



**HAL**  
open science

# Quand optimiser désenchante. Les effets de la venture philanthropy sur l'engagement des volontaires en service civique

Emily Lopez Puyol, Christine Félix

## ► To cite this version:

Emily Lopez Puyol, Christine Félix. Quand optimiser désenchante. Les effets de la venture philanthropy sur l'engagement des volontaires en service civique. *Recherches en éducation*, 2022, 47, 10.4000/ree.10603 . hal-04170703

**HAL Id: hal-04170703**

**<https://hal.science/hal-04170703v1>**

Submitted on 25 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Quand optimiser désenchante. Les effets de la *venture philanthropy* sur l'engagement des volontaires en service civique

*Optimize to better support? The effects of venture philanthropy on an equal  
education opportunity system*

Emily Lopez Puyol et Christine Félix

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/ree/10603>

DOI : 10.4000/ree.10603

ISSN : 1954-3077

### Éditeur

Nantes Université

### Référence électronique

Emily Lopez Puyol et Christine Félix, « Quand optimiser désenchante. Les effets de la *venture philanthropy* sur l'engagement des volontaires en service civique », *Recherches en éducation* [En ligne], 47 | 2022, mis en ligne le 01 mars 2022, consulté le 28 mars 2022. URL : <http://journals.openedition.org/ree/10603> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ree.10603>

---



*Recherches en éducation* est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

## Dossier

---

### Dispositifs et activité en éducation, formation, orientation

Coordonné par Christine Félix, Mariagrazia Cairo Crocco & Frédéric Saussez

MARIAGRAZIA CAIRO CROCCO, CHRISTINE FÉLIX & FRÉDÉRIC SAUSSEZ – *Édito. Questionner les milieux éducatifs par les dispositifs et l'activité* – 2

FRÉDÉRIC YVON & DIMITRI SKOPELITIS – *CAP ou pas CAP ? Analyse critique d'un dispositif de collaboration* – 11

PIERRE-ALAIN FILIPPI – *Effet d'un pilotage par les instruments sur l'activité des formateurs d'enseignants* – 22

DIANE RUFIN – *Modalités plurielles de l'action institutionnelle et implications sur l'activité enseignante. La dynamique des dispositifs et des agencements* – 40

EMILY LOPEZ PUYOL & CHRISTINE FÉLIX – *Quand optimiser désenchante. Les effets de la venture philanthropy sur l'engagement des volontaires en service civique* – 54

KIM STROUMZA, MARC PITTET, ANNE-FRANÇOISE PONT, LAETITIA KRUMMENACHER & FLAVIO FERSINI – *Des réussites bien particulières dans un dispositif de coprésence du champ de la protection de l'enfance : entre énigmes et paris* – 69

PATRICIA DIONNE, FRÉDÉRIC SAUSSEZ & AMÉLIE SIMARD – *S'Orienter : l'orientation en groupe comme espace de développement de la capacité à réaliser des choix éducatifs et professionnels* – 84

MARIAGRAZIA CAIRO CROCCO – *La « réussite » en éducation : dispositif et mode de gouvernement contemporain* – 96

ÉRIC SAILLOT – *Approches compréhensives des dispositifs en éducation : regards croisés entre analyses de l'activité dans différents contextes et perspectives critiques* – 111

## Varia

---

ALFRED ROMUALD GAMBOU – *Faire et se faire : les ressorts d'une vie éthique enseignante cohérente* – 125

LOÏSE JEANNIN, GUILLAUME SERRES, CARINE ROBLÈS, ARIANE TICHIT & LAURENCE HAMON – *Innovation pédagogique à l'université et effets de transformation sur les enseignants* – 137

VÉRONIQUE LEMOINE-BRESSON & VIRGINIE TRÉMION – *Problématisation de situations interculturelles en master « Métiers de l'éducation et de la formation »* – 154

## Recensions

---

Recension par Jean-François Dupeyron  
*Hospitalité en éducation*, HENRI-LOUIS GO & XAVIER RIONDET – 170

Recension par Thérèse Perez-Roux  
*Les transitions identitaires dans les parcours d'éducation*, MARIE-HÉLÈNE JACQUES – 175

Recension par Sylvain Connac  
*La vision des inclus. Ethnographie d'un dispositif pour l'inclusion scolaire* – GODEFROY LANSADE – 179

Recension par Hubert Vincent  
*De l'innovation en pédagogie* – PIERRE GÉGOUT – 185

# Quand optimiser désenchante.

## Les effets de la *venture philanthropy* sur l'engagement des volontaires en service civique



Emily Lopez Puyol

Doctorante, Laboratoire « Apprentissage, Didactique, Évaluation, Formation » (ADEF), Aix-Marseille Université

Christine Félix

Maitresse de conférences, Laboratoire « Apprentissage, Didactique, Évaluation, Formation » (ADEF), Aix-Marseille Université

### Résumé

L'actuel modèle des politiques de l'éducation prioritaire se traduit par une individualisation de la prise en charge des élèves à travers une démultiplication de dispositifs. Cette externalisation est souvent gérée par le secteur associatif. Ce dernier, de plus en plus confronté à l'injonction de mobiliser des logiques entrepreneuriales, applique des réorganisations susceptibles d'aller à l'encontre de ses objectifs premiers. À travers l'étude de cas d'une association complémentaire de l'enseignement public, cet article se donne pour objectif d'analyser les effets de *la venture philanthropy* sur un dispositif de l'égalité des chances à travers le travail des volontaires en service civique au sein de ce programme. Face à la volonté d'optimiser le dispositif, la transformation des missions des volontaires au sein de cette structure nous donnera à voir la continuité de la gestion néolibérale par dispositif et les effets sur les pratiques « d'engagement » dans le secteur associatif.

Mots-clés : organisation et fonctionnement des établissements, aide aux élèves et aux étudiants, acteurs de l'éducation, politiques de l'éducation

### Abstract

*Optimize to better support? The effects of venture philanthropy on an equal education opportunity system*

*The current model of priority education policies results in an individualization of the support given to students through several types of programs installed outside the traditional school setting. This outsourcing is often managed by the associative sector. This sector, increasingly confronted with the need to integrate entrepreneurial logics, apply reorganizational strategies, which are likely to go against its primary objectives. Through the case study of an association, which is complementary to public education, this article aims to analyze the effects of venture philanthropy on a system of equal education opportunities program through the work of volunteers in civic service within this program. Behind the objective of "optimizing" the system, the transformation of the volunteer's work within this structure will give us an insight into the continuity of a neoliberal approach in education and its effects in the "engagement" practices which are common within the associative sector.*

*Keywords: organization and functioning of the establishments, help for pupils and students, actors in education, education policies*

Dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 solution », le président français Emmanuel Macron annonce, le lundi 1<sup>er</sup> mars 2021, un soutien de 30 millions d'euros aux associations qui portent des dispositifs de « mentorat ». L'objectif est d'atteindre le nombre de « 100 000 jeunes mentorés en 2021 puis 200 000 en 2022, contre 25 000 aujourd'hui »<sup>1</sup>. Or, le déploiement de ces dispositifs « d'égalité des chances » est loin d'être récent. En effet, à partir des années 2000, plusieurs grandes écoles mettent en œuvre des dispositifs dits « d'ouverture sociale » (Oberti & Pavie, 2020) qui, à travers le principe d'une « excellence décalée » (Lignier & Pasquali, 2016), ont pour visée principale la diversification des élites (Van Zanten, 2010) en facilitant le recrutement des élèves issus de l'éducation prioritaire. À la suite des révoltes dans les quartiers populaires en 2005<sup>2</sup>, ce type de dispositif connaît un essor important. Sous la présidence de Jacques Chirac, en 2006, le plan « 100 000 étudiants pour 100 000 élèves » avait pour objectif d'inclure les universités dans la démarche des grandes écoles. En 2008, sous la présidence de Nicolas Sarkozy, se sont les « Cordées de la réussite » qui sont créées dans le cadre du plan « Espoir Banlieues ». En 2010, apparaissent les « internats d'excellence » et en 2016, sous la présidence de François Hollande, les « parcours d'excellence ».

À travers une « croyance méritocratique » (Pasquali, 2021), ces différents dispositifs visent, *in fine*, un même but : diversifier l'accès à l'enseignement supérieur en favorisant la réussite et l'ambition scolaires des jeunes sélectionnés. L'action la plus répandue est la mise en place d'accompagnements réalisés par des étudiants et des étudiantes du supérieur auprès d'élèves scolarisés dans le secondaire. Ce faisant, ces dispositifs contribuent à ce que le tutorat (appelé davantage mentorat aujourd'hui) devienne un élément central des politiques éducatives d'ouverture sociale (Allouch & Van Zanten, 2008). En septembre 2019, huit associations ont créé le « Collectif Mentorat ». Ce dernier affirme avoir accompagné environ 30 000 jeunes en 2020 et 70 000 en 2021 au niveau de la France.

Dans la continuité d'une logique d'externalisation de certaines problématiques de l'école (Moignard & Rubi, 2013) et d'un pilotage de l'action par les dispositifs (Felix & Vérillon, 2017), le mentorat est souvent géré par des associations extérieures à l'Éducation nationale. À travers des formes éducatives qui s'éloignent du travail enseignant traditionnel (Thomazet & Mérini, 2014) et d'une « bénévolisation du travail » au nom de l'engagement (Simonet, 2010), ces structures tendent à solliciter des intervenants non rémunérés. Selon le type de structure, nous retrouvons parmi ces tuteurs et tutrices une importante hétérogénéité dans leurs statuts ainsi que dans leurs caractéristiques sociales<sup>3</sup>. Toutefois, une majorité de ces bénévoles concerne des étudiants et étudiantes du supérieur. Dans ce contexte, l'Association de la Fondation Étudiante pour la Ville (AFEV) est l'un des acteurs clefs de ce secteur.

Depuis les années 1990, l'AFEV propose un dispositif d'accompagnement scolaire. Ce dernier, appelé « accompagnement individualisé » jusqu'en 2018, s'intitule aujourd'hui « mentorat ». Le programme repose sur un accompagnement de deux heures par semaine où « un.e étudiant.e bénévole intervient auprès d'un enfant ou d'un jeune (de 5 à 18 ans) rencontrant des difficultés dans son parcours »<sup>4</sup>. Pour ce faire, l'AFEV est chargée de recruter des étudiants et des étudiantes bénévoles (mentors) au sein des universités pour qu'ils et elles accompagnent des jeunes scolarisés et/ou habitant des quartiers prioritaires (mentorés). En parallèle, la structure

<sup>1</sup> « Emploi des jeunes : 30 millions d'euros pour développer le mentorat », *Le Monde*, 1<sup>er</sup> mars 2021, [https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/03/01/emploi-des-jeunes-30-millions-d-euros-pour-developper-le-mentorat\\_6071600\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/03/01/emploi-des-jeunes-30-millions-d-euros-pour-developper-le-mentorat_6071600_3224.html)

<sup>2</sup> Bacqué Marie-Hélène (2015) « Les révoltes de 2005, une prise de conscience politique : entretien avec Mohamed Mechmache », *Mouvements*, 2005, n° 83, p. 17-21, <https://doi.org/10.3917/mouv.083.0017>

<sup>3</sup> Lopez Puyol Emily & Pavie Alice (2021, mars), « Le tutorat en faveur de l'égalité des chances : derrière un même cadre, des alliances ambivalentes », communication présentée au colloque international *Les « alliances » face aux « nouvelles » problématiques éducatives à l'école : enjeux, tensions et controverses*, Université de Cergy (France).

<sup>4</sup> Site de l'AFEV : <https://afev.org/>

propose différentes missions de volontariat à des jeunes entre 16 et 25 ans. Ainsi, le suivi de ces « mentorats » entre étudiants et élèves est souvent réalisé par des volontaires en service civique.

L'accompagnement scolaire en périphérie de l'institution est devenu un problème public dans les années 1980 (Glasman, 2001). Toutefois, dans cette « sous-traitance des dispositifs » (Cornand et al., 2021), une nouvelle « logique de réactivité organisationnelle » (Barrère, 2013) s'impose. Ainsi, la gestion du dispositif de mentorat a été repensée au sein de l'AFEV, à la suite d'un audit externe réalisé par un cabinet de conseil et orienté par les principes de *la venture philanthropy* (Depecker et al., 2018). De nouveaux principes d'organisation du travail ont donc été instaurés, avec pour objectif d'augmenter le nombre de bénéficiaires. En analysant les effets de ces nouvelles logiques dans la gestion de ce dispositif éducatif, cet article propose de s'intéresser aux changements dans les missions des volontaires en service civique.

Dans cette contribution, nous nous appuyons sur une enquête conduite en immersion au sein de l'AFEV, dans le cadre d'une thèse CIFRE. Dans un premier temps, nous présenterons rapidement le dispositif d'accompagnement scolaire de l'AFEV, les missions et profils des volontaires en service civique. Dans un deuxième temps, nous analyserons les principes de la *venture philanthropy* et ses effets sur la structuration de l'AFEV. Pour terminer, nous montrerons comment cette réorganisation génère, chez certains volontaires en service civique, les germes d'un désenchantement à propos de leurs missions tout en leur permettant de penser leur engagement comme un travail, essentiel au fonctionnement de la structure.

## 1. Du dispositif d'accompagnement à la scolarité au mentorat

Depuis sa création en 1991, l'AFEV, en tant qu'association « complémentaire de l'École publique », est l'une des structures clefs du parascolaire. Elle a été créée dans le contexte de l'émergence de la politique de la Ville et pensée « comme une contribution citoyenne à cette politique publique »<sup>5</sup>. Elle se réclame de l'éducation populaire et se donne pour objectif de lutter contre les inégalités scolaires et sociales en créant du lien social et des initiatives citoyennes et solidaires sur les territoires où elle intervient. En comptant des partenariats avec 900 établissements scolaires dans 350 quartiers différents, l'AFEV se définit comme « le premier réseau d'intervention d'étudiants solidaires dans les quartiers ».

### 1.1. Le dispositif d'accompagnement à la scolarité

Dans le cadre de ces accompagnements ou « mentorats », c'est l'AFEV qui constitue les « binômes » entre jeune et bénévole puis leur mise en place et leur suivi, tant du côté de l'étudiant bénévole que du jeune et de sa famille. Le tableau ci-après permet de comprendre la gestion pyramidale du dispositif selon le statut des acteurs et actrices.

Dans le cadre de ce suivi, l'association doit proposer des outils et des activités pédagogiques à réaliser pendant les séances d'accompagnement. Ce suivi en « direct » est généralement réalisé par des volontaires en service civique qui, jusque-là, avaient des missions « mixtes ». La majorité d'entre eux animait un atelier auprès d'enfants ou de jeunes élèves au sein d'un établissement scolaire ou d'un lieu tiers. Parallèlement, ils et elles suivaient des accompagnements entre étudiants mentors et jeunes mentorés. Or, entre 2016 et 2020, l'AFEV, sur les conseils de la fondation de *venture philanthropy* AlphaOmega, opère des changements importants dans l'organisation et la gestion du dispositif d'accompagnement à la scolarité.

<sup>5</sup> « L'Afev : un engagement solidaire au service de l'éducation », *Après-demain*, 2012/1 (n° 21, NF), p. 50, <https://doi.org/10.3917/apdem.021.0050>

Tableau 1 - Acteurs et actrices intervenant dans le dispositif d'accompagnement à la scolarité de l'AFEV

| Statut                                      | Mission   | Temps d'investissement hebdomadaire |
|---|---|-------------------------------------|
| Salariés et salariées de l'AFEV             | Gestion globale du dispositif d'accompagnement à la scolarité (mentorat) ; accompagnement / management des volontaires en service civique | 35 heures par semaine               |
| Volontaires en service civique              | Suivi des accompagnements entre étudiants bénévoles (mentors) et des jeunes accompagnés (mentorés)  | 26 heures par semaine               |
| Étudiants et étudiantes bénévoles (mentors) | Accompagnement d'un ou une jeune (mentoré)  | 2 heures par semaine                |
| Élèves accompagnés (mentorés)               | Accompagnés par des étudiants (mentors)   | 2 heures par semaine                |

## 1.2. Des changements organisationnels au sein de l'AFEV

À partir des années 1980, le *New Public Management* (NPM) propose de transposer les méthodes de gestion du privé au secteur public (Van Haeperen, 2012). Dans le secteur associatif, le « philanthrocapitalisme » réactualise, à partir des années 2000, l'idée selon laquelle « le capitalisme bien compris, tel que pratiqué par des entrepreneurs avisés, serait naturellement philanthropique, et pourrait donc être à même d'apporter des solutions à des problèmes que les États, de plus en plus impuissants, seraient incapables de résoudre » (Depecker et al., 2018, p. 11).

Ces nouveaux modes de gestion proposent notamment de transposer « la logique du capitalisme de risque (*venture philanthropy*), et son focus sur l'effet levier pour maximiser les impacts » (Lefèvre & Berthiaume, 2017, p. 494). Sous forme de fonds d'investissement, la *venture philanthropy* permet de financer des structures dites « à potentiel » avec, comme objectif, de « changer d'échelle »<sup>6</sup>.

À l'instar de l'entrepreneuriat social, les associations sont incitées à utiliser « à des fins d'efficacité, des outils de gestion ayant fait leurs preuves en entreprise ; un moindre recours aux subventions publiques et une hybridation des formes d'action combinant marchand et non marchand » (Valéau et al., 2004, cité dans Valéau & Boncler, 2012, p. 18).

Toujours du côté des associations, ces nouvelles logiques sont renforcées par une diminution des subventions et un renforcement de la commande publique et de la contractualisation (Cottin-Marx, 2020). Ces processus contribuent à favoriser les associations de grande taille qui rentrent dans le canon du marché libéral et sont « capables de jouer ce jeu bureaucratique et concurrentiel » (Angot & Cottin-Marx, 2015, p. 68). Dans ce contexte, l'« entreprise de rationalisation » (Bezes & Musselin, 2015) renforce notamment le contrôle sur les professionnels de première ligne (Bezes et al., 2011).

Ainsi, compte tenu de son activité et de sa taille, l'AFEV a bénéficié entre 2016 et 2020 d'un investissement social de la part de la Fondation de *venture philanthropy* AlphaOmega. Cette dernière affirme qu'avec son réseau, elle permet d'apporter « le soutien financier, stratégique et opérationnel indispensable aux associations de référence dans l'éducation pour changer d'échelle et relancer l'ascenseur social ».<sup>7</sup>

<sup>6</sup> « "Venture Philanthropy" ; les méthodes du capital-investissement au service du non-lucratif », *Les Échos*, 28 mai 2021, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/venture-philanthropy-les-methodes-du-capital-investissement-au-service-du-non-lucratif-1318838>

<sup>7</sup> Site de la fondation AlphaOmega : <https://www.alphaomegafondation.com/fr>

Ce partenariat a donné lieu aux objectifs généraux suivants :

- doubler le nombre de bénéficiaires (passer de 6 000 à 12 000 jeunes accompagnés). Plus concrètement, il s'agit d'« optimiser la structure organisationnelle et consolider le modèle économique afin que l'association soit en capacité d'augmenter significativement le nombre de bénéficiaires, tout en maîtrisant les coûts »<sup>8</sup> ;
- améliorer le processus de recrutement, de formation et de suivi des étudiants bénévoles en vue d'améliorer l'accompagnement individuel.

Chacune de ces années de partenariat a été marquée par des objectifs précis. Ils ont été mis en place, notamment, par l'intervention d'entreprises partenaires de la fondation AlphaOmega à travers le principe des missions « pro bono », soit un travail à titre gracieux avec une « plus-value morale » (Bosvieux, 2019) réalisé auprès de l'association. Trois chantiers prioritaires ont été mis en place en 2018, notamment autour de la spécialisation des postes :

- « homogénéisation et digitalisation des process » : avec par exemple la « digitalisation du suivi des bénévoles par le développement d'un robot conversationnel ;
- ressources humaines : spécialisation des postes au sein des grands pôles territoriaux ;
- financement : poursuite de la stratégie de levée de fonds privés. Renouvellement de partenariats structurants, conclusion d'un nouvel accord et diffusion d'une culture *fundraising* au sein du réseau [...] »<sup>9</sup>.

Ces nouvelles normes de performance mises en place dans cette « entreprise associative » (Hély, 2009) interrogent : en quoi et comment, par exemple, la spécialisation des postes impacte-t-elle l'activité des volontaires en service civique ? Ces derniers se retrouvent pris entre ces exigences nouvelles et les valeurs qui les conduisent à s'engager dans cette association. Ainsi, leur activité est au cœur des changements apportés par la restructuration de l'association.

### 1.3. Une enquête en immersion au sein de l'association AFEV

Pour répondre à ce questionnement, nous prenons appui sur une enquête conduite en immersion entre 2018 et 2020, réalisée au sein de l'AFEV, dans le cadre d'une thèse CIFRE<sup>10</sup>.

Dans cette contribution, nous nous appuyons sur des entretiens conduits auprès de volontaires en service civique en fin de volontariat (les missions commencent généralement en septembre et se terminent en mai). Ces entretiens ont eu lieu avant et après la « spécialisation des postes » effectuée par l'AFEV. Il faut préciser qu'en tant que salariée-doctorante au sein de la structure, l'enquête a été marquée par une présence quotidienne au sein du pôle de Trével, en région.

La participation à des temps de travail, à des réunions partenariales mais également au fonctionnement pratique de la structure a permis, non seulement d'avoir accès aux discours mais également aux pratiques des personnes enquêtées dans la mise en place du dispositif d'accompagnement scolaire. Le lien établi avec les acteurs et actrices ainsi que les connaissances quant au fonctionnement interne de la structure ont permis d'accéder à des informations riches lors des entretiens que nous avons conduits. Pour autant, si comme le décrit Constance Perrin-Joly (2010), les thèses CIFRE permettent « de saisir profondément et dans le détail son terrain », il ne faut pas minimiser les biais inhérents au fait de faire partie de l'objet étudié. En effet, pendant l'enquête, la relation avec les volontaires a été marquée par notre double appartenance. D'une part, nous étions salariée de la structure et tutrice d'une partie d'entre eux. Et dans ce cadre, nous avons partagé des temps d'échanges formels (des réunions de travail et des réu-

<sup>8</sup> Site de la fondation AlphaOmega :

[https://www.alphaomegafondation.com/files/f7e5cc62/rapport\\_annuel\\_2018\\_fondation\\_alphaomega.pdf](https://www.alphaomegafondation.com/files/f7e5cc62/rapport_annuel_2018_fondation_alphaomega.pdf)

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Le dispositif *Conventions industrielles de formation par la recherche* (CIFRE) permet à des structures de droit français d'embaucher une ou un doctorant dans le cadre d'un projet de recherche en collaboration avec un laboratoire public.



nions partenariales) et informels (comme les soirées proposées par l'AFEV aux « engagés »). Rappelons ici que la question du tutorat dans le service civique est singulière puisque, comme l'a montré Florence Ihaddadene (2018), il s'agit de valoriser leur travail tout en l'invisibilisant. D'autre part, ils et elles savaient que nous réalisons une enquête sur le dispositif d'accompagnement à la scolarité à l'AFEV. D'une certaine manière, cette double posture a permis de créer un espace de paroles en dehors des injonctions inhérentes à la relation de tutorat, notamment à travers l'organisation de temps de formation autour des travaux de Maud Simonet portant sur le service civique. Ces espaces de discussion, avec une prise de recul sociologique, ont contribué à favoriser des échanges avec les volontaires dans un cadre qui dépassait notre relation hiérarchique au sein de la structure.

Dans cette contribution, nous analyserons les discours d'une partie des volontaires ayant effectué des missions avant et après les changements organisationnels imposés par l'association. En nous appuyant sur leur point de vue, il s'agira donc d'étayer notre analyse essentiellement à partir de leur vécu et de leur perception des missions, avant et après les changements au sein de la structure. Pour ce faire, nous mobilisons des données recueillies auprès de volontaires en service civique au sein d'un pôle de l'AFEV en région. Dans ce cadre, 56 volontaires ont participé à des entretiens et/ou ont rempli des questionnaires. 35 entretiens individuels ont été menés ainsi que 2 entretiens collectifs (impliquant 4 et 6 volontaires). Ils ont majoritairement été réalisés en fin de mission et ont porté sur leur parcours, les raisons de leur engagement et les activités réalisées pendant le volontariat.

#### 1.4. Les volontaires en service civique au sein de l'AFEV

Le volontariat en service civique, issu du volontariat civil, du volontariat associatif puis du service civil volontaire (Simonet, 2007), permet à des jeunes entre 16 et 25 ans de s'engager dans une structure à but non lucratif pour mener une mission « d'intérêt général ». La durée des missions est de 6 à 12 mois, allant de 24 à 48 heures par semaine. Il s'accompagne d'une indemnisation de 473,04€ par mois pris en charge par l'État et 107,58€ versés par la structure d'accueil. Présenté notamment comme première expérience professionnelle par l'Agence du service civique<sup>11</sup>, le volontariat se positionne « aussi bien du côté des politiques de citoyenneté que des politiques d'insertion » (Becquet, 2016, p. 95).

En ce qui concerne l'AFEV, la structure a expérimenté une arrivée importante de volontaires en service civique depuis la création du statut. Selon les chiffres nationaux de l'association, 277 volontaires ont été accueillis en 2010-2011, 644 en 2015-2016 et l'association est passée à 1 083 volontaires recrutés en 2018-2019. Au niveau du pôle enquêté, notre échantillon est largement féminisé, avec un nombre important de volontaires issus de classe populaire.

Tableau 2 - Caractéristiques sociales des volontaires en service civique de l'AFEV (pôle de Trével, n=56)

|  | Nombre |
|--|--------|
| Femmes   | 42     |
| Hommes   | 14     |
| CSP père : cadre et profession intellectuelle supérieure | 12     |
| CSP père : employé ou ouvrier                            | 25     |
| Au moins un parent né à l'étranger                       | 27     |
| Niveau licence ou master                                 | 20     |

Bien que le profil des volontaires dépende du type de mission et de la structure d'accueil, la forte féminisation du volontariat en service civique est constitutive du dispositif (Ihaddadene &

<sup>11</sup> L'Agence du service civique, placée sous tutelle du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, est l'organisme qui gère le dispositif. Sur son site web, l'Agence présente le service civique notamment comme « une première expérience après l'école qui prépare au monde professionnel », <https://www.service-civique.gouv.fr/etre-volontaire/etape01-decouvrir-le-service-civique>

Lopez Puyol, 2022). Par ailleurs, nous constatons une forte présence de jeunes issus de classes populaires et d'une immigration récente. Contrairement à d'autres structures similaires, les volontaires titulaires d'un master qui utilisent le volontariat pour s'insérer professionnellement dans le milieu associatif (Ihaddadene, 2018) ne sont pas majoritaires. Ainsi, dans le cas de notre étude, le niveau de diplôme pourrait avoir une incidence sur la manière dont ces volontaires s'approprient les missions qui leur sont confiées. Nous avons pu constater, par exemple, que le niveau de diplomation influence le sentiment de légitimité dans le choix des activités, proposées de manière plus ou moins autonome.

Parmi les volontaires de notre échantillon, la plupart sont étudiantes<sup>12</sup>. Pour les autres, il s'agit souvent d'éviter une année blanche, de réfléchir à leur avenir professionnel, de trouver un travail ou encore d'être acceptée dans une formation. La majorité déclare s'être engagée à l'AFEV car elles « *se retrouvent dans les valeurs de l'association* ». Nous constatons également qu'une forte précarité peut accompagner l'engagement de ces volontaires. Une partie d'entre elles indiquent aider financièrement leur famille ou vivre uniquement avec l'indemnité. C'est notamment le cas de Claire qui a quitté la ville et le domicile de ses parents pour réaliser son volontariat, en attendant d'entamer des études d'éducatrice spécialisée :

*C'est un des premiers éléments je pense qui pourrait pousser à partir... parce qu'en soit, ce qu'on fait ici, on se sent tous utiles et ça nous plaît tous, mais on voit qu'on gagne une misère pour le taf qu'on fait [...] j'en ai parlé avec d'autres volontaires. Par exemple, il y en a qui sont partis par rapport à ça... Moi, ce n'est pas que je suis à deux doigts de partir, parce que je n'ai pas envie du tout de partir en fait, ce que je fais ça me plaît, mais c'est juste que c'est compliqué quoi... je vis toute seule, j'ai mon loyer à payer, ma bouffe, électricité, tout, plus les transports en commun ça fait un budget et à la fin du mois, il ne me reste plus rien pour moi [...] c'est vraiment de la survie. (Femme, 18 ans, titulaire d'un baccalauréat, père magasinier/vendeur, mère aide-soignante)*

L'AFEV revendique le fait de représenter une jeunesse engagée et d'adopter une démarche de « responsabilisation de ses engagés »<sup>13</sup>. Or, la dimension citoyenne du volontariat invisibilise la figure de ces « demi-travailleurs » (Hély, 2012) qui « se "donnent", tout entiers et quasi gratuitement, à leur travail » (Simonet, 2007, p. 202). Par exemple, dans le cadre de la mission de mentorat, les volontaires utilisent leurs téléphones portables personnels et peuvent être sollicités par les bénévoles et les familles en dehors des horaires de mission.

Par ailleurs, si les usages du dispositif sont multiples, la précarité de ce dernier se matérialise tant par « l'insécurité statutaire » (Boumaza & Pierru, 2007) et le montant de l'indemnité (en deçà du seuil de pauvreté) que dans la discontinuité des revenus et des protections associées (Cingolani, 2017). Ainsi, comme le montre Florence Ihaddadene, « alors que le dispositif de service civique prétendait répondre, entre autres choses, à la problématique de la pauvreté des jeunes, il en fait des travailleurs précaires, en situation d'accompagnement auprès de publics "en grande difficulté" » (2018, p. 312). S'il peut être vécu comme un « super bénévolat » pour certaines, il peut donc représenter un « sous-emploi » pour d'autres (Simonet, 2007). Au niveau de notre échantillon, les raisons oscillent entre ces deux pôles. Daphné utilise le service civique pour se « tester » (Becquet, 2016) : elle cherchait un emploi dans « le social » et sa conseillère Pôle emploi l'a orienté vers le volontariat en service civique. Liza, ancienne enfant placée, a été orientée vers le dispositif par la mission locale car elle était dans une situation d'importante fragilité sociale et financière et avait le projet de devenir monitrice-éducatrice. Lucie est inscrite au conservatoire et la mission de volontariat l'intéressait tout en étant un complément d'argent. Lylia a choisi le volontariat pour avoir une première expérience professionnelle avec une indemnité. Théo profite de cette année pour « s'engager pour la société » et décider ce qu'il souhaite faire par la suite. C'est également le cas de Yasmine qui le prend comme une « année sabbatique pour réfléchir » et qui a choisi l'AFEV car l'association « prenait avec le voile ». De son côté,

<sup>12</sup> Au regard du nombre important de femmes dans notre échantillon, les volontaires de cette étude seront désignées par le pronom « elles ».

<sup>13</sup> Propos tenu par un délégué régional de l'AFEV lors d'une réunion nationale.

Lina fait un volontariat pour éviter une année blanche en attendant d'être acceptée dans un BTS tourisme. Par ailleurs, l'année de volontariat de Maryam a fait office de stage pour la validation de son master 2 en prévention de la santé.

## 2. Analyser les effets de la *venture philanthropy* sur l'activité des volontaires en service civique à l'AFEV

Comme nous l'avons vu, l'objectif de l'accompagnement de la fondation AlphaOmega est d'augmenter le nombre de bénéficiaires en maîtrisant les coûts. Dans ce contexte, le fait de nommer leur action « mentorat » s'avère être un glissement rhétorique stratégique pour se positionner dans un marché en plein essor à un niveau international. Or, ce glissement fait l'objet de controverses entre « engagés » au niveau national.

### 2.1. Des changements stratégiques sans moyens supplémentaires

Claire (déjà citée), représente son pôle en tant que volontaire et « ambassadrice »<sup>14</sup>. Elle évoque des réticences évoquées par les « engagés » quant à l'adoption de la rhétorique du « mentorat » :

*Nous, on leur a dit mais ils ne nous ont pas du tout écoutés. On nous a bien fait comprendre que si c'était accepté au siège, ça serait comme ça, et on n'avait pas notre mot à dire. Parce que même sur le mot "mentorat" par exemple, on leur a dit que nous on trouvait que ça faisait peur entre guillemets, parce que tu dis ça à un étudiant, tu lui dis "Tu vas être le mentor d'un enfant", ça fait peur, quand même "mentor" c'est un mot fort, alors qu'"accompagnement individualisé" déjà c'est plus doux entre guillemets. Voilà, on leur a dit par exemple que le mot "mentorat" ce n'était vraiment pas très bien et que nous on préférerait "accompagnement individualisé". Et elle nous a dit : "Oui, on le sait, on nous a beaucoup fait remonter le truc, mais le mot a été adopté, c'est comme ça, il va falloir vous habituer dans tous les pôles, il va falloir l'utiliser".*

Puisque les volontaires se retrouvent dans une position intermédiaire, « entre les encadrants professionnels et les bénéficiaires amateurs » (Hamidi, 2010, p. 133), elles peuvent être considérées tant comme des bénéficiaires que comme des acteurs et actrices du dispositif (Angot & Ihaddadene, 2021). Du fait de leur statut et de la durée de leur contrat, leurs revendications peuvent être diluées dans les quelques instances où elles sont représentées face à la direction. En effet, le caractère hybride (Simonet, 2007) et temporaire du dispositif cantonne les volontaires du côté de l'engagement citoyen et les rend moins légitimes face aux demandes concernant leurs conditions de travail. À ce sujet, Claire ajoute :

*On nous demande de représenter nos pôles et les avis des pôles, mais en fait on n'est pas trop écouté. Enfin, il y a plein d'autres choses. Par exemple (le représentant d'une autre ville) s'est plaint que ça fait trois ans qu'il est ambassadeur et ça fait trois ans qu'il se plaint parce que ses volontaires ils sont quinze, ils ont trois PC. Et ça fait trois ans qu'il le dit, ça fait trois ans qu'il fait remonter l'info du pôle, ça fait trois ans que limite il envoie des mails, il fait plein de choses, et il n'y a rien qui est fait, ils ont toujours trois PC pour quinze volontaires, et c'est impossible de travailler [...]. Donc on nous demande de faire remonter ce qui ne va pas, mais derrière on n'a pas l'impression qu'on est écouté. Enfin moi du coup ça ne fait que deux, trois mois que je le suis, mais par exemple il y en avait cinq ou six qui étaient quand même là depuis trois ans, et on est arrivé au week-end, et direct samedi la première chose qu'ils nous ont dit c'est "De toute façon, vous allez proposer des choses, mais les trois quarts du temps ça va être refusé !"*

Qu'il s'agisse du nombre de PC insuffisant au regard du nombre de volontaires ou encore du sentiment d'incertitude quant à l'avenir, les volontaires – et Claire en particulier – disent leur malaise face à une direction qui semble méconnaître les difficultés et les craintes auxquelles doivent faire face les « engagés » et les salariés. On reprendra ici la notion de « malaise dans

<sup>14</sup> Les « ambassadeurs » et « ambassadrices » de l'AFEV sont souvent des bénévoles ou des volontaires qui pendant ou à la fin de leur mission contribuent à aider l'association à « valoriser » ses actions.

l'organisation » (de Terssac, 2013) qui place ces représentants de pôle dans une position ambiguë et potentiellement inconfortable. Faire remonter des besoins avec la certitude de n'être ni écouté ni reconnu dans son travail, notamment par une réduction de ses marges de manœuvre, peut générer une cause majeure d'empêchement du travail considéré comme qualitatif et ayant du sens pour les volontaires.

La spécialisation des missions va concentrer le nombre de suivis individualisés sur un nombre plus restreint de salariés et de volontaires. Au sein du pôle concerné, environ 150 accompagnements sont gérés par un ou une salariée avec une équipe d'environ 6 volontaires. Selon le profil, chaque volontaire va suivre en direct entre 20 et 30 accompagnements. L'enquête conduite montre que même si les volontaires sont libres de proposer des activités aux binômes de mentors et mentorés, les tâches centrales de la mission relèvent essentiellement du *reporting*. En effet, elles doivent régulièrement appeler les mentors et les familles des mentorés pour vérifier, d'une part, que l'accompagnement a bien eu lieu et, d'autre part, le type d'activité réalisée. Tout ceci est ensuite consigné dans le logiciel de suivi de l'association. Avant la spécialisation, les missions des salariés et des volontaires suivaient une logique davantage territoriale. Ainsi, une même volontaire pouvait réaliser des suivis d'accompagnements tout en intervenant dans un établissement scolaire ou dans une bibliothèque municipale. Avec la spécialisation thématique des missions, les volontaires recrutées pour la mission de « mentorat » ont un contact bien moindre avec le public.

## 2.2. Des projets inachevés et le suivi de bénévoles peu motivés

Pour autant, les volontaires chargés des mentorats ont toujours la possibilité et la liberté de « monter des projets ». Mais leur mise en place peut s'avérer souvent difficile car souvent privée de l'accompagnement et de l'aide des salariés, eux-mêmes en surcharge de travail. Gladys et Charlotte ont réussi à monter un projet « théâtre » mais considèrent ne pas avoir été suffisamment soutenues :

*Charlotte : C'était dur on a eu des moments difficiles parce qu'on a – moi j'ai des notions en théâtre mais j'ai pas des notions en...animation [...] Donc on se complétait bien sauf que ça a tenu un certain temps mais au bout d'un moment ça s'est cassé la gueule. (Femme, 21 ans, titulaire d'une licence 3, père professeur au lycée, mère assistante maternelle)*

*Gladys : Niveau autonomie pour chercher le projet ok, la liberté et tout pour chercher le projet ok. Mais nous on était partie du fait que si on commence le projet il y aurait un salarié derrière nous. Ok (la salariée référente) est partie c'est pas de notre faute. Mais euh le projet en fait, tout le monde savait que je faisais un projet théâtre, et personne n'est venu m'aider [...]. Pourquoi je vais demander si on m'avait déjà dit au préalable que je serais accompagnée ? Pour moi c'était logique. (Femme, 21 ans, titulaire d'un BTS, père cuisiner, mère infirmière cadre, nés au Sénégal)*

Malgré la réorganisation interne de l'accompagnement à la scolarité, il n'est donc pas impossible pour les volontaires d'organiser des activités pédagogiques à destination des enfants et/ou des binômes. Toutefois, le temps et les espaces pour concevoir et organiser ces projets ne sont pas nécessairement inscrits dans le fonctionnement de la structure. Leur existence dépend fortement du surinvestissement que les volontaires sont prêts à fournir gratuitement ; ceci est souvent corrélé au niveau de diplôme et d'âge des volontaires. C'est ce qu'illustre le témoignage d'Élise :

*Bon, après, je comprends c'est le milieu associatif mais c'est toujours... J'avais mis sur la liste deux, trois jeux de société, j'avais fait attention au prix, mais elle m'avait dit : "Oui, il faudrait quand même que tu essayes d'aller chiner des jeux de société d'occasion, et après tu te fais rembourser"... Oui, mais ce n'est pas possible en fait. Moi, je suis payée 500 balles par mois par l'AFEV, je ne peux pas avancer 100 euros, ce n'est pas possible d'avancer comme ça... Enfin bon, voilà, ça c'est les moyens financiers. Les moyens en termes de temps, c'est que comme on est beaucoup beaucoup pris par l'AI (accompagnement individualisé)... pour me dégager du temps pour la chasse au trésor, moi, j'ai fait 54 heures*

*sur la semaine. On a passé clairement des nuits à le faire.* (Femme, 24 ans, titulaire d'un master 1, père pâtissier, mère toiletteuse)

Comme nous l'avons vu, en retirant les temps d'intervention au sein d'établissements scolaires, la mission des volontaires chargés du mentorat va majoritairement se concentrer autour de tâches administratives et réduire le contact hebdomadaire auprès de jeunes. Or, en se rapportant aux entretiens conduits auprès des volontaires du pôle de l'AFEV Trével avant la spécialisation des postes, on constate que le suivi des mentorats pouvait représenter la partie la moins gratifiante de la mission :

*Mathieu : Parce que c'est chiant [...] j'étais pas du tout au courant de ce qui se passait dans les familles ou – ou dans les binômes parce que ça m'avait saoulé et les bénévoles ne m'appelaient pas du coup ben j'avais pas envie de les appeler, forcément.* (Homme, 21 ans, titulaire d'un baccalauréat, père ingénieur, mère sans activité professionnelle)

*Pablo : Donc moi c'est un peu la partie de mission qui m'intéresse pas. Le suivi d'AI (accompagnement individualisé)... Donc moi c'est plus dans les VER (interventions en établissement) que je me suis trouvé en fait – que je me suis enrichi parce qu'en fait je pensais pas du tout que je pouvais – ça, faire des animations avec des enfants ou intervenir dans une classe – être ami avec une prof – enfin je suis pas ami avec la prof mais être dans une relation de travail avec une prof [...]. Je me sens plutôt bien, je me sens en confiance pour faire pas mal d'autres trucs après.* (Homme, 26 ans, diplôme non renseigné, père physicien nucléaire, mère sans activité professionnelle)

Comme le montre le témoignage de Pablo, le fait d'intervenir auprès d'élèves dans un établissement scolaire peut être plus facilement appréhendé comme une tâche valorisante. Pour ce dernier, être en contact avec des professionnels de l'enseignement lui a permis de se sentir en confiance et d'élargir ses perspectives professionnelles.

Si la mission de suivi des mentorats peut offrir une certaine liberté, le fonctionnement par objectifs et l'injonction à augmenter le nombre de bénéficiaires impliquent un recrutement rapide des bénévoles, qui souvent ne calculent pas l'ampleur de la tâche qui leur est demandée. Face à des exigences universitaires jugées trop élevées, à la suite d'une interruption des études, pour des raisons personnelles ou sans forcément prévenir l'association, environ 25 % des bénévoles inscrits quittent le dispositif en cours d'année. Sans grande marge de manœuvre, les volontaires peuvent ainsi se sentir régulièrement « bloqués » depuis leur position intermédiaire entre les bénévoles d'un côté et les salariés de l'autre, voire démunies pour créer des liens opérationnels avec certains bénévoles et fournir un accompagnement à la hauteur des attendus réciproques. Ce sentiment est d'autant plus visible et prégnant chez les volontaires qui ont expérimenté la première année de spécialisation des missions.

Ainsi, Léo, jeune volontaire qui souhaite être enseignant à la suite de son volontariat, exprime ses difficultés à effectuer le suivi des bénévoles qu'il est supposé accompagner, difficultés qu'il attribue, pour partie, au manque d'intérêt que manifestent les étudiants face aux propositions qu'il leur soumet :

*Au début j'étais parti sur l'idée de leur faire une liste par exemple d'endroits où ils pouvaient aller, de les tenir informés assez régulièrement et tout, mais le problème c'est qu'au bout d'un moment... la majorité s'en fichait complètement quoi, donc j'ai fini par me lasser car je trouvais que c'était beaucoup de travail pour pas grand-chose.* (Homme, 22 ans, titulaire d'un master 1, parents douaniers)

Par ailleurs, l'échange entre Gladys, Nina et Charlotte montre que le caractère incertain de l'engagement des bénévoles peut porter préjudice au bon déroulement de la mission d'accompagnement à la scolarité et mettre en péril les effets attendus du mentorat :

*Nina : Le fait de chercher des gens qui sont pas motivés ou solidaires entre guillemets dans le projet mais plutôt des étudiants qui s'intéressent au bonus et du coup ils valorisent pas le projet[...]. En plus on pouvait bien le voir dans le suivi parce qu'on travaille avec des bénévoles qui finalement ils te don-*

*nent pas de nouvelles, ça va c'est du bénévolat... aussi ça il faut le comprendre mais des fois il y a avait des situations dans lesquelles je me disais pourquoi je suis là ? [...]. Si on accompagne des enfants et on leur donne pas un vrai accompagnement, ça sert à quoi de s'engager avec les écoles, avec la famille aussi... Donner un peu des... je sais pas... C'est ça le fait, de dire, ok on fait un projet « qui n'aura pas vraiment un impact sur les enfants [...]. (Femme, 23 ans, titulaire d'une licence 3, mère avocate, père enseignant au lycée)*

*Gladys (déjà citée) : C'est ce que je dis c'est parce que on est trop sur le discours de la bonif, et il y a pas la motivation d'accompagner l'enfant avec un rapport de qualité. Du coup, ils vont – euh ils se disent « ah ouais la bonif on va accompagner l'enfant ». Et en fait ils se rendent compte que aller jusqu'à chez l'enfant, trouver un truc à faire, déjà l'inspiration de faire quelque chose, il faut l'avoir, il faut avoir la motivation, et ils l'ont pas. Du coup ils abandonnent. C'est tout !*

*Charlotte (déjà citée) : En fait l'énergie ne peut pas venir juste de la culpabilité de... genre « on t'a apâté pour une bonification »... la culpabilité ça tient – ça tient quoi, un mois, deux mois ? Alors que vraiment si t'as l'envie, la motivation et le truc de « je sais pourquoi je fais ça, ça a du sens et tout », là tu tiens une année facile en fait.*

Pour ces volontaires, recruter des étudiants sur la base de la bonification universitaire attire des bénévoles dont la motivation première ne serait pas d'accompagner un enfant. Ceci mènerait à des abandons récurrents tout en questionnant le sens du projet et son impact sur les publics accompagnés. Cependant, le jeu de la reconnaissance pédagogique des étudiants bénévoles par les universités est un enjeu central pour l'AFEV (Testi, 2021). Selon la directrice des programmes, cette modalité permet d'élargir le recrutement des mentors au-delà des étudiants déjà sensibilisés à la question des inégalités. Or, selon les volontaires interrogées, cette valorisation de l'engagement est l'une des principales raisons de l'échec des accompagnements. À cela vient s'ajouter le côté « *plus ou trop administratif* » du suivi qui implique, toujours selon certains volontaires, « la perte de la « *dimension sociale* », au détriment de la qualité de l'accompagnement. C'est ce dont témoigne Nina :

*Nina (déjà citée) : Si on parle de l'AI (Accompagnement Individuel) c'est vraiment trop administratif et on a pas le côté... plus social. On accompagne avec un peu des limites et du coup je me pose un peu des questions, "donc ça veut dire quoi accompagner quelqu'un ? " [...]. Selon moi il n'est pas vraiment vrai qu'on a des liens avec les écoles, parce que par exemple moi quand il y a des bénévoles qui sortent des trucs avec les enfants, comme je sais pas : « la petite elle est frappée par les autres ». Comment je peux le dire au directeur ? Je le vois deux fois par an et du coup j'ai pas trop de crédibilité aussi, car moi je vois pas la petite directement...// si il y a vraiment un impact et on s'est posé la question...*

### 2.3. Penser son engagement comme un travail indispensable

La rhétorique de l'utilité sociale, la précarité ou courte durée du contrat ainsi que la proximité avec les salariés encadrants semblent rendre « improbables » (Collovald & Mathieu, 2009) les mobilisations des volontaires en service civique. Toutefois, l'éloignement du public cible ainsi que la réalisation de tâches « trop admiratives », invitent les volontaires à questionner le dispositif de façon critique.

Emma s'est retrouvée dans une position de forte autonomie lors de sa mission et a été confrontée à des conflits en lien avec le type de « management » pratiqué par sa salariée référente. Cette position d'autonomie forcée, lourde en responsabilités, est en contradiction avec ce qu'elle avait imaginé lors de son engagement. Bien que « désemparée », elle envisage son travail comme indispensable au fonctionnement de la structure :

*Je sais pas, je trouve qu'en tant que volontaire des fois ils nous mettent un peu trop en mode, « vous devez faire ça, vous devez faire ça » et alors qu'en soit ça marcherait pas sans nous tu vois. Alors que, ils nous font mettre des charges entre les mains qui sont peut-être trop lourdes par rapport à nos formations, nos capacités... bah une fois que t'es confrontée au truc tu pensais que ça allait pas être ça et*



*t'es désemparée.* (Femme, 25 ans, titulaire d'un master 2, père cadre commercial, mère garde occasionnelle d'enfants)

Comme dans le cas d'Emma, les déceptions par rapport aux attendus initiaux permettent à Gladys (déjà citée) de repenser son engagement. Cette dernière voulait faire un volontariat depuis le lycée pourtant, aujourd'hui, elle dit regretter son choix. Selon elle, la surcharge de travail et les délais à respecter ne sont pas de nature à encourager un engagement sérieux et sur du long terme :

*À la base enfin moi perso, après je sais pas les autres mais moi je voyais ça comme un engagement, et... je savais pas que la surcharge de travail serait comme ça. Je savais pas que y aurait des délais comme ça, comme si on était au bureau [...]. Moi ça me stresse et je pensais pas que un service civique ça allait être aussi stressant moi on m'en avait parlé sur le fait que ça allait être cool, que voilà on se prendrait pas la tête, que ce serait plutôt amusant et tout. Et au final ben – et plutôt moi je pensais surtout qu'on serait plus proches des enfants au final c'est pas le cas [...] si ce serait à refaire je l'aurais pas – je referais pas le service civique.*

Le questionnement approfondi sur l'impact de leurs missions a notamment permis à certaines volontaires de se réunir pour discuter de ce qui leur paraissait problématique dans leur volontariat. Ainsi, en 2019, trois volontaires femmes, en tant que porte-parole de leurs équipes, ont sollicité un temps de travail avec les salariés de la structure. C'est à travers l'objectivation de ce qu'elles considèrent comme des tâches dévalorisées dans le travail éducatif (Le Floch, 2008), que ces volontaires ont pu exprimer leur mécontentement face à des activités qu'elles n'estiment pas relever d'un engagement citoyen. Même si leurs critiques n'étaient pas partagées par l'ensemble des volontaires, elles ont notamment demandé à ne plus utiliser leurs téléphones portables personnels dans le cadre de la mission. Et surtout, à ce que la dimension administrative et de *reporting* de la mission soit clairement présentée et explicitée dans la fiche de recrutement, et ce, afin que les prochains et prochaines volontaires s'engagent en connaissance de cause.

### 3. En conclusion

Nous avons essayé de montrer en quoi l'injonction au développement basée sur les principes de la *venture philanthropy* vient impacter l'engagement des volontaires en service civique et met leur activité au cœur des contradictions amenées par cette volonté d'optimisation. En effet, les prescriptions effectuées par la fondation AlphaOmega s'inscrivent dans le continuum d'une gestion néolibérale des associations (Cottin-Marx et al., 2017). Ici, les transformations apportées aux missions des volontaires sont le résultat d'une « intervention du monde de l'entreprise dans la prise en charge de l'intérêt général » (Bory & Lochard, 2009, p. 41).

Dans une volonté d'« optimiser le ratio entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus » (Valéau & Boncler, 2012, p. 19), une imposition verticale de décisions et l'adoption de normes entrepreneuriales renforcent un système élaboré « selon un schéma bureaucratique qui compromet son efficacité parce qu'il feint d'ignorer la persistance des relations de pouvoir et la capacité d'influence des acteurs sur le système » (De Tersaac, 2013, p. 17). Ainsi, les transformations dans ce dispositif nous laissent penser que ces nouvelles formes de gestion génèrent davantage une optimisation de la précarité qu'une réponse à la hauteur des enjeux éducatifs posés.

Dans le processus de spécialisation qui émerge, les missions des volontaires en service civique se voient délimitées et leur contact avec le public réduit. Ceci a pour effet d'augmenter le nombre de tâches administratives ou peu gratifiantes et d'amoindrir le sentiment d'utilité sociale qui, jusque-là, justifiait les conditions précaires des missions de volontariat en service civique. Mais, paradoxalement, nos résultats permettent de penser que si ce dispositif apparaît comme « démobilisateur »<sup>15</sup>, la spécialisation des missions et l'injonction à augmenter le

<sup>15</sup> Ihaddadene Florence, « Quand s'engager démobilise. Résistances individuelles et mobilisations empêchées dans le

nombre de bénéficiaires peut être un levier pour (re)penser leur engagement comme un travail indispensable au fonctionnement de l'association. Questionner ce travail mais aussi les empêchements induits par les conditions dans lesquelles il se déroule ont mené les volontaires vers une protestation interne, ou *the voice* selon le triptyque d'Albert Hirschman (1970). Ainsi, comme le mentionne Maud Simonet (2010, p. 195), même si minoritaires, « ces "prises de parole" de travailleurs bénévoles ou volontaires posent sur un mode non plus individuel [...] mais cette fois collectif la question des droits de ces travailleurs invisibles.

## Références

- ALLOUCH Annabelle & VAN ZANTEN Agnès (2008), « Formateurs ou "grands frères" : les tuteurs des programmes d'ouverture sociale des Grandes Écoles et des classes préparatoires », *Éducation et sociétés*, vol. 21, n° 1, p. 49-65.
- ANGOT Sylvère & COTTIN-MARX Simon (2015), « Accompagner les associations. De l'éducation populaire aux politiques de l'emploi », *Mouvements*, n° 81, p. 60-69.
- BARRERE Anne (2013), « La montée des dispositifs : un nouvel âge de l'organisation scolaire », *Carrefours de l'éducation*, vol. 36, n° 2, p. 95-116.
- BECQUET Valérie (2016), « Le service civique : un choix d'engagement inscrit dans les parcours juvéniles », *Informations sociales*, vol. 195, n° 4, p. 95-104.
- BEZES Philippe & Christine Musselin (2015), « Le new public management. Entre rationalisation et marchandisation ? », *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ?*, Presses de Sciences Po, p. 125-152.
- BEZES Philippe et al. (2011), « *New Public Management* et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 3, p. 293-348.
- BORY Anne & LOCHARD Yves (2009), « La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de Troie politique ? », *Sociologies pratiques*, n° 18, p. 39-50.
- CINGOLANI Patrick (2017), *La précarité*, Paris, Presses universitaires de France.
- COLLOVALD Annie & MATHIEU Lilian (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, n° 86, p. 119-143.
- CORNAND Renaud et al. (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*, vol. 107, n° 3, p. 54-63.
- COTTIN-MARX Simon (2019), *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte.
- COTTIN-MARX Simon et al. (2017), « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, n° 3, p. 463-476.
- DE TERSSAC Gilbert (2013), « Malaises organisationnels : place, plainte et pente dangereuse », *La nouvelle revue du travail*, n° 3, p. 1-22.
- DEPECKER Thomas, DEPLAUDE Marc-Olivier & LARCHET Nicolas (2018), « La philanthropie comme investissement. Contribution à l'étude des stratégies de reproduction et de légitimation des élites économiques », *Politix*, vol. 121, n° 1, p. 9-27.
- FÉLIX Christine & VÉRILLON Pierre (2017), « Pilotage à distance de l'activité par les dispositifs : dilemmes professionnels, pouvoir d'agir et re-normalisation du milieu de travail », dans Gilles Uhlrich & Serge Éloi (dir.), *De l'usage des artefacts dans les métiers de l'intervention*, Toulouse, Octarès, p. 9-30.



GLASMAN Dominique (2001), *L'accompagnement scolaire. Sociologie d'une marge de l'école*, Paris, Presses universitaires de France.

HAMIDI Camille (2010), *La société civile dans les cités. Engagement associatif et politisation des associations de quartier*, Economica, Études sociologiques.

HELY Matthieu (2009), *Les métamorphoses du monde associatif* Paris, Presses universitaires de France, p. 59-94.

HELY Matthieu (2012), « Des TUC aux « emplois d'avenir » : comment la politique de l'emploi « à tout prix » fabrique des « demi-travailleurs » dans les associations », *Savoir/Agir*, vol. 21, n° 3, p. 47-53.

HIRSCHMAN Albert O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press.

IHADDADENE Florence & ANGOT Sylvère (2021), « Les volontaires "ambassadeurs du livre" dans les écoles de Lyon : une "ressource" partagée entre les politiques de la ville, de l'éducation et de la jeunesse », *La fabrique de l'éducation populaire et de l'animation*, INJEP Notes & Rapports/Rapport d'étude, p. 35-54.

IHADDADENE Florence & LOPEZ PUYOL Emily (2022), « Le genre de l'intérêt général. Usages et (re) appropriations différenciées du service civique », *Socio-économie du travail*, vol. 1, n° 9, p. 51-80.

IHADDADENE Florence (2018), *La marchandisation de l'engagement des jeunes, les « dérives » du service civique à la Ligue de l'enseignement*, Thèse de doctorat, Université Paris Ouest Nanterre.

LE FLOCH Marie-Christine (2008), « Une relecture du sale boulot. Entre une division morale et une division sociale du travail éducatif », *Pensée plurielle*, vol. 18, n° 2, p. 31-48.

LEFEVRE Sylvain & BERTHIAUME Annabelle (2017), « Les partenariats entre secteur public et fondations philanthropiques au Québec : genèse, contestation et épilogue d'une réforme de l'action publique », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, n° 3, p. 491-506.

LIGNIER Wilfried & PASQUALI Paul (2016), « L'excellence décalée, ou comment subvertir l'institution scolaire sans en sortir », *Sociétés contemporaines*, vol. 102, n° 2, p. 19-44.

MOIGNARD Benjamin & RUBI Stéphanie (2013), « Des dispositifs pour les élèves perturbateurs : les collèges à l'heure de la sous-traitance ? », *Carrefours de l'éducation*, vol. 36, n° 2, p. 47-60.

OBERTI Marco & PAVIE Alice (2020), « Les paradoxes d'un programme d'ouverture sociale : les Conventions Éducation prioritaire à Sciences Po », *L'année sociologique*, vol. 70, p. 395-422.

PASQUALI Paul (2021), *Héritocratie. Les élites, les grandes écoles et les mésaventures du mérite (1870-2020)*, Paris, La Découverte.

PERRIN-JOLY Constance (2010), « De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS*, <https://journals.openedition.org/sociologies/3380>

SIMONET-CUSSET Maud (2007), « Le volontariat : un nouveau statut au-delà... ou en deçà de l'emploi ? », *Raison présente*, n° 162, p. 51-66.

SIMONET Maud (2010), *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.

TESTI Julie (2021), *La reconnaissance pédagogique des engagements pédagogiques et militants. Étude d'une politique universitaire qui fait long feu*, Thèse de doctorat, Université Paris Ouest Nanterre.

THOMAZET Serge & MERINI Corinne (2014), « La dimension collaborative, un espace professionnel du maître E », *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, vol. 47, n° 2, p. 31-50.

VALEAU Patrick & BONCLER Jérôme (2012), « Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 3, n° 3, p. 17-35.

VAN HAEPEREN Béatrice (2012), « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. li, n° 2, p. 83-99.

VAN ZANTEN Agnès (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.