captation de mentors qui repose sur l'implication d'acteurs à différents niveaux, au sein même de ces structures relativement complexes. **TUTO**, en tant que tête de réseau nationale, porte le mentorat par le haut et vise son déploiement dans son réseau de structures autonomes et indépendantes. Or, celles-ci n'adhèrent pas fortement au programme et ont d'autres dispositifs à gérer. La référente de programme observe une vraie difficulté à diffuser le programme. Chez **EDUCATIO**, la captation des mentors dépend de la bonne volonté de responsables d'établissements scolaires, qui diffusent le programme de mentorat localement (des recrutements se font cependant également par le biais des plateformes numériques). Malgré l'existence d'une contrepartie financière, le programme s'apparente à un nouveau dispositif scolaire dont les chefs d'établissement souhaitent se préserver (Barrère, 2013). Chez **AIDFIRST**, la captation de mentors passe par des référents bénévoles de la structure en région : ce sont ces bénévoles qui doivent recruter des mentors, en plus des différentes autres missions qu'ils remplissent, au risque d'un surengagement. Le mentorat n'est ainsi pas forcément priorisé dans leurs actions. Dans les trois cas, les chargés de mentorat ont un pouvoir limité sur ces acteurs localisés à un autre niveau (au sein des structures indépendantes ou des établissements scolaires) et dans un autre cadre (bénévoles gérant une pluralité de tâches chez **AIDFIRST**, professionnels de l'éducation chez **EDUCATIO** sans relation directe avec le porteur de projet, professionnels de l'accompagnement chez **TUTO** non nécessairement acculturés ou adhérant au mentorat).

La captation des mentors doit être envisagée comme un processus qui se structure en plusieurs étapes. **L'effort de mobilisation réalisé par l'ensemble des structures n'est qu'une étape préliminaire (parfois dite d'« acquisition ») dans le recrutement de ceux qui deviendront des mentors.** Un des autres enjeux est de les « convertir » en mentors puis de les mettre en binôme. **L'enrôlement des mentors doit se faire dans un temps court, avec une date de démarrage rapide** et sans délai d'attente trop important, au risque de constater un désengagement des mentors. À certains endroits on observe des stratégies qui visent à maintenir les mentors dans la dynamique en les rappelant par téléphone et en continuant à susciter leur intérêt.

Le plan 1 jeune, 1 mentor conduit ainsi à penser le programme de mentorat comme une politique publique à destination des mentorés, mais aussi des mentors. Le ou la mentore est positionné dans un rôle de bénéficiaire de cette politique et doit pouvoir tirer parti de sa participation au programme à la fois en termes d'acquisition de nouvelles compétences et également un sentiment d'utilité. Certaines associations ont ainsi mis en place une animation de communautés auprès des mentors. Ces communautés sont censées permettre de développer un sentiment d'appartenance à une cause commune (**COACHING**, **UNIV**, **INCLUSIVE**). **La reconnaissance et la valorisation de leur engagement sont un vrai booster dans la reconduction** de la participation du mentor à l'issue d'une première expérience de mentorat. **UNIV** utilise des outils de reconnaissance de l'engagement étudiant, en

partenariat avec les universités où elle déploie ses programmes.¹¹ À titre d'exemple, **COACHING** indique que 9 mentors sur 10 reconduisent leur rôle et **UNIV** indique avoir « *doublé le volume de reconductions.* »

- *Le repérage des mentorés*

Le travail de repérage des mentorés est l'autre objectif des structures qui portent un programme de mentorat. En fonction du type des publics à qui s'adresse le programme, les stratégies de repérage ne seront pas les mêmes.

Ce travail de repérage des mentorés s'appuie en partie sur le développement de partenariats locaux dans les champs concernés par le mentorat, notamment quand l'association s'adresse à un public spécifique. **INCLUSIVE** développe ainsi des partenariats dans le champ du handicap notamment auprès de référents handicap au sein des universités, **INFANCIA** s'adresse à des structures de l'Aide sociale à l'enfance et aux enfants suivis, **COACHING** sensibilise les acteurs du service public de l'emploi et des associations prenant en charge des réfugiés ou des personnes ayant connu des parcours d'exil. Pour les structures dont les programmes de mentorat ciblent des élèves, des partenariats avec des acteurs du système scolaire et périscolaire (à l'instar des cités éducatives) se nouent et sont cruciaux dans le repérage des mentors. En fonction du modèle organisationnel de la structure et de son ancienneté, les partenariats établis sont plus ou moins formalisés. Chez **UNIV**, sur une des antennes locales, le partenariat permet un repérage des mentorés à la fin de l'année scolaire précédant la mise en binôme. Chez **TEMA**, des actions menées en présentiel au sein des établissements sur un autre type de programme d'aide aux devoirs ont permis à la structure de se faire connaître.

Ces partenariats sont le fruit d'une dynamique importante avec les acteurs du territoire. Il est donc nécessaire pour les structures de s'appuyer sur des relais locaux, des traducteurs de leurs actions, afin d'embarquer ces acteurs dans le déploiement du programme. **Les structures doivent ainsi développer un argumentaire autour de leurs actions qui parvient à convaincre du bien-fondé de l'action**, capable de susciter l'« intérêt » de ces acteurs tiers.

- *La mise en binôme : des durées et des modalités de formation très diverses selon les programmes*

Un temps de formation à destination des mentors précède la mise en binôme, mais de nature et d'intensité variables. Cela dépend notamment des attentes envers le mentor dans sa relation auprès du mentoré. **COACHING propose une formation en présentiel qui s'étend sur 4 jours et fait intervenir différentes associations et acteurs.** Il s'agit d'une formation à vocation « *semi-professionnelle* » : l'association cherche à professionnaliser l'engagement de ses mentors, qui sont des retraités avec souvent un niveau socioculturel élevé. **D'autres associations comme AIDFIRST ou INFANCIA dispensent par contraste une formation plus réduite, en visioconférence d'une heure.** **UNIV utilise sa plateforme dédiée à la reconnaissance de l'engagement des étudiants et des étudiantes pour développer les compétences des mentors via un MOOC.**¹² Le taux d'inscription est vérifié par l'équipe des chargés de mentorat. La consultation de ce MOOC est obligatoire en amont de la première séance. Il permet d'outiller le mentor étudiant dans sa relation avec le ou la mentorée et sa famille. **INCLUSIVE** propose des formations en visio mais propose également à ses mentors de participer aux journées nationales de l'association. Ces temps ne sont pas obligatoires, mais recommandés – nous n'avons pas

¹¹ D'autres structures, hors échantillon, utilisent désormais des *open badges* c'est-à-dire une reconnaissance (utilisable numériquement) des compétences d'un individu.

¹² « Massive open online course » : désigne un type de formation à distance capable de cibler un très grand nombre de participants.

eu connaissance de données sur leur suivi¹³. Ils sont des espaces de rencontres pour les mentors et les mentorés. **Ces temps de formation insistent surtout sur la posture du mentor dans la construction de sa relation avec le ou la mentorée.** Ces formations sont plus ou moins longues : entre 1 heure en visioconférence pour certaines structures jusqu'à 4 jours de formation pour d'autres. Pour les formations les plus abouties, les futurs mentors sont sensibilisés aux problématiques des publics qu'ils seront amenés à accompagner. Chez COACHING, les mentors sont formés sur les étapes du parcours migratoire et ses difficultés.

La mise en binôme est une étape importante dans le sens où elle fait démarrer la relation entre mentor et mentoré. Elle est constitutive de la suite. Les structures ont mis en place des processus visant à faciliter la mise en binôme ou le « *matching* ». Il s'agit de **s'assurer a priori de la qualité du duo, en vérifiant les attributs et attentes de chacun, cet appariement étant cependant contraint par le pool relativement restreint de mentors et mentorés disponibles à un instant donné.** Certains acteurs s'appuient sur des **outils informatiques** qui répertorient des informations sur le mentor et le mentoré. D'autres organisent des **réunions entre des chargés de programme pour analyser collectivement les profils** et proposer les meilleures mises en binôme possibles, de façon quasi hebdomadaire dans certaines petites associations (**INFANCIA, COACHING**). Si le binôme ne convient pas, une nouvelle mise en binôme peut être effectuée.

Plusieurs travaux ont en effet mis en évidence **l'intérêt de jumeler un jeune et un mentor en fonction d'intérêts personnels, scolaires ou professionnels communs, ce qui contribue à améliorer la qualité des échanges** ainsi que l'appropriation et la perception du dispositif par les jeunes (Larose, 2011 ; Dubois *et al.*, 2011). 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.** Chez **INFANCIA**, qui propose un mentorat horizontal (entre pairs, visant des jeunes du même âge ou presque), 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 sur les heures d'ouverture des établissements (**EDUCATIO**) ou encore le secteur géographique dans lequel le mentor peut intervenir (**UNIV**). D'autres critères entrent également en compte, comme le sexe, l'âge, la situation de handicap et le type de handicap (**INCLUSIVE**), le type de mentorat (aide aux devoirs et matière dans lequel le mentoré souhaite être aidé, **TEMA**), des logiques d'orientation professionnelle (chez **TUTO** ou **EDUCATIO**, qui avait diffusé, sans réel succès, des offres hyper ciblées de recherche de bénévoles avec des compétences dans tel domaine artisanal – par exemple la boulangerie – et sur tel secteur géographique, pour suivre des lycéens professionnels).

Dans chaque structure, il peut exister des « temps de flottement » jusqu'à la mise en place d'un binôme, c'est-à-dire entre le moment où une personne est « captée » et manifeste un intérêt pour le programme de mentorat et le moment où elle devient mentor ou mentorée¹⁴. Ces temps de flottement sont très variables d'une structure à une autre et dépendent de l'organisation de la structure et du processus de mise en binôme. Ils peuvent être réduits (une quinzaine de jours observée chez UNIV) ou plus longs (de 6 à 7 mois pour AIDFIRST, qui peine à stabiliser une équipe de chargés de programme bénévoles sur les territoires). Les associations ont conscience que ces temps peuvent engendrer un

13 Malgré les défraiements prévus, il peut être coûteux sur différents aspects d'assister à un tout un week-end d'intégration comme cela nous a été rapporté.

14 Des structures comme UNIV utilisent le terme de « *coupon* » pour désigner un prospect « *acquis* » mais pas encore définitivement recruté, reprenant un lexique du marketing digital.

désintérêt de la part de potentiels mentors. « *Pour le public étudiant, au-delà de 15 jours, on les perd* » (responsable territoriale, UNIV)

Cependant, de la captation à la mise en binôme, demeure un temps incompressible pour les structures : la mise en binôme requiert nécessairement un temps de formation pour les mentors, parfois des réunions d'information collective pour les mentorés, un temps de rencontre par les chargés de programme ou d'autres fonctions dans l'organisation pour comprendre les attentes des personnes envers le programme (aussi bien le mentor, que le mentoré) et le recueil des informations nécessaires à une mise en binôme.

- *Un suivi des binômes plus ou moins distendu*

Le suivi des binômes correspond aux interventions éventuelles de la structure sur le fonctionnement de la relation mentor/mentoré. Une fois le binôme constitué, des objectifs sont normalement définis (aide à la recherche d'un stage, aide aux devoirs, élaboration d'un lien social, développement des compétences socio-comportementales – *soft skills* –, partage d'expériences, etc.). Des modalités de suivi, d'échanges avec un ou une chargée de programme, de remontée d'informations, sont prévues. Le suivi s'inscrit dans une période plus ou moins longue, généralement de 6 mois, mais pouvant aller au-delà, à une année scolaire voire deux (UNIV).

La question du suivi des binômes soulève plusieurs enjeux, renvoyant d'abord à la régularité et à la souplesse ou la rigidité des modalités de suivi. Le suivi du binôme est également conditionné par la posture qui incombe au chargé de mentorat. **Dans certains cas, la place laissée au chargé de mentorat est prépondérante dans le suivi qui peut s'avérer intensif et processé (COACHING, UNIV, INFANCIA).** Le ou la chargée de mentorat peut jouer un rôle de suivi du binôme dans le passage des différentes étapes. Il ou elle s'assure de la bonne exécution du programme par le binôme, à différents moments. Ce suivi peut aussi faire l'objet d'une contractualisation par la signature d'un document d'engagement (charte du mentorat INCLUSIVE). **Dans d'autres structures, le suivi est plus relâché.** Chez TUTO, il s'agit d'une volonté de la structure de placer le chargé de programme en retrait de la relation mentor/mentoré. Ce relâchement du suivi peut aussi relever d'un choix subi faute de temps ou de ressources humaines suffisantes qui ne permet pas d'assurer totalement cette partie du programme. (EDUCATIO ou AIDFIRST). Les chargés de mentorat se concentrent davantage sur les étapes en amont (de captation, de développement de partenariats, de mise en binôme) pour atteindre les objectifs chiffrés, délaissant le suivi ou le déléguant à des tierces personnes.

« On n'a pas le temps pour le suivi, on est plus dans le repérage des établissements. C'est sûr, le suivi est délaissé... Il y a le référent [désigné au sein de l'établissement] pour ça... Après il n'est pas rémunéré donc il faut voir si ça lui parle... » (chargée de mentorat, EDUCATIO)

Le passage à l'échelle a conduit certaines structures à repenser la place du chargé de mentorat dans le suivi, dans un objectif de massification et dans un contexte de pénurie de volontaires en service civique (chez TEMA, les services civiques réalisaient auparavant le suivi des binômes, mais ceci a été modifié et confié aux chargés de programmes salariés). Le suivi continue d'être réalisé chez certains lauréats par des volontaires en service civique, comme chez UNIV, outillés d'une solution d'intelligence artificielle (voir ci-dessous).

Le ou la chargée de programme joue ainsi un rôle de facilitateur et de médiateur entre les deux parties. Le lien qu'il ou elle entretient avec le binôme est cependant plus ou moins distendu selon les configurations.

Cela dépend en partie de la nature du programme et de sa conception initiale, mais également du dynamisme du binôme (capacité du mentor à être proactif dans la démarche, maintien du lien entre le mentor et le mentoré tout au long du temps imparti). Il ou elle guide la relation d'un point de départ au point d'arrivée en s'assurant de l'atteinte des objectifs qui ont été initialement fixés. Son rôle peut également être 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. Dans certaines structures (**COACHING**), le suivi très standardisé est permis grâce à un logiciel spécialement conçu pour le suivi des binômes. Ce logiciel fonctionne avec un code couleur qui permet à la chargée ou au chargé de mentorat de déterminer l'avancée de la relation et le moment où il faut recontacter le binôme, la couleur rouge indiquant que l'intervention du ou de la chargée de mentorat est requise. Chez **UNIV**, le mentor est assisté par un robot conversationnel qui « interpelle » numériquement le ou la chargée de mentorat en cas de remontée de problèmes dans la relation binomale.

Le mentor donne une évaluation de la relation au sein du binôme après chaque séance (via une interface de type « chat » où des questions lui sont automatiquement posées par un robot conversationnel). En cas de note inférieure à un certain seuil, un ou une chargée de mentorat le contacte par téléphone pour échanger sur la situation et analyser les difficultés rencontrées par le binôme. Pendant le cours de la relation binomale, il n'y a donc de prise de contact par les chargés de mentorat qu'en cas de difficultés remontées par les mentors.

Dans d'autres cas, aucun suivi n'a été défini entre la mise en binôme et le rendez-vous de clôture de la relation de mentorat. Le suivi se fait sur la base d'une sollicitation de la part du mentor ou du mentoré :

« Le premier rendez-vous permet de réexpliquer l'intérêt du mentorat, mais il y a assez peu de modalités formelles et c'est volontaire. Je leur rappelle mon rôle et je dis que je suis là en cas de besoin. Ils peuvent me solliciter, mais il n'y a pas de suivi intermédiaire. » (chargée de mentorat, TUTO)

Par ailleurs, le ou la chargée de mentorat peut outiller ou apporter des ressources : apporter un conseil sur la manière d'appréhender certains sujets, donner accès à une plateforme collaborative mise en place par l'association et à destination des mentors, ou encore proposer des sites internes utiles pour le traitement de la problématique rencontrée (Onisep, Pôle emploi...). Son intervention peut aussi viser à remobiliser le ou la mentor.

- **La clôture de la relation mentorale**

La clôture du suivi entre un mentor et un mentoré constitue également une étape importante. En fonction des structures, elle est plus ou moins formalisée. Généralement, elle prend la forme d'un rendez-vous tripartite entre le mentor, le mentoré et le ou la chargée de mentorat. Dans les programmes de mentorat ciblant des mineurs, les parents peuvent être présents au rendez-vous. Ce temps recouvre 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. Ce temps permet au chargé de mentorat de revenir sur les difficultés rencontrées, le nombre de rencontres réalisées (présentielles ou distancielles) 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 *soft skills* (compétences transversales) ou la création d'une relation quasi « amicale » (**INFANCIA**).

Les modalités de clôture du mentorat sont variables en fonction des structures. Certaines suivent un processus harmonisé et défini en amont (**COACHING**).

Dans certaines associations, ce dernier rendez-vous constitue un **enjeu pour la reconduction des mentors**. C'est notamment devenu un des leviers d'action de la stratégie de captation dans diverses associations (**UNIV, COACHING, TEMA**). Les mentors qui reconduisent sont en effet des mentors qui n'ont plus besoin d'être captés. Le rendez-vous de clôture constitue également un temps pour faire le point avec le ou la mentor sur son souhait de renouveler son expérience.

Ces points de clôture peuvent aussi permettre au chargé ou à la chargée de mentorat de tirer les leçons de son accompagnement et d'avoir des axes d'amélioration dans la constitution de futurs binômes. Chez **COACHING**, le mentor et le mentoré attribuent une note de 1 à 5 à l'expérience vécue selon différents critères (qualité du mentorat, pertinence de la mise en binôme, relation avec le ou la chargée de programme, etc.)

- *Des outils de suivi et de gestion qui viennent en appui au travail des chargés de mentorat*

L'ensemble de ces étapes du « cycle du mentorat » s'appuie sur des outils de gestion et de suivi qui visent à faciliter la mise en œuvre du programme et à venir en appui au travail des équipes. 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, cf. Lopez-Puyol, Félix, 2022) pour les aider à élaborer des outils sur-mesure (**UNIV, TEMA, COACHING**). **Les structures les plus avancées utilisent une diversité d'outils, en particulier des outils analytiques et d'aide à la gestion donnant des indications en temps réel de l'action et permettant un ajustement réactif (COACHING, UNIV)**. Les outils de suivi des binômes peuvent être à la main du chargé de programme facilitant le suivi (**COACHING**) ou à destination des binômes (Plateforme digitale chez **TEMA**) ou des mentors et parties prenantes (plateforme d'aide à la reconnaissance de l'engagement étudiant et MOOC chez **UNIV**). **Le plan 1 jeune, 1 mentor a pu permettre le financement de ces outils spécifiques ou leur amélioration.**

- *Une réussite des objectifs ?*

L'un des enjeux pour les structures lauréates consiste à mettre en place des stratégies visant à faire plus en moins de temps. Le recours à des outils spécifiques est une première réponse. Ces outils viennent automatiser certaines procédures. Ils constituent un gain de temps pour les équipes. **Chez UNIV, le suivi des binômes a été partiellement automatisé. Les chargés de mentorat se concentrent désormais sur les binômes les plus en difficulté.** Chez **COACHING**, le logiciel de suivi des binômes permet de délester les chargés de mentorat du suivi administratif afin qu'ils ne se concentrent que sur la dimension humaine du mentorat. Chez **TEMA**, une réflexion est en cours pour que la mise en binôme soit réalisée à partir d'une plateforme numérique. Les mentors et les mentorés devront remplir des critères permettant d'affiner la mise en binôme.

Pour les structures plus récentes, les programmes de mentorat se déploient plus progressivement. Les structures tâtonnent dans la recherche de la stratégie la plus efficace. Elles cherchent à s'approprier le programme et le diffuser auprès de leurs partenaires. Leur priorité est de se faire

connaître localement, de créer des rapports d'intéressement auprès des acteurs territoriaux, de développer une stratégie de marque, et surtout de continuer à rechercher et trouver des mentors et des mentorés. « *On les trouve un par un* », explique une petite association (**INCLUSIVE**), relativisant les logiques d'une massification généralisée.

L'atteinte de ces objectifs conduit globalement les équipes à travailler en flux tendu en produisant « *un vrai effort de guerre, collectif* » :

« La première année [du plan 1 jeune, 1 mentor], tout le monde s'est investi énormément. On a produit un effort de guerre collectif. » (chargée de programme, UNIV)

Ce qui implique un fort investissement humain, parfois en tension. **Toutes les structures de l'échantillon ne parviennent pas à atteindre les objectifs qui leur ont été confiés.** Les grandes associations de notre échantillon qui se sont structurées pour être des acteurs majeurs du mentorat y parviennent. Elles se transforment et se rationalisent encore davantage. Chez des petits acteurs, passé des premiers temps difficiles, l'avancement est effectif. **INFANCIA**, par exemple, a connu des difficultés à appairer mentors et mentorés, un processus rendu complexe par ses choix propres (volonté d'une faible différence d'âge et d'une logique d'aide amicale entre mentors et mentorés). En se structurant et en développant ses réseaux locaux, elle atteint progressivement les objectifs quantitatifs sans abandonner les ambitions qualitatives. D'autres structures sont plus en difficulté (comme **EDUCATIO** ou **AIDFIRST**) et ont dû relâcher la qualité du suivi.

Les enjeux du développement du plan pour les structures : l'équilibre financier, la différenciation qualitative et le jeu du collectif

- *L'hybridation des ressources financières : entre recherche de co-financements et déstabilisation d'un équilibre préexistant*

Sarah Gubitta (2023) a réalisé une enquête auprès de structures appartenant au collectif Mentorat. Toutes ne sont pas lauréates du plan 1 jeune, 1 mentor. Un enjeu pour elles est de savoir bénéficier de ressources humaines et financières variées. **Notre échantillon de huit structures est lui aussi marqué par la recherche d'une diversification des financements, afin d'assurer un relais financier et un équilibre à terme pour continuer à mener des actions de mentorat. Le financement privé est recherché, mais aussi les cofinancements publics, à différents niveaux territoriaux.**

Dans certains cas, les subventions publiques constituent un point de départ pour se lancer dans le mentorat. Dans d'autres cas, au contraire, elles représentent un levier d'action supplémentaire pour développer une action préexistante. Ces choix et modalités de financement sont des partis pris par les associations qui sont conscientes que la pérennisation de l'action repose sur leur capacité à trouver d'autres sources de financement. Pour ces structures, cette recherche de co-financements 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 financement privé et le mécénat d'entreprises. C'est le cas d'associations telles que **COACHING** ou encore de **TEMA**. Ces structures s'appuient sur le développement d'un argumentaire qui vient nourrir la politique RSE de l'entreprise. Ces partenaires privés financeurs vont parfois financer une action précise, par exemple le financement de la formation des mentors. Certaines structures disposaient déjà de sources de financements locaux en amont du plan 1 jeune, 1 mentor. L'arrivée du plan national a pu déstabiliser l'obtention de ces financements. Dans certains cas, l'arrivée d'un plan financé au niveau national vient déséquilibrer le plan de financement établi : le passage à l'échelle induit un besoin de doublement des co-financements locaux

que certains financeurs ne sont pas en mesure ou ne souhaitent pas assumer. Mais le bénéfice du plan peut au contraire renforcer la légitimité de l'action de l'association sur un territoire.

- *Les enjeux de coordination*

Le plan 1 jeune, 1 mentor a retenu une soixantaine de lauréats sur toute la France. La politique publique associe un collectif d'associations à son pilotage, ce qui constitue une certaine originalité du point de vue de l'analyse des politiques publiques. Jusqu'à présent, le mentorat était une affaire oligopolistique, menée sans souci de coordination autre qu'à un niveau local par de grandes associations « dans la place ». **La logique quantitative sans précédent du plan contribue à une concurrence entre certaines de ces associations pour capter les mentors.** La concurrence entre certaines associations est féroce de l'avis de certains interlocuteurs, intervenant dans les mêmes universités notamment en région parisienne ; à d'autres endroits, ce phénomène de concurrence est relativisé. Il est clair que dans certains lieux et à certains moments (le début de l'année universitaire) les étudiants ont pu être fortement sollicités. Les associations sont présentes parfois dans les mêmes lieux, de type salons ou forums. **Cette croissance du nombre de structures se revendiquant d'un même label et d'une même politique peut créer de la confusion auprès des publics, des partenaires orienteurs et des financeurs éventuels.**

Concernant les enjeux de coordination, si à un niveau local les structures se connaissent, l'articulation effective des actions reste une pratique à la marge. Le plan a produit un consensus sur des modalités d'accompagnement minimales, mais un travail de mise en cohérence reste à faire.

Des logiques de différenciation jouent ainsi pleinement. Il peut être difficile de faire valoir une logique de différenciation par la qualité dans un contexte les critères de qualité auprès des usagers ne sont pas complètement connus. En effet les mentorés ne sont pas toujours dans une position de choix de l'association prestataire¹⁵. Certains potentiels mentorés sont identifiés par des partenaires de l'association porteuse du programme de mentorat (UNIV, TEMA, EDUCATIO, AIDFIRST). Certaines associations sont en revanche davantage identifiées en ligne ou via le bouche-à-oreille pour des jeunes qui recherchent une aide (par exemple chez COACHING, TEMA, INCLUSIVE). Pour les mentors, les logiques de marketing associatif semblent jouer pleinement. Ainsi, pour les structures dont le programme est très ciblé ou intervient sur un segment particulier, la recherche de mentors et de mentorés s'avère facilitée. Elles sont renforcées par la présence de cadres sous-jacents tels que ceux exposés précédemment : par exemple la loi de 2022 promouvant le mentorat pour les jeunes suivis par l'ASE (**INFANCIA**) ou le décret de 2017 sur l'engagement étudiant couplé avec une « cible » sur les étudiants handicapés (**INCLUSIVE**). **COACHING** se positionne sur de multiples segments différenciant la structure dans l'offre associative : des jeunes en exil (mentorés), des seniors ou retraités (mentorés), du mentorat intergénérationnel (type de mentorat), et sur un nombre réduit de territoires d'intervention bien délimités. Les associations font valoir leurs spécificités et cherchent à se distinguer en mobilisant les parties prenantes locales, qui jouent le rôle de traducteurs et d'intermédiaires. **À un niveau national, pour les structures qui « dé-territorialisent » leurs logiques d'appariement et passent par les plateformes numériques, tout l'enjeu tient à se singulariser par une communication claire et à se placer correctement dans les algorithmes de recommandation.** Certaines de ces structures plus spécialisées sont parfois amenées à récupérer des publics initialement positionnés sur des associations plus généralistes et dont le programme est considéré comme moins adapté.

Le plan a été soutenu par le Collectif Mentorat constitué à son origine par 8 associations emblématiques, qui en compte fin 2023 plus de 70. Tous les adhérents de ce collectif ne sont pas lauréats du plan 1 jeune,

¹⁵ Cf. sur un cas proche la réception des formes de différenciation qualitative par les usagers-clients des services d'aide à domicile (Messaoudi, 2012).

1 mentor. Les non-lauréats peuvent donc dispenser « leur » modèle de mentorat sans souci de respecter les attendus du financeur étatique. **Bien que l'ensemble des structures lauréates ne soient pas membres du Collectif Mentorat, cet organe participe à harmoniser les manières de faire du mentorat en portant une définition commune et développant un plaidoyer autour du mentorat comme politique publique nationale.** L'ensemble des structures bénéficie de ce « vent dans le dos ».

Sur certains territoires, on a pu constater l'émergence d'un regroupement d'associations locales appartenant au Collectif réfléchissant à une dynamique territoriale commune. Il s'agit d'une logique « bottom-up ». Au-delà du plaidoyer qu'il porte, **le Collectif est envisagé comme une ressource supplémentaire pour les structures.** Certaines d'entre elles ont participé à l'incubateur « la Fabrique du mentorat » visant à les outiller dans la manière de construire un programme. Pour autant, bien que l'accompagnement soit considéré comme utile, les petites structures positionnées sur des publics spécifiques regrettent le manque d'adaptation des modalités les plus générales aux cas les plus spécifiques. **Pour les structures les plus récentes, le collectif Mentorat est ainsi envisagé comme un espace ressources pour « outiller » et « former » sur ce que doit être le mentorat.** Par exemple **INCLUSIVE** est entré dans le mentorat avec d'autres façons de faire et était soucieuse de bien respecter le cadre de la politique publique. Pour les structures mieux ou déjà implantées dans le champ du mentorat, le collectif a permis de fédérer et de donner davantage de visibilité à l'action.

Conclusion : que fait le mentorat aux structures ?

L'hétérogénéité des structures porteuses de la politique est un constat qui domine en début et en fin d'analyse : celle-ci rend possible la novation recherchée par la politique publique, portée en subsidiarité par le monde associatif local. C'est surtout la présence de grandes structures, déjà présentes dans le champ du mentorat (ou proposant des actions proches non définies ou nommées comme telles jusqu'alors), qui est la condition de l'atteinte d'une cible quantitative inédite. Les grandes structures touchent plusieurs milliers de jeunes quand les plus petites n'en atteignent que quelques centaines.

Dans ces grandes structures, la politique publique du mentorat provoque des changements organisationnels importants, en termes de rationalisation, de structuration, d'équipements et d'ambition. Le modèle organisationnel et économique n'est cependant pas définitivement établi. L'importance accordée à des ressources semi-professionnelles (volontariat en service civique) en est un exemple. Certaines grandes structures s'engagent sur du mentorat distanciel comme possibilité de toucher à moindre coût un public large. Ces grandes structures cherchent à réaliser des économies d'échelle. L'hybridation de différentes ressources (digitales, semi-professionnelles) ainsi que la rationalisation des organisations sont décisives.

Parmi les plus petites structures étudiées, certaines peuvent avoir des comportements de structuration et de rationalisation proches de ces acteurs majeurs, et ont une ambition de croissance et de présence durable dans le champ. D'autres donnent davantage à voir un bricolage organisationnel où l'hybridation de différentes ressources est réelle, mais davantage subie que recherchée. Le modèle de travail est plus polyvalent. Certaines structures agissant à petite échelle proposent des logiques d'action sociale tout à fait nouvelles ou bien interviennent sur des créneaux non investis par l'action publique. De nouveaux publics et de nouveaux « territoires », au sens propre comme au sens figuré, sont ainsi conquis. **Cette conquête de nouveaux publics est centrale dans la mise en place du plan 1 jeune, 1 mentor. Elle s'établit au croisement des logiques de repérage et d'« aller vers », traditionnelles en travail social, plus nouvelles dans les pratiques des politiques de l'insertion professionnelle, tout en empruntant aux techniques de l'engagement citoyen voire de la stratégie commerciale (acquisition de « coupons », fidélisation, marketing associatif, etc.).**

D'un point de vue organisationnel, la politique du mentorat telle qu'elle s'établit dans la mise en œuvre de ce plan renvoie ainsi à la question de l'organisation efficace de la « captation » des ressources bénévoles, que sont les mentors et les mentorés. Un point qui ressort de l'évaluation renvoie à la composante territoriale et humaine de ce travail de captation et de mise en relation des binômes. Une pensée algorithmique aurait pu laisser croire en une médiation efficace des outils numériques, en particulier les plateformes. Or celles-ci restent marginales dans les processus observés, même si elles permettent bien de faire venir au mentorat de nouvelles personnes (le numérique permettant par ailleurs de toucher des individus parfois éloignés des dispositifs existants d'insertion ou d'éducation prioritaire, dans une relation distancielle qui serait à analyser davantage). **La condition de réussite de l'appariement entre des mentors et mentorés tient au travail et aux compétences interpersonnelles des chargés et chargées de mentorat, appuyés sur des outils techniques plus ou moins élaborés, et à un fort ancrage territorial des structures.** Le suivi des binômes ne constitue pas toujours le cœur de l'activité des chargés de mentorat qui sont parfois contraints de se concentrer sur le développement de ces partenariats et la captation des mentors et des mentorés pour assurer le passage à l'échelle ou réussir les objectifs chiffrés. Les stratégies de développement territorial renvoient à des logiques d'enrôlement et d'intéressement d'acteurs locaux avec une fonction d'intermédiation importante. Le travail de captation passe par l'établissement de partenariats solides avec ces acteurs locaux. La qualité de ces partenariats et intermédiations peut jouer sur la qualité de la relation, mais ceci reste à évaluer avec plus de précision.

Bibliographie citée dans la synthèse

Barrère A. (2013). « La montée des dispositifs : un nouvel âge de l'organisation scolaire ». *Carrefours de l'éducation*, 36, 95-116.

Breton É. (2014). « Répondre à l'appel (à projets): Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale ». *Politix*, 105, 213-232.

Cottin-Marx S., Hély M., Jeannot G., Simonet M. (2017), « La recomposition des relations entre l'État et les associations. Désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, vol. 3, n° 163, p. 463-476.

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* [En ligne], 20.

Kerivel A., C. Michaud (2023) « Du parrainage naturel au mentorat : l'ambition de la généralisation face aux besoins différenciés des enfants et jeunes confiés à l'Aide sociale à l'enfance », *Sciences et actions sociales* [En ligne], 20.

Kerivel A., R. Bricet (2023), « Le mentorat : une nouvelle politique en direction des jeunes vulnérables ? », *Sciences et actions sociales* [En ligne], 20.

Lopez Puyol E., C. Félix (2022), « Quand optimiser désenchante. Les effets de la *venture philanthropy* sur l'engagement des volontaires en service civique », *Recherches en éducation* [En ligne], 47.

Messaoudi, D. (2012). « La différenciation qualitative dans les services de l'aide à domicile : une lecture par les conventions de qualité ». *Revue d'économie industrielle*, 138, 65-91.

Vachée C., C. Dansac, P. Gontier (2014). « Le service civique volontaire : un cadeau empoisonné pour les associations ? », Journées Internationales de Sociologie du Travail, Juin, Univ. Lille.

1. Introduction : enjeux de l'évaluation qualitative du plan 1 jeune, 1 mentor

En 2023, le mentorat a été érigé au rang de Grande cause nationale¹⁶ – plus précisément le « mentorat au service de l'émancipation professionnelle de tous les jeunes de France ». 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. »

Cette mise en avant du mentorat s'inscrit dans l'édiction d'une politique publique récente en la matière. Le plan 1 jeune, 1 mentor (1J1M par la suite) a été lancé par le Président de la République le 1^{er} mars 2021. En complément du plan 1 jeune, 1 solution, il vise à accroître le nombre de jeunes qui bénéficient, pendant leur parcours scolaire, dans leurs choix d'orientation ou en phase d'insertion professionnelle, d'un accompagnement par un mentor plus expérimenté ou partageant une condition commune (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, du Plein Emploi et de l'Insertion (Haut-Commissariat à l'Emploi et à l'Engagement des Entreprises). L'INJEP est en charge de l'évaluation du plan 1 jeune, 1 mentor.

Ce plan poursuit une volonté de développer le mentorat en France. Diverses initiatives ont été lancées ces dernières années, par des acteurs associatifs, publics ou privés. Le plan crée les conditions d'un passage à grande échelle du mentorat. A travers une série d'appels à projets, plusieurs dizaines de structures ont été sélectionnées pour mettre en œuvre ce dispositif. Le premier appel à projet (mars 2021) a sélectionné 22 structures et le second (juillet 2021) 33 autres structures. L'objectif était de passer de 30 000 jeunes mentorés avant le premier AAP à 100 000 en 2021. Un troisième AAP a sélectionné un nombre plus réduit d'associations supplémentaires en avril 2022. Au total, 60 structures sont lauréates du plan 1 jeune, 1 mentor (liste complète en annexe 1). L'objectif était d'atteindre 200 000 jeunes bénéficiaires en 2022, ce qui représente un objectif quantitatif sans commune mesure à l'échelle des pays avec une tradition de développement de programmes de mentorat. Par comparaison, aux États-Unis, le programme *Big Brother Big Sister*, qui existe depuis plus de 100 ans, a accompagné un peu plus de 100 000 jeunes en 2020 (Bricet, Kerivel, 2023).

Le plan fonctionne au moyen de différents outils et dispositifs techniques. Les associations lauréates reçoivent des subventions de l'État pour mettre en œuvre les actions à leur échelle. Après avoir répondu à l'appel à projets qui incluait différents critères obligatoires, elles doivent respecter le cahier des charges du programme. Une plateforme numérique a été installée, permettant la prise

¹⁶ La Grande Cause nationale est un label officiel attribué par concours public chaque année depuis 1977, par le Premier ministre français, à un organisme à but non lucratif ou un collectif d'associations. Cet agrément leur permet, tout au long de l'année, d'organiser des campagnes de générosité publique et de diffuser gratuitement des messages sur les sociétés publiques de télévision et de radio.

d'informations et de mise en contact entre jeunes souhaitant être mentorés, candidats mentors, et associations de mentorat. Par ailleurs l'État soutient un collectif d'associations (le Collectif Mentorat) qui permet de fédérer les acteurs du secteur, promouvoir le mentorat, développer la qualité des actions et être un acteur-ressource.

Le rôle du mentor est de mobiliser son expérience et ses réseaux, à raison souvent de quelques heures par mois, et contribue ainsi à lutter contre les difficultés scolaires, d'insertion sociale et professionnelle, d'orientation, les asymétries d'information, qui touchent souvent les jeunes issus de milieux modestes. Le plan 1 jeune, 1 mentor donne la définition suivante du mentorat et des actions visées.

« 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 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 civique » (Cahier des charges du 3^e appel à projet, p.7).

Les bénéficiaires des actions de mentorat du plan 1 jeune, 1 mentor sont définis par différentes formes de critérisation et de priorisation. La tranche d'âge, de 6 à 30 ans, cible un arc large, recouvrant les âges de l'éducation primaire jusqu'à l'âge adulte. Les actions s'adressent aux enfants, adolescents et jeunes qui en expriment le besoin.

La mise en œuvre du plan 1 jeune 1 mentor institutionnalise ainsi les actions de mentorat jusqu'ici menées dans divers cadres et sous diverses appellations. En France, différentes actions ont pu être menées sous des appellations diverses : mentorat, tutorat, parrainage, accompagnement ou aide individualisée, entre autres, se rapprochant plus ou moins de cette approche. Le plan vient fixer un cadre, une définition du terme et des attentes envers la relation de mentorat. Toutefois, étant donné la technique de mobilisation des structures employée, l'appel à projets, et le caractère suffisamment ouvert de celui-ci, sont au final présentes des structures lauréates présentant des projets de mentorat très divers. Les programmes de mentorat financés dans ce cadre mettent ainsi en place des actions dans des champs variés, relevant par exemple du soutien scolaire, de l'accès à l'enseignement ou à l'apprentissage, de l'aide à l'orientation, de l'aide à l'insertion professionnelle, du développement des compétences psychosociales, du soutien de pair-à-pair de jeunes envers d'autres jeunes, etc. Plusieurs dizaines de structures lauréates ont été sélectionnées, en trois appels à projets. Ces structures sont de différents types (associations, fondations, GIP). Les AAP précisent que l'un des enjeux des financements proposés est de soutenir les structures dans le développement de leur activité de mentorat à plus grande échelle « pour qu'elles puissent contribuer significativement à l'objectif fixé par le gouvernement de 100 000 jeunes accompagnés en 2021 » (1^{er} AAP 2021) et « 200 000 jeunes accompagnés en 2022 » (3^{ème} AAP 2022). La sélection des lauréats se fait notamment du point de vue de leur capacité à permettre ce passage à l'échelle. Le troisième AAP précise que les structures lauréates doivent être capables d'accompagner au moins 1 000 binômes mentors/mentorés, sauf dérogations dans le cas de structures ciblant un public ou un territoire particulier¹⁷. Ainsi les projets

¹⁷ « Les structures ou consortiums s'engagent à accompagner au moins 1 000 binômes :

- Une attention particulière sera portée aux structures à fort potentiel de croissance ;

portant sur certaines zones géographiques, sur certains publics (jeunes réfugiés ou primo-arrivants, jeunes suivis par l'ASE, la PJJ, jeunes femmes, jeunes handicapés, mais aussi sportifs de haut niveau) peuvent être concernés. D'autres structures vont porter des projets plus généralistes, moins spécifiques à un public ou un territoire.

Une des clés de compréhension de cette politique publique est son appui massif sur le secteur associatif, lui laissant une assez forte subsidiarité pour dessiner ce que recouvre le mentorat, dans le respect de certaines lignes transversales.

Ceci interroge fortement les enjeux organisationnels du plan 1 jeune 1 mentor, objet de la présente évaluation. Avec des objectifs cumulés sur l'ensemble des porteurs à 100 000 jeunes en 2021 et 200 000 en 2022, le plan établit une stratégie de passage à l'échelle.¹⁸ Il s'agit donc d'étudier les modalités concrètes et opérationnelles par lesquelles transite ce plan, c'est-à-dire les conditions au travers desquelles le mentorat se met en place du point de vue des organisations qui portent ce programme.

1.1. Enjeux organisationnels du plan 1 jeune, 1 mentor et questions évaluatives

L'enjeu de la présente évaluation porte sur la façon dont les structures lauréates s'organisent pour mettre en œuvre les actions du mentorat dans le cadre du plan 1 jeune, 1 mentor. La question posée par le cahier des clauses techniques de l'évaluation est de savoir « ce que fait le mentorat aux structures qui le mettent en place ». Cet axe « structures » de l'évaluation porte sur les conditions d'implémentation de la mesure nationale sur le terrain. Cela s'inscrit dans une littérature caractérisant les conditions de mise en œuvre des politiques publiques (Hill, Hupe, 2000) et leur dimension organisationnelle.

Plusieurs questionnements évaluatifs ont cadré le travail de terrain.

Dans le cas du plan 1 jeune, 1 mentor, il s'agit d'étudier la façon dont les structures porteuses respectent les consignes et adaptent leur modèle organisationnel afin de faire fonctionner le dispositif, en assurant une qualité d'intervention auprès des binômes mentors/mentorés. Dans leur diversité, la soixantaine de structures lauréates ont dû faire évoluer leurs pratiques à différents niveaux. Elles ont intégré à leur modèle organisationnel une activité de mentorat : cette activité était soit dans leur cœur d'activité préalable, soit il s'agit d'une nouvelle activité. Il s'agit donc de suivre des modalités nationales et d'assurer des volumes, voire d'intégrer de nouvelles missions ; dans les deux cas cela représente une source de changement organisationnel. Le fait que les structures soient volontaires et aient candidaté est un principe central dans cette démarche de transformation, mais encore faut-il que l'ensemble des équipes adhèrent au projet et s'y retrouvent dans les nouvelles modalités professionnelles qui sont engagées (Bernoux, 2004). Des travaux en sociologie de la gestion du

-
- Néanmoins, une tolérance vis-à-vis de la cible quantitative demandée (1 000 binômes) pourra être accordée en fonction de la capacité de l'acteur à répondre à un besoin prioritaire et spécifique (accompagnements de cibles/territoires aujourd'hui peu ou non couverts). »

¹⁸ Selon le site du Collectif Mentorat, 150 000 jeunes ont été effectivement atteints en 2022. Moins que les résultats quantitatifs réalisés (et donc une dimension d'efficacité au sens d'atteinte des résultats), c'est la question des moyens mis en œuvre pour réaliser à l'échelle de chacun des lauréats un certain volume de mentorats qui intéresse la présente évaluation.

changement ont de plus montré que, outre ces aspects de volonté et d'adhésion, la réussite du changement nécessite également une vision, des compétences professionnelles, des moyens et une stratégie d'action (Knoster et al., 2000). Qu'en est-il globalement des structures qui mettent en œuvre le programme ?

L'évaluation vise à saisir les transformations des structures liées à la mise en œuvre du plan. Il s'agit ainsi de voir dans quelle mesure les structures ont adopté une stratégie ou un plan d'action, mis en place des moyens (convertissant l'aide reçue et faisant évoluer leur modèle d'affaires) en vue de respecter les objectifs fixés. Sur le plan des processus, il s'agira de voir comment est organisé le travail de mise en relation entre mentors et mentorés. Comment les structures reçoivent-elles les demandes ? Comment entretiennent-elles des relations préalables avec des mentors ou bien comment constituent-elles leurs réseaux de mentors potentiels ?

Un axe important de l'évaluation renvoie à ce travail de recrutement et de mobilisation, qui est essentiel. Il passe par des actions passives (les mentors se portent candidats) ou plus actives (les structures font un travail permanent de recrutement, de sensibilisation et de mobilisation). Il s'agit donc d'étudier les stratégies de recrutement des structures lauréates. Quelles sont les démarches de communication et de captation de mentors ? Au-delà de ces campagnes éventuelles vers l'externe, il s'agira d'étudier comment les structures gèrent l'arrivée en interne de mentors. Les structures doivent suivre un processus clair d'identification et d'admission des mentors. Ceux-ci doivent être recrutés sur la base d'une évaluation de leurs compétences sociales : comment cela est-il réalisé ? Selon quelle trame ou quels outils ? Qui réalise ces recrutements ? La dimension relative aux qualités personnelles est fréquemment mise en avant dans les recrutements de mentors (Baudrit, 2022). Comment celles-ci sont-elles appréhendées ? Quelles sont les qualités recherchées – point important dans le processus de recrutement de façon générale (Eymard-Duverney, Marchal, 1997) ? Le travail de formation des mentors représente un critère du cahier des charges. Une formation ou a minima une préparation est-elle mise en place ? Quelles sont les formes prises ? Quelles sont les visées de la formation ?

La mise en relation mentor/mentorés est ensuite un travail qui n'est pas neutre ou purement technique, comme peuvent le montrer des travaux sur les médiations dans le domaine du travail (Delfini, Demazière, 2000) ou dans le domaine plus général des services. L'appariement ou matching se base sur les caractéristiques individuelles des individus (mentors et mentorés) : quelles sont les ressources utilisées pour établir cette connexion ? En quoi cela a-t-il fait l'objet d'évolutions éventuelles depuis l'entrée dans le programme ? L'enquête évaluative a cherché à analyser les modalités formelles ou informelles mises en œuvre.

Dans cette problématique organisationnelle, la place du travail est elle aussi centrale. Il s'agit d'étudier en profondeur les rôles professionnels au sein de ces structures et les interactions/interfaces entre différentes formes de travail, salarié et bénévole. D'un côté, des professionnels au sein des structures réalisent un travail qui est prescrit et rémunéré pour organiser et assurer des tâches indispensables au bon fonctionnement du plan. Le rôle des chargés de mentorat (d'autres dénominations sont possibles) est à ce titre central. Ils assurent la coordination des intervenants bénévoles (mentors) et des publics bénéficiaires. D'autres professionnels ont un rôle potentiel à jouer dans la bonne organisation de la production du service de mentorat, que ce soit sur les aspects de gestion, d'administration ou sur des aspects plus techniques. D'un autre côté, la spécificité du programme est l'intervention de professionnels bénévoles, réalisant l'accompagnement de mentorat et donc redevables de sa qualité. Comment sont encadrés ces mentors ? Comment se passe la relation générale au sein des structures entre ces différentes fonctions professionnelles ? D'autres professionnels, bénévoles, volontaires ou autres peuvent également intervenir dans l'organisation générale du travail et sont concernés par l'analyse. Une question posée par le cahier des charges de l'évaluation s'intéresse aux caractéristiques

sociales et professionnelles des chargés de mentorat dans les structures. Il s'agit d'un métier émergent, flou, qui peut concerner différents types de parcours professionnels. Les entretiens menés avec ces acteurs permettent d'aborder la diversité de leurs références professionnelles.

La mise en œuvre du plan 1 jeune, 1 mentor pose ainsi la question des modalités suivies par les structures pour gérer ces nouvelles tâches, possiblement sur des volumes élevés. La constitution d'un échantillon incluant des structures opérant à large échelle et sur de grands objectifs, ainsi que de plus petites structures, permet d'analyser ces process.

L'accompagnement reçu par les mentors est également au centre de la problématique. Comment se passe concrètement leur processus d'intégration, de formation, de préparation, au-delà de leur seul recrutement ? Quelles sont les démarches mises en œuvre par les structures à ces différents niveaux ? Il est prévu que les mentors soient préparés « collectivement ou individuellement » : comment ce choix s'effectue-t-il ? A quel moment cette préparation s'opère-t-elle ? Selon quelles modalités (physique, distanciel ...) ? La relation entre un mentor et un mentoré fait-elle l'objet d'analyses extérieures, de retours d'expérience ? Y a-t-il un suivi au fil de l'eau des mentors ? Quels sont les outils ou ressources disponibles ?

Enfin ces différents éléments doivent être rapportés à un modèle socioéconomique, offrant moyens et ressources au travail de mentorat et à son organisation générale.

1.2. Méthodologie

L'évaluation a été menée à partir d'une méthode d'enquête qualitative auprès d'un échantillon de structures lauréates. Une série d'entretiens exploratoires ont été conduits auprès de la DJEPVA, du Collectif Mentorat et de l'INJEP. Une base d'études de cas a été construite avec ces acteurs. Il s'agissait de sélectionner des structures suffisamment différentes non pas dans une visée de représentativité (la taille de l'échantillon et la méthode d'enquête ne visent pas cela), mais une diversité des cas, suffisamment pertinente pour tirer des enseignements par la comparaison des pratiques et des modèles organisationnels. Le fait que certaines structures faisaient déjà l'objet d'enquêtes similaires a été pris en compte pour ne pas doubler les sollicitations.

Nous avons réalisé des enquêtes auprès de 8 structures lauréates. La méthode initiale de l'étude de cas visait à réaliser des entretiens préparatoires avec les responsables de la structure et de l'activité « mentorat », des entretiens semi-directifs (individuels et collectifs) sur place ou à distance auprès des professionnels en charge de ces activités, l'observation de séquences en lien avec ces activités, le recueil de données et documentations pertinentes.

Parmi les principaux critères pour composer l'échantillon, nous avons retenu les suivants :

- Objectifs en termes de binômes mentor/mentorés à réaliser sur le temps du plan
- Taille de la structure
- Localisation de l'activité (toute la France, certaines régions, niveau local)
- Type de mentorat (notamment présentiel, distanciel, hybride)
- Public ciblé (tous jeunes, étudiants, publics handicapés, jeunes vulnérables...)
- Avenant financier ou poursuite du projet dans le cadre d'une CPO : certains projets ont bénéficié d'un avenant financier pour finaliser les objectifs fixés dans le cadre du plan. D'autres

projets bénéficiaient en 2023 d'une poursuite de leurs actions, à la suite du plan, dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO)

- Membre du Collectif Mentorat : une très grande partie des lauréats du plan 1 jeune 1 mentor étaient également adhérents du Collectif Mentorat, mais ce n'était pas le cas pour tous. Nous avons interrogé une structure pour qui ce n'était pas le cas (une autre avait sollicité son adhésion, mais n'était pas encore officiellement adhérente).¹⁹

Nous avons récupéré les contacts d'une vingtaine de structures répondant à ces différents critères d'échantillonnage. Les huit premières structures sollicitées ont répondu favorablement à notre sollicitation.

Les noms des structures ont été anonymisés : nous avons retenu des pseudonymes pour les désigner.

Nous avons au total réalisé **43 entretiens semi-directifs** et plusieurs séances d'observations, entre fin juin et mi-novembre 2023.

Liste des entretiens et observations réalisés

Pseudo	Nombre d'entretiens réalisés	Détail	Observations réalisées
UNIV	11	Directeur adjoint Directrice des programmes Directrice enseignement supérieur jeunesse Déléguée régionale (antenne 1) Déléguée métropolitaine (Antenne 1) Délégué territorial (antenne 1) Chargée de développement mentorat enseignement supérieur Chargée de mentorat Délégué régional (antenne 2) Déléguée métropolitaine (antenne 2)	Observation d'une réunion de coordination de l'équipe en charge du mentorat
INCLUSIVE	3	Délégué général Responsable des activités Chargée de mentorat	Observation d'un début d'entretien de lancement entre un mentor et un mentoré

¹⁹ Le Collectif Mentorat est composé à l'origine de 8 structures. Les structures lauréates du plan ont pu adhérer à différents moments à ce collectif, soit rapidement au démarrage du plan, soit plus tardivement pendant sa mise en œuvre. Aujourd'hui, le Collectif compte 73 adhérents qui ne sont pas tous lauréats du plan 1 jeune 1 mentor.

TEMA		Président/fondateur Directrice Responsable du mentorat distanciel Coordinatrice du mentorat distanciel Responsable de la mobilisation des bénévoles Chargé de la mobilisation des bénévoles actifs Responsable du dispositif	
COACHING	9	Directeur international Directrice France Directrice du développement 4 entretiens avec des chargées de programme (antenne 1) Directrice adjointe (antenne 2) Chargé de programme (antenne 2)	Observation d'un rendez-vous tripartite de fin de mentorat (mentor, mentoré et chargé de mentorat ?)
EDUCATIO	4	Chef de service Responsable de programme Chargée de suivi Réfèrent QPV de l'académie	
AIDFIRST	3	Responsable du pôle Responsable de Programme Chargé de mentorat	
INFANCIA	5	Directeur Responsable du Programme Chargée de mission 2 volontaires en service civique	Temps collectif d'information services civiques potentiels mentors (2 h) Temps management entre Responsable programme et chargée de mentorat (45 min)
TUTO	2	Chargée de mission accompagnement Réfèrente mentorat en région	
Nombre d'observations	5		
Nombre total d'entretiens réalisés	43		

1.3. Plan du rapport

Dans une première partie, nous présentons l'échantillon de ces huit structures au regard de leur positionnement face à l'objet « mentorat » et à la politique publique qui lui est liée.

Dans une seconde partie, nous revenons sur les modalités d'organisation dans chacune de ces structures, en insistant sur les facteurs différenciants et les similarités.

Dans une troisième partie, nous présentons le rôle des chargés de mentorat au sein des organisations de travail mises en place pour faire fonctionner les programmes de mentorat, dans la diversité des structures enquêtées.

La partie suivante revient sur les stratégies de ces acteurs et des organisations pour capter les ressources (les mentors, les mentorés) et assurer la « vie » du binôme, dans le respect des attendus du plan 1 jeune, 1 mentor.

La dernière partie revient sur différents enjeux posés par ces stratégies, du point de vue de l'organisation générale des structures.

La conclusion revient au final sur l'enjeu global de l'évaluation, à savoir ce que « fait » le mentorat – ou plus précisément ce que fait la présente politique du mentorat telle que pensée et portée par le plan 1 jeune, 1 mentor – aux structures.

2. Une hétérogénéité de structures face au même « plan »

Cette première partie a pour objet de voir de quelle façon les huit associations de notre échantillon ont appréhendé le plan 1 jeune, 1 mentor et l'objet « mentorat » inscrit au cœur d'une nouvelle politique publique. Le récent dossier de la revue *Sciences et actions sociales* (Kerivel, Bricet, 2023) insiste sur les contours de cette politique. Plusieurs de ces articles insistent sur l'idée qu'en raison des objectifs d'efficacité du plan, en termes de nombre de jeunes à accompagner, la politique publique a été déléguée à une grande diversité d'associations, selon un cadre prescriptif assez large et peu institutionnalisé (Lafore et al., 2023). L'un des préceptes d'action est de s'inscrire dans une dynamique d'individualisation des politiques socioéducatives (Perronet et al., 2023), en visant à donner plus de chances aux mentorés. L'action publique réunit une diversité de mentorats différents dans un même cadre. Comme l'écrivent Perronet et al. :

« [la politique publique réunit] sans distinction mentorat professionnel, mentorat éducatif et mentorat de jeunesse sous une seule et même étiquette ».

Il s'agit ici de constater ces différences d'appréhension du mentorat au regard des trajectoires institutionnelles des associations lauréates du plan. Les ambitions que celles-ci placent en direction de ce plan, source de financement, mais aussi vecteur de prescriptions en leur direction, sont détaillées et jouent sur les modèles organisationnels retenus.

2.1. Présentation globale de l'échantillon de huit structures

Huit structures anonymisées composent notre échantillon parmi la soixantaine de lauréats mettant en œuvre le plan 1 jeune, 1 mentor (liste complète en annexe). L'échantillon permet d'avoir une diversité de cas au regard des critères de sélection. Les études de cas réalisées au sein de ces structures permettent d'éclairer leur philosophie d'action et motivations à l'entrée dans le plan.

Pseudo	Taille Ancienneté dans le champ du mentorat	Objectifs de binômes²⁰ Territoire d'intervention	Nombre de jeunes mentorés ciblés pour l'année 2022²¹	CPO/ avenant	Spécificités mentorat Public visé
UNIV	Grande structure Ancienneté	22 000 par an entre 2022 et 2024 National	18 302	CPO	Présentiel Elèves (primaires, collégiens), étudiants

²⁰ Chiffres déclaratifs indiqués par les structures

²¹ Chiffres transmis par le ministère. Nous indiquons ces données en complément des éléments déclarés par les structures. Ils portent sur une seule année et doivent être intégrés à un objectif plus large sur plusieurs années.

INCLUSIVE	Petite structure <i>Ancienneté</i>	450 (2022-2025) <i>National</i>	150	CPO	Surtout distanciel <i>Etudiants/h andicap</i>
TEMA	Structure moyenne <i>Ancienneté</i>	12 000 (2022- 2025) <i>National</i>	2 000	CPO	Distanciel/ présentiel/ mixte
COACHING	Petite structure <i>Nouveau venu</i>	1 030 (2022- 2024) sur l'ensemble des antennes <i>Plusieurs grandes villes</i>	110	CPO	Présentiel <i>Jeunes vulnérables</i>
EDUCATIO	Petite structure <i>Nouveau venu</i>	1 000 de décembre 2022 au 31 août 2025 (CPO qui se base sur les années scolaires) <i>Une région</i>	450	CPO	Présentiel <i>Collégiens, apprentis</i>
AIDFIRST	Petite équipe/ grande structure <i>Nouveau venu</i>	420 de décembre 2022 à décembre 2023 <i>National</i>	-	Avenant	Présentiel <i>Collégiens</i>
INFANCIA	Petite structure <i>Nouveau venu</i>	230 de janvier 2022 à décembre 2023 <i>Une région</i>	230	Avenant	Présentiel <i>Jeunes vulnérables</i>
TUTO	Grande structure <i>Ancienneté, mais nouveau sur le mentorat</i>	21 000 par an entre 2022 et 2024 ²² <i>National</i>	15 000	CPO	Présentiel <i>Tous jeunes</i>

Les éléments suivants reviennent sur les critères de sélection de ces structures.

²² Comme cela est précisé plus loin, ce chiffre prête à confusion car l'association évoque des jeunes « accompagnés » mais non précisément des jeunes « mentorés »

Ancienneté de la structure

Les structures UNIV, INCLUSIVE et TEMA sont les plus anciennes dans le champ du mentorat au sein de notre échantillon. **UNIV** exerce des activités de soutien à la jeunesse depuis les années 1990. **INCLUSIVE** et **TEMA** ont été créées dans la première décennie des années 2000 et ont donc plusieurs années d'expérience d'actions dans le tutorat de jeunes handicapés ou de soutien scolaire.

D'autres structures ont moins d'ancienneté dans le mentorat et certaines de ces structures sont de création récente. Deux structures sont créées dans les années 2020 : **COACHING** se développe quasi exclusivement autour du mentorat tandis que **INFANCIA** en fait un outil au service d'une stratégie de création de services dans le secteur de l'aide aux jeunes vulnérables en particulier issus de l'Aide sociale à l'enfance.

D'autres structures, avec une ancienneté importante dans leur champ d'activité principal, n'ont pas le mentorat dans leur cœur d'activité. Elles implantent cette activité dans le cadre de la mise en place du plan 1 jeune, 1 mentor. **AIDFIRST** est une très ancienne association d'aide aux personnes présentes sur l'ensemble du territoire. Elle n'avait pas d'action de mentorat clairement identifiée dans sa palette très large d'actions. **EDUCATIO** est un organisme gérant des projets de formation et d'ingénierie-conseil pour le compte d'établissements scolaires ou de centres d'apprentissage. Le mentorat est un de ces projets menés dans ce cadre. **TUTO** est de son côté un réseau d'acteurs intervenant depuis de longues années sur toute la France et offrant des services d'accompagnement et d'information auprès des jeunes.

On retrouve bien au sein de cet échantillon la distinction opérée par Sarah Gubitta (2023) entre la première vague d'associations proposant du mentorat (à l'image d'UNIV), pleinement connectées à l'action publique, et des vagues plus récentes d'associations créées par des entrepreneurs sociaux qui s'ancrent pleinement dans le mentorat (comme COACHING) ou basculent une partie de leur activité dans cette direction (comme TEMA). La présence de structures assez fortement éloignées du mentorat comme AIDFIRST présente un intérêt pour voir ce que le mentorat « fait » aux structures porteuses.

Périmètre d'intervention

Les périmètres d'intervention de ces acteurs, dans le cadre du mentorat, dépendent de leur ancrage territorial. Plusieurs acteurs proposent le mentorat au niveau national : **UNIV, INCLUSIVE, TEMA, AIDFIRST, TUTO**. Dans le cas de **TEMA** qui réalise initialement des actions de tutorat scolaire sur un périmètre restreint (principalement sur une région), le développement d'une activité nouvelle de mentorat en distanciel lui permet de couvrir l'ensemble du territoire national. **TUTO**, de son côté, a une envergure nationale, mais a d'abord développé le plan 1 jeune, 1 mentor dans un nombre limité de directions régionales volontaires. Depuis la signature d'une CPO poursuivant ces actions, elle met désormais en œuvre le plan sur l'ensemble des régions de l'hexagone.

D'autres associations ont un périmètre d'intervention plus localisé. **COACHING** a développé ses actions de mentorat sur trois principales métropoles. Elle envisage actuellement un essaimage dans d'autres villes. **EDUCATIO** et **INFANCIA** interviennent sur un périmètre régional (dans le premier cas) et départemental (dans le second).

Taille et objectifs en termes de constitution de binômes

Il est difficile d’appréhender quantitativement la taille des différentes structures, dans la mesure où l’activité de mentorat n’est pas exclusive pour la plupart d’entre elles. Par exemple, une structure comme **AIDFIRST** compte plusieurs milliers de salariés, mais l’équipe dédiée au mentorat est composée d’à peine deux salariés. Chez **UNIV**, des postes en charge du développement territorial agissent en faveur de l’implantation d’actions de mentorat, mais aussi d’autres dispositifs de la structure, dans le champ de l’éducation prioritaire. **TUTO** s’appuie sur un réseau d’acteurs indépendants, l’équipe dédiée au mentorat est d’une personne au siège et un référent par région.

Le nombre de binômes visé dans le cadre du plan et de ses poursuites sous la forme de conventions pluriannuelles d’objectifs est ainsi un indicateur partiellement corrélé aux tailles des différentes structures. Il permet clairement de répartir les structures en deux groupes :

- Les grandes structures avec une large envergure sur le champ du mentorat. Trois structures ont des objectifs de plusieurs milliers de binômes : **UNIV, TEMA** et **TUTO**.
- Les structures avec une moindre envergure et ambition quantitative : **INCLUSIVE, COACHING, EDUCATIO, AIDFIRST, INFANCIA**. Les objectifs sont de plusieurs centaines, entre 200 pour les plus petites à environ 500.

Cet échantillon permet dans sa diversité de cas de repérer différentes formes d’appréhension de l’objet « mentorat ».

2.2. Une diversité de situations au regard de l’objet « mentorat »

En tant que structures lauréates du plan 1 jeune, 1 mentor, les huit structures interrogées « font » du mentorat ; cependant ce que cela recouvre pour elles s’avère très variable tant dans les caractéristiques de l’action que dans ce qui peut avoir trait à la définition du mentorat.

Le texte de l’appel à projet pose une définition précise du mentorat :

« 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 encadrante (formations, suivis, 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 civique » (Premier AAP mars-avril 2021)

Il est posé dans le cadre de l’AAP que les structures répondantes « partagent » cette définition du mentorat.

D’autres critères obligatoires sont indiqués dans ce texte, en particulier « des séances du binôme mentor / mentoré [qui] ont lieu au moins une fois toutes les 6 semaines pendant au moins 6 mois » (critère obligatoire n° 5) et un engagement des mentors « bénévole et non rémunéré » (critère n° 2)²³.

²³ Les autres critères renvoient à l’organisation de l’action de mentorat au sein des structures, sur lesquels nous reviendrons plus loin dans le rapport :

Le mentorat répond donc à un projet politique (« *le développement du mentorat répond à cette volonté de mieux accompagner les jeunes tout en permettant de renforcer les solidarités entre les générations et de s'enrichir des diversités sociales* ») et à une modalité relationnelle, définie selon des indications de temporalité.

En revanche l'AAP laisse une autonomie aux lauréats dans la fixation d'autres modalités : le type de relation (présentiel, distanciel, hybride), le « type » de mentors ou/et de mentorés ciblé, des objectifs particuliers accolés à cette relation, en lien avec le type de public visé (par exemple aide aux devoirs, aide à l'orientation, etc.). La fréquence des rencontres va également varier au sein des structures.

C'est donc une diversité de type de *mentorats* réunis sous une bannière commune qui sont à voir sur le terrain. Historiquement, le plan 1 jeune, 1 mentor s'inscrit dans le sillage de précédents dispositifs d'« égalité des chances » visant à diversifier les modalités de recrutement dans les grandes écoles (Oberti & Pavie, 2020, Lignier & Pasquali, 2016, Van Zanten, 2010). Plus globalement il renvoie également à des dispositifs d'accompagnement des élèves relevant de l'éducation prioritaire (Pavie, 2022). Ces différents dispositifs, comme le rappelle l'article d'Alice Pavie, suivent différentes visées, d'insertion professionnelle, de poursuite d'études supérieures ou de formation intellectuelle, et se veulent plus ou moins différenciés de la forme scolaire, en privilégiant par exemple pour certains une approche très individualisée, sous l'angle du coaching notamment.

Dans le cas du plan 1 jeune, 1 mentor, la diversité des mentorats est recherchée par le mécanisme de l'appel à projets. Comme l'indique l'analyse de Perronet et al. (2023) à partir de structures membres du Collectif Mentorat, la politique publique actuelle s'éloigne d'une conception du mentorat comme « politique de discrimination positive compensatoire », pour privilégier une variété d'interventions individualisées auprès de jeunes, dans un cadre éducatif, vocationnel (aide à l'orientation), social, professionnel, etc.²⁴

La politique mobilise ainsi un vocable suffisamment nouveau et large pour permettre l'unification d'approches variées dans un même cadre. Pour Sarah Gubitta (2023) au terme de son enquête auprès de structures du collectif Mentorat, « 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. » Certaines associations adoptent le terme de mentorat qui se diffuse comme nouveau « *wording* » à l'échelle européenne, promue par des réseaux tels que

-
- Des critères de sélection des mentorés pour intégrer le programme, notamment en termes de motivation, de stabilité et de responsabilité.
 - Dans le cas d'une intervention auprès de mineurs, des informations demandées sur les antécédents judiciaires de nature sexuelle du candidat mentor
 - Les mentors sont notamment préparés à l'individualisation propre au mentorat (formation des mentors)
 - La mise à disposition des mentors de ressources diverses
 - Une évaluation de l'action par les structures

²⁴ Cette individualisation est vue par les auteurs comme une tendance forte et comme un risque du déploiement actuel de la politique du mentorat. Il et elles reprennent notamment la généalogie en trois périodes proposée par Jean-Yves Rochex (2019) au sujet des politiques d'éducation prioritaire : l'âge de la compensation des années 1980-2000 (« donner plus à ceux qui ont moins »), celui de la lutte contre l'exclusion des années 2000-2010 (« ne laisser personne derrière ») et celui de l'individualisation des chances de réussite depuis 2014 (détecter les talents individuels « des plus méritant-es »). Pour Perronet et al. (2023), le risque est que les politiques du mentorat se déploient à grande échelle en se concentrant sur une sélection du profil des jeunes issus des classes populaires basée sur le « mérite », leur « talent », leur « excellence » ou encore leur « potentiel » d'ascension sociale, au détriment d'une approche collective. Des observations réalisées dans certains de leurs dix terrains indiquent une concentration sur « les jeunes les plus faciles à trouver » et « pas les plus en difficulté » (verbatim d'un responsable d'association).

Mentoring Europe, et renforçant ce faisant leur « assise scientifique en matière d’accompagnement » (*ibid.*). Le mentorat est ainsi d’abord une affaire de dénomination d’activités. D’autres structures spécialisées dans le parrainage d’enfants socialement défavorisés (dans un cadre très précis renvoyant parfois à des mineurs placés) ou dans le tutorat scolaire se « repositionnent » sur le mentorat : ceci témoigne, « si ce n’est d’une forme de flou entre les notions, de la mise en avant du mentorat dans les politiques publiques, conduisant les associations déjà positionnées sur un domaine à modifier leur rhétorique pour répondre à une nouvelle commande publique » (Kerivel, Michaud, 2023).

- *Différents « types » de mentorat et d’appréhension de l’objet « mentorat »*

Nous présentons ci-dessous en première approche l’« offre » de mentorat des différents lauréats appartenant à notre échantillon. L’offre proposée par ces structures dépend de leur historique, de leur trajectoire associative et de leur ambition liée au développement de leurs actions dans le cadre du plan. Cela rejoint la question des attentes qu’ont pu avoir ces lauréats en direction du plan et ce qu’il représente pour elles (notamment des financements, un label national, des moyens).

(1) UNIV, des étudiants engagés qui accompagnent de jeunes élèves

UNIV

Objectifs : 22 000 binômes à réaliser à l’échelle nationale sur la CPO

Modalités pratiques : En présentiel au domicile du jeune mentoré, 2h par semaine. L’accompagnement dure le temps d’une année scolaire, mais peut être reconduit avec le même mentor ou un nouveau.

Un accompagnement d’un jeune de 5 à 18 ans par un étudiant au domicile du jeune. L’accompagnement concerne aussi bien le champ scolaire (aide aux devoirs, lectures, activités) que le domaine extrascolaire et part des besoins du jeune.

UNIV est une association ancienne, un des acteurs principaux dans le champ du mentorat. Elle fait partie des associations créatrices du Collectif Mentorat et dispose d’un poids politique important, ayant participé directement à l’élaboration du plan 1J1M avec l’État. Cette association est spécialisée dans l’accompagnement des étudiants et des jeunes. Elle est présente sur l’ensemble du territoire, avec une cinquantaine d’antennes dans l’ensemble des villes étudiantes. Elle mène des actions dans 200 villes. Cette association est porteuse d’un important plaidoyer en faveur de l’engagement étudiant. Elle compte plus de 400 salariés et s’appuie sur plus de 1 500 volontaires. Cette structure dispose d’un fort ancrage territorial puisque ces locaux sont généralement situés au sein des quartiers prioritaires de la ville.

Dans cette structure, des relations bénévoles entre des jeunes le plus souvent étudiants et d’autres jeunes suivis ressortissants de l’éducation prioritaire ont toujours existé, le plus souvent dénommées « accompagnement ». Le terme de « mentorat » est récent et renvoie à l’adoption d’une rhétorique porteuse, à l’instar de ce que Gubitta appelle stratégies de « *wording* ». Dans le cadre des actions de mentorat proposées, il s’agit d’un étudiant qui vient aider un jeune âgé entre 5 et 18 ans à son domicile ou, plus marginalement, à distance. Les dimensions couvertes par le mentorat sont multiples et s’adaptent à l’âge du jeune accompagné. Cela peut être des activités ludiques, des sorties, une aide aux devoirs ou à l’orientation du projet scolaire et professionnel. L’association est de grande envergure et propose d’autres actions : colocation solidaire, le renforcement du lien école-famille par la présence de volontaires en service civique dans les établissements scolaires, des missions solidaires à destination des apprentis... Le plan 1 jeune, 1 mentor a permis à cette structure un passage d’échelle

lui permettant de doubler le nombre de binômes à réaliser. Les effets organisationnels du plan sur cette structure sont ainsi majeurs, comme on le verra plus loin.

(2) INCLUSIVE, des jeunes handicapés mentorés dans une logique de pair-à-pair

INCLUSIVE

Objectif : 450 binômes entre 2022 et 2025

Modalités pratiques : Le programme de mentorat est d'une durée de 6 mois à raison de 3 heures par mois (durée ajustable) en présentiel, en distanciel ou hybride pour prendre en compte les contraintes du handicap et de la mobilité.

Un mentorat à destination des jeunes en situation de handicap entre 14 et 35 ans (élève, étudiant, jeune diplômé) réalisé par des étudiants ou de jeunes diplômés en situation de handicap ou non, entre 18 et 35 ans. Il consiste en le partage d'expérience et d'astuces, l'aide dans la réussite des études et la préparation de l'insertion professionnelle. Des modalités de mentorat hybride qui s'adaptent au maximum au handicap du jeune et sa localisation.

INCLUSIVE est une association étudiante à destination des jeunes en situation de handicap, créée en 2010. Elle s'est développée en proposant des services dans le cadre de leur parcours universitaire. Elle utilise le terme de « pair-émulation » (cf. Gardien, 2010) pour présenter sa logique d'action, et explique porter historiquement des actions dites de « parrainage ». « *Au fil de nos actions, le parrainage s'est développé* », raconte une de ses responsables. Pendant la période Covid, l'association crée une plateforme d'entraide permettant de relier des handicapés isolés avec des « cadres bénévoles » de la structure, terme donné à des étudiants volontaires engagés dans INCLUSIVE. « *On a continué ce matching. On a commencé à le processer, c'étaient les premières briques.* » La structure entre dans le plan 1J1M avec cette expérience récente. Elle n'utilisait pas le terme de mentorat. Cette structure est celle de notre échantillon qui met le plus en avant une définition normative du mentorat. Pour cette association, son entrée dans le plan 1J1M la conduit à mettre en œuvre une politique publique définie par en haut :

« Avec l'appel à projets du plan 1J1M, on s'est dit que c'est notre plateforme en plus professionnalisée. On a vu la plus-value. J'ai alors vu ce que recouvrait le mentorat : 3 heures par mois, pendant 6 mois. J'ai comparé ça à notre modèle, j'ai regardé comment entrer dedans, faire évoluer nos process. On a fait évoluer notre plateforme pour appliquer les process » (directrice).

Pour cette structure qui pratiquait depuis peu un accompagnement de pair-à-pair dénommé parrainage, l'entrée dans le plan impose ainsi un cadre, une définition (« *ce que recouvre le mentorat* »), des « *process* » et des contraintes. D'ailleurs, cette structure distingue bien ce qui relève de son intégration dans le plan 1J1M et ce qui est extérieur. Elle explique proposer un mentorat correspondant aux attendus du plan (dans une logique d'application de la politique) et un autre mentorat qui ne peut être catégorisé comme tel. Comme l'indique la directrice dans l'extrait suivant, il va s'agir de cas d'accompagnement ne respectant pas les critères du cadre prescrit (durée du mentorat, temporalité, etc.). Ceci souligne la contrainte fortement vécue de respect du cadre normatif dans cette association.

« C'est assez contraignant parfois. Je fais quoi quand nos binômes ne veulent pas faire 3 heures ? Donc on fait coexister deux types de mentorat, on continue de prendre ceux qui ne veulent qu'une heure. On continue à faire du parrainage, mais

je ne peux pas le déclarer, le mettre dans le mentorat. On ne peut pas refuser des jeunes qui s'engagent » (directrice)

Dans le cadre du plan 1J1M, l'association INCLUSIVE propose un mentorat de type hybride, qui peut se faire soit en présentiel, soit à distance, soit de façon mixte. Il s'agit notamment de respecter les contraintes rencontrées par les personnes en situation de handicap (en particulier les problèmes de mobilité), favorisant des rencontres distancielles. Mais cela renvoie aussi aux logiques de matching employées afin de respecter les préférences des mentorés. Ces derniers peuvent souhaiter trouver un mentor avec le même type de handicap qu'eux-mêmes. Pour cela il est plus aisé de raisonner à partir d'une base potentielle de contacts nationaux plutôt que locaux (où la probabilité de trouver un mentor présentant tel type de handicap est plus réduite qu'au national). Le mentor n'est toutefois pas forcément en situation de handicap. La dimension hybride du programme permet ainsi d'élargir les possibilités de mise en binôme sur l'ensemble du territoire français. Il s'agit aussi d'un mentorat constitué dans une logique de quasi pair-à-pair puisqu'un écart de maximum 10 ans d'écart est recherché entre le mentor et le mentoré. La logique de pair-à-pair dans cette association renvoie également à des appariements basés sur les types de handicaps individuels, sur le principe qu'un jeune connaissant tel type de handicap pourra s'appuyer sur un mentor partageant une situation semblable. Ce type d'appariement sur la caractéristique du handicap n'est pas obligatoire ni systématique.

(3) TEMA, le mentorat proposé dans le cadre du plan 1 jeune 1 mentor est une nouvelle offre complémentaire au tutorat scolaire déjà proposé

TEMA

Objectif : 4 000 élèves accompagnés sur la CPO

TEMA propose trois actions :

- Une action historique de tutorat scolaire collectif réalisé par des étudiants à destination de collégiens dans des quartiers prioritaires de la ville au sein même des établissements scolaires (dans trois grandes villes). Cette action perdure et n'est pas financée par le plan 1J1M.
- Une action nouvellement créée de mentorat à distance, à destination de l'ensemble des collégiens et lycéens sur l'ensemble de la France, réalisée aussi bien par des étudiants que par des jeunes actifs à l'aide d'une plateforme digitale disposant des programmes scolaires. C'est une nouvelle action portée dans le cadre du plan 1J1M.
- Une action plus marginale de mentorat individuel en présentiel dans les établissements, ici aussi facilitée par le plan.

Modalités pratiques : Le programme s'étend sur 6 mois à raison de 1 heure par semaine en distanciel et de 2h par semaine en présentiel.

Créée en 2005, **TEMA** se définit comme une association de lutte contre le décrochage scolaire, créée par un entrepreneur associatif issu du monde des entreprises. L'association est née d'une volonté de venir en aide aux élèves en difficulté des quartiers prioritaires de la ville, au sein même de leur établissement scolaire. L'objectif était de trouver des étudiants volontaires pour venir aider les enfants dans leurs devoirs. L'association a commencé par bâtir un programme d'aide aux devoirs qui est déployé dans trois grandes villes. Le programme est réalisé par des volontaires en service civique, physiquement présents dans un établissement scolaire partenaire, encadrés par un coordinateur de territoire de l'association.

La crise du Covid a fait émerger un programme d'aide aux devoirs en distanciel. Cette nouvelle modalité a permis d'élargir le profil des mentors, avec l'incorporation de jeunes actifs ou retraités, alors que jusqu'à présent les intervenants étaient de jeunes volontaires en service civique. Le profil

des mentorés a également évolué (élèves en territoire rural et sur toute la France, alors que n'étaient ciblés que trois territoires urbains). C'est dans ce contexte que l'association entre dans le plan 1 jeune, 1 mentor, avec la volonté de développer à plus large échelle cette action d'aide aux devoirs à distance. Elle est alors rebaptisée mentorat, un terme qui n'était pas utilisé auparavant. Désormais, l'association distingue d'un côté les actions collectives (soutien scolaire en groupe) au sein des établissements scolaires qu'elle qualifie de « tutorat », et de l'autre les actions individualisées qui prennent le nom de mentorat. Pour autant, au niveau des binômes et des établissements avec lesquels travaille l'association, le vocabulaire est resté le même et l'idée d'« accompagnement » reste en fil rouge :

« Les établissements [avec lesquels on travaille] ne prononcent pas le mot mentorat, ce n'est pas un mot familier, on parle de l'aide aux devoirs. On dit à un élève : "on va t'accompagner dans tes devoirs", il n'y a pas de modifications des pratiques professionnelles là-dessus. » (Président de l'association)

Les subsides du plan ont permis de développer le déploiement de cette action de soutien distanciel, via l'élaboration d'une plateforme digitale et le recrutement de ressources humaines supplémentaires. L'objectif de cette plateforme est d'automatiser les process et de massifier le nombre de jeunes à accompagner en couvrant une partie plus importante du territoire. Aujourd'hui les programmes (aide aux devoirs en présentiel, mentorat distanciel ainsi qu'un mentorat présentiel plus marginal) cohabitent.

(4) COACHING, un mentorat vu comme un coaching de seniors envers des jeunes vulnérables

COACHING

Objectif annuel : 1 030 sur la période 2022-2024 sur l'ensemble des antennes.

Modalités pratiques : Un programme qui s'étend sur 6 mois à raison de 2 à 3h par semaine en présentiel

Un coaching intergénérationnel entre des seniors et des jeunes vulnérables. Il s'agit d'une aide à la recherche d'emploi et le développement d'un réseau professionnel.

COACHING est une association qui s'est créée dans un autre pays européen et s'est implantée en France au moment du plan 1J1M. Son modèle de mentorat est celui d'un coaching intergénérationnel, entre des mentors dits « seniors », actifs ou retraités, et de jeunes exilés ou réfugiés. Le modèle a été initié dans un autre pays dans le cadre d'un contrat d'impact social, en lien avec le service public de l'emploi régional. Cela a permis de structurer l'organisation et de fixer un cadre d'intervention. Le modèle testé à l'étranger s'est avéré efficace, sur la base d'une évaluation contrefactuelle identifiant des effets nettement positifs sur le retour à l'emploi (en comparaison d'un groupe témoin également suivi par le SPE, mais non mentoré). À l'instar de UNIV, l'association a bénéficié de « *conseils d'entrepreneurs philanthropes qui ont apporté des méthodes pour la collecte de données, l'insertion dans un réseau de partenaires* » comme l'explique un de ses responsables.

L'association est actuellement présente dans trois métropoles en France, avec des projets d'essaimage à d'autres localités.

Les objectifs restent actuellement limités, mais la structure projette son grossissement, grâce à la politique publique en faveur du mentorat que l'association promeut farouchement dans sa communication. L'ambition de développer un mentorat qualitatif est élevée et la structure a défini un modèle d'organisation poussé pour recruter, former et suivre les binômes (voir plus bas, 3.1.).

Le mentorat est au cœur du seul et unique programme de l'association. Il s'agit d'une relation entre un mentoré issu d'un parcours d'exil ou migratoire et un senior en fin de carrière professionnelle ou jeune retraité. Le programme part d'un double constat : le chômage chez les jeunes en particulier des jeunes issus de parcours migratoire et la discrimination subie par les plus de 50 ans en entreprise. Le mentorat est alors vu comme une relation « *win-win* » entre le mentor et le mentoré. Le mentor apporte son expérience et son savoir-faire au mentoré. À l'inverse la transmission de savoirs et l'entraide par le mentor le valorisent en lui apportant des compétences supplémentaires.

(5) EDUCATIO, le mentorat comme offre de service aux établissements scolaires

EDUCATIO

Objectif : 1 000 jeunes accompagnés sur la CPO allant de novembre 2022 à décembre 2025

Modalités pratiques : Un accompagnement sur 6 mois au sein des établissements scolaires, dans certains cas à distance. Les rencontres sont régulières sur 6 mois, mais ajustables en fonction des besoins du jeune et de la disponibilité du binôme.

Un mentorat en présentiel au sein des établissements scolaires ou en distanciel entre un jeune de moins de 30 ans et un mentor lycéen, étudiant, actif ou retraité sur de l'accompagnement scolaire, une aide à l'orientation ou à l'insertion professionnelle, un travail sur les soft skills ou la levée des freins et le gain de la confiance en soi. Depuis l'année 2023, le programme de mentorat cible également des lycéens en lycée professionnel.

EDUCATIO est un organisme public (et non une association à la différence des autres structures enquêtées) dépendant de l'Éducation nationale, au niveau d'une académie. Il travaille à la mise en œuvre d'actions de formation et d'éducation tout au long de la vie. Ses missions sont multiples : missions de coordination et de gestion de projet, de formation, d'ingénierie, de conseil d'évaluation des dispositifs relatifs à la formation professionnelle. L'organisation se divise en plusieurs services dont l'un est en charge de la réponse et de la mise en œuvre d'appels à projets. Le service assure la gestion administrative et financière des projets dans les champs de l'apprentissage, du décrochage scolaire, de la formation des 16-18 ans. Ce service a la charge du programme de mentorat.

La réponse au plan 1 jeune, 1 mentor émane de la volonté politique d'une Direction régionale académique à la Formation professionnelle initiale, continue et l'apprentissage (DRAFPIC). Le programme de mentorat se déploie au sein de plusieurs établissements scolaires de l'académie (lycées et collèges). La durée de l'accompagnement est de 6 mois. Il se tient principalement en présentiel au sein même de l'établissement, mais dans certains cas, des séances à distance peuvent se tenir. Le programme est à destination de collégiens ou de lycéens qui ont été repérés par les équipes éducatives comme susceptibles d'être intéressés pour être accompagnés par une tierce personne. Ces élèves peuvent être accompagnés dans une aide à la définition d'un projet professionnel ou une recherche de stage. Les mentors appartiennent à l'équipe éducative ou sont des personnes extérieures à l'établissement, volontaires, et dont le lieu de résidence est à proximité de l'établissement.

Il s'agit pour cet organisme d'une nouvelle activité. Elle ne menait pas à proprement parler d'actions pouvant se rapprocher de la définition du mentorat, même si les établissements scolaires en destination desquels il intervient peuvent à leur échelle déjà mettre en œuvre, directement ou indirectement avec des associations locales, des activités de mentorat, de tutorat ou d'accompagnement des élèves.

(6) AIDFIRST, un mentorat généraliste ou plus spécialisé dans certains établissements du réseau

AIDFIRST

Objectif : 420 binômes sur l'appel à projets sur la période de décembre 2022 à décembre 2023

Modalités pratiques : Un programme de mentorat qui se déroule sur 6 mois en présentiel, en distanciel ou en hybride en fonction des binômes à raison de 2h par mois en fonction de « ce qui arrange le plus le binôme ».

Le mentorat vise des publics de 5 à 30 ans. Le mentorat recouvre des champs divers : accompagnement scolaire, aider à définir le projet professionnel du jeune, faciliter l'insertion socio-professionnelle du jeune, créer une relation de confiance.

AIDFIRST est une association d'envergure nationale, implantée dans l'ensemble des régions de France métropolitaine et d'outre-mer. Il s'agit d'une association historique qui mobilise un réseau de bénévoles et de salariés. Ses champs d'action se structurent autour de trois grands thèmes : l'humanitaire, l'action sociale et l'éducation. C'est dans ce dernier champ que s'inscrit le mentorat. L'association indique avoir été approchée par la DJEPVA pour se positionner sur le plan 1 jeune, 1 mentor en raison de sa capacité à déployer ses actions au cœur des zones rurales. La réponse à l'AAP intervient dans une dynamique de restructuration des actions d'AIDFIRST. Des initiatives de mentorat existaient sur le territoire, mais de façon parcellaire et non formalisée.

Le programme de mentorat vise une diversité de publics, allant de 5 à 30 ans, qui souhaiteraient être soutenus pour des besoins divers (aide aux devoirs, aide à la recherche d'un stage, à l'orientation professionnelle). Le programme de mentorat s'adosse à un ensemble de différents programmes portés par l'association, en particulier la gestion d'établissements de formation ou de protection de l'enfance, au sein desquels peuvent être repérés mentors ou mentorés. Les objectifs sont de 420 binômes sur un an.

Le plan 1 jeune, 1 mentor est l'opportunité de repositionner la structure comme un acteur de référence en matière éducative et, de manière plus globale, dans l'éducation populaire.

(7) INFANCIA, un mentorat conçu comme relation de soutien par le pair-à-pair et la camaraderie

INFANCIA

Objectif : 230 binômes sur la CPO

Modalités pratiques : Le programme s'étend sur 6 mois divisés en 3 phases de 2 mois. Ces phases comprennent des ateliers collectifs avec d'autres binômes et la réalisation de défis et la construction d'un projet commun. Le programme est uniquement en présentiel.

Un programme de mentorat qui vise la mise en relation entre de jeunes majeurs (18-25 ans) en situation de grande vulnérabilité et des jeunes bénévoles du même âge d'un milieu social différent. Il s'agit d'un mentorat dit « horizontal ».

INFANCIA est une association récente, créée en 2020. Aujourd'hui, elle compte 13 personnes (volontaires en service civique confondus). Son action est à destination des jeunes de 18 à 25 ans en situation de vulnérabilité (parcours ASE, parcours d'exil). L'association a d'abord développé un programme de soutien financier pour les jeunes qui n'ont aucune ressource et qui ne sont éligibles à aucun dispositif existant. Par le biais de cette première action, les fondateurs se sont aperçus que les jeunes accompagnés dans le cadre de cette action étaient isolés et avaient peu de contact avec des jeunes issus d'autres milieux sociaux. Dans le cadre du déploiement de ces premières actions sur un

modèle très « start-up », où les jeunes fondateurs étaient directement en lien avec les jeunes suivis, ceux-ci se sont retrouvés « à faire potes avec eux » (directeur). Peu à peu, le dispositif de soutien financier s'assortit du développement d'une relation de confiance et l'établissement d'un lien social pair à pair. L'Appel à projets 1 jeune, 1 mentor est perçu comme une opportunité de proposer une offre de mise en relation entre les jeunes. En 2021, les fondateurs de l'association sont encouragés à déposer un projet par le secrétariat d'État chargé de la protection de l'enfance.

Le programme de mentorat naît ainsi du constat que les jeunes accompagnés avaient besoin de créer un lien social avec des jeunes d'un milieu social différent. Le programme de mentorat qui a été inventé privilégie ainsi une relation « horizontale » entre jeunes du même âge ou presque. Il anticipe des bénéfices tant pour les mentorés que les mentors eux-mêmes.

Dans le cadre de ce programme, l'association propose de mettre en relation des jeunes en rupture et des jeunes étudiants ou actifs. Le mentorat est envisagé comme une relation sociale pair à pair avec un principe d'horizontalité à respecter au moment de la mise en place des binômes, c'est-à-dire que les binômes ne doivent pas avoir un écart d'âge trop important. Le mentorat se déroule sur une période de 6 mois en présentiel et est rythmé par différentes phases durant lesquels le binôme doit apprendre à se connaître par le biais de rencontres et d'ateliers collectifs organisés par les salariés. L'objectif du programme est d'établir un lien social qui permet au jeune accompagné de sortir de l'isolement et de travailler le développement de ses compétences douces. L'action de mentorat créée à la suite du plan s'articule avec les autres actions de l'association (soutien financier et services de suite, tous deux pour les jeunes de l'ASE). Les actions de mentorat de l'association s'inscrivent dans un contexte institutionnel favorable depuis février 2022 et la loi relative à la protection des enfants, qui préconise que chaque enfant pris en charge par les services de l'Aide sociale à l'enfance « se voit proposer un ou plusieurs parrains ou marraines ainsi qu'un mentor, au moment de l'entrée au collège »²⁵ (cf. Kerivel, Michaud, 2023).

INFANCIA porte ainsi une action de mentorat amenée à se développer, tout en n'adhérant pas pleinement à la technologie mise en œuvre dans le cadre du déploiement du plan 1 jeune, 1 mentor. La conception du mentorat des responsables de l'association « ne correspond pas à la définition admise du mentorat ». Pour l'association, la relation interpersonnelle, fortement valorisée, entre deux jeunes, vise à résoudre des freins bloquants et à apporter un soutien social. En ce sens, la finalité en termes d'aide scolaire, d'orientation ou d'insertion professionnelle est très lointaine, l'enjeu est davantage de nourrir une relation de camaraderie pour des jeunes souvent isolés. L'association se sent ainsi un peu à la marge au regard des actions de mentorat portées par les autres structures du collectif Mentorat (dont elle est membre).

« On propose une relation avec un jeune du même âge. On propose d'investir une relation humaine. Notre proposition de valeur, c'est de travailler sur des freins bloquants pour les jeunes. [...] Dans 90 % le mentorat vise l'orientation professionnelle, mais chez nous ce n'est pas le cas. Ce n'est pas notre définition du mentorat. Ça nous cause du tort » (Directeur)

Le projet initial a d'ailleurs été pensé autour de cette dynamique d'aide de jeunes envers d'autres jeunes : « être traité par d'autres jeunes comme des équivalents, comme des potes, comme des personnes avec de l'importance ».

²⁵ Article L. 221-2-6 du code de l'action sociale et des familles.

(8) TUTO, un mentorat généraliste qui se veut indépendant de la logique du plan

TUTO

Objectif : 21 000 personnes accompagnées par an sur 3 ans de 2022 à 2024²⁶

Modalités pratiques : Un rendez-vous de lancement tripartite entre le binôme et le conseiller/référent. Des rendez-vous en présentiel ou distanciel à fréquence variable à la demande du mentoré sur une période de 6 mois.

Un programme de mentorat qui se déploie de manière variable d'un territoire à l'autre et qui se concentre sur des axes définis au niveau de la région. La région enquêtée a axé son programme de mentorat sur la notion de « partage d'expérience dans le but de faire avancer le jeune dans son projet. »

TUTO est une tête de réseau représentant près d'un millier de structures de statut divers, implantées sur l'ensemble du territoire français. Les structures portent des missions d'accueil et d'information des jeunes de moins de 30 ans. En fonction de la demande, un accompagnement sur du plus long terme peut être proposé à travers des projets soutenus localement. C'est la tête de réseau qui a répondu à l'appel à projets de mentorat, puis a proposé aux directions régionales volontaires de s'en emparer pour le déployer au sein des structures. Seules quelques régions ont été volontaires. Le plan a par la suite été reconduit dans le cadre d'une convention pluriannuelle. Ce nouveau projet est désormais mis en œuvre sur l'ensemble du territoire national.

La structure est entrée dans le plan tout en souhaitant garder une forme d'indépendance et de contrôle sur son action. Elle n'est pas membre du collectif Mentorat et ne le souhaite pas. Dans les entretiens menés, le terme de « mentorat » est d'ailleurs systématiquement disqualifié au profit de termes proches (par exemple « accompagnement »), qui correspondent à la dénomination portée et revendiquée par le réseau.

« On est arrivé sur le plan, car c'est une valorisation de ce qu'on fait dans le réseau, en tant qu'actions de pair-à-pair, de gré à gré, mais ce n'est pas du mentorat. On a des choses à valoriser. On souhaite montrer que notre démarche d'accompagnement dépasse le mentorat. Dans l'actuelle CPO on parle plutôt d'accompagnement. On garde notre particularité. (...) Le questionnement « mentorat » n'est pas ce qu'on réalise et pratique, ce terme n'est pas dans notre pratique, on est dans l'accompagnement dans un parcours de vie global, le pair-à-pair. On a des accompagnements qui durent plusieurs années, dans des groupes, des petits groupes ... les jeunes arrivent pour des infos et intègrent un petit groupe. Les relations ne sont pas cadrées par un dispositif, on n'est pas dans une politique de l'offre, mais de la demande, on part des besoins des jeunes dans leur temporalité. » (Chargée de mission nationale)

Les responsables défendent ainsi le fait de ne pas être dans l'application d'une approche définie depuis l'extérieur (un « *dispositif* »), mais bien dans la poursuite de leur action à destination des jeunes.

²⁶ Ce volume est très important mais il subsiste un doute sémantique, car les responsables rencontrés parlent de jeunes « accompagnés » (soit potentiellement tous les jeunes suivis) et non « mentorés ». Les entretiens avec cette structure et les demandes ultérieures de précisions n'ont pas permis de clarifier ce point. TUTO entretient comme cela est dit une relation ambiguë par rapport aux attendus du plan (indépendance par rapport à l'objet « mentorat », définitions peu précises...).

*« Par rapport à d'autres organisations avec un cadrage, une organisation, une durée de 6 mois, un fléchage (tu vas rencontrer untel), nous ce n'est pas modélisé. On tend à vouloir modéliser, mais ce cadre est un losange, on n'essaye pas de faire entrer un rond dans un carré. C'est en fonction des territoires, des projets. »
(Chargée de mission nationale)*

Le mentorat s'inscrit dans une relation de « pair-à-pair » entre des jeunes ayant bénéficié d'une expérience ou d'un accompagnement au sein de ces points d'information, envers d'autres jeunes. L'accompagnement dure 6 mois pour coller aux attentes du plan, mais les modalités de mises en place sont assez peu modélisées.

Nos entretiens ont été réduits avec cette association et nous n'avons pas eu accès au terrain. Nous comprenons que le programme fonctionne dans une logique de pair-à-pair entre les jeunes ayant bénéficié d'actions d'accompagnement dans le réseau et d'autres jeunes en quête de renseignements ou d'informations. Le mentorat peut s'organiser de manière hybride à l'appréciation des binômes. Les mentors sont majoritairement des jeunes, mais peuvent également être des retraités prenant part à certains types d'actions. Le réseau s'appuie sur des actions déjà portées en interne pour valoriser le mentorat peut concerner un renseignement sur une formation professionnelle, une orientation scolaire, des modalités de départ pour un séjour à l'étranger... Aujourd'hui, les mises en binômes sont largement en deçà des objectifs fixés (si l'on s'en tient aux importants volumes annoncés, cf. ci-dessus).

2.3. Analyse transversale : les différentes logiques d'entrée dans le plan 1 jeune 1 mentor

Cette première partie donne à voir les différentes logiques d'entrée dans le plan 1 jeune, 1 mentor au sein des structures investiguées. Sans prétendre à une typologie, nous proposons ici de synthétiser les différentes logiques repérées.

Les logiques d'entrée font d'abord écho à différentes conceptions du terme mentorat dans chacune des structures. Dans certaines associations, le mentorat est considéré comme « le fil rouge » des activités portées par l'association ou encore une action historique, même si le terme n'était pas expressément employé. Ces associations se rapprochent de la définition portée par le Collectif Mentorat. L'entrée dans le plan permet de poursuivre une logique d'action déjà installée. Elles sont renommées pour partie « mentorat ». C'est le cas d'UNIV ou de TEMA.

Pour d'autres structures, le « mentorat » permet de venir poser un mot, encadrer des pratiques préexistantes, mais non formalisées. C'est le cas d'INCLUSIVE pour chez qui le mentorat s'apparentait d'abord à du parrainage entre jeunes vivant des situations et des expériences similaires dans le milieu professionnel, ou d'INFANCIA qui envisage le mentorat comme une relation de pair-à-pair entre jeunes du même âge, mais issus de milieux sociaux différents.

Les logiques d'entrées dans le mentorat s'inscrivent également dans des projets de structure variables, qui vont s'appuyer différemment sur le plan et ses moyens. Des « entrepreneurs moraux »²⁷ du mentorat, à la baguette dans le Collectif Mentorat et dans l'élaboration d'une politique publique couplant financement étatique et mise en œuvre associative, sont présents dans certaines structures telles que UNIV. D'autres entrepreneurs actifs dans les champs de l'éducation prioritaire, de

²⁷ Au sens de Becker (1985), pour qui un entrepreneur de morale est une personne qui cherche à influencer un groupe de personnes dans le but de lui faire adopter ou maintenir une norme.

l'accompagnement étudiant notamment en direction des jeunes handicapés, de l'intervention sociale spécialisée, sont présents et s'appuient sur le plan pour développer une nouvelle offre (TEMA, INCLUSIVE, INFANCIA). INFANCIA bénéficie de la promotion du mentorat dans une récente loi sur l'aide sociale à l'enfance. Une association spécialisée dans le mentorat intergénérationnel est en phase de développement à l'international au moment de l'arrivée du Plan 1 jeune, 1 mentor en France (COACHING). Son modèle d'essaimage se fait ville par ville. Ainsi, le plan permet de déployer son action dans différentes antennes en France, d'abord à Paris puis dans deux autres métropoles dont la croissance après avoir été fortement ralentie par le Covid, reprend et est croissante.

D'autres structures, par contraste semblent s'être saisies de la subvention octroyée par le Plan 1 jeune, 1 mentor dans une logique plus opportuniste. INFANCIA bénéficie de la promotion du mentorat dans une récente loi sur l'aide sociale à l'enfance et les fondateurs sont encouragés par certains acteurs institutionnels du champ à prendre part à l'AAP 1 jeune, 1 mentor. Pour INCLUSIVE l'arrivée du plan est perçue dans comme un moyen de financer une structuration de l'action.

D'autres associations comme AIDFIRST ou EDUCATIO voit le mentorat comme un « projet » parmi d'autres, pas central, et investi comme une nouvelle opportunité de diversification. Pour la cellule « projets » d'EDUCATIO qui gère le dispositif, l'objectif est d'offrir de nouveaux services à des établissements scolaires, mais aussi de faire reconnaître son rôle dans l'organigramme du système éducatif public. D'autres encore comme TUTO s'engagent en prenant le contrepied volontaire de la définition officielle et en cherchant à « invisibiliser » le mentorat en le refondant dans des pratiques déjà installées. Cela semble connecté à un souci de reconnaissance de leurs actions. À plusieurs reprises convient-il de noter également, la crise du Covid a été un déclencheur de nouvelles pratiques de suivi distanciel, plus ou moins bricolées, qui ont trouvé dans le plan une modalité de structuration ou de déploiement à plus grande échelle (cas de TEMA).

On retrouve ainsi des associations qui portent un plaidoyer pro-mentorat et sont actives pour promouvoir ce terme, des structures entrées dans le plan avec des pratiques antérieures qui sont reformatées pour correspondre aux attendus de la politique publique, et d'autres, plus rares, entretenant une certaine forme de résistance ou d'indépendance par rapport à cet objet, tout en étant bien contraintes de respecter les termes conventionnels de la relation financière avec l'État.

Dans l'édiction du plan, le mentorat a ainsi été conçu comme un objet suffisamment souple, permettant de recevoir des projets différenciés, comme ce premier panorama le laisse apercevoir. Les structures étudiées ont bien « répondu à l'appel » tout en disposant de certaines marges de manœuvre et de créativité : en ce sens l'appel à projets est bien un mode de gouvernement incitatif se réclamant du principe de subsidiarité (Breton, 2014), créant une certaine forme de « co-production » de la politique publique, entre État et associations (Cottin-Marx et al., 2017).

Avant d'aborder dans les parties suivantes dans les configurations pratiques prises par la relation de mentorat, nous avons ici insisté sur les philosophies d'action à l'œuvre et les modalités d'appréhension de la notion de mentorat. Les grandes lignes sont partagées et respectées, à savoir une relation individuelle entre un jeune et un mentor bénévole. Les finalités du mentorat et les publics sont variables. Les modalités d'organisation du binôme, de son suivi, divergent également. Cela renvoie aux modèles organisationnels des structures, qui sont désormais présentés.

3. Quelles modalités d'organisation ?

Cette partie s'intéresse aux organisations qui ont été conçues ou modifiées dans le cadre de la mise en œuvre, à partir de huit études de cas auprès de lauréats. Le plan 1 jeune, 1 mentor est marqué par une ambition quantitative, qui conduit à la question évaluative de savoir sur quels ressorts organisationnels les volumes annoncés peuvent être tenus. Le premier appel à projets en 2021 était en effet censé permettre à 100 000 jeunes d'avoir accès à des mentors d'ici la fin de cette année et 200 000 fin 2022. Cela représente une augmentation importante des volumes, puisqu'un nombre total de 30 000 binômes constitue le point de départ, début 2021. Cette stratégie d'ampleur d'un point de vue quantitatif s'appuie donc sur des objectifs fixés individuellement aux organisations. Celles-ci doivent en conséquence se mettre en ordre de marche pour assurer ces objectifs. Le plan impose également aux structures un certain nombre de contraintes qualitatives, établies dans le conventionnement avec l'État et rappelées dans les textes des appels à projets. Comme indiqué, ceux-ci définissent le mentorat d'une certaine façon et fixent des critères évaluant la qualité du programme de mentorat proposé, dont certains sont obligatoires, relativement à sept domaines :

- Capacité d'identification des mentors et des mentorés
- Capacité de ciblage des mentors et des mentorés
- Capacité à former les mentors et les mentorés
- Capacité à former les binômes mentor-mentoré
- Capacité à suivre le mentorat
- Capacité à fournir les ressources nécessaires aux mentors
- Capacité à bien clore le mentorat.

Cette approche laisse une relative autonomie aux structures de mener le type de mentorat souhaité, en fonction de leur orientation et de leur ancrage, comme cela a été vu dans la précédente partie. L'ambition des différents appels à projets est, justement, à la fois de soutenir le renforcement ou la structuration d'acteurs déjà installés dans le champ du mentorat, et de favoriser l'éclosion de nouveaux acteurs dans ce secteur. C'est précisément ce qu'indique le texte de l'appel à projets au regard des objectifs relatifs aux financements accordés :

« Les financements délivrés seront destinés à soutenir l'intégration d'acteurs d'intérêt général à la plateforme 1 jeune, 1 mentor, des acteurs proposant déjà ou ambitionnant de mettre en place des dispositifs de mentorat pour les jeunes. Cet appel à projets permettra ainsi aux actuels acteurs du mentorat de se développer et à d'autres d'émerger. Ces financements ont également pour but de soutenir la montée en puissance de ces acteurs, afin qu'ils puissent accompagner un nombre conséquent de jeunes » (Premier appel à projets)

Quelles sont les modalités d'organisation retenues par les lauréats pour déployer des actions du mentorat dans le cadre du plan 1 jeune, 1 mentor ? On entend ici par organisation l'ensemble des agencements humains et techniques mis en œuvre pour entrer dans le mentorat ou pour « passer à l'échelle », pour reprendre un terme souvent entendu tant dans les entretiens que chez les acteurs institutionnels porteurs du plan (services ministériels, collectif Mentorat), et plus globalement pour faire fonctionner le dispositif à ses différentes étapes et au regard des critères de qualité attendus.

Des organisations du travail spécifiques ont ainsi été développées dans les différentes structures, en concordance avec leur trajectoire personnelle antérieure et des modèles de relations humaines. Le mentorat exige des relations de coordination entre les équipes de la structure et les individus engagés dans la paire mentorale (Bernatchez et al., 2010). Des fonctions dédiées nouvelles ont été installées,

nommées « chargés de mentorat » ou « chargés de programme », qui s’inscrivent dans une organisation du travail mobilisant ou « hybridant » différents types de ressources, notamment du volontariat en service civique et dans certains cas des bénévoles autres que les mentors eux-mêmes. Des travaux tels que ceux de Lopez-Puyol et Pavie (2023) se sont penchés sur les modèles organisationnels d’associations de mentorat, en insistant sur la division hiérarchique du travail, en notant la pluralité des formes de « travail » engagé (salarié, bénévole). Les relations de travail entre ces différents acteurs seront interrogées ici du point de vue de l’organisation humaine et technique mise en place.

3.1. Chez certains lauréats, une recherche de rationalisation de l’organisation dans une logique de passage à l’échelle

Le plan 1J1M a été utilisé par plusieurs structures dans une logique de structuration de l’activité de mentorat, déjà préalablement installée mais dans des degrés et conceptions variables, avec une ambition quantitative forte sur la durée du programme. Le but fréquemment rappelé est de « passer à l’échelle » c’est-à-dire poursuivre une stratégie de croissance au regard d’indicateurs quantitatifs de résultats clairement établis, en l’occurrence des volumes de binômes. Ces différentes structures partagent un souci de rationaliser l’organisation d’un point de vue humain et technique. La taille ou l’ancienneté de la structure ne sont pas des paramètres évidents. On retrouve en effet dans ces stratégies des associations de notre échantillon qui peuvent être très différentes au regard de certains paramètres. D’un côté **UNIV**, une des principales structures déjà clairement installées dans le champ et porteur politique de la cause du mentorat, réalise des volumes de binômes parmi les plus importants de l’ensemble des lauréats. Cette association s’appuie sur un appareil humain fortement développé et structuré à des strates territoriales. De l’autre côté, **COACHING** est un nouveau venu, plus petit, installé en France à l’occasion du plan (mais avec de l’ancienneté dans un autre pays et un modèle de mentorat déjà élaboré). L’association a des objectifs réduits (ne représentant que 1 ou 2 % de ceux de UNIV au global), mais poursuit une opération de croissance propre à un modèle de start-up, au moyen d’un outillage organisationnel clairement pensé. Nous présentons les logiques de rationalisation organisationnelles dans ces deux structures ainsi que dans l’association **TEMA**, qui cherchent à massifier par une stratégie de diversification de ses activités.

- **UNIV : l’ambition très claire d’un « passage à l’échelle » avec le plan**

Ce terme est mis en avant dans les entretiens et énoncé comme un résultat dans les bilans d’activité.

« UNIV a porté l’ambition de doubler le nombre de jeunes mentorés entre 20/21 et 21/22 dans le plan « 1 jeune, 1 mentor ». Doubler en quelques mois ce qu’on a mis 30 ans à construire : pari fou, mais réussi » (extrait du rapport d’activité 2022)

La structure est solidement implantée depuis 30 ans dans le champ des politiques extra-scolaires, visant un public de mentors principalement étudiants, en direction de jeunes scolarisés. L’entrée dans le plan s’inscrit dans une stratégie de croissance qui avait déjà été entamée précédemment, dans le cadre d’une première phase de « passage à l’échelle », conduite dans le cadre autonome d’un plan d’action de l’association. Cette stratégie s’était appuyée sur une mission *pro bono* d’une fondation spécialisée dans la *venture philanthropy*, dont l’un des objectifs (tel que rappelé dans sa communication) est de « faire grandir » et « changer d’échelle » les structures associatives spécialisées dans l’éducation et la lutte contre le décrochage.

Le plan 1 jeune, 1 mentor est l’occasion d’aller plus loin dans ce « passage à l’échelle » déjà entamé dans certains pôles régionaux. Il s’inscrit dans une stratégie de développement plus global à l’échelle

de l'association. Ce grossissement organisationnel n'est pas soudain et les équipes sont déjà accoutumées à cette montée en charge progressive. Le précédent plan d'action avait ainsi déjà eu pour objectif de massifier les objectifs initialement fixés. Sur l'une des directions régionales où nous avons enquêté, cette augmentation du nombre de salariés est importante et progressive, passant de 16 salariés en 2016 à 60 en 2023. Cette augmentation est « *fortement liée au plan mentorat, mais aussi aux autres actions développées par l'association* ».

Le plan 1 jeune, 1 mentor conduit à un doublement des objectifs pour l'association, ce qui oblige les pôles à repenser la réorganisation de leurs actions. Il a renforcé le poids des délégations régionales, qui ont été le rouage pour faire passer des mécanismes de mobilisation et d'incitation des équipes au plus près du terrain. Dans l'une des régions investiguées, la responsable a utilisé des outils de conduite du changement pour impliquer les équipes et les faire adhérer. La délégation régionale a imaginé un processus autour de la métaphore du Tour de France avec une direction d'équipe, des tableaux de reporting pour « *ajuster la course en temps réel* ». Il s'agissait de rendre visible ce que le passage à l'échelle impliquait concrètement, en établissant des prévisionnels sur les chiffres à atteindre. Des réunions hebdomadaires au niveau régional et au niveau des pôles ont été mises en place visant un suivi de l'action au plus proche du terrain.

Au niveau des pôles, on assiste à une territorialisation de l'ensemble des actions portées par la structure. L'association dispense des programmes au national, mais toutes les directions régionales ne les dispensent pas de façon similaire. Les objectifs peuvent être ajustés aux moyens humains et aux configurations locales (notamment en termes de présence étudiante dans les régions et au niveau des antennes locales). Les actions portées tentent de s'articuler les unes avec les autres et doivent s'articuler au sein d'un écosystème local, organisé autour des enjeux d'éducation prioritaire et d'engagement étudiant. Cette territorialisation des actions s'est traduite par la création à certains endroits d'une strate supplémentaire incarnée par un délégué territorial. Le délégué territorial assure la coordination de l'ensemble des programmes présents sur son territoire (il œuvre au niveau du quartier, sous l'autorité d'un délégué métropolitain au niveau de la ville/métropole). Dans le cas observé, ce délégué a en charge deux des quartiers prioritaires d'une ville.

« [UNIV] a toujours fait du mentorat. Il s'agit d'un fil conducteur dans l'ensemble des programmes. Le plan 1 jeune, 1 mentor doit s'imbriquer dans les programmes et non les déstabiliser. On parle de logique écosystémique. D'où la création de postes de délégué territorial : les actions sont pensées par territoire et se nourrissent. » (Délégué régional, UNIV)

Les responsables de l'association mettent en avant leur forte structuration territoriale ayant permis ce passage à l'échelle. Au moment de l'installation des pôles²⁸, les missions étaient très peu délimitées. Chaque salarié prenait en charge des missions d'animation, de pilotage et, en ce qui concerne le programme de mentorat, aussi bien le sourcing des mentors et des mentorés que le suivi des volontaires en service civique en charge des binômes.

Le passage à l'échelle s'est traduit par une augmentation du nombre de postes dans certains pôles. Le prévisionnel établi permet de connaître la capacité maximale de suivi par chargé de programme²⁹. Ces recrutements correspondent au nombre de binômes à réaliser. On assiste à une restructuration des

²⁸ Dans cette structure, les pôles font références à des antennes locales (villes).

²⁹ Nous n'avons pas eu connaissance de ces chiffres.

équipes en charge du mentorat. L'augmentation du nombre de binômes à réaliser a conduit les équipes à réfléchir à une meilleure organisation interne. Cela se traduit par la mise en place d'équipes *dédiées au suivi des binômes* et des équipes *dédiées au sourcing des mentors* (voir plus loin).

Synthèse	UNIV
Taille de l'équipe dédiée au mentorat	400 salariés au total dans l'association, mais impossible de définir la taille de l'équipe travaillant spécifiquement sur le mentorat
Présence de services civiques ?	Oui (environ 1500 entre 2021-2022), mais répartis sur l'ensemble des actions, pas uniquement le mentorat
Structuration géographique	Siège national, antennes régionales et locales
Autres appuis extérieurs	Partenaires éducatifs du territoire (Éducation nationale, cité éducative, association, CAF, etc.)

- **COACHING : un modèle d'essaimage doté d'une forte logique prévisionnelle**

COACHING arrive en France avec le plan 1J1M, mais a déjà construit son modèle d'intervention dans d'autres pays européens. L'essaimage en France s'appuie sur les moyens du plan 1 jeune, 1 mentor. La structure propose son programme de mentorat à petite échelle, d'abord en région parisienne puis dans deux autres métropoles. L'objectif à terme est de déployer le modèle sur l'ensemble du territoire national à l'échelle de plusieurs métropoles. Le développement de la structure se traduit ainsi par la duplication d'un modèle, dans une vision marquée par des process cadrés et précis. Des indicateurs et critères communs ont été établis au niveau du siège, prévoyant les modalités d'organisation afin de reproduire le même programme de mentorat. Par exemple, l'association recommande un ratio de 32 suivis maximum par chargé de mentorat, mais encore une fois, cela dépend du temps alloué aux missions annexes (cf. plus loin).

Au moment de sa création, la structure a été aidée par un grand cabinet d'audit externe qui a modélisé le plan d'action, selon les principes de la *venture philanthropy*³⁰. Ce déploiement s'appuie notamment sur l'utilisation d'un logiciel sur mesure à double fonction, à la fois analytique et opérationnelle, pensé spécifiquement pour le programme de mentorat.

L'organisation de cette association s'appuie sur une forte logique prévisionnelle et un ajustement permanent de son activité au regard du reporting³¹. La culture des données, des résultats et des prévisions est forte. Elle s'appuie sur des outils de gestion des données et de collaboration entre salariés. En plus du logiciel de suivi des binômes, d'autres logiciels existent visant l'organisation collaborative entre les salariés au sein d'un pôle et inter-pôles. Ces outils internes visent le partage d'expériences et la montée en compétences. Des boîtes à outils sont mises à destination des nouveaux

³⁰ La *venture philanthropy* a pour principe d'apporter un soutien ciblé et global à un petit nombre d'organisations, dans la durée, en visant un fort impact social. Des apporteurs de fonds d'investissement identifient des structures sociales performantes et à potentiel de croissance. L'investissement apporté doit permettre un effet-levier pour maximiser les impacts. Ceci est accompagné de conseils gestionnaires et organisationnels visant une transformation de la structure récipiendaire. Il s'agit notamment pour le secteur associatif de diversifier son modèle économique. Ce type de transformation a été étudié dans une grande association de mentorat par Lopez Puyol et Félix (2022).

³¹ Remontée de données et/ou d'indicateurs

salariés. Ces boîtes à outils prennent la forme de « fiches », d'espaces partagés ou de Mooc³² et reprennent l'ensemble du projet de mentorat et les procédures de fonctionnement. Ces éléments sont développés plus loin au regard de l'usage qu'en font les chargés de mentorat dans cette association.

<i>Synthèse</i>	COACHING (composition sur un des sites investigués)
Taille de l'équipe dédiée au mentorat	11 (environ une trentaine au niveau national)
Composition	1 directrice, 1 directrice adjointe, 6 chargés de mentorat, chargés de mission
Présence de services civiques ?	Non
Structuration géographique	Plusieurs antennes locales à l'échelle d'une ville
Autres appuis extérieurs	Acteurs associatifs du territoire, municipalités

- *TEMA, une diversification des modalités des programmes de mentorat permettant d'envisager un nouveau régime organisationnel*

Cette association est ancienne dans le champ du tutorat scolaire. Créée en 2005, elle a développé des actions de tutorat au sein d'établissements scolaires dans les QPV de trois grandes villes. Des étudiants des universités voisines venaient dans les écoles faire du tutorat scolaire. Elle développe un mentorat à distance depuis le Covid et le plan 1J1M, sans contrainte géographique.

Cette nouvelle offre de mentorat à distance entraîne des changements dans la structuration de l'association. L'action au sein des établissements est conservée et se stabilise, si bien que deux offres coexistent : une offre collective en présentiel, correspondant à l'intervention initiale (dans une logique d'aide aux devoirs) et une offre individuelle distancielle, correspondant à la nouveauté introduite avec le plan 1J1M. Il existe également une offre de mentorat individuel présentiel dans les établissements, mais qui reste marginale.

Le plan 1 jeune, 1 mentor a ainsi permis de donner les moyens de structurer l'action en recrutant de nouvelles personnes, afin de développer l'offre distancielle, et en organisant davantage les relations au sein des pôles et entre eux.

- La structuration d'un pôle pour l'offre en distanciel

L'association conserve son organisation territorialisée pour le déploiement du programme en présentiel au sein des établissements scolaires. Elle crée un nouveau pôle au niveau du siège pour le programme de mentorat en distanciel, baptisé pôle « Mentorat ». Ce pôle comprend un responsable en charge du déploiement stratégique, 4 coordinatrices de programme (mise en binôme, lancement des binômes) et des volontaires en service civique en charge du suivi du programme (environ 2 à 3 par coordinatrice), 2 alternants viennent en appui aux missions de ce pôle. L'offre en distanciel facilite la massification du nombre de binômes à réaliser et conduit aussi à une diversification et un élargissement des cibles de mentors et de mentorés. Les mentors ne sont plus seulement des étudiants à l'université, mais peuvent aussi être des jeunes actifs. Ces derniers peuvent plus facilement moduler leur implication bénévole avec leur activité professionnelle. De même, les mentorés ne sont plus uniquement des élèves d'établissements situés en QPV, le programme touche également des élèves

³² « Massive open online course » : désigne un type de formation à distance capable de cibler un très grand nombre de participants

qui habitent en zone rurale, du collège à la terminale y compris dans des zones où le programme n'est pas déployé.

- La déterritorialisation du sourcing des mentors

Cet élargissement de la cible conduit ainsi à déterritorialiser le sourcing des mentors. Jusqu'à présent, le sourcing des tuteurs pour les actions en présentiel au sein des établissements passait par l'intervention de coordinateurs, engagés « physiquement » dans les relations partenariales avec le monde scolaire. Désormais, le recrutement des mentors est centralisé au niveau du siège dans un pôle dédié, qui intervient à la fois pour le présentiel et le distanciel.

Une équipe était dédiée au sourcing des bénévoles avant le plan et a été renforcée. L'équipe comprend actuellement 4 personnes sur des missions diverses. Deux salariés ont conservé leur fonction consistant à « sourcer » des étudiants. La nouveauté est la création d'un poste de sourcing au sein des entreprises (appelé « mobilisation des bénévoles actifs »), visant à identifier des salariés volontaires pour devenir mentors. Un quatrième poste intervient à cheval sur le sourcing « étudiants » et « entreprises ». L'association a ainsi élargi ses partenariats pour sourcer des bénévoles intervenant comme mentors. Elle ne travaille plus uniquement avec les établissements d'enseignement supérieur, mais également avec des acteurs du secteur privé, dont les entreprises. La création d'un poste « mobilisation des bénévoles actifs » consiste ainsi à démarcher des entreprises dans le but de sourcer de nouveaux mentors. L'objectif est de prospecter des entreprises ayant mis en place des jours de bénévolat rémunérés à destination de leurs salariés. À côté de ces relations directes avec des entreprises potentiellement intéressées, d'autres canaux intermédiés sont utilisés. Les plateformes d'engagement comme *Wenabi*, *Day One*, sont ainsi pourvoyeuses en termes de nouveaux mentors (*ce point est davantage développé dans la partie 4*).

<i>Synthèse</i>	TEMA
Taille de l'équipe dédiée au mentorat	39 salariés au total sur l'association (impossible de définir ceux travaillant spécifiquement sur le mentorat)
Présence de services civiques ?	Oui (environ 200 sur l'ensemble des activités)
Structuration géographique	Siège à Paris (couvre l'ensemble de la France)
Autres appuis extérieurs	Acteurs éducatifs et universitaires, entreprises

3.2. Chez d'autres lauréats, la recherche d'un modèle organisationnel pour « entrer » dans le mentorat

Pour d'autres structures, plus récentes, ou dont le cœur d'activité initial n'est pas le mentorat, le plan 1 jeune, 1 mentor correspond davantage à une entrée progressive dans le champ du mentorat. Pour de petites associations (INFANCIA, INCLUSIVE), la volonté de développer des actions de mentorat via le plan 1 jeune, 1 mentor répond à une logique d'opportunité, financière d'abord, donnant ensuite la possibilité de formaliser des pratiques qui se faisaient déjà de manière informelle et d'entrer dans la politique publique. Dans certaines structures (TUTO, AIDFIRST, EDUCATIO), la réponse à l'appel à projets est portée par le « haut ». Le programme de mentorat est élaboré au niveau du siège ou de la tête de réseau, avec un certain éloignement des lieux de mise en œuvre concrète (notamment du point de vue du sourcing). L'action de mentorat s'imbrique dans un ensemble d'actions déjà existantes. Ces structures sont de plus assez spécifiques du point de vue organisationnel, avec parfois des lignes internes hiérarchiques ou de « commandement » indirectes et pas toujours propices au déploiement du dispositif.

- *INFANCIA, une organisation qui s'implante dans le secteur de l'intervention sociale auprès de jeunes vulnérables*

INFANCIA est une structure relativement récente, créée en 2020. L'association compte 13 personnes (salariés, volontaires en service civique et alternant). Le programme mentorat est porté par une équipe composée d'une responsable de programme et d'une chargée de mission. 4 volontaires en service civique sont intégrés dans l'organigramme et jouent un rôle important dans la mise en place des actions. L'équipe de volontaires en service civique est fluctuante. Au moment de nos investigations, certains d'entre eux occupaient leurs fonctions depuis plusieurs mois alors que d'autres venaient seulement d'arriver.

L'ensemble de cette équipe (les 2 salariées et les 4 volontaires) prend en charge des suivis de binômes. Chacune des personnes de l'équipe peut prendre en charge 25 suivis de binômes simultanément. Ce chiffre reste variable en fonction des autres activités annexes à réaliser (captation des mentors, encadrement des équipes, repérage des mentorés...)

Les volontaires en service civique sont en principe recrutés pour le suivi des binômes et l'animation des temps collectifs (ils sont en renfort des salariés qui gèrent aussi d'autres missions). Dans les faits, leurs missions se sont étoffées au fur et à mesure. Certains d'entre eux interviennent également sur des actions de sourcing des mentors sur des forums ou dans des universités. D'autres sont en charge du « pré-matching » des binômes.

<i>Synthèse</i>	INFANCIA
Taille de l'équipe dédiée au mentorat	6
Composition	1 responsable de programme, 1 chargée de mission, 4 volontaires en service civique
Présence de services civiques ?	Oui
Structuration géographique	Équipe centralisée en Île-de-France
Autres appuis extérieurs	Structures et institutions de l'ASE

- *INCLUSIVE, une volonté de « traiter et standardiser » une pratique déjà existante*

L'association INCLUSIVE existe depuis 2010. Elle a mené des actions de parrainage de 2011 à 2018, à une petite échelle, et a peu formalisé ces actions. Cela avait abouti à la constitution d'une trentaine de binômes au total. Ces binômes se constituaient par opportunité dans une logique de pair-à-pair entre des étudiants (et plus à la marge des jeunes actifs) en situation de handicap, adhérents à l'association. Il s'agissait de proposer un accompagnement renforcé réalisé par un réseau d'entraide.

Comme indiqué ci-dessus, le Covid a conduit l'association à mettre en place de façon artisanale des relations à distance entre de jeunes étudiants handicapés isolés et d'autres jeunes. Le plan 1 jeune, 1 mentor a été l'occasion pour l'association de formaliser la démarche en l'inscrivant dans un cadre considéré comme normatif et contraignant (voir 2.2.), au sens où le respect des termes liant ce lauréat à l'autorité publique conduit à des refontes des pratiques antérieures, mais aussi à de la « professionnalisation ».

« Ça a été la possibilité pour nous de changer d'échelle et de traiter, quelque chose de cadré et standardisé. Sans le plan 1 jeune, 1 mentor, je ne suis pas sûre que je me serais professionnalisée autant... » (directrice, INCLUSIVE).

La structure reste basée sur une petite équipe. Elle compte 10 salariés et l'activité de mentorat est portée, outre la directrice, par une seule chargée de mentorat. Une réflexion est en cours sur le recrutement à terme d'un alternant.

L'augmentation du nombre de binômes se fait progressivement, avec une augmentation visée de 50 binômes supplémentaires par rapport à l'objectif de l'année précédente : sur l'année universitaire 2022-2023, 100 binômes puis en 2023-2024, 150, puis 2024-2025 : 200 binômes.

L'association est située en région parisienne et ne possède pas d'antennes au niveau local. En revanche, elle s'appuie sur des bénévoles ambassadeurs au sein du réseau universitaire, qui se déplacent régulièrement dans des forums et des salons pour parler de l'action. Son développement tient à sa capacité à nouer des partenariats. Il s'agit d'une structure connue dans le secteur du handicap.

<i>Synthèse</i>	INCLUSIVE
Taille de l'équipe dédiée au mentorat	2
Composition	1 directrice, 1 chargée de mentorat
Présence de services civiques ?	Non
Structuration géographique	Équipe centralisée à Paris
Autres appuis extérieurs	Universités, bénévoles ambassadeurs dans les universités (étudiants adhérents de l'association)

- *EDUCATIO, une mise en œuvre du programme fortement dépendante d'acteurs externes à la structure*

EDUCATIO n'avait jamais porté de programme de mentorat, mais a l'habitude de répondre à des appels à projets dans le secteur éducatif. Le projet est porté par un service en charge de projets (notamment projets européens). Deux personnes ont été recrutées pour ce projet. Au moment de leur arrivée, ces personnes n'étaient pas rattachées au même service, ce qui compliquait la mise en œuvre. Depuis 2023, elles ont rejoint le même service. La réponse à l'appel à projets avait été réalisée en amont de leur arrivée, mais l'ingénierie entière du projet restait à concevoir. Beaucoup d'actions ont donc dû être menées au lancement de l'action : un recrutement des chargés de programme, une réflexion sur la stratégie de pilotage, le montage des formations, les partenariats avec de nouveaux établissements... Depuis la signature de la CPO, toutes les dimensions du projet ont dû être repensées depuis le repérage des établissements scolaires, l'étude des candidatures des mentors, la mise en binôme, la formation des mentors et le suivi.

L'organisation de la structure est hiérarchique. L'équipe en charge du projet dispose d'une faible marge de manœuvre dans sa prise de décision. Des aller-retour avec les supérieurs sont constants pour valider les différentes étapes du projet ce qui complexifie et ralentit le déploiement.

La mise en œuvre du mentorat dans cette structure dépend de nombreuses « chaînes » de relations extérieures sur lesquelles les responsables du programme tentent, difficilement, d'avoir prise. Le programme de mentorat doit en effet se déployer dans des établissements scolaires issus de QPV et ZRR de l'académie. Ces établissements doivent être volontaires et adhérer à l'idée d'implémenter du mentorat en interne, ce qui peut être vu comme un dispositif supplémentaire, imposé verticalement, aux chefs d'établissement (Barrère, 2013). Il faut donc les « enrôler », mais l'unité « projets », en charge du dispositif de mentorat, possède une faible légitimité et pas d'emprise hiérarchique sur ces acteurs de terrain.

Selon lui, [l'organisme] est assez peu connu y compris par les établissements, il est connu pour porter des projets. Parfois, on a le sentiment d'embêter les établissements... » (Responsable de projet, EDUCATIO)

« Le ciblage des établissements est complexe. Le mentorat est encore très peu connu. Il y a une grosse partie de sensibilisation à faire auprès des établissements. » (Chargée de mentorat, EDUCATIO)

Au démarrage du projet, les deux salariées ont eu pour mission de promouvoir le programme au sein du réseau éducatif. Un des premiers objectifs a été de sensibiliser voire de convaincre les acteurs de l'Éducation nationale au programme. Elle continue de le faire à la rentrée 2023 dans le cadre d'un plan d'action, visant plus spécifiquement l'enseignement professionnel.

L'équipe s'appuie également sur un référent QPV pour le repérage d'établissements potentiellement intéressés. Les deux chargées de mission se rendent sur place et sensibilisent les équipes éducatives au mentorat. Si le chef d'établissement est volontaire pour adhérer au projet, il désigne un référent du programme parmi l'équipe éducative. Ce référent se charge du repérage des mentorés au sein de l'établissement. L'équipe prend quant à elle en charge l'identification des mentors et leurs formations au sein de l'établissement. Le suivi et la mise en place des rendez-vous sont assurés par le référent.

La mise en place du programme reste difficile et complexe et dépend de la capacité des deux chargées de mission d'« enrôler » les établissements scolaires. Elles s'appuient sur un intermédiaire pour cela, en la personne du référent QPV, mais qui n'a pas un mandat clair dans le déploiement du mentorat.

L'identification des mentorés est réalisée par le référent désigné au sein des établissements. Le suivi des binômes est réalisé par ce référent. Tout cela représente du travail supplémentaire pour ces agents.

Faute de temps disponible, les deux chargées de projet se tiennent plus en retrait sur le suivi. L'organisation initiale fait qu'elles se concentrent actuellement essentiellement sur le repérage de nouveaux établissements et l'enrôlement des référents puis des mentors.

<i>Synthèse</i>	EDUCATIO
Taille de l'équipe dédiée au mentorat	2
Composition	2 chargées de mentorat
Présence de services civiques ?	Non
Structuration géographique	Équipe centralisée dans une métropole
Autres appuis extérieurs	Référent académique QPV

- *TUTO, un programme de mentorat qui s'inscrit dans la continuité des actions portées*

Dans cette structure complexe, mettant en réseau un siège national et plusieurs centaines de structures indépendantes (voir plus haut), la subvention de l'AAP a été portée et soutenue par la tête de réseau nationale. L'AAP a été proposé à l'ensemble des régions pour un déploiement régional. En 2021, seules 5 régions ont été volontaires pour se saisir de l'appel à projets. Ce dernier intervenait dans le contexte de sortie de crise sanitaire et certains pôles régionaux ont préféré investir des projets régionaux engagés avant le Covid avant de se lancer. Une CPO a ensuite été signée avec l'État. Au moment de la signature de cette dernière, l'ensemble des 17 régions se sont engagées dans le projet.

Cependant, il n'existe pas de « programme de mentorat » à proprement parler comme cela a été indiqué plus haut. La dénomination employée dans le réseau est « accompagnement TUTO ». L'ambition de la tête de réseau n'était pas de venir superposer un nouveau programme de mentorat aux actions menées par les pôles locaux, mais de proposer des actions en continuité. Dans cette structure, le mentorat est considéré dans le prolongement des actions d'accompagnement déjà menées par les conseillers qui opèrent sur les territoires, au sein des structures appartenant au réseau et labellisées telles quelles. Les modalités du programme sont souples et s'adaptent aux organisations territoriales. Sur la région investiguée par exemple, le mentorat est envisagé comme un accompagnement de pair à pair entre un jeune ayant déjà reçu un accompagnement de la part d'un référent et un jeune, en cours d'accompagnement qui a besoin, pour consolider son projet d'un retour d'expérience par un pair. Dans ce cas, la référente met en relation les deux jeunes.

« On aborde le sujet de la manière suivante avec le jeune. On leur demande "Parrain, marraine, tuteur" est-ce que ce sont des termes qui vous parlent ? Peut-être que vous n'allez pas oser poser me poser les questions [en tant que référente], mais que ce sera plus simple avec un jeune de votre âge. » (Référente)

L'action va prendre la couleur des actions privilégiées au niveau local : par exemple, une structure du réseau intervient fortement sur l'accompagnement à la création d'entreprise, et donc le mentorat va s'inscrire dans cette logique.

L'action est désormais organisée autour d'une référente nationale, localisée au siège parisien, et de référents régionaux. Le travail des référents régionaux est notamment de sensibiliser les équipes internes au déploiement du mentorat, comme l'exprime l'une de ces référentes :

« [Au niveau de la région X], l'enjeu était de faire adhérer le réseau, soit une cinquantaine de structures en proposant des outils clés en main. On ne parle pas de dispositif, mais de prolongement de [l'action d'accompagnement menée] pour éviter de dire que ça allait être du travail supplémentaire, cela n'a pas été facile. »
(Chargée de mission, TUTO)

Cette sensibilisation a pris plusieurs formes. Par exemple, l'organisation de webinaires à destination des conseillers, l'organisation de webinaires à destination de jeunes accompagnés qui pourraient être de potentiels mentors, une communication sur le site. L'objectif initial était que les conseillers présents dans les structures se saisissent du plan et parlent du mentorat aux jeunes accompagnés pour les mettre en binômes avec d'autres jeunes. Sur les structures les moins avancées, on en est encore à la construction d'une légitimité du programme et une sensibilisation de l'apport de cette politique publique.

Nous n'avons pas pu mener d'enquête de terrain plus approfondie dans cette structure, qui aurait permis de mieux comprendre la déclinaison concrète du mentorat. Au final, les chiffres annoncés de binôme à réaliser sont flous. La structure inscrit le mentorat dans une logique de valorisation et de reconnaissance d'actions déjà existantes.

<i>Synthèse</i>	TUTO
Taille de l'équipe dédiée au mentorat	Non quantifiable directement
Composition	1 responsable nationale de programme, des référents régionaux (salariés de la structure) Puis des acteurs en charge de l'accompagnement prodigué dans les structures (indépendantes) appartenant au réseau
Présence de services civiques ?	Non
Structuration géographique	Siège parisien + structuration régionale

- *AIDFIRST, une action à la marge dans une association d'envergure nationale*

AIDFIRST est une structure historique, présente sur toute la France y compris dans des zones rurales. Elle s'appuie sur un réseau d'antennes régionales, départementales et locales avec une déclinaison pyramidale et hiérarchique. Le programme de mentorat a été porté et conçu au niveau du siège. Initialement, il devait s'agir d'un programme piloté et déployé au niveau national, par une équipe salariée du siège, ce qui a été ensuite revu.

« On pensait que le matching pourrait se faire au national, mais c'était une grosse erreur. Le matching doit se faire au niveau local. On a identifié des relais pour faire connaître le programme. » (Responsable du programme, AIDFIRST)

Pour cette association, il a fallu penser une organisation territoriale du déploiement, mais « l'équipe projet » au sein du siège s'est rapidement rendu compte de la hiérarchie pyramidale au sein du réseau et de sa difficulté à avoir une emprise sur les échelons territoriaux et les présidences de ces échelons (directions régionales, départementales). Il a été décidé de mettre en place un échelon intermédiaire en charge de la captation, de la mise en binôme et du suivi au niveau des régions : il s'agit de « référents » régionaux bénévoles en charge du déploiement du mentorat (ils peuvent aussi porter d'autres actions d'AIDFIRST). Ce sont eux qui recherchent les mentors et les mentorés, et réalisent le suivi des binômes. Surengagés dans leurs fonctions bénévoles, ils n'accordent pas toujours une

importance prioritaire au mentorat et privilégient d'autres actions « phares ». Le mentorat n'en est pas une à l'heure actuelle chez AIDFIRST.

Le déploiement du plan passe donc par le recrutement de bénévoles (« référents ») capables d'organiser ce service, de sourcer des mentors et mentorés, de suivre le binôme dans son cycle de vie.

« Il faut qu'on trouve des profils de référents qualitatifs, ce n'est pas facile à trouver. Au début on a pris des référents un peu n'importe comment, désormais on recrute mieux, on est mieux structurés. On a des retraités à l'aise avec l'outil numérique, on a des jeunes actifs. » (Responsable du programme, AIDFIRST)

L'association diffuse des offres de bénévolat sur internet, ciblant des territoires sur toute la France et les outre-mer (au niveau de villes). Actuellement, l'association compte une vingtaine de référents sur toute la France. Ces référents bénévoles recherchent des mentors et des mentorés sur leur territoire, avec une grande difficulté comme cela sera indiqué plus loin (à la date d'enquête, seuls 35 binômes ont effectivement été mis en place, soit moins de 2 par référent).

« Il y a beaucoup d'étapes préliminaires avant le lancement d'un binôme, quasiment 6 ou 7 mois. Les premiers référents recrutés en mars [2023] ont eu leur premier binôme en octobre » (Responsable de programme, AIDFIRST)

L'association débute dans le mentorat. Elle se situe dans une phase d'appropriation du programme par son réseau de bénévoles. L'année 2023 a permis la production d'outils, de guides, de ressources et d'une journée nationale consacrée au mentorat.

<i>Synthèse</i>	AIDFIRST
Taille de l'équipe dédiée au mentorat Composition	2 chargés de mentorat + une vingtaine de référents bénévoles répartis en France
Présence de services civiques ?	Non
Structuration géographique	Équipe salariée centralisée à Paris Bénévoles répartis en France et outre-mer en fonction des candidatures validées et non selon une structuration territoriale pilotée par le siège
Autres appuis extérieurs	Réseau AIDFIRST

3.3. Analyse transversale : assurer le passage à l'échelle et entrer dans le mentorat

Évaluer l'impact du plan 1 jeune, 1 mentor sur les structures suppose de s'intéresser à leurs modalités d'organisation. Autrement dit, comment s'organisent-elles pour réaliser les objectifs chiffrés sur lesquels elles se sont engagées ?

Au niveau de notre échantillon, nous avons pu observer deux « grandes » catégories de structures.

La première catégorie renvoie à des structures relativement anciennes dans le champ du mentorat, dont la volonté est de réaliser un passage à l'échelle et le plan est un levier d'action supplémentaire pour y parvenir dans leur parcours de développement. Le déploiement du programme s'est accompagné d'un renforcement des équipes en charge du programme. Une volonté de rationalisation a été observée, s'appuyant dans certains cas sur une logique prévisionnelle forte visant à anticiper l'accroissement du nombre de binôme. Dans d'autres cas, le passage à l'échelle s'est accompagné d'une diversification des modalités d'action de mentorat à travers la mise en place de mentorat à distance, qui vient « déterritorialiser » le repérage et est porteuse d'économies d'échelles importantes. On observe également chez certaines une volonté de spécialiser les postes de chargés de mentorat. Ces derniers sont amenés à être positionnés sur des fonctions spécifiques du programme, comme l'acquisition de nouveaux mentors ou mentorés, ou encore le suivi du programme de mentorat.

Concernant la deuxième catégorie de structures, l'arrivée du plan correspond davantage à une « entrée dans le mentorat ». Ces structures sont souvent de plus petite taille et ont une plus faible ancienneté dans le champ du mentorat. Certaines structures réalisaient déjà du mentorat de manière informelle à travers le portage d'autres programmes. L'arrivée du plan est envisagée comme une façon de « processer et de standardiser » des pratiques existantes, comme le dit la responsable d'une association. Pour d'autres, 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. Ces structures s'appuient sur de plus petites équipes. Pour ces structures, le déploiement du programme passe nécessairement par une phase d'appropriation et le développement de leur ancrage territorial et/ou d'un réseau partenarial. Il s'agit de se faire connaître comme un acteur réalisant du mentorat. Par ailleurs, dans certains cas, le mentorat s'inscrit dans un ensemble d'actions portées par la structure, cette appropriation et familiarisation au programme de mentorat s'effectue en interne, auprès de la structure, mais également auprès des partenaires extérieurs. Certaines de ces structures ont par ailleurs une organisation complexe, moins hiérarchique que les précédentes, impliquant des strates d'acteurs diverses. Chez **AIDFIRST**, le modèle est celui du travail bénévole. Il revient ainsi à une toute petite équipe de chargés du programme de mentorat de recruter des bénévoles localement sur toute la France, qui seront eux-mêmes ou elles-mêmes responsables des mentors bénévoles à un second niveau. Chez **EDUCATIO**, les chargées de programme identifient des établissements scolaires qui vont aider dans le repérage de paires mentoriales. Au sein de ces établissements, les acteurs scolaires sont donc des intermédiaires du repérage de mentorés et de l'engagement de mentors. Cependant les deux chargées de programme n'ont pas de relation hiérarchique envers ces acteurs de terrain, qui s'impliquent dans la diffusion du mentorat sans mandat clair. Enfin, **TUTO** déploie l'action auprès de multiples structures indépendantes, membres du réseau et labellisées comme telles, mais ici aussi sans relation hiérarchique.

Dans ce second groupe de structures, le travail des chargés de mentorat va être davantage généraliste là où les premières pouvaient davantage spécialiser leurs tâches. Le rôle des chargés de mentorat fait précisément l'objet de la partie suivante.

4. Le rôle des chargés et chargées de mentorat au sein des organisations du travail

Cette partie s'intéresse aux dimensions professionnelles de l'organisation des structures lauréates du plan, avec un questionnement centré sur le rôle et les fonctions des chargés et des chargées de mentorat. Ce terme est utilisé de façon générique pour désigner les professionnels en charge de différentes missions relatives à l'exécution des actions de mentorat. Le plan impose en effet des normes de qualité. Le texte de l'appel à projets insiste sur la mise en place de différents « processus », en ce qui concerne le recrutement, la préparation, le suivi, le soutien des binômes. Il n'évoque pas directement les professionnels en charge de ces différentes missions³³. Dans certaines structures déjà présentes sur le champ du mentorat ou d'actions proches, des fonctions préexistaient. Pour les structures entrant dans le champ, il s'agit de rôles nouvellement créés. Le rôle endossé par ces chargés de mentorat est au final variable d'une structure à une autre et ne recouvre pas toujours les mêmes réalités. Selon que les organisations sont plus ou moins complexes, les rôles de ces chargés de mentorat va s'ouvrir à plus ou moins de polyvalence ou de spécialisation. Dans quelle mesure le mentorat – et plus précisément la mise en place du plan 1J1M – engendre-t-il bien « une recomposition des professionnalités » (Gubitta, 2023) ? Cette partie vise à mieux définir le rôle et les pratiques professionnelles de ces « chargés et chargées de mentorat » pour reprendre un terme générique, mais qui masque des différences d'appellation, de profils et de rôles. Les entretiens menés avec plusieurs d'entre elles (la population étant très féminisée, voir plus loin pour les détails concernant notre population enquêtée) donnent à voir les parcours professionnels et d'engagement de ces personnes. Au sein des structures enquêtées, leur travail partage de nombreux axes communs, consistant à identifier des ressources bénévoles et à les engager dans un programme d'action, directement en tant que mentors ou mentorés, ou indirectement en tant qu'intermédiaires. Néanmoins des différences sont importantes au regard des organisations du travail sous-jacentes, pouvant comporter une forte dose d'hybridation avec des fonctions non-salariées, principalement des volontaires en service civique et parfois d'autres bénévoles associatifs.

4.1. Le ou la chargée de mentorat, une diversité d'activités professionnelles

Dans certaines structures, l'arrivée du plan 1 jeune, 1 mentor a conduit à des restructurations internes. Certains salariés déjà présents dans les organisations ont connu un réagencement voire une spécialisation de leurs missions alors que les fonctions occupées jusqu'alors étaient assez transversales. Dans une majorité de cas, cela a également conduit au recrutement de nouvelles personnes.

³³ ³³ Le texte de l'appel à projet évoque les attendus concernant les structures dans la mise en œuvre du programme, sans mentionner les professionnels directement. Les professionnalités sont évoquées de façon passive, par exemple : « Les mentorés sont préparés collectivement ou individuellement, avec au moins un échange organisé avec chaque mentoré pour aborder le fonctionnement du parcours et l'engagement attendu tout au long de l'accompagnement » ; « Il existe un processus clair et cohérent de constitution des binômes pour favoriser des relations durables (...) » (Source : Premier appel à projets, 2021).

Le terme de « chargé de mentorat » utilisé jusqu'ici correspond à une appellation générique. Les fonctions et dénominations des chargés de mentorat sont variables. Dans certaines structures, on parle de « chargés de programmes » (COACHING, INFANCIA) ou de « coordinateurs » (TEMA), qui vont occuper une fonction stratégique avec une dimension de pilotage de l'action et un encadrement d'équipe. Ils et elles assurent le déploiement du plan au sein de la structure. Dans d'autres cas, la dénomination de chargé de mentorat, de « chargé de suivi » (EDUCATIO) ou de « référent » (TUTO, AIDFIRST) va renvoyer à des fonctions plus opérationnelles, principalement consacrées au suivi des binômes.

L'organisation confère à d'autres postes sécants des fonctions importantes dans le déploiement du mentorat : outre les fonctions support et de direction au sein des sièges, certains postes en charge du développement des actions et des partenariats sur les territoires conditionnent le bon ancrage du mentorat localement.

Dans ses fonctions les plus opérationnelles, le métier fait appel à des compétences transversales de gestion de projet et de manipulation des outils de suivi (le premier extrait ci-dessous met surtout en avant les compétences informatiques et digitales). Il demande une capacité d'adaptation et de souplesse dans les tâches à accomplir. La seconde offre insiste, outre les aspects d'autonomie et de contact humain, sur la dimension « connexionniste » du travail (assembler des informations).

Exemple n° 1 d'une offre d'emploi pour un poste de « chargé(e) de mentorat » au sein d'une association (la structure ne fait pas partie de notre échantillon)

*« Vous êtes reconnu pour vos compétences en informatique ainsi que pour votre aisance avec les réseaux sociaux.
Doté d'un grand sens du relationnel et de profondes capacités d'adaptation, vous aimez travailler en équipe.
A l'écoute, ayant le goût pour le terrain et l'opérationnel, vous avez des qualités rédactionnelles certaines. »*

Exemple n° 2 d'offre d'emploi pour un poste de « chargé(e) de mentorat » (idem)

*« Capacité à travailler en autonomie tout en favorisant l'esprit d'équipe pour l'atteinte d'un objectif commun
Capacité à gérer un certain nombre d'informations et à les connecter ensemble
Intérêt/connaissance du champ social et des besoins en insertion professionnelle des jeunes issus des publics fragiles
Qualités de contact humain : sociabilité, capacité à porter un message et à animer une communauté
Créativité et force de proposition, prise d'initiative, ouverture d'esprit
Rigueur et sens de l'organisation
Volonté de s'engager sur ce poste sur du long terme, implication
Débutants encouragés, ce poste permet de se former et d'approfondir ses compétences ! En fonction de l'atteinte de vos objectifs, de votre montée en compétences et de votre implication, de nouvelles opportunités pourront vous être proposées au sein de l'association et en accord avec votre projet professionnel. »*

Dans l'ensemble, les personnes rencontrées ont expliqué que la fonction de chargé de mentorat reposait davantage sur des *soft skills* qu'une expertise dans le domaine ciblé par le programme de mentorat (éducation, orientation ou insertion professionnelle). Chez **COACHING**, la connaissance des publics issu d'un parcours migratoire est un plus sans pour autant être un critère de recrutement. Une chargée de mentorat a ainsi travaillé dans un programme d'insertion dédié aux réfugiés.

Les structures investiguées ont expliqué que la maîtrise du rôle de chargé de mentorat passe par une étape d'intégration au sein de la structure. Des temps d'intégration dans la structure sont nécessaires au moment de la prise de poste, pour saisir les organisations parfois complexes et les outils (outils collaboratifs, de gestion de projets, etc.). Cela se traduit par une mise en binôme avec un ou une chargé de mentorat avec plus d'ancienneté, le suivi de formations en ligne.... Dans les plus petites structures, la formation se fait sur le tas. C'est par exemple le cas d'**EDUCATIO** (2 chargées de mentorat) ou de **INCLUSIVE** (1 chargée de mentorat) où l'apprentissage s'est fait avec l'application directe du plan. Dans les plus grandes structures, mieux rodées au mentorat et placées dans une démarche de passage à l'échelle, des temps de formation plus formels des salariés ont été revus. Chez **UNIV** ou **COACHING**, les temps de formation des salariés sont pris en charge au niveau du siège national. Des « fiches-process » sont également mises en place sur des espaces partagés facilitant une montée en compétences plus rapide.

4.2. Une motivation à postuler pour avoir de l'« impact »

L'enquête quantitative réalisée par CSA dans le cadre de l'évaluation du plan 1J1M montre que les chargés de mentorat sont des profils relativement jeunes, avec des parcours scolaires et professionnels antérieurs assez diversifiés.³⁴

L'arrivée sur le programme de mentorat peut se faire dans la continuité d'un engagement bénévole antérieur en tant que mentor ou en tant que service civique au sein d'une autre structure réalisant déjà du mentorat. Ces profils ont une connaissance fine de ce qu'est le mentorat et l'engagement que cela recouvre (**TEMA, UNIV, INCLUSIVE**). Ils sont ainsi bien ajustés aux exigences de mise en œuvre du programme.

Chez **COACHING**, plusieurs des professionnels rencontrés ont une entrée par les publics à accompagner (les jeunes en exil, issus d'un parcours migratoire.) Le fil conducteur est l'expérience de près ou de loin auprès de ces publics : que ce soit au sein d'une ONG, d'une association étrangère ou même dans un projet à destination de l'insertion professionnelle des réfugiés en France, les salariés semblent animés par une volonté de poursuivre leur démarche d'accompagnement de ces publics. Ils voient, à travers cette expérience au sein de l'association, un moyen d'avoir un impact concret et réel auprès de ces publics. Selon les salariés de cette structure, les personnes réfugiées ou issues d'un parcours d'exil rencontrent des problématiques concrètes qui nécessitent une vraie connaissance du maillage associatif environnant et une anticipation de leurs problématiques (accès à l'emploi, la barrière de la langue, les papiers...)

Juliette, directrice adjointe, COACHING³⁵

Juliette est arrivée en mars 2022. Elle a d'abord occupé un poste de chargée de mentorat puis a repris le poste de directrice adjointe. Le fil rouge de son parcours professionnel se construit à travers les publics en exil et leurs difficultés à s'insérer professionnellement. Juliette a travaillé en préfecture puis dans un des dispositifs financés dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences sur l'intégration professionnelle des réfugiés (PIC-IPR). Elle indique repérer cette structure de mentorat en 2019. Elle réalise une expérience en préfecture plus particulièrement au sein du service en charge du démantèlement de la jungle de Calais. En décidant de travailler chez **COACHING**, Juliette souhaite aller plus loin dans la démarche d'accompagnement actuellement proposée à ce type de public. Ses

³⁴ ³⁴ Nous avons rencontré 6 hommes et 14 femmes sur ces différentes fonctions en charge du programme. Nous n'avons pas d'indicateur plus global de la part F/H au niveau national sur l'ensemble des lauréats.

³⁵ Il s'agit de prénoms d'emprunt.

expériences précédentes et sa connaissance des associations du secteur ont été des atouts dans son recrutement.

Sophie, chargée de programme, COACHING

Sophie a une licence de sociologie. Elle indique un parcours professionnel dans le milieu associatif dans auprès des personnes sourdes et malentendantes, dans une association de parrainage d'enfants. Elle a également travaillé au sein d'un Epha (établissement d'hébergement pour personnes âgées) puis un foyer de jeunes travailleurs (FJT) sur un poste administratif. Sa précédente expérience en FJT la sensibilise au parcours des réfugiés. Elle entend parler de COACHING à l'écoute d'un podcast. Elle décide de postuler.

Un point commun parmi les chargés de mentorat rencontrés est la « recherche d'un sens » au travail, dans une logique d'approfondissement d'actions bénévoles antérieures, de poursuite d'actions professionnelles menées auprès de publics jeunes ou vulnérables avec une volonté d'« impact » (un terme revenu à plusieurs reprises), ou dans une démarche de reconversion professionnelle. Les enquêtés qui emploient le terme d'« impact » font référence à la proximité qu'ils entretiennent avec les publics à accompagner et leur sentiment de pouvoir agir sur leur trajectoire, dans une logique de réduction d'inégalité.

Camille, chargée de programme COACHING

Camille a travaillé dans l'hôtellerie de luxe pendant 2 ans. À la suite d'un bilan de compétences, elle décide de partir faire un volontariat international dans une ONG qui lutte contre les jeunes victimes d'extrême exclusion en Inde. Après cette expérience, elle recherchait un travail dans une association avec un « *fort impact social, porteuse d'une mission* ». Elle décide de rejoindre COACHING. « *Je ne voulais pas être dans une asso qui fait le truc sans plus, je voulais un fort impact pro, une forte mission, je ne voulais pas un truc dans lequel ça met des plombs à se mettre en place.* »

Justine, chargée de programme, INFANCIA

Justine a réalisé un master à Sciences Po Lyon en Gestion de projet et développement (coopération internationale : stage en Asie). Après ces expériences, elle indique ne pas souhaiter travailler dans du volontariat international ou des ONG où les « *blancs arrivent en sauveurs* », elle a le souhait de travailler dans quelque chose « *avec un fort impact social, avec beaucoup de sens et une action dont on voit les résultats rapidement.* » Elle repère l'association et postule via une offre de service civique en précisant qu'elle cherche un CDD ou CDI : aujourd'hui, elle est en CDD depuis plus de 6 mois. Il s'agit d'un premier emploi.

Audrey, Responsable du programme de mentorat, INFANCIA

Audrey dit avoir toujours été intéressée par le social et l'art. Elle réalise obtient un BTS dans les métiers du social puis s'oriente dans le secteur de la socio-esthétique. Elle poursuit sa formation avec un master « *Entrepreneuriat* » en alternance dans une start-up où elle découvre le milieu de l'insertion professionnelle. À l'issue de son parcours, elle postule chez INFANCIA pour être chargée de mentorat. Elle dit apprécier le côté « *proche des jeunes* » et retrouve de l'artistique et de la création à travers la conception des ateliers collectifs. Elle est en poste depuis 1 an. La montée en responsabilité a été rapide. Elle a d'abord été chargée de programme, puis elle a remplacé sa responsable partie en congé maternité et finalement a conservé le poste. Aujourd'hui, elle encadre une chargée de mission et une équipe de volontaires en service civique.

Le secteur de l'éducation ou encore de l'insertion professionnelle ressort également (**EDUCATIO**, **AIDFIRST**) dans les critères qui conduisent à postuler. Chez **EDUCATIO**, les personnes recrutées n'ont jamais travaillé dans le champ du mentorat avant d'être recrutées. Les compétences transversales qu'elles ont acquises dans leurs précédentes expériences professionnelles ont été des arguments pour se positionner sur ce projet. Dans cette structure, le programme de mentorat est d'abord abordé comme un « projet à développer ».

Karine, Responsable de programme, EDUCATIO

Karine a travaillé avec les acteurs de la sensibilisation à l'entrepreneuriat auprès d'établissements scolaires. Elle a également été coordinatrice de plusieurs projets. Parallèlement, elle occupe également des fonctions de coach en développement personnel. Cette deuxième casquette est particulièrement utile selon elle dans l'élaboration des formations à destination des mentors. Elle travaille la posture à adopter dans la relation mentor/mentoré.

Sophie, chargée de suivi, EDUCATIO

Sophie a une licence de sociologie et un master en ingénierie des sciences sociales. Elle a d'abord été chargée d'études à l'Université dans la production de statistiques sur l'insertion des diplômés et les conditions de vie des étudiants. Elle prend surtout en charge la gestion administrative et financière du programme de mentorat. Sa fonction fait qu'elle se retrouve en collaboration étroite avec la responsable du programme. Son expertise des données et sa compétence en suivi de projet ont été valorisées dans son recrutement.

Chez **AIDFIRST**, la responsable du programme a occupé des fonctions dans le champ de l'éducation et de la pédagogie. Selon elle, la restructuration du pôle autour d'enjeux qui ont trait à l'éducation a joué dans son recrutement.

Maëlle, responsable du programme de mentorat, AIDFIRST

Chez **AIDFIRST**, la responsable du programme a un cursus issu du domaine de l'éducation et de la pédagogie. Elle a d'abord été enseignante puis a occupé des fonctions de pilotage stratégique dans des institutions de l'enseignement supérieur, de l'éducation et du périscolaire.

Par ailleurs, on observe que le métier de chargé de mentorat constitue, dans certains cas, la première expérience d'un parcours professionnel, donnant lieu à des parcours internes. Elle peut s'inscrire dans la continuité dans un engagement bénévole et/ou en tant que mentor (cf. parcours Justine *supra*, Samia, Lola).

Meredith, chargée de développement mentorat, UNIV

Meredith est chargée de développement mentorat. Elle a un master en Économie sociale et solidaire. Elle avait connaissance d'UNIV et souhaitait s'orienter vers le secteur associatif. Elle réalise un stage puis postule sur une des autres antennes régionales en CDI. C'est sa deuxième année en tant que chargée de développement mentorat. Elle encadre une équipe de volontaires en service civique en charge du suivi des binômes. Elle indique être arrivée au moment de la réponse à l'appel à projet 1 jeune, 1 mentor. Parmi ses missions, elle a également en charge la gestion des événements collectifs à destination des binômes.

Samia, Coordinatrice, TEMA

Samia a 23 ans. Elle est arrivée chez TEMA en tant que volontaire en service civique. Elle est issue d'un cursus universitaire en littérature. Initialement, elle souhaitait être professeure de français. Après un master Recherche, elle ne s'est pas sentie à sa place, mais conserve un réel intérêt pour le domaine scolaire. Elle souhaite faire un volontariat en service civique pour se tester. Elle cherche d'abord au sein des établissements scolaires puis postule à une annonce de TEMA. Depuis juin 2023, elle est devenue salariée. Elle occupe un poste de coordinatrice au sein du pôle mentorat en distanciel. Elle encadre également quelques volontaires en service civique. Selon elle, son expérience en tant que volontaire lui permet de mieux cerner les attendus envers les personnes qu'elle encadre. Elle indique également qu'elle a connu beaucoup d'évolutions dans la structuration du programme chez TEMA.

Lola, chargée de mentorat, INCLUSIVE

Lola a un master en économie sociale et solidaire. Durant ses études, elle est bénévole en tant que mentor au sein d'une association qui porte du mentorat. Elle indique avoir un véritable attrait pour le mentorat et souhaitait poursuivre de manière professionnelle dans cette voie.

Dans les structures les plus anciennes du champ, on assiste à une spécialisation des postes des chargés de mentorat (*ce point est développé plus loin*). A **UNIV**, les postes fonctionnaient de manière transversale avec des chargés de mission généralistes en charge du pilotage du pôle, de la relation avec l'écosystème local et du déroulement du mentorat. Désormais, cette logique de compétences transversales est dépassée pour aller vers une spécialisation des postes et des parcours. Sur ce type de poste, l'association recherche donc un profil particulier avec un certain niveau d'expérience. Des postes de chargé de développement de l'enseignement supérieur ont ainsi été créés, à côté des postes de chargés de mentorat en charge du suivi. Ces postes supposent une bonne connaissance du secteur de l'enseignement supérieur et ils consistent à établir des partenariats vitaux pour la mise en place de binômes. « *Les métiers ne sont plus interchangeables* » (délégué régional). Albane occupe un de ces postes sur un des territoires observés, à l'issue d'un parcours interne qui lui donne une bonne connaissance de l'association et de son mode de fonctionnement.

Albane, chargée de développement enseignement supérieur, UNIV

Albane occupe le poste de chargée de développement enseignement supérieur. Elle est arrivée au sein d'UNIV en 2015 en tant que service civique dans un pôle territorial. Elle a rejoint un autre pôle territorial en devenant salariée. Elle a d'abord été chargée de développement local. Son poste consistait dans le repérage des mentorés. En septembre, elle devient chargée de développement enseignement supérieur pour soutenir les actions en faveur de l'engagement des étudiants et renforcer la massification.

4.3 Les fonctions des chargés et chargées de mentorat dans les organisations

Les chargés et chargées de mentorat occupent une fonction centrale dans le déploiement du programme. Pour autant, leur place dans l'organigramme et les fonctions qu'ils occupent peuvent être différentes d'une structure à une autre. Les exemples suivants montrent la diversité des modalités d'organisation et la manière dont le rôle du chargé de mentorat (pour conserver à ce stade cette appellation générique) a été pensé et s'articule à l'existant.

de l'encadrement des équipes et des chargés de mentorat. Il s'agit d'un poste unique. La direction assure également du suivi de quelques binômes.

L'objectif à atteindre en termes de nombre de volumes est présenté comme étant collectif ; il n'y a pas d'objectifs de résultats individuels. Le ou la chargée de programme se voit attribuer un nombre de binômes à suivre durant les 6 mois du programme. (*Nous revenons dans la partie 5 sur les modalités de suivi des binômes*). Des réunions ont lieu régulièrement pour que chaque chargé de programme puisse échanger sur ses pratiques et les difficultés rencontrées au cours de ses accompagnements afin d'être aidé par ses pairs. La structure est empreinte d'une grande dimension collaborative au sein de l'équipe.

- *INFANCIA, une organisation jeune et horizontale, intégrant des services civiques*

L'équipe a grossi progressivement depuis l'entrée dans le plan, en recrutant des salariés et des volontaires en service civique.

L'organisation initialement établie tend à être progressivement hiérarchisée. À mesure que l'activité se développe (en nombre de binômes suivis), la responsable de programme indique « prendre du recul » et adopter une posture plus stratégique et moins opérationnelle. Elle se charge de la gestion des équipes, de la gestion du budget relatif à l'activité de mentorat et de la mise en place des différents process visant à pérenniser l'action dans l'organisation de la structure. Elle encadre les activités de la chargée de mentorat (en CDD) et des volontaires en service civique. La chargée de programme encadre également des volontaires en service civique.

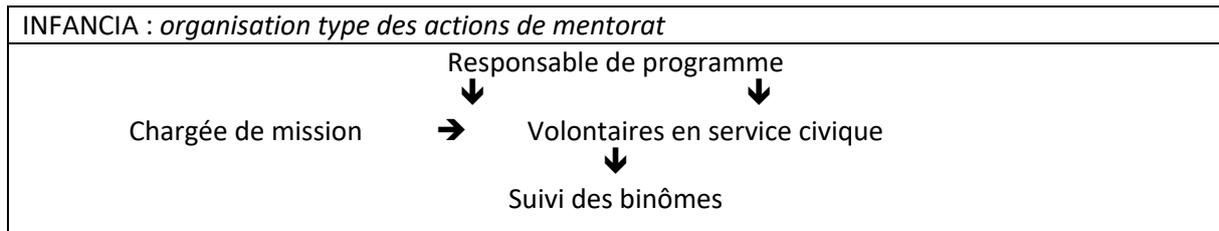
Comme chez COACHING, les membres de l'équipe prennent en charge par groupe de 2 ou 3 un ou plusieurs pans du programme de mentorat (acquisition des mentors et des mentorés, participation à des événements, mise en binôme, suivi, organisation d'ateliers collectifs...). Cette répartition est proposée par la responsable du programme puis discutée en équipe en fonction des appétences de chacun. Les services civiques sont encadrés par l'une des salariées sur chaque mission dont ils ont la charge. Par exemple, la chargée de programme et un ou plusieurs volontaires peuvent être amenés à aller capter de nouveaux mentors dans un festival ou un salon étudiant. Une autre équipe peut se charger de la mise en binôme ou de l'organisation des ateliers collectifs.

Hormis l'encadrement du programme et la gestion du projet, les missions relatives aux différentes étapes du mentorat sont prises en charge par l'ensemble de l'équipe. Les volontaires sont encadrés et épaulés par les salariées, mais peuvent être positionnés sur différentes missions. Ils assurent aussi bien le suivi des binômes, le matching, le sourcing des mentors encore l'organisation d'ateliers collectifs. Au démarrage, le recrutement des volontaires en service civique avait été imaginé pour assurer l'animation de ces temps collectifs qui ont lieu en soirée 1 à 2 fois par semaine. Désormais, leur rôle est plus transversal et ils participent à l'ensemble des fonctions de mise en œuvre du programme de mentorat.

L'organisation se base donc sur un fort principe de polyvalence, tant du côté des salariés que des volontaires. Cela tient au fait que l'équipe est relativement jeune (moins de 30 ans) ainsi qu'à la nature du programme de mentorat, promouvant une forte horizontalité entre jeunes du même âge.

« On ne travaille pas en silo, cela permet de savoir tout faire en restant spécialisé, on comprend la charge de l'un et de l'autre et de déléguer des tâches... [N] m'a montré le processus d'acquisition des mentors pour que je prenne la main. »

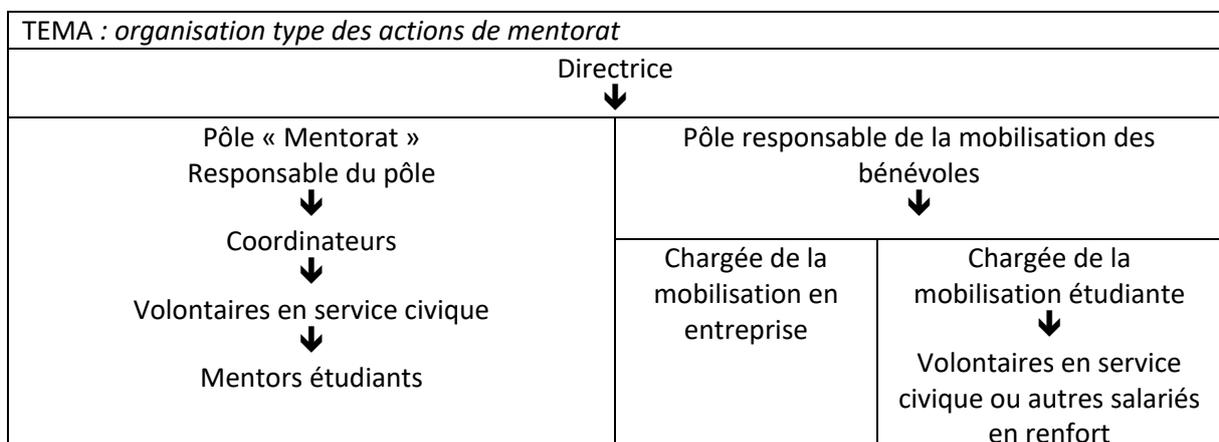
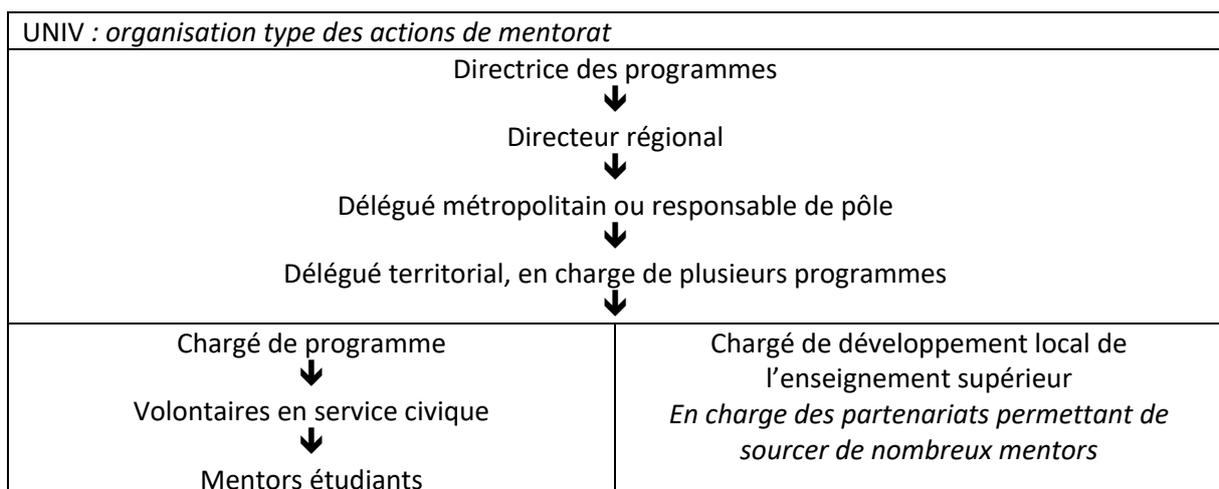
(Salariée, INFANCIA)



- *UNIV et TEMA, des fonctions d'encadrement et de coordination des actions des volontaires en service civique en charge des suivis*

UNIV compte plus de 400 salariés et 1500 volontaires (sur l'ensemble des actions de l'association) ; TEMA une quarantaine de salariés et près d'une centaine de volontaires en service civique. À mesure de la spécialisation des actions, les strates entre la direction et les chargés de mentorat s'étoffent. Chez UNIV, le découpage de l'action est fortement régionalisé.

Chez TEMA, les chargés de mentorat sont « coordinateurs ». Chez UNIV, il s'agit de « chargés de développement mentorat ». Dans les deux cas, ils assurent une fonction d'encadrement auprès de services civiques qui réalisent les suivis. Ils attribuent les suivis, assurent le reporting et le déploiement du nombre de binômes. Ils relancent les volontaires en service civique si le travail n'est pas réalisé.



Ces structures ont ainsi des chargés de mentorat qui assurent une fonction de coordination de collègues en service civique. Ils assurent une fonction d'« intermédiaire » entre le pilotage stratégique réalisé par le responsable du pôle et l'opérationnel qui est réalisé par des volontaires en service civique, en participant à des points d'équipe ou d'analyse des chiffres. Les jeunes en service civique ont la charge des suivis des binômes dans un périmètre géographique (échelle d'un quartier ou d'un département). Le ou la chargée de mentorat intervient dans le suivi en cas de situations problématiques. Celles-ci sont remontées grâce à des outils techniques, notamment l'utilisation innovante d'un *chatbot* ou robot conversationnel chez UNIV qui réalise une intermédiation triangulaire entre le chargé de programme, le jeune en service civique et le binôme (cf. infra, § 5.3.). Le chargé de mentorat peut aussi assurer ou prendre le relais à des étapes charnières du mentorat comme la mise en binôme.

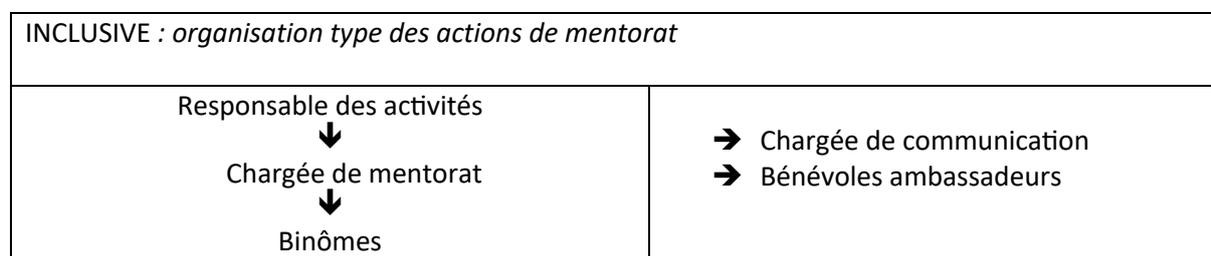
Une des autres missions du chargé de mentorat est la relation avec les partenaires comme les établissements scolaires. Il s'agit d'une mission de développement du programme à un niveau territorial.

« Mais on peut aussi présenter la plateforme aux établissements là où on n'est pas présents. On présente notre plateforme. » (Coordinatrice, TEMA)

« On a également notre objectif, une part de prospection à faire. Aller dans les établissements, établir des contacts via une campagne de mail auprès des établissements scolaires par exemple. » (Chargée de mentorat, UNIV)

- **INCLUSIVE, une chargée de mentorat multi-tâches**

Dans cette structure, la chargée de mentorat est l'unique salariée en charge directe du programme, avec l'intervention non permanente et l'appui de sa responsable (directrice de l'association). Elle assure l'ensemble des missions relatives au programme, de la captation des mentors et des mentorés à la mise en binôme et le suivi des binômes. Cette structure n'a pas recours à des services civiques. Dans certains cas, la chargée de programme peut s'appuyer sur des fonctions supports internes. Par exemple, la chargée de communication d'INCLUSIVE intervient en repérage d'évènements auxquels participer pour le repérage de mentors ou mentorés. Pour développer le programme et le faire connaître, l'association s'appuie sur des ambassadeurs bénévoles (des étudiants adhérents à l'association) présents au sein des universités.



- **AIDFIRST et EDUCATIO : des chargées de programme en charge d'une difficile mission d'appropriation du programme par les acteurs du territoire**

Dans ces deux structures, les chargés de mentorat constituent une équipe relativement restreinte. Ils sont chez chacun des deux lauréats au nombre de 2, comprenant respectivement une responsable du programme et un ou une chargée de suivi. Le programme de mentorat a été conçu en réaction à l'appel

à projets, sans réelle expérience préalable dans le domaine. L'action est fortement circonscrite à l'équipe en question et n'est pas un projet prioritaire au sein des nombreux autres projets portés par les structures. Chez AIDFIRST, le programme prend racine dans le pôle « Education » récemment restructuré. Chez Educatio, le mentorat fait partie d'un pôle « Gestion de projet ».

La priorité des professionnels est de diffuser la « culture » du mentorat au sein de leur organisation. Dans un premier temps, cela se traduit par faire connaître le dispositif et ses modalités de fonctionnement. Les équipes de ces deux structures se concentrent sur les dimensions stratégiques et de pilotage du programme. Le suivi des binômes est au second plan.

Le rôle initialement prévu des chargés de mentorat a évolué à mesure du déploiement du programme et des problématiques de terrain rencontrées. Les équipes ont fait le choix de délaisser les dimensions opérationnelles et de suivi des binômes pour se concentrer sur des dimensions de pilotage stratégique. Ces difficultés rencontrées sur le terrain (accès aux établissements et/ou aux territoires) ont conduit les équipes à hiérarchiser leurs actions. Les équipes ont fait le choix de se concentrer sur le pilotage et le repérage en confiant le suivi (qui était le rôle initial des chargés de programmes) à des relais locaux ou des intermédiaires qui occupent une fonction complexe, avec un mandat pas toujours clair. Chez AIDFIRST le suivi est confié à des bénévoles de l'association qui occupent déjà d'autres tâches que celles relatives au mentorat. Chez EDUCATIO, une implication est attendue de la part de référents bénévoles dans les établissements scolaires engagés.

Chez AIDFIRST, Julie est responsable du programme de mentorat au sein de la structure. Elle présente son travail comme étant d'assurer la pérennité du programme. En revanche son contrat est précaire (CDD d'un an). Son collègue Marius est en CDD de 6 mois. La responsable assure un portage institutionnel du programme et déploie un plaidoyer auprès du réseau territorial professionnel et bénévole. Comme cela a été indiqué plus haut, cette structure fonctionne grâce à une implication extrêmement importante de nombreux bénévoles, à toutes les strates organisationnelles. Ce sont des référents bénévoles qui sont en charge du suivi des duos mentors/mentorés.

Le premier objectif est de faciliter l'appropriation du programme par la production de ressources et d'outils à destination de ces référents bénévoles. Un des enjeux est de visibiliser le programme au sein de la structure, afin de créer des incitations par exemple à participer à des journées sur le mentorat. Une des difficultés rencontrées par l'équipe en charge du programme est le manque d'accès aux outils de communication nationaux de l'association. Ils peuvent se déplacer dans des salons avec des flyers, mais il n'y a jamais eu de campagne nationale de promotion du mentorat sur les réseaux sociaux de l'association (qui priorise d'autres actions nationales). L'enrôlement des référents régionaux bénévoles est, de plus, rendu difficile en raison des microprocédures qu'il engendre. Ces référents bénévoles doivent par exemple passer par des process techniques lourds pour récupérer une adresse e-mail au nom de l'association. Des offres de recrutement de bénévoles sont présents sur le site web. La responsable de programme admet devoir contrebalancer ces difficultés rencontrées dans le recrutement et la prise de fonctions en se rendant disponible et en étant en appui dans la montée en compétences de ces bénévoles.

« Ma seule façon de les [les bénévoles en charge du suivi] gratifier, c'est de répondre vite à leurs demandes » (Responsable du programme, AIDFIRST)

Le rôle de responsable de programme, qui avait initialement pensé pour porter l'entière responsabilité du programme (pilotage stratégique et opérationnel de suivi des binômes), a donc été revu. L'équipe n'assure pas le suivi des binômes, qui est délégué à des référents bénévoles en région. Au moment de notre investigation, l'équipe en charge du programme avait recruté 20 bénévoles à des échelons

régionaux voire infrarégionaux, un nombre très réduit et bien en deçà des objectifs, qui rend difficile une couverture nationale du dispositif pour le moment.

« Mon seul levier pour développer le plan, c'est de multiplier le nombre de référents » (Responsable de programme, AIDFIRST)

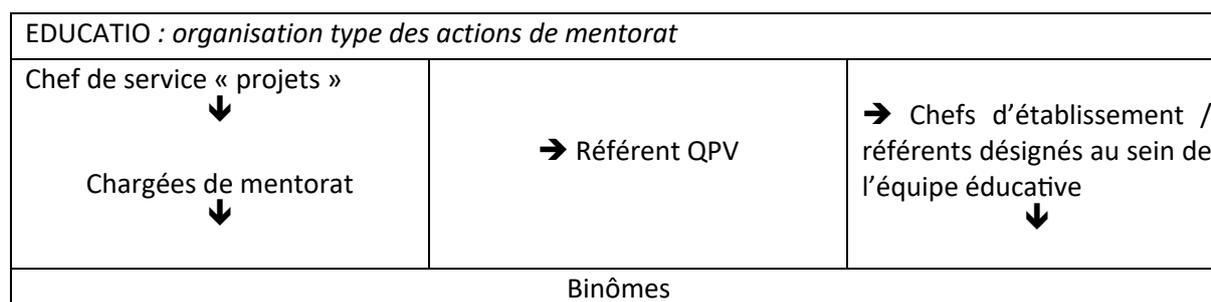
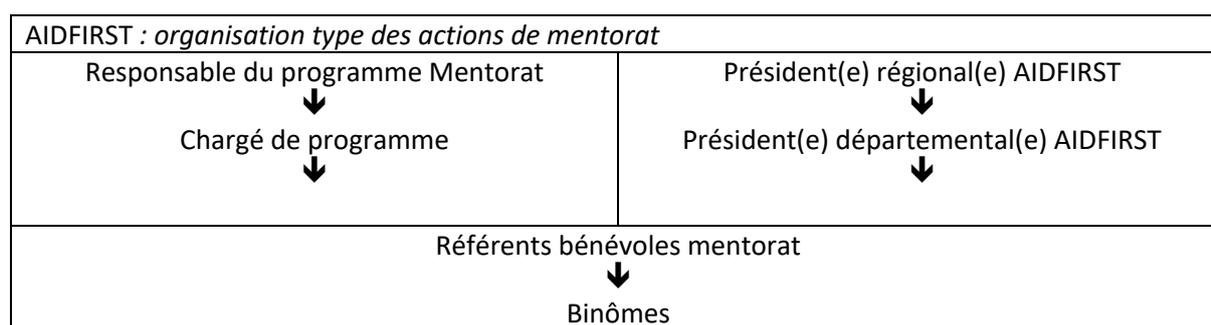
De même, chez EDUCATIO, le suivi est confié à des personnes externes Il ne s'agit pas de bénévoles œuvrant au nom de la structure à l'instar d'AIDFIRST, mais davantage de parties prenantes ou d'intermédiaires impliqués dans le fonctionnement concret du programme. La structure désigne un référent membre de la communauté éducative (CPE, enseignants, directeurs...) au sein de l'établissement scolaire qui est volontaire pour porter le programme. Néanmoins cet enrôlement peut être rendu complexe par l'absence de valorisation ou de gratification directe du travail de ce référent. Il s'agit pour elle ou lui d'un travail *en plus* de ses autres fonctions professionnelles. Les responsables du programme voient le mentorat comme un moyen de venir formaliser des actions déjà en place dans les établissements scolaires.

« Les AED (assistants d'éducation) font déjà du mentorat, mais ce n'est pas formel : on vient formaliser » (responsable du programme EDUCATIO)

Une gratification financière d'une valeur de 200 euros est accordée à l'établissement (et non au professionnel) pour la prise en charge des frais divers relatifs aux binômes installés, agissant comme un levier incitatif.

Comme chez AIDFIRST cette ressource intermédiaire conditionne la réussite du programme, car il est garant de la bonne organisation des rencontres entre le mentor et le mentoré, et du bon déroulement du programme. Il fait également les allers-retours avec l'équipe en charge du projet. En quelque sorte, il assure le rôle du ou de la chargée de suivi confié à des chargés de mentorat salariés ou en volontariat, observable dans d'autres structures.

Au final chez EDUCATIO, l'organisation fait que l'équipe se concentre actuellement essentiellement sur le repérage de nouveaux établissements et l'enrôlement des référents puis des mentors.



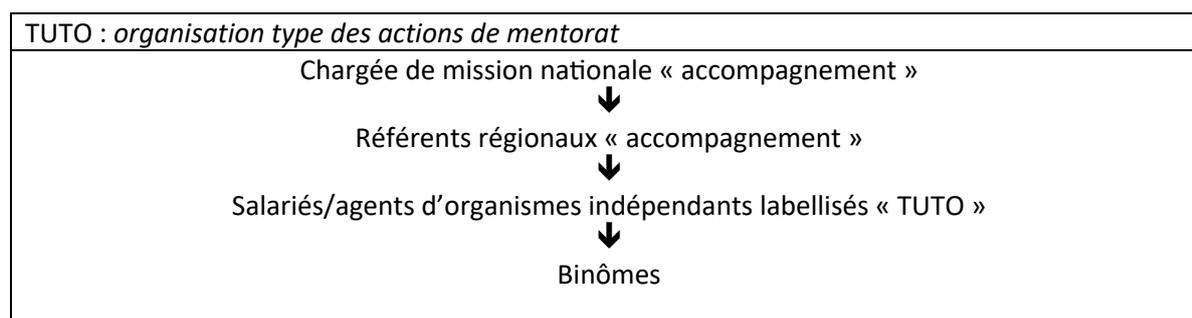
- *TUTO, des référents régionaux chargés de diffuser la « culture du mentorat » dans les territoires*

TUTO dispose de « référents » positionnés à un niveau régional et d’une coordinatrice nationale. Cela se comprend dans le contexte de cette organisation complexe, qui est une tête de réseau composée de plusieurs structures indépendantes.

Des référents régionaux ont été désignés pour piloter le déploiement au niveau local. Ces référents gèrent également d’autres actions ou tâches. Les référents sont centraux dans le déploiement du programme dans chaque région. Ils constituent des pivots entre le national et les actions menées au niveau régional. Ils ont la charge de l’appropriation de la notion de mentorat dans l’ensemble du réseau. Une de leurs missions est d’inviter les conseillers salariés des structures membres du réseau (mais non salariés par TUTO) à réfléchir à la manière dont le mentorat peut s’articuler à l’ensemble des actions d’accompagnement et d’information des jeunes déjà portées.

Des groupes de travail interrégionaux entre les référents ont été mis en place à l’échelle nationale pour réfléchir aux procédures, outils et moyens à disposition pour déployer le mentorat au sein des structures. Les référents ont, dans un premier temps, dû identifier les actions pour le repérage des mentors au sein des publics. Ensuite, ces référents ont réfléchi à la construction d’outils de communication pour expliquer et essaimer la démarche dans leur réseau. Ces premiers questionnements ont donné lieu à la production d’un document explicatif visant à sensibiliser les conseillers.

Comme l’indique le schéma ci-dessous, le programme de mentorat n’a pas donné lieu au recrutement de chargés de mentorat. Les actions de mentorat doivent être déployées par les conseillers dans les organisations indépendantes, membres du réseau TUTO. En théorie, le programme de mentorat doit se diffuser par l’intermédiaire des référents régionaux, personnes ressources. Cependant, en l’absence de lien hiérarchique entre ces référents et les salariés et agents des structures indépendantes membres du réseau TUTO, le développement du mentorat doit passer par des liens repensés d’incitation et d’enrôlement.³⁸



³⁸ Il est complexe de définir avec davantage de précision les missions de suivi de l’action de mentorat conduites par les référents et les acteurs localisés dans les structures indépendantes, sur le terrain. Nous n’avons pas pu mener d’entretiens approfondis sur le terrain dans cette structure.

4.3. Le rôle central des volontaires en service civique dans certaines structures

Qu'est-ce que le service civique ?

Le service civique est un engagement volontaire d'une durée de 6 à 12 mois. Il est ouvert à tous les jeunes de 16 à 25 ans et jusqu'à 30 ans pour les jeunes en situation de handicap. Le service civique s'effectue exclusivement au sein d'organismes à but non lucratif ou de droit public qui en font la demande : associations, fondations, collectivités territoriales établissements publics, services de l'état, entreprise solidaire d'utilité sociale. Il s'agit d'une mission d'intérêt général qui se veut autant utile au jeune qu'utile à la société sans aucun prérequis en termes de compétences ou de diplômes. Seuls comptent la motivation et le savoir-être. En termes de statut, les volontaires en service civique relèvent d'un statut juridique à part. La mixité sociale est un des objectifs du service civique. L'agence du service civique doit veiller à l'égal accès de tous les citoyens en termes de niveaux de formations, de genre, d'âge de milieu social, d'origine culturelle et de lieu de vie... Les missions confiées au volontaire ne doivent pas avoir été exercées par un salarié ou un agent public de la structure d'accueil moins d'un an avant la signature du contrat en service civique. Le code du travail ne s'applique donc pas.

Le contrat donne lieu à une durée hebdomadaire pouvant aller de 24 et 48 heures.

Le statut de volontaire en service civique donne droit au versement d'une indemnité prise en charge par l'État et d'un soutien complémentaire pris en charge par la structure d'accueil pour un total minimal de 619,83 euros par mois, à des congés ainsi qu'à un régime complet de protection sociale financé par l'État.

Selon les données de l'INJEP, 10 % des jeunes de 16 à 25 ans réalisent chaque année une mission de service civique.

Trois des structures de l'échantillon ont recours à des volontaires en service civique dans le cadre du déploiement du plan 1 jeune, 1 mentor (UNIV, INFANCIA, TEMA). Chez **TEMA**, ils sont positionnés sur le suivi des binômes en distanciel. Chez **UNIV**, les volontaires en service civique prennent en charge la mise en place du binôme à domicile ou la mobilisation des mentors sur le programme de mentorat. Chez **INFANCIA**, leur rôle est plus polyvalent et transversal. Les volontaires en service civique peuvent en effet avoir une fonction d'utilité importante pour une association, comme un rôle d'appui ou de communication, des fonctions de développement de nouvelles activités ou encore des rôles de règlement de difficultés internes, par exemple dans la relation bénévoles-salariés (Becquet, 2011).

Ces dernières années, plusieurs structures indiquent être confrontées à des difficultés de recrutement des volontaires en service civique. Les structures sont amenées à repenser leurs modalités d'organisation pour pallier cette difficulté. Par exemple, **TEMA** reposait récemment sur 190 volontaires en service civique annuellement. Elle n'a réussi à en recruter que 70 cette année.

A cette difficulté de recrutement s'ajoute une évolution du profil des volontaires en service civique. Ces derniers sont décrits comme « *plus jeunes, autonomes dans leurs missions, voire moins assidus avec des problèmes personnels et familiaux et importants qu'il faut gérer dans le cadre de la mission* » (délégué régional, UNIV). Il s'agit d'une ressource fragile puisque les volontaires ont des missions de 6 mois à 1 an. Le recrutement et la formation des nouveaux services civiques doivent être faits

régulièrement et leur travail implique des coûts d'encadrement importants.³⁹ Par ailleurs, les missions qui leur sont proposées sont parfois en décalage avec ce que ces jeunes recrutés en volontariat s'imaginaient faire pendant leur mission, ce qui peut conduire à des formes de démotivation.

« Les profils très motivés comprennent l'intérêt du reporting alors que d'autres viennent, car ils ont une appétence pour l'éducation, s'attendent à être plus proches des enfants. » (Président TEMA)

De ce fait, certaines de leurs missions sont réévaluées ou attribuées aux chargés de programme. Chez TEMA, les services civiques avaient des portefeuilles de binômes attribués. Cette mission a été reprise par le coordinateur. Les personnes rencontrées indiquent que les services civiques sont moins à l'aise avec les e-mails ou la répartition du travail en autonomie. Les allers-retours entre le supérieur hiérarchique et le volontaire relatif à l'encadrement étaient fréquents ce qui, à terme, faisait perdre du temps. Chez TEMA toujours, des volontaires en service civique ont été positionnés sur le programme de mentorat à distance, mais ceci pose problème, car ils ne sont plus présents physiquement sur le terrain, ce qui est un prérequis des missions en service civique. Ils sont alors affectés à d'autres tâches leur permettant une présence sur le terrain. Le passage à l'échelle dans les plus grosses structures ne s'est pas nécessairement accompagné d'une augmentation du nombre de services civiques, mais plutôt d'une rationalisation des procédures dans une logique d'être moins « volontaro-dépendant » (pour reprendre une expression entendue chez UNIV, une de ces associations fortement consommatrices de VSC) et du nombre de travailleurs (tous statuts confondus) intervenant dans le cycle de vie du programme de mentorat.

« La question devient tendue, car depuis 2-3 ans, le recrutement n'est pas serein, beaucoup de pôles ne sont pas au complet sur leurs équipes et donc ça met en tension » (responsable métropolitain UNIV)

Plus globalement, ce focus sur les volontaires en service civique peut souligner certaines tensions financières et organisationnelles dans lesquelles sont placées les structures associatives, en lien avec l'incertitude sur les contrats dans le cadre des appels à projets. Les logiques d'appel à projets contraignent les structures à réfléchir sur un temps court.

« D'autant que les exigences de l'État concernant la montée en charge rapide du mentorat – associé à la dégressivité du coût unitaire de l'accompagnement souhaitée par l'État – mettent au défi les associations quant à leur modèle économique et les placent à ce stade dans des équations financières difficilement tenables, accroissant parfois la précarité financière de leurs équipes. » (Gubitta, 2023)

Les programmes de mentorat s'inscrivent dans un environnement évolutif et en forte croissance conduisant les structures à recruter rapidement et pour des temps parfois courts. Le recours à une main d'œuvre quasi-gratuite à travers les volontaires en service civique prenant en charge des tâches plus opérationnelles de suivi et de reporting a été observé dans d'autres travaux (Simonet, 2018 ; Lopez Puyol et Félix, 2022). Ces missions se substituent à des emplois aidés qui pouvaient être une

³⁹ « Les services civiques nécessitent une gestion administrative qui peut parfois être lourde pour de petites associations, et surtout un encadrement important. La gestion administrative peut être prise en charge par les fédérations qui retrouvent ainsi une légitimité et une utilité dont pouvaient parfois douter leurs membres. Pour certaines de ces fédérations, le nombre de volontaires gérés, et la complexité de cette gestion a nécessité l'affectation de personnel à plein temps sur cette tâche. » (Vachée et al., 2014).

ressource organisationnelle pour les associations sur un temps plus long (Farvaque, Recoules, 2020). Une responsable d'antenne rappelle notamment la nécessité de faire attention aux équipes qui permettent la massification du programme.

« Il faut faire attention aux équipes. Il y a beaucoup de turnover et on paye assez mal... Et en même temps, c'est sur elles que tout repose. L'année dernière avec la massification, j'ai demandé 5 changements de pratiques, c'est beaucoup, d'autant qu'elles sont en flux constant... » (déléguée métropolitaine, UNIV)

Chez AIDFIRST, Julie est en CDD et indique ne pas avoir de visibilité sur l'année prochaine :

« Le fait que le contrat ne soit pas durable c'est un frein énorme. On est en porte à faux au niveau des gens pour renégocier, on doit mentir en disant que le programme va être prolongé pour qu'il accepte d'ouvrir leur porte » (Responsable, AIDFIRST)

Une des structures investiguées indique avoir déjà subi une importante perte de subventions qui l'a conduite à revoir ses plans et son organisation.

« Je le fais par petits bouts, je ne suis pas sûr d'avoir le financement... » (Président, TEMA)

4.4. Analyse transversale

Le cahier des charges de l'évaluation dégageait deux grands questionnements concernant les chargées de mentorat. D'abord, une première question visait à interroger leur rôle au sein des structures auprès des mentors et des mentorés ? Une deuxième question portait sur leurs caractéristiques sociales et professionnelles ainsi que leurs conditions de travail. Nous nous sommes basés sur un matériau empirique récolté lors des entretiens de terrain⁴⁰. Les chargés et chargées de mentorat occupent une fonction centrale dans le déploiement du programme de mentorat au sein des structures. Il s'agit d'une fonction plus que d'un réel métier, avec des missions centrées sur la gestion de projet et la relation interpersonnelle. Cette fonction a différents contours, selon les organisations, comme en témoigne la diversité des dénominations, conduisant à une centration sur la gestion du programme d'un côté (d'un point de vue pilotage) ou la gestion des paires binomales (d'un point de vue plus opérationnel). Les carrières des personnes enquêtées témoignent de la diversité des parcours antérieurs, sans formation dédiée préalable. Il s'agit d'un métier souvent tenu par de jeunes salariées (25-35 ans), mais pas systématiquement un premier poste. Des chargées de mentorat ont exercé d'autres métiers précédemment, soit dans le « social », soit dans d'autres secteurs professionnels après réorientation professionnelle pour aller vers les métiers du social, ayant du « sens ». Le plus souvent les chargées de mentorat partagent une dimension vocationnelle importante dans une recherche de sens et d'un métier avec impact. Dans certains cas, devenir chargé de mentorat constitue une première expérience professionnelle à l'issue d'un parcours étudiant, d'un engagement bénévole, parfois en tant que mentor, ou d'une mission de service civique. Les montées en responsabilité peuvent être rapides dans certaines organisations. Il s'agit également de salariés diplômés, qui bénéficient à l'entrée dans la structure d'un temps d'intégration qui leur permet de s'appropriier l'ensemble des outils à leur disposition et de mieux comprendre la posture à adopter dans la relation de mentorat.

⁴⁰ Certaines caractéristiques individuelles (âge exact par exemple) ou professionnelles (salaires) n'ont pas été systématiquement récoltées.

Le ou la chargée de mentorat s'inscrit ainsi à la jonction entre une fonction de pilotage stratégique et une fonction de suivi plus opérationnelle des binômes. Là aussi, la frontière entre ces deux missions est poreuse et dépend de l'organisation de la structure dans laquelle s'inscrit le programme de mentorat. Les structures ayant rationalisé leur programme de mentorat et visant un passage à l'échelle ont tendance à déployer une organisation fine avec des spécialisations au sein de l'équipe de chargés de mentorat. Les plus petites structures, gérant de façon davantage artisanale que rationnelle le programme de mentorat, reposent sur des profils de poste plus généralistes et polyvalents. Dans les structures les plus équipées, l'organisation peut reposer sur plusieurs strates hiérarchisées et le ou la chargée de mentorat va avoir parfois une fonction de coordination. Il ou elle joue un rôle interface entre d'une part, les fonctions de directions ou de responsables, qui pilotent et « processent » le programme, et des profils hybrides de travailleurs : des volontaires en service civique, des bénévoles, d'autres salariés en charge d'autres aspects du développement du mentorat (par exemple le développement de partenariats). Dans les structures les plus petites, les organisations sont plus resserrées, réduites dans plusieurs cas observés à seulement un ou deux salariés qui travaillent en collaboration étroite. Ces structures moins équipées font également moins appel aux volontaires en service civique, car cette solution organisationnelle réclame une gestion spécifique et coûteuse. Notre échantillon fait par ailleurs apparaître des associations en rapide croissance, inspirées d'un modèle « start-up sociale », imprégnées d'outils de gestion avancés comme on le voit ci-après et prônant un modèle d'organisation fortement décentralisé et participatif, dans lequel le raisonnement se fait moins en termes de division du travail que de rôles auto-attribués, parmi lesquels l'ensemble des tâches correspondant à la vie du binôme dans une structure de mentorat.

Les chargés de mentorat ne font en effet pas que du suivi de binômes. La réussite du programme tient aussi à un ensemble de tâches amont, d'acquisition de mentors et de mentorés, et ce travail de sourcing passe encore en amont par le développement d'un réseau partenarial utile en termes de financement et de portage de l'action. Le travail est également médié par différents outils et process qui seront davantage détaillés dans la partie suivante qui analyse les différentes étapes du « cycle d'un binôme » du point de vue des organisations.

Cette partie a insisté sur l'hybridation des ressources dans les organisations, au sein desquels des salariés (parfois en situation précaire mais pas systématiquement) sont en charge de ressources bénévoles et en volontariat. Les chargés de mentorat repèrent et gèrent des ressources bénévoles comme on le voit dans la partie suivante, avec parfois l'appui de ressources volontaires en service civique. Cette ressource – venue supplanter l'usage d'emplois aidés dans les modèles associatifs – est elle aussi précaire et des propos évoquent un tarissement, pour différents motifs évoqués. Le profil des volontaires en service civique semble également changeant. Ceci conduit les organisations à devoir recomposer leur modèle, en imaginant des alternatives pour ne pas ou plus être « *volontario-dépendant* », cela fait bouger les lignes du travail prescrit des chargés de mentorat.

5. Différents modèles de captation et d'hybridation des ressources

Le déploiement du plan passe par la capacité à trouver des ressources à différents niveaux. Ce que nous appelons la « captation » de ressources est essentiel au déploiement opérationnel du mentorat dans les structures lauréates du plan 1 jeune, 1 mentor. Il s'agit de capter des ressources à au moins deux niveaux : celui des mentors et celui des mentorés. Ces ressources doivent correspondre au modèle de mentorat développé dans le cadre du plan. Elles doivent être disponibles selon une temporalité en adéquation avec le programme. Elles doivent être appariées, ce qui constitue un enjeu crucial du bon fonctionnement de la politique de mentorat. Le binôme doit être suivi afin de respecter les engagements de qualité du plan. Le déploiement du programme passe donc par une série d'actions de recrutement et de mises en relation autour desquelles se sont organisées et structurées les structures, plus ou moins fortes de pratiques antérieures au sein de leurs écosystèmes.

Si cette étude n'est pas centrée sur le « travail » réel des deux membres de la paire duale, mentors et mentorés, cette activité-là est incontestable, en particulier du côté des mentors qui livrent le travail bénévole sans lequel la politique publique du mentorat ne pourrait fonctionner. Les structures étudiées sont bel et bien des structures productives, des « univers de production » (Ughetto, Combes, 2010), rassemblant ou « hybridant » des ressources variées : des salariés, des volontaires en service civique, des partenaires sur les territoires dans le cadre de jeux d'intéressement divers et variés (Eymard-Duvernay, Marchal, 1994), des bénévoles et usagers bénéficiaires de l'action publique, etc. Les structures (pour la plupart associatives dans notre échantillon et dans la liste des lauréats du plan) importent parfois du secteur privé lucratif des méthodes de gestion et développent des fonctions de coordination, de développement, de ressources humaines (*ibid.*). La professionnalisation des associations conduit à formaliser les structures et à rationaliser leur fonctionnement (Ion, 2001). Il s'agit d'un constat assez classique dans l'analyse des formes associatives (Hély, 2009). Les structures dépendent de la ressource bénévole et de leur capacité à bien en outiller la recherche, l'acquisition et la gestion. Elles doivent savoir gérer différents types de bénévoles, avec des motifs d'engagement variables et volatils (Cousineau, Damart, 2017). Les structures associatives doivent professionnaliser, formaliser leurs modalités de gestion et démontrer un haut niveau de qualité de gestion (Busson-Villa, Gallopel-Morvan, 2012), avec un État qui impulse le changement (Chanut-Guieu, 2009). Nous nous intéressons ici à la production du mentorat en considérant d'abord l'angle de la captation des mentors, puis de la captation des mentorés, et enfin de leur appariement et suivi. Nous insistons sur les méthodes et outils utilisés dans les organisations, en analysant le rôle et les tâches confiées aux chargés de mentorat au sein de collectifs de travail plus ou moins épars.

5.1. Le travail de captation de mentors : un travail de mobilisation de terrain qui passe par des stratégies partenariales

La stratégie de captation des mentors est un des enjeux principaux dans la mise en place du programme de mentorat dans chaque structure.

Les présentations précédentes ont donné à voir une diversité des types de programmes de mentorat proposés. Ces derniers diffèrent selon la nature du mentorat, la cible des mentorés, les modalités de mise en place et d'engagement des mentors. Certains mentorats exigent des rencontres entre le mentorat et le mentoré en présentiel, d'autres modalités sont plus souples et proposent aussi du distanciel ou encore de l'hybride. Les rencontres sont plus ou moins récurrentes. Si certaines structures

exigent des rencontres hebdomadaires, d'autres sont plus souples. Tous ces critères peuvent avoir un impact plus ou moins important sur l'engagement des mentors.

Chaque structure a par ailleurs une cible de mentors plus ou moins circonscrite. Certaines ciblent uniquement un public d'étudiants, d'autres des actifs ou des seniors en entreprises. En fonction des profils de mentors, la stratégie de captation déployée par les structures diverge. Elle doit s'adapter à ces profils : une mobilisation sur le terrain, ou via des campagnes de communication digitale, l'appui sur des ressources externes qui ont connaissance du tissu local. Pour que ces stratégies d'acquisition soient efficaces, il faut pouvoir entrer dans un intéressement des bénévoles recherchés. Le déploiement de contreparties possibles à l'engagement vise à renforcer l'engagement bénévole dans un contexte concurrentiel. Plusieurs leviers d'actions sont disponibles, en direction du public étudiant (crédits ECTS), du public actif (dans le cadre de politiques internes de développement du bénévolat ou du mécénat de compétences). **EDUCATIO** octroie 200 euros par enfant mentoré à chaque établissement scolaire qui porte le programme. Ce montant est établi au moment de la signature d'une convention. Cette subvention permet de contribuer aux frais avancés par l'établissement dans le cadre du mentorat même si la convention n'établit pas de fléchage. Le chef de projet estime qu'il s'agit d'une « *bonne incitation pour enrôler de nouveaux établissements ou du moins de ne pas en perdre d'une année sur l'autre* ».

Plusieurs exemples ont ainsi été observés soulignant comment le travail de terrain de captation de mentors doit pour être efficace reposer sur des stratégies sous-jacentes, favorisant l'enrôlement et l'engagement.

- *Capter des mentors étudiants : le rôle du travail de terrain et du cadre institutionnel*

Certaines structures avec une ancienneté importante dans le champ du mentorat activent une série d'outils (distribution de flyers dans les universités, utilisation de plateformes de bénévolat, communication sur les réseaux sociaux...) permettant de capter des mentors. L'association **UNIV** vise un nombre extrêmement imposant de binômes sur toute la France, ce qui exige une organisation à différents niveaux. Elle s'appuie déjà sur des équipes directement en charge de l'acquisition de mentors. Ceci constitue ainsi une différence avec les structures plus petites ou moins dimensionnées chez qui les chargés de mentorat vont être davantage polyvalents, chargés d'acquérir des mentors et de suivre les duos.

UNIV spécialise les postes dans le cadre d'une stratégie reconduite depuis plusieurs années de captation de mentors dans le champ étudiant. Le passage à l'échelle avec le plan 1J1M et la visée de plus de 20 000 binômes ont conduit à une rationalisation encore plus poussée de l'organisation, avec la création d'un nouveau poste : « Chargé de développement local enseignement supérieur ». Ces postes ont été créés dans les pôles avec un important écosystème étudiant. Ces pôles ont des objectifs quantitatifs importants à respecter, de plusieurs centaines de binômes (ce qui correspond, à l'échelle d'une ville, à des volumes parfois nettement supérieurs à ceux d'associations nationales elles aussi lauréates du plan). Ces postes sont en ligne directe avec la ressource bénévole à capter, à savoir les étudiants et les étudiantes. Ils sont un levier central dans la production de volumes importants de binômes et donc dans la stratégie de massification suivie.

L'association UNIV s'est créée et s'est développée dans le monde universitaire et pour cette raison elle dispose d'une expérience dans la mobilisation de bénévoles étudiants. Le ou la chargée de développement local enseignement supérieur vient désormais structurer cette action et coordonner les ressources associatives. Il ou elle coordonne ainsi, d'un côté, le travail de terrain réalisé par des volontaires en service civique. Il ou elle planifie les jours de mobilisation en fonction du calendrier de

l'université (rentrée universitaire, journée des associations) et définit les interventions des services civiques.

Ce travail de mobilisation savamment planifié et coordonné à l'échelle territoriale a bénéficié de l'appui-conseil de cabinets de formation extérieurs, spécialisés dans le travail *street-level* de mobilisation citoyenne pour enrôler et convaincre de futurs mentors. Cette rationalisation permet de définir des niveaux d'engagement de ressources associatives en vue de « gagner » des bénévoles potentiels. Dans le langage de l'association, une marque d'intérêt d'un étudiant correspond à un « coupon » (renvoyant notamment au fait d'inscrire ses coordonnées et de témoigner de son intérêt sur un document).

« On est capable de dire pour avoir un coupon c'est une heure de mobilisation ».
(Déléguée métropolitaine, UNIV)

Les chargés de développement enseignement supérieur ne font pas que coordonner la mobilisation sur le terrain. Ils sont aussi en charge d'un travail d'élaboration et de développement de partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur (universités, grandes écoles, etc.). Ils présentent les services de l'association. Ce travail partenarial s'inscrit dans un cadre bien précis et favorable, celui de la reconnaissance de l'engagement étudiant (encadré).

Reconnaissance de l'engagement des étudiants et des étudiantes dans la vie associative, sociale et professionnelle

Le cadre est celui du décret n° 2017-962 relatif à la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans la vie associative, sociale ou professionnelle, paru le 10 mai 2017, généralise à tous les établissements d'enseignement supérieur la valorisation de l'engagement étudiant, et les modalités de son application se précisent.

Le décret dispose que les établissements d'enseignement supérieur doivent mettre en œuvre un dispositif garantissant la validation, pour l'obtention d'un diplôme, des compétences, connaissances et aptitudes acquises par leurs étudiants et étudiantes dans l'exercice des activités associatives, sociales ou professionnelles mentionnées à l'article L. 611-9 du code de l'éducation.

Chaque établissement d'enseignement supérieur est libre, dans le cadre législatif défini, de la définition et de la mise en place des modalités de validation de l'engagement étudiant. Cela peut consister en l'octroi de crédits E.C.T.S, l'inscription d'un supplément au diplôme, octroi de bonus, etc.

Source : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/reconnaissance-de-l-engagement-des-etudiantes-dans-la-vie-associative-sociale-et-professionnelle-49097>

Le cadre existe depuis 2017 et avant cela, de nombreuses universités proposaient déjà un régime de contreparties à l'engagement bénévole (cela vaut aussi pour l'engagement en tant que volontaire en service civique ; des activités professionnelles peuvent aussi donner lieu à une reconnaissance et validation). Au niveau des universités, ce sont les facultés qui gèrent ce dispositif dans sa complexité et pour cela les services et l'expertise de UNIV sont une ressource appréciée. Les chargés de développement disposent dans leur offre de service d'une plateforme de formation et de reconnaissances des compétences des étudiants. C'est un élément important de l'argumentaire qu'ils ou elles dispensent dans leur contact, permettant de contractualiser des engagements avec des

composantes universitaires, fournissant un accès direct à la ressource bénévole étudiante. Ces outils sont indispensables pour mener la mobilisation de terrain. Les chargés de développement doivent conclure avec des facultés qui, bien qu'appartenant à la même université, peuvent avoir des modalités de fonctionnements différentes, ce qui les oblige à devoir adapter leur « montage » de partenariat.

Cet exemple souligne comment le travail de terrain de « recrutement » de mentors dépend d'outils organisationnels, dépendant ici du cadre législatif, de stratégie de partenariats et d'une dimension de plaidoyer politique fortement investi en faveur de l'engagement étudiant. Chez UNIV, l'important passage à l'échelle mené ces dernières années ainsi que la concurrence d'autres associations labourant les mêmes terres étudiantes font parfois craindre, dans certains entretiens, un « *plafond de verre* » dans la captation de nouveaux mentors étudiants. Plusieurs hypothèses sont également avancées concernant une stagnation voire un recul de l'engagement étudiant : l'augmentation de la précarité étudiante qui conduit les étudiants à s'orienter vers des jobs étudiants ou des activités rémunérées pour financer leurs études ; le nombre croissant d'étudiants au sein des universités qui conduit l'administration à des emplois du temps compressés ne laissant plus ou peu de plages horaires disponibles pour l'engagement étudiant...

- *Une stratégie de terrain pour capter des seniors en tant que mentors*

Chez **COACHING**, la captation des mentors est l'un des « rôles » pris en charge par un ou une chargée de mentorat désignée, sur chacun des trois territoires où la structure est présente. Son programme de mentorat se base sur des seniors en entreprise, mentors de jeunes réfugiés ou migrants. L'association cible ces potentiels mentors par des stratégies digitales et par un travail de terrain. Le ou la salariée en charge de ce « rôle » réalise sur son territoire un travail de prospection et de veille auprès des entreprises et des acteurs du territoire. Dans l'une des métropoles où nous avons réalisé des entretiens, ce travail d'identification de partenaires potentiellement pourvoyeurs de mentors est à ses débuts (l'association vient de s'implanter et compte 3 chargés de programme). Un objectif du chargé de programme en charge de cette thématique est d'assurer la constitution d'un vivier de mentors, afin de faciliter la constitution de binômes. De premiers binômes sont néanmoins constitués au fil de l'eau.

L'association se développe par une communication de terrain, qui a été préparée dans le cadre de négociations de sa présence dans des instances diverses : présence dans des forums de retraités, interviews et publiereportages dans la presse locale dans des pages dédiées « seniors », mention dans la newsletter de la métropole à l'occasion du lancement du *Pass senior* (qui a conduit au recrutement d'une dizaine de nouveaux mentors), etc. Ces supports divers rendent possible l'engagement individuel.

- *Le développement du mentorat par le recrutement d'actifs : négocier l'enrôlement de bénévoles par l'entremise de politiques internes d'entreprises*

Chez **TEMA**, la stratégie de développement élaborée cible les directions d'entreprises pour capter dans un second temps des actifs de ces entreprises. Avant le plan, la captation des mentors se faisait de manière territorialisée par les coordinateurs présents sur les territoires. Le ou la coordinatrice gérait à la fois la mise en place du programme au sein des établissements scolaires et la captation des mentors, avec une cible d'étudiants. Celle-ci reposait avant tout sur une dynamique partenariale et la constitution de relations privilégiées entre ce coordinateur et les universités.

Aujourd'hui, les modalités de mentorat ont été élargies : il se fait en présentiel au sein des établissements scolaires par des étudiants, mais également en distanciel via une plateforme. Avec le distanciel, la cible de mentors a pu s'élargir. Désormais, elle touche à la fois des étudiants, mais également des actifs. La digitalisation permet en effet une stratégie de diversification et la recherche

de nouveaux mentors avec une nouvelle cible d'actifs en entreprise. Pour mettre en œuvre le plan 1J1M, TEMA a restructuré et développé un pôle « recrutement des bénévoles et mobilisation », entièrement dédié à la captation des mentors. Ce pôle est en charge d'assurer l'arrivée de nouveaux mentors sur les modalités distancielles (cible : entreprises) et présentiel (cible universitaire). Actuellement 6 personnes travaillent au recrutement de nouveaux mentors :

- 2 Chargées de mobilisation en établissement de l'enseignement supérieur
- Une chargée de mobilisation en entreprise
- 1 poste hybride sur les deux volets
- 2 alternants qui viennent assister les salariés dans ces missions.

La nouveauté est le poste de chargé de mobilisation en entreprise. Le poste consiste à démarcher de grands groupes et entreprises. La chargée de mobilisation entreprise s'appuie sur des leviers internes aux entreprises, propres à leurs démarches RH ou de RSE, à l'instar de « journées de solidarité » mises en place par certains employeurs pour promouvoir un mentorat sur des heures de travail (le mentor exerce bénévolement, mais il est rémunéré par son entreprise dans le cadre de son travail).⁴¹ Tout le travail de la chargée de mobilisation est d'identifier les référents en charge de ces sujets en entreprise. Elle déploie un argumentaire de mobilisation centré sur l'engagement individuel et la « cause » défendue par l'association, tout en s'inscrivant dans un registre d'enrôlement favorisé par la politique d'entreprise offrant à ses salariés la possibilité de faire du mentorat sur du temps de travail rémunéré⁴².

Ce travail de développement est néanmoins pris dans une tension liée à la territorialisation de l'action. En effet comme cela a été mentionné plus haut, TEMA valorise le mentorat distanciel en ce qu'il « déterritorialise » le rapprochement de mentors et mentorés et facilite ainsi le passage à l'échelle. En revanche l'effet pervers est que si le distanciel élargit les horizons en termes de captation des mentors, certaines entreprises 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. Elles souhaitent que les mentors au sein de leur entreprise s'investissent localement, auprès de mentorés du territoire.

- *La captation via les plateformes d'engagement : un effet nuancé*

Des plateformes digitales peuvent dans certains cas, être des endroits de captation de nouveaux mentors. *Bénévolt*, *jeveuxaider.gouv.fr* ou la plateforme 1 jeune, 1 mentor ont été régulièrement citées⁴³.

Cependant, la plus-value de ces plateformes comme espace supplémentaire de captation des mentors apparaît de façon mitigée. En effet, selon certains acteurs, elles reposent sur un fonctionnement algorithmique avec une entrée par type de mentorat et non une entrée par l'identité des structures. Le repérage est moins ciblé et qualitatif que lorsqu'il s'agit d'un travail en direct avec un écosystème local. Pour les structures étant positionnées sur les mêmes champs, ces plateformes entraînent une forte concurrence ou imposent une réactivité importante de la part des chargés de programme pour

⁴¹ Si ceci s'apparente à du mécénat de compétences qui est également un outil de collaboration entre d'autres structures de mentorat et des entreprises, l'association TEMA nous indique cependant que ce n'est pas le cadre pratiqué ici.

⁴³ Sur une version non finalisée du rapport de CSA (n=39 structures lauréates répondantes), à la question « Quels sont les quatre principaux canaux par lesquels les mentors prennent connaissance de votre structure ? » La plateforme *jeveuxaider* est citée par 34% des structures et la Plateforme 1 jeune, 1 mentor est citée à 23%.

être sûr d'être le premier à répondre à la demande du bénévole, futur mentor. Au final, les entrées dans le programme via la plateforme sont limitées.

« La plateforme c'est epsilon, cela représente moins de 5% » (UNIV)

Par ailleurs, les différences de définition et de perception de ce qu'est ou doit être le mentorat dans certaines structures entre en contradiction avec la définition communément admise par le Collectif Mentorat et utilisée sur la Plateforme 1 jeune, 1 mentor. **INFANCIA** par exemple propose un programme de mentorat pair à pair avec une logique fortement horizontale qui repose sur la création de lien social. Ce type de mentorat n'est pas référencé sur la plateforme. L'association ne se retrouve pas dans les différents items suggérés sur la plateforme 1J1M, à la question suivante : « Sur quel(s) périmètre(s) souhaitez-vous intervenir ? - Accompagnement à la scolarité - Orientation - Recherche de stage - Insertion professionnelle - Entrepreneurat ».

« La plateforme 1 jeune, 1 mentor n'est absolument pas un espace de sourcing pour nous. Ce que l'on fait ne correspond pas à la définition communément admise du mentorat. Le programme de mentorat vise à répondre à des besoins spécifiques, nous on est sur le développement de lien. » (Directeur INFANCIA).

A l'inverse, **INCLUSIVE** dont la cible est le mentorat auprès de personnes en situation de handicap reconnaît de bons résultats sur la plateforme. La spécificité des publics à accompagner la rend facilement identifiable.

D'autres associations sont parvenues à se saisir des plateformes comme un canal supplémentaire de captation des mentors. **TEMA** par exemple, qui cible des jeunes actifs, s'appuie sur *Wenabi*. Il s'agit d'une plateforme de mise en relation des entreprises avec des associations du territoire. Selon TEMA, « il s'agit d'une plateforme qui s'apparente à un e-shop et le collaborateur cible la structure pour laquelle il souhaite s'engager ». Cette association est parvenue à identifier les personnes travaillant pour ces plateformes et à en faire des alliés dans la captation des mentors. Des rencontres ont été organisées développant des liens d'interconnaissance qui facilitent la mise en visibilité et la valorisation de l'association sur la plateforme.

Concernant l'enjeu de la digitalisation de la captation des mentors, certaines associations ont investi des campagnes de publicité digitales s'adressant à un public de jeunes étudiants. Une des associations investiguées admet que ce canal permet d'attirer 38% de mentors potentiellement intéressés (UNIV). Une autre association, **AIDFIRST**, regrette de n'avoir aucun moyen consacré à la communication digitale (l'association privilégiant d'autres actions prioritaires).

- ***La difficile définition d'un mandat de partenariat dans certaines associations***

Les précédentes structures ont défini une stratégie quasi commerciale, fournissant des supports et argumentaires favorisant l'engagement individuel et la fidélisation. Ces cadres renforcent la cause défendue par l'association et facilitent l'engagement individuel. Ces associations fonctionnent selon des modèles organisationnels variés, généralement avec des fonctions dédiées pour capter des mentors ou bien, dans les plus petites, cette mission fait partie de la polyvalence de chargés de mentorat « touche à tout » et fortement présents sur le terrain.

La recherche de parties prenantes qui viennent jouer un rôle positif dans la mobilisation de futurs mentors est partout une logique d'action. Le mentorat se développe avant tout par ces médiations territoriales, conduisant à des partenariats propices à l'engagement individuel. Les structures mobilisent ce faisant de tiers acteurs qui font partie de l'appareil de production du mentorat. Sans les contacts dans les facultés ou grandes écoles, la direction de la métropole en charge de la politique des

seniors localement, ou les services RH de grandes entreprises, la recherche de mentors serait moins aboutie et plus longue. Les mentors arrivent encore peu par eux-mêmes 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).

Dans certains cas cependant, cet enrôlement de parties prenantes est moins effectif, car les partenariats apparaissent moins consistants. Le mandat attribué à certains partenaires n'est pas clair et il en résulte que ceux-ci ne jouent pas un rôle d'intermédiaire actif comme cela aurait pu être espéré.

Les cas de **AIDFIRST**, **EDUCATIO** et **TUTO** ont déjà été cités au regard de ces difficultés. Ces trois structures ont un modèle de captation de mentors qui repose sur l'implication d'acteurs à différents niveaux, au sein même de ces organisations relativement complexes. AIDFIRST vise à développer le mentorat par l'implication de ses cadres bénévoles en région. EDUCATIO recherche la coopération d'acteurs académiques et au sein des établissements scolaires. TUTO porte le mentorat par le haut et vise son déploiement dans un tissu de structures indépendantes. Dans les trois cas, les chargés de mentorat ont un pouvoir limité sur ces acteurs localisés à un autre niveau (dans des structures indépendantes ou dans des établissements scolaires) et dans un autre cadre (bénévoles gérant une pluralité de tâches au risque du sur-engagement chez AIDFIRST, professionnels de l'éducation chez EDUCATIO sans relation directe avec le porteur de projet, professionnels de l'accompagnement chez TUTO non nécessairement acculturés ou adhérant au mentorat). Pourtant c'est de l'action et du travail de ces acteurs-relais que dépend directement la capacité de recrutement de mentors. Dans ces structures, la captation des mentors n'est pas directement prise en charge par des chargés de mentorat ; elle transite par ces ressources intermédiaires qui disposent d'un mandat pas toujours précis.

Chez **TUTO**, la référente de programme a observé une vraie difficulté pour les salariés des structures indépendantes, membres du réseau, et donc délégataires du mandat de déployer le programme, à s'en saisir. « *L'engouement verbal ne s'est pas traduit dans les faits* » explique une responsable nationale. Chez **EDUCATIO**, la captation des mentors passe par la bonne volonté de responsables d'établissements scolaires, qui diffusent le programme de mentorat localement (des recrutements se font cependant également par le biais des plateformes numériques). Chez **AIDFIRST**, la captation de mentors passe par les référents bénévoles de la structure en région qui s'appuient sur le tissu de relations préexistant et la possession, par la structure, de divers établissements présents et reconnus localement (écoles d'enseignement supérieur ou centres de protection de l'enfance). Le rôle du référent bénévole est également d'identifier d'autres types de structures pourvoyeuses de mentors sur le territoire. Cette stratégie repose beaucoup sur les compétences du bénévole et sa compréhension des enjeux du plan. Les bénévoles doivent avoir « *des contacts et une certaine connaissance du réseau associatif* » pour que la captation soit efficace.

« Des bénévoles hyper qualifiés ce n'est pas toujours facile à trouver. Il faut leur apprendre à adopter le bon ton avec les bons interlocuteurs [...] au début, on a eu des difficultés dans le recrutement des référents. Ils n'étaient pas autonomes dans leurs missions et donc nous sursollicitaient. [...] » (Responsable de programme, AIDFIRST)

N'étant pas encore membre du collectif Mentorat, l'association n'est pas répertoriée dans la plateforme 1J1M.

- *Un travail nécessitant une certaine réactivité*

Les structures doivent répondre à des logiques de calendrier fortes. Il y a une périodicité à respecter pour capter de nouveaux mentors principalement en début d'année scolaire/universitaire et en janvier pour les structures dont le programme s'adresse à des élèves ou des étudiants qu'ils soient mentors ou mentorés (**UNIV, TEMA, INCLUSIVE, EDUCATIO**).

« Actuellement, on est en avance sur les chiffres des mentors, mais on sait que ça va se calmer. On a de la visibilité grâce aux événements de la rentrée « Septembre pour apprendre », « le mois du mentorat ». Ce sont des journées où on sait que l'on peut être visibles. » (Responsable de programme, INCLUSIVE)

« On est que sur du flux, pas sur du stock, car les étudiants changent chaque année. Toute la mobilisation qu'on ne fait pas en septembre-octobre, elle est perdue » (Délégué métropolitaine, UNIV)

COACHING doit également composer avec les contraintes des seniors (moins présents pendant les vacances scolaires).

La captation se fait sur un temps très court qui nécessite une réactivité de la part des structures. Sur certains territoires, **UNIV** recrute des ressources externes participant à la mise en binôme de septembre à décembre. Il s'agit de jobs étudiants salariés en CDD.

Par ailleurs, la captation des mentors doit être envisagée comme un processus qui se structure en plusieurs étapes. L'effort de mobilisation réalisé par l'ensemble des structures n'est qu'une étape préliminaire dans l'enrôlement des personnes qui deviendront des mentors. Un des autres enjeux est de les « convertir en mentors » (phase de prise de contact et de formation) puis de mise en binôme. L'enrôlement des mentors doit se faire dans un temps très court avec une date de démarrage rapide sans délai d'attente trop important au risque d'avoir un désengagement des mentors. Il faut intervenir rapidement dans la « transformation » des marques d'intérêt (ou des « coupons ») en engagement effectif.

*« Pour un étudiant, on sait que si on attend plus de 2 semaines, on le perd » (**UNIV**)*

Dans certaines structures, la mise en place de campagnes de mobilisation sous forme digitale a permis de couvrir un périmètre plus vaste. Cependant, les publics qu'elles touchent sont plus volatils. Ils peuvent manifester un intérêt pour le mentorat sans que cet intérêt ne soit converti en inscription.

Enfin, la mise en binôme s'appuie sur un travail articulé entre d'une part la captation des mentors et d'autre part, le repérage des mentorés. Ce travail doit être fait simultanément. Une des difficultés rencontrées par les structures investiguées est le décalage entre le nombre de mentors captés et le nombre de mentorés repérés. Les structures doivent parfois ralentir leurs efforts sur la captation des mentors, le temps de trouver de potentiels mentorés, ou inversement. Pour pallier cette difficulté, certaines structures ont mis en place des stratégies qui visent à maintenir les mentors dans la dynamique (**INFANCIA, TEMA, INCLUSIVE, COACHING**) en rappelant les mentors par téléphone et en continuant à susciter leur intérêt. Ce travail de constitution de « communautés » est important et est décrit plus bas.

5.2. Un travail de repérage de mentorés

Le travail de repérage des mentorés est l'autre enjeu des structures qui portent un programme de mentorat. En fonction du type de mentorés visés par le programme, les stratégies de captation ne seront pas les mêmes. Ici aussi, le travail réalisé au sein des structures lauréates du plan dépend d'un certain nombre de partenaires sur les territoires, pleinement associés en tant que parties prenantes dans la mise en œuvre du programme de mentorat.

Nous utilisons de façon générique l'idée de « repérage » qui renvoie à la doctrine du aller-vers dans les champs sociaux, également actuellement promue dans les politiques d'insertion. Néanmoins dans certaines structures les termes de « sourcing » ou de « captation » ont également pu être employés, faisant ainsi usage du même terme que celui concernant l'acquisition de mentors. D'autres termes tels que celui de « démarchage » ont pu être utilisés. Cette sémantique renvoie bien au fait que les lauréats doivent déployer des stratégies proactives, vers des publics bénéficiaires, devant s'engager volontairement dans l'action de mentorat. Une structure parle de recherche d'« inscription » ce qui permet de relever cette dimension de contractualisation propre aux politiques sociales contemporaines (Astier, 2007).

Quel que soit le terme utilisé, cela passe par la constitution et l'activation de réseaux de coopération et de partenariat sur une base locale, dans les champs concernés par le mentorat. **INCLUSIVE** développe des partenariats dans le champ du handicap à destination des universités ; **INFANCIA** s'adresse aux structures de l'ASE dans le département où elle est présente ; **COACHING** sensibilise les acteurs territoriaux du SPE et des associations prenant en charge des réfugiés ou des personnes ayant connu des parcours d'exil. Un grand nombre de lauréats repose sur le développement de partenariats avec l'Éducation nationale dans le ciblage d'élèves (**EDUCATIO, UNIV, TEMA, AIDFIRST...**). Comme l'ont observé de précédents travaux sur les actions ayant préexisté au mentorat, les associations œuvrant ici interviennent selon un modèle de sous ou co-traitance de l'éducation prioritaire (Pavie, 2022).

Il est nécessaire pour les structures de s'appuyer sur des relais locaux, des traducteurs de leurs actions, afin d'embarquer ces acteurs dans le déploiement du programme. Les structures doivent ainsi développer un argumentaire autour de leurs actions qui parvient à convaincre du bien-fondé de l'action, capable de susciter l'« intéressement » de ces acteurs tiers.

- *L'activation de partenariats territoriaux*

INCLUSIVE vise un public d'étudiants ou de jeunes actifs en situation de handicap. L'association se décrit comme très identifiée dans l'écosystème du handicap, notamment par les référents du handicap au sein des universités. L'action est relayée par des ambassadeurs eux-mêmes étudiants en situation de handicap. L'association s'appuie sur des campagnes de sensibilisation qui vont être menées par d'autres acteurs, par exemple « la semaine de l'emploi des personnes handicapées ». Elle relaie à cette occasion ses actions de mentorat. Des partenariats ont par ailleurs été établis avec d'autres structures du mentorat visant à orienter les publics handicapés vers cette structure « plus spécialiste ».

INFANCIA se développe dans les « interstices » de l'Aide sociale à l'enfance, explique l'un de ses fondateurs. « *Nos bénéficiaires, ce sont les jeunes et les structures d'aide sociale* » explique-t-il : le développement du mentorat et des autres actions de l'association est lié à une volonté de se déployer dans les zones grises de l'Aide sociale à l'enfance. Le constat est celui de nombreuses ruptures de parcours, en lien avec des problématiques d'offre plus que de demande. « *Le passage de relais en sortie d'ASE à 21 ans ne fonctionne pas* ». C'est pour régler ces dysfonctionnements de politique publique que l'association vient proposer des services aux structures de l'ASE. La structure avait d'abord mis en place un programme d'accompagnement financier de jeunes non éligibles aux aides existantes ou

tombant dans ces « interstices », puis un service de suite pour accompagner les jeunes dans leur autonomie. L'activité nouvelle de mentorat s'inscrit dans cette continuité. Cette association cible donc un public très spécifique de jeunes vulnérables. L'action en faveur du mentorat est depuis peu portée par le cadre institutionnel favorable de la loi relative à la protection des enfants (février 2022) préconisant le parrainage et le mentorat (au moment de l'entrée au collège) pour les enfants pris en charge par l'ASE. L'instauration progressive de partenariats avec des associations structurantes dans le paysage de l'aide sociale à l'Enfance sur son territoire favorise le repérage de potentiels mentors. Les chargés de mentorat participent également à des événements à destination des jeunes comme des festivals de musique ou encore des forums étudiants.

Chez **COACHING**, comme pour la captation des mentors, la captation des mentorés est un « rôle » détenu par un chargé de mentorat sur chaque pôle territorial. L'objectif est d'identifier les associations porteuses d'actions qui s'adressent à des personnes ayant le profil des mentorés ciblés. Cette association dont le développement en France est relativement récent souhaite faire connaître son action de mentorat auprès du maillage associatif territorial, spécialisé sur les publics migrants ou réfugiés. Le travail consiste à s'implanter dans le tissu local :

« Il y avait tout à construire quand on est arrivé. On n'avait pas de stratégie [pour capter des mentorés]. On s'appuie sur nos expériences dans nos précédents emplois. Parfois ça prend du temps, j'ai mis un an avant de rencontrer l'OFII [Office français de l'immigration et de l'intégration]. On se fait connaître. On est assez insistants, on ne lâche pas une piste. » (Responsable de Pôle, COACHING)

La captation des mentors se fait ainsi dans une logique de mise en réseau avec des associations du territoire, mais également des agences du SPE (Missions locales, Pôle Emploi) dans le cadre d'autres types de conventionnement (contrat d'impact social). Le chargé de mentorat participe à des manifestations diverses telles que des forums des associations ou des salons : ce sont des lieux où l'association présente son offre de services, sensibilise de potentiels partenaires. Bien qu'aujourd'hui, l'action se déploie sur plusieurs pôles territoriaux, il existe des disparités territoriales dans le développement d'un tel réseau partenarial.

« Il y a une grande différence [entre les pôles]. Dans [cette ville] il a moins ces effets de concurrence, on travaille bien ensemble avec les autres structures. Cela va avec l'esprit du territoire : ce n'est pas nécessaire de signer avec des partenaires. Il faut bien comprendre la complémentarité entre les partenaires. On sait aussi se retirer s'il y a trop de monde autour d'une personne, on s'en aperçoit au moment de l'entretien individuel, on demande par qui il est accompagné. » (Responsable de pôle, COACHING)

Dans le cadre des partenariats qui se matérialisent avec certaines structures, cela conduit à l'orientation de jeunes suivis vers le programme de mentorat. La loi de 2022 relative à la protection de l'enfance est porteuse en ce sens. Le développement du réseau partenarial conduit à tisser des liens institutionnels, permettant de financer l'action de mentorat. Par exemple, INFANCIA a signé une convention avec un département de la région parisienne pour accompagner 50 jeunes

Certaines associations s'appuient ainsi sur l'ancrage territorial pour développer la captation des mentorés. **UNIV** s'appuie notamment sur le programme de réussite éducative ou des écoles partenaires dans les quartiers politiques de la ville. Cette stratégie est rendue possible par l'ancrage historique de la structure et sa notoriété. Elle est présente sur toute la France avec une importante notoriété.

Chaque territoire répond à ses propres logiques d'action, expliquent les responsables nationaux. Par exemple sur certains territoires où est présente la structure, la captation des mentorés vient à 80 % des écoles partenaires au sein des QPV. Elles ont l'habitude de s'appuyer sur UNIV pour mener une politique d'éducation prioritaire⁴⁴. Sur d'autres, le repérage se fait par d'autres types de partenaires comme des structures de l'ASE ou le dispositif de réussite éducative.

- *Une possibilité de repérage des mentorés via les autres programmes portés par l'association*

Enfin, pour les structures portant d'autres types de programmes, la captation des mentorés peut aussi se faire via ces programmes, dans une logique de transversalité interne. **INFANCIA** porte 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 un jeune pour qui le mentorat pourrait être complémentaire ou une plus-value. Dans ce cas, une orientation en interne se fait. A ce stade cela correspond encore à peu d'« entrées » dans le mentorat. C'est également le cas chez **AIDFIRST** qui porte un de ses programmes au sein d'établissements scolaires et de protection de l'enfance. Ce programme doit servir de base pour la captation de mentorés.

5.3. Analyse transversale

Cette partie a montré la diversité des modalités d'intervention des organisations dans les différentes étapes du programme. La réussite du programme semble tenir dans la capacité des équipes à assurer une forme de continuité entre les différentes étapes, depuis la captation des mentorés et des mentors jusqu'à la finalisation du suivi.

Les programmes de mentorat sont plus ou moins contraignants en fonction des objectifs qu'ils visent, mais également de la perception qu'en ont les structures qui les portent. Chez certaines, on observe des modalités de suivi très normées (INFANCIA, COACHING) réalisées par un salarié de l'équipe : le chargé de mentorat est très présent dans le maintien de la relation entre le mentor et le mentoré. UNIV ou TEMA délèguent, par comparaison, le suivi à des volontaires en service civique et informatisent certains process visant à gagner du temps. Les chargés de mentorat n'interviennent qu'au lancement et en cas de problème dans la vie du binôme. Ces deux associations sont pensées pour passer à l'échelle. Chez TEMA, la digitalisation du mentorat permet de se développer sur l'ensemble du territoire national. Chez UNIV, les solutions d'intelligence artificielle sont développées dans une logique de passage à l'échelle avec un coût marginal d'utilisation décroissant ou nul. D'autres comme TUTO, AIDFIRST et EDUCATIO délaissent le suivi faute de temps et moyens ; elles priorisent l'acquisition des mentors et des mentorés. La pression dans l'atteinte des objectifs chiffrés initialement dans la réponse à l'appel à projets conduit les chargés et chargées de mentorat à se concentrer sur les étapes en amont du suivi des binômes.

Le déroulement de ces différentes étapes dépend de l'ancrage territorial de la structure dans son écosystème et de sa capacité à se faire connaître comme un acteur légitime dans le champ ciblé (INFANCIA, EDUCATIO, AIDFIRST...) pour capter des mentors ou des mentorés. L'acquisition des mentors constitue un travail de fond, « *le nerf de la guerre* » pour certaines structures : « *sans mentors pas de binôme* » (chargé de mentorat, UNIV). Certaines structures déploient des moyens de reconduction des mentors ou la constitution de communautés de mentors (COACHING, UNIV). Ceci produit des effets vertueux du point de vue de l'enrôlement des mentors dans le long terme,

⁴⁴ Sur cette dimension d'« externalisation » ou de « sous-traitance » de la prise en charge des élèves en difficulté à des acteurs extérieurs à l'école, cf. notamment Cornand et al. (2021) ou Pavie (2022).

potentiellement vecteurs d'impacts sur eux-mêmes et les rendant ainsi pleinement « bénéficiaires » ou « destinataires » de la politique publique, au même titre que les mentorés. Il est ainsi possible que se produisent des effets de transformation sur les mentors, source possible de renforcement, en chaîne, des effets transformateurs attendus sur les mentorés qu'ils suivent. Les autres travaux d'évaluation qualitative basés sur des enquêtes au sein de binômes pourront enquêter sur cette hypothèse.

6. Du matching au suivi des binômes

Quels que soient la forme et type de mentorat et les personnes à qui s'adresse le programme, pour les équipes qui en ont la charge, le programme de mentorat s'apparente à un processus jalonné de plusieurs étapes plus ou moins élaborées avec précision en fonction des structures. Ces différentes étapes comprennent : la captation de mentors, le repérage des mentorés, le temps de formation des mentors, la mise en binôme, le suivi du binôme et la clôture de l'accompagnement. Cela correspond aux processus décrits dans le texte de l'appel à projets correspondant à des obligations à respecter pour les lauréats.

Le mentorat s'inscrit dans une temporalité. Les dénominations pour qualifier ce processus sont variées. Certaines structures parlent notamment de « cycle de vie du mentorat ». Le plan 1 jeune, 1 mentor a conduit les structures, qu'elles soient historiques sur la thématique ou nouvelles, à réfléchir aux modalités de mise en œuvre de ce programme en formalisant plus ou moins une approche à chaque séquence de ce cycle. Certaines ont dû concevoir entièrement de nouveaux processus alors que d'autres ont amélioré ou modifié des processus déjà existants.

Les structures investiguées donnent ainsi à voir des modalités de mise en œuvre et des principes d'action très diversifiés. Certaines structures respectent un protocole strict avec des processus très établis de réunions d'information, de temps de formation, de mise en binômes et de suivi des binômes. Pour ces structures, on assiste à une forme de récurrence des actions qui sont implémentées dans le calendrier des personnes qui en ont la charge (réunions hebdomadaires ou mensuelles, des temps dédiés à la mise en binômes, des sessions de formation prévues en amont chaque mois ou chaque semaine...). À l'inverse, d'autres structures adoptent un système plus au fil de l'eau en fonction de leur capacité à sourcer des mentors et des mentorés.

6.1. La formation des mentors, des pratiques diversifiées

Une fois les mentors captés, une obligation des lauréats est de leur proposer une formation. Ces temps de formation sont cependant plus ou moins importants en fonction des structures et les méthodes sont variables.

COACHING a élaboré un programme de formation à visée quasi « semi-professionnelle », selon les termes employés. Au moment de la sélection, les binômes sont reçus en entretien individuel pour parler de leur motivation à rejoindre le programme. Ensuite, le mentor réalise une formation de 4 jours en présentiel. Cette session de formation collective réunit plusieurs mentors. Elle fait intervenir à la fois des chargés de mentorat qui parlent de l'association et des modalités de mise en œuvre du programme de mentorat et des intervenants extérieurs. Neuf modules de formation sont définis. Un des modules est consacré à la posture et au rôle du mentor. D'autres modules sont plus spécifiques aux caractéristiques des mentorés. Il s'agit d'un public de jeunes issus de la migration ou de parcours d'exil. Le programme de formation s'attarde sur les contraintes administratives de ces publics et fait intervenir des acteurs comme la Croix-Rouge ou la Cimade.

Ce temps de formation permet de tester l'engagement des futurs mentors. L'association défend un mentorat engageant, « *semi-professionnel* », avec l'objectif que le mentor puisse aussi sortir avec des compétences supplémentaires. Ce cadre sélectif peut écarter des bonnes volontés.

« S'ils ne sont pas capables de faire cet investissement en temps de formation, ce ne sont pas des mentors capables d'accompagner une personne issue de la migration. » (Direction, COACHING)

Ces temps de formation sont assortis également de temps d'intervision. Il s'agit de temps échanges de pratiques avec d'autres mentors.

Dans les autres associations, les sessions de formation ne sont pas aussi longues et engageantes. La plupart du temps, elles durent moins d'une journée. Dans de nombreux cas, elles peuvent être réalisées en distanciel.

Chez **UNIV**, il s'agit d'une autoformation, asynchrone, individualisée en fonction du type d'enfant à accompagner et de ses besoins. L'association a créé un MOOC pour uniformiser le temps de formation à destination des mentors. L'inscription à ce MOOC est obligatoire. Le taux d'inscription au MOOC est vérifié par les équipes d'UNIV. Cette plateforme permet au mentor de s'autoévaluer et de constater sa montée en compétences.

Chez **EDUCATIO**, les formations se font au fil de l'eau. La formation de 6 heures se déroule sur 2 demi-journées et a lieu dans les établissements scolaires qui déploient le programme de mentorat. Elle est prise en charge par la responsable du programme. La formation a été testée dans plusieurs établissements. Lorsque les mentors ne peuvent pas y assister, des sessions en webinaire sont proposées. Une formation en présentiel peut être lancée avec 3 ou 4 mentors. Le démarrage des formations est variable et dépend de l'établissement.

Chez **INCLUSIVE**, les temps de formation s'apparentent à des sessions en distanciel de 1h30. Au total, l'association organise 6 cycles de formation par an. Parallèlement à ces temps de formation, les binômes sont invités à participer aux journées nationales de l'association organisées. Elles sont un lieu de rassemblement en premier lieu pour les adhérents. Elles ne sont pas obligatoires pour les binômes, mais fortement recommandées. Ces journées sont envisagées comme une opportunité pour les binômes réalisant un mentorat à distance, de se rencontrer. La chargée de mentorat anime des temps de partage d'expériences et d'analyse de pratiques à destination des mentors⁴⁵.

L'ensemble des structures investiguées insistent sur le rôle de ces formations pour expliquer ce qu'est le mentorat et revenir sur la posture du mentor.

« Un mentor n'est pas un ami, il faut voir où sont ses limites. Qu'est-ce qui relève du mentorat et qu'est-ce qui ne relève pas du mentorat ? (Chargé de mentorat, INFANCIA)

« En formation, on explique au mentor les limites de son mentorat : vous n'êtes pas là pour l'héberger, vous agissez comme si c'était votre ami, mais dans la limite du raisonnable. Si vous êtes confrontés à cette situation vous ? nous en parlez et on prend le relais. On peut orienter la personne vers l'intervenante sociale de l'association. On est clair avec le jeune, le mentorat permet d'apporter une relation amicale, on n'apporte pas un référent social. L'idée est de créer un lien, rencontrer quelqu'un qui ne vous ressemble pas. » (Directeur, INFANCIA)

⁴⁵ ⁴⁵ Malgré les défraiements prévus, il peut être coûteux sur différents aspects d'assister à un tout un week-end d'intégration comme cela nous a été rapporté.

*« En formation on les sensibilise sur l'écoute active, les limites dans l'accompagnement, le fait qu'être un mentor c'est un état d'esprit... »
(Responsable du programme, EDUCATIO)*

Parallèlement à ces temps de formation, les mentors sont outillés tout au long du programme. Des plateformes avec des outils collaboratifs sont régulièrement alimentées visant à orienter l'action du mentor et le guide. (**AIDFIRST, COACHING, TEMA, UNIV...**) Ces ressources sont variées, elles peuvent inviter le mentor à interroger sa posture et la relation entretenue avec le mentoré. Ces outils concernent également des aspects pratiques et spécifiques. **COACHING** dont le programme de mentorat se concentre sur l'insertion professionnelle propose des outils relatifs aux sites sur lesquels les mentors peuvent s'appuyer (Pôle emploi, missions locales, Carif Oref).

6.2. Des process de mise en binôme plus ou moins formalisés

La mise en binôme est une étape importante dans le sens où elle fait démarrer la relation entre le mentor et mentoré. Elle est constitutive de la suite. Elle est plus ou moins formalisée en fonction des structures, allant de l'utilisation d'outils techniques ou davantage sur l'échange au sein d'un collectif de travail.

Le recours à des logiciels peut faciliter cette étape notamment avec l'utilisation de ce que des équipes de mentorat nomment une « table des matchings » (**TEMA, INFANCIA...**) qui 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 passage à l'échelle conduit certaines structures à automatiser ce process pour gagner du temps, mais également la qualité des appariements (utilisation de l'outil « Airtable » décrite ci-dessous).

« Airtable n'est qu'un tableau Excel amélioré, la plateforme va permettre d'utiliser des filtres. Avant, le matching se faisait à la main. Je regardais le portefeuille d'élèves en attente puis je reportais à la main, je faisais des allers-retours entre les fichiers mentors et mentorés, c'était très chronophage. La plateforme va rendre cette mise en binôme automatique » (Coordinatrice, TEMA)

Dans cette structure, l'amélioration continue de la plateforme vise à faciliter la mise en binôme en prenant en compte des critères tels que l'âge, le sexe, la matière scolaire dans laquelle un mentor peut aider et inversement, la matière dans laquelle un mentoré souhaite être soutenu et les créneaux de disponibilité.

Dans certaines associations, un fonctionnement plus artisanal est encore opérant, par exemple **INCLUSIVE** ou **TUTO**. Chez **INCLUSIVE**, l'entrée dans le programme se fait via un questionnaire en ligne. Les personnes expliquent en quoi elles ont besoin de mentorat. Les candidatures sont reçues et étudiées par la chargée de mentorat. Un entretien individuel est planifié avec le mentor et avec le mentoré. Les informations collectées lors de ces entretiens sont ensuite collectées dans un tableau Excel. Elles seront utiles pour la mise en binôme. Le matching se fait en fonction de différents critères comme l'âge, la proximité géographique... Dans certains cas, la nature du handicap joue un rôle. La démarche de matching est encore « manuelle » et se fait avec des « filtres sur Excel » à partir des informations collectées par la chargée de mentorat. Pour le moment, elle est la seule en charge du programme donc elle a une vision globale de l'ensemble des profils. Les informations sont centralisées. Chez **TUTO**, la référente explique que quand elle propose du mentorat à un potentiel mentoré, elle a déjà en tête le mentor et sur quelle dimension la mise en binôme pourrait être utile. Le matching se fait au fil de l'eau.

D'autres structures s'appuient sur une concertation interne à l'équipe de chargés de programme, ce qui est permis par la petite taille des équipes et des volumes. Chez **COACHING**, des réunions hebdomadaires permettent à l'équipe d'échanger sur l'ensemble des profils rencontrés pour proposer les meilleures mises en binômes possible. Si le binôme ne convient pas, une nouvelle mise en binôme peut être effectuée.

Des critères de mise en binôme plus ou moins contraignants

En fonction du type de mentorat, les indicateurs à respecter dans la mise en binôme sont plus ou moins nombreux et contraignants.

Ces critères dépendent du type de mentorat proposé par la structure. Chez **INFANCIA**, qui propose un mentorat horizontal, la difficulté est d'avoir des mentors et des mentorés du même âge. 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 binômes doit prendre en compte les contraintes de disponibilité des mentors sur les heures d'ouverture des établissements (**EDUCATIO**) ou encore le secteur géographique dans lequel le mentor peut intervenir (**UNIV**).

D'autres critères entrent également en compte. Ces critères reposent sur un niveau d'information fourni par le mentor et le mentoré au moment de leur prise de contact avec l'association. Ces critères participent aux choix des binômes. Ces critères sont de diverse nature comme le sexe, l'âge, la situation de handicap ou non (**INCLUSIVE**), le type de mentorat (aide aux devoirs et matière dans lequel le mentoré souhaite être aidé (**TEMA**), l'aide à l'insertion professionnelle ou l'orientation professionnelle (**TUTO**). Dans le cadre du mentorat, plusieurs auteurs ont mis en évidence l'intérêt de jumeler un jeune et un mentor en fonction d'intérêt personnels, scolaires ou professionnels communs, ce qui contribue à améliorer la qualité des échanges ainsi que l'appropriation et la perception du dispositif par les jeunes (Larose, 2011 ; Dubois *et al.*, 2011). La prise en compte de ces critères n'est pas systématique et dépend également de l'enjeu ciblé par le programme de mentorat. Des structures comme **INFANCIA**, **EDUCATIO**, **INCLUSIVE** prennent en compte ces critères au moment de l'entretien d'entrée dans le programme, mais peuvent constituer une difficulté dans l'acquisition de nouveau mentor. La contrainte du chiffre à réaliser peut conduire à mettre ce critère de côté :

« L'autre difficulté c'est de trouver des mentors et des mentors qui souhaitent s'engager dans le même domaine que celui du mentoré. On évite de refuser les candidatures de mentors, car on est en recherche... » (EDUCATIO)

Observation d'une réunion d'information collective à destination de mentorés potentiels dans les locaux de COACHING

Nous avons assisté à une réunion d'information collective à destination de potentiels mentorés dans les locaux de la structure. La réunion dure environ 45 min. Elle est animée par une chargée de programme. Ces réunions sont organisées toutes les semaines. Il y a 6 participants (4 inscrits ne sont finalement pas venus). Une chargée de programme présente l'association et la vocation de l'association et du programme de mentorat à travers un diaporama et une vidéo témoignage. Ensuite, les personnes se présentent et disent ce qu'elles viennent chercher. Le programme vise des personnes issues de parcours migratoire. Les personnes viennent de différents pays. Elles ont entendu parler du programme par les réseaux sociaux (Tiktok), le bouche-à-oreille et internet. Elles souhaitent travailler, mais rencontrent des difficultés à cause de leur maîtrise de la langue française et de leur difficulté à se repérer dans l'environnement professionnel en France. À l'issue de la présentation, la chargée de programme en charge de l'animation de la réunion demande aux personnes si elles sont toujours intéressées pour participer au programme. À l'issue de la réunion, les futurs mentorés reçoivent un e-mail avec confirmation des renseignements le concernant et la planification d'un rendez-vous en face à face. L'ensemble des personnes prend un rendez-vous.

Les réunions d'information sont organisées 1 à 2 fois par semaine. Les personnes peuvent s'inscrire sur le site ou par téléphone auprès de l'équipe. Les chargés de programme effectuent les réunions à tour de rôle en fonction de leur disponibilité. A la fin de la réunion, l'ensemble des chargés de programme viennent pour prendre des rendez-vous avec les intéressés.

La notion de continuité entre les différentes étapes pour limiter la défection

Les programmes de mentorat sont jalonnés par différentes séquences déjà rappelées plus haut : la captation des mentors, la captation des mentorés, les réunions d'information collective ou rendez-vous individuels, les temps de formation, la mise en binôme puis le lancement du binôme, son suivi jusqu'à sa clôture. Dans chaque structure, il peut exister des « temps de flottement » jusqu'à la mise en place d'un binôme, c'est-à-dire entre le moment où une personne « est captée » et manifeste un intérêt pour le programme de mentorat et le moment où elle devient mentor ou mentorée⁴⁶.

Ces temps de flottement sont très variables d'une structure à une autre et dépendent de l'organisation de la structure et du processus de mise en binôme. Ils peuvent être réduits (une quinzaine de jours observée chez UNIV) ou plus longs (de 6 à 7 mois pour AIDFIRST, qui peine à stabiliser une équipe de chargés de programme bénévoles sur les territoires). Les associations ont conscience que ces temps peuvent engendrer un désintérêt de la part de potentiels mentors.

Plusieurs étapes intermédiaires jalonnent le parcours du mentor et du mentoré. Dans certains cas, ils assistent à une réunion d'information collective, sont reçus en rendez-vous individuel, une formation plus ou moins longue se met en place (cf. ci-dessus).

« Il faut que ça aille vite, sinon on les perd, c'est plus compliqué l'été, car c'est beaucoup plus calme, on est obligé de les rappeler pour savoir s'ils souhaitent toujours être mentorés » (chargée de programme UNIV)

⁴⁶ Des structures comme UNIV utilisent le terme de « coupon » pour désigner un prospect « acquis » mais pas encore définitivement recruté, reprenant un lexique du marketing digital.

Il y a un risque pour la structure de « perdre » une personne potentiellement intéressée par le programme. Cependant, de la captation à la mise en binôme, demeure un temps incompressible pour les structures : la mise en binôme requiert nécessairement un temps de formation pour les mentors, des réunions d'information collectives pour les mentorés, un temps de rencontre par les chargés de programme ou assimilés pour comprendre les attentes des personnes envers le programme (aussi bien le mentor que le mentoré) et le recueil des informations nécessaires à une mise en binôme des plus pertinentes.

Certaines structures veillent à raccourcir le temps d'attente pour les mentorés. Chez **COACHING**, l'étape du matching arrive plus rapidement. La semaine après la réunion d'information collective, le mentoré peut être mis en binôme dans l'optique de limiter au maximum la perte.

Les process mis en place visent à gagner en efficacité ou en temps de travail pour les équipes et rendent certaines tâches réalisées manuellement moins chronophages (**TEMA**) ou encore moins interpersonnelles (**INCLUSIVE**). Ils peuvent aussi faciliter l'exhaustivité du recueil des informations nécessaires concernant les binômes, mais ne soustraient pas à la dimension humaine de la relation de mentorat.

« On se sert d'un logiciel pour le recueil des informations, mais il n'y a pas de codification, ça doit rester de l'humain, le mentorat » (COACHING)

On observe un déploiement de stratégies de la part des structures visant à raccourcir ce temps ou à le « remplir » en maintenant dans une dynamique les personnes captées.

Dans une des structures (**COACHING**), l'un des rôles attribués aux chargés de programme est de maintenir un lien avec le mentor et le mentoré. Dans les phases de flottement, par exemple entre la réunion d'information collective et la mise en binôme, les chargés de programme téléphonent au mentor ou au mentoré. Ils s'assurent de leur volonté à poursuivre dans le programme. Ils assurent une continuité de service.

« Parfois, il y a un peu de défection, mais on appelle toujours pour savoir s'ils avaient bien compris, ça prend du temps » (chargé de programme COACHING)

C'est également le cas chez **INFANCIA** : les services civiques appellent régulièrement les mentors et les mentorés pour les rassurer sur leur capacité à trouver quelqu'un qui correspond au mieux à leur profil.

D'autres essayent de raccourcir au maximum le temps de démarrage, c'est le cas chez **UNIV** où les mentors sont étudiants. Il s'agit, selon eux d'un public volatil qui au-delà de deux semaines peut se désintéresser. La stratégie est de repérer l'ensemble des mentorés avant les vacances d'été de façon à ce que le programme de mentorat puisse débuter en début d'année universitaire. Chez **INCLUSIVE**, le binôme peut être lancé avant le temps de formation, ce qui n'est pas le cas dans les autres associations.

Chez **TEMA**, la stratégie est d'alimenter le MOOC de formation pour les mentors afin de les maintenir dans une dynamique, le temps de trouver un binôme.

AIDFIRST, où la mise en binôme est faite par des référents bénévoles, est confrontée à cette difficulté. Le fait que cette étape soit prise en charge par des bénévoles fait qu'elle peut prendre du temps avant la constitution d'un vivier. La constitution d'un binôme peut prendre entre 6-7 mois.

« Forcément, il y a une démotivation des mentors et des mentorés sur certains territoires » (chargée de programme, AIDFIRST)

- *Le suivi des binômes*

Le suivi des binômes est assuré par des chargés de mentorat professionnels ou bien des volontaires en service civique dans certains cas. D'une façon générale, ils s'assurent que le mentor et le mentoré poursuivent l'objectif fixé par le programme : aide à la recherche d'un stage, aide aux devoirs, élaboration d'un lien social, développement des compétences douces, partage d'expérience, etc., et qu'ils maintiennent un lien durant toute la durée.

Le suivi s'inscrit dans une période plus ou moins longue s'étendant de 6 mois à une année scolaire (UNIV). Il peut débuter par un rendez-vous de lancement tripartite entre le binôme et le chargé de mentorat. Les parents du mentoré peuvent également être présents. Ce rendez-vous n'est pas systématique. Pour des soucis de calendrier, il peut être réalisé après la première rencontre entre le mentor et le mentoré. Il remplit plusieurs objectifs. Il permet au binôme de faire connaissance, de redéfinir les objectifs de la relation de mentorat ainsi que les modalités organisationnelles. Il s'agit également d'un moment où le référent de parcours présente son rôle et la fonction qu'il occupera dans le suivi.

La question du suivi des binômes pose la question de la posture du chargé de mentorat dans ce suivi. Le suivi du binôme est une des missions du ou de la chargée de mentorat (pour reprendre une dénomination générique). Nous l'avons vu précédemment (3.3), en fonction des structures, le rôle endossé par le chargé de mentorat peut différer : il peut avoir une posture de pilotage stratégique (captation des mentors, captation des mentorés, déploiement du programme, élaboration des outils et des contenus formatifs), une posture managériale (encadrement de ressources bénévoles ou volontaires en service civique) et/ou une posture plus opérationnelle de suivi des binômes. Dans cette partie, nous nous intéresserons à la posture opérationnelle du ou de la chargée de mentorat. La place occupée au chargé de mentorat est plus ou moins importante durant le suivi. Cela dépend de plusieurs facteurs. Dans certains cas, il s'agit d'une volonté de la structure de placer le chargé de programme en retrait de la relation mentor/mentoré. Dans d'autres, il peut aussi s'agir d'un choix subi, faute de temps ou de ressources humaines suffisantes. Le passage à l'échelle a conduit certaines structures à repenser la place du chargé de mentorat dans le suivi.

Approche par structure

- **INCLUSIVE, un suivi qui s'adapte aux contraintes du binôme et des situations de handicap**

INCLUSIVE est sur un suivi de 6 mois. La mise en binôme est réalisée par une seule chargée de programme, avec une mission très polyvalente. Ce temps permet de présenter le mentor au mentoré et inversement. La chargée de programme rappelle les modalités du programme, son rôle et ce qui la conduit à proposer cette composition de binôme.

« Les personnes ne sont jamais seules et sans ressources. Je démystifie mon poste. Je suis joignable par mail, téléphone, WhatsApp. »

Des rencontres ont lieu un mois après le lancement. Ces rendez-vous se font à distance et individuellement, permettant au mentor et au mentoré d'échanger plus librement.

Des sessions de réflexion collectives ont été mises en place à destination des mentors. Les mentors peuvent réfléchir collectivement à des situations problématiques qu'ils ont pu rencontrer durant le programme.

Les modalités de mentorat sont variées en fonction de l'organisation des binômes, en présentiel, distanciel ou hybride. Chaque année trois rencontres sont organisées par l'association au niveau national réunissant 250 à 350 participants avec de nombreuses actions de formation proposées. Ces temps servent comme des temps de rencontres entre le mentor et le mentoré, mais tous ne sont pas présents faute de disponibilité ou pour des raisons de coût relatif au déplacement.

- **COACHING, un suivi intensif et processé**

Le chargé de programme devient le référent unique du binôme au sein de l'association à partir du moment où le matching a été effectué. Avant cette phase, toute l'équipe est en charge des potentiels mentors et mentorés. Il y a une dimension collaborative assez forte au sein de l'équipe.

Le chargé de programme a un rôle d'appui aux binômes. Il n'a pas vocation à apporter une expertise précise sur un champ comme l'insertion professionnelle ou l'orientation. En revanche, il fournit des outils conçus par l'équipe : « comment trouver une offre d'emploi, comment faire un CV... ». Chaque binôme est différent et n'a pas le même degré d'autonomie. Le ou la chargée de programme se charge de structurer le binôme et les rencontre régulièrement. Il ou elle fournit une aide au mentor s'il n'a pas de réponse à toutes les questions. Dans certains cas, il ou elle peut se faire le relais auprès des partenaires. Les logiciels spécifiques au mentorat utilisés chez COACHING permettent ce suivi très précis de l'ensemble des binômes. Un code couleur lui permet d'identifier l'avancée des binômes (en vert, ceux qui se sont à jour dans la prise de rendez-vous avec le chargé de mentorat. En rouge, ceux dont il n'a pas de nouvelle et qu'il faut recontacter). Le logiciel se charge également de l'envoi de mail automatique avant et après chaque séance avec le chargé de mentorat. Ces mails peuvent donner des indications sur le contenu du rendez-vous, la date ou l'horaire. L'ensemble de ces process permettent également de « *dégager du temps* » pour que le chargé de mentorat se concentre uniquement sur la dimension humaine de l'accompagnement. Le chargé de programme veille à ce que le binôme conserve un lien et avance dans la recherche des objectifs jusqu'à la fin du suivi. Un des enjeux également est de s'assurer que le mentor se sente bien dans l'accompagnement afin qu'il accepte de réaliser un autre accompagnement.

COACHING un exemple d'association qui a fortement investi dans les process et la méthode. Un document de présentation des actions indique : « *Nous nous appuyons sur une méthodologie qui vise à optimiser le choix du mentor et l'engagement mutuel, former et développer les compétences des mentors, et encadrer la relation pour l'inscrire dans une dynamique d'atteinte d'objectifs* ». Ces process concernent différents moments du cycle de vie : « se connaître, se former, mettre en binôme, encadrer, évaluer ».

Dans le cadre du plan 1J1M, l'association revendique un « *mentorat particulièrement intensif* » mobilisant plus de 180 heures d'intervention entre le mentor, le mentoré et le coordinateur. Soit 60 heures de coaching face à face, mais aussi tout un temps complémentaire d'encadrement du binôme. Outre les 60 h de suivi du mentorat, des heures d'intervention sont également planifiées en direction du mentoré et du mentor.

- **INFANCIA, un programme de mentorat guidé et circonscrit**

Le programme de mentorat se déroule sur 6 mois et est rythmé par différentes phases de deux mois.

- Une phase 1 est dite de « temps collectif » : les binômes s'engagent à participer à 4 temps collectifs organisés par l'association. Ces temps sont organisés tous les mardis soir et le jeudi une semaine sur deux. L'équipe anime ce temps et un panel d'activités ludiques est proposé. Ces temps collectifs permettent au binôme d'apprendre à mieux se connaître.

- Une phase 2 « défis » : le binôme doit réaliser 4 défis de son choix. Il s'agit d'activités à réaliser ensemble visant à créer du lien et à travailler les compétences douces des mentorés. Ces activités doivent être définies conjointement par le binôme qui se montre force de proposition (aller au cinéma, faire du vélo, visiter un musée, aller boire un café...)
- Une phase 3 « projet commun » : le binôme doit réfléchir à la réalisation d'un défi commun sur un temps long (inscription à une course à pied, projet photo). Ce projet commun demande de l'investissement et nécessite pour le binôme de se rencontrer plusieurs fois.

Des points d'étapes entre chaque phase avec le référent de parcours sont réalisés en présentiel. Entre ces différents temps, le référent maintient le contact par WhatsApp ou par téléphone en fonction de l'autonomie et de la proactivité dont font preuve les binômes. Le référent peut donner des pistes de défis à réaliser ou guider le binôme en manque d'inspiration. À l'issue de la phase 3, un entretien de clôture est réalisé. Le binôme n'est alors plus encadré par la relation de mentorat, mais peut continuer de se voir s'il en éprouve l'envie.

Observation d'un temps collectif entre mentors et mentorés (INFANCIA)

Le temps collectif a lieu dans les salles de l'association de 19h à 21h. Les binômes sont inscrits au préalable. L'équipe a donc une vision du nombre de personnes présentes même si des désistements sont à prévoir. Ce soir-là, une vingtaine de personnes sont présentes. La plupart sont des binômes constitués, mais des jeunes sont également présents seuls, car ils découvrent le programme. En fonction du nombre de jeunes, le nombre d'animateurs est variable. Les salariées et les volontaires en service civique animent ces temps collectifs.

Les jeunes sont accueillis dans une salle (avec jus d'orange et chips à disposition), musique d'ambiance. Les binômes déjà constitués s'assoient côte à côte et se disent bonjour, mais au début personne ne se parle. Les animateurs commencent par un tour de table où chacun doit se présenter et présenter son animal préféré. L'idée est de détendre l'atmosphère. Le thème de la soirée est « l'improvisation ». Il est annoncé en début de séance. Différents jeux se succèdent, les personnes sont debout et doivent circuler dans la salle et se dire bonjour de différentes manières. Le groupe est par la suite divisé en deux et chaque groupe est animé par deux animateurs. À nouveau, une session de jeu, de mime en l'occurrence (les binômes essaient de se mettre ensemble), puis d'improvisation (constituer une histoire à partir de mots qui n'ont rien à voir et où chacun est détenteur d'un mot, personnifier un ballon en d'autres fonctions que sa fonction initiale...). Les mentorés sont moins à l'aise que les mentors. L'ambiance est conviviale et les binômes rient ensemble, mais ne se parlent pas. Chaque petit jeu dure 15 à 20 minutes. Les animateurs mettent systématiquement à l'aise en simplifiant les règles en encourageant chacun à participer. Par la suite, deux groupes sont de nouveau constitués pour un théâtre d'improvisation sur l'histoire de Pierre et le loup. Les personnes se voient attribuer chacun un rôle dans l'histoire, à mimer devant le groupe. Le temps collectif s'achève par le remerciement des animateurs, un rappel du déroulement de la phase 1 des binômes (inscription à d'autres temps collectifs ensemble), pour ceux en fin de phase 1, l'organisation d'un temps avec le référent pour le passage en phase 2, pour les nouveaux une séance photo rapide pour le trombinoscope.

- EDUCATIO, un suivi des binômes relâché

Le mentorat s'étend sur une période de 6 mois à 1 année scolaire en fonction des besoins identifiés. Le suivi des binômes consiste en un reporting de la part du mentor. Ce dernier remplit les dates des rencontres, la durée ainsi que le contenu de l'accompagnement. Les chargés de programme n'ont pas de relation avec les mentorés.

En début de suivi, le binôme remplit une fiche avec les objectifs qu'ils souhaitent atteindre ensemble. La fiche est ensuite reprise à la fin du mentorat pour voir si les objectifs initialement fixés ont été atteints. Le suivi se conclut par un entretien de clôture entre le binôme et le référent. Le référent demande au binôme de faire son auto-évaluation. Dans un second temps, le référent peut proposer au mentor de renouveler son expérience en accompagnant un autre jeune. Comme nous l'avons indiqué précédemment, ce temps est pris en charge par un référent désigné au sein de l'équipe éducative de l'établissement.

- **UNIV, un suivi qui a été revu et s'est adapté au passage à l'échelle, avec l'emploi d'une solution robotique originale**

Le programme de mentorat s'étend sur une année scolaire au domicile des enfants. Le mentor se rend une fois par semaine au domicile du mentoré pour l'aider dans ses devoirs et dans les difficultés qu'il rencontre.

On observe une volonté d'automatiser certaines des procédures. Différentes étapes ne sont plus prises en charge par des chargés de programme, mais sont informatisées, visant à faire gagner du temps. Le développement d'outils et de process formalisés a été pensé comme une condition du doublement du nombre de binômes suivis en quelques années. Cette structure se distingue par l'emploi d'un outil d'intelligence artificielle (robot conversationnel) réalisant une partie des tâches de suivi du binôme. Jusqu'à présent, les volontaires en service civique en charge des mentors leur passaient un appel téléphonique après chaque rendez-vous à domicile chez un mentoré. Cette tâche a été remplacée par l'emploi de l'IA. Après les rendez-vous avec le mentoré, le mentor répond à une enquête en ligne auprès d'un robot conversationnel (*chatbot*). En fonction des éléments de réponse à cette enquête, si des problèmes sont remontés ou si la « note » est en deçà d'un certain niveau, alors les chargés de programme sont automatiquement alertés. Ils rappellent le mentor pour explorer les difficultés éventuelles. Ainsi, le suivi ne concerne plus systématiquement l'ensemble des binômes, uniquement les cas-problèmes. Le suivi moyen est donc automatisé par l'intelligence artificielle.

Par ailleurs, certaines étapes du suivi sont également supprimées ou différées. C'est le cas du lancement de binôme qui peut se faire sans la présence d'un volontaire en service civique. Les réflexions menées sur l'automatisation des procédures sont à penser dans un contexte plus global conduisant à faire évoluer les organisations pour les rendre moins dépendantes du travail des volontaires en service civique.

Le suivi par le chargé de mentorat est mensuel. Il se fait auprès du mentor et de la famille du mentoré. Entre deux, le mentor remplit de manière hebdomadaire le reporting de ses séances à travers un outil numérique, guidé par un robot conversationnel. En dehors des points téléphoniques mensuels réalisés par l'équipe, le mentor donne une note à la relation de mentorat à l'aide de ces outils. Comme indiqué précédemment, en cas de note basse, l'intelligence artificielle peut conduire à poser des questions plus précises sur les problèmes rencontrés et ceci peut alerter un chargé de mentorat qui prendra contact avec le mentor.

La posture du référent dans le suivi du binôme

La posture du chargé de programme est différente d'un programme de mentorat à un autre. Il ou elle peut avoir un rôle de suivi du binôme dans le passage des différentes étapes (**INFANCIA, COACHING...**). 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 par la signature d'un document d'engagement (charte du mentorat **INCLUSIVE**).

Le ou la chargée de programme joue un rôle de facilitateur/médiateur entre les deux parties. Le lien qu'il ou elle entretient avec le binôme est plus ou moins distendu par rapport au binôme. Cela dépend en partie de la nature du programme et de sa conception initiale, mais également du dynamisme du binôme (capacité du mentor à être proactif dans la démarche, maintien du lien entre le mentor et le mentoré tout au long du temps imparti.)

Il ou elle guide la relation d'un point de départ au point d'arrivée en s'assurant de l'atteinte des objectifs qui ont été initialement fixés.

« Le rôle du référent peut-être de recadrer la relation de mentorat, jusqu'où va la relation copain/copain. Le mentorat ne veut pas dire héberger, prêter de l'argent... on reste sur la création de lien. La relation de mentorat implique de respecter l'engagement et des temporalités... » (Chargé de mentorat, INFANCIA)

*« Si un binôme m'ignore et ou ne répond plus à mes sollicitations, je reprends une posture, je rappelle qu'ils sont engagés dans un programme et que s'ils n'ont pas le temps, il faut le dire. Ça reste nécessaire de garder une posture de référent »
(chargé de programme, INFANCIA)*

Son rôle peut également être 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.

Autrement dit, le chargé de programme est une personne ressource dans la relation. Il peut outiller le binôme. Chez **COACHING**, un des chargés de programme a pour rôle la production d'outils et de fiches pratiques pour aider le mentor. La posture dans laquelle se positionne le chargé de mentorat est plus ou moins proactive. Il peut proposer de l'aide au binôme ou à l'inverse, adopter une posture plus en retrait.

Observation d'un bilan de fin de parcours, COACHING

Il s'agit d'un point tripartite entre le binôme et le chargé de programme pour clôturer 6 mois de mentorat. On m'indique que le mentoré n'est pas venu. Le mentor n'a plus de nouvelle depuis quelques jours. On le sent déçu. Le mentor prend le temps d'expliquer son parcours.

Il a 61 ans, récemment à la retraite, a occupé des fonctions importantes dans une grande enseigne commerciale, en direction de magasin, au siège, dans le secteur IT... Son épouse travaille encore et il souhaitait « être utile ». Il explique que lorsqu'il a été directeur de magasin, il a été confronté à des jeunes issus de parcours migratoires qui avaient rencontré des difficultés dans leur insertion professionnelle. Il rencontre l'association COACHING au forum des associations de sa ville. Il était également intéressé par d'autres associations d'entraide, mais COACHING a été la plus réactive pour proposer une mission. Il a tout de suite senti le côté professionnel, l'outillage et le suivi. Il s'agit d'un mentor très investi. Il a suivi la formation et les deux sessions d'intervision avec d'autres mentors. Il a matché avec un mentoré localisé dans une autre ville du département. Normalement le programme se déploie sur la principale ville de la métropole, mais comme le domaine professionnel du mentoré correspondait à celui du mentor, l'association a proposé la mise en relation. Les rencontres ont pu avoir lieu une fois par mois avec beaucoup d'échanges en visio et par téléphone (le critère de 2 heures une fois par semaine a été assoupli pour cette raison). Parfois le mentor s'est même rendu dans la ville de résidence du mentoré, à une quarantaine de minutes.

Le mentoré est Afghan, bénéficiaire d'une protection subsidiaire⁴⁷. Il a 27 ans et issu d'un très long parcours d'exil. Son souhait était de travailler comme préparateur de commandes. Il n'est jamais allé à l'école et a un faible niveau de français.

Le mentor s'est aperçu que le mentoré était suivi parallèlement par un travailleur social du département dans le cadre de son suivi en tant que bénéficiaire du RSA (lors du bilan, cette situation de multi-accompagnement est un point de vigilance qu'il fait remonter au chargé de programme). Le mentoré a fini par trouver un emploi en CDDI en entretien des espaces verts. Parallèlement, il s'inscrit sur la plateforme Uber. Le mentor aide le mentoré à élaborer un projet professionnel du mentoré qui, entre temps, a évolué. Le mentoré souhaitait faire de la boulangerie : il l'accompagne sur un salon de l'alternance (où il se rend vraiment compte du faible niveau de français et du niveau de logique du mentoré qui n'est jamais allé à l'école). Il fait des démarches pour qu'il suive des cours de français, entame une recherche de logement avec l'appui du chargé de programme. Le projet de boulangerie est finalement abandonné. Il rencontre une recruteuse d'une entreprise d'intérim qui indique rechercher l'équivalent d'un préparateur de commandes en chambre froide. Le mentoré refuse et depuis le contact a été rompu, il ne répond plus au téléphone. La raison de la rupture n'est pas connue ni par le chargé de programme ni par le mentoré.

Au moment du bilan, le chargé de programme explique que le questionnaire a été rempli par le mentor et le mentoré. Le mentoré indique malgré tout être satisfait de son accompagnement. Le chargé de programme indique qu'il s'agit d'un accompagnement réussi, car le mentoré a finalement trouvé un emploi (même si ce n'est pas forcément grâce à l'intervention de COACHING). Il explique que le mentor était très investi et n'a pas hésité à prendre d'autres missions que celles concentrées sur l'emploi (accompagnement chez les médecins, démarches administratives, recherche de logement...). Le

⁴⁷ Il s'agit d'une des formes de protection octroyée pour les personnes étrangères qui ne remplissent pas les conditions d'obtention du statut de réfugiés mais qui prouve qu'il est exposé dans son pays à un risques (peine de mort, torture, menace grave et individuelle... »

mentor a apprécié d'être suivi et accompagné tout au long du programme. Il explique qu'il a senti une association très structurée.

L'entretien se conclut par la remise de flyers au mentor. L'enjeu est que le mentor communique à son entourage sa participation au programme afin d'enrôler d'autres mentors. Le chargé de mentorat profite de ce temps pour demander au mentor s'il est prêt à reconduire sa participation au programme. Il vérifie la disponibilité du mentor.

TUTO, par contraste, a instauré assez peu de modalités formelles. Dans la région investiguée, la référente en charge du programme de mentorat indique ne pas faire de suivi intermédiaire avec les binômes. Cependant, la référente a insisté sur l'intérêt de rappeler son rôle au moment du lancement. Ce constat doit être nuancé. Il est possible que le programme de mentorat ne soit pas décliné de la même façon dans chaque région (pour rappel nous n'avons pas eu d'accès au terrain dans cette association).

Chez **EDUCATIO**, le suivi est réalisé par un référent au sein de l'établissement scolaire. Les chargés de programme avouent moins se concentrer sur le suivi des binômes. Pour le moment, les modalités de suivis sont assez peu formalisées. Le référent peut remonter les problèmes rencontrés par les binômes aux chargés de programme à condition que ces derniers les mentionnent. Pour autant, il n'y a pas de rendez-vous de suivi organisés. La relation plus ou moins distendue du chargé de mentorat avec le binôme peut être due à un manque de moyens humains ou à une stratégie qui ne permet pas d'assurer totalement cette partie du programme.

« On a le sentiment d'être dans la quête perpétuelle des 450 jeunes mentorés. On rencontre des difficultés à embarquer les établissements, donc on se concentre là-dessus, on a moins le temps pour développer et être à fond dans le suivi des binômes. » (Chargée de programme, EDUCATIO)

« La gestion des binômes, c'est chaud, mais ça se gère. C'est une tâche un peu en suspens même si c'est le plus répétitif. On connaît le mieux nos binômes et ce qui roule le plus en autonomie. Le temps que l'on investit pour chaque binôme est variable. Pour les moins réactifs à nos messages, je les appelle, j'organise 2 à 3 sessions d'appel par semaine et quand je n'ai pas le temps, je fais du suivi plus classique via des messages. » (Chargé de mentorat, INFANCIA)

Un suivi qui permet d'accompagner et de soutenir le mentor dans son rôle

Par ailleurs, le déploiement du plan 1 jeune, 1 mentor a conduit certaines structures à réfléchir à la place du mentor comme « bénéficiaire » de la politique publique. Le mentorat n'est plus uniquement un programme à destination des mentorés. Le suivi du binôme par le chargé de mentorat permet au mentor de bénéficier d'un appui dans les actions qu'il entreprend et de se sentir soutenu et accompagné. Ce suivi doit permettre au mentor de développer des compétences qui pourront, à terme lui être utiles personnellement et professionnellement.

UNIV a développé une plateforme de reconnaissance des compétences qui permet à l'étudiant mentor de s'autoévaluer dans sa posture de mentor.

COACHING insiste également sur le développement des compétences professionnelles des seniors en fin de carrière ou de jeunes retraités.

6.3. La clôture de la relation mentorale

La clôture du suivi entre un mentor et un mentoré constitue également une étape importante. En fonction des structures, elle est plus ou moins formalisée. Généralement, elle prend la forme d'un rendez-vous tripartite entre le mentor, le mentoré et le ou la chargée de mentorat. Dans les programmes de mentorat ciblant des mineurs, les parents peuvent être présents au rendez-vous (UNIV). Ce temps recouvre 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. Ce temps permet au chargé ou à la chargée de mentorat de revenir sur les difficultés rencontrées, le nombre de rencontres réalisées (présentielles ou distancielles) par le binôme, le respect des règles fixées par le programme en termes de fréquence et modalités de la communication, de suivi, d'appui sur le ou la chargée de mentorat, 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 rendait sa mesure plus complexe notamment pour des programmes ciblant le développement des soft skills et la création d'une relation quasi « amicale » (INFANCIA) ou encore la recherche d'une orientation professionnelle entre autres (AIDFIRST, EDUCATIO)

Les modalités de clôture du mentorat sont variables en fonction des structures. Certaines suivent un processus harmonisé et défini en amont (COACHING). Les chargés de mentorat se concentrent davantage sur les étapes en amont (de captation, de développement de partenariats, de mise en binôme) pour atteindre les objectifs chiffrés, délaissant ou déléguant le suivi à de tierces personnes. La visibilité sur la clôture du suivi est donc moindre.

« On n'a pas le temps pour le suivi, on est plus dans le repérage des établissements. C'est sûr, le suivi est délaissé... Il y a le référent [désigné au sein de l'établissement] pour ça... Après il n'est pas rémunéré donc il faut voir si ça lui parle... » (EDUCATIO)

Ils peuvent aussi permettre au chargé ou à la chargée de mentorat de tirer les leçons de son accompagnement et d'avoir des axes d'amélioration dans la constitution de futurs binômes. Chez Coaching, le mentor et le mentoré attribuent une note de 1 à 5 selon différents critères (qualité du mentorat, pertinence de la mise en binôme, relation avec le ou la chargée de programme).

6.4. L'importance des logiques de reconduction

Hormis INFANCIA, l'ensemble des programmes de mentorat étudiés propose une reconduction du rôle des mentors, à la fin d'un premier accompagnement d'un jeune. INFANCIA s'y refuse, car elle souhaite privilégier l'engagement long des relations entre mentors et mentorés. C'est aussi la raison pour laquelle cette structure limite le nombre de mentorats possible à un seul pour chaque mentor engagé.

Dans certaines associations, l'enjeu autour de la reconduction des mentors est devenu un des leviers d'action de la stratégie de captation. Les mentors qui reconduisent sont des mentors qui n'ont plus besoin d'être captés. Le plan 1 jeune, 1 mentor conduit à repenser le programme de mentorat comme une politique publique à destination des mentors et des mentorés. Le mentor est positionné dans un rôle de bénéficiaire de cette politique et doit pouvoir tirer des leçons de sa participation au programme.

Certaines associations ont mis en place une animation de communautés auprès des mentors. Ces communautés sont censées permettre de développer un sentiment d'appartenance à une cause commune (**COACHING, UNIV, INCLUSIVE**) La reconnaissance et la valorisation de leur engagement est un vrai booster dans la reconduction. COACHING indique que 9 mentors sur 10 reconduisent leur rôle et UNIV indique avoir « *doublé le volume de reconductions.* »

Chez UNIV, l'animation et la fidélisation de la communauté sont une tâche importante, confiée aux chargés de développement locaux. Dans une optique sans cesse renouvelée d'acquisition de mentors, la fidélisation de ceux déjà entrés dans le programme est recherchée. Cette fidélisation passe par le développement du sentiment d'appartenance et le fait de ressentir des apports, en tant que mentor étudiant.

« Tous les mentors qui décident de reconduire leur action pour une nouvelle année, c'est autant de mentors que nous n'avons pas besoin d'aller capter. On s'est rendu compte que s'engager sans forcément appartenir à UNIV, ça donne moins de sens au parcours des mentors. On va proposer d'animer des communautés de mentors et proposer une journée d'intégration. Cela va donner du sens à l'engagement des étudiants et lutter contre leur isolement. » (Chargé de développement local enseignement supérieur, UNIV)

6.5. La place des outils de suivi

L'ensemble des associations investiguées ont recours à des outils de gestion et de suivi dans le cadre du déploiement du programme, quel que soit le niveau d'avancement. Pour les associations dont le mentorat est le cœur de métier depuis des années, des outils tendent à se développer spécifiquement pour le programme de mentorat.

Plusieurs types d'outils ont été observés. Les outils analytiques donnent des indications en temps réel de l'action et permettent un ajustement réactif (**COACHING, UNIV...**). Les outils de suivi des binômes peuvent être à la main du chargé de programme facilitant le suivi (**COACHING**) ou à destination des binômes (Plateforme digitale chez **TEMA**). Ces associations réfléchissent à la mise en place d'outils spécifiques et sur-mesure. Dans certains cas, le plan permet le financement de ces outils spécifiques ou leur amélioration.

La désignation de rôles spécifiques ou la création de postes pour la gestion des outils au niveau du siège prouvent l'importance de ces outils pour les structures qui les utilisent. Chez **INFANCIA**, la chargée de mentorat remonte les problèmes rencontrés avec les outils auprès de la direction. Chez **COACHING**, un groupe de travail entre les différentes antennes a été créé pour échanger sur les limites des outils et les axes d'amélioration.

Certaines associations s'appuient dans un premier temps sur des outils collaboratifs (Slack, Notion, Whatsapp) facilement accessibles pour créer de l'échange et de l'information continue. Beaucoup utilisent des outils de gestion commerciale (Salesforce, Airtable) (**INCLUSIVE, COACHING, INFANCIA...**) permettant de déployer le service du mentorat à l'image d'un process de contrôle des ventes. Ces outils ont parfois été élaborés dans le cadre d'opération de mécénat.

D'autres structures utilisent des outils plus traditionnels comme la suite Google ou Excel (**AIDFIRST, EDUCATIO, TUTO**). L'équipe en charge du programme de mentorat est plus restreinte, ne nécessitant pas des allers-retours aussi permanents. Ces structures plus anciennes et certainement moins « agiles », dont le cœur d'activité n'est pas le mentorat, n'ont pas bénéficié d'opérations d'investissement philanthropique à la différence de certaines des précédentes. À mesure que le

programme se déploie dans ces associations, ces outils peuvent apparaître comme limités dans l'utilisation qui en est faite.

6.6. Analyse transversale

Concernant la mise en binôme et le suivi, on constate une diversité des moyens d'actions mis en œuvre. La mise en binôme ou matching constitue un point de départ à la relation de mentorat. Le mentorat repose sur une relation humaine interpersonnelle entre un mentor et un mentoré dont l'objectif initial a été clairement établi. La mise en binôme s'appuie sur des outils informatiques visant à gagner en pertinence, rapidité et efficacité, mais la dimension « humaine » du matching est partout mise en avant.

Le respect des critères de mise en binôme est également un élément qui, dans certains cas, complexifie le nombre de binômes à réaliser. Par exemple, pour les mentorats qui reposent sur un « principe d'horizontalité » fort avec un faible écart d'âge ou des caractéristiques spécifiques comme le handicap (INCLUSIVE), la captation de mentors et/ou de mentorés peut s'avérer complexe. Au-delà de la captation, la mise en binôme avec le respect de ces critères peut également être difficile. La clôture de la relation mentorale est, là encore, plus ou moins formalisée selon les structures. Pour certaines, la clôture du binôme vient répondre à plusieurs objectifs, comme évaluer l'atteinte des objectifs initialement fixés par le binôme et la satisfaction de la part du mentor et du mentoré. Cependant, la nature du mentorat peut rendre complexe son évaluation (par exemple comment évaluer le développement des soft skills). Par ailleurs, quelques structures comptent aussi sur ce temps dans une logique de reconduction des mentors.

Toutefois, il convient de relativiser cette dimension de contrainte. Si les structures peuvent chercher à respecter des critères correspondant à leur champ d'action et à la cause défendue à travers le mentorat, on constate que les modalités d'accompagnement restent assez peu contraignantes au global. Les éléments indiqués dans les paragraphes précédents ont montré à plusieurs reprises les formes d'adaptation ou encore d'allègement de ces contraintes. Pour Perronet et al. (2023), ce consensus autour de modalités peu contraignantes peut être lié au regroupement des acteurs au sein d'un collectif et aux enjeux de déploiement de la politique publique.

« À l'échelle nationale, le mentorat prend majoritairement la forme d'une relation de 6 mois au cours de laquelle les binômes se rencontrent une à deux heures par mois. Il est aussi admis que le mentorat peut être réalisé à distance, en visioconférence : 63 % des structures proposent du mentorat hybride, 27 % uniquement du face à face, 10 % uniquement du distanciel. En conséquence, 48 % des mentor-es enquêtés n'ont jamais rencontré leur mentoré-es en personne » (*ibid.*).

Cette partie permet enfin d'interroger l'efficacité quantitative du plan. Il est difficile de lier les démarches observées, d'un point de vue qualitatif, aux résultats chiffrés en termes de nombre de binômes et d'atteinte des objectifs. Partout, cette dimension quantitative est néanmoins présente et conditionne l'action. Cependant il a été difficile de réunir des données précises, à date, du nombre de binômes atteint. Une structure (UNIV) avec un objectif extrêmement important n'était pas inquiète sur sa capacité à l'atteindre et met en avant toute la structuration qui a été nécessaire pour ce passage à l'échelle. COACHING, TEMA sont deux autres associations qui se sont solidement structurées pour réaliser leurs objectifs. Chez INFANCIA, le démarrage a été complexe avec un faible nombre de binômes réalisés dans le cadre du plan, mais la structure semble avoir pris son envol. EDUCATIO ou AIDFIRST sont en plus grande difficulté pour respecter les objectifs fixés, en lien avec des organisations plus complexes et moins bien structurées.

7. Les enjeux du développement du plan pour les structures : l'équilibre financier, la différenciation qualitative et le jeu du collectif

Cette dernière partie présente différents enjeux organisationnels pour le développement des structures dans le cadre de l'intégration dans le plan 1 jeune, 1 mentor. La politique du mentorat en France est marquée selon Sarah Gubitta (2023) par « une rhétorique autour de l'innovation sociale, l'exigence des cofinancements privés, l'appel au dépassement des logiques de concurrence entre acteurs associatifs et la constitution d'un consortium pour "massifier" les actions ». Nous avons repéré trois enjeux qui renvoient à plusieurs de ces éléments. Premièrement se pose la question du financement des associations. Les structures bénéficient d'une manne financière dans le cadre de la politique publique, mais cherchent à diversifier leurs financements afin d'assurer l'équilibre du modèle. C'est un enjeu classique du financement associatif (Sauvage, 2021). Le second enjeu tient aux enjeux de concurrence et de coordination des actions. La logique décentralisée de l'appel à projets conduit à la sélection de différents lauréats qui peuvent dans certains cas avoir des « cibles » proches. Une question est celle de la différenciation des structures dans ce paysage composite du mentorat. Il faut de plus rappeler qu'en dehors de ces structures lauréates du plan, d'autres structures dispensent elles aussi du mentorat avec des financements davantage privés et d'autres critères d'action. Dans ce contexte, une dernière question porte sur la dimension collective de l'action privée de ces structures lauréates. Le collectif Mentorat porte la politique du plan 1 jeune, 1 mentor, mais ne fédère cependant pas tous les lauréats (une grande partie d'entre eux tout de même). Quel est son rôle du point de vue de l'action des lauréats sur le terrain ? Quel est l'intérêt des structures de jouer le jeu de ce collectif ?

7.1. Une volonté d'« hybridation » des modalités de financements

- *La recherche de co-financements privés ou publics*

Sarah Gubitta (2023) a réalisé une enquête auprès de structures appartenant au collectif Mentorat. Toutes ne sont pas lauréates du plan 1J1M (ce qui fait aussi que ses résultats ne sont pas entièrement transposables à la présente étude centrée sur les lauréats de ce plan de financement public). Un enjeu pour elles est de savoir bénéficier de ressources humaines et financières variées. Ces structures reposent fortement sur le financement privé et le mécénat d'entreprises. La société civile, à travers la participation bénévole des mentors et à travers l'implication financière des entreprises, s'intègre à l'action publique.

« La nouveauté tient à l'appel particulièrement central lancé à la société civile, qui guide toute l'architecture du plan, tant dans sa mise en œuvre *opérationnelle* – qui s'appuie sur l'engagement de citoyens bénévoles pour réaliser l'accompagnement des jeunes – et *financière* de la politique – puisqu'elle mise sur le mécénat d'entreprise pour financer à terme l'action des associations opératrices du Collectif Mentorat. Apparaît une nouvelle conception de l'*efficacité sociale*, appuyée par un double dynamique : une exigence "d'impact social" de la part des partenaires

entreprises et fondations, et un État qui appelle puissamment les associations à une stratégie d'enrôlement de ces partenaires privés. » (Gubitta, 2023)

Notre échantillon de huit structures est lui aussi marqué par la recherche d'une diversification des financements, afin d'assurer un relais financier et un équilibre à terme pour continuer à mener des actions de mentorat. Le financement privé est recherché, mais aussi les cofinancements publics, à différents niveaux.

Certaines des associations enquêtées sont ainsi particulièrement actives pour solliciter des financements privés, à l'instar de COACHING ou TEMA. Le fait que le mentorat ait été érigé en cause nationale en 2023 permet pour elles de légitimer les actions menées auprès des entreprises (ou de fondations) soucieuses de développer leur politique RSE. Dans certains cas, la recherche de mentors auprès des entreprises peut favoriser l'acquisition de nouveaux financeurs (COACHING ou TEMA). Ces partenaires privés financeurs vont parfois financer une action précise, par exemple le financement de la formation des mentors (COACHING). Ils peuvent mettre à disposition des salariés dans le cadre d'un mécénat de compétences, mais ceci a été observé de façon très minoritaire au sein de notre échantillon. Chez TEMA, un partenariat avec un éditeur permet la mise à disposition de programmes scolaires en version digitale sur une plateforme, utilisée dans l'aide aux devoirs.

La recherche de co-financements apparaît donc nécessaire dans une logique de pérennisation des actions. Sarah Gubitta évoque « une exigence de la recherche de co-financements ». Les subventions publiques constituent un point de départ pour se lancer dans le mentorat ou au contraire un levier d'action supplémentaire pour développer une action préexistante et l'amplifier. Il revient ensuite à chaque action de développer ses partenariats locaux. Le financement public crée les conditions d'une action collective. Cependant chaque structure financée utilise ces fonds de façon indépendante, sans réelle action coordonnée. Un responsable de structure (TEMA) déplore ainsi que chaque lauréat fasse sa propre communication, son propre sourcing, loin de ce qui pourrait selon lui correspondre à un « service public » du mentorat et donc une vision davantage coordonnée du financement public. Gubitta a également repéré que les différentiels de maturité entre les structures empêchent une mutualisation des fonds.

« C'est là l'une des lignes de divergence stratégique majeure entre l'État et les associations fondatrices du Collectif Mentorat aujourd'hui : au vu des maturités différenciées des associations en matière de levée de fonds privés, et du fait de la préexistence de partenariats entre certaines d'entre elles et de grandes fondations, les associations estiment trop délicat de mutualiser ces soutiens en un "pot commun" » (Gubitta, 2023).

Chez UNIV, l'ensemble des actions portées par l'association sont imbriquées et le mentorat constitue un fil rouge de l'ensemble des actions. On assiste alors à une hybridation des financements, c'est-à-dire des subventions issues du plan 1 jeune, 1 mentor et les autres co-financements sur l'ensemble des actions portées. La subvention publique intervient dans une trajectoire de développement préétablie et elle est un levier pour passer à l'échelle. L'équilibre de cette structure repose sur d'importants co-financements locaux, dans le cadre de la politique de la ville et des mesures d'éducation prioritaire.

Pour les structures les plus récentes dans le champ du mentorat, les logiques d'action observées diffèrent. Les subventions publiques reçues couvrent généralement les frais de l'action visée par l'appel à projets (INFANCIA, INCLUSIVE, EDUCATIO). Le mentorat ne vient pas percuter ou se confondre avec d'autres actions portées antérieurement par la structure par crainte de déséquilibrer le modèle économique de la structure. Pour certaines, la logique d'appel à projets a été saisie par opportunité et

permet, dans un premier temps de tester sa capacité à se faire une place dans ce champ. Certaines associations telles qu'INCLUSIVE n'ont pas développé de partenariats privés et s'appuient exclusivement sur des ressources publiques. INFANCIA développe de son côté des actions en direction du secteur privé.

« On ne va pas chercher du co-financement privé ce n'est pas notre modèle. Pour le moment le mentorat est financé sur le plan 1 jeune, 1 mentor » (directrice, INCLUSIVE)

Ces choix et modalités de financement sont des partis-pris par les associations qui sont conscientes que la pérennisation de l'action repose sur leur capacité à trouver d'autres sources de financement.

Par ailleurs, en fonction du type de mentorat et des modalités d'accompagnement retenues, le coût d'un binôme diffère d'une structure à une autre⁴⁸. Les structures s'aperçoivent que la subvention publique constitue un point de départ au développement de l'action et ne permet pas toujours de couvrir les frais ou d'absorber un développement en termes de masse salariale ou développement des outils, ce qui à terme est contraignant. Globalement, l'ensemble des structures lauréates cherche son modèle pour pérenniser l'action.

- *Des tensions possibles*

Dans certaines structures, le choix stratégique fait est de dissocier les actions réalisées dans le cadre du plan mentorat et les autres. Par exemple INCLUSIVE finance le programme de mentorat sans co-financement pour le moment.

D'autres structures ont englobé le plan avec d'autres actions. Dans ce cas, certaines structures bénéficient de co-financements publics locaux ou de financements privés ce qui permet l'équilibre.

L'arrivée d'un plan financé au niveau national peut venir déséquilibrer le plan de financement établi : le passage à l'échelle conduit en effet à des répercussions sur les co-financements locaux.

« On doit être attentif, il ne faut pas que le fait qu'on ait un autre programme qui vienne manger ce pourquoi on est financé localement. » (Direction, TEMA)

Les financements nationaux peuvent également engendrer un désengagement des financements locaux (sur le principe consistant à constater l'intervention de l'État, rendant moins indispensable le financement territorial), ou bien une difficulté à augmenter les co-financements en due proportion avec la présence de financements étatiques. À l'inverse, dans certains cas, l'action de l'État donne du poids et de la légitimité à l'association, pouvant mieux plaider sa cause auprès d'acteurs locaux comme les DDETS (Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités) ou les collectivités territoriales, la CAF (caisse d'Allocations familiales), etc. On retrouve ces deux aspects possiblement contradictoires au sein même d'une même association comme UNIV, comme l'indiquent les extraits d'entretien avec des délégués de deux régions différentes.

« Le financement national entraîne à certains endroits un désengagement des collectivités territoriales qui s'opposent à un engagement de l'État sur les territoires ou un passage d'échelle qui suppose un doublement de la subvention au niveau local qui ne peut être assumée ». (Déléguée régionale, UNIV)

⁴⁸ Eléments basés sur du déclaratif, nous n'avons pas sollicité les éléments comptables

« Le fait d'être financé par l'État a donné du poids. [La ville] a décidé de nous soutenir. »
(Délégué régional, UNIV)

7.2. Les questions de concurrence, de différenciation et de coordination

Le plan 1 jeune, 1 mentor a retenu une soixantaine de lauréats sur toute la France. La politique publique associe un collectif d'associations à son pilotage, ce qui constitue une certaine originalité du point de vue de l'analyse politiste (Lafore et al., 2023). Jusqu'à présent, le mentorat était une affaire oligopolistique, menée sans souci de coordination autre qu'à un niveau local par de grandes associations « dans la place ». La logique quantitative sans précédent du plan a contribué à une concurrence entre certaines de ces associations pour capter les mentors. La captation des mentors est en effet le « *nerf de la guerre* », comme l'a dit la responsable d'une association rencontrée. De l'avis de certains interlocuteurs, la concurrence entre certaines associations peut parfois être marquée, notamment à certains endroits tels que des universités parisiennes. Certains entretiens insistent sur les aspects de confidentialité, quand sont notamment exprimées des stratégies – et les arguments qui vont être employés – visant à approcher telle ou telle grande école. Pour d'autres interlocuteurs en revanche, ce phénomène de concurrence est relativisé. Il est clair que dans certains lieux et à certains moments (le début de l'année universitaire) les étudiants ont pu être fortement sollicités. Les associations sont présentes parfois dans les mêmes lieux, de type salons ou forums. Cette croissance du nombre de structures se revendiquant d'un même label et d'une même politique peut ainsi créer de la confusion auprès des publics, des partenaires orienteurs et des financeurs éventuels. Au niveau local, les structures positionnées sur les mêmes publics s'identifient parfois et travaillent en bonne intelligence, dans une logique de « grappe » – témoin une antenne locale de COACHING qui partage ses locaux dans un tiers lieu avec deux grosses associations nationales de mentorat. Elle s'inscrit pleinement dans un écosystème en développement soutenu par le plan 1J1M. « *On échange pas mal [avec ces associations présentes localement], on étudie là où on pourra se déployer dans la région, là où il y a de la demande* ». Dans les faits, il y a peu de coordination des actions. Un collectif régional de structures membres du Collectif Mentorat a été relevé dans une des régions d'investigation, qui prend surtout une forme informelle, peu institutionnalisée, entre quelques-unes des grandes structures adhérentes.

Du point de vue de la gestion de cette concurrence, il apparaît que les logiques de différenciation jouent pleinement. Il est difficile de faire valoir une logique de différenciation par la qualité. En effet une véritable différenciation par la qualité supposerait que les usagers puissent avoir une claire connaissance du service rendu, ce qui est justement une difficulté centrale concernant toute l'économie des services (Gadrey, 2003). Dans le cas présent, on peut également s'interroger sur la capacité qu'ont les usagers de bien distinguer les associations prestataires entre elles, apporteuse d'un service de mentorat en direction du mentoré, qui est rarement dans une position de choix de l'association prestataire.⁴⁹ En effet, certains potentiels mentorés sont identifiés par des partenaires de l'association porteuse du programme de mentorat (UNIV, TEMA, EDUCATIO, AIDFIRST). Dans d'autres structures (comme COACHING ou INCLUSIVE) par contraste, les mentorés arrivent plus nettement à la structure par demande d'aide et connaissance de cause, parfois par bouche-à-oreille ou via une bonne identification de l'association en ligne. Pour les mentors les logiques de marketing associatif semblent jouer plus fortement. Ainsi, pour les structures dont le programme est très ciblé ou intervient sur un segment particulier, la recherche de mentors et de mentorés s'avère facilitée. Surtout, elles sont parfois renforcées par la présence de cadres sous-jacents tels que ceux exposés précédemment : par

⁴⁹ Cf. Messaoudi (2012) sur un cas proche la réception des formes de différenciation qualitative par les usagers-clients des services d'aide à domicile.

exemple la loi de 2022 promouvant le mentorat pour les jeunes suivis par l'ASE (INFANCIA) ou le décret de 2017 sur l'engagement étudiant (UNIV) couplé avec une « cible » sur les étudiants handicapés (INCLUSIVE). COACHING se positionne sur le segment ciblé des jeunes en exil (mentorés), des seniors ou retraités (mentorés), du mentorat intergénérationnel (type de mentorat), et sur un nombre réduit de métropoles (territoire d'intervention). La différenciation passe ainsi par la délimitation d'un territoire, au sens figuré comme au sens propre⁵⁰. Les associations font valoir leurs spécificités et cherchent à se distinguer en mobilisant les parties prenantes locales, qui jouent le rôle de traducteurs et d'intermédiaires. A un niveau national, pour les structures qui « dé-territorialisent » leurs logiques d'appariement et passent par les plateformes numériques, tout l'enjeu tient à se singulariser par une communication claire et à se placer correctement dans les algorithmes de recommandation. Certaines de ces structures plus spécialisées sont parfois amenées à récupérer des publics initialement positionnés sur des associations plus généralistes et dont le programme est considéré comme moins adapté.

Au final, les structures historiques peuvent dans certains cas se voir déstabilisées par cette nouvelle concurrence, les obligeant à renouveler leur politique d'ancrage territorial. L'arrivée de nouveaux acteurs recompose les partenariats noués et les logiques d'intervention particulièrement au niveau de la mobilisation des mentors en université et de l'intervention en milieu scolaire ou étudiant.

« A [Ville universitaire] des partenariats avec le Crous étaient effectifs, mais ils ont envoyé un mailing à tout le monde, et en résultat on [a eu moins de retours]. Le message a été brouillé. » (Chargée de partenariats enseignement supérieur, UNIV)

« On a eu des refus de certains établissements qui s'étaient déjà engagés avec d'autres assos » (Chef de projet, EDUCATIO)

Comme indiqué plus haut, certaines associations remettent en cause cette dispersion des efforts et plaident pour une plus grande collectivisation, allant dans le sens d'un service public du mentorat.

« Il ne devrait pas y avoir de petites structures qui font 100 accompagnements, il devrait y en avoir 13, une par région [il plaide pour une déclinaison territoriale du Collectif Mentorat]. Un vrai collectif mentorat devrait avoir une synergie d'action » (Président, TEMA)

7.3. Le Collectif Mentorat comme ressource

Le plan s'est déployé et a été en partie porté par le Collectif Mentorat, constitué à son origine par 8 associations emblématiques, et qui en compte fin 2023 plus de 70. Toutes ne sont pas lauréates du plan 1 jeune, 1 mentor. Les non-lauréats peuvent donc dispenser « leur » modèle de mentorat, sans les financements du plan, mais aussi sans souci de respecter les attendus du financeur étatique.

Dans notre échantillon, seule une structure n'adhérait pas au Collectif, dans une volonté de maîtrise d'une certaine indépendance. Au-delà du portage politique réalisé par le collectif Mentorat et du développement d'un plaidoyer en faveur de la cause, le Collectif Mentorat est envisagé par les structures comme une ressource dans le déploiement de leur programme.

⁵⁰ Au sens propre, cette territorialisation renvoie à des logiques de financement : par exemple réaliser des actions de mentorat auprès de x jeunes d'un département cofinanceur (exemple de INFANCIA) ou bien des actions liées à la politique de la ville. Mais à d'autres endroits le territoire reste large et non bordé : par exemple il va s'agir d'un territoire présenté comme une métropole, mais sans financement métropolitain, ce qui permet d'installer les actions dans la ville-centre sans s'empêcher la mise en place de binômes sur des communes limitrophes ou hors de la métropole, sans qu'il y ait un ciblage territorial spécifique de ces communes (exemple de COACHING).

Pour les structures les plus récentes, le collectif Mentorat est envisagé comme un espace-ressource pour « outiller » et « former » sur ce que doit être le mentorat. Par exemple INCLUSIVE est entré dans le mentorat avec d'autres façons de faire et était soucieuse de bien respecter le cadre. Il y avait une inquiétude pour cette association de bien suivre les normes posées. La participation à l'incubateur de projets appelé « Fabrique du mentorat » a généralement été utile pour les structures concernées (INCLUSIVE, INFANCIA notamment).

*« Cela apporte quelques billes, apprendre des grands alors que nous sommes petits ».
(Responsable des activités, INCLUSIVE)*

« Nous avons participé à la Fabrique du mentorat. C'était utile et nécessaire. On a compris ce qu'était un suivi de parcours. Cela a permis de mettre des mots sur nos interrogations. La force de cet incubateur est d'avoir des rendez-vous réguliers, un rétroplanning... » (Direction, INFANCIA)

Pour autant, bien que l'accompagnement soit considéré comme utile, certaines petites structures regrettent le manque de prise en compte des spécificités de leur public, en dehors des publics majoritaires que sont les mentors étudiants et les mentorés scolarisés.

Pour les structures mieux implantées dans le champ du mentorat, le collectif a permis de fédérer et de donner davantage de visibilité à l'action. Chez COACHING, le Collectif Mentorat est vu comme un moyen de faire émerger une politique publique autour du mentorat. Pour la plupart des structures, grandes ou plus petites, le plaidoyer porté par le collectif, concrétisé par l'érection du mentorat en « Grande cause nationale » en 2023, offre un cadre fortement porteur pour l'action.

*« Le Collectif a été une bénédiction. Il a mené un travail de plaidoyer au moment de notre arrivée en France. Ça nous a apporté une enveloppe budgétaire, une visibilité du mentorat »
(Direction, COACHING)*

« Cela permet d'être repéré et d'avoir un label » (Responsable des activités, INCLUSIVE)

7.4. Analyse transversale

Plusieurs enjeux ont été soulevés concernant le développement des actions de mentorat au sein des structures observées. Le premier enjeu est financier et se comprend au regard de la diversité ou hybridation des modalités de financement actuelles. Certaines structures dépendent exclusivement de financements publics, d'autres cherchent à équilibrer leurs actions – mais aussi leurs frais de structure plus importants, pour les grandes structures avec de multiples échelons et des coûts humains d'encadrement – par la recherche de co-financements privés auprès de financeurs privés. L'arrivée d'un plan porté au niveau national, alors que jusqu'à présent le mentorat était soit pour beaucoup une affaire locale (via les programmes d'éducation prioritaire, parfois via des financements académiques dans le cadre des Cordées de la réussite par exemple) soit alors une affaire purement privée, peut venir déséquilibrer les pratiques de co-financements locaux, même si cela est une ressource permettant l'entrée de nouveaux acteurs et le passage à l'échelle d'autres.

Un second enjeu concerne la coordination des acteurs. Le plan a créé un nouveau champ d'action baptisé mentorat, investissant de nouveaux espaces ou interstices, et conduisant à des reconfigurations de positionnement stratégique d'acteurs déjà présents. La question de la différenciation qualitative a été posée. Des phénomènes de concurrence peuvent se produire sur certains « territoires d'action » notamment dans le champ universitaire, les étudiants étant une ressource de mentors bénévoles particulièrement visée et de longue date. A un niveau local, certaines anciennes associations comme UNIV peuvent avoir une antériorité et des partenariats préexistants qui

renforcent leur position, mais dans un contexte incontestablement plus concurrentiel. Localement, les structures s'identifient, mais la réelle articulation des actions reste une pratique à la marge. Le Collectif Mentorat participe à harmoniser ces pratiques, mais un travail de mise en cohérence reste à faire. Il joue un rôle important de ressource et de promotion du mentorat, utile pour l'action de terrain.

8. Conclusion : que fait le mentorat aux structures ?

Avec le plan 1 jeune, 1 mentor, l'État est le financeur d'une politique qui s'invente et se développe par l'intermédiaire des associations, selon un principe connu. La politique du mentorat telle qu'elle est portée par ce plan fonctionne en subsidiarité et en repos sur le monde associatif (principalement, même si certaines structures non associatives sont présentes). Les structures lauréates du plan 1 jeune, 1 mentor mettent en œuvre une politique publique qui s'inscrit dans la trajectoire de nombreux dispositifs préexistants d'accompagnement individualisé ou collectif de jeunes, créés précédemment dans le contexte de politiques éducatives locales, avec une marge d'innovation et d'adaptation. L'hétérogénéité des structures porteuses de la politique est un constat qui domine en début et en fin d'analyse : celle-ci rend possible cette novation, mais c'est surtout la présence de grandes structures, déjà présentes dans le champ du mentorat (ou proposant des actions proches non définies ou nommées comme telles jusqu'alors), qui est la condition de l'atteinte d'une cible quantitative inédite. Les grandes structures touchent plusieurs milliers de jeunes quand les plus petites n'en atteignent que quelques centaines. Dans ces grandes structures, la politique publique du mentorat provoque des changements organisationnels importants, en termes de rationalisation, de structuration, d'équipements et d'ambition. Le modèle organisationnel et économique n'est cependant pas définitivement établi. L'importance accordée à des ressources semi-professionnelles (volontariat en service civique) en est un exemple. Certaines grandes structures s'engagent sur du mentorat distanciel comme possibilité de toucher à moindre coût un public large. Ces grandes structures cherchent à réduire le coût marginal du mentorat et l'hybridation de différentes ressources (digitales, semi-professionnelles) ainsi que la rationalisation des organisations sont décisives.

Parmi les plus petites structures étudiées, certaines peuvent avoir des comportements de structuration et de rationalisation proches de ces acteurs majeurs, et ont une ambition de croissance et de présence dans le champ. D'autres donnent davantage à voir un bricolage organisationnel où l'hybridation de différentes ressources est réelle, mais davantage subie que recherchée. Le modèle de travail est plus polyvalent. Certaines structures agissant à petite échelle proposent des logiques d'action sociale tout à fait nouvelles ou bien interviennent sur des créneaux non investis par l'action publique. De nouveaux publics et de nouveaux « territoires », au sens propre comme au sens figuré, sont ainsi conquis. Cette conquête de nouveaux publics est centrale dans la mise en place du plan 1 jeune, 1 mentor. Elle s'établit au croisement des logiques de repérage et de « aller vers », traditionnelles en travail social, plus nouvelles dans les pratiques des politiques de l'insertion professionnelle, tout en empruntant aux techniques de l'engagement citoyen voire de la stratégie commerciale (acquisition de « coupons », fidélisation, marketing associatif, etc.).

D'un point de vue organisationnel, la politique du mentorat telle qu'elle s'établit dans la mise en œuvre de ce plan renvoie ainsi à la question de l'organisation efficace de la captation des ressources bénévoles, que sont les mentors et les mentorés. Un point qui ressort de l'évaluation renvoie à la composante territoriale et humaine de ce travail de captation et de mise en relation des binômes. Une pensée algorithmique aurait pu laisser croire en une médiation efficace des outils numériques, en particulier les plateformes. Or celles-ci restent marginales dans les processus observés, même si elles permettent bien de faire venir au mentorat de nouvelles personnes (le numérique permettant par ailleurs de toucher des individus parfois éloignés des dispositifs existants d'insertion ou d'éducation prioritaire, dans une relation distancielle qui serait à analyser davantage). La condition de réussite de

l'appariement entre des mentors et mentorés tient au travail et aux compétences interpersonnelles des chargés de mentorat, appuyés sur des outils techniques plus ou moins élaborés, et à un fort ancrage territorial des structures. Les stratégies de développement territorial renvoient à des logiques d'enrôlement et d'intéressement d'acteurs locaux avec une fonction d'intermédiation importante. Le travail de captation passe par l'établissement de partenariats solides avec ces acteurs locaux. La qualité de ces partenariats et intermédiations peut jouer sur la qualité de la relation, mais ceci reste à évaluer avec plus de précision. On pourrait en effet penser que quand des parties prenantes font du mentorat une composante de leur action, alors celle-ci vient répondre à des besoins sociaux et donc son impact est amplifié. De même, au terme de la présente étude, il est possible de penser que la qualité de l'organisation du travail joue sur la qualité de la relation mentorale. Bien qu'encadrés par un même plan et de même attendus, les modèles organisationnels sont variables, avec des aspects assez différenciants du point de vue de la qualité de la formation ou du suivi par exemple. Nous avons insisté sur des aspects renvoyant aux qualités des organisations, notamment en ce qui concerne la stabilisation des contrats de travail, l'incorporation d'équipes avec des ressources dans la réalisation des tâches prescrites, la capacité de mener leur action en se basant sur des ressources sous-jacentes la facilitant (des outils, des cadres institutionnels, des modalités de coopération en interne, des partenariats territoriaux, etc.). Il est possible que ces qualités organisationnelles rejouent sur la qualité du mentorat, au regard d'autres indicateurs qualitatifs ou quantitatifs qui seront explorés dans les autres études menées dans le cadre de cette évaluation globale du plan 1 jeune, 1 mentor. Notre étude ne portait pas sur les questions d'impact ou d'efficacité du côté des binômes et des travaux récents restent très interrogatifs sur ces effets des initiatives et politiques en France (Bricet, Lucas, 2023).

L'étude souligne au final l'hétérogénéité des pratiques consistant à faire émerger un « bénévolat qualifié », comme l'indiquait Jacques Ion (2005). Cette notion permet de désigner l'organisation du travail du binôme, qui exige de passer par différents processus et opérations de construction de cette qualification. La politique du mentorat passe pour cela par l'incorporation de compétences nombreuses au sein des organisations, notamment celles des postes en charge du mentorat, gérant des flux et des projets, ainsi que, celles observées dans les « zones floues » entre emploi et bénévolat, relatif au travail souvent qualifié, voire surqualifié, porté par des « semi-emplois » (services civiques) avec des compétences relationnelles là aussi élevées.

9. Bibliographie

- Astier I. (2007). *Les nouvelles règles du social*. Presses Universitaires de France.
- Barrère A. (2013). « La montée des dispositifs : un nouvel âge de l'organisation scolaire ». *Carrefours de l'éducation*, 36, 95-116.
- Battistelli M. (2019). « Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 35,8, 3-23.
- Baudrit A. (2022), « Former des mentors : une affaire de combinaison entre des modalités formelles et informelles ? », *Carrefours de l'éducation*, 2 (n° 54), 247 à 270.
- Becker, H. S. (1985 [1963]). *Outsiders: Études de sociologie de la déviance*. Éditions Métailié.
- Becquet V. (2011), « L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité : quels enseignements pour le service civique ? », *Cahiers de l'action* n°34. Paris: INJEP.
- Bernatchez P.-A., S. Cartier, M. Bélisle, C. Bélanger (2010), « Le mentorat en début de carrière : retombées sur la charge professorale et conditions de mise en œuvre d'un programme en milieu universitaire », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur* [Online], 26(1).
- Bernoux P. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris : Seuil.
- Breton É. (2014). « Répondre à l'appel (à projets): Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale ». *Politix*, 105, 213-232.
- Bricet R., H. Lucas (2023), « Tutorat, parrainage, mentorat : des dispositifs aux effets contrastés pour lutter contre les inégalités des chances », *Sciences et actions sociales* [En ligne], 20.
- Busson-Villa F., Gallopel-Morvan K. (2012). « La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? », *Management & Avenir*, vol. 4, n o 54, p. 168-190.
- Chanut-Guieu C. (2009). « La professionnalisation de la fonction bénévole : quand l'État impulse le changement », *Management & Avenir*, vol. 7, n o 37, p. 13-30.
- Cornand, R., Pavie, A. & Richard-Bossez, A. (2021). Sous-traiter la prise en charge des élèves « méritant-es »: Ce que l'ouverture sociale fait aux politiques de lutte contre les inégalités scolaires. *Mouvements*, 107, 54-63. <https://doi.org/10.3917/mouv.107.0054>
- Cottin-Marx S., Hély M., Jeannot G., Simonet M. (2017), « La recomposition des relations entre l'État et les associations. Désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, vol. 3, n° 163, p. 463-476.
- Cousineau M., Damart S. (2017) « Le management des bénévoles, entre outils et valeurs ». *Revue française de Gestion*, 43.
- Delfini C., Demazière D. (2000). « Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation ». *Travail et emploi*. N° 81, p. 27-40.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, XXXV, pp. 5-36.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris.
- Farvaque N., Recoules, M. (2020). « Les emplois d'avenir : quels partenariats entre employeurs et missions locales pour quels parcours d'insertion des jeunes ? ». *Travail et emploi*, 163, 105-132.

- Ferrand-Bechmann D. (sous la dir.) (2004). *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?*, Paris, L'Harmattan.
- Gadrey J. (2003), *Socioéconomie des services*, Paris : La Découverte, « Repères ».
- Gagnon B., Goyette N., Ouellet M. (2022), « La création d'un modèle d'accompagnement mentorat, d'un dispositif de développement professionnel et d'un répertoire de ressources pour soutenir le développement d'un agir compétent chez les enseignants mentors dans un centre de service scolaire », *Enjeux et société*, 9(2), 120-149.
- Gardien E. (2010), « La pair-émulation dans le champ du handicap : Histoire, pratiques et débats en France », *Rhizomes*, n° 40, novembre.
- 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* [En ligne], 20.
- Hély M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.
- Hill M., Hupe P. (2002), *Implementing public policy: governance in theory and practice*, London, Sage.
- Ion J. (2001), « Clubs d'athlétisme et professionnalisation. Une étude de cas », dans CHANTELAT P. (dir.), *La Professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 241-254.
- Ion J. (2005). « Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat ». *Pensée plurielle*, n° 10, 149-157.
- Kerivel A., C. Michaud (2023) « Du parrainage naturel au mentorat : l'ambition de la généralisation face aux besoins différenciés des enfants et jeunes confiés à l'Aide sociale à l'enfance », *Sciences et actions sociales* [En ligne], 20.
- Kerivel A., R. Bricet (2023), « Le mentorat : une nouvelle politique en direction des jeunes vulnérables ? », *Sciences et actions sociales* [En ligne], 20.
- Knoster T., Villa R., Thousand J. (2000) "A framework for thinking about systems change", in Villa, R. and Thousand, J. (eds) *Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together*, pp. 93–128. Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing.
- Lafore R., Loncle P., Pin C. (2023), « Le mentorat, symbole de l'individualisation des politiques publiques », *Sciences et actions sociales* [En ligne], 20.
- Lignier W., Pasquali P. (2016), « L'excellence décalée, ou comment subvertir l'institution scolaire sans en sortir », *Sociétés contemporaines*, vol. 102, n° 2, p. 19-44.
- Lopez Puyol E., A. Pavie (2023), « Mentor-es des dispositifs d'égalité des chances : des prestataires éducatifs critiques de l'École ? », *Sciences et actions sociales* [En ligne], 20 | 2023.
- Lopez Puyol E., C. Félix (2022), « Quand optimiser désenchanté. Les effets de la *venture philanthropy* sur l'engagement des volontaires en service civique », *Recherches en éducation* [En ligne], 47.
- Messaoudi, D. (2012). « La différenciation qualitative dans les services de l'aide à domicile : une lecture par les conventions de qualité ». *Revue d'économie industrielle*, 138, 65-91.
- Oberti M., Pavie A. (2020), « Les paradoxes d'un programme d'ouverture sociale : les Conventions Éducation prioritaire à Sciences Po », *L'année sociologique*, vol. 70, p. 395-422.
- Pavie A. (2022). « Diagnostics critiques et remèdes pédagogiques des "prestataires de l'égalité des chances" vis-à-vis de l'École ». *Terrains & travaux*, 41, 71-98.
- 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 et actions sociales* [En ligne], 20.

Sauvage L., Lachapelle N., Tremblay D.-G. (2021), « Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources », *Revue Interventions économiques*, 66.

Rochex J.-Y. (2019), « L'éducation prioritaire en France... et ailleurs : éléments d'analyse pour une histoire qui reste à faire », *Administration & Éducation*, vol. 164, n° 4, p. 11-16.

Simonet M. (2018), *Travail gratuit : la nouvelle exploitation ?*, Paris, Textuel, coll. « Petite Encyclopédie critique ».

Ughetto P., Combes M.-C. (2010), « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-logos* [Online], 5.

Vachée C., C. Dansac, P. Gontier (2014). « Le service civique volontaire : un cadeau empoisonné pour les associations ? », Journées internationales de Sociologie du Travail, Juin, Univ. Lille.

Van Zanten A. (2010), « L'ouverture sociale des grandes écoles : diversification des élites ou renouveau des politiques publiques d'éducation ? », *Sociétés contemporaines*, vol. 79, n° 3, p. 69-95

10. Annexe : liste des structures lauréates du plan 1 jeune, 1 mentor

- *33 structures lauréates du premier appel à projet lancé en mars-avril 2021*
 - 100% Handinamique Pour La Réussite Des Jeunes Handicapés
 - Animafac
 - Association française Pour Le Développement De L'enseignement Technique (A.F.D.E.T.)
 - Association Guy Renard
 - Association Nationale Des Apprentis De France (A.N.A.F.)
 - Association Pour Le Développement Des Initiatives Citoyennes Et Européennes (A.D.I.C.E)
 - Better Together
 - Entreprendre Ensemble
 - Expli'cité
 - Expressions De France
 - FCIP Éducation Et Formation Tout Au Long De La Vie
 - Fédération Générale Des Associations Départementales Des Pupilles De L'enseignement Public
 - Fédération Leo Lagrange
 - Fédération Nationale Des Réservistes Opérationnels Et Citoyens De La Gendarmerie Nationale
 - Femmes Et Mathématiques
 - Fondation Agir Contre L'exclusion
 - Fondation Arts Et Métiers
 - GIP Réussir En Sambre Avesnois
 - Guyan'Envol
 - Institut Break Poverty
 - Institut De L'engagement
 - Job In Real Life
 - La Cordée - Association Pour L'Egalité Des Chances
 - Les Déterminés
 - Les Ombres
 - Ligue régionale D'athlétisme Des Hauts-De-France
 - Maison De Quartier Godeleine Petit - Centre Social Du Vieux Lille
 - Objectif Emploi
 - Social Builder
 - Tirelires D'avenir
 - Union Nationale De L'information Jeunesse
 - Walt
 - Wetechcare

- *23 structures lauréates du deuxième appel à projet lancé en juillet-août 2021*
 - AFEV
 - ANAF
 - ARPEJEH
 - Article 1
 - Capital Filles
 - Chemins d'avenir
 - Collectif POWA
 - C'POSSIBLE
 - Duo for a job
 - Ecti-EGEE-OTECI-AgirAbdc
 - Entraide scolaire amicale
 - FEDERATION DES TERRITOIRES AUX GRANDES ECOLES
 - France parrainage
 - Institut Télémaque
 - Jeunesse et entreprises
 - MOOVJEE
 - NQT
 - Ouishare fondation
 - Parrains par Mille
 - Proximité
 - SOCRATE
 - Sport dans la Ville
 - ZUPdeCo

- *6 structures lauréates du troisième appel à projet lancé en avril-mai 2022*
 - 100 Chances, 100 Emplois
 - Croix Rouge française
 - Association des anciens du GENEPI
 - Banlieues School
 - Initiative 95-78
 - Fondation Arts et Métiers

