



Master 2 Mention Santé publique
Parcours « Enfance, jeunesse : politiques
et accompagnements »

Promotion : **2024-2025**

Date du Jury : **15 juillet 2025**

Devenir « opératrice » de l'État

*L'exemple des structures lauréates des appels à
projets « 1 jeune, 1 mentor »*

Giulia CONSTANTIN

*Sous la direction de Simon
Cottin-Marx*

Remerciements

Avant de vous laisser découvrir le résultat de cette recherche, je souhaite profiter de l'espace qui m'est laissé pour remercier celles et ceux qui ont pris part, de près ou de loin, à cette belle aventure.

Je tiens tout d'abord à remercier Simon Cottin-Marx, enseignant-chercheur au Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM) et directeur de ce mémoire, de m'avoir encadré, orienté et conseillé tout au long de la rédaction.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe pédagogique du M2 ENJEU de l'EHESP pour cette année riche de rencontres et de connaissances. Merci plus particulièrement à Pierre-Antoine Chauvin et à Virginie Muniglia pour leur écoute et leur disponibilité tout au long de mon alternance ; et à Patricia Loncle-Moriceau pour son aiguillage précieux, qui m'a permis d'avancer avec sérénité dans ce projet de recherche.

J'exprime bien sûr toute ma gratitude à l'ensemble des professionnel·les et des bénévoles avec qui j'ai pu échanger pour ce travail. Merci à elles et eux d'avoir eu la patience de répondre à mes questions ; chacun de ces échanges m'a aidé à bâtir cette riche analyse.

Un grand merci également à mes collègues de la Mission Expérimentation et évaluation des politiques publiques (MEEPP) de l'INJEP, avec lesquel·les j'ai beaucoup appris cette année. Élodie, Lamia, Marilyne, Olivier, Samuel, Sonia, Stéphanie, Tana : merci pour nos discussions, nos déjeuners et tous ces autres moments que j'oublie certainement. Merci également pour vos conseils, pour le temps que vous m'avez consacré et la bienveillance dont vous avez fait preuve à mon égard. Un petit mot également pour Julie Couronné, chercheuse au sein de la Mission Études et Recherche (MER) de l'INJEP, et pour Thomas Venet, agent de la Mission Enquêtes, données et études statistiques (MEDES), pour l'aide et le soutien qu'elle et il m'ont témoigné cette année.

Une pensée pour mes ami·es de la promotion du Master ENJEU : Salomé, Léa, Perrine, Mona, Marion, Dimitri, présent·es dans les bons comme dans les mauvais moments. Merci à Maxime qui, malgré la distance, a suivi de près cette aventure et avait toujours un mot d'encouragement : maintenant, en route pour la thèse !

Enfin, un immense merci à ma chère famille, qui m'a épaulée durant cette année si particulière, et surtout à ma maman, encore aujourd'hui ma plus fidèle lectrice. Merci d'être là, toujours.

Sommaire

Introduction.....	1
1 « Faire faire » par d'autres, l'histoire de la politique du mentorat.....	9
1.1 L'ouverture d'une « fenêtre d'opportunité » (2017-2021)	11
1.1.1 Le rôle essentiel des entrepreneur·ses de cause	11
1.1.2 Des circonstances favorisant l'émergence d'un nouveau dispositif	14
1.1.3 Le choix du « faire faire »	17
1.2 Le développement incrémental du plan « 1 jeune, 1 mentor » (2021-2024)	20
1.2.1 Des premiers temps troublés.....	20
1.2.2 ... à une reprise en main par l'administration jeunesse	23
1.2.3 La sélection d'un premier panel de lauréates	26
1.3 La consolidation d'une politique publique de jeunesse (2024-2025).....	28
2 Les lauréates des appels à projets « 1 jeune, 1 mentor », des entreprises associatives comme les autres ?	33
2.1 Construire l'espace social des lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor »	35
2.1.1 Caractériser les modèles socio-économiques des associations, un défi méthodologique	35
2.1.2 Le recours aux analyses par correspondances multiples	38
2.2 L'écosystème des opératrices de la politique du mentorat	43
2.2.1 Degrés de professionnalisation et de spécialisation de structures.....	43
2.2.2 Nature des ressources financières mobilisées par les structures	46
2.3 Quels profils des lauréates des appels à projets ?.....	49
2.3.1 Les « engagées pour la jeunesse »	49
2.3.2 Les purs « <i>players</i> » du mentorat	50
2.3.3 Les « <i>outsiders</i> »	51
3 La contractualisation avec la DJEPVA, entre opportunités et contraintes pour l'action associative	53
3.1 L'entrée sur le marché du mentorat, une opportunité pour toutes	55
3.1.1 Une occasion pour lancer son programme	56

3.1.2	Une aide pour professionnaliser un modèle déjà existant	57
3.1.3	Un soutien financier essentiel à la réalisation d'un projet associatif et politique	59
3.2	Des activités sous contraintes	61
3.2.1	Une standardisation progressive des manières de faire du mentorat.....	61
3.2.2	Une pression aux résultats	65
3.2.3	Une inévitable mise en concurrence ?	68
3.3	Des stratégies pour demeurer attractive	71
3.3.1	Trouver une « niche de marché ».....	72
3.3.2	Chercher à favoriser sa croissance par la diversification et l'optimisation des ressources	74
3.3.3	Recourir à l'innovation	77
	Conclusion	81
	Bibliographie	85
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

1J1M	Plan « 1 jeune, 1 mentor »
1J1S	Plan « 1 jeune, 1 solution »
CAO/CPO	Convention annuelle/pluriannuelle d'objectifs
CPCA	Conférences permanente des coordinations associatives
DJEPVA	Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
DGEFP	Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle
HC3E	Haut-Commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises
INJEP	Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire
MEDES	Mission Enquêtes, données et études statistiques
MEEPP	Mission Expérimentation et évaluation des politiques publiques
MER	Mission Études et recherches
MSJVA	Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative
MTSSF	Ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles
SD1-A	Bureau des politiques de jeunesse de la DJEPVA

Liste des figures

Figure 1 : L'espace social des entreprises associatives partenaires du plan « 1 jeune, 1 mentor »	41
Figure 2 : Statut des personnes exerçant des missions au sein des structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor »	44
Figure 3 : Principales sources de financement des structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor » selon le nombre de mentorés encadrés en 2022	47

Introduction

« Je pense qu'il y a eu aussi cette volonté de s'appuyer sur l'ingénierie des associations qui sont parfois aussi très implantées localement [...]. Je pense que c'était dans une logique aussi que ça soit mis en place rapidement, avec des associations qui ont déjà cette connaissance-là. [...] Et aussi, je pense qu'en internalisant (avec un petit rire nerveux, ndlr), ça aurait été trop compliqué en termes de moyens humains à disposition. C'est toujours aussi un petit peu l'ambivalence de l'administration qui propose aux associations des projets de politique qu'elle souhaite mener elle-même. » (Nina, agente de la DJPEVA)

Voici ce qu'a répondu Nina, agente de la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA), lorsque je l'ai interrogée sur l'intérêt de recourir à l'appel à projets pour déployer le plan « 1 jeune, 1 mentor » (1J1M). Son témoignage illustre l'ambivalence de l'appui sur des prestataires extérieurs dans la mise en œuvre d'une politique publique. S'il permet certes à l'État de s'appuyer sur des associations implantées localement, déjà en lien avec les jeunes, pour mettre en œuvre rapidement la politique, il dévoile également les limites internes de l'administration, contrainte de déléguer la mise en œuvre d'une politique qu'elle souhaite pourtant incarner, faute de moyens humains suffisants. Révélateur d'un usage pragmatique de la délégation, ce choix organisationnel contribue cependant à expliquer la rapide montée en charge du dispositif, qui a permis de passer de 72 000 jeunes mentoré-es en 2021 à près de 135 000 en 2023¹.

Le plan « 1 jeune, 1 mentor », une politique de jeunesse comme les autres ?

Face au constat d'une exacerbation des inégalités (sociales, scolaires, économiques) entre les jeunes d'une même génération au sortir de la crise de la Covid-19², le président de la République a annoncé le 1^{er} mars 2021 le lancement du plan « 1 jeune, 1 mentor » (1J1M). Conçu comme complémentaire du plan « 1 jeune, 1 solution » (1J1S) qui, dès 2020, engageait un ensemble de mesures de soutien aux jeunes du territoire national³, ce dispositif a pour objectif premier de lutter contre « quatre freins à la réussite » (le déterminisme social, les inégalités scolaires, l'autocensure et le chômage) par le développement du mentorat, défini comme :

L'accompagnement individuel d'un jeune de 5 à 30 ans par une personne bénévole, pour l'aider à mieux se connaître, s'épanouir, prendre confiance en lui et développer son

¹ M. BEQUE et al., *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Rapport final*, Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), 2025, p. 7

² Y. AMSELLEM-MAINGUY et L. LARDEUX, *Jeunesses. D'une crise à l'autre*, Paris, Presses de Sciences Po, 2022

³ A. KERIVEL et R. BRICET, « Le mentorat : une nouvelle politique en direction des jeunes vulnérables ? », *Sciences & Actions Sociales*, vol. 20, n° 2, Association des Chercheurs des Organismes de la Formation et de l'Intervention Sociales, 2023, p. 1-9

autonomie. En fonction de l'âge du mentoré, les objectifs peuvent porter sur l'accompagnement scolaire, l'orientation ou l'insertion professionnelle⁴.

Porté conjointement par les ministères des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative (MSJVA) et du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles (MTSSF), le plan vise à accroître le nombre de jeunes bénéficiant d'un accompagnement de cette nature par un·e mentor·e généralement plus âgé·e et plus expérimenté·e (étudiant·e, professionnel·le en exercice ou jeune retraité·e), avec pour objectif affiché de passer de 30 000 jeunes mentorés en 2020 à 100 000 jeunes en 2021, puis 200 000 en 2022.

Pour mettre en œuvre cette politique, l'État s'est engagé à soutenir les associations et entreprises déjà impliquées dans le mentorat et à convaincre d'autres de s'y engager. Près de 60 millions d'euros de subventions publiques ont ainsi été alloués entre 2021 et 2022 par le biais de trois appels à projets qui, tout en favorisant l'essaimage du mentorat à grande échelle, ont permis de « sélectionner des structures bénéficiant de l'aide publique pour sa mise en œuvre et son déploiement »⁵. Plus récemment, ce sont plus de trente lauréats qui se sont vus proposer un soutien pluriannuel de l'État dans le cadre de conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) sur la période 2022-2024, pour un montant total prévisionnel de près de 31 millions d'euros.

Ce plan se distingue dans le paysage des politiques de jeunesse par le rôle central qu'y joue l'État, alors même que ce champ relève, depuis les lois de décentralisation des années 1980, de compétences majoritairement exercées par les collectivités territoriales. Celles-ci délèguent souvent la mise en œuvre de leurs politiques à des associations locales, lesquelles dépendent aujourd'hui, dans un contexte de raréfaction des fonds étatiques, davantage de financements locaux⁶. À rebours de cette tendance, les sommes octroyées par le ministère aux structures lauréates des appels à projets 1J1M constituent une part non négligeable de leurs budgets : en avril 2024, ceux-ci représentaient près de 60% du budget des programmes de mentorat, les autres apports consistant principalement en des dons, du mécénat et, dans une moindre mesure, des cotisations des adhérents⁷. Aussi, dans un contexte de diminution des subventions et de développement des appels à projets⁸, l'attribution de tels montants apparaît aujourd'hui vitale pour une partie de ces structures qui, autrement, risqueraient de disparaître.

⁴ « C'est quoi le mentorat - 1 Jeune 1 Mentor » (<https://www.1jeune1mentor.fr/c-est-quoi-le-mentorat>)

⁵ M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Rapport d'étape*, Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), 2024

⁶ T. CHEVALIER et P. LONCLE, *Les politiques de jeunesse*, Paris, Presses Universitaires de France, 2025, p. 80

⁷ M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Rapport d'étape*, *op. cit.*

⁸ S. COTTIN-MARX *et al.*, « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, n° 3, 2017, p. 463-476 ; L. PROUTEAU *et*

Quand les associations deviennent prestataires de l'État

La mise en œuvre du plan 1J1M illustre une dynamique plus large de « privatisation du public », entendue comme la délégation d'une « part grandissante de la mise en œuvre du service public et de missions d'utilité publique » par l'État ou les collectivités locales aux associations⁹. Bien documenté, ce phénomène s'inscrit dans une évolution amorcée dès les années 1980 : endossant un rôle d'animateur¹⁰, l'État développe alors des partenariats, contractualise et co-construit des stratégies d'intervention dans divers secteurs, dont celui de la jeunesse¹¹. Par ailleurs, la promulgation des lois de décentralisation de 1983, qui transfèrent un grand nombre de compétences aux collectivités locales – urbanisme, logement, formation professionnelle, jeunesse, action sociale, santé, culture, environnement, etc. – incite ces dernières à mobiliser les associations pour assurer la mise en œuvre d'une partie de ces nouvelles missions¹². Cette mutation conjuguée à la montée du chômage, « puis [au] « tournant participatif » de l'État et [aux] mutations managériales dans l'action publique dans les années qui suivent [entraînent alors] le développement — économique et salarial — associatif »¹³ et consolide le rôle du secteur privé non lucratif dans la mise en œuvre de l'action publique.

Cependant, les relations entre l'État et les associations se recomposent profondément à partir des années 2000, dans un contexte de contraintes budgétaires accrues et sous l'influence du *New Public Management*. D'une part, la part des financements publics dans les budgets associatifs diminue nettement, tandis que celle des financements privés, qu'ils proviennent de la vente de biens et de services ou du recours au don et à la philanthropie, augmente. Ainsi, sur un total de 114 milliards d'euros, les financements publics directs (subventions, marchés publics) ne représentaient plus que 44% du budget total du monde associatif en 2017, contre 51% en 2005¹⁴. D'autre part, le modèle de partenariat public évolue, passant d'un système fondé sur les subventions de fonctionnement à un modèle centré sur les financements sur projet, les appels d'offres et la commande publique, encadrés par le Code des marchés publics. Ce changement modifie profondément la nature des relations entre pouvoirs publics et associations et conduit au développement d'une « relation d'acheteur-fournisseur entre la puissance publique, le monde

V. TCHERNONOG, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, n° 3, Institut national du service public, 2017, p. 531-542

⁹ S. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte, 2019, p. 54

¹⁰ J. DONZELOT et P. ESTEBE, *L'Etat animateur. Essai sur la politique de la ville*, Paris, Esprit, 1994

¹¹ T. CHEVALIER et P. LONCLE, *Les politiques de jeunesse*, op. cit., p. 73

¹² S. COTTIN-MARX, C. HAMIDI et A. TRENTA, « Avant-propos », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, DREES Ministère de la santé, 2023, p. 10

¹³ S. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, op. cit., p. 54

¹⁴ S. COTTIN-MARX, C. HAMIDI et A. TRENTA, « Avant-propos », op. cit., p. 11

associatif et le secteur privé lucratif, où la compétition pour l'accès aux financements publics est perçue comme un levier d'efficacité »¹⁵. Plus encore, elle marque le passage d'une logique d'accompagnement des associations vers une logique d'instrumentalisation¹⁶, faisant de ces dernières de véritables « opérateur-ices » de l'État. Ces structures, dotées de la personnalité morale, reçoivent dorénavant des financements en contrepartie de leur contribution à des missions d'intérêt général, mais dans un cadre où leur autonomie est encadrée par des exigences de performance et de résultats.

S'il fut bien documenté dans les secteurs médico-social, du handicap ou de la lutte contre l'exclusion, ce phénomène touche également les associations d'éducation populaire et de jeunesse. Pour pouvoir maintenir leurs financements, ces dernières « instruisent [aujourd'hui] des demandes nombreuses, [et] sont soumises à des procédures d'appels d'offres multiples qui les font entrer dans des logiques de concurrence »¹⁷. Pourtant, les recherches sur ce processus dans le champ spécifique de la jeunesse et de l'égalité des chances restent rares, notamment concernant des dispositifs récents comme le plan 1J1M, déployé rapidement et peu étudié à ce jour.

Positionnement de recherche...

C'est en juin 2024 que je découvre l'existence du plan 1J1M, à l'occasion d'une recherche sur les missions afférant au poste d'apprentie chargée d'études et d'évaluation au sein de la Mission expérimentation et évaluation des politiques publiques (MEEPP). En tant que service de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) dédié à la mise en œuvre de l'évaluation des politiques publiques relevant des secteurs du sport, de la jeunesse et de la vie associative, celui-ci s'est vu confier la conception et le pilotage de l'évaluation du plan 1J1M dès 2023. Visant à objectiver les effets et conséquences du déploiement du plan trois ans après son lancement, cette évaluation fut structurée en deux principaux volets. Le premier portait sur le déploiement structurel du plan et l'impact que celui-ci a pu avoir sur les activités des structures lauréates ; le second se concentrait sur la caractérisation des profils des jeunes et des mentor-es prenant part aux programmes soutenus, et des effets de l'accompagnement sur leurs trajectoires personnelles.

Depuis deux ans, la MEEPP proposait aux apprenti-es qui la rejoignaient de contribuer à la mise en œuvre de l'évaluation, aux analyses des résultats et à la rédaction des rapports recensant les enseignements des travaux menés. C'est dans ce cadre que j'ai découvert l'ingénierie complexe du plan 1J1M et la pluralité d'acteur-ices qui concourent quotidiennement à sa mise en œuvre. Ma position d'apprentie m'offrait alors une place aux premières loges pour comprendre le

¹⁵ *Ibid.*, p. 10

¹⁶ S. COTTIN-MARX *et al.*, « La recomposition des relations entre l'État et les associations », *op. cit.*, p. 467

¹⁷ T. CHEVALIER et P. LONCLE, *Les politiques de jeunesse*, *op. cit.*, p. 80

fonctionnement de ce dispositif, ses modalités de mise en œuvre et étudier les rapports qu’entretiennent ses différentes parties prenantes.

À mesure des réunions et des événements auxquels j’assistais, j’ai ainsi constaté que ce plan représentait un enjeu majeur pour le MSJVA et pour les structures¹⁸ lauréates ; certaines d’entre elles n’hésitant pas à solliciter mes collègues pour intervenir lors de différents événements qu’elles organisaient dans des lieux hautement symboliques, comme le Palais d’Iéna ou la Sorbonne. Ayant par ailleurs une bonne connaissance du champ associatif, j’ai été surprise de remarquer que toutes les structures ne semblaient pas avoir le même « profil » et ne pas s’appuyer sur les mêmes ressources pour mettre en œuvre leurs programmes de mentorat. Ces différences me sont apparues plus flagrantes à mesure du temps, particulièrement après que j’ai commencé à travailler sur une typologie des publics accompagnés par les structures lauréates du plan 1J1M – certaines accompagnant par exemple des milliers de jeunes par an quand d’autres n’en suivent que quelques dizaines.

Parce que je souhaitais comprendre comment ces structures, pour la plupart assez récentes, avaient réussi à s’adapter aux exigences d’une politique très ambitieuse en termes de nombre de bénéficiaires à atteindre, j’ai choisi d’axer ma recherche sur les effets qu’a eu le déploiement du plan 1J1M sur les lauréates des appels à projets, nouvelles « opératrices » de l’État : qui sont ces lauréates, comment ont-elles été sélectionnées ? Quelles ressources mobilisent-elles pour animer leurs programmes ? Quelles relations entretiennent-elles avec les pouvoirs publics et avec les autres structures du secteur ? Parviennent-elles à atteindre les objectifs fixés et de quelle manière ? Ici, à la manière de Marie Loison-Leruste et de Matthieu Hély, il ne s’agira donc pas « de retracer l’ensemble des métamorphoses du monde associatif, mais bien d’étudier de façon approfondie [le profil] et l’action des « entreprises associatives » intervenant dans le champ »¹⁹ de la lutte en faveur de l’égalité des chances et sa régulation.

... et méthodologie d’enquête

Inspirée des travaux des sociologies du monde associatif et de l’action publique, cette enquête repose sur une approche méthodologique mixte mêlant quatre types de matériaux : des

¹⁸ Les termes « structures », « lauréates », « associations » et « entreprises associatives » seront utilisés de façon interchangeable tout au long de ce mémoire – la majorité des lauréates des appels à projets étant des associations régies par la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d’association.

¹⁹ M. LOISON-LERUSTE et M. HELY, « Des entreprises associatives en concurrence : le cas de la lutte contre l’exclusion », dans M. Simonet (éd.), *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre, 2013, p. 191-207

traitements statistiques, des entretiens semi-directifs, des analyses d'archives et de documents administratifs et, dans une moindre mesure, de l'observation participante.

La production de traitements statistiques. Recrutée au sein de la MEEPP pour assister l'équipe chargée du pilotage de l'évaluation du plan 1J1M dans la production et l'analyse de traitements statistiques, j'ai pu étudier de manière approfondie les données recueillies par l'INJEP au cours de l'enquête quantitative menée auprès des structures lauréates des appels à projets (appelée après enquête « Structures »). Administré en fin d'année 2023 par CSA, le questionnaire qui leur était adressé visait à documenter les ressources de ces structures, les modalités des programmes de mentorat qu'elles proposent et les publics auprès desquels elles interviennent – des informations fort utiles pour caractériser leurs modèles socio-économiques et essayer de distinguer des profils de lauréats, nous y reviendrons.

La réalisation d'entretiens semi-directifs. En complément des données dont je disposais grâce à l'enquête « Structures », j'ai réalisé un ensemble d'entretiens avec divers-es acteur·ices. Ceux-ci devaient me permettre d'appréhender la manière dont tous et toutes ont vécu le lancement de cette politique et les effets qu'ont eu ces nouveaux fonds sur leurs activités. Il s'agissait aussi de comprendre en quoi le plan 1J1M représentait pour elles et eux une opportunité et comment ils et elles se sont adapté·es aux contraintes liées au processus de contractualisation. Au total, neuf entretiens semi-directifs d'une durée allant de 45 minutes à 1h15 ont été réalisés entre mars et mai 2025 auprès de structures ayant été lauréates d'au moins l'un des appels à projets émis entre mars 2021 et mai 2022 – et dont les profils, anonymisés, sont recensés dans le tableau 1 en annexe. Les personnes ayant accepté de s'entretenir avec moi étaient tantôt président·e de leur structure, tantôt salarié·e exerçant des missions liées à la mise en œuvre des programmes de mentorat. Celles-ci avaient dès lors une bonne connaissance, voire un recul critique sur le plan 1J1M et le fonctionnement de l'écosystème du mentorat – et ce bien que certaines aient pris leurs fonctions assez récemment.

Deux entretiens complémentaires d'une heure ont également été réalisés auprès d'agent·es de la DJEPVA participant au pilotage du plan 1J1M et d'une salariée du Collectif Mentorat, l'une des principales instances de coordination des associations de mentorat. Ceux-ci se sont avérés fort utiles pour retracer l'histoire de cette politique publique et comprendre son architecture complexe ; des éléments sur lesquels nous reviendrons dans la première partie.

L'analyse d'archives et de documents administratifs. Retracer l'histoire du plan 1J1M n'aurait pu se faire sans analyser les différents cahiers des charges des appels à projets, les modèles de conventions d'objectifs conclus avec les structures ainsi que les éléments de communication proposés par le MSJVA – des documents dont l'étude renseigne sur la manière dont l'administration

a conçu le dispositif et valorise ses actions. Des rapports d'étude et des articles de journaux publiés entre 2017 et 2025 complètent ce panel d'archives, en ce qu'ils permettent de documenter les évolutions des perceptions du mentorat par les pouvoirs publics et les mobilisations de certaines structures militant pour la reconnaissance d'un « droit au mentorat ».

L'observation participante. La position que j'occupe à la MEEPP en tant qu'apprentie m'a enfin permis d'assister à plusieurs échanges entre les agent·es du bureau SD1-A, qui pilote aujourd'hui la mise en œuvre du plan 1J1M, et l'équipe de l'INJEP chargée d'évaluer ce dispositif. Ces échanges, qui ont notamment eu lieu lors des réunions du conseil scientifique de l'évaluation, de points d'avancement intermédiaires ou d'événements auxquels nous étions tous·tes convié·es, m'ont parfois permis de mieux saisir certains des enjeux actuels de la mise en œuvre du plan, et de comprendre la nature des relations entre certain·es acteur·ices.

D'une grande richesse, ces matériaux seront plus largement présentés en début des parties dans lesquelles ils sont mobilisés.

Présentation du plan

L'ensemble de ces matériaux sera mobilisé tour à tour dans les trois parties qui composent ce mémoire. La première s'attachera à retracer l'histoire du plan 1J1M, de sa progressive mise à l'agenda à son déploiement concret à partir de 2021. Il s'agira de montrer en quoi ce dispositif a été pensé et construit avec l'aide de quelques « entreprises associatives » – entendues comme des structures fondées à la fois sur le contrat d'association relevant de la loi de 1901 et le contrat de travail les rattachant aux règles du Code du travail²⁰ – et comment son développement incrémental, par appels à projets, a mené à la sélection d'un panel d'opératrices diverses.

La deuxième brossera le portrait de ces opératrices sélectionnées à mesure des éditions des appels à projets 1J1M et avec lesquels la DJEPVA a signé des conventions d'objectifs. L'étude des réponses fournies par ceux-ci à l'enquête « Structures » administrée par l'institut CSA pour l'INJEP permettra de mettre en évidence les caractéristiques des actions qu'elles mènent et les ressources dont elles disposent pour cela et, ce faisant, de révéler la complexité de l'écosystème qu'elles composent.

La troisième se concentrera finalement sur les effets qu'a eu la contractualisation sur ces structures lauréates. Il s'agira de comprendre ce que l'obtention du nouveau statut d'opératrice de l'État a eu comme conséquence sur leur fonctionnement interne et externe, dans un secteur d'action publique où la concurrence s'est accentuée. Les entretiens réalisés avec certaines de ces structures permettront de caractériser les logiques d'entrée sur le marché, les contraintes pesant

²⁰ M. HELY, « 3. L'espace des formes d'entreprises associatives », dans *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009, p. 97-137

aujourd'hui sur leurs activités et les stratégies qu'elles mettent en œuvre pour conserver leur position dans l'écosystème des lauréates.

1 « Faire faire » par d'autres, l'histoire de la politique du mentorat

Annoncé le 1^{er} mars 2021 par Emmanuel Macron à l'occasion d'un déplacement en Seine-Saint-Denis, le plan « 1 jeune, 1 mentor » (1J1M) a plusieurs fois été présenté comme « un geste attendu »²¹ par les associations proposant des programmes de mentorat. Assorti d'objectifs quantitatifs forts, cette politique a été largement saluée par le monde associatif, et s'est rapidement imposée dans le paysage des politiques nationales de jeunesse. Pour autant, sa genèse reste étonnamment peu documentée, laissant dans l'ombre les conditions concrètes de son élaboration.

Malgré l'importante communication dont il fait l'objet sur les réseaux sociaux de la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) et du Collectif Mentorat, celui-ci n'a été le sujet que de quelques articles de journaux – la plupart, datés de 2021, se focalisant sur l'annonce du nouveau dispositif – et de revues scientifiques, plutôt centrés sur les effets de son déploiement auprès des publics bénéficiaires. Seul un article, écrit par Sarah Gubitta²², revient sur les premiers temps du plan, lors desquels il fut pensé et construit avec le concours de dirigeant-es associatif-ves désireux-ses de voir les actions menées par leurs structures respectives reconnues et soutenues par l'État. Comme le souligne néanmoins son autrice, les postures des acteur-ices engagé-es dans sa conception demeurent ambivalentes ; certain-es s'affirmant comme initiateur-ices ou co-porteur-ses du plan quand d'autres, notamment les agent-es de l'État, ont tendance à relativiser le rôle joué ici par le monde associatif.

Aussi, afin de mieux appréhender les relations public-privé nouées dans le cadre du plan 1J1M, cette première partie s'attachera à en retracer l'histoire, de sa progressive mise à l'agenda à son déploiement concret à partir de 2021. Dans quel contexte ce plan a-t-il été créé ? Quel-les acteur-ices ont participé à son élaboration, quel(s) rôle(s) ont-elles et ils joué dans sa mise en œuvre ? Quelles évolutions a-t-il connues depuis son lancement ? Nous verrons ici que l'intrication des logiques propres aux mondes politique et associatif a permis l'émergence d'une nouvelle politique de lutte en faveur de l'égalité des chances qui, bien qu'elle se cherche encore, apparaît comme l'une des dernières encore portées par l'administration centrale du MSJVA²³.

²¹ L. COUVELAIRE, « Emploi des jeunes : 30 millions d'euros pour développer le mentorat », *lemonde.fr*, 1^{er} 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)

²² S. GUBITTA, « De l'égalité des chances à la société de l'engagement. Le mentorat, un nouveau « modèle » de politique Jeunesse ? », *Sciences & Actions Sociales*, vol. 20, n° 2, 2023, p. 112-138

²³ « À partir des années 1980, sous l'effet conjugué des lois de décentralisation, des rodéos incendiaires qui marquent la banlieue lyonnaise en 1981, puis des rapports Dubedout, Bonnemaïson et Schwartz qui visent à trouver des réponses à ces émeutes [...] l'État contractualise avec les collectivités locales et adoptent des

Les résultats présentés dans cette partie sont essentiellement tirés de l'analyse de deux types de matériaux que sont les entretiens semi-directifs et le corpus d'archives.

Deux entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure ont effectivement été réalisés auprès de deux agent-es de la DJEPVA, Ludovic et Nina, et d'une salariée du Collectif Mentorat, Jade²⁴. Ces entretiens avaient pour premier objectif de permettre l'appréhension de la temporalité du plan 1J1M et de son montage politico-administratif spécifique ; ce dispositif étant aujourd'hui porté conjointement par deux administrations, la DJEPVA et la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP), respectivement rattachées au MSJVA et au MTSSF. Ils représentèrent également une opportunité d'en apprendre plus sur le choix des modalités de mise en œuvre du plan, sur l'intérêt du recours à l'outil qu'est l'appel à projets et sur le rôle joué par le monde associatif dans sa conception et son déploiement.

Les données issues de ces entretiens sont complétées par l'analyse d'un corpus d'archives composé de documents administratifs, de rapports d'étude, de discours de figures politiques et de supports de communications divers (journaux, *posts* sur les réseaux sociaux, etc.). Peu nombreuses et parfois difficiles à trouver, ces archives se sont avérées précieuses pour définir les bornes temporelles précises des différents mouvements qu'a connu le dispositif – les discussions autour d'un programme de soutien au mentorat ayant débuté dès la prise de fonctions d'Emmanuel Macron, en 2017. L'étude des cahiers des charges des appels à projets ou des modèles de conventions permet également d'approcher les manières dont les administrations porteuses l'ont conçu, ainsi que les objectifs qu'elles souhaitaient atteindre en sélectionnant leurs lauréat-es.

L'histoire du plan 1J1M présentée dans cette partie peut être divisée en trois grandes périodes. La première, qui s'étend de 2017 à 2021, est celle de l'ouverture progressive d'une fenêtre d'opportunité – définie comme un moment où toutes les conditions finissent par être réunies pour procéder au lancement d'une politique spécifique au mentorat. La deuxième est celle du développement incrémental du plan, dont les modalités de pilotage et de mise en œuvre ont fréquemment évolué entre son annonce, le 1^{er} mars 2021, et la fin des premières conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) conclues avec certaines opératrices, fin 2024. La troisième, qui débute dans la foulée, est celle de la consolidation de la politique, qui voit ses budgets maintenus

dynamiques de co-construction des politiques de jeunesse. [...] Les collectivités locales, quant à elles, déploient de manière plus systématique des politiques locales de jeunesse [...] d'abord ancrées dans les communes puis les départements » et plus récemment au niveau régional, la loi Égalité et citoyenneté de 2017 accordant aux conseils régionaux le rôle de « cheffe de file » en matière de politiques de jeunesse. Voir T. CHEVALIER et P. LONCLE, *Les politiques de jeunesse, op. cit.*, p. 73-74

²⁴ Les prénoms des personnes rencontrées ont été modifiés, et les fonctions qu'elles exercent ne seront pas mentionnées afin de garantir leur anonymat.

et les effectifs nécessaires à sa mise en œuvre augmenter dans un contexte de réduction des dépenses publiques.

1.1 L'ouverture d'une « fenêtre d'opportunité » (2017-2021)

Bien que récente, le plan 1J1M s'avère difficile à dater précisément tant il semble parfois avoir été « déposé-là », sans véritable annonce préalable. Il résulte pourtant d'un long travail de mobilisation mené par différent·es acteur·ices aux intérêts propres, dont les trajectoires se sont croisées dans un contexte particulièrement favorable. L'ouverture d'une « fenêtre d'opportunité »²⁵ a alors rendu possible la concrétisation du dispositif, en réunissant, pour un temps limité, les conditions propices à sa mise en œuvre.

1.1.1 Le rôle essentiel des entrepreneur·ses de cause

Au cours des dernières décennies, plusieurs associations engagées dans la lutte en faveur de l'égalité des chances ont développé des programmes variés pour soutenir les jeunes. Tantôt dénommés tutorat, parrainage ou encore accompagnement individuel, ces dispositifs sont portés, comme le souligne Sarah Gubitta, par des structures aux profils divers. Certaines, à l'instar de l'Afev, sont anciennes, bien implantées localement et collaborent régulièrement avec des collectivités territoriales ou des ministères dans le cadre des actions qu'elles proposent. D'autres, comme NQT ou Article 1, sont plus récentes et plaident pour rapprocher les jeunes du monde de l'entreprise en travaillant notamment « à développer et valoriser leurs compétences pour permettre leur insertion »²⁶.

Si ces associations parvenaient déjà à financer leurs programmes – qu'elles soient soutenues par les pouvoirs publics dans le cadre d'autres dispositifs locaux ou nationaux, ou bien par des entreprises et des fondations – elles se sont engagées dans un important travail de plaidoyer et de lobbying. Selon Ludovic, agent de la DJEPVA, ce long processus visait alors à obtenir un financement direct des actions menées et une reconnaissance officielle de leur intérêt par l'État :

« Ils ont fait beaucoup de lobbying de toute façon pour qu'il y ait une politique publique du mentorat, pour qu'il y ait des crédits associés, pour qu'il y ait une massification, une mise en lumière via la politique publique. »

Si l'obtention d'une telle labellisation devait permettre de consacrer le mentorat comme un dispositif d'accompagnement légitime et digne d'intérêt, l'investissement financier de l'État dans les programmes que ces associations décidèrent collectivement de qualifier de « mentorat »,

²⁵ P. RAVINET, « Fenêtre d'opportunité », dans *Dictionnaire des politiques publiques*, 5^e éd., Paris, Presses de Sciences Po, 2019, p. 265-272

²⁶ S. GUBITTA, « De l'égalité des chances à la société de l'engagement. Le mentorat, un nouveau « modèle » de politique Jeunesse ? », *op. cit.*

visait également à faciliter leur massification. Menée par les entrepreneur·ses de cause²⁷ influent·es que sont les dirigeant·es des structures les plus engagées dans la cause du mentorat, cette démarche de promotion de ce type d'accompagnement a principalement reposé sur trois leviers : l'accès privilégié aux cercles de pouvoir, un travail entrepreneurial auprès des ministères et la multiplication des prises de position dans l'espace public et médiatique.

Le premier repose sur la proximité relationnelle de certain·es dirigeant·es associatif·ves avec le pouvoir politique et économique, laquelle facilite la rencontre et la discussion autour du mentorat, de son intérêt et des enjeux auxquels il entend répondre. Comme le souligne Lisa, responsable du programme de mentorat d'Envol Pro, cette capacité d'accès aux sphères du pouvoir s'explique notamment par la sociologie renouvelée des directeur·ices généraux·ales des associations qui ont, pour beaucoup, « travaillé avant dans des grandes entreprises, qui sont « proches » du pouvoir étatique, ou qui ont beaucoup de réseau de ce côté-là ». Les travaux d'Alix Felgerolles et de ses co-auteur·ices²⁸ confirment l'intuition de Lisa en soulignant la présence, à la tête de certaines structures fondatrices du Collectif Mentorat, de marginaux·sécants²⁹ ; des figures associatives proches des milieux politiques et économiques, porteuses des valeurs de leurs organisations auprès de ces derniers. C'est notamment le cas de Patrick Gagnaire, l'un des deux présidents de l'association Télémaque, qui a auparavant occupé un poste de conseiller à Matignon sur les questions d'égalité des chances et de diversité ; ou encore de Boris Walbaum, un des dirigeants d'Article 1, qui a effectué une partie de son parcours à la Cour des comptes, au ministère de l'Économie et des Finances avant de rejoindre le cabinet de conseil McKinsey et de fonder, plus récemment, son propre groupe de consultance.

Pour les membres du Collectif Mentorat, auquel appartient Jade, cette proximité a constitué un véritable atout stratégique dans la construction d'un dialogue direct avec les

²⁷ Un·e « entrepreneur·se de cause » est une personne qui initie, défend ou promeut activement une cause, souvent avec l'objectif de modifier les normes sociales, les lois ou les comportements collectifs. Ce concept est emprunté à Howard Becker qui, dans son ouvrage *Outsiders* (1963), présentait comme « entrepreneur[·se]s de morale » comme des individus ou des groupes qui cherchent à faire adopter les valeurs qu'ils et elles défendent comme des normes et « reconnaître leur action comme légitime », en participant par exemple à l'élaboration des lois ou en tentant d'attirer l'attention des médias sur ce qu'ils et elles considèrent être « un problème social ». Voir C. GILBERT et E. HENRY, « La définition des problèmes publics : entre publicité et discrétion », *Revue française de sociologie*, vol. 53, n° 1, Éditions Ophrys, 23 février 2012, p. 35-59 ; A. PAVIE et A. MASSON, « Comment les normes sociales se construisent. Sociologie des « entrepreneurs de morale » », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 14, n° 1, La Découverte, 20 février 2014, p. 213-215

²⁸ A. FELGEROLLES et al., « La néomanagériatisation prise aux mots : interroger le « succès » des associations de promotion de l'égalité des chances », *Revue française des affaires sociales*, vol. 242, n° 2, 30 juillet 2024, p. 320

²⁹ H. BERGERON, P. CASTEL et É. NOUGUEZ, « Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière. Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n° 2, Presses de Sciences Po, 11 juin 2013, p. 263-302

représentant·es du gouvernement. Cette dernière insiste notamment sur l'importance, au lancement du Collectif, de ces figures déjà reconnues dont fait partie Christophe Paris, « *qui à l'époque était [le] directeur général [de l'Afev]* », « *une association très implantée, très importante et qui était déjà écoutée par l'État* ». Grâce aux réseaux que ces acteur·ices ont su mobiliser, le sujet du mentorat a ainsi pu s'installer dans les échanges avec les décideur·ses.

Le deuxième levier mobilisé par ces associations tient au travail de lobbying – entendu ici comme le fait de communiquer directement avec des décideur·ses soigneusement choisi·es et d'exprimer des opinions au nom d'une organisation – qu'elles réalisent auprès des pouvoirs publics. Dès 2019, leurs dirigeant·es initient en effet une série de rendez-vous avec Gabriel Attal, alors secrétaire d'État chargé de la Jeunesse, dans l'optique de faire connaître et reconnaître le mentorat au sein de son cabinet. S'ils ne donnent pas immédiatement lieu à des engagements concrets³⁰, ces « *travaux entre le cabinet et les huit membres fondateurs du Collectif Mentorat* » permettent, selon Ludovic, de « *faire entrer* » le mentorat au secrétariat d'État, et posent les jalons d'un dialogue régulier entre ces différent·es acteur·ices. Pour Nina et lui, ces échanges récurrents furent effectivement l'occasion pour ces deux mondes, administratif et associatif, « *de se rencontrer, de mieux se connaître* » et d'évaluer les manières par lesquelles ils pourraient travailler de concert.

Cette dynamique s'incarne lors d'événements à forte charge symbolique, à l'instar de la rencontre du 30 janvier 2020 entre Gabriel Attal et les huit associations fondatrices du Collectif Mentorat, organisée à l'occasion du *#ThankYourMentor Day*³¹. Le ministre apporte alors un soutien symbolique à l'initiative, notamment à travers des vidéos de promotion³² dans lesquelles il souligne l'intérêt et les bienfaits du mentorat. Il reste néanmoins évasif quant aux sources financières qui pourraient être mobilisées afin de massifier les accompagnements, évoquant alors « *une recherche de fonds auprès des entreprises qui décideraient de s'engager, les fonds européens mais aussi la communication grand public* »³³ et repoussant au mois de juin 2020 les prémisses d'un dispositif de soutien plus institutionnalisé.

En complément de ce travail d'influence mené auprès des décideur·ses politiques, les associations engagent un travail de plaidoyer dans l'espace public. Ce plaidoyer prend notamment

³⁰ S. GUBITTA, « De l'égalité des chances à la société de l'engagement. Le mentorat, un nouveau « modèle » de politique Jeunesse ? », *op. cit.*

³¹ « “Construire un plan de développement national de Mentorat avec les associations” : la proposition de Gabriel Attal à l'occasion du ThankyourMentor Day | Association Afev » (<https://afev.org/labafev/construire-un-plan-de-developpement-national-de-mentorat-avec-les-associations-la>)

³² 3 Questions à Gabriel Attal sur le Mentorat, 4 mars 2020, 4:16 (https://www.youtube.com/watch?v=oo8OM9Jb_M)

³³ « “Construire un plan de développement national de Mentorat avec les associations” : la proposition de Gabriel Attal à l'occasion du ThankyourMentor Day | Association Afev », *op. cit.*

la forme d'interpellations publiques et de tribunes, lesquelles visent principalement à élargir la base de soutien au mentorat et à créer un consensus autour des bienfaits de ce type d'accompagnement. La première prise de parole collective a ainsi lieu le 17 mai 2018, lorsque neuf structures décident d'interpeller le président de la République dans une lettre ouverte³⁴ et appellent à la mise en œuvre d'une « grande initiative nationale autour du mentorat ». Le 30 janvier 2020, à l'occasion du *#ThankYourMentor Day*, une tribune publiée dans *Le Monde* exhorte les pouvoirs publics à faire du mentorat « une priorité des politiques publiques – sociale, éducative et d'insertion professionnelle » et « un pilier d'une société de l'engagement ». Les signataires y affirment leur ambition de structurer la filière et de « mentorer 200 000 jeunes sur l'ensemble du territoire national », posant ainsi les termes d'un projet d'envergure.

En combinant ainsi action ciblée auprès des cabinets ministériels et mobilisation dans l'espace public, les associations du nouveau Collectif Mentorat ont su construire une stratégie d'influence mêlant plaidoyer et lobbying. Les prises de position dans les médias, les interpellations directes du gouvernement ainsi que les nombreux échanges engagés dès 2019 par ces entrepreneuses de cause ont permis de faire progressivement « entrer » le mentorat dans les discussions et de souligner sa pertinence pour répondre aux défis et difficultés rencontrés par les jeunes – un travail de fond qui a, selon Ludovic et Nina, favorisé la reconnaissance croissante du mentorat comme un objet légitime d'action publique.

Pour autant, à ce stade, la fenêtre d'opportunité reste partiellement entrouverte : le gouvernement se montre réceptif, sensible aux enjeux, mais n'a pas encore acté une véritable mise à l'agenda. La proximité de certain·es dirigeant·es associatif·ves avec les décideur·ses politiques et la convergence de vues sur les finalités éducatives et sociales du mentorat facilitent les contacts et nourrissent un dialogue constructif. Néanmoins, c'est bien le contexte – notamment la crise sanitaire – qui jouera un rôle décisif en catalysant ces efforts et en déclenchant, in fine, l'engagement politique attendu.

1.1.2 Des circonstances favorisant l'émergence d'un nouveau dispositif

« La jeunesse, grande oubliée de ce début de quinquennat ? » : telle est, en juin 2017, la question soulevée par les principaux mouvements de jeunesse, qui pointent dans une tribune l'absence de référence explicite aux jeunes dans les intitulés ministériels³⁵. Et pour cause : l'action

³⁴ L. DOMERGUE, « 5 dates qui ont marqué le mentorat », *Carenews INFO*, 29 septembre 2022 (en ligne : <https://www.carenews.com/carenews-info/news/5-dates-qui-ont-marque-le-mentorat>)

³⁵ S. BESNARD *et al.*, « Tribune. La jeunesse, grande oubliée de ce début de quinquennat ? », *Libération*, 14 juin 2017 (en ligne : https://www.liberation.fr/debats/2017/06/14/la-jeunesse-grande-oubliee-de-ce-debut-de-quinquennat_1576808/)

publique menée en direction des jeunes au début du premier quinquennat d'Emmanuel Macron souffre en effet d'un manque de structuration. En dépit de la création, en octobre 2018, d'un secrétariat d'État à la jeunesse et à la mise en place du service national universel (SNU), les politiques de jeunesse sont d'abord mises en œuvre par différents ministères sans pilotage unifié. La plupart des mesures prises alors concernent l'éducation (réformes de l'éducation prioritaire, du lycée et du baccalauréat, Parcoursup) ou l'insertion professionnelle, le gouvernement multipliant les dispositifs visant à faciliter l'entrée des jeunes sur le marché du travail (renforcement de la Garantie jeunes, développement de l'apprentissage, lancement du Plan d'investissement dans les compétences). Par ailleurs, les membres du nouveau gouvernement – majoritairement issus du « secteur privé lucratif » ou passé-es par la haute fonction publique, le monde des affaires et les entourages politiques³⁶ – entretiennent peu de liens avec le milieu associatif, ce qui limite la construction de relations solides avec les organisations de jeunesse, très critiques à l'égard des premières mesures prises alors³⁷. Aussi, bien que l'exécutif se montre effectivement sensible, dès 2017, aux initiatives des associations de mentorat, il ne les considère pas immédiatement comme relevant d'une politique de jeunesse à part entière, mais plutôt comme un outil d'insertion professionnelle ou de politique de la ville.

Ce décalage entre la sensibilité affichée du gouvernement pour le mentorat et l'absence de traduction politique concrète se reflète dans les premières prises de parole publiques d'Emmanuel Macron ; le mentorat y étant certes valorisé, mais pas encore envisagé comme l'objet d'une potentielle politique structurée. Lors du discours qu'il prononce à Tourcoing le 14 novembre 2017³⁸, le président de la République évoque ainsi le mentorat sous le prisme de la politique de l'emploi, au même titre que l'apprentissage. Soulignant l'implication des « *parrains bénévoles, cadres dans les petites et grandes entreprises [...] dans nos quartiers* » et le travail « indispensable » d'associations comme NQT, il affirme alors que « *le parrainage doit devenir un pilier de la politique de l'emploi des jeunes en France* ». Annonçant l'objectif, partagé avec cette association, de 100 000 jeunes parrainés d'ici juin 2022, il assure que « *l'État sera aux côtés des acteurs volontaires pour*

³⁶ V. BEHR et S. MICHON, « Les profanes, les technos et les professionnels de la politique. Sociologie des ministres d'Emmanuel Macron », dans *L'entreprise Macron à l'épreuve du pouvoir*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2022, p. 131-145

³⁷ « FAGE | Politiques jeunesse d'Emmanuel Macron : quel bilan en un an ? », sur *fage.org*, 30 mai 2018 (https://www.fage.org/news/actualites-fage-federations/2018-05-30%2Cfage-politiques-jeunesse-emmanuel-macron-quel-bilan-en-un-an.htm?utm_source=chatgpt.com) ; « 14 organisations de jeunesse s'opposent à un service national universel obligatoire », sur *lejdd.fr*, 2 juin 2018 (<https://www.lejdd.fr/Politique/15-organisations-de-jeunesse-sopposent-a-un-service-national-universel-obligatoire-3670232>)

³⁸ « Transcription du discours du Président de la République sur le thème politique de la ville », sur *elysee.fr*, 14 novembre 2017 (en ligne : <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/11/14/transcription-du-discours-du-president-de-la-republique-sur-le-theme-politique-de-la-ville>)

faciliter leurs actions [...] et pour l'atteindre », sans néanmoins proposer de cadre de mise en œuvre concret. Un an plus tard, dans sa déclaration du 17 juillet 2018, il réaffirme son soutien aux associations comme NQT, Article 1 ou Télémaque, et appelle à « accélérer » les efforts engagés :

« Il y a ensuite tout ce que nous souhaitons faire ensemble et que vous avez annoncé sur le mentorat, ce qui est fait par NQT, Article 1, Télémaque. Je souhaite qu'on puisse aller au bout de cet engagement sur les 100 000 jeunes, mais qu'on puisse essayer de l'accélérer et viser un objectif parce qu'on va nous-mêmes apporter des soutiens, je souhaite qu'on puisse mobiliser les entreprises ; essayons d'avoir un point de rendez-vous en fin 2020, parce que fin de quinquennat, ce n'est jamais des bons points de rendez-vous, je ne peux pas en rendre compte. C'est... c'est trop facile comme engagement. Donc on va l'accélérer pour pouvoir ensemble essayer d'avoir quelque chose qui soit justement évaluable, mesurable. »

Il souligne alors la nécessité de « pouvoir rendre compte » de ce type d'action avant la fin du quinquennat, fixant un objectif à fin 2020, mais renvoyant à une date ultérieure la formalisation d'un plan. Cette volonté « d'essayer d'avoir quelque chose [...] d'évaluable » traduit un intérêt pour l'affichage d'un engagement auprès des jeunes, mais sans mise en œuvre concrète à ce stade. Le mentorat reste alors une cause portée par les associations, saluée par les pouvoirs publics, mais encore dépourvue de véritable cadrage politique.

En 2020, la crise de la Covid-19 a cependant agi comme un révélateur des inégalités structurelles touchant les jeunes, notamment à travers l'isolement, la difficulté d'accès aux cours et le risque accru de décrochage scolaire. Face à cette situation, l'État s'est montré particulièrement sensible à la proactivité de certain-es acteur-ices de terrain, parmi lesquel-les se trouvaient certaines des premières associations membres du Collectif Mentorat. Ces dernières ont en effet rapidement proposé à l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) une solution « clé en main » : le Mentorat d'Urgence, un large appel à bénévoles pour accompagner les enfants et les jeunes, afin de prévenir la rupture pédagogique et le décrochage scolaire durant le premier confinement. Membre du Collectif Mentorat, Jade insiste plus particulièrement sur l'effort de coordination fourni par les associations proposant des programmes de mentorat durant cette période – une coordination qu'elle juge bénéfique aujourd'hui, en ce qu'elle a révélé la force de ce type d'accompagnement pour les jeunes en ressentant le besoin :

« Les associations ont eu à très concrètement mettre en œuvre des choses ensemble et à faire de la coopération. Et donc, c'était, comment dire, une expression très concrète de comment on peut faire plus dans une situation comme celle-ci à plusieurs. On a vu se mettre en place des programmes de mentorat d'urgence à destination des jeunes de l'aide sociale à l'enfance par exemple. »

En offrant « une opportunité [aux] associations de confirmer sur le terrain la pertinence éducative du mentorat et de faire la démonstration d'une capacité d'agir à plusieurs »³⁹, la crise sanitaire a contribué à asseoir l'intérêt de ce type d'action comme réponse aux difficultés rencontrées par les jeunes. Ludovic, agent de la DJEPVA, considère par exemple que ces structures « *ont quand même bien bossé de leur côté* » durant cette période, et voit dans la reconnaissance exprimée alors par l'État les prémisses d'une action plus structurée – une action à laquelle ce dernier apporterait son concours, par la voie financière notamment. Plus largement, certain-es dirigeant-es d'associations estiment aujourd'hui que la crise sanitaire et ses conséquences sociales ont permis d'accélérer le développement d'une politique publique dédiée au mentorat. Benjamin Blavier, coprésident d'Article 1, confirmait lors de l'annonce du lancement du plan 1J1M que « la crise sanitaire et ses conséquences sociales ont, à l'évidence, accéléré les choses »⁴⁰, ouvrant ainsi la voie à la formalisation d'une politique de soutien à l'action associative.

La crise sanitaire agit ainsi comme un déclencheur, ouvrant une véritable fenêtre d'opportunité (ou *political window*) : elle met en lumière la détresse d'une partie des jeunes françaises et pousse le gouvernement à réagir. Dans ce contexte d'urgence, des entrepreneur-ses de cause déjà mobilisé-es saisissent cette conjoncture favorable pour faire valoir leur solution : un dispositif de mentorat déjà expérimenté, qu'ils et elles parviennent à présenter comme une réponse pertinente aux enjeux du moment. Connu-es des pouvoirs publics, ils et elles « investissent leur temps, leur énergie et leurs ressources pour promouvoir leur alternative » et « *cherch[e]nt des allié[-e]s* » parmi les administrations, qui sont alors en quête de réponses à apporter aux problématiques rencontrées par les jeunes. Leur action trouve finalement écho auprès d'un exécutif déjà sensible à ces enjeux, et qui choisit de capitaliser sur l'ingénierie associative préexistante pour proposer une nouvelle politique, qu'il souhaite forte et ambitieuse.

1.1.3 Le choix du « faire faire »

À la suite de cette démonstration de force du monde associatif, et dans un contexte marqué par l'exacerbation des inégalités entre les jeunes d'une même génération, le gouvernement inscrit finalement le mentorat à son agenda. Reposant sur une ingénierie déjà éprouvée par les acteur-ices de terrain, ce type d'accompagnement est envisagé comme une réponse possible aux difficultés rencontrées par les jeunes⁴¹. Reste alors à déterminer deux éléments structurants : la forme que

³⁹ S. GUBITTA, « De l'égalité des chances à la société de l'engagement. Le mentorat, un nouveau « modèle » de politique Jeunesse ? », *op. cit.*, p. 5

⁴⁰ L. COUVELAIRE, « Emploi des jeunes », *op. cit.*

⁴¹ A. LEMARIE, « « Un jeune, un mentor », le dispositif avec lequel Emmanuel Macron veut renforcer son plan pour les jeunes », *lemonde.fr*, 2 mars 2021 (en ligne :

prendra cette politique publique ainsi que les administrations chargées de son pilotage et de son déploiement.

La mise à l'agenda du mentorat a en effet nécessité la mobilisation rapide des administrations afin de définir les contours de l'intervention de l'État et de mettre en route la « machinerie administrative ». Loin d'être uniquement formelle, l'intégration de l'échelon administratif apparaissait nécessaire à certain-es acteur-ices impliqués-es pour assurer la conformité du plan aux exigences réglementaires d'une politique publique. Il s'agissait alors, selon Ludovic, de « *faire descendre* » le dossier au niveau technique, en associant les services administratifs compétents « *pour permettre la montée en charge du dispositif* ». L'appui sur des équipes expérimentées a ainsi permis de traduire une volonté politique en dispositif opérationnel, en mobilisant les ressources et cadres normatifs propres à l'action publique.

S'agissant d'une intervention placée à l'intersection de plusieurs enjeux – insertion professionnelle d'un côté, accompagnement éducatif et social de l'autre – les réflexions sur sa forme sont confiées à la DJEPVA et à la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) ; le portage politique étant alors assuré par le Haut-Commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises (HC3E) et par le secrétariat d'État à la Jeunesse, rattaché au ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse. Ensemble, ces administrations organisent ainsi, dès 2020, une première concertation interministérielle dématérialisée pour « *savoir ce que les autres administrations centrales en pensaient* », certaines « *mett[ant] en place des dispositifs un peu voisins* ».

Si la commande publique a pu être envisagée, l'appel à projets a finalement été privilégié par les administrations porteuses afin d'attribuer des financements aux structures portant des programmes de mentorat. Plus rapide à mettre en place, cet outil consiste en effet « à susciter des initiatives privées, prestation ou projet complet, de la part de tiers intéressés, à sélectionner la proposition la plus adéquate et à apporter un soutien public et partiel à sa mise en œuvre »⁴². Loin d'être anodin, le choix de cette modalité d'action est, pour Nina (agente de la DJEPVA), ici directement lié au contexte dans lequel cette politique est initiée :

« Je pense qu'il y a eu aussi cette volonté de s'appuyer sur l'ingénierie des associations qui sont parfois aussi très implantées localement, [...] de s'appuyer sur, déjà, leur savoir-faire et ils ont déjà une connaissance du territoire, et ils connaissent

https://www.lemonde.fr/politique/article/2021/03/02/emmanuel-macron-renforce-son-plan-en-faveur-des-jeunes_6071665_823448.html)

⁴² N. LEVRAY, « L'appel à projets, un outil de démarche collaborative », *La Gazette des communes*, 18 octobre 2023 (en ligne : <https://www.lagazettedescommunes.com/892291/lappel-a-projets-un-outil-de-demarche-collaborative/>)

déjà les jeunes qu'ils veulent accompagner. Je pense que c'était dans une logique aussi que ça soit mis en place rapidement, avec des associations qui ont déjà cette connaissance-là. [...] Et aussi, je pense qu'en internalisant (avec un petit rire nerveux, ndlr), ça aurait été trop compliqué en termes de moyens humains à disposition. C'est toujours aussi un petit peu l'ambivalence de l'administration qui propose aux associations des projets de politique qu'elle souhaite mener elle-même. »

En insistant dans un premier temps sur la volonté de l'État de s'appuyer sur l'existant, Nina rappelle ainsi que les associations avaient déjà fait preuve de leur capacité à proposer des accompagnements de qualité, à se mobiliser rapidement et à coopérer dans le cadre d'un programme commun. Mais elle souligne également un second facteur déterminant : le manque de moyens humains disponibles en interne pour mettre en œuvre un tel dispositif. Dans ce contexte, et dans la continuité de la logique de contractualisation engagée depuis les années 1970, la puissance publique a fait le choix de « faire faire » plutôt que de faire directement⁴³. Le recours à des prestataires extérieurs est ainsi apparu comme un moyen facilitant la massification rapide des accompagnements.

Bien que le « faire faire » ait été privilégié par la puissance publique, un enjeu central a été d'inscrire cette nouvelle politique dans la continuité de celles déjà déployées en direction des jeunes. Finalement intitulé « 1 jeune, 1 mentor », ce plan est aujourd'hui présenté comme « *une émanation du plan « 1 jeune, 1 solution »* » (1J1S), un vaste programme lancé en juillet 2020 dans le cadre du plan France Relance, et porté par le MTSSF. Si cette filiation n'allait pourtant pas de soi – les deux dispositifs ciblant des publics différents et poursuivant des objectifs distincts⁴⁴ –, l'intégration du mentorat au plan 1J1S a permis aux administrations d'apposer une marque lisible sur le projet. Déjà bien identifiée par le grand public, les entreprises et les administrations à la sortie du premier confinement, l'appellation 1J1S avait bénéficié d'une forte campagne de communication. En s'y rattachant, la dénomination 1J1M agit comme un label : elle signale l'appartenance des structures financées au dispositif, les conventions imposant d'ailleurs de « faire figurer de manière lisible l'identité visuelle »⁴⁵ du ministère et du plan concerné.

⁴³ R. LAFORE, P. LONCLE et C. PIN, « Le mentorat, symbole de l'individualisation des politiques publiques. Appréhender et situer le mentorat au sein des politiques jeunes, des politiques éducatives et des politiques sociales », *Sciences & Actions Sociales*, vol. 20, n° 2, Association des Chercheurs des Organismes de la Formation et de l'Intervention Sociales, 2023, p. 5

⁴⁴ Lancé en juillet 2020, quelques mois après la fin du premier confinement, le plan « 1 jeune 1 solution » est composé d'un ensemble de mesures visant à accompagner les jeunes de 16-25 ans dans leur recherche d'emploi ou de formation, et à faciliter leur entrée sur le marché du travail.

⁴⁵ Cette citation est tirée de l'article 6.3 de la convention d'objectifs liant Elles&Co à la DJEPVA pour la mise en œuvre de son programme de mentorat. Elle est à retrouver en annexe, figure 5.

La fenêtre d'opportunité par laquelle a pu émerger le plan 1J1M s'est donc ouverte sous l'action de deux éléments majeurs. Le premier est celle des dirigeant·es associatif·ves, qui se sont mobilisé·es afin de faire reconnaître leur expertise et leur engagement par l'État. Ces structures associatives ont en effet joué un rôle important dans la conception et la mise en œuvre de ce dispositif ; loin d'avoir été de simples spectatrices, elles ont agi comme de véritables entrepreneuses de causes, ou « entrepreneu[se]s politiques »⁴⁶ au sens de John W. Kingdon, proposant des solutions clé en main aux problèmes publics qu'il s'agissait alors d'adresser.

Le deuxième est la présence d'un certain volontarisme politique du gouvernement qui, sensible aux discours de ce nouveau monde associatif et constatant les difficultés rencontrées par les jeunes après la crise de la Covid-19 (exacerbation des inégalités, risques de décrochage scolaire, chômage, etc.), cherche à s'incarner dans un dispositif. Consécutif au travail de plaidoyer réalisé de longue date par les structures associatives, le choix du « faire faire » permet finalement de rétribuer financièrement et symboliquement le travail réalisé lors de la crise sanitaire et d'inscrire rapidement cette politique à l'agenda – l'ingénierie que requiert le lancement d'un appel à projets s'avérant plus légère que celle d'une commande publique.

1.2 Le développement incrémental du plan « 1 jeune, 1 mentor » (2021-2024)

Officiellement lancé en mars 2021, le nouveau plan 1J1M a connu plusieurs phases de développement durant les premiers mois de son existence. S'il avait effectivement été décidé de déléguer la mise en œuvre des programmes de mentorat à des partenaires privé·es – qu'il s'agisse d'associations, de fondations ou d'entreprises par exemple – le plan s'est étoffé par petits ajustements incrémentaux entre 2021 et 2024, année lors de laquelle les premières conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) sont arrivées à terme. Pluriels, ces ajustements ont concerné tant la définition de son portage politico-administratif et des objectifs poursuivis par le gouvernement que la mise en place d'outils aidant à la sélection des lauréat·es des appels à projets.

1.2.1 Des premiers temps troublés...

Une fois son montage discuté par les administrations, le plan 1J1M connaît un lancement rapide : à peine trois semaines après le discours d'annonce prononcé par Emmanuel Macron à Stains⁴⁷, un premier appel à projets est publié, le 25 mars 2021. L'objectif alors affiché est une massification immédiate du nombre d'accompagnements réalisés, en passant de 25 000 en mars 2021 à 100 000 d'ici décembre 2021, puis 200 000 en 2022 ; un changement d'échelle que

⁴⁶ P. RAVINET, « Fenêtre d'opportunité », *op. cit.*

⁴⁷ A. LEMARIE, « « Un jeune, un mentor », le dispositif avec lequel Emmanuel Macron veut renforcer son plan pour les jeunes », *lemonde.fr*, 2 mars 2021

« l'exécutif s'engage à soutenir à hauteur de 30 millions », à attribuer à des structures spécialisées dans ce type de programme.

Dans ce cadre, les pouvoirs publics s'affairent à sélectionner des structures déjà identifiées sur le territoire national et capables de répondre rapidement à cet enjeu de massification. D'après Ludovic (agent de la DJPEVA), ce sont alors « *principalement des acteurs historiques du mentorat* » qui profitent de ce premier appel à projets. Engagées depuis plusieurs années dans un travail d'influence auprès du gouvernement et désireuses de « passer à l'échelle », ces structures – parmi lesquelles l'Afev, Article 1 ou NQT – sont les premières bénéficiaires concrètes de cette première « *enveloppe de 19 millions d'euros* » ; un succès témoignant aussi d'une forme de reconnaissance symbolique de la démarche de plaidoyer menée en amont par leurs dirigeant-es.

Pour faciliter le déploiement du plan, il a également été nécessaire d'attribuer à un organisme l'animation de la plateforme numérique *1jeune1mentor.fr*. Pensée comme un nouvel espace d'informations sur le mentorat, celle-ci vise à centraliser l'offre de mentorat labellisée par l'État et à donner aux mentor-es et mentoré-es potentiel-les une visibilité sur l'ensemble des programmes soutenus par le plan 1J1M. En parallèle de la sélection des premières associations financées, la question du portage opérationnel de cette plateforme se pose donc.

La gestion de cet outil est rapidement confiée au Collectif Mentorat, un réseau créé en septembre 2019 à l'initiative de huit associations (Afev, Article 1, Entraide Scolaire Amicale, NQT, Proximité, Rura, Socrate et Télémaque) déjà engagées dans un travail d'influence, dont la principale mission est le plaidoyer en faveur d'une politique publique du mentorat⁴⁸. Cherchant à fédérer l'ensemble des organisations d'intérêt général agissant en faveur de ce type d'accompagnement, celui-ci se constitue en association dès décembre 2020 et est progressivement rejoint par de nouveaux membres⁴⁹. Pour Jade, membre du Collectif Mentorat, sa *désignation* « *s'est [finalement] fait[e] assez naturellement* », le réseau ayant souhaité « *prendre le pilotage de cette plateforme très opérationnelle* » :

« Je n'étais pas là à ce moment-là, mais je crois que ça s'est fait assez naturellement, avec l'accompagnement d'Accenture aussi qui était sur le « comment on pense la plateforme » et c'était assez naturel que le Collectif Mentorat puisse prendre ce rôle de, on va dire, coordinateur de cette plateforme. [...] En tout cas, c'était un souhait aussi du Collectif Mentorat de pouvoir prendre le pilotage de cette plateforme très opérationnelle ».

⁴⁸ « Qui sommes-nous ? | Le Mentorat » (en ligne : <https://lementorat.fr/qui-sommes-nous/>)

⁴⁹ Aujourd'hui, le Collectif Mentorat « est composé de 76 organisations qui développent des programmes de mentorat à l'attention des publics jeunes (de 5 à 30 ans), via l'implication de mentors salariés, agents publics, étudiants, lycéens et retraités » ; *Id.*

Appuyé par le cabinet de conseil Accenture, le Collectif Mentorat prend ainsi en charge la conception puis l'animation de la plateforme 1jeune1mentor.fr. Ce partenariat permet de définir des indicateurs communs, de concevoir des formulaires d'inscription pour les futurs mentor-es et mentoré-es, et de mettre en place un système d'appariement cohérent avec les spécificités de chaque structure. Pour formaliser cette mission, une convention d'objectifs est signée avec la DGEFP (qui finance aujourd'hui le réseau à hauteur de 90%) actant ainsi le rôle central confié au Collectif dans la coordination du plan – une reconnaissance institutionnelle valorisant notamment le travail de structuration mené au sein du secteur.

En dépit de ces avancées rapides, la mise en œuvre du plan se révèle d'emblée complexe, voire floue pour les agent-es des administrations impliquées, en particulier celles et ceux de la DJEPVA. Bien que cette politique soit co-portée politiquement par le secrétariat d'État à la jeunesse et par le HC3E et pilotée par deux de leurs administrations respectives, la DJEPVA n'a été impliquée que de manière marginale dans l'élaboration du cahier des charges du premier appel à projets – ce que rapporte ici Ludovic :

« Le premier appel à projets, il avait été principalement coécrit par le HC3E et Accenture. Parce que Accenture, le cabinet de conseil, était mis à disposition pro-bono auprès du HC3E pour aider sur la mise en place de la politique publique du mentorat. Et nous on avait à peine pu le relire de notre côté ; enfin, on l'avait un petit peu relu on va dire, on l'avait relu mais on va dire que ça aurait été bien d'avoir plus de temps dans le cadre du premier appel à projets [...] Mais ouais, 1er appel à projets vraiment, ça a été coécrit principalement HC3E-Accenture ; nous, on a pu à peine regarder côté DJEPVA. »

Ce premier appel à projets a en effet été « principalement coécrit par le HC3E et Accenture », un cabinet de conseil ayant été mobilisé *pro bono* pour accompagner la mise en place du dispositif. N'ayant eu qu'un accès tardif au document, les équipes de la DJEPVA n'ont pu y apporter de modifications substantielles, devant malgré elles se cantonner à une relecture sommaire. Ainsi, bien qu'ils et elles aient été chargé-es d'assurer une partie du déploiement du plan, le manque d'association initiale ressenti par les agent-es de la DJEPVA a limité leur capacité à s'approprier pleinement le dispositif, compliquant ainsi leur engagement opérationnel lors des premières phases du déploiement.

Les premiers mois suivant le lancement du plan sont ainsi marqués par des difficultés organisationnelles, les administrations en charge peinant à définir le rôle occupé par chacun dans la conception des appels à projets et la sélection des lauréates. Malgré ces incertitudes, le gouvernement insiste sur un déploiement rapide : le premier appel à projets est lancé moins d'un

mois après l'annonce du plan, aboutissant à une première sélection dès avril 2021, suivie de la délégation de la gestion de la plateforme au Collectif Mentorat.

1.2.2 ... à une reprise en main par l'administration jeunesse

Après une phase de lancement rapide, principalement portée par les institutions du versant « Emploi » de cette politique (HC3E, DGEFP), la coordination du plan 1J1M est progressivement transférée à la DJEPVA ; laquelle se voit chargée de concevoir les appels à projets suivants et, ainsi, de consolider progressivement le dispositif. Cette « reprise en main » constitue, pour ses agent·es, une opportunité de redéfinir les modalités d'action en réécrivant les cahiers des charges des appels à projets suivants. Il s'agit alors de renforcer la robustesse juridique et administrative du dispositif, en inscrivant son fonctionnement dans les règles de droit régissant les marchés publics – « *les canons de l'administration* » – et en accompagnant plus étroitement les structures candidates. Selon Ludovic, cette évolution permet notamment de produire « *quelque chose de plus robuste, carré, beaucoup plus administratif* », traduisant une volonté de mieux encadrer la politique du mentorat selon les standards de l'action publique.

Trois évolutions majeures accompagnent ce tournant : un renforcement du formalisme administratif, une redéfinition des objectifs prioritaires du plan – notamment en ce qui concerne les publics ciblés – et l'intégration progressive de critères de qualité et d'évaluation. Autant d'ajustements qui visent à structurer durablement la politique du mentorat et à consolider le cadre d'action dans lequel elle s'inscrit.

En effet, la reprise en main du dispositif par la DJEPVA permet d'introduire un formalisme administratif plus rigoureux dans la conduite des appels à projets. Dès le deuxième appel à projets, les dossiers de candidature comprennent certains documents types à remplir, notamment un fichier Word reprenant les éléments du dossier et un fichier Excel servant d'outil d'auto-évaluation. Ils doivent être accompagnés d'un ensemble de pièces justificatives spécifiques (statuts et règlement intérieur de la structure, liste des dirigeant·es, rapports financiers, etc.) à chacun des critères obligatoires listés dans le cahier des charges. Une foire aux questions est également jointe à ce cahier, afin de répondre aux interrogations récurrentes des structures. Pour Ludovic, ce changement marque une rupture nette avec la première phase du plan :

« Pour le premier AAP, je me rappelle, c'était... comment dirais-je... les associations pouvaient fournir n'importe quel document. C'était vraiment très libre, on leur disait « vous pouvez proposer votre projet de la manière dont vous le souhaitez, un PDF ou un WORD, vous écrivez ce que vous voulez, il y a pas de nombre minimal de pages ». Quand on a repris en main les choses, à partir du 2e AAP, on a créé en fait un formulaire avec des questions beaucoup plus ciblées pour nous guider dans l'instruction. Parce qu'en fait, pour le 1er AAP c'était pas possible : il y avait des

dossiers qui allaient dans tous les sens, il n'y avait aucune grille, aucun dénominateur commun, donc en fait on n'y comprenait rien... C'était compliqué. »

Il voit ainsi dans l'introduction de formulaires comprenant des questions ciblées un moyen de faciliter le traitement des dossiers reçus. La définition de « *dénominateur[s] commun[s]* » permet ainsi d'harmoniser les candidatures ; la mise en place d'une grille d'analyse, de guider l'instruction, de faciliter la comparaison des projets et de soulager les agent-es dans leur travail de sélection des lauréat-es. L'introduction de ce formalisme administratif contribue ainsi à renforcer la cohérence du dispositif : il apporte un cadre plus lisible et stabilisé, mieux à même de garantir une égalité de traitement entre les porteurs de projets et d'accompagner une montée en charge progressive du plan.

Cette formalisation des procédures s'accompagne également d'une redéfinition progressive des objectifs de la politique du mentorat, afin d'en affiner le ciblage des publics prioritaires. Si la volonté d'accompagner des jeunes « fragilisés par leur situation personnelle, sociale et géographique » est en effet affirmée dès le lancement du plan⁵⁰, la réécriture des cahiers des charges par la DJEPVA permet, selon Ludovic, de préciser cette intention en définissant des catégories administratives plus concrètes. À titre d'exemple, le public des « jeunes déscolarisé[-e]s » mentionné dans le premier appel à projets est requalifié en « jeunes ni en emploi, ni en études, ni en formation » (NEETs) dans le deuxième, publié en juin 2021 – une catégorie davantage utilisée par les gouvernements et les organisations internationales, qui « regroupe une partie des jeunes inactif[-ve]s ([celles et] ceux n'étant pas en études ni en formation) et [celles et] ceux au chômage »⁵¹.

Cette clarification des cibles s'accompagne aussi d'une volonté de s'éloigner des formulations trop floues ou politiquement connotées, parfois présentes dans le cahier des charges du premier appel à projets. Ludovic évoque à ce titre l'expression « jeunes de la France périphérique »⁵² utilisée dans ce dernier, qui lui paraît inadaptée à l'écriture administrative :

« Dans le premier appel à projets, il y avait des termes... par exemple « jeune de la France périphérique » ou quelque chose comme ça (Nina sourit, nldr). Cela fait référence notamment à un livre très connu, mais c'est pas une dénomination

⁵⁰ « Appel à projets 2021 - Plan de développement du mentorat en France - Première édition », 2021, p. 8

⁵¹ J.-F. GIRET et J. JONGBLOED, « Les jeunes en situation de NEET : le rôle des compétences de base », *Bulletin de Recherche Emploi Formation (BREF)*, n° 413, 2021

⁵² « À la mi-septembre 2014, les médias se sont emparés du livre de Christophe Guilluy, *La France périphérique. Comment on a sacrifié les classes populaires*, paru chez Flammarion, pour en faire des manchettes et des gros titres [...] Cet affichage a suscité, on s'en doute, des réactions de géographes et de sociologues, comme l'avaient déjà fait les ouvrages précédents sur les « fractures françaises ». Voir « La France périphérique, débat autour d'un livre », sur *Géoconfluences*, 2 octobre 2014 (<https://geoconfluences.ens-lyon.fr/actualites/veille/la-france-peripherique-debat-autour-d2019un-livre>)

administrative. « Jeune de la France périphérique », moi, je sais pas ce que ça veut dire vraiment en fait. Donc on a repris la main et on a beaucoup plus précisé : jeunes de ZRR – zone de revitalisation rurale –, jeunes en QPV, jeunes ultramarins... En fait des catégories beaucoup plus précises, parce que les « jeunes de la France périphérique » c'est pas.... Voilà. »

L'emploi de cette expression illustre plus largement certains flottements terminologiques présents dans le cahier des charges du premier appel à projets, dont la rédaction, assurée en grande partie par le cabinet Accenture, s'éloignait des catégories habituellement mobilisées dans les référentiels administratifs. Aussi, la reprise en main par la DJEPVA permet alors, pour Ludovic, de substituer à ces termes ambigus des catégories plus rigoureuses et stabilisées dans les politiques publiques (« *jeunes en QPV* », « *en ZRR* », « *ultramarins* », etc.), jugées plus pertinentes pour atteindre les jeunes que l'administration souhaite effectivement intégrer au dispositif.

Cette dynamique s'accompagne en outre d'un élargissement progressif des publics considérés comme cibles prioritaires, traduisant une volonté de toucher plus largement les jeunes les plus vulnérables. Intégrant de « nouveaux facteurs de fragilité »⁵³, les deuxième et troisième appels à projets promeuvent le développement de programmes de mentorat en direction de publics spécifiques. C'est notamment le cas des jeunes femmes, en raison de « l'autocensure qu'elles peuvent s'appliquer à elles-mêmes », ou encore des jeunes placés dans des « situations spécifiques, comme les jeunes détenus ou suivis par la Protection judiciaire de la Jeunesse, l'Aide sociale à l'enfance (ASE) ou en sortant, les jeunes réfugiés ou primo-arrivants », ainsi que des jeunes sportifs de haut niveau. Dans ce cadre, il est demandé aux structures de « déployer des démarches et des modalités de communication permettant d'aller chercher de nouveaux publics, et de repérer les jeunes les plus en difficulté »⁵⁴, afin de garantir l'accès au mentorat à celles et ceux qui en sont habituellement les plus éloigné·es.

En complément de la formalisation des procédures et du recentrage des publics cibles, cette reprise en main permet enfin d'introduire des critères d'évaluation plus précis et exigeants. Le troisième appel à projets illustre cette évolution en ajoutant plusieurs indicateurs d'évaluation, notamment « le nombre de personnes bénéficiaires nouvellement intégrées dans le programme (si la structure est lauréate de plusieurs vagues de l'AAP) », « le nombre de mentor[·e]s mobilisé[·e]s » et « la nature des interventions (soutien scolaire, orientation, insertion professionnelle) »⁵⁵. Alors que les appels précédents se limitaient à deux critères – le nombre de bénéficiaires et la part du territoire nouvellement couverte, tous deux suivis à 12 et 24 mois – cette évolution témoigne d'une

⁵³ M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*. Rapport final, *op. cit.*, p. 51-52

⁵⁴ « Appel à projets 2021 - Plan de développement du mentorat en France - Deuxième édition », 2021

⁵⁵ « Appel à projets 2022 - Plan de développement du mentorat en France - Troisième édition », 2022, p. 12

volonté claire de renforcer le cadre d'évaluation, et donc de consolider les exigences de la politique publique.

Cette reprise en main par la DJEPVA, en renforçant formalisme, ciblage et critères d'évaluation, a posé les bases d'un cadre d'action plus structuré et rigoureux pour la politique du mentorat. En « définiss[a]nt les règles du jeu, [en] établiss[a]nt les cahiers des charges et [en] nomm[a]nt les représentant[-e]s légitimes »⁵⁶, cette administration endosse alors « un rôle d'arbitre et de « donneu[se] d'ordres », affirmant pleinement son rôle dans la mise en œuvre du plan 1J1M. Cependant, ces ajustements successifs ont-ils eu une incidence sur les structures sélectionnées à l'issue des appels à projets ?

1.2.3 La sélection d'un premier panel de lauréates

Le changement d'administration référente opéré au cours du déploiement du plan 1J1M a entraîné une inflexion progressive dans la manière de sélectionner les structures lauréates des appels à projets. Alors que les premiers choix étaient principalement guidés par un impératif de massification rapide des accompagnements, les appels suivants, portés par la DJEPVA, introduisent une logique différente, plus soucieuse du ciblage des publics et de la diversification des structures opératrices.

Lors du premier appel à projets, rédigé par le HC3E avec le concours du cabinet de conseil Accenture, la priorité est donnée aux grandes associations déjà implantées dans le champ du mentorat. L'objectif est alors clair : financer les structures les plus à même de porter l'effort de massification voulu par le gouvernement. Comme le souligne Ludovic, *« les acteurs du 1er AAP, c'est principalement les acteurs historiques du mentorat qui ont été sélectionnés, et c'est beaucoup les acteurs qui ont permis en fait une massification du mentorat qui ont été sélectionnés. Avec notamment ce qu'on appelait à l'époque « le passage à l'échelle » »*. Cette première vague de sélection s'inscrit dans une logique d'efficacité immédiate, privilégiant les structures déjà dotées de l'ingénierie nécessaire pour déployer rapidement des programmes à grande échelle.

À partir du deuxième appel à projets, la DJEPVA infléchit la dynamique initiale en cherchant à diversifier les publics cibles et à élargir le profil des structures soutenues. En redéfinissant les critères de sélection, l'administration vise à compléter le premier panel de lauréates en attribuant les financements à des structures capables de toucher des publics spécifiques, jusqu'alors peu représentés. C'est notamment le cas des structures proposant des programmes de mentorat en

⁵⁶ M. LOISON-LERUSTE et M. HELY, « Des entreprises associatives en concurrence », *op. cit.*

direction des « *jeunes en situation de handicap* » qui, comme le souligne Ludovic, ont principalement été sélectionnées au terme des deuxième et troisième appels à projets :

« Dans le cadre des 2^e et 3^e AAP, c'est beaucoup d'acteurs avec des publics cibles très spécifiques qui ont été sélectionnés : les jeunes en situation de handicap par exemple, il y a quelques associations qui ont proposé des projets à cet égard-là. Et puis il y a aussi quelques associations des 2^e et 3^e AAP qui ne faisaient pas de mentorat, et qui se sont mis au mentorat via ces appels à projet. »

Si elle favorise la sélection de plus petites structures accompagnant des jeunes cumulant les « facteurs de fragilité », cette inflexion permet également à de nouveaux acteurs, initialement extérieurs au mentorat, de développer des projets compatibles avec les objectifs de la politique publique. En ce sens, la DJEPVA a su tirer parti de l'effet de massification du premier appel pour diversifier ensuite l'écosystème du mentorat, en donnant leur chance à des structures plus petites ou moins installées, mais disposant d'un ancrage thématique ou territorial pertinent.

Pour les agent-es de la DJPEVA, le choix de recourir à un appel à projets plutôt qu'à une procédure plus rigide telle qu'une commande publique s'est avéré déterminant pour permettre à un éventail d'associations aux profils variés de candidater. Comme le souligne Ludovic, cette démarche vise à ne « *pas trop brider les associations* », tout en respectant un socle minimal de critères définis par l'administration :

« On aurait pu partir sur quelque chose de beaucoup plus cadré, comme une commande publique, mais on s'est dit « Non, on fait l'appel à projet parce que ça permet justement aux associations de pouvoir s'exprimer librement dans un cadre très large ». On leur demande à peu près ce qu'ils doivent faire avec des critères de base comme du mentorat pour les jeunes, gratuit – tout un tas de critères comme ça, un peu de base. Mais on a essayé de pas trop brider les associations pour qu'elles puissent proposer des choses finalement très variées d'une structure à une autre. Et c'est pour ça qu'aujourd'hui, on voit du mentorat très, très différent d'une structure à une autre. C'est le produit du choix de l'appel à projet. »

Justifiée par l'expérience déjà acquise par certaines associations dans le domaine du mentorat, cette flexibilité offre également à chaque structure la possibilité de préserver ses spécificités, ses méthodes et ses publics, tout en proposant « *des choses finalement très variées* ». L'appel à projets constitue ainsi un cadre adapté qui permet à ces structures expérimentées de valoriser leur savoir-faire, tout en ouvrant la porte à de nouvelles entrantes susceptibles d'apporter des approches innovantes ou complémentaires. Cette souplesse a ainsi favorisé l'émergence d'une grande variété d'approches, reflétant la richesse des acteur·ices engagé·es, même si l'administration veille à ce que chaque projet respecte les critères fondamentaux du dispositif.

Ainsi, une distinction claire se dessine entre le premier appel à projets, principalement orienté vers une massification rapide des accompagnements *via* les grandes structures historiques, et les appels suivants, pilotés par la DJEPVA, qui ont favorisé l'émergence de structures plus petites ou nouvelles venues. Cette évolution traduit une volonté d'affiner le ciblage des publics prioritaires tout en diversifiant les profils des lauréat-es. Plus largement, elle illustre une dynamique graduelle de la politique publique, caractérisée par des ajustements marginaux — ou incrémentaux — visant à améliorer une action existante sans en remettre en cause les fondements⁵⁷.

1.3 La consolidation d'une politique publique de jeunesse (2024-2025)

Depuis septembre 2024, la politique de soutien au développement du mentorat connaît une forme de renouveau. La publication des premiers résultats de l'évaluation du plan 1J1M, confiée à l'INJEP en 2023, et d'un rapport de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) a en effet conduit la DJEPVA et son ministère de rattachement, le MSJVA, à penser la consolidation de son pilotage au niveau administratif et, plus généralement, sa pérennisation dans un contexte budgétaire grevé.

Alors que les gouvernements sont, depuis quelques années, à la recherche d'économies à réaliser, le projet annuel de performances du programme 163 « Jeunesse et vie associative » prévoyait pour 2025 un maintien de la dotation du plan 1J1M par rapport à l'exercice 2024⁵⁸. Actuellement d'un montant de 32 millions d'euros, cette dotation fait l'objet de nombreuses réserves dans la classe politique.

Parfois exprimées quelques mois après le lancement de la politique, celles-ci portent tantôt sur le manque de réalisme des objectifs fixés au regard des crédits dédiés, tantôt sur le manque de consistance du plan. Ainsi, la sénatrice Monique Lubin alertait, dans un rapport consacré aux politiques d'égalité des chances de septembre 2021⁵⁹, sur le manque de réalisme quant aux objectifs fixés et encourageait le gouvernement à assurer la pérennité des moyens consacrés au mentorat afin de les atteindre. À l'occasion d'une question écrite sur le financement du plan 1J1M posée en novembre 2022, le député Sacha Houlié attirait également l'attention du gouvernement sur la nécessité d'augmenter le financement dédié au plan pour atteindre les objectifs fixés en 2023 – les structures associatives l'estimant alors insuffisant en l'état. Plus récemment, un amendement

⁵⁷ A. JÖNSSON-LECLERC, « Incrémentalisme », dans *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 2019, vol. 5, p. 313-321

⁵⁸ COLLECTIF, *Projet annuel de performances - Programme 163 « Jeunesse et vie associative »*, Paris, Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative, 2024

⁵⁹ M. LUBIN, *L'égalité des chances, jalon des politiques de jeunesse*, Paris, Sénat, 2021

au projet de loi de finances (PLF) pour 2023 déposé par des député·es du groupe Les Écologistes⁶⁰ insistait sur le manque de consistance du plan, dont ils et elles trouvaient les objectifs peu clairs et la cible trop large. Quant à Florence Herouin-Léautey, députée rapporteure de l'avis de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le PLF pour 2025 de novembre 2024, elle soulignait pour sa part que « la valeur sociale ajoutée de ce plan est très faible, et [que] les crédits qu'il absorbe devraient être affectés à de véritables actions d'insertion et d'information des jeunes »⁶¹.

En dépit du contexte économique actuel et de ces critiques émises par des membres de tous bords de la classe politique, le plan 1J1M connaît aujourd'hui un nouvel élan. Le 16 janvier 2025, la DJEPVA a en effet lancé un nouvel appel à projets visant à soutenir des structures proposant des programmes de mentorat en faveur des jeunes. Cet appel prévoit la possibilité de conclure des « conventions d'objectifs annuelles pour l'année 2025 ou pluriannuelles de trois années s'étendant de 2025 à 2027 » avec les lauréates – de telles conventions étant le signal d'un soutien de l'État aux actions conduites à moyen terme. Dans un article intitulé « Le plan 1 jeune 1 mentor entre dans une phase de maturité et de consolidation » daté du 20 juin, la DJEPVA publiait finalement la liste des 67 structures lauréates⁶² ; un signal fort pour les acteur·ices du mentorat, qui y voient une manifestation du soutien politique accordé à leurs actions.

Ce nouvel élan est également perceptible dans l'étoffement de l'équipe d'agent·es du MSJVA chargée de piloter sa mise en œuvre. Depuis septembre 2024, trois personnes ont ainsi été recrutées par la DJEPVA pour reprendre en main les conventions d'objectifs, assurer un contact plus régulier avec les structures lauréates et contribuer au lancement du nouvel appel à projets. Ce renforcement s'avérait nécessaire pour Ludovic, les différents rapports évoqués ci-avant ayant pointé le manque de moyens humains dédiés au pilotage de cette politique et les difficultés qu'il pouvait engendrer dans un souci de contrôle de l'utilisation de l'argent public :

« On n'était clairement pas suffisamment nombreux pour remplir la mission du suivi du plan 1J1M. Le bureau suivait une soixantaine de conventions pluriannuelles d'objectifs à 1,2 ETP peut-être – ce qui est quand même très dangereux je pense, au regard de la bonne utilisation des deniers publics. Donc, c'est pour ça qu'il a fallu nous renforcer sur les relations avec les associations – pour savoir ce qu'elles faisaient – c'est plutôt Nina ; Gaston pour l'aspect contrôle, et Léa qui est aussi un

⁶⁰ « Projet de loi de finances pour 2023 (n°273) Amendement n°II-AC339 » (<https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/amendements/0273C/CION-CEDU/AC339>)

⁶¹ F. HEROUIN-LEAUTEY, *Avis présenté au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de loi de finances pour 2025 - Jeunesse et vie associative*, Paris, Assemblée nationale, 2024

⁶² « Le plan 1 jeune 1 mentor entre dans une phase de maturité et de consolidation. », sur [jeunes.gouv.fr](https://www.jeunes.gouv.fr), 20 juin 2025 (en ligne : <https://www.jeunes.gouv.fr/le-plan-1-jeune-1-mentor-entre-dans-une-phase-de-maturite-et-de-consolidation-2825>)

maillon hyper important, c'est celle qui permet le suivi de la gestion au quotidien, sur le plan financier, des conventions. »

Ce dernier accueille volontiers le renforcement de cette équipe, qui lui apparaît bienvenu au vu de l'ampleur que prend la politique et du nombre de conventions à suivre. « *Très bénéfiques* », les « *arbitrages favorables* » qu'ils et elles ont réussi à avoir « *dans une période de restriction budgétaire* » leur permettront « *de faire mieux, d'aller plus loin* » dans leur connaissance des associations et des manières dont elles fonctionnent ; mais aussi d'engager des contrôles de l'utilisation des subventions, « *à la fois sur l'aspect financier – est-ce que l'argent sert bien à faire du mentorat ? – et sur l'aspect métier – est-ce que les assos font bien du mentorat ?* ». Notons néanmoins que des incertitudes subsistent quant à la place qu'occupe ce dispositif dans la panoplie de ceux déployés en direction des jeunes ; le mentorat étant effectivement au cœur d'autres programmes nationaux comme le parrainage vers l'emploi ou les cordées de la réussite. Bien que la volonté politique « *facilite [effectivement] les choses* », elle ne suffit pas toujours à légitimer l'intérêt de ce dispositif quand d'autres s'en approchent.

L'analyse des conditions d'émergence et de déploiement du plan 1J1M permet ainsi d'entrevoir le processus de marchandisation publique à l'œuvre dans le secteur du mentorat, entendue ici comme « le fait, pour l'État, de positionner des associations [et autres structures privées] en tant qu'opérateurs sur des marchés publics »⁶³. Cette mise en marché s'est d'abord opérée par la rencontre entre l'activisme de certain-es opérateur-ices privé-es et l'opportunisme des élites gouvernementales⁶⁴. Sensibles aux enjeux portés par ces acteur-ices – qui s'inscrivent dans la continuité de ceux auxquels entendent répondre des dispositifs comme l'apprentissage – et convaincus par leur mobilisation rapide lors de la crise sanitaire de 2020, les pouvoirs publics acceptent de s'appuyer sur leur expérience et leur ingénierie pour mettre en œuvre ce dispositif. Après une longue phase de plaidoyer ayant conduit à son inscription à l'agenda politique, ce dernier a été lancé avec des objectifs quantitatifs ambitieux et dans un délai très court : en quelques mois, près d'une soixantaine de structures ont obtenu des financements pour développer des programmes de mentorat, devenant ainsi opératrices du MSJVA.

Ce mode de déploiement s'est appuyé sur l'association de structures privées (associations, fondations et groupements d'intérêt public), laquelle fut rendue possible par le recours aux appels à projets. Ces derniers ont permis à l'administration de sélectionner ses opératrices et, par la contractualisation, de déléguer l'ingénierie des programmes de mentorat. Ce processus n'est pas

⁶³ S. COTTIN-MARX, C. HAMIDI et A. TRENTA, « Avant-propos », *op. cit.*

⁶⁴ M. ANSALONI et A. SMITH, « Des marchés au service de l'État ? », *Gouvernement et action publique*, vol. 6, n° 4, Presses de Sciences Po, 21 décembre 2017, p. 9-28 ; S. COTTIN-MARX, C. HAMIDI et A. TRENTA, « Avant-propos », *op. cit.*

sans rappeler la structuration du secteur social et médico-social, où l'État a « associé tout un ensemble de structures privées, associatives pour l'essentiel, ainsi que quelques fondations [...] en les constituant comme des opérateurs de ce secteur »⁶⁵. Il s'inscrit ainsi pleinement dans le paradigme de l'État animateur, où la « privatisation » des missions de service public s'opère par la contractualisation et les financements sur projets, positionnant les associations et entreprises privées en position de « prestataires commerciaux de la puissance publique »⁶⁶.

Quatre ans après son lancement, plusieurs questions se posent : qui sont ces structures lauréates sélectionnées via les appels à projets ? Comment ont-elles entendu parler du plan ? Quelles sont leurs ressources, auprès de quel(s) public(s) et sur quel(s) territoire(s) déploient-elles leurs actions ? Autant de questions auxquelles les deux parties suivantes tenteront d'apporter des réponses.

⁶⁵ R. LAFORE, P. LONCLE et C. PIN, « Le mentorat, symbole de l'individualisation des politiques publiques », *op. cit.*

⁶⁶ S. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, *op. cit.*, p. 55

2 Les lauréates des appels à projets « 1 jeune, 1 mentor », des entreprises associatives comme les autres ?

« Le dispositif « 1 jeune, 1 mentor », c'est un peu la rencontre de la philosophie jeunesse avec un grand J et de la philosophie emploi, avec un grand E [...]. Et on voit bien que cette rencontre, elle se matérialise dans le fond dans les lauréats, les associations qui ont été sélectionnées dans les appels à projets. »

Voici ce que me répondit Ludovic, un agent de la DJEPVA participant au pilotage du plan 1J1M lorsque je l'interrogeais sur la connaissance préalable qu'avait l'administration des structures contribuant à l'animation dudit plan. Il insistait alors sur la pluralité des profils des associations sélectionnées par le biais des appels à projets ; des appels dont les éditions successives ont, semble-t-il, contribué à façonner un écosystème complexe d'opératrices situées au carrefour des « philosophies » emploi et jeunesse.

En conditionnant l'accès aux ressources financières à la sélection lors d'appels à projets, le MJSVA a progressivement inscrit le plan 1J1M dans la culture de la commande publique – une culture dans laquelle les financements attribués aux associations « relèvent de contrats passés avec les pouvoirs publics en contrepartie des prestations qu'elles offrent »⁶⁷. Si elle n'est pas nouvelle, la logique de contractualisation entre État et associations a cependant des répercussions sur « les moyens [qu'elles mettent] au service de [leur] projet associatif »⁶⁸, autrement appelé modèle socio-économique. Dès 2009, Matthieu Hély identifiait en effet des spécificités aux « entreprises associatives partenaires » de l'État, ces associations employeuses dont les activités sont organisées en concertation avec les pouvoirs publics via des contrats sur des projets à court terme. Leur lien financier prend alors la forme de « financements sur projets dans le cadre de conventions annuelles [ou pluriannuelles] assignant des objectifs précis et dont le renouvellement n'est jamais assuré »⁶⁹. La forme du travail y prévalant est par ailleurs « atypique »⁷⁰, au sens où celui-ci est à la fois réalisé par des bénévoles et par des salarié·es parfois exposé·es à la précarité des contrats.

Si de telles entreprises associatives ont vu le jour avec « la mise en place de la politique de la ville (née au début des années 1980), de la lutte contre les exclusions et des politiques d'insertion par l'activité économique »⁷¹, les modalités de déploiement du plan 1J1M semblent avoir ouvert le

⁶⁷ *Ibid.*, p. 40

⁶⁸ M. RENAULT-TINACCI, « Les modèles socio-économiques des associations : diversité des approches », *INJEP Fiches repères*, n° 58, octobre 2021

⁶⁹ M. HELY, « 3. L'espace des formes d'entreprises associatives », *op. cit.*, p. 112

⁷⁰ S. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, *op. cit.*, p. 96

⁷¹ *Id.*

secteur de la lutte en faveur de l'égalité des chances à cette logique de contractualisation avec le monde associatif. Les structures portant le plan 1J1M ont ainsi toutes été sélectionnées au terme d'appels à projets, des procédures lors desquelles elles ont constitué un dossier recensant les moyens et les modalités du programme qu'elles souhaitent mettre en œuvre. Et en signant les conventions annuelles ou pluriannuelles d'objectifs les liant à la DJEPVA, elles sont devenues des « entreprises associatives partenaires » de l'État, opérant pour lui la mise en œuvre d'une politique publique de jeunesse.

Néanmoins, le passage de témoin entre le HC3E et la DJEPVA et, conséquemment, les modifications subies par les cahiers des charges des appels à projets ont ici conduit les administrations porteuses à sélectionner un panel de lauréats aux caractéristiques diverses. Le rapport d'étape de l'évaluation du plan 1J1M pointe ainsi l'« hétérogénéité manifeste des structures » et la « diversité des modalités de mise en œuvre des programmes »⁷² de mentorat. Celles-ci ont en effet des formes juridiques variées, allant de l'association loi de 1901 à la fondation en passant par le groupement d'intérêt public. Les deux tiers ont été créées entre 2000 et 2021, dont 35% dans les années 2010 ; le tiers restant a vu le jour avant 2000, dont 16% dans les années 1990⁷³. Si elles interviennent toutes sur des territoires différents, plus de la moitié déploient leurs programmes « au moins sur l'ensemble du territoire métropolitain »⁷⁴. Elles suivent également un nombre assez variable de jeunes, allant de quelques dizaines à plusieurs milliers en 2022 – et cette liste n'est pas exhaustive. Les « entreprises associatives partenaires » de l'État dans le cadre du plan 1J1M sont donc diverses, et méritent que l'on s'attarde sur leur fonctionnement.

Afin de mieux comprendre les subtilités du modèle des entreprises associatives partenaires opérant dans le cadre de la politique de soutien au développement du mentorat, cette partie s'attachera à répondre à la question suivante : les structures lauréates des appels à projets 1J1M sont-elles des entreprises associatives comme les autres ? Pour ce faire, il s'agira de mettre en évidence les principales caractéristiques de ces structures, de décrire les assemblages de ressources auxquels elles ont recours et d'identifier ce qui les distingue les unes des autres.

Les résultats présentés dans cette partie sont essentiellement issus des traitements statistiques réalisés à partir des données recueillies dans le cadre de l'enquête quantitative auprès des structures. Conçue par l'INJEP avec l'appui du conseil scientifique et administrée par CSA, cette enquête « Structures » a interrogé 61 structures lauréates du plan 1J1M entre le 12 septembre et

⁷² M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*. Rapport d'étape, *op. cit.*, p. 47

⁷³ CONSUMER SCIENCE & ANALYTICS (CSA), *Enquête quantitative auprès des structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor »*, Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), 2024, p. 11

⁷⁴ M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*. Rapport d'étape, *op. cit.*, p. 48

le 21 novembre 2023. S'il était initialement prévu d'interroger une dizaine d'organisations non lauréates, celles-ci ont été très difficiles à mobiliser et n'ont pas répondu à l'enquête malgré de nombreuses relances. Au terme des sept campagnes de relance menées, 51 structures ont répondu au questionnaire, portant le taux de participation à 84% – une des difficultés principales ayant été de mettre à jour et d'identifier les contacts stratégiques au sein des structures.

En plus de permettre la collecte d'informations sur les profils et modes de prise de contact des mentoré·es et des mentor·es, le questionnaire invitait les lauréats à caractériser le programme de mentorat mis en œuvre (types d'accompagnement proposés, formation des mentor·es, durée et fréquence des échanges, suivi et accompagnement par la structure), les modalités d'association des binômes, ainsi que les ressources humaines et financières dont ils disposent pour ce faire.

Cette proposition de sociologie des opératrices du plan 1J1M sera déclinée en trois parties. La première documentera sur la méthodologie ayant permis de construire l'espace social des lauréats des appels à projets et d'identifier leurs modèles socio-économiques – une notion sur laquelle nous reviendrons en détail. Le deuxième consistera en une présentation des résultats de l'analyse par correspondances multiples (ACM) et la troisième proposera, à partir des données issues d'une classification ascendante hiérarchique, une typologie des lauréates du plan 1J1M.

2.1 Construire l'espace social des lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor »

Afin de mettre en évidence les assemblages de ressources humaines et financières auxquels ont recours les structures lauréates des appels à projets 1J1M pour développer leurs programmes de mentorat, il convient d'abord de recenser les variables qui, au regard de la littérature existante, sont usuellement utilisées pour caractériser le fonctionnement des associations et définir leur modèle socio-économique. Puis, nous reviendrons sur l'intérêt que revêtent les analyses factorielles pour faciliter l'interprétation des corrélations entre ces différentes variables et, conséquemment, pour « dévoiler » l'espace social composé par les lauréats du plan 1J1M.

2.1.1 Caractériser les modèles socio-économiques des associations, un défi méthodologique

Si la tentative de caractérisation du fonctionnement des structures associatives est ancienne – leurs modèles n'ayant eu de cesse d'évoluer selon les époques et selon le rôle que l'État endossait alors⁷⁵ – l'incitation à l'hybridation des ressources publiques et privées dans un contexte de raréfaction des subventions et de recompositions des relations État-associations a conduit chercheur·es et cabinets de conseil à développer une réflexion autour de leurs modèles socio-

⁷⁵ E. BUCOLO, P. EYNAUD et L. GARDIN, *Les modèles socio-économiques associatifs*, Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), 2019, p. 7

économiques. Définis par Caroline Germain comme la « structuration des moyens au service du projet associatif »⁷⁶, ces modèles ont souvent été analysés « à l’instar des entreprises marchandes classiques, à partir de leur structure de financement »⁷⁷. Néanmoins, d’autres travaux récents⁷⁸ ont mis en exergue la pluralité des ressources, monétaires et non monétaires, déployées par les associations au service de leur projet.

Parmi ces ressources, trois apparaissent essentielles à la réalisation du projet d’une association – et constituent donc autant d’éléments structurant le modèle socio-économique qu’elle met en œuvre pour le servir.

La dimension monétaire. Dans un rapport publié en 2014, la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) proposait par exemple de distinguer les associations en fonction des ressources principales qu’elles mobilisent ; chacune d’entre elles structurant ses finances autour de dominantes, « c’est-à-dire des leviers où la répartition des ressources est la plus forte »⁷⁹. S’il s’agit là d’un enjeu essentiel pour le monde associatif, une classification fondée sur la dimension monétaire est néanmoins difficilement opérante dans un contexte d’hybridation progressive des associations. Depuis vingt ans maintenant, les finances des associations sont en effet marquées par deux tendances : la privatisation de la majeure partie de leurs ressources et la redéfinition des modalités d’attribution des ressources publiques. La première s’observe dans l’augmentation de la part des ressources privées (cotisations, vente de biens et services aux usagers) dans leur budget global ; celles-ci représentant 56% des financements en 2017, contre 46% en 1999⁸⁰. La seconde se traduit notamment par une généralisation des commandes publiques, c’est-à-dire de financements accordés par les pouvoirs publics en contrepartie des prestations que les associations offrent, et dont l’attribution est formalisée par un contrat ou une convention. Ces commandes représentaient ainsi 24% des financements des associations en 2017 quand les subventions en constituaient 20%⁸¹. S’ajoute à cela l’incitation aux partenariats financiers qui imprègne désormais les appels à projets

⁷⁶ C. GERMAIN, « Entretien 1 - Accompagner les associations sur la question des modèles socio-économiques. Le point de vue de Caroline Germain, déléguée générale de l’ADASI », dans *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française, 2021, p. 109-117

⁷⁷ M. RENAULT-TINACCI, « Les modèles socio-économiques des associations : diversité des approches », *op. cit.*

⁷⁸ E. BUCOLO, P. EYNAUD et L. GARDIN, *Les modèles socio-économiques associatifs*, *op. cit.* ; M. RENAULT-TINACCI, « Les modèles socio-économiques des associations : diversité des approches », *op. cit.*

⁷⁹ CONFERENCE PERMANENTE DES COORDINATIONS ASSOCIATIVES (CPCA), *Contribution à l’analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières*, Paris, CPCA, 2014, p. 10

⁸⁰ S. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, *op. cit.*, p. 39

⁸¹ *Ibid.*, p. 41

proposés par les pouvoirs publics, ceux-ci attendant des associations (notamment des futurs lauréats de l'appel 1J1M de 2025) qu'elles trouvent des cofinancements pour mener leurs actions⁸².

Les ressources humaines. Dans ce même rapport de 2014, la CPCA considérait « la richesse humaine mobilisée au service du projet associatif » comme un autre élément permettant de caractériser les modèles socio-économiques des associations. La structuration des ressources humaines est en effet « fondamentale pour comprendre le modèle de fonctionnement, ainsi que les besoins financiers de l'association », puisque « selon l'implication des bénévoles, salariés et/ou volontaires, le modèle économique ne se structure pas de la même manière »⁸³. La question des ressources humaines mobilisées par les associations apparaît essentielle pour comprendre le fonctionnement des structures lauréates du plan 1J1M. Si celles-ci se reposent toutes sur l'engagement de mentor-es bénévoles pour accompagner les jeunes investi-es dans les programmes de mentorat, le rapport d'étape de l'évaluation réalisée par l'INJEP montre néanmoins qu'elles recourent à « une grande palette » de ressources humaines, les personnes intervenant pouvant être salariées, bénévoles, adhérentes, volontaires en service civique, stagiaires, ou encore mises à disposition par l'État ou via le mécénat de compétences⁸⁴.

Les stratégies d'alliance. Défini comme le second axe socio-économique du modèle proposé par la CPCA, les stratégies d'alliance d'une association lui permettent « de diminuer les charges dans les démarches de mutualisation ou de rechercher de nouvelles ressources dans les rapprochements avec le secteur privé à but lucratif »⁸⁵. En témoigne ici l'intérêt que les structures lauréates des appels à projets 1J1M trouvent au Collectif Mentorat auquel la plupart ont adhéré et participent de façon active. Ainsi, 51% des structures interrogées par CSA ont déclaré avoir pour attentes vis-à-vis du Collectif le fait de bénéficier d'outils, de pratiques et de ressources, 38% de développer leur réseau de partenaires, 36% d'accéder plus facilement aux financements⁸⁶.

Dans leur typologie des modèles socio-économiques des associations⁸⁷, Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau proposent d'ajouter à ces premiers éléments certaines variables

⁸² Le dernier appel à projets « 1 jeune, 1 mentor » publié en janvier 2025 indique ainsi que « Dans tous les cas, le financement de la DJEPVA ne pourra être supérieur à 70 % du coût total du projet et le cofinancement des actions est obligatoire. »

⁸³ CONFERENCE PERMANENTE DES COORDINATIONS ASSOCIATIVES (CPCA), *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières*, op. cit., p. 4

⁸⁴ M. BEQUE et al., *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Rapport d'étape*, op. cit., p. 47

⁸⁵ E. BUCOLO, P. EYNAUD et L. GARDIN, *Les modèles socio-économiques associatifs*, op. cit., p. 26

⁸⁶ CONSUMER SCIENCE & ANALYTICS (CSA), *Enquête quantitative auprès des structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor »*, op. cit., p. 24

⁸⁷ L. PROUTEAU et V. TCHERNONOG, « Chapitre 4 - Les modèles socio-économiques des associations : une approche quantitative descriptive et exploratoire », dans *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française, 2021, p. 89-108

caractérisant le projet porté par l'association. Réalisée à partir des données collectées en 2018 lors de l'enquête Paysage associatif français menée par le Centre d'économie de la Sorbonne et le Centre de recherche sur les associations, leur typologie comprend ainsi des informations relatives à l'aire géographique d'activité de la structure, à l'orientation de son projet associatif (en direction des membres ou de publics extérieurs) ou à son âge moyen – une donnée renseignant directement sur son ancienneté dans le secteur associatif observé. Il s'agit là d'informations essentielles à la compréhension du modèle socio-économique d'une association, en ce qu'elles conditionnent le choix des ressources dont celle-ci va user pour mettre en œuvre ses activités. Une action circonscrite à un territoire restreint à un quartier peut en effet nécessiter moins de ressources humaines qu'une autre déployée sur l'intégralité du territoire national. De même, une structure accompagnant un petit nombre de bénéficiaires recourt aux services d'un plus petit nombre de personnes que celles en accompagnant un très grand nombre. Les opérateurs du plan 1J1M animant des programmes aux caractéristiques très diverses, il apparaît ici nécessaire d'intégrer ces variables à la typologie des modèles socio-économiques afin de mieux comprendre les actions qu'ils mènent et le projet qu'ils poursuivent.

Renseignés par les structures lauréates des appels à projets 1J1M dans le questionnaire administré par CSA entre septembre et novembre 2023, les différents éléments pointés ci-avant furent utilisés pour réaliser l'ensemble des traitements statistiques exploratoires dont il convient de détailler l'intérêt.

2.1.2 Le recours aux analyses par correspondances multiples

Afin de « dévoiler » l'espace social composé par les lauréats du plan 1J1M, et de déterminer leurs profils respectifs, les données recueillies dans le volet quantitatif de l'enquête « Structures » ont fait l'objet d'un traitement par analyse des correspondances multiples (ACM) et par classification ascendante hiérarchique – deux procédés analytiques sur lesquels il nous faut à présent revenir.

L'ACM a pour objectif premier de produire des « résumés » graphiques de grands tableaux difficiles à lire « à l'œil nu » et de visualiser un système de relations liant les individus d'une base de données⁸⁸. En effet, chaque structure ayant répondu à l'enquête dispose de caractéristiques qui lui sont propres et qui lui confèrent une position unique dans l'espace social (son territoire d'intervention, ses sources de financement, le statut d'emploi de ses membres, etc.). Puisqu'il est

⁸⁸ J. DUVAL, « 13 – Analyser un espace social », dans *L'enquête sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012, p. 267-290

probable que d'autres structures aient des caractéristiques proches voire similaires, celles-ci se rassemblent dans une même zone de l'espace social. L'ensemble des structures va ainsi former un nuage de points qu'il s'agira de projeter dans un plan dont la lecture est plus aisée pour le cerveau – sans pour autant le déformer outre mesure, au risque d'altérer le système de relations que l'on souhaite mettre en lumière. L'ACM permet alors de déterminer les directions sur lesquelles le nuage de points peut être projeté tout en conservant au mieux sa forme initiale.

Celle présentée ci-après a été réalisée sur l'échantillon des 51 structures ayant répondu à l'enquête « Structures » du dispositif d'évaluation du plan 1J1M. Au regard des enseignements de la revue de littérature, 8 variables actives et 6 variables supplémentaires ont été sélectionnées et recodées⁸⁹ de manière à constituer des groupes de population homogènes, et ce pour éviter des mésinterprétations dans l'analyse des axes principaux – et donc dans l'énonciation du principe de structuration majeur de l'espace étudié.

Parmi les variables actives sélectionnées, certaines sont relatives au cadre d'action des structures (forme juridique⁹⁰, territoire d'intervention, cœur d'activité) ou à leur degré de professionnalisation (nombre de membres dédiés au mentorat, statut d'emploi majoritairement retrouvé), quand d'autres caractérisent les sources de financement de leurs activités (source principale, inscription dans d'autres programmes nationaux) ou leur relation au Collectif Mentorat – une organisation qui, comme vu précédemment, occupe une place structurante dans le déploiement du plan 1J1M.

En plus de ces variables actives sont projetées des variables dites supplémentaires, sans influence sur la forme du nuage, qui aident à caractériser le regroupement des premières. Ces variables supplémentaires sont relatives aux caractéristiques du programme de mentorat financé dans le cadre du plan 1J1M : il s'agit du nombre de mentoré-es suivi-es en 2022, du type de programme proposé, du format d'accompagnement préconisé, de la durée moyenne des relations mentor-es-mentoré-es et de l'édition 1J1M de laquelle la structure a été lauréate. Y a été ajoutée l'année de création de la structure, laquelle apporte une information supplémentaire sur sa position dans l'espace social et les relations qu'elle noue avec les autres lauréats.

⁸⁹ Les différents recodages sont présentés dans la figure n°X placée en annexe.

⁹⁰ Comme dit précédemment, le groupe des lauréates des appels à projets 1J1M n'est pas exclusivement composé d'associations, de fédérations associatives ou de réseaux d'associations : 4 structures ayant répondu à l'enquête ont en effet une autre forme juridique, qu'il s'agisse de fondations ou de groupements public d'intérêts. Cependant, compte tenu de la faible incidence de cette variable sur la structuration de l'espace social produit par l'ACM, nous assimilerons ces structures aux formes juridiques diverses à des entreprises associatives dans la suite du propos – et ce afin faciliter l'analyse de l'écosystème des lauréates.

Quant à la classification ascendante hiérarchique, il s'agit d'une méthode de classification permettant de faire émerger des grands profils de structures lauréates mettant en œuvre des modèles socio-économiques distincts. Les « profils », ou modèles socio-économiques types issus de la classification, partitionnent l'échantillon de répondants de manière à maximiser l'homogénéité intra-classe – les structures d'un profil étant très semblables – et l'hétérogénéité interclasse – les profils étant distincts les uns des autres. Ils permettent ainsi de faire émerger les associations de ressources humaines et financières auxquelles ont recours ces structures, et de les mettre en rapport avec les caractéristiques de leur programme de mentorat.

Dans un contexte d'hybridation progressive des ressources financières et de professionnalisation des structures associatives, les questions de financements, de ressources humaines à disposition et les stratégies d'alliance servant le projet associatif apparaissent donc comme des informations nécessaires à la caractérisation des profils des structures lauréates des appels à projets 1J1M. Au vu du nombre de variables à prendre en compte, le recours aux analyses factorielles s'est rapidement révélé nécessaire ; celles-ci permettant de visualiser les assemblages de ressources dont usent les opérateurs du plan pour mettre en œuvre leurs programmes. La présentation des résultats de l'ACM apportera ainsi une première réponse à la question suivante : sur quelles ressources s'appuient aujourd'hui ces opérateurs pour déployer leur programme de mentorat ?

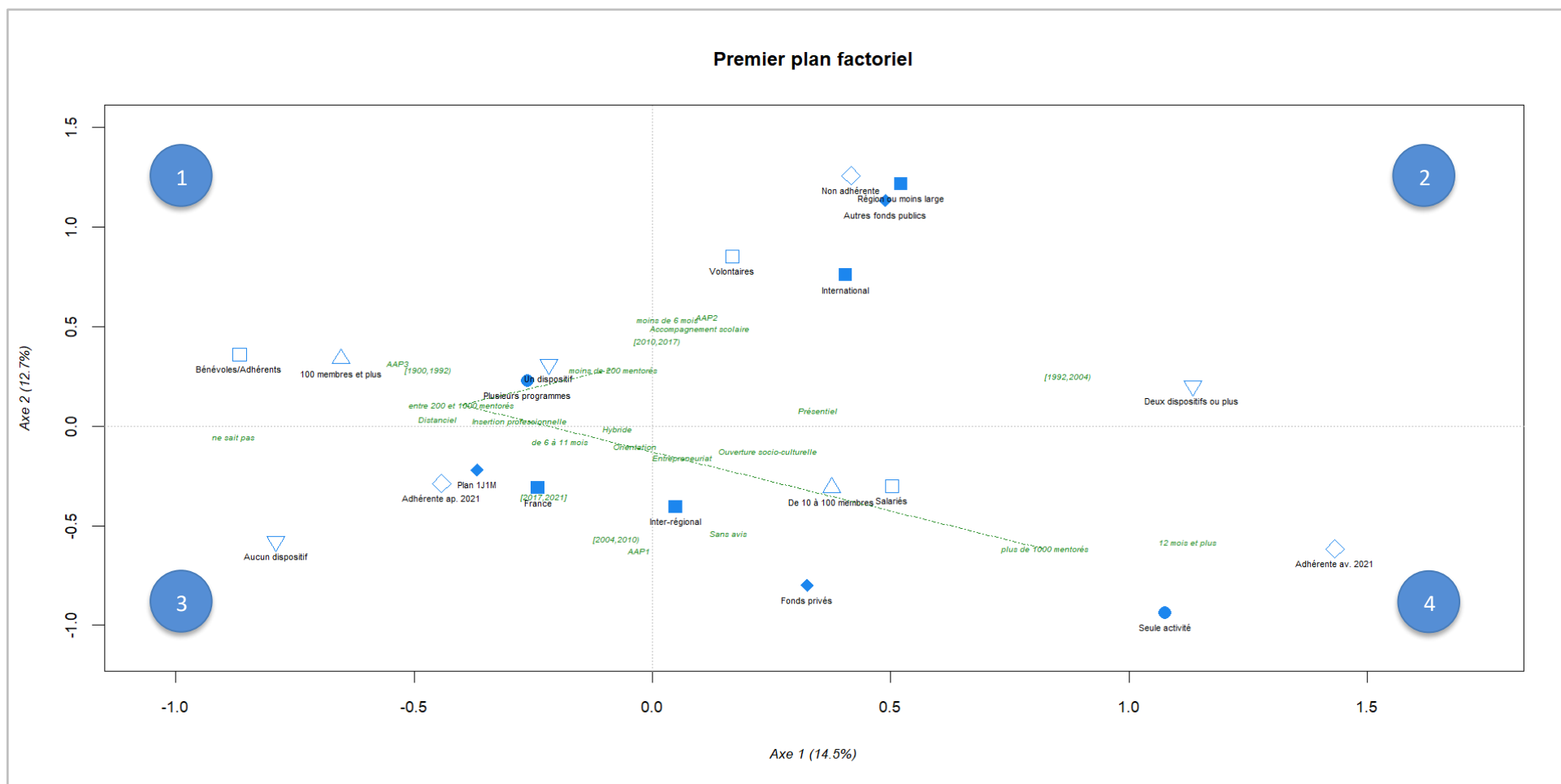


Figure 1 : L'espace social des entreprises associatives partenaires du plan « 1 jeune, 1 mentor »

Note : Cette analyse des correspondances multiples (ACM) s'appuie sur les réponses fournies par 51 des structures financées dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 mentor » lors de l'enquête Structures, administrée entre septembre et novembre 2023 par l'institut CSA, pour le compte de l'INJEP.

Source : Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor », enquête Structures, INJEP/CSA – traitements par Giulia CONSTANTIN.

2.2 L'écosystème des opératrices de la politique du mentorat

Réalisée à partir des données fournies par 51 structures lauréates des appels à projets 1J1M, l'ACM ci-contre s'appuie sur 8 variables actives (en bleu) et 23 modalités, ainsi que sur 6 variables supplémentaires (en vert). Les modalités utilisées pour les traitements étant peu nombreuses, celles-ci ont toutes été projetées, et ce indépendamment de leur contribution relative aux axes proposés – exception faite de la variable « Forme juridique », celle-ci s'avérant trop peu distinctive compte tenu de sa faible représentation parmi les structures enquêtées. Le nuage de points qu'elles composent apparaît ici dispersé, suggérant d'importantes distinctions entre les profils de structures observés.

S'agissant de projeter ce nuage dans un plan conservant au mieux sa forme initiale, seules les deux premières dimensions (sur les 15 proposées par le logiciel de traitement statistique) ont été analysées dans la suite du propos. En effet, celles-ci représentent ensemble 27,2% de la variance totale dudit nuage et constituent dès lors un repère intéressant à étudier afin d'identifier les modèles socio-économiques et le positionnement relatif des structures dans l'écosystème des lauréats.

2.2.1 Degrés de professionnalisation et de spécialisation de structures

S'il s'agissait du second facteur divisant l'espace associatif dans la typologie des entreprises associatives proposée par Matthieu Hély en 2009⁹¹, les degrés de professionnalisation et de spécialisation des structures apparaissent ici comme les principes de structuration majeurs de l'espace des lauréats du plan 1J1M. Absorbant 14,5% de la variance totale du nuage de points, le premier axe de l'ACM (aussi appelé direction d'étirement maximal) se fait d'abord le reflet d'une tripartition des structures selon le statut le plus répandu (bénévolat, volontariat, salariat) parmi les membres qu'elles chargent de l'animation du programme de mentorat. Sont ainsi retrouvées, à gauche de l'axe des ordonnées, des structures s'appuyant sur une majorité de bénévoles ou d'adhérent-es pour mettre en œuvre leur programme ; au centre, celles recourant davantage aux services de volontaires en service civique ; et à droite, celles dont les rangs sont composés d'une majorité de salarié-es.

La relative professionnalisation des structures apparaît également couplée à une réduction des effectifs dédiés à l'animation du programme de mentorat – les structures recourant aux services de plus de 100 personnes se trouvant à gauche du graphique, quand celles se reposant sur 10 à 100 de leurs membres se situent plutôt au centre et à droite. Une telle corrélation avait été

⁹¹ M. HELY, « 3. L'espace des formes d'entreprises associatives », *op. cit.*

identifiée dans le premier rapport d'évaluation du plan 1J1M⁹², les données recueillies par CSA⁹³ montrant alors l'existence d'une relation inverse entre le nombre de personnes exerçant des missions liées au mentorat au sein des structures et la proportion de salarié-es qu'elles emploient. Ainsi, en moyenne, dans les structures dédiant 100 membres ou plus aux activités de mentorat, 91% d'entre elles et eux sont bénévoles ou adhérent-es, et seul-es 3% salarié-es. À l'inverse, dans les structures dédiant entre 10 et 100 membres au mentorat, 34% d'entre elles et eux sont salarié-es et 48% bénévoles ou adhérent-es ; et dans les plus petites structures, celles dédiant moins de 10 membres aux activités de mentorat, 81% sont salarié-es et aucun-e n'est bénévole ou adhérent-e. Un même constat peut être fait pour les volontaires en service civique, lesquels sont davantage employé-es par les plus petites structures (10% des membres de celles en comportant entre 0 et 10) que par les plus grandes (6% des membres de celles de plus de 100 personnes).

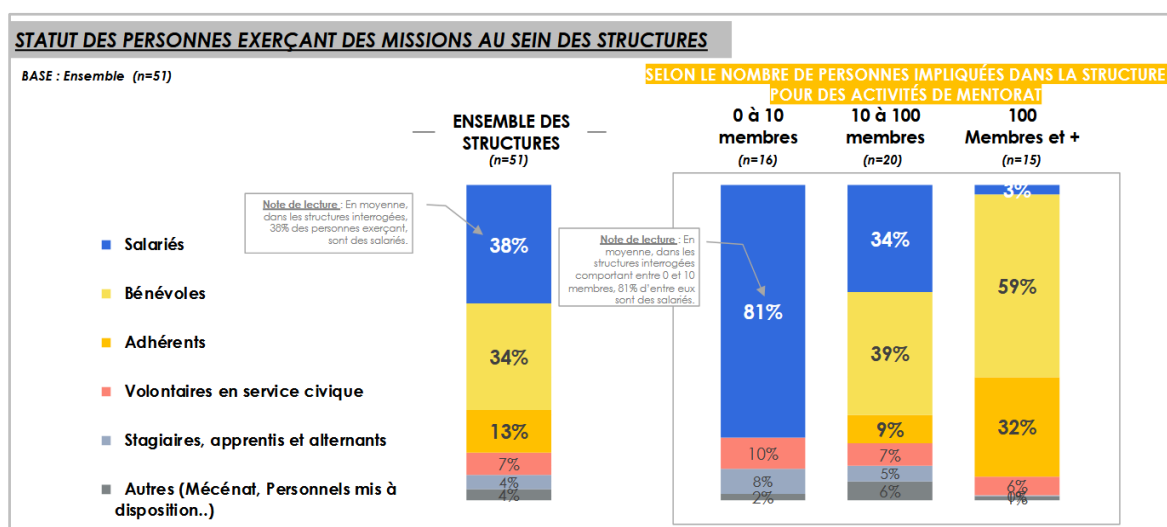


Figure 2 : Statut des personnes exerçant des missions au sein des structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor »

Source : Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor », enquête Structures, INJEP/CSA – Rapport CSA, p. 15

Comment expliquer ce phénomène ? Une part de l'explication réside probablement dans la définition même du bénévolat, « une « ressource humaine » spécifique des associations »⁹⁴. Selon un avis du Conseil économique, social et environnemental publié le 28 juin 2022, le bénévolat peut être défini comme « l'action de la personne qui s'engage librement, sur son temps personnel, pour mener une action non rémunérée en direction d'autrui, ou au bénéfice d'une cause ou d'un intérêt collectif »⁹⁵. Les notions d'engagement libre et volontaire hors du temps de travail et d'absence de rémunération distinguent fondamentalement cette activité du salariat, lequel se

⁹² M. BEQUE et al., Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Rapport d'étape, op. cit., p. 48

⁹³ CONSUMER SCIENCE & ANALYTICS (CSA), Enquête quantitative auprès des structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor », op. cit., p. 15

⁹⁴ E. BUCOLO, P. EYNAUD et L. GARDIN, Les modèles socio-économiques associatifs, op. cit., p. 22

⁹⁵ M.-C. MARTEL et J.-F. NATON, Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté, Paris, Conseil économique, social et environnemental, 2022, p. 17

matérialise juridiquement par un contrat de travail définissant une prestation de travail que le-a salarié-e s'engage à exécuter – dont le nombre d'heures qu'il ou elle doit consacrer à ses missions chaque semaine – une rémunération et un lien de subordination vis-à-vis de l'employeur-euse.

Du fait de leurs statuts distincts, bénévoles et salarié-es ne consacrent généralement pas le même volume horaire hebdomadaire à l'association et à ses activités. Selon les traitements réalisés par l'INJEP-MEDES à partir des données de l'enquête Situation des associations en 2018, « les 21 millions de participations bénévoles représentent[ai]ent alors] un volume de travail de l'ordre de 587 000 emplois en équivalent temps plein (ETP) »⁹⁶ – soit l'équivalent d'un ETP pour 35 participations bénévoles, ou de la prestation de travail réalisée par un-e salarié-e embauché-e pour 35 heures de travail hebdomadaires pour 35 bénévoles proposant leurs services pendant une heure chaque semaine. Ainsi, et puisqu'ils et elles réalisent leurs missions sur leur temps personnel, parfois de façon plus ponctuelle, les bénévoles ne peuvent généralement consacrer plus que quelques heures par semaine à leurs structures ; d'où le fait que celles-ci en mobilisent davantage pour mettre en œuvre leur programme de mentorat.

D'abord estimé à l'aide du nombre et du statut le plus répandu des membres dédié-es au mentorat, le degré de professionnalisation des lauréats des appels à projets 1J1M semble également lié à un degré de spécialisation dans le mentorat. Ainsi se retrouvent à droite du graphique, à proximité des modalités « 10 à 100 membres » et « Salariés », les structures exclusivement dédiées au mentorat ; à gauche, près des modalités « Bénévoles/Adhérents » et « 100 membres et plus », celles développant plusieurs types de programmes, dont un de mentorat. Cette question de la spécialisation des structures avait également été posée par l'équipe chargée d'évaluer le plan 1J1M, qui notait en avril 2024 que seules 20% des structures interrogées par CSA sont exclusivement dédiées au mentorat⁹⁷, les 80% restants développant d'autres programmes en parallèle.

Notons enfin, au vu de la proximité des modalités, que les structures les plus professionnalisées et spécialisées dans le mentorat semblent plus susceptibles d'accompagner un nombre important de binômes (1 000 et plus en 2022) quand celles composées majoritairement de bénévoles et multipliant les programmes en suivent généralement moins (au plus 1 000 en 2022).

⁹⁶ « Les Chiffres clés de la vie associative 2023 - Bénévolat », sur INJEP (en ligne : https://injep.fr/tableau_bord/les-chiffres-cles-de-la-vie-associative-2023-benevolat/)

⁹⁷ M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*. Rapport d'étape, *op. cit.*, p. 46

2.2.2 Nature des ressources financières mobilisées par les structures

Absorbant 12,7% de la variance totale du nuage de points, le deuxième axe mis en évidence par l'ACM apparaît structuré autour de la nature des principales sources de financement des activités des lauréats des appels à projets 1J1M sur l'année 2022. Est ainsi retrouvée l'opposition entre, en haut, « les structures associatives fondées majoritairement sur du financement public – provenant des services de l'État (ministères et administrations déconcentrées), des organismes de protection sociale (Caisses de sécurité sociale, organismes de la Mutualité sociale agricole, etc.), des collectivités territoriales (région, département, commune) et de l'Union européenne » ; et en bas, « les organisations dont les ressources financières sont majoritairement d'origine privée » et provenant plutôt de transferts financiers d'entreprises, de fondations, de dons ou de legs⁹⁸ – une opposition mise en évidence dès 2009 par Matthieu Hély⁹⁹.

Cependant, pour plus de la moitié des structures lauréates – en particulier dans celles dont les programmes sont animés par une majorité de bénévoles et d'adhérent-es d'après la projection de l'ACM – les fonds reçus pour la mise en œuvre du plan 1J1M constituent leur première source de financements en 2022, « les autres sources constituant la première ou la seconde ressource [étant] les autres financements de l'État (pour 30% d'entre elles), les fondations (aussi pour 30%), les collectivités territoriales et les entreprises (à hauteur chacune de 18%) »¹⁰⁰. Notons également, au vu de la proximité des modalités, que les structures majoritairement fondées sur des financements privés semblent plus susceptibles d'avoir été lauréates du premier appel à projets 1J1M (mars-avril 2021), quand celles dont les ressources financières sont plutôt d'origine publique ont été lauréates des deuxième et troisième appels (juillet-août 2021, et avril-mai 2022).

Le passage d'une première source de financement d'origine publique à une d'origine privée apparaît accompagner une hausse importante du nombre de binômes suivis au cours de l'année ; les structures financées majoritairement par le privé semblant, par exemple, au regard de la proximité spatiale des deux modalités, avoir accompagné le plus de jeunes en 2022. Ce constat est confirmé dans le rapport de CSA¹⁰¹, qui montre que les structures ayant suivi le plus de mentoré-es en 2022 sont plus nombreuses à déclarer avoir bénéficié de transferts financiers d'entreprises et de fondations. Ainsi, 67% des structures accompagnant plus de 1 000 jeunes en 2022 ont déclaré avoir reçu des fonds de fondations, contre 38% de celles suivant entre 200 et 1 000 jeunes, et 39%

⁹⁸ Le mentorat étant présenté comme un dispositif d'accompagnement gratuit et accessible à tous et toutes, les éventuelles cotisations des mentoré-es et des mentor-es ne constituent jamais la première source de financement des activités des structures lauréates.

⁹⁹ M. HELY, « 3. L'espace des formes d'entreprises associatives », *op. cit.*, p. 105

¹⁰⁰ M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Rapport d'étape*, *op. cit.*, p. 49

¹⁰¹ CONSUMER SCIENCE & ANALYTICS (CSA), *Enquête quantitative auprès des structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor »*, *op. cit.*, p. 37

de celles suivant moins de 200 jeunes. De même, 50% des plus grosses structures (en termes de nombre de binômes suivis) ont déclaré avoir reçu des transferts financiers des entreprises en 2022, contre 38% des moyennes et 11% des plus petites. En revanche, une plus grande part de moyennes structures déclare avoir reçu d'autres fonds publics, qu'il s'agisse d'autres financements de ministères, de collectivités locales ou des institutions européennes : elles sont ainsi 67% à déclarer avoir reçu d'autres financements ministériels, contre 58% des structures ayant accompagné plus de 1 000 mentorés en 2022.

% Total cité	Rappel Ensemble des 51 structures	Selon le nombre de mentorés encadrés en 2022		
		1 à 200 mentoré	200 à 1000 mentorés	Plus de 1000 mentorés
	Bases	18 ind.	21 ind.	12 ind.
Plan 1 jeune 1 mentor	82%	67%	86%	100%
Autres financements ministériels et Etat (ANCT, MENJ, DGEFP, etc.)	51%	28%	67%	58%
Collectivités (communes, intercommunalités, départements, régions)	45%	28%	57%	50%
Europe (Fonds Social Européen par exemple)	10%	6%	14%	8%
Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF)	8%		10%	17%
Philanthropie (dons et legs)	16%	11%	19%	17%
Cotisations des mentors	8%	17%	5%	
Cotisations des mentorés	6%	11%	5%	
Fondations	45%	39%	38%	67%
Entreprises (transferts financiers)	31%	11%	38%	50%
Chiffre d'Affaires réalisé à partir d'autres activités de la structure	4%	6%	5%	
Collecte de la Taxe d'Apprentissage	20%	17%	14%	33%
Nous ne bénéficions d'aucun financement externe	4%	11%		
Autre source de financement	8%	6%	14%	
Aucun	2%	6%		

Q28. Quelles étaient vos principales sources de financement sur l'exercice 2022 ?

Figure 3 : Principales sources de financement des structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor » selon le nombre de mentorés encadrés en 2022

Source : Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor », enquête Structures, INJEP/CSA – Rapport CSA, p. 37

La participation des structures lauréates à la mise en œuvre de plusieurs autres programmes nationaux constitue un autre élément expliquant la structuration de leurs sources de financement. En inscrivant leurs actions dans d'autres dispositifs nationaux comme les cités éducatives ou le parrainage pour l'emploi, les entreprises associatives ont tendance à voir augmenter la part des financements publics dans leurs ressources financières – les collectivités locales, les administrations déconcentrées ou l'Europe contribuant alors à financer les actions qu'elles déploient. Or, en 2022, « près de trois quarts [des structures lauréates] mettent en œuvre d'autres programmes nationaux, notamment pour les jeunes – principalement les « cités éducatives » pour 33% d'entre elles, les « cordées de la réussite » (27%), le « parrainage pour l'emploi » (25%), ou les « programmes de réussite éducative (18%) »¹⁰². Les structures pluri-engagées, mettant en œuvre un ou plusieurs autres programmes nationaux, apparaissent dès lors

¹⁰² M. BEQUE et al., Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Rapport d'étape, op. cit., p. 46

plus susceptibles d'être « majoritairement fondées sur du financement public »¹⁰³ ; ce dont témoignent ici les positions des modalités « Un dispositif » et « Deux dispositifs ou plus », situées dans la partie supérieure du plan. À l'inverse, les structures ne participant qu'à la mise en œuvre du plan 1J1M ont tendance à voir la part des financements publics diminuer dans l'ensemble de leurs ressources financières et, mécaniquement, celle des fonds privés augmenter ; ce que signale cette fois-ci la position de la modalité « Aucun dispositif », située dans la partie inférieure du plan.

S'il apparaît avoir une incidence sur la structuration des ressources monétaires des structures lauréates, le pluri-engagement dans différents programmes nationaux semble aussi conditionné par les « richesses humaines » dont elles disposent. En témoigne la proximité des modalités relatives au nombre de dispositifs mis en œuvre et au statut le plus répandu parmi les membres dédiés au mentorat ; les structures recourant surtout aux services de bénévoles ou d'adhérent·es ayant tendance à mettre en œuvre au maximum un programme national, quand celles s'appuyant majoritairement sur des salarié·es prennent plutôt part à deux dispositifs ou plus.

Degrés de professionnalisation et de spécialisation des structures lauréates et nature des principales sources de financement apparaissent ainsi comme les principes de structuration majeurs de l'espace social révélé par l'analyse des corrélations. Rappelant ceux décrits par Matthieu Hély dans la typologie qu'il proposa en 2009, ces principes structurants soutiennent l'hypothèse selon laquelle l'écosystème des lauréats 1J1M constituerait un sous-espace du groupe plus large des « entreprises associatives partenaires ».

Leur description permet également de mettre en évidence la complexité de l'écosystème des partenaires du MSJVA dans la mise en œuvre du plan 1J1M. Le paysage révélé par l'ACM apparaît ainsi composé de structures plus ou moins spécialisées et professionnalisées, plusieurs lauréates se reposant encore sur un grand nombre de bénévoles et d'adhérent·es pour mettre en œuvre leur programme de mentorat. Il témoigne aussi de la diffusion des nouvelles modalités de financement du monde associatif, en particulier de l'hybridation progressive des ressources des structures¹⁰⁴ et de l'évolution des modalités de financement de la part des administrations publiques¹⁰⁵ – certaines lauréates mobilisant aujourd'hui davantage de financements d'origine privée quand d'autres multiplient les participations à des programmes nationaux pour accéder à davantage de ressources financières. Des éléments plaident pour la réalisation d'une typologie spécifique de ces « entreprises associatives partenaires » particulières que sont les structures lauréates des appels à projets 1J1M.

¹⁰³ M. HELY, « 3. L'espace des formes d'entreprises associatives », *op. cit.*, p. 105

¹⁰⁴ E. BUCOLO, P. EYNAUD et L. GARDIN, *Les modèles socio-économiques associatifs*, *op. cit.*, p. 20

¹⁰⁵ S. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, *op. cit.*, p. 39

2.3 Quels profils des lauréates des appels à projets ?

Les analyses ci-avant préfigurent une ventilation des structures lauréates des différents appels à projets 1J1M dans trois grands pôles repérables sur la figure 1. Celles-ci ne semblent en effet pas mobiliser les mêmes ressources dans la mise en œuvre de leur programme de mentorat ; celles suivant le plus grand nombre de jeunes ayant, par exemple, tendance à s'être spécialisées dans ce type d'accompagnement et à employer davantage de professionnel·les salarié·es.

La classification ascendante hiérarchique révèle que ces structures ont tendance à se regrouper selon des traits communs et à se ventiler dans l'espace social des lauréates – un mouvement par ailleurs associé à la construction d'un programme-type de mentorat avec un objet, une durée et un format propres. Trois modèles socio-économiques spécifiques (ou profils-types, recensés dans le tableau n°2 en annexe) de lauréates ressortent ainsi des analyses factorielles : les « engagées pour la jeunesse », les « purs *players* » et les « *outsiders* ». Si ces catégories sont nommées d'après le profil majoritaire qui les compose, les appellations proposées recouvrent des réalités variées. À titre d'exemple, une fraction des structures du troisième profil déploient leurs programmes de mentorat sur l'ensemble du territoire national ; de même, plusieurs lauréats du deuxième profil ne mettent pas en œuvre d'autres programmes nationaux à l'instar des cordées de la réussite ou du parrainage vers l'emploi. Visant avant tout à esquisser l'écosystème des lauréates financées par le plan 1J1M, le découpage décliné ci-après simplifie nécessairement une réalité plus complexe.

2.3.1 Les « engagées pour la jeunesse »

Composant le premier profil, les structures « engagées pour la jeunesse » (n=15, ou 29 % des lauréates ayant répondu à la sollicitation de CSA) sont plutôt récentes – les deux tiers ayant été créées entre 2004 et 2021, le tiers restant dans la deuxième moitié du XX^e siècle – et ont adhéré au Collectif Mentorat après 2021 (87%). Proposant toutes plusieurs programmes d'accompagnement des jeunes dont un de mentorat, elles déploient leurs actions sur un vaste territoire couvrant plusieurs départements ou régions (27%), l'ensemble de la France, DROM-COM compris (67%), voire l'international (7%).

Ayant accompagné, pour la quasi-totalité d'entre elles, moins de 1 000 jeunes en 2022 (93 %), ces structures s'appuient essentiellement sur des bénévoles et des adhérent·es pour mettre en œuvre leur principal programme de mentorat. Le nombre de membres qu'elles dédient à l'animation de ce dispositif est ainsi important, allant de 10 (40%) à plus de 100 membres (60 %) selon la structure considérée. Cependant, toutes ne confient pas les fonctions de chargé·e de

mentorat à leurs seul-es bénévoles ou adhérent-es ; certaines les proposant plutôt à des professionnel·les salarié·es (33%), des jeunes en apprentissage (20%) ou en service civique (20%).

Les financements provenant des administrations publiques sont les premières sources de financements de ces structures, bien que les activités de certaines soient principalement financées par des transferts financiers d'entreprises ou des investissements de fondations (27%). En 2022, près des trois quarts d'entre elles ont ainsi pour principale source de financement le plan 1J1M (60%) ou d'autres fonds attribués par des administrations (13%), qu'il s'agisse de ministères ou d'agences de l'État, de collectivités territoriales ou des institutions européennes. En revanche, leurs actions sont plus rarement inscrites dans plusieurs programmes nationaux ; la moitié d'entre elles seulement (53%) participent à la mise en œuvre de dispositifs comme les cordées de la réussite, le parrainage vers l'emploi ou les cités éducatives.

Quant aux programmes de mentorat qu'elles proposent, ceux-ci sont plutôt centrés sur l'insertion professionnelle (pour 34% des structures), l'orientation (20%) ou l'ouverture socioculturelle (20 %). Les relations sont en moyenne courtes, se concluant pour la plupart d'entre elles au bout de 11 mois (80 %) et pour près d'un cinquième (20%) avant 6 mois. Le format hybride est plébiscité par un peu moins de la moitié des structures (47%), et un peu plus d'un quart suggèrent de recourir au seul distanciel (27 %).

2.3.2 Les purs « *players* » du mentorat

Le groupe des purs « *players* » du mentorat est composé de structures (n=26, 51% des lauréates) plus anciennes et établies dans l'écosystème du mentorat. Celles-ci ont en effet été créées, pour la majorité d'entre elles, avant 2017 (81%) et appartiennent au Collectif Mentorat depuis plusieurs années maintenant, qu'elles y aient adhéré avant (23%) ou après (73%) le lancement du plan 1J1M. Le programme de mentorat qu'elles proposent représente, pour plus d'un tiers de ces structures, leur seule activité (35%), les autres déployant en parallèle d'autres dispositifs d'accompagnement en direction des jeunes.

Afin d'absorber la charge de travail que représente le suivi de ces centaines de binômes (76% ont suivi au moins 200 jeunes en 2022, et 35% entre 1 000 et 18 000), celles-ci s'appuient essentiellement sur des équipes de professionnel·les salarié·es, dont une partie assument les fonctions de chargé-e de mentorat (58%). Consacrant l'essentiel de leur temps de travail à l'animation du dispositif, ces professionnel·les composent des équipes généralement peu nombreuses : certaines structures dédient ainsi moins de 10 membres au déploiement du mentorat (54%) quand d'autres y consacrent un maximum de 100 membres (35%) – en particulier celles ayant

un vaste territoire d'intervention (23% se déploient sur un échelon inter-régional, 58% sur un échelon national) et/ou accompagnant plus de 2 000 jeunes par an.

À nouveau, les financements provenant des administrations publiques sont les premières sources de financements de ces structures, bien que les activités de sept d'entre elles soient principalement soutenues par des transferts financiers d'entreprises ou des investissements de fondations (27%). En revanche, et s'agissant de structures dont les actions sont très fréquemment inscrites dans plusieurs programmes nationaux (près de 70% participent de la mise en œuvre d'au moins un autre dispositif, et 31% de deux), davantage (23%) déclarent également comme principale source de financement les autres fonds qui leur furent attribués par des administrations en 2022 – la part de celles déclarant comme première source le plan 1J1M diminuant alors (50%).

Pour accompagner leurs publics, ces structures vont déployer des programmes axés tant sur l'entrepreneuriat (27%) que sur l'orientation (23%) ou encore sur l'accompagnement scolaire (19%). Si les trois quarts d'entre elles favorisent les relations au long cours (73% déclarent une durée moyenne d'accompagnement de 6 mois minimum), d'autres proposent des programmes plus courts (23%), adressés principalement aux jeunes cherchant à s'insérer professionnellement ou à développer leurs projets. Les modalités de rencontre plébiscitées apparaissent également variables, les structures préconisant pour la moitié (50%) de recourir à l'hybride, et pour près d'un tiers (31%) au présentiel.

2.3.3 Les « outsiders »

Créées pour la plupart entre les années 1990 et 2010, les « outsiders » (n=10, 20%) se distinguent assez fortement des autres lauréats du plan 1J1M. Proposant quasiment toutes plusieurs programmes d'accompagnement dont un de mentorat (90%), ces structures déploient leurs actions à une échelle plutôt locale, infra- (60%) ou inter-régionale (20%). Le mentorat ne constituant pour elles qu'une activité parmi d'autres, elles sont faiblement impliquées dans les principaux collectifs du secteur, à l'instar du Collectif Mentorat (80% n'en sont pas adhérentes).

Accompagnant plutôt de petits contingents de binômes (60% ont suivi moins de 200 jeunes en 2022, et 20% moins de 1 000), ces entreprises associatives dédient un nombre variable de leurs membres à la mise en œuvre de leur programme de mentorat, allant de moins de 10 à plus de 100 personnes. Cette diversité repose en partie sur l'atypicité de l'emploi retrouvé en leur sein ; celles-ci recourant aussi bien aux services de salarié-es (40%), de volontaires en service civique (30%) ou de bénévoles et d'adhérent-es pour animer leur programme ou pour exercer les fonctions de chargé-e de mentorat (respectivement 44%, 33% et 11%).

Les structures de ce groupe ont pour principales sources de financement des fonds publics, qu'il s'agisse de fonds issus du plan 1J1M (50%) ou attribués par d'autres administrations (50%) comme les ministères et agences de l'État, les collectivités territoriales ou les institutions européennes. Cette surreprésentation des structures financées par d'autres fonds publics s'explique notamment par leur participation à plusieurs programmes nationaux (90% sont inscrites dans au moins un autre dispositif, et 70% dans deux ou plus) comme les cordées de la réussite, le parrainage pour l'emploi ou les cités éducatives – des dispositifs qui, à l'instar du plan 1J1M, leur permettent de recevoir des financements supplémentaires pour déployer leurs actions.

Quant aux programmes qu'elles proposent, ceux-ci sont principalement tournés vers l'orientation (30%), l'entrepreneuriat (30%) ou l'insertion professionnelle (20%) – des types de mentorat visant souvent à répondre à des besoins précis et immédiats, ce dont témoigne la faible durée des binômes dans le temps (30% déclarent une durée de moins de 6 mois, le reste entre 6 et 11 mois). S'agissant enfin de petites structures intervenant localement, celles-ci préconisent à leurs binômes de favoriser les rencontres en présence (20%) ou d'en varier les modalités (60%) afin de maintenir un contact régulier.

Ainsi, le recours aux appels à projets dans la mise en œuvre du plan 1J1M a contribué à façonner un écosystème de lauréates aux profils variés, rassemblant différemment leurs ressources humaines et financières afin d'assurer le suivi des binômes qu'ils accompagnent *via* leur programme de mentorat. Au regard des assemblages de ressources révélés par les analyses factorielles, trois profils-types d'opératrices semblent se distinguer. Le premier profil, intitulé « les engagées pour la jeunesse » rassemble des structures de bénévoles et d'adhérent-es accompagnant moins de 1 000 jeunes par an, dont le mentorat n'est pas le cœur d'activité. Le deuxième réunit « les purs *players* », des structures professionnalisées établies dans l'écosystème du mentorat, qui inscrivent leurs actions dans plusieurs programmes nationaux et multiplient leurs sources de financement. Le troisième regroupe « les *outsiders* », des structures locales à l'emploi atypique, multi-engagées et dont les activités sont principalement financées par des fonds publics.

Leur diversité reflète indirectement la pluralisation des modèles socio-économiques associatifs aujourd'hui soutenus par les pouvoirs publics, et les adaptations que ces entreprises associatives partenaires doivent réaliser pour faire face aux enjeux traversant le monde associatif : diversification des sources de financement, constitution de partenariats autour d'intérêts partagés, mobilisation de forces vives aux statuts d'emploi multiples, etc. Certaines questions demeurent néanmoins : comment des structures aussi différentes ont-elles réussi à s'adapter aux exigences du MSJVA, et à soutenir la montée en charge du plan 1J1M ?

3 La contractualisation avec la DJEPVA, entre opportunités et contraintes pour l'action associative

Rythmé par des appels à projets successifs, le déploiement du plan 1J1M a conduit à la sélection progressive d'un ensemble de structures aux profils hétérogènes. Certaines étaient déjà dotées de salarié·es, expérimentées en matière d'accompagnement, voire bien introduites dans les cercles décisionnels ; d'autres, plus récentes ou éloignées des sphères de pouvoir, ont intégré le dispositif plus tardivement, parfois à mesure de leur montée en capacité ou de leur découverte du plan. Avant même leur sélection, ces structures se distinguaient donc par des ressources humaines, financières et symboliques propres, ainsi que par les ambitions qu'elles nourrissaient quant à la portée de leurs actions – des assemblages variés qui expliquent en partie pourquoi celles-ci occupent aujourd'hui des positions différentes et différenciées dans l'écosystème des lauréates. Pour toutes, néanmoins, l'accès au statut d'opératrice supposait de se démarquer, en répondant aux exigences de l'État et en formulant une offre jugée suffisamment solide pour contractualiser.

La contractualisation qui en découle, formalisée par des conventions d'objectifs de courte durée (un à trois ans), engage les associations dans un rapport à l'État à la fois structurant et incertain, dans lequel le renouvellement des financements dépend du respect de critères de performance préalablement fixés (toucher certains publics prioritaires, accompagner un nombre définis de jeunes, opérer sur des territoires moins fréquemment ciblés, etc.). Dès lors, à l'instar des dynamiques observées dans le secteur médico-social ou la lutte contre l'exclusion, les opératrices du mentorat semblent ainsi être incitées à adopter certaines attitudes et à développer des stratégies pour exister dans l'écosystème et supporter la montée en charge rapide du dispositif souhaitée par les pouvoirs publics.

Loin d'être un phénomène nouveau, les effets de la mise en concurrence des associations ont été observés dans certains secteurs d'action sociale comme la lutte contre l'exclusion ou le milieu médico-social. Prenant l'exemple des entreprises associatives proposant des actions (maraudes, distribution de colis alimentaires, etc.) destinées aux personnes en situation de précarité en région parisienne, Marie Loison-Leruste et Matthieu Hély montrent comment ces structures se retrouvent fréquemment en lutte, « tant pour des profits politiques et symboliques de reconnaissance que pour l'octroi de financements et de subventions auprès des administrations publiques et des entreprises privées, pour la conquête des dons de particuliers dans le cadre de stratégies marketing bien rodées ou pour la mise en place des dispositifs sur des territoires »¹⁰⁶.

¹⁰⁶ M. LOISON-LERUSTE et M. HELY, « Des entreprises associatives en concurrence », *op. cit.*

Cherchant de son côté à documenter les conséquences de la mise en place de la contractualisation dans le secteur médico-social, Denis Malherbe souligne que les associations le composant ont progressivement été amenées à « se positionner comme prestataires de services et rivales »¹⁰⁷ et voient leur activité soumise par les financeurs publics à des exigences de conformité aux normes, d'efficience gestionnaire et de compétitivité – nous y reviendrons.

Aussi, cette troisième et dernière partie tentera de comprendre ce que l'obtention du statut de lauréat 1J1M a fait aux structures ayant été sélectionnées. Quels ont été les effets de la contractualisation sur leur fonctionnement et leurs relations avec les autres associations du secteur ? De quelles techniques ont-elles usé pour s'approprier leurs nouvelles missions, quelles stratégies ont-elles déployées pour assumer la montée en charge du dispositif ? Nous verrons ici que les réponses à ces questions sont diverses, et souvent fonction du projet poursuivi par la structure, de sa taille initiale, de son degré de professionnalisation et, dans une moindre mesure, de leur connaissance des rouages administratifs.

Les résultats présentés dans cette partie sont essentiellement tirés de l'analyse du corpus d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de certaines des structures lauréates des appels à projets 1J1M. Ces entretiens avaient pour premier objectif de permettre l'appréhension du rapport qu'elles entretiennent au dispositif piloté par la DJEPVA, de la manière dont elles le perçoivent et des changements induits par leur intronisation comme opérateur de l'État. Ils représentèrent également une opportunité d'en apprendre plus sur les modalités de mise en œuvre des programmes de mentorat, sur les ressources qu'elles mobilisent pour les animer et sur leurs perceptions des jeunes qu'elles accompagnent.

Lors de la phase de contact, la recherche d'une complémentarité des profils de lauréats s'est rapidement avérée essentielle. Travaillant sur l'enquête « Structures » depuis le mois d'octobre, j'avais en effet à cœur de rencontrer des associations de tailles différentes, intervenant sur différentes aires géographiques, proposant leurs programmes auprès de publics plus ou moins vulnérables et ayant obtenu le statut d'opératrice à différents moments du déploiement du dispositif. J'ai ainsi pris contact avec plus d'une vingtaine de structures lauréates des appels à projets proposés entre mars 2021 et mai 2022, afin de leur proposer un échange téléphonique ou par visioconférence. Finalement, 9 entretiens d'une durée allant de 45 minutes à 1h30 ont été réalisés entre mars et mai 2025, auprès de personnes y exerçant soit des fonctions de direction, soit de conception et de pilotage des programmes de mentorat. Préalablement anonymisées, les

¹⁰⁷ D. MALHERBE, « Identité organisationnelle, concurrence et contractualisation : les associations médico-sociales à l'épreuve de la complexité de sens », *Vie sociale*, vol. 3132, n° 3, 2020, p. 144

structures rencontrées et leurs principales caractéristiques (ainsi que les prénoms des personnes avec lesquelles je me suis entretenue) sont rassemblées dans le tableau n°1 en annexe.

Les données issues de ces entretiens sont ici complétées par l'analyse de quelques éléments tirés de l'enquête quantitative auprès des structures lauréates du plan 1J1M, et par l'étude de documents administratifs comme les cahiers des charges des appels à projets ou les modèles de conventions annuelles d'objectifs signées avec la DJEPVA.

À la lumière des différents entretiens réalisés, cette partie s'attachera d'abord à montrer que l'entrée sur le marché du mentorat fût généralement bénéfique pour l'ensemble des structures lauréates, l'apport de fonds du MSJVA leur ayant permis de professionnaliser leur programme et de démultiplier les accompagnements. Puis, nous verrons que les modalités de déploiement du plan sont vectrices d'un certain nombre de contraintes pesant aujourd'hui sur les actions menées par ces structures, l'ambition d'une montée en charge rapide du dispositif ayant engendré pression aux résultats et mise en concurrence sur le terrain. Enfin, nous montrerons comment ces structures ont développé différentes stratégies d'adaptation, lesquelles dépendent des ressources dont elles disposent et du projet qu'elles poursuivent, afin de demeurer dans un secteur devenu concurrentiel.

3.1 L'entrée sur le marché du mentorat, une opportunité pour toutes

Comme évoqué en première partie, les opérateurs actuels du plan 1J1M ont été sélectionnés au fil de différents appels à projets pour lesquels ils avaient déposé un dossier de candidature. L'acte de dépôt constitue généralement l'aboutissement d'une réflexion sur l'intérêt d'entrer sur le marché mis en place par l'appel ; réflexion lors de laquelle sont confrontés les ambitions d'une structure et les besoins qu'elle doit satisfaire pour les concrétiser.

Ici, plusieurs logiques semblent avoir présidé le dépôt d'une candidature, et donc l'entrée des structures dans le mentorat. Trois logiques distinctes (opportuniste, professionnalisante et idéaliste) ont été avancées par les structures rencontrées lors de cette enquête, dont deux recoupent celles mises en évidence dans le premier rapport d'évaluation de l'INJEP¹⁰⁸. En tant qu'elles conditionnent la manière dont ces associations se sont appropriées le dispositif et ont développé les programmes qu'elles portent aujourd'hui, il convient d'abord de revenir sur ce panel de logiques d'entrée.

¹⁰⁸ M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*. Rapport d'étape, *op. cit.*, p. 49

3.1.1 Une occasion pour lancer son programme

Pour les structures dont les programmes de mentorat ne préexistaient pas au lancement du plan, les appels à projets 1J1M ont été perçus comme une véritable opportunité de développement. Représentant généralement une somme non négligeable, les fonds attribués par la DJEPVA leur ont permis de concrétiser une envie au cœur de leur projet associatif, ou de proposer un nouveau dispositif longtemps souhaité par leurs équipes.

Ces structures appartiennent plutôt aux groupes des « engagées pour la jeunesse » ou des « outsiders ». Nouvelles entrantes dans le mentorat, elles ont été sélectionnées au terme des deuxième et troisième appels à projets, une fois la démarche de massification bien engagée. Néanmoins, leur décision de candidater ne s'appuie pas toujours sur les mêmes ressorts, certaines ayant été incitées à déposer un projet par un partenaire extérieur quand d'autres se sont spontanément engagées dans la démarche.

En effet, pour certaines structures n'ayant pas eu connaissance du plan et cherchant à lancer leur activité, l'intervention d'un partenaire extérieur s'est avérée essentielle à l'inscription dans une démarche de candidature. Reconnaisant leur appétence pour travailler avec la jeunesse, ce partenaire incite alors les associations à valoriser les actions qu'elles mènent et à déposer un dossier pour obtenir des fonds du plan 1J1M. C'est ainsi que À Toi s'est lancée dans le mentorat : travaillant avec l'Éducation nationale dans le cadre d'un autre programme que son association développe en Ile-de-France, Éric raconte avoir été incité par son contact à « *candidater à 1J1M* », qui lui a envoyé l'URL afin de le « *laisser prendre connaissance de l'appel à projets* ».

Pour d'autres structures, c'est plutôt la rencontre d'un-e membre d'une administration porteuse du plan (HC3E, DJEPVA) qui leur a permis d'initier une démarche de candidature. Alors qu'elle venait de créer Zest, Corinne considère sa rencontre avec un membre du HC3E déterminante pour le lancement de son programme de mentorat d'insertion professionnelle :

« On a écrit dans les différents ministères. On s'est rapprochés du ministère de l'Emploi. On a dit ce qu'on faisait. Et c'était à l'époque, j'ai rencontré M. X – alors, il n'est plus au ministère de l'Emploi, je crois qu'il est à Pôle emploi maintenant ou quelque chose comme ça – et c'est lui qui nous a dit « Mais en fait, il faut que vous rentriez dans le dispositif « 1 jeune, 1 mentor », vous allez pouvoir avoir des budgets parce que le nerf de la guerre, c'est l'argent, de toute façon ». Et donc, c'est ce qu'on a fait. »

Constatant que l'argent serait « *le nerf de la guerre* » pour développer les activités de son association, cette prise de contact avec le MTSSF et le HC3E lui permet alors de prendre connaissance de l'opportunité que représente le plan 1J1M et, quelques mois plus tard, d'obtenir les premiers fonds nécessaires au lancement de son programme.

Il est enfin arrivé que certaines structures, en cours de restructuration ou traversant des changements organisationnels profonds, s'engagent spontanément dans une démarche de candidature. Celle-ci est alors perçue comme une opportunité de prendre « un nouveau tournant », de développer une action différente marquant l'entrée dans une nouvelle ère et, *de facto*, se départir du fonctionnement antérieur. L'histoire de Envol Pro en est révélatrice, puisque le développement de son nouveau programme de mentorat s'inscrit dans une démarche plus générale de professionnalisation de ses activités. Auparavant rattachée à une entreprise dont les salarié-es « *s'occupaient de l'asso, mais pas à temps plein* », l'association engage un changement de modèle économique et de gouvernance dès 2020. Elle commence alors à recruter plusieurs salarié-es pour devenir « *plus indépendante et prendre vraiment son envol* », de telle sorte « *qu'en 3-4 ans, il y a eu 5-6 nouvelles arrivées* ». La troisième édition de l'appel à projets 1J1M, publiée en avril 2022, représente ainsi une opportunité supplémentaire pour la structure de se détacher, cette fois-ci financièrement, de son entreprise de rattachement et de développer seule un nouveau programme de mentorat d'insertion professionnelle.

3.1.2 Une aide pour professionnaliser un modèle déjà existant

Si certaines structures se sont engagées dans le plan 1J1M dans une logique dite opportuniste, afin de développer de nouveaux programmes d'accompagnement, d'autres voient le plan « comme une façon de « processer et de standardiser » des pratiques existantes »¹⁰⁹. Celles-ci considèrent alors son arrivée comme une façon de professionnaliser¹¹⁰ leurs activités, c'est-à-dire d'engager un processus de développement d'une expertise, de définition des conditions de travail et de structuration des méthodes employées, tout en promouvant son identité propre auprès des jeunes et des mentor-es.

Pour quelques associations qui « réalisaient déjà du mentorat de manière informelle »¹¹¹, l'engagement dans le plan est apparu comme un moyen de définir des indicateurs et critères de qualité à respecter dans la mise en œuvre des actions. Éric, dont l'association proposait déjà un accompagnement de type mentorat selon les demandes des jeunes accompagné-es dans leurs autres dispositifs, considère ainsi la sélection de sa structure comme une opportunité de proposer un programme « *plus procédurier, carré* » :

¹⁰⁹ N. FARVAQUE et J. PELLETIER, *Évaluation qualitative du déploiement du mentorat du point de vue des structures*, Paris, Orseu Recherches et Etudes, 2024, p. 37

¹¹⁰ A. DUSSUET et É. FLAHAULT, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, vol. 111, n° 3, 22 novembre 2010, p. 40

¹¹¹ N. FARVAQUE et J. PELLETIER, *Évaluation qualitative du déploiement du mentorat du point de vue des structures*, op. cit., p. 37

« Le fait de travailler dans un programme structuré, ça nous oblige à faire des choses de manière plus procédurière. Ça nous oblige à mettre en place des process de travail, des standards. Ce qui nous permet de « traiter » un plus grand nombre de dossiers. Et avec un même niveau de qualité. Cela nous oblige aussi à mettre en place des indicateurs, des métriques, pour pouvoir ensuite produire des statistiques assez rapidement. »

Il voit dans la contractualisation une incitation à mieux structurer son programme, à définir des tâches et des échéanciers pour ses collaborateur·ices, et à veiller à certains éléments témoignant de la qualité de l'accompagnement proposé. Tout en conservant ses spécificités, l'association se familiarise ainsi avec les « bonnes pratiques » du mentorat, et adapte son fonctionnement aux exigences découlant du statut d'opérateur de politique publique.

Pour celles dont les programmes étaient exclusivement animés par des bénévoles, l'arrivée du plan 1J1M a pu être perçue comme un moyen de développer la salarisation. Définie « par l'établissement d'un contrat de travail et par le paiement d'un salaire »¹¹² aux membres contribuant au pilotage et à la mise en œuvre de leurs programmes, la salarisation apparaît en effet nécessaire aux structures souhaitant accompagner davantage de jeunes et structurer leur process de suivi des binômes. L'histoire de Step'In, racontée par Inès, en est révélatrice. Créée en 2016 par des étudiant·es réalisant bénévolement l'ensemble des tâches nécessaires à son fonctionnement, l'association voit dans le plan 1J1M un moyen de recruter des salarié·es qui assurent aujourd'hui les missions « *de structuration, de pilotage et de gestion de projets* » :

« C'est grâce au fait que l'asso ait été lauréate de cet appel à projet qu'elle a pu recruter sa première salariée, puis sa deuxième, et ainsi de suite. [...] Au départ, l'association fonctionnait uniquement avec des bénévoles. Et effectivement, la première salariée est arrivée en 2021. [...] L'équipe salariée porte une bonne partie des programmes, notamment tout ce qui est de l'ordre de la structuration, du pilotage, de la gestion de projets, etc. »

Conscient que son ambition d'accompagner davantage des jeunes allait modifier considérablement les conditions de travail des bénévoles¹¹³, que ce soit en termes d'horaires ou de déplacements, le bureau de l'association choisit alors d'utiliser les fonds 1J1M pour recruter des personnes possédant les compétences nécessaires pour piloter et mettre en œuvre son programme de mentorat, mais aussi développer des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur. La dynamique de professionnalisation qu'il entend enclencher passe ainsi moins par la standardisation des process de travail que par la démultiplication des recrutements et

¹¹² A. DUSSUET et É. FLAHAULT, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *op. cit.*, p. 41

¹¹³ *Id.*

l'accroissement du nombre de bénéficiaires – les deux étant considérés comme un gage de stabilité par leurs partenaires extérieurs.

3.1.3 Un soutien financier essentiel à la réalisation d'un projet associatif et politique

Enfin, pour les purs *players* dont le mentorat est le cœur d'activité, le plan a pu être perçu comme un moyen de réaliser les ambitions qu'elles (ou que leurs dirigeant·es de l'époque) nourrissaient. Portant un projet associatif et politique fort, ces structures ont vu dans l'investissement renouvelé de l'État pour l'égalité des chances un moyen de « passer à l'échelle » et d'être en capacité d'essaimer leur modèle de mentorat sur l'ensemble du territoire.

Pour certaines, les fonds attribués au terme des appels à projets constituaient notamment une occasion de recruter des personnels supplémentaires et de massifier globalement les accompagnements. Ce fût notamment le cas pour Futur·E, dont les dirigeant·es se sont investis très tôt dans les dynamiques de regroupement et de plaider en direction des pouvoirs publics. Persuadé·es des bienfaits du mentorat pour les jeunes, celles et ceux-ci nourrissaient alors l'ambition d'avoir « *un impact systémique* » et de développer un modèle économique viable permettant à tous les jeunes qui le souhaitent de bénéficier d'un accompagnement vers les études supérieures. Ainsi, depuis le lancement du plan, l'association a vu ses effectifs et sa renommée croître de manière exponentielle : de 50 salarié·es avant 2021, elle en emploie aujourd'hui plus de 200, dispose d'antennes dans toutes les régions de France et accompagne plusieurs dizaines de milliers de jeunes chaque année. Devenue une des structures incontournables du secteur, Futur·E a largement diffusé son modèle de mentorat et noué de nombreux partenariats avec des administrations publiques et des entreprises – un passage à l'échelle motivé par des dirigeant·es ambitieux·ses, et aujourd'hui réussi.

Pour d'autres, le soutien financier apporté par l'État via le plan 1J1M représentait une opportunité de promouvoir leur approche du mentorat et de diffuser leurs « *bonnes pratiques* » dans l'ensemble du secteur. L'histoire de Passerelles en est révélatrice : créée à l'étranger au début des années 2010, cette association propose un unique programme de mentorat intergénérationnel, mettant en relation des professionnel·les seniors et des jeunes issus de l'immigration cherchant à s'insérer sur le marché du travail. Ce programme est présenté par Louise, une des chargé·es de développement du mentorat, comme une spécialité de sa structure – celle-ci insistant notamment sur sa « *qualité* » et sa « *méthodologie structurée* » :

« Depuis les débuts de l'association, et ça, je sais que c'était le cas aussi en Y, il y a vraiment l'idée aussi de promouvoir du mentorat de qualité, avec une méthodologie structurée et d'encourager un peu tout le monde à avoir cette... Enfin, chacun a ses

spécificités, mais vraiment d'avoir quelque chose qui est bien, que le mentorat, je sais que c'est ça. »

De la même façon que Coaching, une des structures rencontrées par le cabinet Orseu dans le cadre de l'évaluation du plan 1J1M, Passerelles est présentée par ses membres comme une association mettant en œuvre une « méthode très spécifique » avec des « process cadrés et précis »¹¹⁴ – des bonnes pratiques qu'il faudrait, selon Louise, « *encourager tout le monde à avoir* », pour « *avoir quelque chose [de] bien* ». Aussi, lorsque ses fondateur·ices décident de développer l'association et de créer des antennes en France, celles et ceux-ci voient dans le plan 1J1M un moyen de promouvoir leur modèle (déjà éprouvé et fonctionnel) et de diffuser ce qu'ils et elles considèrent être des « *bonnes pratiques* » ; celles relatives à l'implication et la spécialisation des chargé·es de mentorat plus particulièrement.

Selon les ressources dont elles disposaient et la maturité de leur projet associatif, les structures lauréates ont ainsi investi différemment le plan 1J1M et leur nouveau statut de lauréat. Celles-ci ont en effet mobilisé différentes logiques pour justifier leur entrée dans le dispositif – des logiques qui apparaissent chacune comme l'apanage d'un des profils identifiés dans la deuxième partie. La première – dite opportuniste – est celle des nouveaux entrants dans le mentorat qui, se reposant surtout sur des bénévoles, voient le plan sous l'angle d'une opportunité pour lancer leur programme. La deuxième – dite professionnalisante – est plutôt l'apanage de structures plus anciennes, souhaitant user des fonds 1J1M pour consolider leur dispositif et recruter des salarié·es. Avancée par les structures les plus installées dans le champ, la troisième – dite idéaliste – repose sur la concrétisation d'un projet associatif et politique, que seul permettait un important soutien financier.

Considéré par toutes comme une véritable chance de développer leurs actions, le plan 1J1M a néanmoins eu des effets importants sur le fonctionnement de ces structures. Certaines ont par exemple vu le nombre de jeunes qu'elles suivaient croître de façon exponentielle, quand d'autres ont recruté rapidement plusieurs salarié·es pour absorber la charge de travail. Aussi, comment se sont développées ces structures après l'obtention de leur statut d'opératrice ? Ont-elles réussi à atteindre les objectifs qu'elles s'étaient fixées ? Quelles sont aujourd'hui leurs relations avec la DJEPVA, et avec les autres opératrices du plan 1J1M ? Autant de questions auxquelles nous allons à présent tenter de répondre.

¹¹⁴ N. FARVAQUE et J. PELLETIER, *Évaluation qualitative du déploiement du mentorat du point de vue des structures*, op. cit., p. 29

3.2 Des activités sous contraintes

Bien que le plan ait représenté une opportunité sans pareille pour l'ensemble des structures lauréates, plusieurs de leurs membres pointent aujourd'hui les contraintes qui découlent de leur contractualisation avec la DJEPVA. En s'inscrivant dans un plan gouvernemental ambitieux en termes de nombre de bénéficiaires à toucher en trois ans, ces associations ont en effet dû adapter leurs programmes pour satisfaire certaines exigences des financeurs publics¹¹⁵. Parties intégrantes de la « culture du contrat », ces exigences ont d'abord été esquissées dans les cahiers des charges des différents appels à projets puis dans les conventions d'objectifs, qui fixent les conditions d'octroi des subventions et les modalités du contrôle des actions par l'administration.

D'autres contraintes ont cependant émergé à mesure du déploiement du plan et ont eu une incidence certaine sur le fonctionnement des opératrices du plan 1J1M, ainsi que sur leurs relations avec les autres structures du secteur.

3.2.1 Une standardisation progressive des manières de faire du mentorat

Si les agent-es de la DJEPVA considèrent l'appel à projets comme un outil laissant aux structures candidates la possibilité de « *s'exprimer librement dans un cadre très large* », et donc de définir seules les modalités de mise en œuvre de leurs programmes de mentorat, le processus de contractualisation qui s'ensuit a progressivement placé les lauréates dans une situation de subordination vis-à-vis de l'État. Dans un contexte de réduction des dépenses publiques, celles-ci sont en effet incitées, afin de se voir attribuer des financements, à se conformer autant que possible aux attentes de l'administration. Des attentes, ou exigences, aujourd'hui matérialisées dans les outils d'animation du plan 1J1M que sont le cahier des charges de l'appel à projets et la convention d'objectifs – deux documents avec lesquels les structures lauréates ont une relation particulière.

Pour obtenir le statut d'opératrice, les structures candidates doivent en effet être sélectionnées par un jury¹¹⁶ examinant un très grand nombre de dossiers – plus de 230 ayant par exemple été déposés pour l'édition 2025 de l'appel à projets 1J1M. Pour se départir des autres, celles-ci ont alors tout intérêt à respecter un maximum de critères indiqués par la DJEPVA dans les cahiers des charges ; l'idée étant d'assurer à ce financeur potentiel qu'elles sont en capacité de se conformer à ses exigences dans la mise en œuvre de leurs programmes de mentorat.

Les cahiers des charges des appels à projets 1J1M comportent ainsi 12 de critères de sélection, dont la moitié sont relatifs aux étapes que l'administration identifie comme clés dans la relation mentorale. De l'identification des publics à la clôture des relations en passant par la

¹¹⁵ D. MALHERBE, « Identité organisationnelle, concurrence et contractualisation », *op. cit.*

¹¹⁶ M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*. Rapport final, *op. cit.*, p. 25

formation des mentor·es, ces cahiers suggèrent un ensemble de postures à adopter, d'éléments à intégrer, voire de rôles à jouer par les membres des structures candidates – des suggestions vues comme autant de « bonnes manières » de faire du mentorat, auxquelles les futures lauréates sont invitées à se conformer. À titre d'exemple, le cahier des charges du deuxième appel à projets insiste sur la mise en œuvre de moyens pour s'assurer que « les mentor[·e]s identifié[·e]s ont la capacité, la motivation et l'expérience qui correspond le mieux pour accompagner les mentoré[·e]s »¹¹⁷, et liste plusieurs procédures à mettre en place comme l'organisation d'un entretien avec les candidat·es ou l'obtention d'informations sur leur honorabilité lorsqu'ils et elles interviennent auprès de mineur·es.

Si des structures installées dans le champ du mentorat n'éprouvent pas de difficultés particulières à se conformer aux standards édictés par l'administration, les nouvelles entrantes s'appuyant majoritairement sur les services de bénévoles ont pu être déboussolées par la complexité du processus de candidature. Corinne explique ainsi à quel point ce processus a été « *lourd* » pour son association (Zest), notamment sur le volet financier :

« C'est très lourd. Alors, répondre aux questions de savoir comment on va faire, c'est intéressant, parce que ça nous aide à nous structurer, à penser à « tiens, mais ça, je n'allais pas forcément le faire, faire une vidéo, demander un casier judiciaire, etc. ». Ça, ça nous a aidé. Ce que je trouve extrêmement lourd, c'est le côté financier. Et c'est normal après, qu'ils demandent des budgets, etc. [...] On a un trésorier, mais tout le monde ne sait pas faire un budget ou un compte de résultat, et quand on n'a pas le financement pour faire appel à un comptable, eh bien, c'est ça, je trouve, le plus difficile. »

Les critères émis par la DJEPVA ont certes permis à cette jeune association de pointer les oublis ou les manques du programme qu'elle souhaitait développer, mais leur nombre et leur technicité ont parfois compliqué la constitution de son dossier de candidature. Se reposant exclusivement sur des bénévoles dont le mentorat ou la comptabilité ne sont pas le cœur de métier, celle-ci a pu percevoir ces exigences de l'administration comme une véritable barrière réglementaire à l'entrée sur le marché du mentorat – barrière qu'elle n'a pu franchir qu'en se conformant autant que possible aux critères listés dans le cahier des charges de l'appel auquel elle a répondu.

Une fois devenues opératrices, les structures lauréates se trouvent tenues, par les termes des conventions d'objectifs les liant à la DJEPVA, de rendre des comptes sur leur utilisation des subventions accordées en contrepartie des services qu'elles proposent. Spontanément évoquée par l'ensemble des personnes rencontrées lors des entretiens, la reddition de comptes apparaît

¹¹⁷ « Appel à projets 2021 - Plan de développement du mentorat en France - Deuxième édition », *op. cit.*, p. 7

comme le sujet principal de leurs échanges avec l'administration, et ce durant toute la période sur laquelle s'étend la convention d'objectifs.

Ces conventions d'objectifs comprennent en effet un ensemble d'obligations auxquelles les structures opératrices doivent se conformer sous peine d'être sanctionnées et de devoir restituer les fonds octroyés. Les articles 7, 8 et 9 de la convention conclue entre la DJEPVA et Elles&Co (à retrouver en annexe, figures 6 à 8) sont révélateurs de ces différentes obligations : en acceptant de devenir opératrice du MSJVA, l'association s'est ainsi engagée à reverser les sommes attribuées en cas de manquements aux engagements, de refus ou de communication tardive d'éléments financiers, et à se soumettre au contrôle sur place de l'administration, en facilitant notamment son accès à tous documents nécessaires à sa réalisation. En outre, elle a consenti à se soumettre à une « évaluation contradictoire de la réalisation du projet auquel elle a apporté son concours, sur un plan quantitatif comme qualitatif » – une évaluation dont les deux principaux outils sont les remontées d'indicateurs statistiques et les rencontres périodiques avec les agent-es de la DJEPVA.

Premières évoquées lors des entretiens, les remontées d'indicateurs statistiques sont souvent vécues comme des procédures lourdes par les structures lauréates. Afin de pouvoir fournir des chiffres relatifs au nombre de binômes suivis et aux profils des jeunes accompagné-es sur demande, celles-ci ont dû se familiariser avec la production d'indicateurs et concevoir des outils de *reporting* régulièrement renseignés et mis à jour par leurs membres. En plus d'avoir nécessité une certaine ingénierie de leur part, la mise en place de ces outils instaure un climat de vigilance constante à l'atteinte des objectifs – les lauréates se sachant menacées de l'arrêt du versement des financements si elles n'atteignent pas les leurs. C'est notamment le constat que fait Alice, chargée du développement du programme de mentorat de Tous capables, qui associe assez spontanément cette obligation de reddition de comptes à une implication financière négative :

« Tu as des objectifs tous les ans, et c'est très simple : si t'atteins pas tes objectifs, on te donne pas l'argent. T'as une marge d'erreur qui est très faible mais tu dois justifier de ton programme auprès du ministère quoi, faire un bilan. Et du coup, on a le Collectif Mentorat qui s'occupe du reporting aussi, donc c'est à eux qu'on fait le reporting, et eux après le renvoient à la DJEPVA. »

Une telle consécution témoigne ici de l'intégration, par Alice, d'une nouvelle grille de lecture des actions menées : la structure doit d'abord chercher l'efficience, c'est-à-dire accompagner le nombre de binômes nécessaire pour atteindre ses objectifs et, conséquemment, conserver ses financements. La sollicitation du Collectif Mentorat dans ce processus mérite également d'être soulignée, en tant qu'elle permet une uniformisation préalable des informations transmises par les structures lauréates à l'administration – chaque structure lui remontant des données qu'il compile avant de les « renvoyer » à la DJEPVA.

Les rencontres périodiques avec les agent-es de la DJEPVA constituent le second volet de la démarche d'évaluation contradictoire engagée par l'administration avec les structures lauréates. Si ces rencontres trimestrielles sont l'occasion pour la DJEPVA de questionner les structures sur le fonctionnement de leurs programmes de mentorat et sur l'atteinte de leurs objectifs, elles ont pu être décrites comme anxiogènes par les chargé-es de mentorat rencontré-es ; celles et ceux-ci les voyant comme un temps lors duquel elles et ils doivent défendre le bienfondé de leurs actions auprès d'un gros financeur. Récemment arrivée chez Envol Pro, Lisa raconte ainsi avoir perçu ces points réguliers avec la DJEPVA comme des interactions exigeantes, voire épuisantes au vu du nombre d'informations qui lui ont été demandées :

« En fin d'année, il y a un point qui est également organisé pour voir nos objectifs, où nous en sommes, etc. [...] C'est pas négligeable, parce que ce sont des points où on nous pose plein des questions, où on nous demande « et ça ? et ça ? et ça, pourquoi ça ? On a comparé avec l'année dernière, pourquoi il y a une baisse ? » (elle souffle). Enfin, voilà, c'est quand même des petits comptes à rendre, quoi. [...] Sur certains aspects, ouais, c'est pas mal d'exigences. »

Des questions relatives aux difficultés rencontrées ou à l'atteinte des objectifs ont également été mentionnées par Éric, président de À Toi, lors de notre entretien. Ce dernier raconte ainsi avoir eu « *quelques rendez-vous à mi-parcours avec l'équipe de la DJEPVA, qui souhaitait savoir comment [son association] procéd[ait]* », si elle avait des difficultés et quel type de population elle accompagnait. Ces deux exemples soutiennent ainsi l'hypothèse d'une standardisation des manières qu'ont les structures de présenter leurs activités – celles-ci étant invitées à lire leurs actions selon une même grille de critères préalablement identifiés par l'administration comme essentiels au déploiement d'un « bon » programme de mentorat.

Souvent décrites comme très engageantes par les structures lauréates, les démarches administratives liées au dépôt d'une candidature et au contrôle des activités par l'administration sont motrices d'une uniformisation des pratiques et des regards portés sur le mentorat. En édictant un certain nombre de critères de qualité de l'accompagnement, l'administration crée une barrière réglementaire à l'entrée du marché franchise uniquement par les structures ayant cherché à s'y conformer. Puis, en instaurant une dynamique de reddition des comptes, elle incite les structures à adopter une même grille de lecture de leurs programmes – une grille fondée sur l'atteinte des objectifs et le respect des principaux critères soulignés dans les cahiers des charges des appels à projets. Si ces éléments visent à s'assurer de la qualité du suivi proposé et d'une quantité de binômes suivis par an, ils génèrent néanmoins une certaine pression aux résultats sur les lauréates.

3.2.2 Une pression aux résultats

Dès l'initiation du plan, d'ambitieux objectifs en termes de nombre de jeunes à accompagner furent annoncés par le président de la République, Emmanuel Macron. En mars 2021, il déclarait ainsi « [vouloir] que chaque jeune qui en a besoin puisse avoir un mentor [...] », avec pour objectif premier « d'avoir 100 000 jeunes qui [bénéficieront] du dispositif et [de doubler] ce chiffre l'année d'après » – contre seulement 30 000 sur l'année 2020¹¹⁸.

En vue de l'essaimage rapide du dispositif, l'État a multiplié les appels à projets visant à choisir ses futures opératrices et s'est attaché à sélectionner celles que ses agent-es jugeaient capables d'assumer cette montée en charge rapide. Les cahiers des charges de ces appels laissent transparaître cette intention de financer des structures capables d'accompagner un nombre conséquent de jeunes et de « définir des projections de croissance » répondant à l'ambition de développement du plan. Le critère n°4 du cahier des charges de l'appel à projets de juin 2021 énonce ainsi :

« Le présent appel à projets évaluera le dispositif sur sa capacité à accompagner un grand nombre de mentors et de mentorés, et à définir des projections de croissance capables de répondre à l'ambition de développement du mentorat en France : réaliser l'objectif de 100 000 jeunes mentorés en 2021 (40 000 d'ici l'automne), et 200 000 jeunes mentorés en 2022. »¹¹⁹.

Ces objectifs étant néanmoins difficiles à atteindre, un troisième appel à projets a été lancé en avril 2022, et indiquait cette fois-ci un nombre minimal de jeunes à accompagner aux structures candidates. Chacune d'elles devait en effet démontrer sa capacité à suivre plus de 1 000 jeunes – un nombre de bénéficiaires qui les auraient immédiatement placées dans le groupe des structures accompagnant le plus de jeunes.

Ainsi poussées à définir des projections de croissance, et contraintes par contrat à respecter leurs engagements sous peine de devoir reverser les sommes octroyées, les structures lauréates ont rapidement dû adapter leurs process de travail. Ces adaptations furent plus ou moins évidentes selon les lauréates, et selon la maturité de leurs programmes de mentorat ; les structures récentes se reposant majoritairement sur des bénévoles n'ayant pas rencontré les mêmes difficultés que celles davantage installées dans le secteur.

Pour les structures dont les programmes venaient d'être créés et/ou ayant ciblé des segments restreints de jeunes et de mentor-es, l'atteinte des objectifs fixés dans les conventions s'est souvent avérée impossible. L'histoire de Zest, racontée par Corinne, en est révélatrice : créé

¹¹⁸ M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*. Rapport d'étape, *op. cit.*, p. 17

¹¹⁹ « Appel à projets 2021 - Plan de développement du mentorat en France - Deuxième édition », *op. cit.*, p. 9

quelques mois avant la mise en œuvre du plan 1J1M, son programme de mentorat était encore largement inconnu lorsqu'elle devint lauréate du deuxième appel à projets. Ciblant par ailleurs un public assez restreint (lycéen·nes et étudiant·es en hôtellerie-restauration), l'association n'a finalement pas « *réussi à atteindre le nombre d'élèves mentoré·es qu'[elle] avait dit au début, qu'[elle] avait projeté* ». Contrainte de « *rend[re] les montants* » et de justifier des dépenses réalisées, Corinne a cherché à « *montr[er] et démonstr[er] tout ce qui avait été effectué : les conférences, présenter les élèves, les partenariats avec les établissements* ». Si cette dernière insiste bien sur la forte ingénierie déployée par les bénévoles pour respecter les engagements de l'association, le manque de notoriété de son programme de mentorat semble avoir largement compliqué l'atteinte des objectifs fixés.

L'histoire de Elles&Co, racontée par Rose, est assez similaire à celle-ci. Composée exclusivement de bénévoles, la structure propose un programme de marrainage associant des jeunes femmes souhaitant s'orienter vers des études scientifiques, et des marraines travaillant aujourd'hui dans les milieux scientifiques (ingénierie, recherche, etc.). Si sa fondatrice espérait pouvoir accompagner 600 binômes à l'aide des fonds 1J1M, elle fût rapidement confrontée à la difficulté de « *capter* » des jeunes femmes dans le programme de mentorat de son association :

« On espérait avoir 600 marraines, je crois, enfin, 600 couples, 600 appareilllements. Et en fait, on est arrivés péniblement à 40 ou 35. Parce que beaucoup de marraines, il n'y a pas eu de demande. J'étais très ennuyée. Quand on a tout ça à voir, c'est de l'argent, etc. J'ai été reçue au ministère. J'ai défendu en disant « s'il faut qu'on rembourse, on rembourse ». Mais on n'a pas pu faire mieux. Et j'étais très étonnée des associations qui arrivent à faire autant de parrainages. »

Navrée de ne pas avoir atteint le nombre de binômes escomptés, Rose s'interroge néanmoins sur la capacité qu'ont d'autres structures à accompagner autant de jeunes chaque année. À nouveau, la difficulté à atteindre les objectifs fixés semble résider dans deux causes : le choix d'un segment restreint, qui complique la captation de nombreux·ses jeunes dans le programme, et l'absence de personne dédiée à plein temps à l'animation du dispositif – les bénévoles consacrant généralement moins d'heures par semaine à leur structure que des salarié·es, comme évoqué en deuxième partie.

Loin de ne toucher que les plus petites associations, une forme de pression aux résultats est également mentionnée par les salarié·es des structures appartenant au groupe des purs *players* du mentorat. Celles et ceux-ci évoquent ainsi la manière dont les injonctions à la croissance et à la quantification ont modifié leurs conditions de travail – Alix Felgerolles et ses co-auteur·ices illustrant cela par l'exemple d'une structure dont « les salarié·es dans ses antennes se voient fixés des objectifs annuels de recrutement de nouveaux mentors et d'élèves supplémentaires à

accompagner, transmis par le siège. »¹²⁰. C'est également ce que décrit Ambre, chargée de développement d'ateliers proposés aux lycéen·nes chez Futur·E, lorsqu'est abordée la question de l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du plan 1J1M. Elle raconte ainsi :

« Une partie de mon travail, ça va être de promouvoir le mentorat vers le sup' dans les établissements. Quand je vais m'adresser à des lycéens, je vais moi pouvoir leur parler rapidement de ce programme, parce que le but c'est qu'ils puissent au moins en avoir connaissance. Donc on va leur présenter très rapidement la plateforme et leur transmettre un QR code vers la plateforme sur laquelle ils peuvent aller s'inscrire. [...] Par exemple tu vois sur une classe de 30 élèves rencontrés, je crois que l'équipe a comme objectif a minima on va dire la moitié d'inscrits. Du coup c'est une forte pression pour elle parce qu'il faut que ça ait un impact. [...] L'objectif de l'équipe, ça va être de les faire s'inscrire avec elles pour être sûr qu'ils s'inscrivent justement. Et une fois qu'elles sont de retour au bureau dans les jours qui suivent, elles s'engagent à les recontacter très rapidement pour justement les accrocher et pas les laisser sans nouvelles pendant des semaines [...] pour pouvoir les accrocher au programme et au système. »

Bien que ses missions n'aient que peu de liens avec le développement du programme de mentorat, elle est aujourd'hui incitée à en faire la promotion lors des ateliers qu'elle anime dans les lycées afin d'aider son association à atteindre les objectifs fixés au niveau national. Cette mission supplémentaire fait ainsi peser une certaine pression sur l'équipe qu'elle encadre, celle-ci devant faire en sorte « d'accrocher » un minimum de jeunes dans le dispositif après chaque intervention.

Malgré ses effets sur les conditions de travail et, plus généralement, sur le fonctionnement des structures, cette pression aux résultats est parfois minimisée par celles dont les process ont déjà été éprouvés à l'étranger ou à plus petite échelle. Lisa (Envol Pro) et Louise (Passerelles) insistent ainsi sur l'importance de proposer des projections réalistes, et de « prendre la bonne mesure » des capacités d'accompagnement qu'ont aujourd'hui les membres de leurs structures respectives. Pour Lisa, cela se traduit de façon mathématique et « logique » : « on prend les trois dernières années, en moyenne, combien de jeunes on a mobilisé. On part du principe que si on recrute une personne en plus, du coup, on peut prétendre à un peu plus de jeunes. Voilà ».

Participant de la fixation d'objectifs quantitatifs importants, la « culture du contrat » nouvellement instaurée dans le secteur du mentorat a ainsi conduit à l'émergence d'un impératif de performance chez les structures lauréates. La plupart de celles rencontrées soulignent la nécessité d'accompagner le plus de jeunes possible, et la lie souvent à un enjeu de pérennisation des financements ; les structures atteignant leurs objectifs ayant bon espoir de se voir proposer des conventions pluriannuelles d'objectifs, qui leur permettraient de planifier leur développement à

¹²⁰ A. FELGEROLLES *et al.*, « La néomanagériatisation prise aux mots », *op. cit.*

moyen terme. Cet enjeu est d'ailleurs apparu de façon prégnante dans les entretiens, ceux-ci ayant été réalisés au moment où toutes attendaient les résultats du nouvel appel à projets 2025.

3.2.3 Une inévitable mise en concurrence ?

Résidu du « mode concurrentiel de répartition des financements »¹²¹, cet impératif de performance a néanmoins des effets concrets sur le terrain, plusieurs des personnes rencontrées ayant exprimé, souvent à demi-mot, un sentiment de mise en concurrence avec les autres structures – sentiment plus particulièrement sensible lors du développement des activités et de la mise en œuvre de projets communs.

Afin de s'assurer d'atteindre leurs objectifs et de voir leurs financements reconduits, les structures lauréates ont en effet besoin d'augmenter les effectifs de jeunes accompagné·es et de recruter des mentor·es supplémentaires. En plus de la mise en place de grandes campagnes de communication et de l'élaboration de différents partenariats, le développement de leurs actions sur de nouveaux territoires apparaît alors à certaines structures comme un moyen de capter de nouveaux publics – quitte à parfois y entrer en concurrence avec d'autres associations lauréates.

Si ce phénomène est assez peu mentionné comme tel dans les entretiens, des rivalités existent néanmoins sur certains territoires où de nombreuses structures sont aujourd'hui implantées, à l'instar des aires urbaines denses et les quartiers prioritaires de la ville (QPV). En témoignent notamment les profils des mentoré·es accompagné·es dans le cadre du plan 1J1M, puisque « les jeunes vivant en milieu urbain dense sont majoritaires parmi les mentoré[e]s (79% contre 41% des 3-24 ans dans l'ensemble de la population) » ; de même, « les mentorés vivant en QPV sont nettement surreprésenté[e]s (23% des jeunes accompagné[e]s contre 10% des moins de 25 ans) »¹²². En concentrant leurs actions auprès des publics urbains et résidant dans les QPV, donc sur les mêmes territoires, ces structures finissent alors par entrer en concurrence dans la recherche de financements ou dans la captation des mentoré·es et des mentor·es. Pour Lisa, chargée du programme de mentorat d'Envol Pro, c'est en Seine-Saint-Denis que cette mise en concurrence est la plus sensible :

« Il y a des territoires, en vrai, c'est un peu un champ de bataille [pour arriver à capter les jeunes]. Surtout là où il y a énormément... Par exemple, là, j'ai en tête le 93. Pour les associations, c'est un champ de bataille parce qu'ils savent qu'il y a énormément d'argent qui est injecté sur ces assos, sur les assos du 93. Donc, il y a énormément d'associations qui veulent avoir certains jeunes du 93, etc. »

¹²¹ D. MALHERBE, « Identité organisationnelle, concurrence et contractualisation », *op. cit.* ; A. BERTRON, « Mettre en concurrence par le partenariat : les associations face à la promotion institutionnelle des consortiums », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2023, p. 89-109

¹²² M. BEQUE et al., *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*. Rapport final, *op. cit.*, p. 56

Ce phénomène de concentration des activités sur des territoires identifiés par les pouvoirs publics comme des cibles prioritaires d'action n'est pas sans rappeler celui mis en évidence par Marie Loison-Leruste et Matthieu Hély dans leur étude des services de maraude des associations de lutte contre l'exclusion. Tous·tes deux montraient alors que ces structures concentraient généralement leurs actions sur les mêmes périodes, et dans les mêmes quartiers ou lieux de Paris : « Certains lieux sont ainsi « visités » plusieurs fois dans la même journée ou la même nuit (et les personnes sans domicile réveillées plusieurs fois par nuit pour se voir proposer un café !), tandis que d'autres ne figurent sur aucun des itinéraires. Plus encore, la plupart des maraudes ont lieu la semaine, en soirée, mais rares sont celles qui opèrent le week-end ou dans la journée. »¹²³.

Si certaines personnes rencontrées expriment effectivement avoir ressenti une forme de concurrence avec d'autres structures proposant des programmes de mentorat, elles insistent également sur les dynamiques de conciliation et de coordination mises en œuvre localement afin de la limiter. Présidente de SkoLab, une petite structure communale accompagnant des jeunes âgé·es de 6 à 18 ans, Ingrid a ainsi ressenti une forme de concurrence avec deux plus grosses associations lauréates du plan 1J1M ayant installé des antennes sur sa commune. Si SkoLab était alors bien installée dans le paysage communal, puisque prenant part à d'autres dispositifs locaux comme la Cité éducative ou le Programme de réussite éducative, elle a néanmoins perçu la création de ces antennes comme une menace pour ses activités – le nombre de jeunes souhaitant bénéficier d'un accompagnement sur la commune restant limité. Afin de contenir cette concurrence nouvelle, les trois structures se sont engagées dans une démarche de coordination, qui se traduit dans le transfert de jeunes lorsque celles et ceux-ci n'entrent pas (ou plus) dans le public visé (plutôt délimité par des âges) par l'une d'entre elles.

Des rivalités s'expriment également lorsqu'il s'agit de collaborer avec d'autres structures pour mettre en œuvre des projets communs – ceux qui relèvent de la formation des mentor·es faisant l'objet d'une certaine crispation pour plusieurs associations rencontrées. Pour elles, le « *nerf de la guerre* » se situe notamment dans la recherche et le recrutement des mentor·es, ces personnes acceptant de dédier bénévolement une partie de leur temps personnel à un·e jeune. Dès lors, et afin de s'assurer qu'ils et elles demeurent dans leur giron, les associations cherchent à se démarquer de la concurrence en cultivant au maximum les spécificités de leurs programmes.

Certaines structures questionnent alors les sollicitations que leur adressent d'autres lauréates, en particulier celles qui se sont spécialisées dans l'accompagnement de publics plus vulnérables. Chargée du programme de mentorat de Tous capables, une structure spécialisée dans

¹²³ M. LOISON-LERUSTE et M. HELY, « Des entreprises associatives en concurrence », *op. cit.*

l'accompagnement des jeunes en situation de handicap, Alice raconte ainsi avoir été sollicitée par d'autres associations « *plus généralistes* » pour proposer des formations à leurs mentor-es sur les questions de handicap :

« On a essayé de mettre en place des partenariats avec d'autres assos plus généralistes ou avec d'autres publics mais c'est un peu délicat. En gros, ce qui se passe c'est que nous, on est spécialisé handicap mais évidemment les autres assos accompagnent forcément des jeunes qui ont un handicap parce que bah, il y en a partout, il y en a tellement tu vois que forcément. [...] Et donc les autres assos, ce qu'elles veulent beaucoup, c'est faire un partenariat avec nous pour un peu... Enfin très souvent pour qu'on forme leurs mentors au handicap. Sauf que pour nous, c'est pas hyper avantageux parce que, ça fait qu'on leur donne notre savoir-faire et qu'après les jeunes ont plus besoin de venir vers nous puisque leurs mentors ont les mêmes spécificités que les nôtres ; donc ça fonctionne pas trop ».

Bien qu'intéressantes pour Tous capables, qui se voit ainsi reconnaître une expertise sur les questions du handicap par ses pairs, ces sollicitations questionnent Alice. Consciente des objectifs que son association doit atteindre pour conserver ses financements, elle craint en effet qu'un tel partenariat fasse perdre de sa spécificité à sa structure et qu'en permettant à d'autres de monter en compétences, les jeunes se détournent de Tous capables. Alerte sur les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de partenariats pérennes, le président de À Toi, Éric, préfère quant à lui ne pas nouer de liens avec d'autres associations de mentorat, « *même si certaines d'entre elles ont proposé des rapprochements* ». Il craint en effet que le travail ne soit pas toujours équitablement partagé entre les structures, préfère s'assurer de « *maîtriser ce qu'[il] fait* » et ne pas dépendre « *du bon vouloir d'autres personnes, notamment quand il faut les mettre au travail* ».

Notons cependant que cette mise en concurrence n'a pas toujours été mentionnée sous un prisme négatif par les personnes rencontrées. Plusieurs d'entre elles ont en effet eu tendance à nuancer son impact sur le fonctionnement de leur structure, en insistant notamment sur l'opportunité qu'elle représente d'innover, de se dépasser et de professionnaliser ses pratiques – des éléments qui laissent entrevoir l'intérêt de recourir à diverses stratégies pour demeurer compétitive et se maintenir sur le marché.

De nombreuses contraintes sembleraient donc peser sur le fonctionnement des associations lauréates des appels à projets 1J1M. Constituant de réelles barrières administratives à l'entrée dans ce secteur d'activité, « les spécifications de travail ou de tâches »¹²⁴ contenues dans les cahiers des charges des appels à projets et dans les conventions incitent les structures candidates à adopter des process et des discours similaires sur leurs activités. « Les exigences en

¹²⁴ S. COTTIN-MARX, C. HAMIDI et A. TRENTA, « Avant-propos », *op. cit.*, p. 10

matière de performance [et] de respect des normes »¹²⁵ sont par ailleurs vectrices d'une certaine pression aux résultats ; chaque structure cherchant à tout prix à atteindre les objectifs fixés dans la convention la liant à la DJEPVA pour demeurer dans le panel des opératrices du plan 1J1M.

Néanmoins, la faible notoriété du dispositif parmi les jeunes¹²⁶ et les difficultés à recruter des mentor-es placent parfois ces opératrices dans une situation de concurrence pour le maintien des subventions – des rivalités retrouvées sur certains territoires ou lors de la mise en œuvre de projets communs. Si le recours à « l'instrument flou » qu'est l'appel à projets a placé « le principe de mise en concurrence des acteurs, notamment associatifs, [...] au centre du dispositif »¹²⁷, certaines structures voient la compétition pour l'obtention des financements comme un moyen de stimuler leur créativité, et de les obliger à développer de nouvelles stratégies pour se distinguer des autres – et qu'il convient à présent de détailler.

3.3 Des stratégies pour demeurer attractive

Dans le contexte budgétaire actuel, l'opportunité de se voir proposer une convention d'objectifs avec l'État est souvent déterminante pour la survie de certaines associations. Bien qu'elle vienne avec son lot de contraintes, la contractualisation est pour elles un moyen de poursuivre leurs activités, de stabiliser leur modèle socio-économique et d'attirer de nouveaux financeurs – le statut d'opératrice agissant alors comme un gage de soutenabilité des actions menées. S'agissant d'un programme représentant un montant total d'environ 60 millions d'euros sur la période 2021-2024, le plan 1J1M apparaît alors comme une porte d'entrée intéressante pour toute structure souhaitant lancer ou développer son propre programme de mentorat ; plus de 230 structures ont ainsi déposé un dossier en réponse au nouvel appel à projets publié en janvier 2025¹²⁸. Aussi, les structures lauréates se doivent de développer différentes stratégies d'adaptation aux contraintes actuelles du champ afin d'espérer conserver leur statut d'opératrices et de se maintenir dans le plan 1J1M. Qualifiées de concurrentielles par Michael Porter, ces stratégies consistent pour ces entreprises associatives à définir et mettre en œuvre les moyens et les objectifs leur permettant de disposer d'un avantage concurrentiel, d'une « position favorable dans un secteur » sur le long terme¹²⁹.

¹²⁵ *Id.*

¹²⁶ Selon la dernière édition du baromètre annuel DJEPVA sur la jeunesse, seuls 16% des 15-30 ans déclaraient avoir connaissance du mentorat, et 25% en avoir entendu parler.

¹²⁷ A. BERTRON, « Mettre en concurrence par le partenariat », *op. cit.*

¹²⁸ « Le plan 1 jeune 1 mentor entre dans une phase de maturité et de consolidation. », sur [jeunes.gouv.fr](https://www.jeunes.gouv.fr/le-plan-1-jeune-1-mentor-entre-dans-une-phase-de-maturite-et-de-consolidation-2825) (<https://www.jeunes.gouv.fr/le-plan-1-jeune-1-mentor-entre-dans-une-phase-de-maturite-et-de-consolidation-2825>)

¹²⁹ M. E. PORTER, « Chapitre 1. La stratégie concurrentielle : concepts clés », P. de Lavergne (trad.), dans *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Malakoff, Dunod, 2023, p. 5

À la lumière des entretiens réalisés, les structures lauréates du plan 1J1M ont aujourd'hui recours à trois grandes stratégies (non exhaustives de l'ensemble de celles mises en œuvre) pour demeurer attractives dans le secteur du mentorat : le positionnement dans une « niche de marché », la recherche de croissance interne et le recours aux innovations. L'étude de ces stratégies, mobilisées différemment selon l'ancienneté des structures et la maturité de leurs programmes de mentorat, nous renseigne alors sur les positions qu'elles occupent dans ledit secteur, et complète notre étude de l'espace social des lauréates.

3.3.1 Trouver une « niche de marché »

La concentration de l'activité constitue l'une des grandes stratégies dite « de base » mises en œuvre par les entreprises marchandes pour obtenir une « position rentable et durable » dans leur secteur d'activité. Pour Michael Porter, « une firme qui concentre son activité sélectionne un segment ou un groupe de segments dans le secteur et taille sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres »¹³⁰. « En proposant une offre singulière qui ne peut attirer qu'une frange réduite de clientèle », cette entreprise refuse ainsi la confrontation directe avec leurs concurrentes ; la concentration sur un segment de marché très spécifique leur laissant l'espoir d'« être protégé[es] des assauts de la concurrence »¹³¹.

Plusieurs structures lauréates du plan 1J1M ont développé ce type de stratégie pour entrer et demeurer dans le secteur du mentorat. Certaines, dont Step'In, ont par exemple choisi de proposer un accompagnement répondant aux besoins et envies exprimés plus spécifiquement par certain·es jeunes – des demandes pouvant être liées tant à leur situation personnelle (handicap, allophone, primo-arrivant, etc.) qu'au projet qu'ils et elles souhaitent réaliser en intégrant un programme. Ayant pour ambition de rendre la fonction publique plus « *diverse et représentative de la société française* », Step'In s'est ainsi spécialisée dans l'accompagnement de jeunes « de milieux modestes, ou en tout cas, éloigné[e]s de la fonction publique » et souhaitant y être initié·es. Souvent boursier·es et/ou ayant vécu en QPV la majeure partie de leur vie, les jeunes qui intègrent son programme de mentorat expriment notamment le souhait de découvrir les métiers des administrations publiques, et attendent de l'association qu'elle les mette en contact avec des mentor·es y ayant réalisé une partie de leur carrière. « *Fil rouge de leur action* », le mentorat apparaît ainsi à Inès (chargée du développement du programme chez Step'In) comme le « *moyen par lequel l'asso s'est développée et [...] arrive à tisser des partenariats* » ; l'association ayant

¹³⁰ M. E. PORTER, « Chapitre 1. La stratégie concurrentielle », *op. cit.*

¹³¹ D. CHABAULT et AUNEGE, « Introduction à la gestion. Les stratégies concurrentielles », Université Paris Saclay, p. 12

recruté ses premier·es salarié·es en obtenant en juillet 2021 le statut d'opératrice du plan 1J1M. Sa focalisation sur ce segment très restreint de jeunes limite néanmoins ses interactions avec les autres structures lauréates, qu'elle ne rencontre qu'à l'occasion des événements organisés par le Collectif Mentorat.

D'autres, comme SkoLab, ont préféré concentrer leurs actions sur une zone géographique relativement restreinte afin d'en connaître les spécificités et de proposer un accompagnement adapté aux besoins et envies des jeunes qui y résident. Présidente de cette association, Ingrid explique ainsi qu'avoir concentré leurs actions à l'échelle d'une commune leur a permis de mieux connaître les familles du territoire et les difficultés qu'elles rencontrent au quotidien, et d'adapter leur dispositif d'accompagnement aux besoins exprimés par leurs mentoré·es. Cela a également facilité leur identification comme acteur·rices réalisant un travail complémentaire à d'autres structures ou institutions, et leur a permis de développer des partenariats pérennes avec des établissements scolaires, la préfecture, la CAF ou encore des bailleurs sociaux.

Si ces ciblage ont souvent été réalisés avant qu'elles intègrent le plan 1J1M, l'obtention du statut d'opératrice n'a pas incité ces structures à changer de stratégie. Celles-ci ont plutôt préféré demeurer sur leurs segments et en devenir les références que développer des programmes plus généralistes, pouvant convenir à davantage de jeunes.

Cependant, toutes les structures ayant usé ou usant encore de cette stratégie ne l'envisagent pas comme un moyen de refuser la concurrence. Plusieurs lauréates se sont en effet spécialisées dans l'accompagnement des publics allophones, suivis par l'Aide sociale à l'enfance ou en situation de handicap, et travaillent aujourd'hui ensemble sur des projets communs. C'est notamment le cas de Tous capables, une association spécialisée dans l'accompagnement des jeunes en situation de handicap ayant besoin du soutien d'un·e mentor·e dans la définition de leur projet d'orientation ou d'insertion professionnelle, ou encore pour réaliser des démarches de la vie quotidienne. Chargée du développement de son programme de mentorat, Alice raconte ainsi avoir déjà collaboré, « *de façon informelle* » avec les autres structures accompagnant ce « *public prioritaire* » du plan 1J1M :

« C'est pas un partenariat à proprement parler dans ce sens où on n'a pas de convention ou quoi mais je travaille beaucoup avec les autres assos qui font du mentorat handicap au sein du Collectif Mentorat [...] On est souvent en lien, on travaille ensemble, on se fait souvent des réunions pour soit parler des sujets en cours, soit si on a des questions sur comment avancer de notre côté, on demande des avis des autres etc. C'est vraiment un partenariat en fait informel ».

En choisissant de s'appuyer les unes sur les autres, les lauréates concentrant leurs programmes sur l'accompagnement de jeunes en situation de handicap parviennent donc à

« casser » la dynamique concurrentielle intensifiée par le recours à l'appel à projets. Elles préfèrent ainsi cultiver la spécificité de leurs programmes et faire valoir leur expertise auprès de leurs financeurs et des autres structures du secteur, en proposant par exemple des formations ou des temps d'échange sur la question du handicap.

3.3.2 Chercher à favoriser sa croissance par la diversification et l'optimisation des ressources

Présentée par Frédéric Leroy comme un des modes de développement d'une firme, la croissance interne est une autre des stratégies permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Dans ce mode de développement, l'entreprise cherche « à croître à partir de ses propres ressources »¹³² : elle réfléchit alors à l'organisation de ses activités, cherche à développer de nouveaux services ou encore à accroître son nombre de bénéficiaires pour demeurer attractive. S'agissant des lauréates des appels à projets 1J1M, la recherche de croissance interne s'appuie généralement sur un travail autour de deux des grands piliers de leurs modèles socio-économiques : la dimension monétaire et la richesse humaine.

Dans un contexte de réduction des dépenses publiques et des subventions accordées aux associations, la diversification des sources de financement apparaît nécessaire à plusieurs lauréates « afin d'assurer un relais financier et un équilibre à terme pour continuer à mener des actions de mentorat »¹³³. S'agissant de structures à but non lucratif mettant en œuvre des programmes d'accompagnement gratuits, elles ne tirent en effet aucun revenu des services qu'elles proposent et se doivent donc d'aller chercher les fonds nécessaires au développement de leurs activités auprès de financeurs publics ou privés. Pour ce faire, il leur faut parfois s'engager dans d'autres programmes nationaux comme les cordées de la réussite ou les cités éducatives, ou solliciter un ensemble de partenaires privés prêts à investir dans leurs activités.

Certaines associations rencontrées, à l'instar de À Toi ou de SkoLab, appartiennent à la catégorie des structures pluri-engagées dans différents programmes nationaux ; des engagements qui leur permettent, comme vu en deuxième partie, de multiplier leurs sources de financement. Peu après sa création, SkoLab a par exemple intégré la cité éducative créée sur la commune où elle déploie son programme de mentorat. Cet engagement lui a permis d'obtenir de nouveaux fonds pour mettre en œuvre ses activités, et proposer des actions complémentaires de soutien à la parentalité comme des cafés parentaux ou des ateliers d'échanges de pratiques entre parents. Pour À Toi, « *les subventions sur un projet, qu'elles viennent des ministères ou des villes* » constituent

¹³² F. LEROY, « Chapitre 7. Les modes de développement », dans *Les stratégies de l'entreprise*, Malakoff, Dunod, 2021, vol. 5, p. 110

¹³³ N. FARVAQUE et J. PELLETIER, *Évaluation qualitative du déploiement du mentorat du point de vue des structures*, op. cit., p. 112

une de leurs « *principales sources de financement* » aux côtés des adhésions et des dons. Soutenue par une diversité d'institutions et d'acteur·ices publiques, l'association se voit régulièrement attribuer des fonds pour continuer à développer ses activités, qu'il s'agisse de son programme de mentorat ou d'autres dispositifs comme son club de débat ou son concours d'éloquence.

D'autres, comme Passerelles ou Envol Pro, se sont engagées de longue date dans la diversification de leurs sources de financement et « sont ainsi particulièrement actives pour solliciter des financements privés »¹³⁴. Créée avec le concours d'une entreprise qui a largement investi dans ses programmes, Envol Pro diversifie aujourd'hui ses sources de financement en sollicitant d'autres entreprises et en candidatant à différents appels à projets émis par les administrations publiques – des fonds supplémentaires qui lui ont notamment permis de recruter plusieurs salarié·es. Ainsi, d'après Lisa (chargée du développement du programme de mentorat), les fonds de la structure proviennent majoritairement de l'État, « à 50%, et 40% entreprises, ce qui n'est pas négligeable » ; un phénomène dont elle pense par ailleurs qu'il va s'accroître avec le temps, puisque « *de plus en plus d'associations vont se tourner vers les entreprises pour avoir des fonds* ». Pour Passerelles, la diversification de ses sources de financement apparaît très rapidement comme un impératif pour ses fondateur·ices et est inscrite, selon Louise, dans « l'ADN » de l'association :

« Depuis le début, il y a un vrai travail sur le financement. Et il y a eu très vite cette volonté d'avoir des sources de financement assez diverses pour ne jamais dépendre d'une seule. Mais il faut voir, s'il y a un financeur qui commence à dire, « on voudrait que vous modifiiez ça, etc. » ... Aujourd'hui, on est libre de ne pas dépendre de quelqu'un comme ça. Après, dans chaque pays il y a eu un peu de développement. Au début, un peu plus de fonds privés et puis petit à petit, le développement des fonds publics. Par exemple, en France, au niveau des fonds publics, il y a des fonds locaux et des financements pour l'ensemble des antennes, au niveau supérieur du pays. »

Craignant d'être inféodée à ses financeurs et de devoir se conformer à leurs exigences pour s'assurer du versement des fonds, l'association a placé l'hybridation de ses ressources financières au cœur de son modèle économique. Si elle s'appuie encore sur une majorité de fonds privés – qu'ils proviennent d'entreprises, de fondations ou de son contrat à impact social¹³⁵ – elle a récemment répondu à plusieurs appels à projets afin de bénéficier d'appuis locaux à l'ouverture

¹³⁴ *Id.*

¹³⁵ « Le contrat à impact social est un partenariat entre le public et le privé destiné à favoriser l'émergence de projets sociaux et environnementaux innovants. Ces contrats permettent le changement d'échelle de solutions identifiées sur le terrain et efficaces. L'investisseur privé et/ou public préfinance le projet et prend le risque de l'échec en échange d'une rémunération prévue d'avance en cas de succès. L'État ne rembourse qu'en fonction des résultats effectivement obtenus et constatés objectivement par un évaluateur indépendant. » (<https://www.economie.gouv.fr/contrat-impact>)

d'antennes. En multipliant ses sources de financements, l'association a ainsi obtenu suffisamment de fonds pour ouvrir, en l'espace de quelques années, quatre nouvelles antennes en France métropolitaine et recruter les salarié·es nécessaires à leur animation.

Comme évoqué précédemment, le recrutement de salarié·es constitue également un véritable enjeu pour les associations – notamment pour les « engagées pour la jeunesse » recourant majoritairement aux services de bénévoles, comme Step'In ou Elles&Co – qui cherchent à mieux structurer leurs programmes, à accompagner davantage de jeunes ou à déployer leurs activités sur de nouveaux territoires. En s'appuyant sur des personnes ayant des compétences en droit et/ou gestion, en communication ou en montage de projets, celles-ci parviennent en effet à internaliser un certain nombre de tâches nécessaires à l'animation de leurs programmes. L'histoire de Step'In, évoquée en début de partie, en est révélatrice, Inès reconnaissant ici l'impact qu'a eu le plan 1J1M sur le développement de la « richesse humaine » de l'association :

« Déjà on a pu recruter des salariés et le fait de recruter des salariés, ça permet de pérenniser l'action de l'asso et de la développer. En fait c'est un truc qui s'alimente : grâce à ça, l'asso se développe et c'est en se développant aussi qu'on fait connaître le mentorat comme un outil permettant à des jeunes de connaître la fonction publique. Donc ça s'entretient quoi et puis en fait ».

En passant d'une équipe reposant essentiellement sur des bénévoles à une autre composée de 8 salarié·es, la structure a ainsi pu démultiplier les prises de contact avec des administrations publiques, conclure des partenariats et augmenter la fréquence de ses communications sur les réseaux sociaux – autant d'actions qui s'avéraient nécessaires pour faire connaître son programme de mentorat et attirer davantage de jeunes. La croissance des effectifs salariés est ici inscrite par Inès dans un cercle vertueux, en tant qu'elle permet à l'association de stabiliser ses pratiques et de gagner en notoriété auprès de bénéficiaires potentiel·les. Notons cependant que la nécessité de salarier les effectifs n'est pas l'apanage des seules structures « engagées pour la jeunesse » : pour une grande partie des lauréates, cette démarche s'est révélée essentielle pour soutenir le développement de leurs activités. Ainsi, 80% de celles ayant répondu au questionnaire de CSA ont déclaré avoir principalement utilisé leur subvention pour recruter du personnel, contre 45% pour accroître leur communication et leur visibilité dans l'espace public ou pour déployer leurs actions sur de nouveaux territoires¹³⁶.

Aujourd'hui, plusieurs des structures inscrites dans ces dynamiques de professionnalisation et d'optimisation appartiennent au groupe des purs *players* du mentorat, et suivent annuellement

¹³⁶ CONSUMER SCIENCE & ANALYTICS (CSA), *Enquête quantitative auprès des structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor »*, op. cit., p. 38

un nombre colossal de jeunes. Ayant quadruplé ses effectifs salariés en l'espace de 5 ans, Futur-E accompagne ainsi plusieurs dizaines de milliers de jeunes par an. De même, les recrutements effectués par Step'In lui ont permis d'atteindre rapidement les objectifs fixés dans sa convention d'objectifs, voire de les dépasser l'an dernier – l'association ayant accompagné plus de 750 jeunes alors qu'elle s'était fixé pour objectif de constituer 600 binômes. La démultiplication des moyens consacrés à l'activité, qu'ils soient humains ou financiers, permet ainsi aux structures s'engageant dans une dynamique de croissance interne d'investir dans leur développement, de gagner en notoriété et de faire valoir leur expertise auprès de potentiel·les bénéficiaires et/ou partenaires.

3.3.3 Recourir à l'innovation

La dernière stratégie concurrentielle mise en œuvre par les structures lauréates rencontrées repose sur leur capacité d'innovation. Entendue comme la possibilité qu'ont les entreprises d'introduire de nouvelles idées ou technologies dans leur secteur d'activité, l'innovation repose généralement, pour Joseph Schumpeter, sur un « réagencement des facteurs de production »¹³⁷. Parmi les cinq idéaux-types d'innovation qu'il a identifiés, deux sont plus particulièrement mis en œuvre par les lauréates des appels à projets 1J1M : l'innovation dite « de procédés », et la « réalisation d'une nouvelle organisation ».

Reposant sur le développement de nouvelles méthodes de travail, l'innovation de procédés peut être mise en œuvre en n'importe quelle étape de la relation mentorale. Certaines structures, à l'instar de Zest ou de Futur-E, ont par exemple développé de nouveaux process de captation des publics mentorés et mentors, cherchant à multiplier les canaux de communication des informations sur leurs programmes respectifs. Présidente de Zest, Corinne explique ainsi avoir accentué la communication de son association sur les réseaux sociaux afin de toucher davantage de jeunes :

« Cela nous a obligés à être plus présents sur les réseaux. Parce que l'air de rien, les jeunes sont sur les réseaux. Là, par exemple, vous voyez, dans les projets, c'est de créer une chaîne TikTok. Parce que l'air de rien, c'est ça qui les attire. »

Consciente de l'attrait des plus jeunes pour les réseaux, elle estime aujourd'hui que sa structure doit sortir de sa zone de confort et mettre en œuvre une stratégie de communication plus diversifiée afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. La démarche à laquelle recourt Futur-E est cependant toute autre, cette association ayant préféré multiplier les contacts directs avec les publics jeunes afin d'en convaincre davantage d'intégrer son programme de mentorat. D'après Léanne (chargée de développement du mentorat chez Futur-E), les ateliers centrés sur les questions

¹³⁷ T. VELARDO, « Innovation, entrepreneur et crédit : la dynamique capitaliste chez Schumpeter », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 34, n° 1, La Découverte, 7 octobre 2024, p. 17

d'orientation proposés par sa structure ont permis d'augmenter la fréquence des rencontres avec le public cible de son programme de mentorat, et de pouvoir leur présenter de vive voix l'intérêt que celui-ci revêt. Le développement de ces ateliers a également facilité la conclusion de plusieurs partenariats avec des établissements scolaires et des rectorats ; des partenariats qui, selon Léanne, apparaissent aux yeux des potentiel·les bénéficiaires comme des gages de la qualité de l'accompagnement proposé.

D'autres structures, comme À Toi, ont quant à elles privilégié le développement de process ou d'outils informatiques visant à faciliter le suivi des binômes en relation, souvent afin d'alléger la charge de travail pesant sur leurs équipes. Président de cette association, Éric détaille ainsi l'intérêt de privilégier le contact direct dans la constitution des binômes mentoré·es-mentor·es :

« Ça, c'est un point qui est absolument essentiel : il vaut mieux privilégier le contact direct pour faire les binômes. Comme ça, ça vous épargne à vous, en tant qu'équipe de suivi, de faire le travail de matching, qui est par nature une science inexacte. Même si on arrive à matcher sur plusieurs critères comme dans la zone géographique, ou les cases que chacun a coché, il se peut que pour des raisons de tempérament, ça ne passe pas. Donc, quand on organise des événements du type rencontre au premier étage d'un café, on met un sujet à l'ordre du jour qui intéresse aussi bien les jeunes que les potentiels mentors, comme par exemple, « c'est quoi, le networking ». Et ensuite, à la fin de la séance, on les laisse discuter, prendre la parole... Les binômes se constituent de manière assez naturelle. Et nous, on se contente de recueillir les noms des mentors et mentorés à la fin sur le fait blanche, et on envoie les conventions après. »

En restreignant au maximum son intervention dans le processus de *matching*, l'association cherche à limiter les risques d'interruption précoce des relations, lesquelles sont parfois liées, comme le souligne ici Éric, à des « *raisons de tempérament* ». Si l'organisation d'événements auxquels sont convié·es futur·es mentoré·es et mentor·es permet alors de faciliter les rencontres et les discussions sur des centres d'intérêt communs, elle économise également aux bénévoles de l'association de réaliser des appariements – une tâche généralement complexe et chronophage, les quelques éléments renseignés par les futur·es mentoré·es et mentor·es ne permettant pas toujours de s'assurer de l'adéquation des profils, des besoins et des envies de chacun·e. La démarche dans laquelle s'est engagée Futur·e est à nouveau toute autre, cette association ayant investi beaucoup d'argent dans le développement d'une plateforme numérique aidant aujourd'hui ses salarié·es à réaliser les appariements et le suivi des binômes. Pour Léanne, l'introduction de cet outil a réellement permis à sa structure de démultiplier ses capacités d'accompagnement, chaque salarié·e à temps plein étant aujourd'hui en capacité de suivre plusieurs centaines de binômes quand il ou elle en suivait 90 auparavant.

Autrement appelée innovation de marché, la réalisation d'une nouvelle organisation de marché peut reposer sur la mise en place d'opérations ou d'instances de coopération avec d'autres associations ou entreprises du secteur – lesquelles permettent, par le regroupement autour d'objectifs communs, d'atténuer la concurrence régnant usuellement dans le champ. Le secteur du mentorat ne fait pas exception à cette règle, « le champ [s'étant] doté d'instances de coordination, en premier lieu le Collectif Mentorat »¹³⁸. Créée en 2020, ce collectif fédère aujourd'hui 76 associations proposant des programmes de mentorat, dont la plupart participent de façon active aux activités et événements qu'il organise. Ainsi, 85% des structures interrogées par CSA en 2023 déclaraient avoir « participé plusieurs fois à des assemblées générales ou à des réunions plénières »¹³⁹, et 90% à des web-séminaires ou groupes de travail.

Pour la plupart des structures lauréates rencontrées, le Collectif Mentorat est considéré comme un partenaire essentiel à la coordination des actions qu'elles mènent et au dialogue avec la DJEPVA. Bien qu'il joue un rôle central dans la collecte des indicateurs chiffrés sur le nombre de binômes accompagnés et, plus généralement, sur le déploiement du plan 1J1M, les associations le décrivent d'abord comme un « espace-ressource » et un lieu d'échange d'informations. Pour Ingrid, présidente de SkoLab, participer au Collectif est un moyen pour sa structure de « *rester dans les clous par rapport aux attentes de la DJEPVA* » et d'accéder à certaines ressources lui permettant de mieux concevoir ses actions. Elle explique ainsi utiliser le cadre normatif du label Mentorat, récemment développé par le Collectif, pour évaluer les process mis en œuvre par son association et identifier certaines des « *bonnes pratiques* » qu'elle pourrait aujourd'hui développer. Cette utilisation instrumentale du Collectif Mentorat est d'ailleurs partagée par plusieurs des structures interrogées par CSA en 2023 – 51% espéraient alors que leur participation leur permettrait de bénéficier d'outils, de pratiques et de ressources, 38% de développer leur réseau de partenaires et 36% d'accéder plus facilement à des financements¹⁴⁰.

Le rôle de cette deuxième source d'innovation est cependant à relativiser, certaines des structures lauréates rencontrées ayant pu confier qu'elles ne voyaient pas l'intérêt du Collectif (à l'instar de Zest ou de À Toi) ou qu'elles s'en étaient vu refuser l'entrée (comme Elles&Co). Un tel rejet avait également été pointé dans le rapport du cabinet Orseu, qui soulignait par exemple que « certaines petites structures regrettent le manque de prise en compte des spécificités de leur

¹³⁸ M. BEQUE *et al.*, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor »*. Rapport d'étape, *op. cit.*, p. 50

¹³⁹ *Id.*

¹⁴⁰ *Ibid.*, p. 51

public, en-dehors des publics majoritaires que sont les mentor[·e]s étudiant[·e]s et les mentoré[·e]s scolarisé[·e]s »¹⁴¹.

L'étude des effets de la contractualisation avec la DIPEVA permet ainsi d'entrevoir les conséquences de l'obtention du statut d'opératrice de l'État pour les structures proposant des programmes de mentorat. Si les fonds octroyés dans le cadre du plan ont permis aux « engagées pour la jeunesse » d'embaucher du personnel et de professionnaliser leurs méthodes de travail, ils se sont avérés essentiels au « passage à l'échelle » des « purs *players* » qui espéraient avoir un impact systémique sur les parcours des jeunes.

Néanmoins, l'obtention de ce statut les a également contraintes à s'adapter aux exigences de l'État, qui endosse ici « un rôle d'arbitre et de « donneu[se] d'ordres » »¹⁴² « en définiss[a]nt les règles du jeu, en établiss[a]nt les cahiers des charges et en nomm[a]nt les représentant[·e]s légitimes ». En imposant des contraintes proches de celles retrouvées dans une commande publique, le recours aux appels à projets a contribué à une uniformisation des façons d'aborder le mentorat et soumis les lauréates à une forte pression sur leurs résultats – que toutes, particulièrement certaines des « engagées pour la jeunesse », ne peuvent assumer. Dans un contexte de réduction des dépenses publiques, et parce que l'attribution des financements est conditionnée, pour chaque structure, à l'atteinte effective des objectifs, son utilisation accentue enfin la rivalité existante pour la conquête des publics et des financements.

Comment alors s'assurer de conserver son statut, quand le nombre de candidates aux appels à projets 1J1M croît à mesure des éditions ? Les structures lauréates déploient aujourd'hui plusieurs des stratégies concurrentielles pour demeurer attractives dans ce secteur en plein essor. Rendues nécessaires pour faire face à l'intensification de la concurrence, ces stratégies permettent aux lauréates de consolider leur modèle socio-économique, et de se distinguer les unes des autres. En axant leur développement sur un public ou un territoire précis (particulièrement les « engagées pour la jeunesse »), en innovant ou en cherchant à réaliser des économies d'échelle pour suivre un maximum de binômes (plutôt les « purs *players* » et les « *outsiders* »), elles renforcent leur position dans l'espace social et cultivent les spécificités de leur programme de mentorat. D'inspiration marchande, ces stratégies sont ainsi mises en œuvre sur ce qu'il est à présent possible d'appeler le « marché du mentorat ».

¹⁴¹ N. FARVAQUE et J. PELLETIER, *Évaluation qualitative du déploiement du mentorat du point de vue des structures*, op. cit., p. 85

¹⁴² M. LOISON-LERUSTE et M. HELY, « Des entreprises associatives en concurrence », op. cit.

Conclusion

Revenons, pour conclure, sur les trois profils-types d'opératrices esquissés tout au long de cette étude. À ceux-ci sont associés les portraits de trois des structures rencontrées qui, il me semble, mettent en évidence les polarités du matériau d'enquête et des groupes issus de la classification ascendante hiérarchique.

Le passage du bénévolat au salariat, un enjeu pour les « engagées pour la jeunesse »

Les « engagées pour la jeunesse » sont des structures historiquement ancrées dans le bénévolat et largement financées par les pouvoirs publics. Le plan 1J1M leur a permis d'amorcer une démarche de professionnalisation, avec l'embauche de salarié·es, la structuration de leurs programmes et une reconnaissance accrue, notamment via leur intégration au Collectif Mentorat. Pour faire face à l'intensification de la concurrence pour l'attribution des financements publics et conserver leur statut d'opératrice, ces structures développent aujourd'hui des stratégies de spécialisation ou repensent leurs modes d'intervention afin de gagner en efficacité et d'accompagner davantage de jeunes.

Créée dans les années 2010 par des étudiant·es bénévoles engagé·es pour l'ouverture de la fonction publique, Step'In (une des structures « engagées pour la jeunesse ») propose aujourd'hui des programmes à destination de jeunes boursier·es et/ou issu·es de quartiers prioritaires souhaitant découvrir les métiers de l'administration. Le plan 1J1M a constitué un levier de développement décisif pour l'association, lui permettant de recruter des salarié·es et de renforcer ses partenariats avec les universités et les classes préparatoires aux concours de la haute fonction publique. Bien que le mentorat ne soit pas « l'ADN de l'association », Step'In s'est saisie de cette opportunité pour accroître sa visibilité et valoriser la spécificité de son public. Elle accompagne aujourd'hui environ 750 jeunes par an, un volume modeste comparé à d'autres structures, mais a su s'imposer dans le paysage du mentorat, au point d'intégrer le conseil d'administration du Collectif Mentorat. Elle a d'ailleurs été reconduite comme lauréate du plan pour l'année 2025.

Être reconnues comme des expertes, l'ambition des « purs players »

Les *purs players* se caractérisent par une forte structuration salariée et l'accompagnement d'importants contingents de jeunes chaque année. Majoritairement financées par le secteur public, certaines ont néanmoins engagé une diversification de leurs ressources financières pour soutenir leur montée en charge et accélérer leur changement d'échelle – si bien que plus d'un quart ont pour principale source de financements les transferts financiers d'entreprises et/ou les

investissements des fondations. Leurs programmes de mentorat existaient souvent avant le lancement du plan 1J1M, et plusieurs d'entre elles ont joué un rôle moteur dans le plaidoyer auprès des pouvoirs publics. Elles utilisent aujourd'hui les sommes obtenues dans le cadre du plan 1J1M pour essayer leur modèle, en développant notamment des antennes régionales et en renforçant leurs liens avec les collectivités et les services déconcentrés de l'État.

Archétype des « purs *players* » du mentorat, Futur-E a été fondée dans les années 2010 par des entrepreneur·ses de cause engagé·es dans la promotion du mentorat comme outil d'égalité des chances. Ses dirigeant·es ont joué un rôle actif dans la reconnaissance politique du mentorat, menant un travail d'influence déterminant pour son inscription à l'agenda du gouvernement. Forte d'une cinquantaine de salarié·es au moment du lancement, elle voit dans le plan une opportunité de démultiplier ses accompagnements et d'avoir un « impact systémique » sur les parcours des jeunes. Lauréate du premier appel à projets, les fonds qu'elle obtient alors lui permettent de réaliser un véritable « passage à l'échelle » : en trois ans, ses effectifs salariés sont multipliés par 4 et le nombre de jeunes qu'elle accompagne par 16, faisant d'elles l'une des plus importantes associations de mentorat à l'heure actuelle. Sa contribution à l'atteinte des objectifs quantitatifs fixés par l'État lui assure ainsi une place de choix parmi les lauréates des appels à projets – sa convention d'objectifs étant, elle aussi, sur le point d'être renouvelée.

Se lancer dans une nouvelle aventure, le pari des « outsiders »

Les « *outsiders* » regroupent des structures de plus petite taille, souvent à l'emploi atypique, nouvellement arrivées dans le champ du mentorat. Généralement impliquées dans d'autres programmes d'échelle locale ou nationale – et obtenant donc des financements publics de divers ordres – elles restent à distance des dynamiques de mise en réseau impulsées par l'État et ne sont pas membres du Collectif Mentorat. Pour ces associations, le plan 1J1M constitue une opportunité de structurer des pratiques jusqu'alors informelles, d'expérimenter de nouveaux modes d'organisation et de développer des outils facilitant le travail des bénévoles.

À Toi est une *outsider* connue de certaines administrations déconcentrées de l'Éducation nationale pour d'autres actions qu'elle porte, et qui proposait un accompagnement informel proche du mentorat. Encouragée à candidater, elle devient lauréate du deuxième appel à projets, ce qui lui permet de structurer son programme sans toutefois salarier de personnel à plein temps. L'association repose encore largement sur ses bénévoles, qu'elle cherche à ménager en limitant notamment son intervention dans la constitution des binômes. Elle a néanmoins su innover, en développant des outils de *reporting* et des solutions numériques pour mieux encadrer les parcours. Le mentorat ne constituant pas son cœur de métier, elle reste cependant en marge du champ

structuré par le Collectif Mentorat, dont elle ne fait pas partie, à la différence de nombreuses opératrices du plan 1J1M.

L'étude de cette politique publique permet ainsi de mieux comprendre les dynamiques de structuration à l'œuvre dans le champ du mentorat. L'investissement de l'État dans ce secteur a transformé les pratiques de nombreuses associations, en désignant des figures de proue, en favorisant la formation de consortiums et en accentuant la concurrence autour de l'octroi des financements et de la captation des publics. Toutefois, cette typologie mérite d'être considérée avec prudence, tant ce champ apparaît en constance reconfiguration. Le paysage des opératrices du plan évolue sans cesse ; certaines structures interrogées n'ont ainsi pas été reconduites comme opératrices en 2025, tandis que d'autres ont intégré récemment l'écosystème du mentorat. Certaines associations circulent également d'un groupe à l'autre, notamment celles qui, en professionnalisant leur offre, tendent à se rapprocher du modèle socio-économique type des « *purs players* ». Dans ce contexte mouvant, les catégories dégagées apparaissent avant tout comme des repères d'analyse, et non comme des positions figées.

Pour aller plus loin, cette politique apparaît révélatrice des recompositions contemporaines des relations entre l'État et les associations. Élaborée de manière successive, sans cap stable – en témoignent les changements d'administration référente au lancement et l'évolution constante des cahiers des charges des appels à projets – elle repose sur une délégation de la mise en œuvre à des prestataires considérés comme experts, souvent issue d'un travail préalable d'influence visant à faire reconnaître leurs actions. Le recours à l'appel à projets, « un instrument à la frontière entre subvention et mise en concurrence, [et] situ[é] dans ce que l'on pourrait nommer le « halo de la marchandisation » »¹⁴³, combiné à une contractualisation via des CAO ou des CPO, engendre aujourd'hui un brouillage dans les modalités d'attribution des financements publics.

De surcroît, ce mode de pilotage engendre des contraintes fortes sur les activités des structures subventionnées, notamment une pression accrue sur les résultats et une intensification de la concurrence pour l'accès aux fonds publics – plus particulièrement dans un contexte de restriction budgétaire – ou la captation des mentor-es. Ces dynamiques ont contribué à l'émergence de stratégies concurrentielles entre les structures, pourtant initialement engagées dans des logiques diverses, mais partageant l'objectif de proposer des actions à destination des jeunes. L'offre de services s'est ainsi élargie, avec des prestataires aux profils variés, même si certaines disposent d'avantages comparatifs notables (notoriété, spécialisation sectorielle, etc.). Dans le même temps, les exigences administratives imposées par la puissance publique (*reporting*,

¹⁴³ A. BERTRON, « Mettre en concurrence par le partenariat », *op. cit.*

contrôles, cahiers des charges) tendent à standardiser les manières de dire et de faire du mentorat, au-delà des spécificités affichées.

Deux limites ressortent néanmoins de cette étude. La première concerne la difficulté à saisir le rôle actuel du Collectif Mentorat. Si cette instance joue un rôle clé pour les structures fondatrices, elle demeure floue pour les nouveaux entrants ou les associations plus périphériques. Son positionnement, entre opérateur et fédération, les tensions persistantes avec la DJEPVA, et un accès restreint au terrain (un seul entretien réalisé, en l'absence de réponse de son directeur général) contribuent à ce flou, malgré une activité importante de structuration (Label Mentorat, appels à projets thématiques) et de plaidoyer. La seconde limite réside dans le manque d'informations sur la place actuelle de la DGEFP. Si elle n'apparaît plus comme pilote du plan 1J1M, elle conserve un rôle dans le suivi de la convention d'objectifs du Collectif Mentorat et dans la sélection des lauréats. Son positionnement exact reste néanmoins difficile à appréhender, révélant une gouvernance partiellement opaque du dispositif.

Cette politique a certes transformé le paysage associatif, mais elle est aussi révélatrice de la manière dont les administrations centrales construisent aujourd'hui leurs actions en direction des jeunes. En façonnant l'offre de mentorat, elle a orienté les réponses qui peuvent être apportées à ce public au sein du dispositif. La majorité des programmes soutenus par le plan 1J1M se concentrent ainsi sur la réussite scolaire ou l'insertion professionnelle. Ce ciblage tranche avec les approches développées dans les pays anglo-saxons, où le mentorat valorise davantage le développement de compétences psychosociales ou le lien intergénérationnel¹⁴⁴. Un décalage qui interroge plusieurs chercheur·es ayant travaillé sur le sujet, notamment au sein de l'INJEP ou du conseil scientifique chargé du suivi de l'évaluation du plan.

¹⁴⁴ E. LOPEZ PUYOL, *Le mentorat pour les enfants et les jeunes en France et à l'international*, Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), 2024

Bibliographie

AMSELLEM-MAINGUY Yaëlle et Laurent LARDEUX, *Jeunes. D'une crise à l'autre*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Académique », 2022.

ANSALONI Matthieu et Andy SMITH, « Des marchés au service de l'État ? », *Gouvernement et action publique*, vol. 6, n° 4, Presses de Sciences Po, rubrique « Science politique », 21 décembre 2017, p. 9-28.

BEHR Valentin et Sébastien MICHON, « Les profanes, les technos et les professionnels de la politique. Sociologie des ministres d'Emmanuel Macron », dans *L'entreprise Macron à l'épreuve du pouvoir*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2022, p. 131-145.

BEQUE Marilyne, Giulia CONSTANTIN-GENET, Julie COURONNE, Olivier COSNEFROY et Augustin VICARD, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Rapport final*, Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), coll. « INJEP Notes et Rapports » dirigé par Jérôme Gautié, 2025.

BEQUE Marilyne, Olivier COSNEFROY, Julie COURONNE, Camille-Lou COUSTELLIE et Augustin VICARD, *Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor ». Rapport d'étape*, Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), coll. « INJEP Notes et Rapports » dirigé par Jérôme Gautié, 2024.

BERGERON Henri, Patrick CASTEL et Étienne NOUGUEZ, « Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière. Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n° 2, Presses de Sciences Po, rubrique « Sociologie », 11 juin 2013, p. 263-302.

BERTRON Anaïs, « Mettre en concurrence par le partenariat : les associations face à la promotion institutionnelle des consortiums », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2023, p. 89-109.

BESNARD Simon, Sandrine CHARNOZ, Antoine DULIN et Daniel FREDOUT, « Tribune. La jeunesse, grande oubliée de ce début de quinquennat ? », *Libération*, 14 juin 2017 (en ligne : https://www.liberation.fr/debats/2017/06/14/la-jeunesse-grande-oubliee-de-ce-debut-de-quinquennat_1576808/).

BUCOLO Elisabetta, Philippe EYNAUD et Laurent GARDIN, *Les modèles socio-économiques associatifs*, Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), coll. « INJEP Notes et Rapports », 2019.

CHABAULT Denis et AUNEGE, « Introduction à la gestion. Les stratégies concurrentielles », Université Paris Saclay, sans date.

CHEVALIER Tom et Patricia LONCLE, *Les politiques de jeunesse*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 2025. À paraître le 18 juin 2025.

COLLECTIF, *Projet annuel de performances - Programme 163 « Jeunesse et vie associative »*, Paris, Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative, 2024.

CONFERENCE PERMANENTE DES COORDINATIONS ASSOCIATIVES (CPCA), *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières*, Paris, CPCA, 2014.

CONSUMER SCIENCE & ANALYTICS (CSA), *Enquête quantitative auprès des structures lauréates du plan « 1 jeune, 1 mentor »*, Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), 2024.

COTTIN-MARX Simon, *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2019.

COTTIN-MARX Simon, Camille HAMIDI et Arnaud TRENTA, « Avant-propos », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, DREES Ministère de la santé, 2023, p. 7-43.

COTTIN-MARX Simon, Matthieu HELY, Gilles JEANNOT et Maud SIMONET, « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, n° 3, 2017, p. 463-476.

COUVELAIRE Louise, « Emploi des jeunes : 30 millions d'euros pour développer le mentorat », *lemonde.fr*, 1^{er} mars 2021 (en ligne : https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/03/01/emploi-des-jeunes-30-millions-d-euros-pour-developper-le-mentorat_6071600_3224.html).

DOMERGUE Lisa, « 5 dates qui ont marqué le mentorat », *Carenews INFO*, 29 septembre 2022 (en ligne : <https://www.carenews.com/carenews-info/news/5-dates-qui-ont-marque-le-mentorat>).

DONZELOT Jacques et Philippe ESTEBE, *L'Etat animateur. Essai sur la politique de la ville*, Paris, Esprit, coll. « Ville et société », 1994.

DUSSUET Annie et Érika FLAHAULT, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, vol. 111, n° 3, 22 novembre 2010, p. 35-50.

DUVAL Julien, « 13 – Analyser un espace social », dans *L'enquête sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige », 2012, p. 267-290.

FARVAQUE Nicolas et Jeanne PELLETIER, *Évaluation qualitative du déploiement du mentorat du point de vue des structures*, Paris, Orseu Recherches et Etudes, 2024.

FELGEROLLES Alix, Camille HAMIDI, Lucas MOREL et Vianney SOUMAGBO, « La néomanagérialisation prise aux mots : interroger le « succès » des associations de promotion de l'égalité des chances », *Revue française des affaires sociales*, vol. 242, n° 2, 30 juillet 2024, p. 303-328.

GERMAIN Caroline, « Entretien 1 - Accompagner les associations sur la question des modèles socio-économiques. Le point de vue de Caroline Germain, déléguée générale de l'ADASI », dans *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française, 2021, p. 109-117.

GILBERT Claude et Emmanuel HENRY, « La définition des problèmes publics : entre publicité et discrétion », *Revue française de sociologie*, vol. 53, n° 1, Éditions Ophrys, rubrique « Droit de l'environnement », 23 février 2012, p. 35-59.

GIRET Jean-François et Janine JONGBLOED, « Les jeunes en situation de NEET : le rôle des compétences de base », *Bulletin de Recherche Emploi Formation (BREF)*, n° 413, 2021.

GUBITTA Sarah, « De l'égalité des chances à la société de l'engagement. Le mentorat, un nouveau « modèle » de politique Jeunesse ? », *Sciences & Actions Sociales*, vol. 20, n° 2, 2023, p. 112-138.

HELY Matthieu, « 3. L'espace des formes d'entreprises associatives », dans *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Le Lien social », 2009, p. 97-137.

HEROUIN-LEAUTEY Florence, *Avis présenté au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de loi de finances pour 2025 - Jeunesse et vie associative*, Paris, Assemblée nationale, 2024.

JÖNSSON-LECLERC Alexandra, « Incrémentalisme », dans *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 2019, vol. 5, p. 313-321.

KERIVEL Aude et Roxane BRICET, « Le mentorat : une nouvelle politique en direction des jeunes vulnérables ? », *Sciences & Actions Sociales*, vol. 20, n° 2, Association des Chercheurs des Organismes de la Formation et de l'Intervention Sociales, 2023, p. 1-9.

LAFORE Robert, Patricia LONCLE et Clément PIN, « Le mentorat, symbole de l'individualisation des politiques publiques. Appréhender et situer le mentorat au sein des politiques jeunesse, des politiques éducatives et des politiques sociales », *Sciences & Actions Sociales*, vol. 20, n° 2, Association des Chercheurs des Organismes de la Formation et de l'Intervention Sociales, 2023, p. 139-153.

LE MONDE et AFP, « Service national universel : des organisations de jeunesse fustigent un projet « démagogique » », *lemonde.fr*, 3 juin 2018 (en ligne : https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/06/03/service-national-universel-des-organisations-de-jeunesse-fustigent-un-projet-demagogique_5308791_4401467.html).

LEMARIE Alexandre, « « Un jeune, un mentor », le dispositif avec lequel Emmanuel Macron veut renforcer son plan pour les jeunes », *lemonde.fr*, 2 mars 2021 (en ligne : https://www.lemonde.fr/politique/article/2021/03/02/emmanuel-macron-renforce-son-plan-en-faveur-des-jeunes_6071665_823448.html).

LEROY Frédéric, « Chapitre 7. Les modes de développement », dans *Les stratégies de l'entreprise*, Malakoff, Dunod, coll. « Les Topos », 2021, vol. 5, p. 110-124.

LEVRAIY Nathalie, « L'appel à projets, un outil de démarche collaborative », *La Gazette des communes*, 18 octobre 2023 (en ligne : <https://www.lagazettedescommunes.com/892291/lappel-a-projets-un-outil-de-demarche-collaborative/>).

LOISON-LERUSTE Marie et Matthieu HELY, « Des entreprises associatives en concurrence : le cas de la lutte contre l'exclusion », dans Maud Simonet (éd.), *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre, coll. « Hors collection », 2013, p. 191-207.

LOPEZ PUYOL Emily, *Le mentorat pour les enfants et les jeunes en France et à l'international*, Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), coll. « INJEP Notes et Rapports », 2024.

LUBIN Monique, *L'égalité des chances, jalon des politiques de jeunesse*, Paris, Sénat, 2021.

MALHERBE Denis, « Identité organisationnelle, concurrence et contractualisation : les associations médico-sociales à l'épreuve de la complexité de sens », *Vie sociale*, vol. 3132, n° 3, 2020, p. 143-165.

MARTEL Marie-Claire et Jean-François NATON, *Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté*, Paris, Conseil économique, social et environnemental, 2022.

PAVIE Alice et Ambroise MASSON, « Comment les normes sociales se construisent. Sociologie des « entrepreneurs de morale » », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 14, n° 1, La Découverte, rubrique « Sociologie », 20 février 2014, p. 213-215.

PIETRALUNGA Cédric et Eric NUNES, « Service national universel : obliger les jeunes, une option à risque », *lemonde.fr*, 29 mai 2018 (en ligne : https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/05/29/service-national-universel-obliger-les-jeunes-une-option-a-risque_5306157_4401467.html).

PORTER Michael E., « Chapitre 1. La stratégie concurrentielle : concepts clés », Philippe de Lavergne (trad.), dans *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Malakoff, Dunod, coll. « Stratégie d'entreprise », 2023, p. 5-39.

PROUTEAU Lionel et Viviane TCHERNONOG, « Chapitre 4 - Les modèles socio-économiques des associations : une approche quantitative descriptive et exploratoire », dans *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française, 2021, p. 89-108.

PROUTEAU Lionel et Viviane TCHERNONOG, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, n° 3, Institut national du service public, rubrique « Travail social », 2017, p. 531-542.

RAVINET Pauline, « Fenêtre d'opportunité », dans *Dictionnaire des politiques publiques*, 5^e éd., Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Références », 2019, p. 265-272.

RENAULT-TINACCI Mathilde, « Les modèles socio-économiques des associations : diversité des approches », *INJEP Fiches repères*, n° 58, octobre 2021.

VELARDO Tristan, « Innovation, entrepreneur et crédit : la dynamique capitaliste chez Schumpeter », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 34, n° 1, La Découverte, 7 octobre 2024, p. 14-22.

« Le plan 1 jeune 1 mentor entre dans une phase de maturité et de consolidation. », sur *jeunes.gouv.fr*, 20 juin 2025 (en ligne : <https://www.jeunes.gouv.fr/le-plan-1-jeune-1-mentor-entre-dans-une-phase-de-maturite-et-de-consolidation-2825>).

« Étude - Le Paysage associatif français – Les associations : état des lieux », sur *Associathèque*, 8 décembre 2023 (en ligne : <https://www.associatheque.fr/fr/etude-paysage-associatif-francais-associations-etat-lieux.html>).

« Appel à projets 2022 - Plan de développement du mentorat en France - Troisième édition », 2022.

« Appel à projets 2021 - Plan de développement du mentorat en France - Deuxième édition », 2021.

« Appel à projets 2021 - Plan de développement du mentorat en France - Première édition », 2021.

3 Questions à Gabriel Attal sur le Mentorat, 4 mars 2020, 4:16 (en ligne : https://www.youtube.com/watch?v=oo8OM9JJB_M).

« 14 organisations de jeunesse s’opposent à un service national universel obligatoire », sur *lejdd.fr*, 2 juin 2018 (en ligne : <https://www.lejdd.fr/Politique/15-organisations-de-jeunesse-sopposent-a-un-service-national-universel-obligatoire-3670232>).

« FAGE | Politiques jeunesse d’Emanuel Macron : quel bilan en un an ? », sur *fage.org*, 30 mai 2018 (en ligne : https://www.fage.org/news/actualites-fage-federations/2018-05-30%2Cfage-politiques-jeunesse-emmanuel-macron-quel-bilan-en-un-an.htm?utm_source=chatgpt.com).

« Transcription du discours du Président de la République sur le thème politique de la ville », sur *elysee.fr*, rubrique « Discours », 14 novembre 2017 (en ligne : <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/11/14/transcription-du-discours-du-president-de-la-republique-sur-le-theme-politique-de-la-ville>).

« La France périphérique, débat autour d’un livre », sur *Géococonfluences*, 2 octobre 2014 (en ligne : <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/actualites/veille/la-france-peripherique-debat-autour-d2019un-livre>).

« C’est quoi le mentorat - 1 Jeune 1 Mentor » (en ligne : <https://www.1jeune1mentor.fr/c-est-quoi-le-mentorat>).

« “Construire un plan de développement national de Mentorat avec les associations” : la proposition de Gabriel Attal à l’occasion du ThankyourMentor Day | Association Afev » (en ligne : <https://afev.org/labafev/construire-un-plan-de-developpement-national-de-mentorat-avec-les-associations-la>).

« Qui sommes-nous ? | Le Mentorat », sans date (en ligne : <https://lementorat.fr/qui-sommes-nous/>).

« Projet de loi de finances pour 2023 (n°273) Amendement n°II-AC339 » (en ligne : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/amendements/0273C/CION-CEDU/AC339>).

« Les Chiffres clés de la vie associative 2023 - Bénévolat », sur *INJEP* (en ligne : https://injep.fr/tableau_bord/les-chiffres-cles-de-la-vie-associative-2023-benevolat/).

« Les Chiffres clés de la vie associative 2023 - Emploi et salaire », sur *INJEP* (en ligne : https://injep.fr/tableau_bord/les-chiffres-cles-de-la-vie-associative-2023-emploi-et-salaire/).

Liste des annexes

Tableau 1 : Profils des structures lauréates auprès desquelles les entretiens ont été réalisés.	I
Figure 4 : Recodage des données pour les analyses multifactorielles qualitatives sur les résultats du questionnaire (partie 2)	I
Tableau 2 : Caractérisation de la typologie des entreprises associatives partenaires du plan « 1 jeune, 1 mentor »	I
Figure 5 : Engagement de publicité du plan « 1 jeune, 1 mentor »	II
Figure 6 : Sanctions en cas de manquements ou d'inexécution de la convention	II
Figure 7 : Évaluation de la réalisation du projet	II
Figure 8 : Contrôle de l'administration	III

Pseudo	Ancienneté	Territoire d'intervention	Nombre de jeunes suivis en 2022	AAP	Public visé	Profil-type	Personne interrogée et statut
À Toi	Récente	Inter-régional	Entre 200 et 1 000 mentorés	AAP n°2	Collégien·nes Lycéen·nes Étudiant·es	<i>Outsider</i>	Eric, président
Elles&Co	Ancienne	National	Moins de 200 mentorés	AAP n°2	Collégiennes Lycéennes	Engagée pour la jeunesse	Rose, présidente d'honneur
Envol Pro	Ancienne	National	Entre 200 et 1 000 mentorés	AAP n°3	Lycéen·nes Étudiant·es Demandeur·euses d'emploi	Engagée pour la jeunesse	Lisa, chargée de développement du mentorat
Futur·E	Ancienne	National	Plus de 1 000 mentorés	AAP n°1	Collégien·nes Lycéen·nes Étudiant·es	<i>Pur player</i>	Ambre et Léanne, chargées de développement du mentorat en région
Passerelles	Ancienne	Inter-régional	Entre 200 et 1 000 mentorés	AAP n°1	Jeunes primo-arrivant·es ou allophones	<i>Pur player</i>	Louise, chargée de développement du mentorat en région
SkoLab	Récente	Communal	Entre 200 et 1 000 mentorés	AAP n°2	Écolier·es Collégien·nes Lycéen·nes	<i>Pur player</i>	Ingrid, présidente
Step'In	Récente	Inter-régional	Entre 200 et 1 000 mentorés	AAP n°2	Étudiant·es Demandeur·euses d'emploi	Engagée pour la jeunesse	Inès, chargée de développement du mentorat
Tous capables	Récente	National	Moins de 200 mentorés	AAP n°2	Jeunes en situation de handicap	<i>Pur player</i>	Alice, chargée de développement du mentorat
Zest	Récente	National	Moins de 200 mentorés	AAP n°2	Lycéen·nes en voie professionnelle Étudiant·es	<i>Pur player</i>	Corinne, présidente

Tableau 1 : Profils des structures lauréates auprès desquelles les entretiens ont été réalisés.

Variables	Statut juridique	Date de création	Activité de la structure	Zone d'intervention	Principale source de financements en 2022	Participation à d'autres dispositifs	Adhésion au Collectif Mentorat	Nombre de membres dédiés au mentorat	Statut professionnel majoritaire parmi les membres dédiés au mentorat
Modalités recodées	Association, fédération ou réseau d'associations Autre statut juridique	Année entre 1900 et 2021	Seule activité ou proposition d'autres programmes	Du quartier à l'international	Plan « 1 jeune 1 mentor » Autres financements publics Financements privés	0 1 2 ou plus	Non adhérente Adhésion entre 2019 et 2023	Moins de 10 membres Entre 10 et 100 membres Plus de 100 membres	Salariés Bénévoles/Adhérents Volontaires en service civique
Modalités renommées	Asso/Fédé/Réseau Autre	[1900, 1992) [1992, 2004) [2004, 2010) [2010, 2017) [2017, 2021]	Seule activité Plusieurs programmes	Région ou moins large Inter-régional France International	Plan 1J1M Autres fonds publics Fonds privés	Aucun dispositif Un dispositif Deux dispositifs ou plus	Non adhérente Adhérente av. 2021 Adhérente ap. 2021	Moins de 10 membres Entre 10 et 100 membres 100 membres et plus	Salariés Bénévoles/Adhérents Volontaires

Variables	Lauréat de l'appel à projet	Type de programme proposé	Nombre de jeunes suivis en 2022	Format de rencontre préconisé	Durée moyenne d'accompagnement
Modalités recodées	Numéro de l'appel dont la structure a été lauréate, entre mars 2021 et mai 2022	Accompagnement scolaire Entrepreneuriat Orientation Insertion professionnelle Ouverture socio-culturelle	Nombre entre 0 et 18 000	En présence A distance Modalité hybride Sans avis	Moins de 6 mois Entre 6 et 11 mois Une année scolaire 12 mois et plus Ne sait pas
Modalités renommées	AAP1 AAP2 AAP3	Accompagnement scolaire Entrepreneuriat Orientation Insertion professionnelle Ouverture socio-culturelle	moins de 200 mentorés de 200 à 1000 mentorés plus de 1000 mentorés	Présentiel Distanciel Hybride Sans avis	moins de 6 mois de 6 à 11 mois 12 mois et plus ne sait pas

Figure 4 : Recodage des données pour les analyses multifactorielles qualitatives sur les résultats du questionnaire (partie 2)

Variables		Les engagées pour la jeunesse (n=15, 29%)	Les purs players (n=26, 51%)	Les outsiders (n=10, 20%)	Total
Période de création de la structure	[1900, 1992]	33	15	10	20
	[1992, 2004]	0	27	20	18
	[2004, 2010]	27	15	20	20
	[2010, 2017]	13	23	30	22
	[2017, 2021]	27	19	20	22
Zone d'intervention**	Région ou moins large	0	12	60	18
	Inter-régionale	27	23	20	24
	France	67	58	20	53
	Internationale	7	8	0	6
Cœur d'activité**	Seule activité	0	35	10	20
	A d'autres programmes	100	65	90	80
Adhésion au Collectif mentorat***	Avant 2021	0	23	10	14
	Après 2021	87	73	10	68
	Non adhérente	13	4	80	22
Nombre de membres dédiés au mentorat***	Moins de 10	0	54	20	31
	De 10 à 100	40	35	50	39
	100 et plus	60	12	30	29
Statut d'emploi majoritaire***	Bénévoles/Adhérents	100	0	30	35
	Volontaires en service civique	0	0	30	6
	Salariés	0	100	40	59
Statut d'emploi majoritaire parmi les chargés de mentorat	Apprentis	20	17	11	17
	Bénévoles/Adhérents	27	17	11	19
	Volontaires en service civique	20	8	33	17
	Salariés	33	58	44	48
Principale source de financements	Plan 1J1M	60	50	50	53
	Autres fonds publics	13	23	50	26
	Fonds privés	27	27	0	22
Participation à d'autres programmes nationaux***	Aucun	47	31	10	31
	Un autre	53	39	20	39
	Deux autres ou plus	0	31	70	29
Nombre de jeunes suivis**	Moins de 200	20	35	60	35
	De 200 à 1000	73	31	20	41
	Plus de 1000	7	35	20	24
Type de programme de mentorat	Accompagnement scolaire	13	19	10	16
	Orientation	20	23	30	24
	Ouverture socio-culturelle	20	15	10	16
	Insertion professionnelle	33	15	20	22
	Entrepreneuriat	13	27	30	24
Format d'accompagnement préconisé	Présentiel	27	31	30	29
	Hybride	47	50	60	51
	Distanciel	27	15	0	16
	Sans avis	0	4	10	4
Durée moyenne des relations	Moins de 6 mois	20	23	30	24
	De 6 à 11 mois	60	50	70	57
	12 mois et plus	7	23	0	14
	NSP	13	4	0	6

Tableau 2 : Caractérisation de la typologie des entreprises associatives partenaires du plan « 1 jeune, 1 mentor »

Significativité : *** : p. value <= 0.001, ** : p.value <= 0.01, * : p.value <= 0.05

Lecture : 7% des structures du groupe des « engagées pour la jeunesse » ont suivi plus de 1 000 jeunes en 2022.

Source : Évaluation du plan « 1 jeune, 1 mentor », enquête Structures – traitements par Giulia CONSTANTIN

ARTICLE 6 - Autres engagements

6.1 L'association informe sans délai l'administration de toute nouvelle déclaration enregistrée au registre national des associations et fournit la copie de toute nouvelle domiciliation bancaire.

6.2 En cas d'inexécution, de modification substantielle ou de retard dans la mise en œuvre de la présente convention, l'association en informe l'administration sans délai par lettre recommandée avec accusé de réception.

6.3 L'association s'engage à faire figurer de manière lisible l'identité visuelle du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports sur tous les supports et documents produits dans le cadre de la convention. Si l'association bénéficie d'autres subventions de l'Etat, alors elle fera figurer l'identité visuelle du Gouvernement.

6.4 Assurer la visibilité de la plateforme 1jeune1mentor.

*Figure 6 : Engagement de publicité du plan « 1 jeune, 1 mentor »
Article 6 de la CAO entre Elles&Co et la DJEPVA*

ARTICLE 7 - Sanctions

7.1 En cas de manquement aux principes énoncés au préambule de la présente convention, l'administration peut ordonner le reversement de tout ou partie des sommes déjà versées au titre de la présente convention conformément à l'article 43-IV de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996, après examen des justificatifs présentés par l'association et avoir entendu ses représentants.

7.2 En cas d'inexécution, de modification substantielle ou de retard dans l'exécution de la convention par l'association, sans accord préalable écrit de l'administration, celle-ci peut respectivement ordonner le reversement de tout ou partie des sommes déjà versées au titre de la présente convention conformément à l'article 43-IV de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996, la suspension de la subvention ou la diminution de son montant, après examen des justificatifs présentés par l'association et avoir entendu ses représentants.

7.3 Tout refus de communication ou toute communication tardive du compte rendu financier mentionné à l'article 6 entraîne la suppression de la subvention en application de l'article 112 de la loi n°45-0195 du 31 décembre 1945. Tout refus de communication des comptes entraîne également la suppression de la subvention conformément à l'article 14 du décret-loi du 2 mai 1938.

7.4 L'administration informe l'association de ces décisions par lettre recommandée avec accusé de réception.

*Figure 7 : Sanctions en cas de manquements ou d'inexécution de la convention
Article 7 de la CAO entre Elles&Co et la DJEPVA*

ARTICLE 8 - Evaluation

8.1 L'évaluation contradictoire porte notamment sur la réalisation du projet d'intérêt économique général et, le cas échéant, sur son impact au regard de l'intérêt général.

8.2 L'association s'engage à fournir, dans les trois mois suivants le dernier paiement, un bilan d'ensemble, qualitatif et quantitatif, de la mise en œuvre du projet dans les conditions précisées en annexe II de la présente convention.

8.3 L'administration procède à la réalisation d'une évaluation contradictoire avec l'association, de la réalisation du projet auquel elle a apporté son concours, sur un plan quantitatif comme qualitatif.

*Figure 5 : Évaluation de la réalisation du projet
Article 8 de la CAO entre Elles&Co et la DJEPVA*

ARTICLE 9 - Contrôle de l'administration

9.1 Pendant et au terme de la présente convention, un contrôle sur place peut être réalisé par l'administration. L'association s'engage à faciliter l'accès à toutes pièces justificatives des dépenses et tous autres documents dont la production serait jugée utile dans le cadre de ce contrôle conformément au décret du 25 juin 1934 **relatif aux subventions aux sociétés privées**. Le refus de leur communication entraîne la suppression de la subvention conformément à l'article 14 du décret-loi du 2 mai 1938.

9.2 L'administration contrôle que la contribution financière n'excède pas le coût de la mise en œuvre du projet. Conformément à l'article 43-IV de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier, l'administration peut exiger le remboursement de la partie de la subvention supérieure aux coûts éligibles du projet augmentés d'un excédent raisonnable prévu par l'article 3.5 ou la déduire du montant de la nouvelle subvention en cas de renouvellement.

Figure 8 : Contrôle de l'administration
Article 9 de la CAO entre Elles&Co et la DJEPVA

CONSTANTIN	Giulia	15 juillet 2025
Master 2 Mention Santé publique Promotion 2024-2025		
Devenir « opératrice » de l'État <i>L'exemple des structures lauréates des appels à projets « 1 jeune, 1 mentor »</i>		
PARTENARIAT UNIVERSITAIRE : Université de Rennes		
Résumé : Ce mémoire explore comment des associations sont devenues opératrices de l'État via le plan « 1 jeune, 1 mentor » (1J1M), en analysant les modalités de sélection, les ressources mobilisées et les effets de la contractualisation. Trois profils de structures émergent : les « engagées pour la jeunesse », reposant sur le bénévolat et les fonds publics ; les « purs <i>players</i> », professionnalisés, en croissance rapide et soutenus par des ressources privées ; et les « <i>outsiders</i> », peu spécialisés mais adaptant leur fonctionnement pour intégrer le mentorat. Pour toutes, le plan 1J1M représente une opportunité de structuration et de développement. Toutefois, l'obtention du statut d'opératrice publique s'accompagne de multiples contraintes, parmi lesquelles des injonctions à la performance, une standardisation des discours sur le mentorat et une intensification de la concurrence régnant dans le secteur. Ce travail met ainsi en lumière les tensions entre injonctions étatiques et logiques associatives dans le champ des politiques de jeunesse et interroge les effets du « faire faire » dans l'action publique contemporaine.		
Mots clés : Action publique, appels à projets, concurrence, entreprise associative partenaire, marchandisation publique, opérateurs de l'État, travail associatif		
<i>L'Ecole des hautes études en santé publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i>		