

Présentation 6

Suivi
et pilotage

BREAK POVERTY
FOUNDATION

 **COLLECTIF
MENTORAT**

A lire avant de commencer

Qu'est-ce que ce document ? A qui s'adresse-t-il ? Comment a-t-il été construit ?



Qu'est-ce que ce document ?

- Ce document est un **guide** de mise en place sur le **mentorat de l'ASE**, qui porte spécifiquement sur l'étape 6 de la feuille de route : **suivi et pilotage**
- Ce document fait partie du **dossier n°6** d'une **boîte à outils** (disponible ici : <https://lementorat.fr/ase>) qui compte 7 dossiers ; il est vivement recommandé de commencer par le Dossier n°0 « Introduction »
- L'ensemble de cette boîte à outils est **structuré autour des 6 étapes de la feuille de route** « Mettre en place du mentorat de l'ASE » (zoom pages suivantes)



A qui s'adresse-t-il ?

- Ce document s'adresse aux **acteurs des Conseils Départementaux** qui souhaitent développer le mentorat des jeunes de l'ASE
- Plus précisément, il s'adresse :
 - Aux **Directeurs Enfance Famille** et à leurs adjoints
 - Aux **Directeurs ASE**
 - Aux Chargés de Projet / Chargés de Mission **en charge du mentorat**
 - Aux Chargés de Projet / Chargés de Mission **en charge de projets transverses** (p.ex., parrainage, Tiers de Confiance...)
 - ...
- Plus globalement, ce document peut être utile à **toute personne intéressée** par le déploiement du mentorat de l'ASE : Directeur d'établissement, référent, éducateur...



Comment a-t-il été construit ?

- Ce document a été **produit par Break Poverty**, en partenariat avec le **Collectif Mentorat** et avec le soutien de la **Direction Générale de la Cohésion Sociale**, de la **Banque des Territoires** et de **BearingPoint**
- Il est le fruit de nombreux échanges entre les acteurs et notamment :
 - **Echanges bilatéraux** avec des départements pilotes et des acteurs de l'ASE
 - **Echanges collectifs** avec un cercle élargi de départements
 - **Echanges** avec l'ensemble des parties prenantes du projet (Collectif Mentorat, DGCS...)

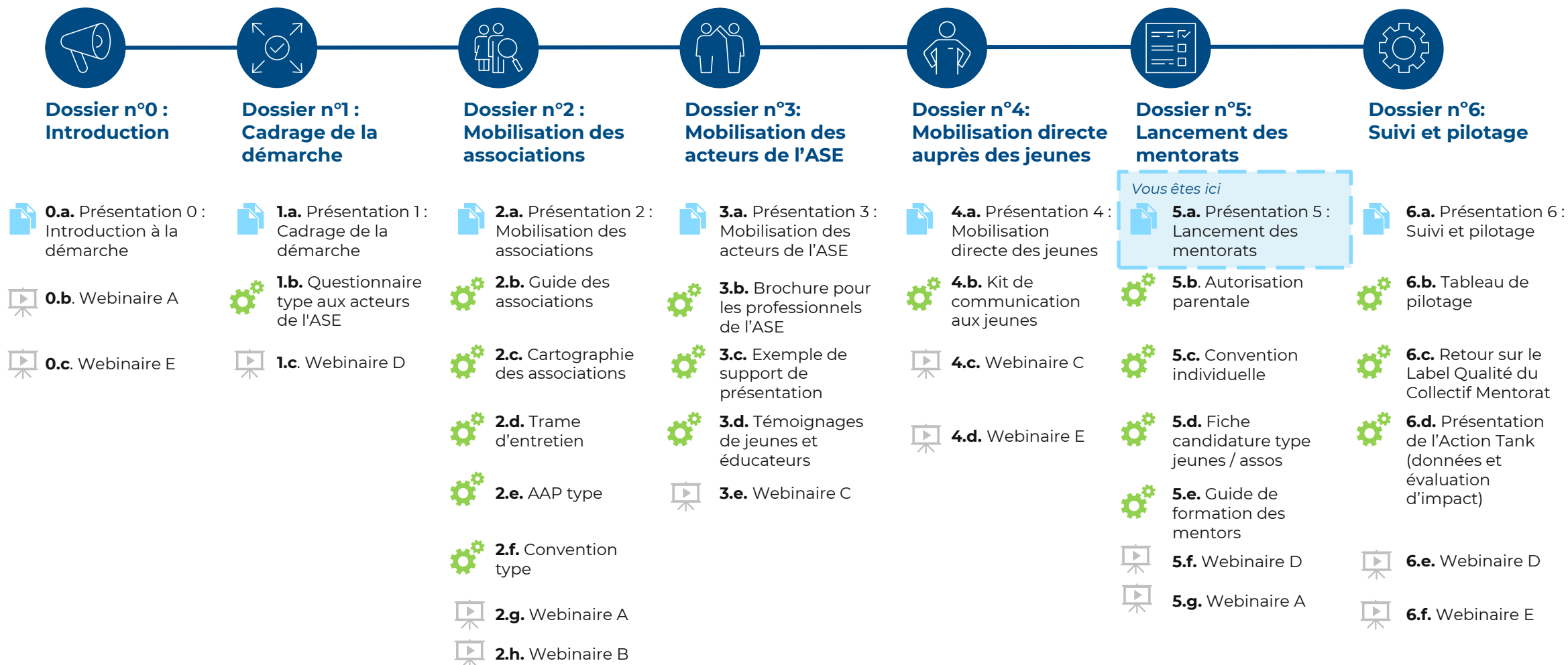
A lire avant de commencer

Aperçu des ressources disponibles dans les 7 dossiers de la boîte à outils

Structure basée sur la feuille de route détaillée en pages suivantes

Ressources

-  Présentation
-  Outil
-  Webinaire



A lire avant de commencer

Comment utiliser et lire ce document ?

La boîte à outils
contient 3 types de
ressources



1. Présentations
(au format PDF)



2. Outils
(souvent au format
Excel, Word, PDF)



3. Webinaires
(présentations vidéo
du contenu,
disponibles en ligne)



Et les présentations elles-mêmes
contiennent 2 types de contenu

Pages « Méthodologie »

Ces pages fournissent :

- Des **informations** pour mieux comprendre une thématique
- Des **exemples** de modalité de mise en œuvre
- Des **bonnes pratiques**



Méthodologie

Pages « Outil »

Ces pages présentent :

- Des **supports** disponibles dans la boîte à outils (p.ex., outil de pilotage type, convention type...)
- Des détails sur les **modalités de prise en main** et de **mise à jour** de ces outils



Outil

A noter :

- Ces éléments sont des **propositions** de fonctionnement
- Ils doivent être **adaptés selon chaque territoire**, organisation, contraintes, partenaires associatifs en place...
- Pour toute question, ne pas hésiter à **contacter** le Collectif Mentorat ou Break Poverty :
 - mentorat.ase@collectifmentorat.fr
 - contact@breakpoverty.com

A lire avant de commencer

Présentation de la feuille de route du déploiement du mentorat de l'ASE

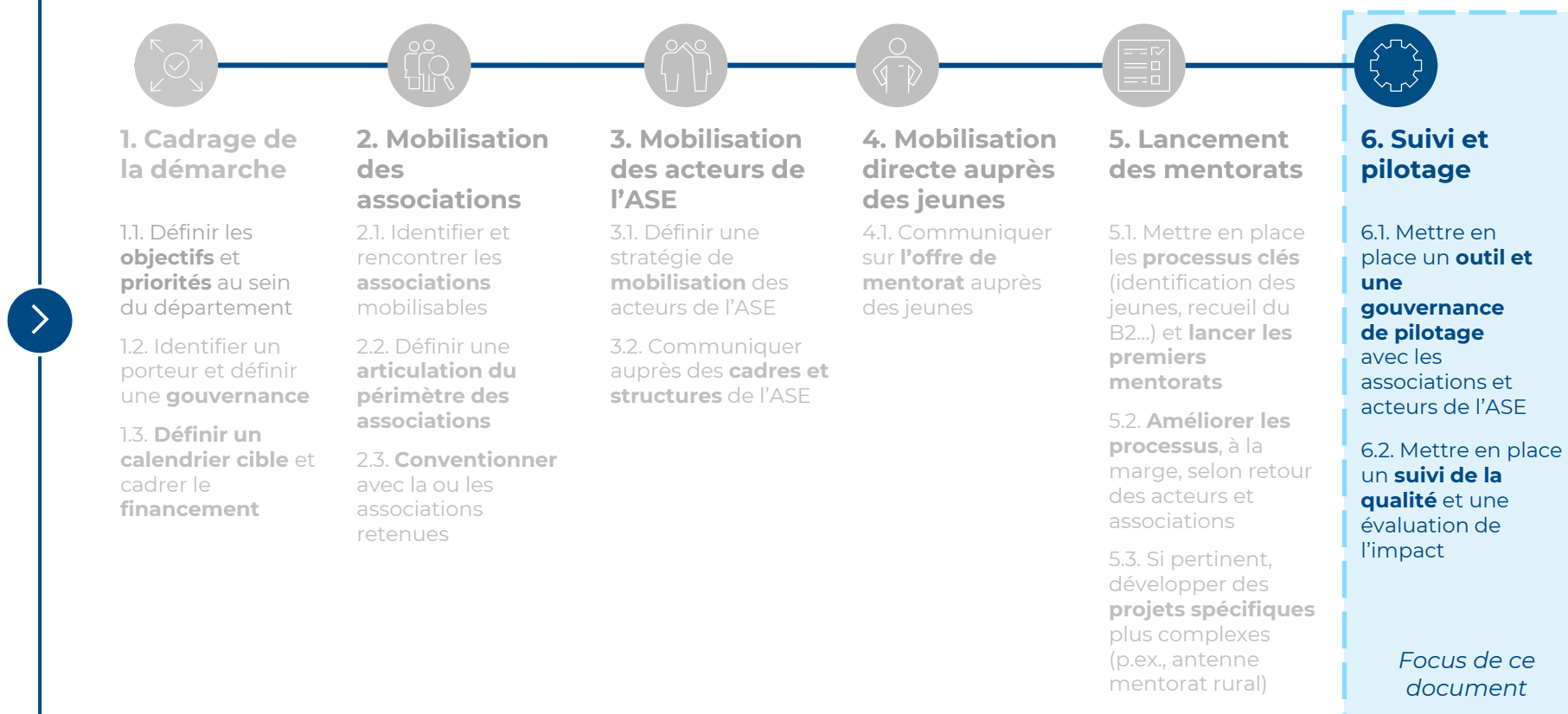
Voici la feuille de route du déploiement du mentorat de l'ASE dans un département

Elle reprend les **6 grandes étapes** à suivre pour mettre en place du mentorat de l'ASE, et a été construite à partir **du retour d'expérience** des départements pilotes

Ces étapes correspondent à une « liste de contrôle » des actions à mener pour parvenir à un **dispositif fonctionnel** sur son territoire




Ce document rentre dans le détail de **l'étape 1** « Cadrage de la démarche »

Aperçu de la feuille de route « détaillée »












Sommaire détaillé

6.1 METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE DE PILOTAGE AVEC LES ASSOCIATIONS ET LES ACTEURS DE L'ASE

-  [Quelles actions mettre en place pour fluidifier le pilotage avec les associations de mentorat ?.....P.7](#)
-  [Utiliser un tableau de pilotage centralisé avec les associations de mentorat.....P.8 et 9](#)
-  [Quels échanges dans le pilotage avec les acteurs de l'ASE ?.....P.10](#)

6.2 METTRE EN PLACE UN SUIVI DE LA QUALITÉ DES MENTORATS ET UNE ÉVALUATION DE L'IMPACT

-  [Suivre la qualité des mentorats avec le Label Qualité du Collectif Mentorat.....P.12](#)
-  [Quels processus et indicateurs pour évaluer l'impact des mentorats.....P.13](#)
-  [Qu'est-ce que la chaine de valeur de l'impact du mentorat ?.....P.14](#)
-  [A quoi correspondent les Ressources ?.....P.15](#)
-  [A quoi correspondent les Activités ?.....P.16](#)
-  [A quoi correspondent les Réalisations ?.....P.17](#)
-  [A quoi correspondent les Résultats ?.....P.18](#)
-  [A quoi correspond l'Impact ?.....P.19](#)
-  [Augmenter l'impact des mentorats avec l'association Action Tank.....P.20](#)

Tous les liens sont cliquables et vous mèneront vers la page souhaitée



Gouvernance de pilotage avec les associations de mentorat

Quelles actions mettre en place pour fluidifier le pilotage ?



1. Cotech

Pour garantir un suivi régulier et fluide avec les associations, il est recommandé de **mettre en place** :

1. Un **Comité Technique / Cotech** (réunion régulière avec les associations de mentorat)
2. Un **tableau de pilotage** centralisé (type fichier Excel partagé)



Objectifs

- Avoir un **temps d'échange régulier** avec les associations et :
 - Avoir de la **visibilité** sur **l'avancement des mentorats**
 - Lever les **difficultés** ou points de **blocages** éventuels (côté département ou côté associations)
 - Planifier les prochaines **réunions de présentation** aux acteurs de l'ASE (auxquelles participent les associations)
 - Préparer les instances de **pilotage** du département (p.ex., Comité de Pilotage)
- Favoriser la **collaboration** entre associations

Exemple d'ordre du jour :

- i. Point sur les chiffres et sur les profils repérés
- ii. Point sur les présentations à venir aux acteurs de l'ASE et dans les établissements
- iii. Remontées de difficultés ou points de blocages
- iv. Point sur les prochaines étapes

Bonnes pratiques :

- S'appuyer sur un **ordre du jour régulier**
- **Viser une échéance** mensuelle ou trimestrielle
- Ne pas hésiter à mener ces échanges en **visio**



2. Tableau de pilotage

Objectifs

- **Suivre l'avancement** de la mise en place des binômes de chaque association
- Avoir des **données homogènes** pour faciliter le pilotage, le reporting, la prise de décision ou la communication
- **Centraliser dans le même fichier** les informations de toutes les associations

Détails pages suivantes



Gouvernance de pilotage avec les associations de mentorat

Utiliser un tableau de pilotage centralisé (Modèle de tableau de pilotage – 1/2)

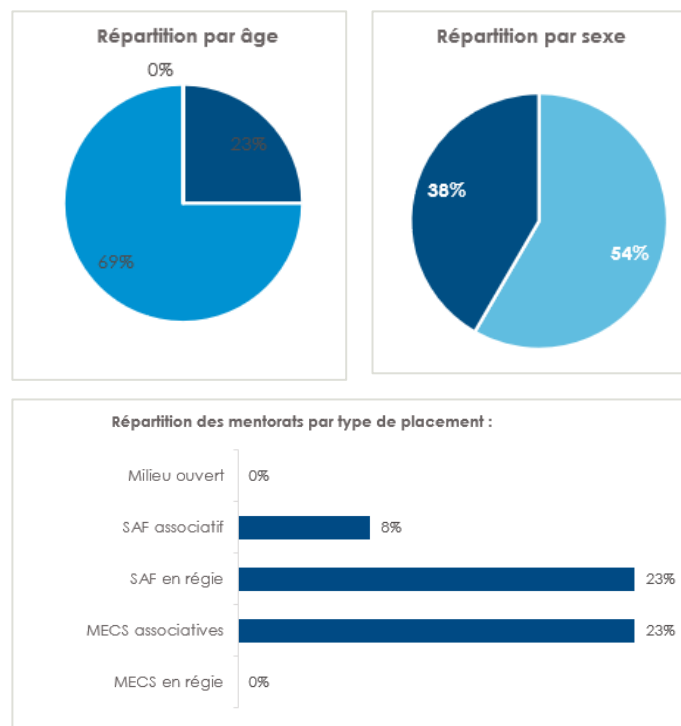
Modèle de tableau de pilotage

Ce modèle d'outil est un fichier Excel avec plusieurs onglets. Il est **disponible** dans la boîte à outils et repose sur :

- Un **remplissage du fichier par les associations** (de manière hebdomadaire ou mensuelle)
- Une **agrégation régulière** des données **par le département** (de manière mensuelle ou trimestrielle)
- La **génération automatique** de **tableaux de bord** à partir des données remplies



Extraits de tableaux de bord générés par le tableau de pilotage :



Modèle de tableau de pilotage disponible dans la boîte à outils



Processus détaillé

1. **Mise à jour de l'outil** par le département, pour l'adapter à ses besoins spécifiques (voir en page suivante)
2. **Partage de l'outil** finalisé par le département à toutes les associations partenaires et ajustements éventuels
3. **Envoi régulier** du tableau complété par chaque association (ou mise en ligne), selon le processus convenu entre le département et les associations (p.ex. le 1er jour de chaque mois)
4. **Agrégation** des données des différentes associations par le département, dans un tableau unique
5. **Actualisation automatique** des chiffres et des graphiques dans le tableau consolidé



Gouvernance de pilotage avec les associations de mentorat

Utiliser un tableau de pilotage centralisé (Modèle de tableau de pilotage – 2/2)

Structure du fichier

L'outil est composé de 5 onglets :

- Explications
- Synthèse des résultats
- Tableau de bord
- Données
- Paramètres figés

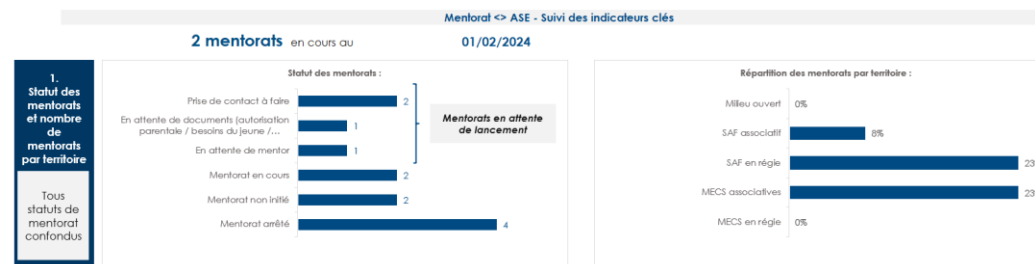
Le premier onglet « **Explications** » détaille la fonction de chaque onglet et **comment utiliser le fichier**

L'ensemble des données est à compléter dans l'onglet « **Données** » et les graphiques sont à consulter dans l'onglet « **Tableau de bord** »

Exemple de données à compléter

Nom du bénéficiaire	Prénom du bénéficiaire	Sexe	Date de naissance	Age	Groupe d'âge	Niveau scolaire	Niveau scolaire (2)	Type de placement
[Zone de texte libre]	[Zone de texte libre]	[Liste déroulante]	[À remplir au format]	[Ne pas toucher - calcul automatique]	[Liste déroulante fixe]	[Ne pas toucher - calcul automatique]	[Liste à remplir par les CO dans l'onglet Paramètres figés]	
Olivia	Martin	Homme	01/02/2005	18	4	Quatrième	Collège	Structures BS
Nathan	Dupont	Femme	04/07/2006	17	4	Quatrième	Collège	MECS associatives
Emilie	Lefevre	Femme	01/01/2007	17	4	Sixième	Collège	MNA
Alexandre	Lambert	Femme	04/07/2010	13	3	Cinquième	Collège	MECS associatives
Camille	Mercier	Femme	01/02/2003	20	4	Post-bac	Post-bac	SAF en régie
Théo	Dubois	Homme	04/07/2008	15	3	Sixième	Collège	SAF en régie
Clara	Perrin	Femme	01/01/2007	17	4	Troisième	Collège	MNA
Hugo	Reynard	Homme	01/01/2006	18	4	Seconde	Lycée	MNA
Léa	Blanchard	Homme	01/01/2008	16	4	Quatrième	Collège	Structures BS
Mathis	Girard	Femme	01/01/2005	19	4	Première	Lycée	SAF en régie
Emma	Rousseau	Femme	01/01/2010	14	3	Sixième	Collège	MECS associatives
Lucas	Moreau	Homme	01/01/2012	12	3	CM1	Primaire	SAF associatif

Exemple de graphique généré par l'outil



Bonnes pratiques

- En amont, inscrire l'obligation de reporting **dans la convention**
- Nommer un responsable de reporting au sein de **chaque association**
- Définir un **rythme d'envoi** du fichier à jour par les associations (p.ex. remplissage des données à échéance mensuelle)
- Envoyer une **relance** avant la date du reporting demandé (pour que l'association ait le temps de mettre à jour les données)



Gouvernance de pilotage avec les acteurs de l'ASE

Quels échanges entre le département et les acteurs de l'ASE ?

Les échanges entre le département et les acteurs de l'ASE :

- Ne nécessitent **pas de cadre** spécifique
- Sont plutôt **ponctuels**
- Mais peuvent s'appuyer sur de **grandes orientations**



Principaux rôles du département dans les échanges

- Lever les **difficultés et répondre aux questions** remontées par les acteurs de l'ASE
- **Débloquer les situations** (p.ex. obtention d'une autorisation parentale bloquée ou recherche de solution face à l'absence de réponse d'un éducateur)
- **Adapter les processus** si nécessaire (p.ex., simplification du processus d'inscription)






Modalités des échanges










- Echanger uniquement avec les **acteurs concernés** quand le besoin se fait sentir, pour lever de potentiels freins
- Sur la base du volontariat, échanger plus régulièrement avec certaines personnes **souhaitant s'impliquer** dans l'amélioration des processus
- Garder **un temps collectif annuel** pour « rafraîchir » le niveau de connaissance de chacun sur le mentorat
- Se déplacer lors de la rencontre avec de **nouveaux acteurs**

Sommaire détaillé

6.1 METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE DE PILOTAGE AVEC LES ASSOCIATIONS ET LES ACTEURS DE L'ASE

-  [Quelles actions mettre en place pour fluidifier le pilotage avec les associations de mentorat ?.....P.7](#)
-  [Utiliser un tableau de pilotage centralisé avec les associations de mentorat.....P.8 et 9](#)
-  [Quels échanges dans le pilotage avec les acteurs de l'ASE ?.....P.10](#)

6.2 METTRE EN PLACE UN SUIVI DE LA QUALITÉ DES MENTORATS ET UNE ÉVALUATION DE L'IMPACT

-  [Suivre la qualité des mentorats avec le Label Qualité du Collectif Mentorat.....P.12](#)
-  [Quels processus et indicateurs pour évaluer l'impact des mentorats.....P.13](#)
-  [Qu'est-ce que la chaine de valeur de l'impact du mentorat ?.....P.14](#)
-  [A quoi correspondent les Ressources ?.....P.15](#)
-  [A quoi correspondent les Activités ?.....P.16](#)
-  [A quoi correspondent les Réalisations ?.....P.17](#)
-  [A quoi correspondent les Résultats ?.....P.18](#)
-  [A quoi correspond l'Impact ?.....P.19](#)
-  [Augmenter l'impact des mentorats avec l'association Action Tank.....P.20](#)

Tous les liens sont cliquables et vous mèneront vers la page souhaitée



Suivre la qualité des mentorats mis en place

Le Label Qualité du Collectif Mentorat

Présentation du Label Qualité

Le Label Qualité est une **reconnaissance** attribuée par le Collectif Mentorat aux programmes de mentorat qui respectent des **critères stricts de qualité**



Une présentation approfondie est **disponible** dans la boîte à outils

Une fois lancé courant 2025, ce label pourra être une source d'information supplémentaire quant au choix des associations

Aperçu de la présentation :



Plus de détails à retrouver dans la présentation disponible en annexe (à la fin du document) et dans la boîte à outils



Objectifs

- Renforcer la **qualité des programmes** de mentorat en permettant aux associations d'identifier les pistes d'amélioration
- **Générer la confiance** de toutes les parties prenantes (y compris les départements) vis-à-vis des programmes labellisés
- Valoriser, à travers le label, des pratiques correspondant à une **définition exigeante du mentorat** (formation des mentors, suivi régulier, efficacité, impact...)
- Parler un **langage commun** entre associations, favorisant l'échange de pratiques



Evaluer l'impact des mentorats

Quels processus et indicateurs pour évaluer l'impact des mentorats ?

La mise en place d'une **évaluation d'impact** du mentorat permet de savoir :

- Dans quelle mesure une action atteint ses **objectifs**
- Comment cet impact **évolue** d'une année sur l'autre

Cela nécessite de définir un **processus type** car :

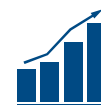
- Les associations ont généralement chacune leurs propres questionnaires d'évaluation d'impact
- Leurs données ne sont pas toujours homogènes



Proposition de processus type

1. Le département sélectionne **4 à 5 indicateurs clés** (voir ci-contre)
2. Le département intègre **la collecte et le suivi** de ces indicateurs dans la convention avec les associations
3. Les associations font passer le **questionnaire** en fin de mentorat et remontent les données au département

A noter qu'une partie de ces informations est déjà disponible dans le tableau de pilotage et doit être combinée avec le questionnaire



Principaux indicateurs à suivre

De réalisation

- Nombre de **jeunes accompagnés** (par âge, niveau scolaire, genre, type de mesure ASE, territoire...), dont **nombre de nouveaux jeunes vs. n-1**
- Nombre de **mentors formés** et nombre de **mentors en binôme**
- Nombre de **structures mobilisées**
- Nombre de mentorats en **distanciel vs présentiel**
- **Durée moyenne** des mentorats
-

De résultat

- **Nombre de mentorats clôturés/abandonnés** et raison sous-jacente
- **Nombre de mentorats ayant atteint leur objectif**
- ...

D'impact

- **Nombre de jeunes** ayant **repris confiance en eux** grâce au mentorat
- **Nombre de jeunes** ayant **obtenu des meilleures notes** grâce au mentorat
- ...

D'autres indicateurs, ainsi que les définitions de « réalisation », « résultat » et « impact », sont disponibles dans les pages suivantes

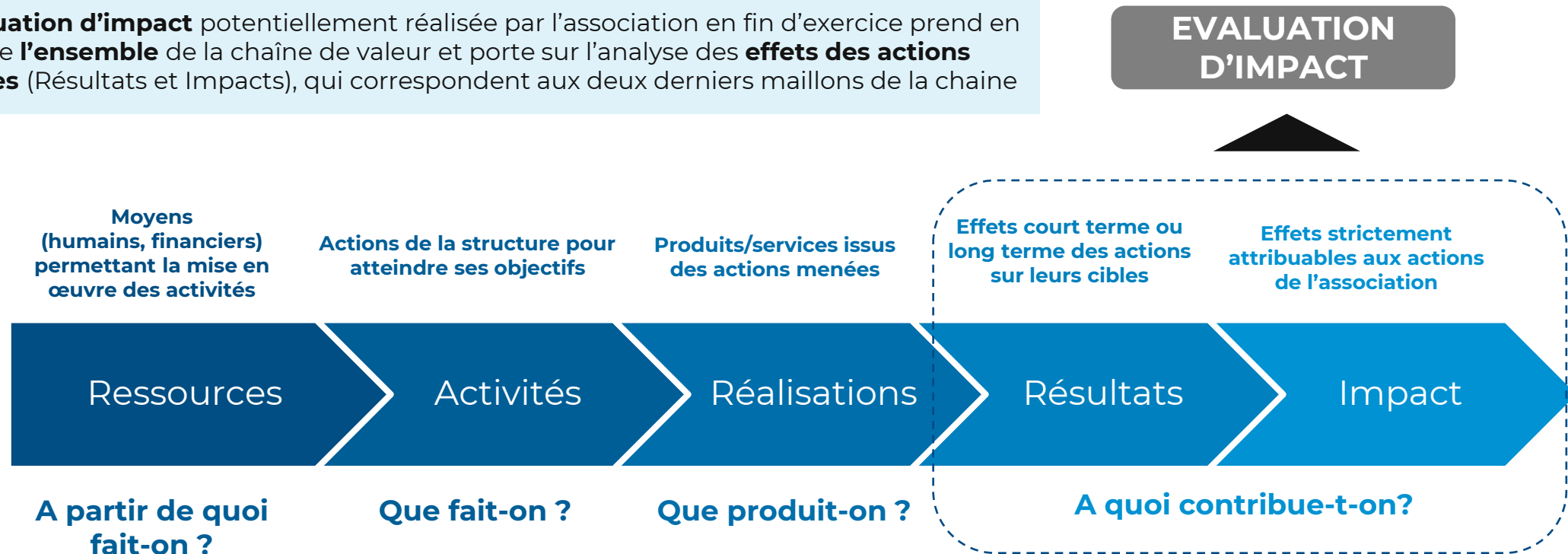


Evaluer l'impact des mentorats

Qu'est-ce que la chaîne de valeur de l'impact du mentorat ?

Le schéma ci-dessous est une représentation de l'ensemble de la **chaîne de valeur** de l'impact

L'évaluation d'impact potentiellement réalisée par l'association en fin d'exercice prend en compte **l'ensemble** de la chaîne de valeur et porte sur l'analyse des **effets des actions menées** (Résultats et Impacts), qui correspondent aux deux derniers maillons de la chaîne





Evaluer l'impact des mentorats

Chaîne de valeur de l'impact du mentorat – A quoi correspondent les Ressources ?

Les Ressources sont **l'ensemble des moyens** permettant la mise en œuvre des Activités



Exemples d'indicateurs pour les ressources

- Nombre d'**ETP** de l'association (salariés et bénévoles)
- Nombre moyen de **binômes suivis** par un ETP
- Ressources **financières** et ventilation des ressources et subventions
- **Coûts annexes** de l'association (locaux, communication, transport, développement...)
- **Outils techniques** utilisés (p.ex., CRM)

A noter

Si pertinent, penser à ventiler la subvention :

- Par **sous-projets** (p. ex. part du mentorat vs celle du parrainage)
- Par **types de subventions** (p. ex. si l'association a reçu des subventions d'autres partenaires que le département)



Evaluer l'impact des mentorats

Chaîne de valeur de l'impact du mentorat – A quoi correspondent les Activités ?

Les Activités sont **les actions** menées par l'association pour atteindre ses objectifs



Exemples d'indicateurs pour les activités

- Nombre et liste des **structures ASE contactées**
- Nombre et liste des **structures ASE rencontrées**
- Participation à des **réunions d'informations départementales**
- Autres actions de **sensibilisation** menées, p.ex., campagnes d'information
- **Ateliers collectifs**
- **Projets complémentaires**

A noter

Ces activités peuvent **évoluer** en fonction de l'évaluation de leur **efficacité**. Exemples :

- Maintien uniquement d'un certain type d'action au fil du temps
- Augmentation d'un type d'atelier au fil du temps
- ...



Evaluer l'impact des mentorats

Chaîne de valeur de l'impact du mentorat – A quoi correspondent les Réalisations ?

Les Réalisations sont **les produits ou services** issus des actions menées par la structure



Exemples d'indicateurs pour les réalisations

- Nombre de **jeunes accompagnés** par âge, niveau scolaire, genre, type de mesure ASE, territoire... (en **distinguant** les nouveaux mentorats et les reconductions)
- Nombre de **mentors formés**
- Nombre de **mentors mobilisés**
- Nombre de mentorats **par objectif** (soutien scolaire, orientation académique, insertion professionnelle, soutien socio-affectif / ouverture socio-culturelle)
- Nombre de mentorats en **présentiel vs distanciel**
- **Durée moyenne** des mentorats
- **Fréquence de rencontre** des binômes
- Délai moyen de **mise en relation**
- **Assiduité** des jeunes aux séances
- Nombre **d'événements organisés** (activités, sorties...)



Evaluer l'impact des mentorats

Chaîne de valeur de l'impact du mentorat – A quoi correspondent les Résultats ?

Les Résultats sont **les effets** - à court ou long terme - des actions sur leurs cibles



Exemples d'indicateurs pour les résultats

- Nombre de mentorats **ayant atteint leur objectif** (p. ex. recherche d'emploi ou de formation, progression scolaire...)
- Nombre de mentorats **clôturés** (et raison sous-jacente),
- Nombre de mentorats **abandonnés** (et raison sous-jacente)

A noter

- Lors de la non-atteinte des résultats fixés, il est intéressant de différencier les **arrêts de mentorat en cours de route** liés aux **binômes** (ex : manque de disponibilité des mentors) et les binômes qui n'ont pas atteint leurs **objectifs initiaux** (ex : pas de progrès en classe)
- Le résultat principal du mentorat étant la **création de lien** entre le mentor et le jeune accompagné, l'objectif **fixé au départ** peut parfois être secondaire, pas le bon ou a pu évoluer avec le temps
- Ainsi, une **non-atteinte de l'objectif** ne constitue pas nécessairement un « échec » du mentorat mais peut simplement refléter un mauvais cadrage initial



Evaluer l'impact des mentorats

Chaîne de valeur de l'impact du mentorat – A quoi correspond l'Impact ?

L'impact correspond aux **effets strictement attribuables** aux actions de l'association



Exemples d'indicateurs pour l'impact :

- Nombre de jeunes **ayant repris confiance en eux** grâce au mentorat
- Nombre de jeunes **ayant obtenu de meilleures notes** grâce au mentorat
- Nombre de jeunes **ayant trouvé un stage** grâce au mentorat
- Nombre de jeunes ayant développés telle ou telle **compétence psycho-sociale** (confiance en soi, confiance à l'oral, création de lien, rencontre d'une personne sur qui compter, découverte sur soi-même ou sur le monde...) grâce au mentorat

A noter

- Dans les faits, mesurer l'**impact pur** d'un phénomène en l'isolant des autres facteurs potentiels d'impact nécessite des outils statistiques avancés dont les associations ne disposent pas nécessairement
- Ainsi, pour mesurer l'impact, on s'appuie souvent sur les **indicateurs de Résultats**
- Au-delà des objectifs fixés initialement, l'impact du mentorat se mesure également sur le développement des **compétences psycho-sociales** du jeune



Augmenter l'impact des mentorats

Les solutions de l'association Action Tank

Présentation d'Action Tank

Action Tank est une **organisation non lucrative** qui se focalise sur l'expérimentation de **solutions d'innovation sociale par la donnée**

En 2021, Action Tank a lancé le programme « **Innover par la donnée dans l'ASE** », qui a permis de croiser les données de parcours de jeunes avec celles de leur profil, pour éclairer la prise de décision des services ASE (p.ex., qui sont les jeunes qui bénéficient de Contrat Jeune Majeur ?, quel parcours en fonction de l'âge d'entrée à l'ASE ?...)

Action Tank adapte ses thématiques aux priorités identifiées par les départements et est à la recherche de **nouveaux territoires** d'expérimentation



Aperçu de la présentation

ACTION TANK



Contact clé : Céline Gross, Cheffe de Projet
celine.gross@actiontank.org

Plus de détails à retrouver dans la boîte à outils