

Évaluation de la phase de préfiguration du Service national universel

Enseignements de l'étude des séjours
de cohésion de juin 2019

AUTEUR·ES

- Quentin Francou, Samuel James, Aude Kerivel, INJEP
- Aude Defasy, Pierre Grousson et Thibaut Desjonquieres, Pluricité et Itinere Conseil

Évaluation de la phase de préfiguration du Service national universel

Enseignements de l'étude des séjours de cohésion de juin 2019

*Quentin Francou, Samuel James, Aude Kerivel, INJEP
Aude Defasy, Pierre Grousseau, Thibaut Desjonqueres,
Pluricité et Itinere Conseil,*

Pour citer ce document

Francou Q., James S., Kerivel A., Defasy A., Grousseau P., Desjonqueres T., *Évaluation de la phase de préfiguration du Service national universel. Enseignements de l'étude des séjours de cohésion de juin 2019*, INJEP Notes & rapports/Rapport d'évaluation.

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient l'ensemble des enquêteurs ayant contribué à la collecte des données mobilisées dans le cadre de l'évaluation ainsi que les équipes ayant appuyé la rédaction de certains passages, notamment Alexis Piton et Frédéric Doyen.

Les auteurs remercient enfin Roxane Bricet, Martine Cambon-Fallières, Malika Kacimi, Geoffrey Lefebvre et Thibaut de Saint Pol pour leurs relectures et commentaires.

TABLE DE MATIÈRES

1. INTRODUCTION : CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA MISSION D'ÉVALUATION DE LA PRÉFIGURATION DU SNU	7
1.1. Les objectifs du Service national universel	7
1.2 Un parcours en trois étapes	9
1.3 Le Service national universel : contexte français et international	10
Le contexte français : l'histoire de la fin du service militaire et le début des volontariats civils	10
Éléments de comparaison internationale : les services civils volontaires dans le monde	12
2. LA PRÉFIGURATION DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL ET LES PREMIERS SÉJOURS DE COHÉSION	15
2.1 Objectifs et contenus	16
2.2 Organisation et encadrement	18
3. MÉTHODES D'ÉVALUATION DES SÉJOURS DE COHÉSION	21
3.1 Les objectifs de l'évaluation	21
3.2 La méthodologie d'évaluation qualitative	22
L'équipe d'évaluation qualitative	22
Outils et données recueillies par les équipes de Pluricité et Itinere conseil	22
Note d'ambiance de l'enquête qualitative réalisée sur les 14 séjours de cohésion	26
3.3 La méthodologie d'évaluation quantitative	27
L'équipe d'évaluation quantitative	27
Le questionnaire à destination des jeunes	27
Modalités de passation et participation des jeunes volontaires à l'enquête	27
4. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE	29
4.1 Mise en œuvre et gouvernance du projet sur les différents territoires	29
Une intégration à la démarche de préfiguration différemment anticipée	31
Une dimension interministérielle respectée, des formats de gouvernance variables	33
Des équipes de centre en miroir du triptyque aux fondements du SNU, emmenées par une figure forte : le directeur	36
L'engagement des pilotes, clé de voute du système	40
Des projets de territoire parfois inaboutis, souvent structurants	41
Une collaboration nécessaire, constructive, mais parfois complexe avec le niveau national	42
Tableau récapitulatif du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	44
4.2 Les ressources humaines et le management du projet	45
Des procédures de recrutement privilégiant l'efficacité	45
Des recrutements des équipes de direction tardifs, mais globalement réussis	45
Des processus de recrutement des encadrants basés avant tout sur les réseaux	46
Des moteurs de motivation divers	50
Des profils, des cultures professionnelles et des expériences variées	54
Une répartition des rôles questionnée et des fonctions manquantes	60
Un organigramme pyramidal, un management hiérarchisé et fondé sur l'échange	64

Le pari de la mixité des cultures professionnelles	66
Une gestion insatisfaisante des contrats de travail	67
Tableau récapitulatif de la pertinence de l'organisation des ressources humaines	69
4.3 Organisation et gestion opérationnelle	70
Le choix des sites : des contraintes d'effectifs et de temporalité	70
Les plannings, un outil central à stabiliser et à partager au quotidien	75
Règlement intérieur et sanctions	78
Une nécessité d'anticiper les enjeux sanitaires et sociaux	81
Une détection des problèmes psychosociaux globalement réalisée, malgré les difficultés et les limites	84
Tableau récapitulatif de l'efficacité de la gestion opérationnelle du centre	89
4.4 Contenus et pédagogie	90
L'articulation du national et du territorial	90
Planning sur le territoire et réception par les jeunes	93
Des modules « activités sportives et de cohésion » et « défense, sécurité, résilience nationale » particulièrement plébiscités	95
Un module de « sensibilisation à l'engagement » qui a également suscité de l'intérêt	97
Des pédagogies actives qui ont parfois manqué	98
Des bilans complexes dans leur organisation sur les territoires et dans la gestion des résultats	100
5. PROFIL ET CARACTÉRISTIQUES DES PREMIERS VOLONTAIRES DE CETTE PHASE DE PRÉFIGURATION	103
5.1 La profession des parents : une surreprésentation des enfants de militaires	103
5.2 Des familles plutôt aisées financièrement	104
5.3 Un engagement plus important des parents des volontaires SNU que la moyenne française	105
5.4 Une majorité de volontaires en filières générales et technologiques	106
5.5 Des volontaires SNU meilleurs élèves que la moyenne	108
5.6 Des motivations diverses des volontaires du SNU	108
5.7 Un intérêt fort des jeunes pour découvrir un nouveau territoire malgré la fatigue liée au transport	110
5.8 Quelques volontaires qui n'en sont pas : les faux volontaires	111
5.9 Les jeunes satisfaits (majoritaires) et ceux non satisfaits	111
Des jeunes volontaires très majoritairement satisfaits	111
Le profil des jeunes non satisfaits vs le profil des jeunes satisfaits	112
Pour quelles raisons certains jeunes ne sont-ils pas satisfaits du SNU ?	113
6. DES DONNÉES FINANCIÈRES LACUNAIRES	115
6.1 L'analyse des dépenses par nature	115
6.2 L'analyse des dépenses par destination	117
7. INTERROGER LES OBJECTIFS PRINCIPAUX DU DISPOSITIF, À SAVOIR LA MIXITÉ SOCIALE, LA COHÉSION ET L'ENGAGEMENT	121
7.1 Les enjeux complexes de l'objectif de mixité sociale	121
Une priorité donnée à la mixité territoriale et dans une moindre mesure à la diversité des situations des jeunes	121
Représentativité de la cohorte et répartition dans les centres	123
La mixité géographique au regard des expériences de mobilité des jeunes	123
L'expérience des jeunes : la rencontre de personnes de différents territoires	124
Des encadrants qui s'interrogent sur l'homogénéité des groupes de volontaires	126

7.2 Un séjour visant la cohésion	126
Un rituel du lever des couleurs emprunté à la culture militaire, du sens pour une appropriation du SNU	126
Les possibilités de porter l'uniforme au quotidien et après : pour un sentiment d'appartenance	127
L'équilibre entre « solennité » et « sincérité » des propos pour des cérémonies marquantes	128
Des temps de « démocratie interne » à structurer	129
7.3 La question de l'engagement en amont et en aval des séjours	130
Les séjours de cohésion : l'objectif d'une sensibilisation à l'engagement	130
Des jeunes volontaires ayant des expériences variées de l'engagement	131
Un souhait de s'engager principalement dans les secteurs de la défense et de la sécurité et du sport	132
Une compréhension différente du terme « engagement »	134
CONCLUSION	135
GLOSSAIRE DES SIGLES ET ACRONYMES	139

1. Introduction : contexte général de la mission d'évaluation de la préfiguration du SNU

1.1. Les objectifs du Service national universel

Annoncé par le président de la République et mis en place dans sa phase pilote par le secrétaire d'État auprès du ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse en 2019, le Service national universel est un projet éducatif d'émancipation et de responsabilisation des jeunes, complémentaire de l'instruction obligatoire. À propos du Service national universel (SNU), le président de la République explique : « Je crois profondément dans ce service universel, car c'est en connaissant mieux son compatriote, que jamais peut-être on n'aurait croisé autrement, qu'on se met en mesure de le comprendre mieux, de le respecter et de sentir ce lien invisible qui fait la communauté de destin d'une nation. C'est aussi le moyen de comprendre ce qu'est l'engagement, le cœur de notre République et je sais que notre jeunesse saura s'en saisir. » (Emmanuel Macron, président de la République, Congrès de Versailles, 9 juillet 2018).

Plusieurs chantiers ont contribué à définir les contours du SNU, tout au long de l'année 2018 :

- **Un rapport parlementaire** est déposé à l'Assemblée nationale le 14 février 2018, pour établir un cadre de compréhension du contexte et proposer différents scénarios de déploiement d'un Service national universel. Le scénario privilégié par les rapporteurs porte sur une refonte générale du parcours du citoyen actuel avec le renforcement d'une étape obligatoire à l'âge de 16 ans et la mise en place d'un temps d'engagement concret.
- Un groupe de travail est désigné pour formuler, directement au président de la République, des propositions pour le renouvellement du Service national. Son rapport est rendu public le 26 avril 2018, faisant état des difficultés et enjeux à surmonter pour la réussite de la mise en œuvre du dispositif et mettant en avant la nécessité d'innover pour se démarquer des dispositifs déjà existants et permettre « d'inventer un civisme nouveau¹ ».
- Sur la base de ces travaux, un communiqué du gouvernement est publié, exposant les grands principes du SNU : mixité sociale au sein d'une classe d'âge et découverte des différentes formes d'engagement possibles.
- Enfin, une « consultation de la jeunesse sur le SNU » est lancée, portant sur les différents scénarios issus des réflexions parlementaires et visant à élaborer des préconisations pour adapter au mieux le SNU aux attentes des acteurs. Elle mobilise des professionnels de l'éducation populaire, du secteur de la jeunesse, des représentants syndicaux, entreprises et collectivités territoriales, ainsi que des jeunes et leurs parents.
- Durant cette phase consultative, **un secrétaire d'État chargé notamment du SNU** est nommé auprès du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse.

¹ Groupe de travail du SNU, *Rapport relatif à la création d'un Service national universel*, 26 avril 2018, p. 49.

Le Service national universel centre son action sur plusieurs objectifs à atteindre élaborés à partir des éléments socles du dispositif² :

– Le renforcement de la cohésion nationale par l'expérience de la mixité sociale et territoriale au sein d'une même classe d'âge.

Le SNU a pour ambition de constituer un socle qui rassemble tous les jeunes, à partir de 15 ans et jusqu'à 25 ans, dans la construction de leur parcours citoyen. D'après le groupe de travail SNU³, la cohorte potentielle de jeunes est estimée de 824 000 à 826 000 jeunes entre 2019 et 2022 durant la phase de préfiguration et d'implémentation du SNU sur l'ensemble du territoire français. L'objectif annoncé du SNU est que les jeunes, à la sortie de leur parcours du citoyen, soient en capacité de devenir acteurs de leur citoyenneté et en mesure de mettre à disposition leurs talents et compétences au service de l'intérêt général.

– Le développement d'une culture de l'engagement par la transmission des valeurs de solidarité et la promotion des modalités d'implication dans une tâche d'intérêt collectif.

Le SNU s'engage à développer le sens de l'engagement et du collectif chez les jeunes, en les impliquant dans des projets d'intérêt collectif. À travers la présentation des dispositifs d'engagement existants et les témoignages de volontaires impliqués dans différents projets, les jeunes devraient être en mesure de s'investir et de se responsabiliser dans une diversité d'actions solidaires. Cet engagement permet la valorisation du jeune, de ses compétences et de ses talents dans une perspective de construction d'un capital social et d'opportunités professionnelles.

– L'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés.

Le SNU vise à repérer des jeunes en difficulté sociale ou en situation de décrochage scolaire grâce à des bilans individuels. Ces sessions ont pour objectif d'identifier les capacités de chaque jeune et leurs problématiques potentielles afin de les orienter vers des dispositifs adaptés ou de leur présenter des propositions de remobilisation ou de réinsertion par l'engagement. Le SNU a pour ambition de devenir une étape nécessaire dans la construction des parcours d'insertion des jeunes, notamment ceux connaissant des difficultés.

– L'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de « Défense et de sécurité » par la mise en œuvre d'une instruction complémentaire.

Le SNU se donne pour objectif de sensibiliser et d'informer les jeunes, en complément de l'enseignement moral et civique reçu à l'école et au collège, à la Défense et aux valeurs communes de la Nation. Cet enseignement complémentaire doit fournir aux jeunes la capacité de réagir en situation de crise ou d'urgence (attentat, catastrophe naturelle...) et inclut une formation aux premiers secours. L'apprentissage des droits et devoirs et la participation à des activités réflexives doivent permettre

² Les points descriptifs présentés ci-après proviennent du Rapport relatif à la création d'un Service national universel établi par le général de division Daniel Menaouine rapporteur du groupe de travail SNU, 26 avril 2018

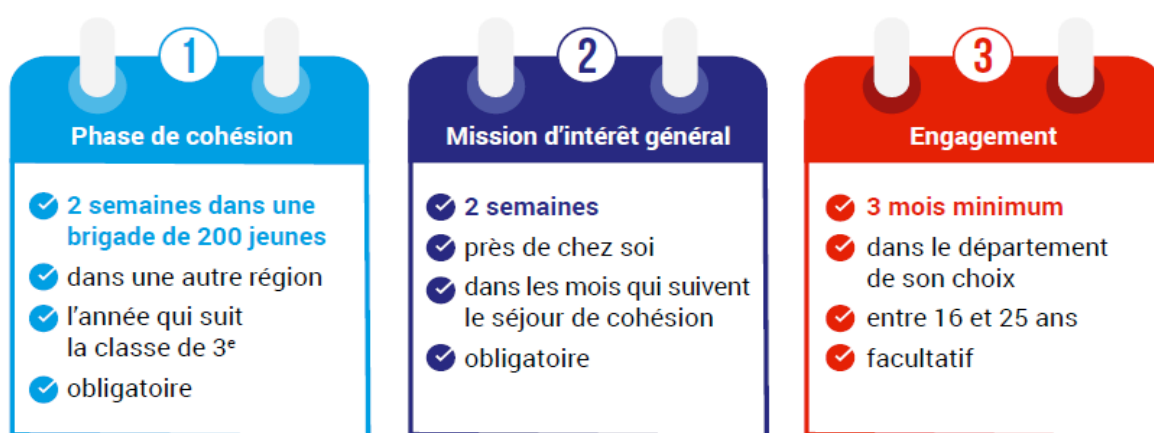
³ Rapport relatif à la création d'un Service national universel par le général Daniel Menaouine, rapporteur du groupe de travail SNU, 26 avril 2018, p.73.

l'acquisition de compétences en vue de devenir un acteur prêt à s'engager au service de la République et dans sa citoyenneté.

1.2 Un parcours en trois étapes

Le Service national universel propose par conséquent un parcours complet du citoyen en trois étapes distinctes :

FIGURE 1. LES TROIS ÉTAPES CLÉS DU SNU



Source : brochure d'information « Tout ce qu'il faut savoir sur le SNU »

Les deux premières étapes ont un caractère obligatoire et constituent les phases incontournables et complémentaires à l'instruction civique et morale débutée à l'école primaire et au collège. La troisième étape est facultative et porte sur un projet d'engagement volontaire du jeune dans un projet citoyen.

Les deux premières étapes obligatoires du SNU constituent le socle dans le projet éducatif d'émancipation et de responsabilisation des jeunes :

La première étape du parcours du citoyen est la « phase de cohésion ». L'intégralité de la tranche d'âge de jeunes entre 15 et 16 ans est convoquée, sans distinction de classe, d'origine ou de sexe, pour participer à un séjour de 15 jours sur un territoire autre que le territoire de résidence, afin de favoriser la mixité géographique et sociale des jeunes et contribuer à lever les freins liés à la mobilité. Cette première phase est composée de temps individuels et collectifs qui visent à favoriser l'acquisition de savoir-être et savoir-faire par les jeunes, et à contribuer à l'identification de difficultés sociales ou liées aux compétences de base.

La seconde étape obligatoire du Service national universel est la réalisation d'une mission d'intérêt général, effectuée par le jeune auprès d'une association, d'une collectivité territoriale ou d'un « corps en uniforme », de manière continue ou non, dans les 12 mois suivants la phase collective.

La mission d'intérêt général peut s'intégrer dans des structures existantes (bénévolat associatif, services de pompiers par exemple), faire l'objet d'un projet *ad hoc* dans le cadre du SNU, ou bien d'un

projet porté par les jeunes dans un format collectif. Réalisée près du domicile du jeune, elle vise à favoriser la transmission de valeurs solidaires et à susciter l'engagement pour des missions d'intérêt collectif. Les thématiques pouvant faire l'objet de mission d'intérêt général sont larges : aide à la personne, préservation de l'environnement et du patrimoine, activités culturelles et mémorielles, missions éducatives ou relatives au numérique, à la Défense et à la sécurité notamment. Cet engagement peut prendre la forme de bénévolat au sein d'EHPAD, de chantiers de restauration du patrimoine, d'aide aux devoirs ou encore de participation à l'organisation d'un événement sportif local.

La troisième étape du SNU, dite d'« engagement volontaire » est facultative et concerne uniquement les jeunes âgés de plus de 18 ans. Cette étape prend la forme d'un engagement civique ou militaire de trois à 12 mois, pouvant être effectuée dans des dispositifs existants ou nouveaux proposés par des partenaires labellisés. Ces partenaires ont la charge de s'assurer de la concordance des missions proposées avec les cinq domaines prioritaires visés par le SNU et du caractère d'intérêt général de la mission. L'engagement volontaire peut donner lieu à des mesures spécifiques d'accompagnement, comme une facilité d'accès au permis de conduire par exemple, ou à une forme éventuelle d'indemnisation.

1.3 Le Service national universel : contexte français et international⁴

Dans sa forme et ses objectifs, le Service national universel se différencie du service militaire tel qu'il existait en France jusqu'en 1997 et ne ressemble à aucun service civil existant aujourd'hui dans le monde. Pourtant, notamment parce qu'il vise à terme à remplacer la Journée défense et citoyenneté (JDC), dénommée jusqu'en 2011 Journée d'appel de préparation à la défense (JAPD), le SNU est aussi souvent inscrit dans le débat sur le retour d'un service militaire en France.

Le contexte français : l'histoire de la fin du service militaire et le début des volontariats civils

La conscription militaire en France a été instaurée en 1798 par la loi Jourdan, qui impose à tous les hommes de 20 à 25 ans, sans distinction de classe, de s'inscrire sur un registre tenu par l'armée. S'il est tiré au sort, le conscrit doit alors effectuer un service militaire de cinq ans. La guerre franco-allemande de 1870 et les révoltes de la Commune en 1871 conduisent les législateurs à réformer la conscription en 1872 en imposant l'obligation de service pour un an, voire cinq si l'on est tiré au sort. Le droit dont jouissaient les plus aisés de se faire remplacer dans ce dernier cas est aboli, bien que certaines élites parviennent encore à en être exemptées. Marquant l'aboutissement du processus de républicanisation de l'armée, la loi Berteaux de 1905 instaure un service militaire obligatoire de deux ans, pour tous les jeunes hommes, sans dispense possible. Le caractère obligatoire du SNU est donc emprunté au service militaire, à la différence qu'il s'adresse aux jeunes hommes et aux jeunes femmes de 15 à 16 ans, donc non majeurs.

⁴ Cette partie reprend la Fiche repère « Services militaires et civils », panorama français et international. Auteur Roxane Bricet, Samuel James, et Hannah Gautrais, INJEP, publié le 04/12/2019

Outre le fait de fournir les ressources humaines nécessaires à l'armée lors de conflits importants, la conscription doit également permettre de légitimer l'action des armées aux yeux du peuple (les appelés devenant « l'émanation du peuple »)⁵ et de garantir la rencontre de citoyens de tous les milieux sociaux afin de consolider la cohésion nationale. La cohésion nationale et la mixité sont également parmi les objectifs principaux du Service national universel.

En l'espèce, la conscription est aussi perçue comme un moyen d'« assimiler les générations issues de l'immigration du Maghreb ou d'Afrique subsaharienne »⁶. Le service militaire devient peu à peu une véritable institution républicaine, forgeant les citoyens qui y participent (notamment en leur inculquant des mesures d'hygiène et en leur donnant accès à une instruction) et marquant leur passage à la vie adulte.

Alors que les deux guerres mondiales consacrent l'idéal de l'armée nationale et le lien existant entre défense et citoyenneté, les guerres de décolonisation (et particulièrement la guerre d'Algérie) marquent le déclin du modèle de la conscription du début du siècle, en exposant son obsolescence à la fois militaire et sociale⁷. L'acquisition de l'arme nucléaire et la fin des menaces militaires sur le territoire français permettent de réduire les effectifs militaires et mettent en évidence la pertinence d'une armée de métier. Les transformations de la société française questionnent également la légitimité d'un service militaire long et universel : pour des raisons budgétaires, l'arrivée des classes issues du baby-boom mène à la réduction de la durée du service. En 1969, une enquête montre que 66 % des étudiants pensent que le service militaire est « inutile »⁸. Pour faire face à la contestation grandissante vis-à-vis de l'obligation de service, les législateurs multiplient les réformes.

L'expression « service national » remplace celle de « service militaire » à compter de l'ordonnance du 7 janvier 1959, inaugurant, selon Valérie Becquet, « le processus de différenciation des modalités de déroulement du service et permet [tant], dès le milieu des années 1960, une multiplication des formes civiles du service national »⁹. (Becquet, 2011, p. 14) Jusqu'alors réservé aux hommes, le service national s'ouvre aux femmes sur la base du volontariat à partir de 1970.

En 1997, le service national obligatoire est suspendu. Le principe de la conscription est cependant maintenu par l'instauration de la participation obligatoire de tous les jeunes (hommes et femmes) avant l'âge de 18 ans à une journée de transmission des valeurs républicaines (aujourd'hui appelée Journée défense et citoyenneté). Tandis que l'armée se professionnalise, différents dispositifs de volontariat voient le jour, comme le « volontariat civil » en 2000. Les émeutes de 2005 dans les banlieues françaises relancent le débat sur le rétablissement d'un service civique obligatoire « comme "solution" appropriée pour intervenir auprès des jeunes »¹⁰. Martin Hirsch, nommé haut-commissaire à la jeunesse, est chargé de concevoir et mettre en place un service civique volontaire qui voit le jour en 2010.

⁵ Lanxade J., 2005, « De la conscription à l'armée professionnelle ». *Études*, Tome 402, p. 322

⁶ Lanxade J., 2005, *op. cit.*, p. 322-323.

⁷ Crépin A., 2009, *Histoire de la conscription*, Paris, Gallimard.

⁸ Chanet J.-P., 1999, « Le service militaire », in Rioux J.-P et al., *La France d'un siècle à l'autre, 1914-2000 : Dictionnaire critique*, Paris, Hachette.

⁹ Becquet V., 2011, « De la réforme du service national au service civique », *Cahiers de l'action*, INJEP, n° 34, p. 14.

¹⁰ *Ibid.*, p. 13.

Éléments de comparaison internationale : les services civils volontaires dans le monde

La suppression (ou la suspension) du service militaire obligatoire coïncide avec la multiplication d'expériences de services civils volontaires en Europe et dans le monde. Le principe de volontariat distingue ces expériences du Service national universel français tel qu'il a été pensé sur le long ou moyen terme, à savoir son caractère obligatoire.

Les différentes initiatives européennes promeuvent une multitude d'objectifs : « développement personnel et formation de la jeunesse ; promotion du bénévolat et de l'action sociale au sens large ; renforcement de la cohésion nationale ; sécurité et prévention de l'extrémisme. [...] Selon le contexte culturel et historique, l'accent est mis tantôt sur une finalité, tantôt sur une autre¹¹. ».

Par exemple, aux Pays-Bas, un service social volontaire est créé en 2017 pour les jeunes ayant achevé leur éducation secondaire. Les défenseurs de ce service social soulignent sa contribution à la « lutte contre l'individualisme pour renouer le lien social, à la prévention de la radicalisation des jeunes et du terrorisme et au rassemblement de la communauté nationale¹² ». Pour encourager la participation, les jeunes volontaires bénéficient d'un accès prioritaire à des emplois publics à l'issue du service.

Au Royaume-Uni, le National Citizen Service (NCS) est peut-être le dispositif qui ressemble le plus, dans sa forme au Service national universel à la différence qu'il n'est pas obligatoire. Son découpage en trois phases : temps accueil, séjour de deux semaines hors du lieu de résidence puis élaboration et réalisation d'un projet local concret. Le NCS est complètement détaché de l'institution militaire à la différence du système des cadets Youth Cadet Corps au Canada, États-Unis, Royaume-Uni où les jeunes reçoivent une instruction militaire. L'encadrement du SNU par des militaires (aux côtés des professionnels de l'éducation nationale et de l'éducation populaire) ainsi que les modules tel que le module « défense, sécurité, résilience nationale et activités sportives et de cohésion » sont des points communs entre les Youth Cadet Corps et le Service national universel.

S'il ressemble en certains points au National Citizen Service ou au Youth Cadet Corps, le Service national universel français, en tant que dispositif « hybride » encadré par des professionnels d'horizons différents (armée, éducation nationale et éducation populaire), fait donc aujourd'hui figure d'exception dans le paysage européen. Le dispositif par son caractère obligatoire se différencie également grandement du volontariat civil tel qu'il existe en France.

¹¹ Sénat, 2017, *Étude de législation comparée* no 283, Recueil des notes de synthèse d'octobre à décembre 2017, p. 14.

¹² *Ibid.*, p. 16.

EXEMPLES DE SERVICES CIVILS DANS LE MONDE

■ Le National Citizen Service (NCS) au Royaume-Uni

Lancé en 2010 et pérennisé en 2017, le NCS propose aux jeunes âgés de 15 à 17 ans de participer à un séjour de 7 à 8 semaines destiné à promouvoir la cohésion, l'apprentissage de compétences utiles pour le monde du travail, le civisme et l'engagement social local. 93 000 jeunes étaient concernés en 2016. Le NCS consiste en trois phases : une phase d'accueil, deux semaines hors du lieu de résidence, puis une période d'élaboration et de réalisation d'un projet local concret.

Le rapport d'évaluation du programme de 2015 (publié en 2017) a étudié le travail d'équipe, la vie en communauté, l'esprit d'initiative, la transition vers l'âge adulte et la mixité sociale. L'analyse des données, collectées par questionnaires avant et après le programme, montre que l'acquisition de compétences valorisables sur le marché du travail est une grande source de motivation : la moitié des jeunes ont participé au NCS parce que leur école ou leurs professeurs les y ont encouragés. 90 % des volontaires ont apprécié leur séjour et pensent que l'expérience en valait la peine (le taux de satisfaction est encore plus élevé pour les jeunes garçons issus de milieux défavorisés). L'expérience semble avoir eu un effet positif sur les *soft skills* (savoir-être) des jeunes (confiance en soi, capacité d'argumentation, etc.), mais aussi sur leur implication dans un groupe. Les effets sont plus mitigés sur la transition vers l'âge adulte et la mixité sociale.

■ Le modèle des cadets (Canada, États-Unis, Royaume-Uni)

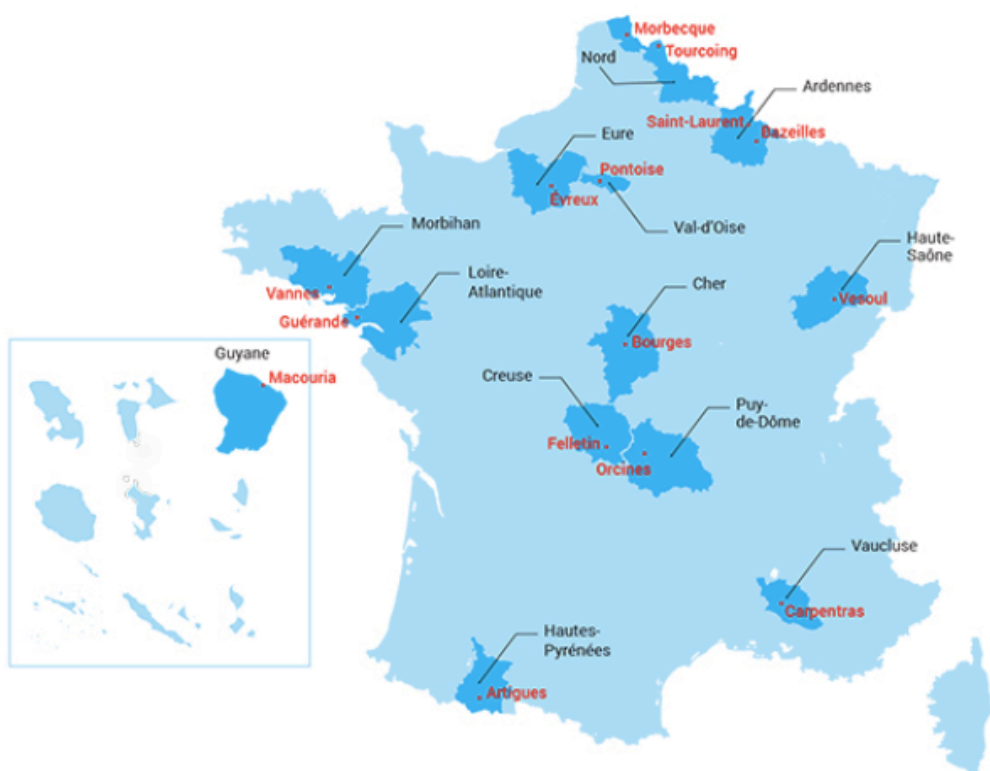
Les organisations de jeunes cadets (Youth Cadet Corps) dans le monde anglo-saxon fournissent un exemple intéressant de forme d'engagement volontaire mixte : si les jeunes sont sous statut civil, ils reçoivent néanmoins une instruction de type militaire sous la supervision du ministère de la défense. Le but des programmes est de conduire les jeunes à développer leur condition physique, leur esprit de civisme, leur capacité de décision ou encore leur intérêt pour l'institution militaire. Les cadets ne font pas partie des forces armées bien qu'ils soient encadrés par des militaires.

2. La préfiguration du Service national universel et les premiers séjours de cohésion

En raison de l'envergure du dispositif de Service national universel (le SNU doit concerner à terme chaque année l'ensemble d'une classe d'âge, soit environ 800 000 personnes), le scénario d'un déploiement territorial progressif a été retenu. Ainsi, la préfiguration du Service national universel s'adresse à des volontaires avec la volonté qu'à terme il ait un caractère obligatoire.

Du 16 au 28 juin 2019 a eu lieu la mise en place de la première phase de préfiguration du SNU : 1978 volontaires âgés de 15 à 16 ans ont été accueillis dans le cadre des premiers séjours de cohésion. Ces volontaires ont vécu deux semaines dans un des centres d'hébergement collectif situés dans treize départements préfigurateurs.

FIGURE 2. LES DÉPARTEMENTS PRÉFIGURATEURS



Source : www.jeunes.gouv.fr/actualites/zoom-sur/article/service-national-universel-je-m

Les jeunes volontaires auront ensuite jusqu'au mois de juin 2020 pour valider la seconde étape du SNU (mission d'intérêt général).

2.1 Objectifs et contenus

Les documents de cadrage présentant les séjours de cohésion et préparant leur mise en œuvre en rappellent les quatre objectifs principaux¹³ :

FIGURE 3. LES QUATRE OBJECTIFS DU SNU¹⁴



Selon le dossier de presse¹⁵, les objectifs sont :

- « Accroître la cohésion et la résilience de la Nation, en développant la culture de l'engagement ;
- Garantir un brassage social et territorial à l'échelle d'une classe d'âge ;
- Renforcer l'orientation en amont et l'accompagnement des jeunes dans la construction de leur parcours personnel et professionnel ;
- Valoriser les territoires et leurs patrimoines culturel et naturel¹⁶. »

Les activités proposées visent à être construites sur des principes de pédagogie active et d'éducation non formelle. Dans les consignes données aux territoires via le cahier des charges¹⁷ proposé à cet effet, elles partent de l'expérience des jeunes et sont largement ouvertes à la mise en situation. Si elles peuvent prendre des formes diverses, elles sont systématiquement, à l'exclusion des bilans individuels, collectives et participatives : sports de pleine nature, visites sur sites, témoignages d'autres jeunes engagés, échanges avec des témoins et des experts, etc. Ces activités doivent s'appuyer autant que possible sur les ressources locales et mobilisent l'ensemble des services de l'État et des collectivités territoriales, ainsi que le tissu associatif.

¹³ Ce descriptif s'appuie sur les éléments que l'on trouve sur le site : www.jeunes.gouv.fr/actualites/zoom-sur/article/service-national-universel-8523

¹⁴ Selon le site www.jeunes.gouv.fr

¹⁵ www.jeunes.gouv.fr//IMG/UserFiles/Files/DP_SNU.pdf

¹⁶ Un document de cadrage rédigé par la mission de préfiguration du Service national universel a été transmis aux territoires préfigureurs en janvier 2019. C'est à partir de ce document et des informations transmises lors des formations que les équipes projets ont construit les premiers séjours de cohésion.

FIGURE 4. LA PHASE DE COHÉSION EN PRATIQUE



Source : <http://www.jeunes.gouv.fr/actualites/zoom-sur/article/service-national-universel-je-m>

Les activités sont divisées en deux blocs principaux¹⁸ :

- Un bloc de bilans personnels : bilan de santé, évaluation des apprentissages fondamentaux de la langue française, premier bilan de compétences incluant une composante numérique. Ces bilans doivent permettre la détection d'éventuelles difficultés et le déclenchement, en lien avec les acteurs sectoriels, d'un dispositif de remédiation dédié, qui pourra s'articuler avec la mission d'intérêt général ;
- Un bloc de modules collectifs de formation articulés autour de sept thématiques et qui pourront être adaptés aux ressources et aux spécificités du site :
 1. Défense, sécurité et résilience nationales
 2. Citoyenneté nationale et européenne
 3. Prise d'autonomie, connaissance des services publics et accès aux droits
 4. Développement durable
 5. Activités sportives et activités de cohésion
 6. Culture et patrimoine
 7. Découverte de l'engagement.

¹⁸ www.jeunes.gouv.fr/IMG/UserFiles/Files/DP_SNU.pdf

Des modules complémentaires qui s'appuient sur les spécificités du territoire et tiennent compte de la nécessité d'une prise en charge spécifique pour certains jeunes doivent par ailleurs être proposés, et des temps spécifiquement dédiés à des pratiques de démocratie interne doivent être régulièrement organisés.

Chaque créneau doit être animé par une équipe d'intervenants sélectionnés dans le cadre du projet pédagogique du centre d'hébergement. Les activités sont organisées en 24 créneaux de 4 heures, sans préjuger de l'organisation globale des créneaux, et se doivent d'être étroitement liées aux ressources naturelles, culturelles et aux installations sportives disponibles sur le site d'hébergement ou à proximité, afin de réduire autant que possible le transport des appelés.

2.2 Organisation et encadrement

Dans les textes le décrivant¹⁹, le séjour de cohésion a pour ambition de promouvoir les valeurs républicaines au travers de l'expérience de la vie collective. Le séjour doit être ponctué par la manifestation régulière des symboles de la République et de la Nation, au premier rang desquels le drapeau et l'hymne national. Les appelés²⁰ bénéficient d'une tenue uniforme et adaptée aux activités extérieures. La vie collective permet de faire l'expérience d'une citoyenneté active, notamment au travers de « conseils de maisonnées », organisés régulièrement par les « tuteurs » (voir infra). Une cérémonie de clôture, présidée par le préfet ou une autorité locale est organisée le dernier jour avant le départ des participants.

Les appelés sont répartis en « maisonnées » pour encourager la cohésion et la responsabilité collective. Les maisonnées, composées de 10 personnes au maximum, doivent être constituées en amont en se conformant à l'objectif de brassage géographique et social. Unités de vie courante, de chambrée ou d'hygiène, non mixtes, elles ont aussi pour mission de permettre l'intégration des personnes identifiées en situation de handicap ou de fragilité. Pour chaque maisonnée, un jeune majeur « tuteur », justifiant d'un brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA), est chargé de la vie courante du groupe, de l'animation au plus près des jeunes lors des activités et des « conseils de maisonnées ». L'usage par les appelés de leur téléphone portable personnel étant prohibé pendant la journée selon les documents de cadrage, les tuteurs sont également chargés de permettre le contact avec les familles au moyen d'un téléphone dédié.

L'encadrement des centres a pour mission de faire émerger une « culture SNU », fondée sur la discipline collective et les méthodes de pédagogie active de l'éducation populaire. Le modèle d'encadrement, articulé en trois niveaux, doit permettre de conjuguer sécurité et prise de responsabilités, chaque groupe de professionnels recrutés devant avoir les compétences et l'expérience adaptées à ces différents niveaux d'encadrement. Le premier niveau de contact et de cohésion est assuré par les pairs, au travers des tuteurs des maisonnées (voir supra). Le deuxième niveau est constitué d'une équipe de cadres plus expérimentés, à l'échelle d'une « compagnie », formée par exemple de cinq maisonnées. Ces cadres doivent fournir une référence pour la vie quotidienne et pour la gestion des incidents courants. À ce titre,

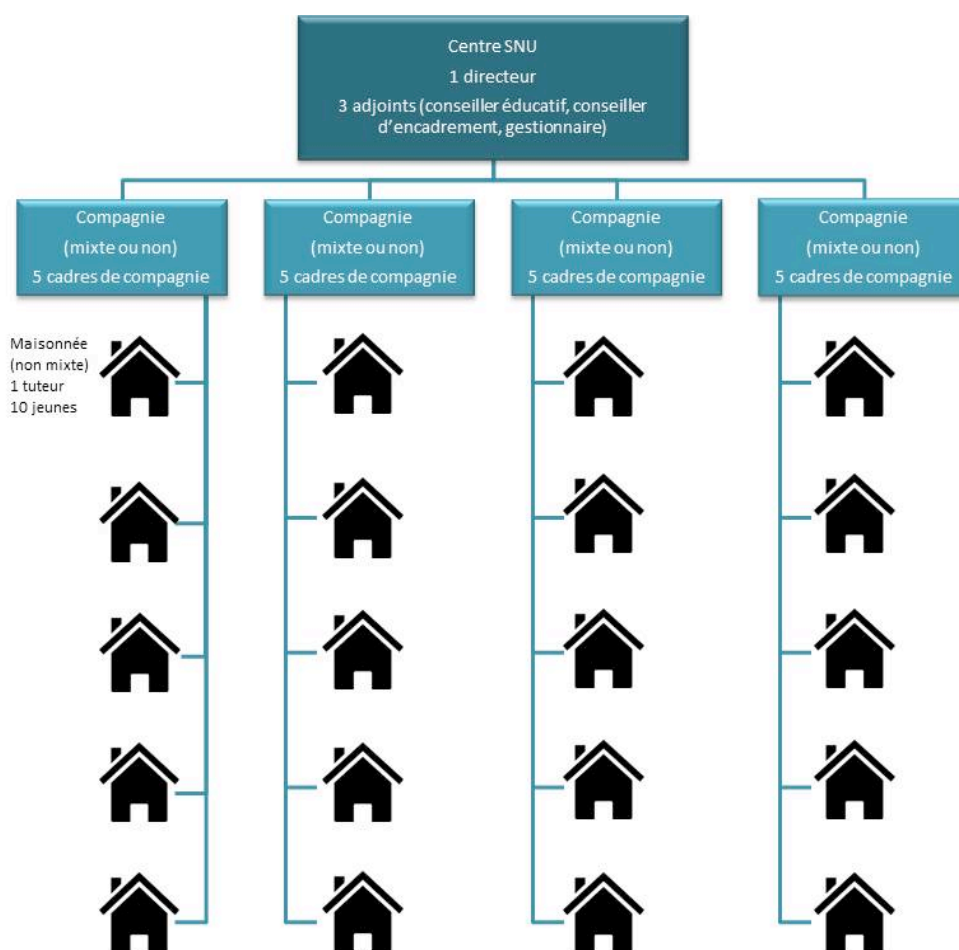
¹⁹ Cette présentation s'appuie essentiellement sur les documents de cadrage de la phase de préfiguration du SNU ainsi que sur les éléments présentés sur le site internet visant à promouvoir celui-ci et à recruter de jeunes volontaires.

²⁰ Les textes présentant les séjours de cohésion utilisent le terme « appelés » pour désigner les jeunes dans la perspective où le SNU doit devenir à terme obligatoire.

ils justifient d'une expérience confirmée d'encadrement de mineurs, par exemple au sein des associations locales d'éducation populaire et de jeunesse. La formation des compagnies permet de respecter un ratio global d'encadrement n'excédant pas 1/5 et de répartir de façon équilibrée les appelés justifiant de situations particulières ou qui nécessitent un encadrement spécifique. En fonction de la configuration des lieux et des possibilités de séparation entre les filles et les garçons, les compagnies peuvent être mixtes ou non mixtes.

Enfin, les centres sont placés sous la direction d'un professionnel originaire des armées, de l'éducation nationale ou de l'éducation populaire, fonctionnaire ou non, nommé par le ministre chargé de la jeunesse, et placé sous l'autorité du préfet de département. Le directeur du centre dispose d'une équipe de direction, composée de trois adjoint(e)s : un conseiller éducatif, un conseiller d'encadrement et un gestionnaire. Les profils de cette équipe de direction se doivent de représenter les différentes cultures professionnelles qui concourent à la mise en œuvre du SNU.

FIGURE 5. ORGANISATION TYPE D'UN SITE SNU POUR UN SÉJOUR DE COHÉSION



Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

3. Méthodes d'évaluation des séjours de cohésion

3.1 Les objectifs de l'évaluation

La mission de préfiguration du SNU (MPSNU) — équipe en charge du pilotage national de cette préfiguration — s'est donné pour objectif de « créer un prototype » de séjour de cohésion, que la démarche d'évaluation mixte (qualitative et quantitative) conduite par l'INJEP tente de décrire et d'analyser.

Cette première évaluation n'a pas pour but de mesurer l'impact ou les effets du Service national universel sur les jeunes. D'une part, le séjour de cohésion ne constituant qu'une partie du dispositif du SNU, il serait nécessaire de prendre également en compte les autres phases et certains éléments – tels que l'engagement – ne peuvent être évalués que sur le long terme. D'autre part, les jeunes sont ici volontaires, alors que le dispositif a vocation à être obligatoire, si bien qu'il n'est pas possible de distinguer les effets propres au SNU de ceux liés à la sélection de ces volontaires.

L'évaluation poursuit ainsi un double objectif : produire de la connaissance objectivée sur les conditions de mise en œuvre des « séjours de cohésion » dans les territoires préfigureurs et tirer des enseignements de la phase de préfiguration pour alimenter le déploiement général du SNU.

Il s'agit dans cette phase de préfiguration du SNU de se concentrer sur les conditions de mise en place de ce dispositif dans les territoires pilotes et sur sa réception par les différents acteurs et plus particulièrement par les jeunes volontaires.

Un des principaux enjeux de l'évaluation de cette phase est d'étudier la confrontation de ces objectifs à la mise en œuvre opérationnelle. En effet, dans la mesure où toute politique publique repose sur l'activité concrète d'une multitude d'acteurs, l'évaluation doit regarder en particulier la manière dont les acteurs vont mettre en œuvre le SNU dans les différents territoires, avec l'objectif de dégager des enseignements de la comparaison de ces mises en œuvre.

Ainsi, l'évaluation vise en particulier à :

- rendre compte des différentes modalités de mise en œuvre de ce dispositif national sur les territoires ;
- analyser la réception par les différents acteurs de ce dispositif ;
- connaître le profil et les caractéristiques des premiers volontaires de cette phase de préfiguration
- interroger au regard des données recueillies à cette étape et à court terme les objectifs principaux du dispositif, à savoir la mixité sociale, la cohésion et l'engagement.

Le dispositif d'évaluation repose sur trois opérations complémentaires :

- une enquête qualitative sur les modalités de mise en place du dispositif en amont et aval des phases d'accueil ;

- une enquête qualitative pendant la phase de cohésion reposant à la fois sur des observations et près de 400 entretiens ;
- une enquête quantitative auprès de la totalité des jeunes volontaires participant aux séjours de cohésion.

Les résultats présentés dans ce rapport viennent enrichir et compléter les premiers résultats déjà publiés par l'INJEP :

- dans *INJEP Analyses et synthèses* présentant les premiers résultats de l'enquête quantitative²¹ ;
- dans une note présentant les premiers éléments de l'évaluation et les points d'attention pour la poursuite du dispositif²².

3.2 La méthodologie d'évaluation qualitative

L'équipe d'évaluation qualitative

En tant qu'institution en charge du pilotage de cette évaluation, l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) a veillé en toute indépendance à la mise en œuvre de l'ensemble des critères et procédés garantissant la qualité et la validité scientifique du dispositif d'évaluation. Les cabinets d'évaluation Pluricité et Itinere Conseil ont assisté l'INJEP dans la mise en œuvre du protocole d'évaluation et le recueil des données sur le terrain pendant la phase de cohésion.

Outils et données recueillies par les équipes de Pluricité et Itinere conseil

Analyses documentaires, observations, entretiens individuels et collectifs ont été les outils utilisés dans la démarche d'évaluation qualitative.

En amont des séjours, une analyse documentaire a été réalisée :

- des documents de cadrage de la phase de préfiguration des séjours de cohésion ;
- des projets territoriaux.

Les investigations de terrain ont concerné :

- la formation des équipes de direction ;
- la formation des cadres de compagnies ;
- la « semaine des intervenants » ;
- la « semaine des tuteurs » ;
- les visites de quatre sites en début de séjour ;
- les visites de quatre sites en milieu de séjour ;

²¹ <https://injep.fr/publication/evaluation-de-la-prefiguration-du-service-national-universel/>

²² <https://injep.fr/publication/evaluation-de-la-phase-de-prefiguration-du-service-national-universel/>

- les visites de cinq sites en fin de séjour.

Ainsi, tous les sites préfigureurs ont été visités. Sur chaque site, ont été réalisés :

- des entretiens avec l'équipe de direction ;
- des entretiens avec des cadres de compagnie ;
- des entretiens avec des tuteurs de maisonnée ;
- des entretiens avec des intervenants ;
- des entretiens avec des jeunes volontaires ;
- des observations d'activités/modules ;
- des observations de temps d'accueil et de départ ;
- des observations de temps rituels (lever de drapeaux, temps de démocratie interne...);
- des observations de temps de vie quotidienne (repas, temps de service, temps libres, lever, coucher...).

La sélection des personnes enquêtées a été réalisée lors de la phase de cadrage méthodologique et sur la base des informations transmises par chaque directeur de centre. Cette sélection avait pour objectif d'assurer une diversité des profils rencontrés au regard de la population présente : profil des professionnels mobilisés (encadrants, et intervenants) sur chaque site et de manière générale (soit sur l'ensemble des sites) et profils de l'ensemble des jeunes volontaires. Elle avait également pour objectif de s'assurer que l'ensemble des activités et spécificités de mise en œuvre inhérentes au SNU ait bien été observé sur plusieurs sites.

La collecte des données et informations incluait les activités suivantes :

- **3 jours d'observation de la formation des équipes encadrantes en amont des séjours** (sur les sites 12, 7 et 8)²³ ;
- **44 jours de visites** sur site en binôme (3 jours par site en binôme et 5 jours sur le site 11) ;
- **269 entretiens de jeunes**, aux caractéristiques sociodémographiques différentes : sexe, situation (lycéen de différentes filières, apprenti, décrocheur, salarié...), situation particulière (public suivi par la Protection Judiciaire de la Jeunesse, jeune en situation de handicap...), catégories socioprofessionnelles des parents, lieu de vie géographique, appartenance aux différentes maisonnées ou compagnies ;
- **62 jeunes rencontrés dans des temps collectifs** (autour des forces et marges d'ajustement de la préfiguration) ;
- **12 entretiens avec les équipes projets** (chefs de projets, adjoints et membres impliqués dans les « task force » constituées sur les territoires) ;
- **49 entretiens de membres de l'équipe de direction** (directeur du site, membres de l'équipe de direction parmi le conseiller éducatif, le conseiller d'encadrement et l'adjoint gestionnaire) ;

²³ Par souci de confidentialité, les sites ont été anonymisés (voir tableau 2.).

- **66 entretiens de cadres de compagnie**, aux profils diversifiés : champ professionnel (éducation nationale, armée, police, éducation populaire, agent territorial...), statut (fonctionnaire détaché, CDD, retraité, réserviste...), sexe, niveau de diplôme... ;
- **80 entretiens de tuteurs de maisonnée** aux profils diversifiés : diplôme (BAFA, BPJEPS...), type d'expériences antérieures (agent territoire, animateur centre de vacances, animateur sportif...), sexe, âge, situation (salarié, étudiant, saisonnier, service civique...), origine géographique ;
- **87 entretiens d'intervenants extérieurs** qui avaient en charge les différents modules, aux profils diversifiés (champ professionnel, statut, âge, type de module/activité) ;
- **L'observation de 87 modules/activités socles :**
 - 29 sur la défense, sécurité et résilience nationales
 - 6 sur la citoyenneté nationale et européenne
 - 21 sur la prise d'autonomie, connaissance des services publics et accès aux droits
 - 6 sur le développement durable
 - 15 concernant les activités sportives et activités de cohésion
 - 8 sur la culture et le patrimoine
 - 12 sur la découverte de l'engagement
 - 2 temps de bilans personnels (de santé, de compétences) ;
- **l'observation de 9 modules spécifiques aux territoires** (ex : marche de nuit, démarche « vis ma vie ») ;
- **l'observation de 15 « activités-socles »** (le match de la Coupe du monde féminine de foot France-Nigéria le 17 juin, la commémoration de l'Appel du 18 juin, la fête de la musique le 21 juin et la cérémonie de clôture le 28 juin) ;
- **l'observation de 3 temps d'arrivée, 3 temps de départ, 39 rites** (ex : levée des couleurs), **35 temps libres, 14 temps de démocratie interne.**

TABLEAU 1. VUE D'ENSEMBLE SUR LES ENTRETIENS ET LES OBSERVATIONS

ENTRETIENS RÉALISÉS	Nombre d'entretiens jeunes	269
	<i>dont filles</i>	138
	<i>dont garçons</i>	131
	<i>dont jeunes en difficulté</i>	14
	<i>dont jeunes avec handicap</i>	2
	<i>dont jeunes décrocheurs</i>	10
	<i>dont "ambassadeurs" SNU</i>	9
	Nombre de jeunes rencontrés dans un temps collectif	62
	Nombre d'entretiens avec les équipes projets	12
	<i>dont chef de projet (préfecture)</i>	10
	<i>dont adjoint au chef de projet</i>	2

	Nombre d'entretiens avec les équipes de direction des centres	49
	<i>dont directeurs de centre</i>	14
	<i>dont adjoints encadrement</i>	10
	<i>dont adjoints contenu</i>	13
	<i>dont adjoints gestionnaire</i>	12
	Nombre d'entretiens avec des cadres de compagnie	66
	Nombre d'entretiens avec des tuteurs de maisonnée	80
	Nombre d'entretiens avec des intervenants externes	87
	<i>Sur le module "défense"</i>	26
	<i>Sur le module "citoyenneté"</i>	5
	<i>Sur le module "accès aux droits"</i>	24
	<i>Sur le module "développement durable"</i>	6
	<i>Relatif à une activité "sportive/de cohésion"</i>	10
	<i>Relatif aux tests de français</i>	2
	<i>Relatif aux tests d'aptitudes et compétences numériques</i>	1
	<i>Relatif à une activité "culture ou découverte du territoire"</i>	3
	<i>Sur le module "engagement"</i>	11
		Nombre total de modules ou activités observés
<i>Dont module "défense"</i>		29
<i>Dont module "citoyenneté"</i>		6
<i>Dont module "accès aux droits"</i>		21
<i>Dont module "développement durable"</i>		6
<i>Dont activité "sportive/de cohésion"</i>		15
<i>Dont activité "culture ou découverte du territoire"</i>		8
<i>Dont test de français</i>		1
<i>Dont test d'aptitudes et compétences numériques</i>		1
<i>Dont module "engagement"</i>		12

OBSERVATIONS RÉALISÉES	Nombre de temps spécifiques observés	9
	Nombre d'activités socles observées <i>(commémorations du 18 juin, match de la coupe du monde de football féminin, fête de la musique)</i>	15
	Nombre de temps d'arrivée observés	3
	Nombre de temps de départ observés	3
	Nombre de temps de repas observés	78
	Nombre de temps rituels observés	39
	Nombre de temps libres observés	35
	Nombre de temps de démocratie interne observés	14
	Nombre de temps de débriefing des équipes encadrantes observés	12
	Nombre de journées de formation des encadrants observées	3

TABLEAU 2. TABLEAU D'ANONYMISATION DES 14 SITES PRÉFIGURATEURS

Site	Type de site
Site 1	Centre de vacances
Site 2	Lycée
Site 3	Lycée
Site 4	Lycée
Site 5	Lycée
Site 6	Lycée
Site 7	Centre de vacances
Site 8	Dans un site autre que lycée ou centre de vacances
Site 9	Lycée
Site 10	Lycée
Site 11	Dans un site autre que lycée ou centre de vacances
Site 12	Centre de vacances
Site 13	Lycée
Site 14	Dans un site autre que lycée ou centre de vacances

Note d'ambiance de l'enquête qualitative réalisée sur les 14 séjours de cohésion

Les équipes ayant réalisé le recueil de données qualitatives durant les séjours de cohésion ont été très bien accueillies sur les sites, tant par les équipes de direction que par les encadrants et les jeunes volontaires, dans des contextes pourtant parfois difficiles (tension du démarrage des séjours, adaptations de dernière minute, difficultés d'organisation et de logistique, pression liée aux visites ministérielles et de personnalités, présence parfois intrusive de chaînes de télévision).

Tous les interlocuteurs ont mis en avant la nécessité de cette évaluation et l'importance d'un « regard sans biais ». Quand l'équipe d'évaluateurs et la démarche d'évaluation ont été présentées aux collectifs du SNU, y compris aux jeunes, les observations en ont été grandement facilitées. À cette occasion, les directeurs de site ont, dans la majorité des situations, précisé à l'auditoire qu'il était important que chacun réponde sincèrement aux questions des évaluateurs. Dans le cas contraire, c'est-à-dire quand la démarche n'a pas été présentée, ce qui a été plutôt rare, l'équipe d'évaluation a fait face à une certaine méfiance de la part des équipes et de certains jeunes, qui ont parfois confondu l'exercice d'évaluation avec l'enjeu de communication. En ce sens, les acteurs sollicités ont été en grande majorité réceptifs à l'égard de l'évaluation et se sont autorisés une « parole libre ».

Tous les espaces (d'activité, de restauration, de réunion, de vie...) ont généralement été accessibles à l'équipe d'évaluation, qui a pu déambuler au gré des activités suivies par les jeunes et choisir les animations ou moments d'observation. Les évaluateurs ont toujours tenté de se faire « discrets » pour ne pas perturber le cours normal des activités. Ils se sont présentés à chacun des intervenants ou cadres dont l'activité était observée : aucun refus n'a été exprimé de la part de ces derniers. Beaucoup d'observations ont été réalisées « spontanément », car la programmation des activités a connu de nombreux aléas (déprogrammations, ajustements de dernière minute...) tout au long des séjours. La présence des scientifiques n'a pas semblé modifier les comportements des équipes en place.

La participation aux temps de vie quotidienne a été une source riche d'informations : ainsi, le plus souvent, l'équipe d'évaluation a opté pour un partage des repas à la table des équipes de direction, des cadres, des tuteurs ou des intervenants. De nombreuses discussions informelles se sont installées en s'intégrant à ces conversations. Parfois, de « mini focus groups » se sont mis en place de manière spontanée et peu formelle, et ont permis de faire remonter des faits et opinions libérés, notamment avec les encadrants et les jeunes. Les évaluateurs ont alors joué un rôle de facilitation et de structuration de la prise de parole, en veillant plus particulièrement à ce que tous les avis s'expriment.

Hormis les observations des temps programmés et des temps libres, un nombre significatif d'entretiens formels a été réalisé. Notamment, les équipes de direction ont pu, malgré une très forte occupation sur de multiples autres sujets, faciliter la programmation d'entretiens individuels avec les jeunes volontaires dans un lieu adapté à la confidentialité.

3.3 La méthodologie d'évaluation quantitative

L'équipe d'évaluation quantitative

L'évaluation quantitative élaborée par l'INJEP repose sur un questionnaire d'une durée moyenne de 20 minutes. L'INJEP a été assisté par Ipsos-Observer pour la collecte des réponses en fin de séjour sur tablette ou papier dans la totalité des 14 centres accueillant ces jeunes.

Le questionnaire à destination des jeunes

L'enquête quantitative visait à recueillir l'expérience et à décrire les profils de l'ensemble des jeunes volontaires ayant participé à la phase de cohésion du SNU de juin 2019. Le questionnaire comportait des éléments d'évaluation sur leur perception des contenus proposés par le séjour de cohésion, et plus généralement sur ce que celui-ci leur avait apporté. Ont également été recueillis des éléments sur : leurs motivations initiales, leur volontariat au SNU, leurs profils (notamment pour pouvoir comparer leurs parcours scolaires, leurs caractéristiques sociales et celles de leurs parents par rapport au reste des jeunes de 16 ans), leurs valeurs, leur rapport aux institutions et à la démocratie, également à des fins de comparaison, leur vision plus générale du dispositif, tel qu'il est et tel qu'il devrait être, le rôle qu'ils en attendent pour les jeunes et la société en général. Un second questionnaire leur sera administré en juin 2020, lorsque les jeunes de cette première cohorte auront réalisé leur mission d'intérêt général.

Modalités de passation et participation des jeunes volontaires à l'enquête

L'enquête s'est déroulée sur site, dans les 14 centres d'accueil répartis sur l'ensemble du territoire français, sur les journées du 25, 26 et 27 juin 2019. À la fin de leur séjour (l'avant-dernier jour et le jour précédent l'avant-dernier jour) les jeunes volontaires devaient répondre à un questionnaire auto-administré sur tablette (ou papier pour le site guyanais).

Sur deux des sites (5 et 9), compte tenu de difficultés liées au planning, une partie des jeunes volontaires n'a pu être interrogée. Aussi, un rattrapage a été mis en place pour leur proposer de

répondre au questionnaire par internet. Les jeunes volontaires ont été sollicités via l'adresse mail de leurs parents. Cette phase par Internet s'est déroulée du 10 au 17 juillet 2019. Deux relances auprès des non-répondants ont été effectuées, la première le 12 juillet et la seconde le 15 juillet 2019. Les réponses de 77 jeunes qui n'avaient pu répondre sur site ont été recueillies dans ce cadre.

TABLEAU 3. BILAN DE LA COLLECTE DU QUESTIONNAIRE QUANTITATIF

Sites	Effectifs théorique	Jeunes présents aux séances	Questionnaires complets	Taux de réalisés	Abandon en cours	Refus de participer
Site 1	100	98	94	96 %	4	
Site 2	100	95	90	95 %	5	
Site 3	192	174	173	99 %	1	
Site 4	120	114	113	99 %	1	
Site 5	192	192	157	82 %		
Site 6	150	136	135	99 %	1	
Site 7	140	132	132	100 %		
Site 8	160	160	156	98 %	2	
Site 9	200	200	103	52 %	5	9
Site 10	100	97	97	100 %		
Site 11	124	124	124	100 %		
Site 12	120	118	114	97 %	4	
Site 13	180	158	158	99 %	1	
Site 14	160	160	160	100 %		
TOTAL	2038	1959	1806	92 %	24	9

Le taux de présents aux séances collectives organisées est de **96 %**.

Le taux de participation est de **92 %**.

4. Modalités de mise en œuvre

Pour rappel, les objectifs de cette évaluation étaient les suivants :

- Rendre compte des différentes modalités de mise en œuvre de ce dispositif national sur les territoires.
- Analyser la réception par les différents acteurs de ce dispositif.
- Interroger au regard des données recueillies à cette étape et à court terme les objectifs principaux du dispositif, à savoir la mixité sociale, la cohésion et l'engagement.

À partir des données qualitatives et des données quantitatives recueillies, nous présenterons dans les parties suivantes tout d'abord les différentes modalités de mise en œuvre du SNU dans les territoires préfigurateurs (partie 4), nous présenterons ensuite les profils et motivations des jeunes volontaires (partie 5), puis nous évoquerons la question du budget (partie 6). Enfin nous interrogerons les objectifs du dispositif à court terme (partie 7).

4.1 Mise en œuvre et gouvernance du projet sur les différents territoires

Comme cela a été énoncé précédemment, ces premiers séjours de cohésion ont fait office de prototype. L'analyse de leur organisation rend compte de la faisabilité du cahier des charges et d'une multitude de questions qui se sont posées et d'ajustements qui ont pu avoir lieu. Comme cela avait été anticipé, les directives nationales ont été mises en place différemment à l'échelle des territoires. Contexte territorial, ressources, partenariats, constitution de l'équipe-projet puis de l'équipe de direction des sites, lieux où se sont déroulés les séjours sont autant d'éléments qui ont pu entraîner des différences. Ces différences sont sources d'enseignement pour l'évaluation.

Pour comprendre les enjeux de la gouvernance de cette phase de préfiguration du SNU, il faut regarder les différentes instances de pilotage du dispositif et les rôles de ces instances au niveau national, dans chaque territoire, ainsi que sur chaque site où se sont déroulés les séjours de cohésion.

Au niveau national

Mission de préfiguration du Service national universel

Composition : personnels détachés de l'administration centrale des différents ministères (armée, éducation nationale, DJEPVA)

Rôle : rédaction du cahier des charges et des éléments de cadrage

Pilotage national

Dans chaque territoire

Équipe-projet

Composition : préfecture, direction départementale adjointe à la cohésion sociale, direction académique, délégation militaire départementale.

Rôle : rédaction du projet territorial, préparation du séjour de cohésion

Recrutement de l'équipe de direction

Recrutement parfois des cadres de compagnie et des tuteurs

Sur chaque site où se sont déroulés les séjours de cohésion

Équipe de direction (souvent sollicitée par les membres de l'équipe projet)

Composition : un directeur, un adjoint éducatif, un adjoint d'encadrement et un adjoint gestionnaire

Recrutement des cadres de compagnies et de tuteurs de maisonnée

Deux formations nationales ont été fondatrices de cette préfiguration des premiers séjours de cohésion. La première formation à destination des équipes de direction s'est déroulée en mars 2019 pendant une semaine sur la base aérienne de Brétigny, les chefs de projets étaient également présents à ces formations. La seconde formation à destination des cadres de compagnie s'est déroulée pendant trois jours en mai 2019 à l'école militaire de Saint-Cyr Coëtquidan.

Une intégration à la démarche de préfiguration différemment anticipée

L'intégration des sites à la démarche de préfiguration du SNU a été dans la majorité des cas anticipée. Pour 8 des 14 sites, les équipes-projets ont été intégrées relativement tôt dans la démarche avant même que la liste des 13 départements préfigureurs ne soit officialisée en janvier 2019. Durant la réunion de lancement, le 23 janvier 2019, deux des départements ont présenté des projets territoriaux déjà bien avancés comparés à l'ensemble des autres territoires.

Des concertations ont pu être mises en place dans les territoires pour accompagner la construction du cadre de la préfiguration (par exemple sur le site 8, site autre qu'un lycée ou un centre de vacances – voir encadré ci-après) et de multiples jalons ont été utilement posés (comme sur le site 12 dans un centre de vacances où une analyse démographique de la cohorte des 15-16 ans du département a été réalisée par l'éducation nationale) permettant de nourrir la réflexion partenariale et de construire, puis d'enrichir le projet de territoire. Cette intégration dans la dynamique relativement tôt a permis aux territoires concernés d'anticiper un certain nombre de questions logistiques concernant l'organisation des séjours (possibilités d'accueil des jeunes dans le département, comme sur le site 7) et d'envisager diverses solutions, en prenant en compte les standards de capacité, de confort et de sécurité. Enfin, ils ont permis à certains sites d'anticiper les directives nationales.

FOCUS SUR LA GENÈSE DE L'INTÉGRATION D'UN DÉPARTEMENT (SITE 8) DANS LA DÉMARCHE DE PRÉFIGURATION

Le département en question a été intégré relativement tôt dans la démarche de préfiguration du SNU. L'équipe-projet interministérielle (cabinet du préfet, direction des services départementaux de l'éducation nationale [DSDEN], direction départementale de la cohésion sociale [DDCS]) sous l'égide du préfet, a accueilli en septembre 2018, des rencontres régionales avec la jeunesse dans le cadre de la concertation ouverte – prémices au déploiement du SNU. Plus tard, à l'automne, l'équipe-projet a également été associée aux réunions interservices organisées à Maignon en vue de dessiner les contours et contenus du séjour de cohésion sociale, première étape du Service national universel.

Toujours à cette période, avant que le choix des 13 territoires pilotes ne soit arrêté, ce département a également eu à produire une première ébauche de projet de territoire pour nourrir la réflexion sur le format que pourrait prendre le déploiement de la phase de préfiguration. Le choix des territoires de la préfiguration a été arrêté officiellement mi-janvier 2019, et l'équipe-projet a immédiatement réenclenché le travail interministériel (cabinet du préfet, directeur académique des services de l'éducation nationale [DASEN], DDCS) en disposant d'un cadre de travail existant et confortable.

On peut faire l'hypothèse que cette possibilité d'anticipation et ce collectif ont pu avoir un effet positif sur le séjour : 60 % des jeunes volontaires se disent « très satisfait » du séjour sur le site 8 et 55 % trouvent le SNU « très utile », des taux de satisfaction parmi les plus importants de l'ensemble des sites préfigureurs.

« Il y a eu une forte mobilisation à l'automne 2018, à la fois sur le territoire et dans les instances nationales. Le département s'est rapidement saisi de l'opportunité, jusqu'à construire un projet de territoire bien établi dans les intentions, sans même avoir la certitude d'être retenu. Mais le travail interministériel a commencé bien avant janvier 2019 et l'annonce des départements préfigureurs. » (Extrait d'entretien avec l'équipe-projet.)

Dans certains départements, le SNU est même venu se greffer sur une dynamique historique d'ensemble. C'est notamment le cas dans le site 9 (dans un lycée), où le SNU a fait partie intégrante du « Programme global de redynamisation du territoire », qui avait pour objectif de revitaliser le bassin d'emploi dans le cadre d'un laboratoire d'expérimentation des politiques publiques mobilisant un grand nombre d'acteurs publics, privés et associatifs :

« Le Plan particulier pour le département, lancé en 2016 par le Premier ministre, a mobilisé tous les acteurs locaux sur une sorte d'états-généraux pour rassembler et faire émerger les bonnes idées. C'est là que l'idée d'y intégrer le SNU a été proposée. Au départ je n'y croyais pas trop, mais je me suis dit pourquoi pas. C'est sur cette base que le SNU a été intégré dans un axe du Plan particulier. »
(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet.)

Dans d'autres départements, l'entrée dans la dynamique de projet SNU a été beaucoup plus tardive. Ainsi, l'équipe-projet du site 4 a été informée du choix du territoire mi-janvier 2019, en remplacement d'un autre département initialement pressenti, soit la veille de l'annonce officielle du lancement du SNU. Cette entrée tardive dans la dynamique de projet a laissé peu de temps aux acteurs pour se connaître et se comprendre, pour définir le projet de territoire, puis pour organiser le séjour. L'organisation a ainsi été marquée par « un sentiment d'urgence » remonté par les équipes et partagé jusqu'à la fin du séjour de cohésion sociale. Pour ces territoires, le SNU s'est donc imposé comme un défi à relever en moins de 5 mois.

« Nous avons été rattachés au projet tardivement, à la fin du mois de janvier, avec un décalage de plusieurs semaines par rapport aux autres départements. On a dû mettre les bouchées doubles. »
(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site 4 dans un lycée.)

« On a travaillé en mode commando, d'arrache-pied ; j'avais une lettre de mission du préfet très précise qui me permettait d'avancer et de mobiliser ; la gouvernance était extrêmement légère, le comité de pilotage s'est réuni qu'une seule fois en février suite à la visite de Gabriel Attal, tout allait très vite en matière de prise de décision ; au final, c'est ça qui a fait qu'on a réussi à foncer et à lever, progressivement, les blocages. Avec trois mois pleins et intensifs de travail à compter de janvier. »
(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site 5 dans un lycée.)

La plus ou moins importante anticipation de la démarche liée à l'engagement précoce ou tardif des territoires a déterminé la possibilité pour les équipes-projets d'avoir une plus ou moins grande marge de manœuvre en termes de choix de gouvernance et surtout de choix RH. En effet, le choix du lieu ou des lieux (pour les cas de multisites dans certains territoires) a été réalisé de manière plus ou moins contrainte. Mais plus encore que les questions pratiques, ce sont les choix de recrutement des professionnels, et donc leurs expériences et compétences, qui ont été potentiellement conditionnés par l'entrée anticipée ou au contraire tardive dans la démarche. Les équipes de direction ont en effet dû mobiliser leur réseau et n'ont pas toutes eu la possibilité de faire de sélection, en recrutant tous les postulants afin de pourvoir l'ensemble des postes à temps. Finalement, malgré les compétences et la mobilisation forte des équipes-projets et des équipes de direction, le défaut d'anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration joue sur la satisfaction globale des jeunes concernant les séjours de cohésion. Ainsi, l'anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration participe *in fine* à la satisfaction des jeunes par rapport à leur séjour de cohésion.

Une dimension interministérielle respectée, des formats de gouvernance variables

Le pilotage et la mise en œuvre du Service national universel ont été pensés dans la note de cadrage avec une répartition en deux niveaux : un niveau de pilotage national coordonné par la mission de préfiguration du SNU constituée de représentants des principaux ministères concernés par le SNU et placée auprès du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, et un niveau de pilotage territorial présidé par les préfets de département et les recteurs d'académies. « Le chef de projet SNU dirige un comité de pilotage où sont représentés la DSDEN, le DMD, la DDCS(PP), la DDSP, la Gendarmerie, le [service départemental d'incendie et de secours] SDIS et la délégation départementale de l'ARS ». Le cahier des charges précise également que le comité de pilotage associe pour la mise en œuvre du projet les collectivités, les partenaires institutionnels et associatifs. Il était également prévu que des représentants des jeunes soient intégrés au comité de pilotage par consultation via des instances délibératives au sein desquelles ils siègent.

L'équipe-projet a donc la charge au niveau local de rédiger le projet territorial et de le mettre en œuvre :

- en organisant les différentes étapes du recrutement des volontaires par la communication réalisée dans les établissements scolaires ou auprès des différents partenaires pour toucher un public varié, et en formalisant les modalités d'inscription, puis de sélection des jeunes ;
- en organisant concrètement les séjours de cohésion avant le déroulement de celui-ci : sélection du ou des lieux pour les séjours de cohésion, recrutement des équipes de direction, préparation des plannings ;
- en étant l'interface entre la mission de préfiguration du SNU, les partenaires sur le territoire et les équipes de direction.

Partout, des comités de pilotage ont été institués, plus ou moins tôt, autour des préfets et des DASEN.

SUR LE SITE 8 (NI UN LYCÉE NI UN CENTRE DE VACANCES), UNE « TASK FORCE » INTERMINISTÉRIELLE ÉTOFFÉE ET FORTEMENT MOBILISÉE AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROJET

Dès les prémices de la préfiguration, une « task force » SNU a été mise en place, sous l'égide du préfet. Cette dernière constitue « l'équipe-projet » et réunit depuis le démarrage : la sous-préfète en charge de la politique de la ville qui assume la direction de projet ; la direction départementale de la cohésion sociale (inspecteur jeunesse et sport au sein de la DDCS), la direction académique des services de l'éducation nationale (la secrétaire générale de DSDEN), la délégation militaire départementale (lieutenant-colonel), l'agence régionale de santé (à travers la directrice territoriale) et le service départemental d'incendie et de secours (SDIS). Les services du rectorat et le proviseur de vie scolaire ont également été régulièrement associés aux rencontres de la *task force*. Ces derniers ont, en outre, porté un retour d'expérience sur le versant pédagogique du SNU.

Si le cahier des charges de la MPSNU préconisait un travail en proximité avec les services de police et de gendarmerie, le partenariat avec le SDIS a été retenu sur le territoire qui dispose d'une forte compétence. Les services de police et de gendarmerie ont été, pour leur part, associés à la dynamique préparatoire dans le cadre de réunions *ad hoc*.

Au sein de cette équipe, un noyau dur est constitué de la DDCS et de la direction académique des services de l'éducation nationale.

Les comités de pilotage ont eu des formats et rôles très hétérogènes selon les sites, de par leur :

- travail en amont du choix des sites : certains sites ont pu travailler bien avant janvier 2019 sur leur projet de territoire, sur les « colorations » à donner localement au SNU, sur le lieu d'hébergement, sur les acteurs à mobiliser, etc. ;
- composition : certains comités de pilotage se sont ouverts à différentes administrations, aux acteurs associatifs du territoire, se sont subdivisés en groupes de travail sectoriels ; d'autres étaient très resserrés et travaillaient en logique de groupe de travail restreint, notamment du côté des sites engagés tardivement ;
- fréquence : sur le site 5, le comité de pilotage s'est réuni une seule fois, quand dans différents sites la fréquence était quasi hebdomadaire ;
- relation avec l'équipe de direction : dans certains départements, l'équipe de direction était associée au comité de pilotage dans un souci de cohérence opérationnelle et de réactivité ; dans d'autres, le chef de projet était la principale courroie de transmission avec l'équipe de direction, qui n'était pas directement associée aux rencontres de l'instance.

SITE 1 (UN CENTRE DE VACANCES) : MISE EN PLACE D'UNE GOUVERNANCE PLURIELLE ET RÉGULIÈRE, ET COLLABORATION ÉTROITE ENTRE ÉQUIPE-PROJET ET DIRECTION DU CENTRE VECTEUR D'UN PARTENARIAT DE PROXIMITÉ

Dans ce département, le comité de pilotage a réuni autour de la cheffe de projet (cheffe du service de coordination des politiques publiques et de l'appui territorial) et du préfet de département, la direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP), la direction académique, et la délégation militaire départementale. Des partenaires du territoire ont également été étroitement associés à la construction du séjour à travers la formation de groupes de travail qui ont mobilisé des expertises externes pour donner une véritable collaboration locale à la préfiguration.

Des personnes-ressources, issues de différents services de l'État, ont également été sollicitées pour rejoindre l'un des sept groupes thématiques mis en place pour accompagner le déploiement du séjour : (1) hébergement et logistique, (2) recrutement des cadres de direction, (3) recrutement de la cohorte sortante, (4) contenu du séjour de cohésion, (5) bilans personnels, (6) mission d'intérêt général (MIG) et (7) budget. Une segmentation qui a facilité le pilotage global au niveau du CODIR. Un CODIR qui se réunissait tous les quinze jours autour du préfet et de l'inspecteur d'académie, et ce afin de valider de façon collégiale les différentes étapes de la construction du SNU.

On relève également une intégration rapide du directeur du centre, dans le comité pilotage, laquelle du point de vue de chacun, a facilité la collaboration entre l'équipe-projet et l'équipe de direction. En outre, cette collaboration de proximité s'est matérialisée par la mise en place, en préfecture, d'un espace de travail devenu « le bureau SNU ». Une proximité qui a facilité les échanges et la coordination, de surcroît lorsque le reste de l'équipe de direction a été recruté.

« On se voyait deux fois par semaine tous ensemble, puis c'était des mails jusque tard le soir. [...] Involontairement c'est la cheffe de projet qui a porté du début à la fin le SNU parce que tout était centralisé à côté d'elle et qu'elle a su gérer des dizaines et des dizaines de sujets. » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 1.)

Comme initialement prévu, les préfets ont joué un rôle central dans la gouvernance opérationnelle et technique du SNU. Ils ont été le point nodal du pilotage de tous les sites, avec les DASSEN et la DDCS.

L'importance de leur rôle a été soulignée par l'ensemble des acteurs rencontrés. Le plus souvent très impliqués, aux commandes directes du dossier, ils ont, directement ou indirectement, proposé, stimulé, mobilisé, fédéré, décidé, et au final, joué un rôle décisif dans la capacité du SNU à porter véritablement une dimension pluridisciplinaire. Ainsi, dans un des départements (site 14, autre qu'un lycée ou un centre de vacances), que ce soit pour animer la réflexion et la construction et la structuration du séjour, pour déployer des activités spécifiques et à forte valeur ajoutée – lorsqu'il s'agit de trouver des tuteurs pour faire la journée des « Vis ma vie » – ou pour faciliter la résolution des problématiques logistiques (mise en lien avec l'ARS permettant la création de partenariat avec une pharmacie le réseau de professionnels médicaux pour la prise en charge des volontaires en ayant besoin), ce soutien est salué par l'ensemble des partenaires et participants. Ailleurs, comme sur le site 5 (dans un lycée) ou sur le site 8 (ni un lycée ni un centre de vacances), c'est l'équilibre recherché par le préfet, entre portage et délégation/confiance, qui a été identifié comme constitutif de l'un des pivots de la réussite de la préfiguration du SNU, en ce sens, qu'il permet la construction d'un véritable projet de territoire approprié.

« La préfète est très impliquée, on ressent l'intérêt de ce portage par la préfecture. Elle a clairement su ouvrir des portes et mobiliser les services pour nos besoins. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction site 14.)**

« Nous avons de très bonnes relations avec le préfet. On voit qu'il y a une forte volonté du corps préfectoral que ça fonctionne... Donc on s'arrange : il m'a dit tout de suite que s'il y avait le moindre souci ou blocage, je l'en informais et qu'il ferait son possible pour nous aider. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction site 10.)**

« Il y a eu un vrai portage politique, mais surtout un fort intérêt pour le projet. Ça a permis de faciliter le travail de l'équipe de direction, avec un préfet qui porte le message de l'équipe du département, nous soutient. En revanche, il a aussi été garant d'un cadre, en nous poussant sur un certain nombre de choses auxquelles on ne pouvait pas déroger. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 8.)**

Les équipes-projets ont été, avec l'équipe de direction, la cheville ouvrière pluridisciplinaire du SNU. Elles se sont organisées autour du chef de projet, qui joue un rôle central d'impulsion, de relais, d'interface, de médiation interministérielle, en lien avec les institutions pilotes.

Elles ont réuni systématiquement le triptyque DASEN/DDCS/DMD autour d'un référent nommé en préfecture (avec un portage dans les mains de préfets, de leurs cabinets ou de collaborateurs désignés par leurs soins) pour assurer la coordination. Elles ont pu ensuite, associer d'autres acteurs clés jouant un rôle dans la construction et la mise en œuvre du séjour de cohésion (notamment l'ARS, le SDIS et des acteurs de la société civile des territoires – qui ont été présents au sein des équipes-projets, dans la majorité des départements).

SITE 10 (UN LYCÉE) : ORGANISATION DE L'ÉQUIPE-PROJET AUTOUR D'UN COMITÉ DE PILOTAGE

L'équipe-projet se structure autour d'un comité de pilotage qui réunit les acteurs suivants :

- la préfecture du département (le préfet et une cheffe de projet) ;
- la DDCS (directrice départementale adjointe à la cohésion sociale) ;
- la DASEN (directrice académique) ;
- la délégation militaire départementale (délégué militaire départemental).

À ces acteurs s'ajoutent plusieurs partenaires, qui participent à certaines réunions : le rectorat, l'ARS, le SDIS, la direction de l'enseignement catholique.

Enfin, les membres de l'équipe de direction du site, une fois nommés, intègrent le comité de pilotage et participent à ses travaux. Les principaux travaux de cette équipe-projet s'articulent autour du choix du site, du recrutement de l'équipe de direction, de l'élaboration du programme d'activités et du budget prévisionnel, et de la mobilisation des partenaires externes.

Les comités de suivi et les instances techniques sont moins formalisés et leur composition fluctue, comme vu précédemment. Quand ils ont été portés, fréquents et animés, ils se sont avérés être des instances efficaces qui ont contribué à la réussite du séjour en permettant de renforcer l'inclusion des acteurs dans le projet et leur appropriation du SNU, de son objet et de ses spécificités.

Des équipes de centre en miroir du triptyque aux fondements du SNU, emmenées par une figure forte : le directeur

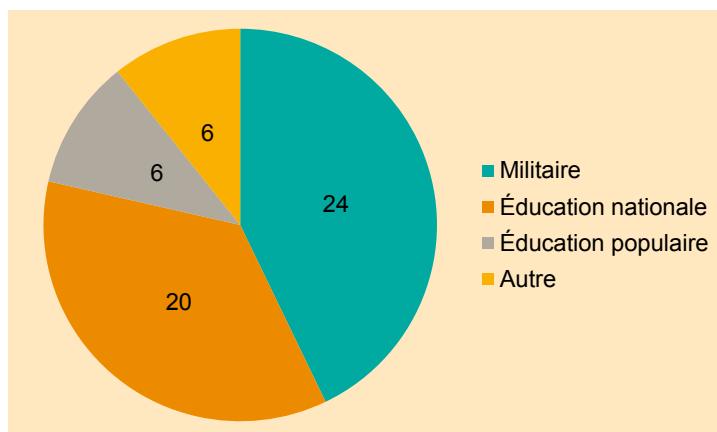
Le cahier des charges de la préfiguration, prévoit au sein des équipes de direction en charge du séjour : un directeur de centre, nommé par arrêté du ministre chargé de la jeunesse, sur proposition conjointe du préfet de département et du directeur académique, et trois fonctions d'adjoint-e-s de direction :

- **Un adjoint, conseiller éducatif**, chargé des activités, justifiant d'une expérience préalable comme directeur d'une structure d'accueil de mineurs ou comme personnel de direction de l'éducation nationale ;
- **Un adjoint, conseiller d'encadrement**, chargé de la direction et de la coordination des cadres, justifiant d'une expérience d'encadrement dans les armées ou dans un établissement éducatif des armées ;
- **Un adjoint gestionnaire**, en charge des aspects logistiques et financiers.

Ces équipes sont composées de profils et de cultures professionnelles issus des différents champs de l'action publique concourant à la mise en œuvre du SNU – on retrouvera quasi systématiquement un représentant des cultures militaires, de l'éducation nationale et de l'éducation populaire, à l'exception de quelques sites, dont le site 4. Dans ces équipes composées de quatre personnes (un directeur et trois adjoints), l'éducation populaire a toutefois été souvent minoritaire : elles sont en effet composées majoritairement de profils militaires (24 sur 56), suivi des profils issus de l'éducation nationale (20 sur 56), les professionnels issus de l'éducation populaire y étant sous-représentés (6 sur 56).

Dans le cadre du séjour de cohésion 2019, les équipes de direction (directeur, adjoint encadrement, adjoint éducatif et adjoint gestionnaire) sur les différents profils se sont réparties de la manière suivante²⁴ :

FIGURE 6. PROFIL DES MEMBRES DES ÉQUIPES DE DIRECTION



Lecture : Six membres des équipes de direction sur 56 provenaient du secteur de l'éducation populaire.

Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Cependant, lorsqu'on regarde les profils des uns et des autres de plus près, il apparaît que plusieurs membres des équipes de direction ont eux-mêmes des profils hybrides : des militaires ou des professionnels de l'éducation nationale étant passés par des mouvements d'éducation populaire, des militaires encadrant déjà des groupes de jeunes dans le cadre de leur fonction.

L'idée d'un « esprit SNU » mis en avant dans le cahier des charges, puis dans les différentes formations a semble-t-il porté ses fruits au regard des propos des équipes. Chacun a pu témoigner du rapprochement des cultures permis par les différents temps de formation communs, ainsi que par le travail collaboratif. Cette mixité des cultures professionnelles entre éducation nationale, éducation populaire et armées a constitué du point de vue de la très grande majorité des acteurs rencontrés, le caractère innovant et indispensable de la gouvernance du SNU, et la condition de la généralisation de celui-ci.

²⁴ La catégorie « autre » contient des profils qui ne proviennent ni des profils militaires, ni éducation nationale, ni éducation populaire (gestionnaire budgétaire et logistique à la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS), chargé de mission à la préfecture, agent à la direction départementale des territoires (DDT), conseiller sports à la DDCS, formateur, etc.).

EXEMPLES DE COMPOSITION DES ÉQUIPES DE DIRECTION

■ Site 11 (ni un lycée ni un centre de vacances) : une équipe de direction aux profils très variés

La directrice, travaillant sur le territoire depuis une quinzaine d'années, est issue de l'enseignement en management et gestion. Formatrice libérale, chargée d'enseignement à l'université, elle est également très investie dans le milieu associatif, notamment dans le réseau national d'accompagnement et d'incubateurs dédié aux femmes. Elle est l'une des deux seules femmes recrutées comme directrices de centre SNU.

L'adjoint « activités » est pour sa part issu de l'éducation nationale, professeur d'histoire-géographie en collège partiellement déchargé de cours pour la formation auprès des enseignants. Dans ce cadre, il a eu l'occasion de monter des projets portant sur la promotion de la citoyenneté la prévention ou le lien armée-nation. Il est par ailleurs gendarme réserviste. L'adjoint « gestionnaire » est ancien directeur administratif et financier dans la défense nationale, retraité. Enfin, l'adjoint « encadrement » est un ancien militaire de carrière. Tous les membres de l'équipe de direction disposent d'un fort ancrage sur le territoire et d'un réseau étoffé.

■ Site 9 (lycée) : une équipe mobilisant le triptyque éducation nationale/armées/éducation populaire

L'équipe de direction s'est constituée par le biais des propositions directes des différentes administrations associées au projet. Le rectorat a tout d'abord proposé, une candidature, pour le poste de directeur de centre. Jeune retraité et ancien proviseur, il a très vite été validé par la rectrice et la préfète début mars 2018. La DMD a ensuite proposé une candidature pour assurer la fonction d'adjoint gestionnaire du projet. Enfin, la DDCSPP a proposé les candidatures d'un conseiller sport à la DDCSPP et du directeur général de la FOL pour assurer respectivement les fonctions d'adjoints pédagogique et encadrement.

Ainsi, le directeur de centre n'a pas participé aux recrutements de ses adjoints. Il s'estime néanmoins satisfait de la méthodologie suivie pour composer son équipe, ainsi que des profils choisis.

■ Site 4 : une dominante éducation nationale au sein de l'équipe de direction

Il ressort du recrutement de l'équipe de direction sur le site 4, une équipe à forte dominante « éducation nationale », avec trois des quatre membres de l'équipe de direction qui en sont issus. L'équipe associe toutefois un profil militaire au titre de la fonction d'adjoint « encadrement ». Le détail des profils est le suivant :

- l'adjointe chargée des activités est récemment retraitée de l'éducation nationale, anciennement principale de collège sur le territoire ;

- l'adjoint « gestionnaire » occupe les fonctions de gestionnaire financier d'un groupement de six lycées professionnels sur le département ;

- l'adjointe chargée de l'encadrement est retraitée de l'armée de l'air (colonel) et réserviste.

Les adjoints ont été reçus en entretien de sélection par un binôme constitué du directeur de centre et d'un membre de l'équipe-projet fin mars 2019 et ont été informés de leur recrutement en avril, peu de temps avant la formation des équipes de direction à Brétigny. Tous vivent et exercent, ou ont exercé dans le département et sont à la retraite ou en passe de l'être, ce qui constitue un choix de la part du directeur de centre et de l'équipe-projet visant à s'assurer de leur disponibilité, et qui trouve également son intérêt pour les années à venir.

■ Site 7 (ni un lycée, ni un centre de vacances) : une équipe de direction issue des rangs de l'équipe-projet

Le recrutement de l'équipe de direction s'est engagé assez tôt dans le département. L'équipe-projet arrivera rapidement à la conclusion que, celle-ci, doit être issue de ses propres rangs, afin de sauvegarder son « esprit », ses valeurs et sa dynamique. Deux agents associés côté DDCS et éducation nationale sont alors sollicités pour prendre la direction du centre et assurer la gestion de celui-ci.

« On a eu une chance fantastique au niveau de l'équipe, on s'est bien trouvés, on était bien complémentaires. Tout n'a pas été parfait c'est sûr, mais on a réussi à bien travailler ensemble malgré l'urgence et le fait qu'on ne se connaissait pas. » **(Extrait d'entretien avec les équipes de direction du site 13 – dans un lycée.)**

« On a tenu compte du profil de chaque membre de l'équipe de direction. Le programme du séjour est né d'une vraie alchimie et rencontre de cultures qui ont appris à se connaître et à s'apprécier. [Surtout] on a tous évolué sur les représentations qu'on pouvait avoir des cultures professionnelles. On a découvert les qualités d'adaptabilité [chez les uns et les autres]. » **(Extrait d'entretien avec les équipes de direction du site 8 – ni un lycée ni un centre de vacances.)**

« Notre équipe a rassemblé le triptyque de compétences souhaitées. On avait le pur produit de l'éducation populaire, un vrai, un CPE, un détaché des armées, moi. On a assuré une bonne cohérence au sein de l'équipe de direction. Il y avait de bonnes personnes, on n'a pas crié, je ne suis pas tombé dans le travers de la discipline, on a eu un bon discours, on a gagné la confiance des jeunes, on a écouté, répondu, d'une même voix. Au final, il y avait une bonne alchimie dans l'équipe de direction. On a géré. On était dans le vrai. » **(Extrait d'entretien avec le chef de projet du site 5 – dans un lycée.)**

Ces équipes de direction mixtes se sont avérées le plus souvent assez, voire très complémentaires et solidaires dans la difficulté de l'exercice. Toutefois, dans quelques centres, le fait que le directeur n'ait pas participé aux recrutements de ses adjoints a pu être déploré comme ne permettant pas de garantir cette cohésion autour du projet.

« Le casting de l'équipe de direction n'a pas été fait par le chef. C'est quand même un gros problème, vous ne trouvez pas ? Comment voulez-vous qu'il n'y ait pas de trous dans la raquette ? » **(Extrait d'entretien avec un adjoint de direction du site 5 – dans un lycée.)**

Les directeurs ont la plupart du temps incarné la figure de l'autorité charismatique et de compétences. Ils ont le plus souvent « de très fortes personnalités », sont fortement investis et ont mobilisé beaucoup de leur temps pour l'organisation des séjours. De plus, ils sont souvent dotés de compétences éprouvées de management multi-acteurs, et ont été capables de gérer des situations complexes, voire de crise.

« Heureusement qu'on a eu un directeur très investi. Il a porté la mission jusqu'au bout, on a beaucoup tiré sur la corde et il a abattu un travail phénoménal. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site 1 – dans un centre de vacances.)**

Ces directeurs, de par leur engagement personnel (notamment en termes de temps de travail et de motivations énoncées vis-à-vis du projet), le sens qu'ils ont pu donner au SNU et leur posture « exemplaire » dans leurs rapports avec les cadres, les jeunes et les partenaires, ont joué un rôle très important dans la réalisation des premiers séjours de cohésion.

Les liens étroits avec l'équipe-projet (notamment le chef de projet) d'une part, et la délégation des actions quotidiennes aux adjoints combinés à une réactivité au quotidien, d'autre part, semblent être les éléments essentiels pour la réussite des séjours de cohésion. À l'inverse, le peu de lien avec l'équipe-projet et la centralisation des tâches par le directeur de site ont rendu complexe le déroulement des séjours.

« Le directeur a un excellent profil avec de vraies ambitions éducatives. Il croit au projet du SNU et se sent réellement impliqué. C'est quelqu'un qui va au-delà de ses missions professionnelles, c'est un supplément d'âme. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site 13 – dans un lycée.)**

La proximité des équipes de direction avec les chefs de projet (parfois, comme dans certains sites où l'équipe de direction du centre est issue pour partie de l'équipe-projet), a permis de mettre en place des processus itératifs et réactifs assurant une fluidité de transmission des informations et une prise de décisions appropriée dans des contextes d'urgence. En outre, cette proximité s'est vérifiée avec une

présence régulière sur certains sites de la chefferie de projet pendant le temps du séjour de cohésion (notamment sur les sites 1 [dans un centre de vacances], 5 et 6 [dans un lycée]).

Dans certains cas, le recrutement des équipes de direction a été très tardif, notamment sur le site 5 (dans un lycée), le site 11 (qui n'est ni un lycée ni un centre de vacances) où les directeurs ont été recrutés courant mars, quelques jours avant la formation des directeurs à Brétigny qui a débuté le 23 mars, ce qui a généré un stress et une pression importants.

« Tout est allé à une vitesse extraordinaire. J'ai été convoqué le 9 mars, je suis allé au stage du 24 mars, et là j'ai tout découvert : le SNU, les règles, les injonctions, les modules [...]. Alors, oui, bien sûr, j'avais lu un peu les principes et les éléments avant... mais j'ai découvert en stage, fin mars. » **(Extrait d'entretien avec le chef du Centre sur le site 5 – ni un lycée, ni un centre de vacances.)**

Toutefois différentes interprétations des frontières du rôle du chef de projet (nature des missions, implication ou non pendant le séjour de cohésion...) ont pu nuire à la bonne répartition des responsabilités, ponctuellement et pour certains sites. Le fait que les chefs de projet n'aient pas été déchargés de leurs autres missions a parfois conduit les équipes de direction à prendre en main un certain nombre de sujets qui, a priori, n'étaient pas dans leurs attributions.

L'engagement des pilotes, clé de voute du système

Comme évoqué plus haut, le fort engagement des pilotes (équipes-projets autour de la préfecture et équipes de direction) a constitué la clé de voute de la mise en place de la préfiguration sur chaque site, au plan stratégique comme au plan opérationnel. Cet engagement a été suscité à la fois par la continuité du dispositif vis-à-vis de leur carrière qui les avait déjà soit conduits à travailler dans ou avec plusieurs champs professionnels du triptyque. Le dispositif a ainsi été perçu, notamment par les membres des équipes de direction, comme un moyen de mettre à profit leurs compétences, dans un dispositif innovant en direction de la jeunesse.

« J'ai entendu parler du SNU par le rectorat. À 40 ans, je souhaitais réorienter mon parcours et j'ai trouvé dans le SNU un projet de société auquel je crois profondément. [...] Le dispositif qui m'a tout de suite plu en tant que dispositif hybride, qui mêle différentes cultures, qui incite à travailler ensemble. C'est la continuité l'école, mais sans pédagogie strictement descendante. » **(Extrait d'entretien avec le directeur du centre du site 11 – ni un lycée ni un centre de vacances.)**

« Je cherchais du sens. Un projet avec de l'intérêt, c'est le cas du SNU, on peut donner quelque chose aux jeunes, c'est un engagement. C'est dans le cœur. On est militaire parce qu'on rajoute quelque chose. On peut changer le monde. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 6 – dans un lycée.)**

« Je n'avais pas plus d'infos, mais j'étais tentée par l'expérience, je sentais qu'on était sur quelque chose d'intéressant pour les jeunes, c'était cohérent avec mon engagement dans l'éducation nationale. J'avais initialement postulé pour être directrice adjointe éducative, mais suite à mon entretien le 19 mars on m'a rappelé pour me demander si j'acceptais plutôt celui de directrice adjointe encadrement. J'ai dit oui tout de suite, peu importe la fiche de poste, je n'étais pas là pour une direction en particulier, mais pour l'expérimentation. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 1 – dans un centre de vacances.)**

Souvent passionnés par les sujets liés à l'engagement des jeunes, les membres des équipes-projets se sont impliqués pleinement en amont et pendant les séjours de cohésion en dépensant beaucoup plus de temps (et notamment leur temps personnel) qu'initialement prévu et en mobilisant leur ressources (compétences, réseaux professionnels et personnels) pour construire des réponses au jour le jour.

« On a eu dix jours pour préparer le séjour en dehors de la formation : pour la réalisation, la conception, et la mise en œuvre. C'est complètement sous-dimensionné, on a mis quatre fois plus de temps qu'indiqué, et cette réalisation s'est complètement faite en temps masqué. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 14 – ni un lycée ni un centre de vacances.)**

« Le temps de préparation officiellement indemnisé est sans commune mesure avec le temps réel passé par les équipes... Il faut se rendre compte de ce que ça représente. Le simple fait de faire le casting des tuteurs de maisonnée ça prend trois jours... Ajoutez à cela les jours de stage qu'on leur fait faire, leur participation aux comités de pilotage... Il y a vraiment beaucoup d'investissement en temps de la part de l'équipe. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 10 – dans un lycée.)**

« Toute la phase préparatoire a été évaluée à 10 jours. J'ai travaillé jour et nuit sur le dispositif. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 11 – ni un lycée ni un centre de vacances.)**

« Heureusement qu'on a eu un directeur très investi. Il a porté la mission jusqu'au bout, on a beaucoup tiré sur la corde et il a abattu un travail phénoménal. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site 1 – centre de vacances.)**

Ainsi, les équipes-projets mettent en avant plusieurs enjeux à prendre en compte pour l'avenir :

- Prévoir une organisation et une méthode qui permette de concilier le SNU et les autres priorités préfectorales.
- Passer d'un système artisanal insuffisamment stabilisé et organisé en urgence à une organisation pérenne et ne reposant plus seulement sur l'énergie et l'engagement des acteurs.
- Mesurer finement les temps de préparation nécessaires par chacun des acteurs impliqués.

« Dans les mêmes conditions, c'est infaisable, on ne pourra pas refaire ce qui a été fait sur cette phase pilote. On s'est trop appuyé sur la bonne volonté de chacun, y compris sur des personnes qui n'avaient à la base rien à voir avec le SNU, et dont la participation ne sera pas éternelle. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 1 – centre de vacances.)**

Des projets de territoire parfois inaboutis, souvent structurants

Chaque département préfigurateur a constitué un dossier territorial présentant le projet de mise en œuvre du séjour de cohésion. Ce dossier territorial devait être composé de différents items, notamment la composition de l'équipe-projet à l'échelle régionale et départementale, les modalités d'organisation de la phase de cohésion pilote : site retenu, aspects logistiques (transports, restauration, habillement, etc.), la composition de l'équipe de direction (chef de centre et adjoints), l'encadrement et la formation des tuteurs et des intervenants, les propositions pédagogiques, la sécurité, les modalités d'organisation de la phase d'intérêt général pilote, la liste des partenaires locaux identifiés...

Les projets de territoire se sont avérés plus ou moins aboutis selon les sites, mais, aux dires des acteurs, ont toujours contribué à orienter l'organisation et la programmation des séjours, parfois avec de véritables fils rouges.

Dans certains cas, la construction du projet de territoire a été transférée vers l'équipe de direction du centre, les plaçant en responsabilité du montage d'un projet avec une coloration locale portée par les encadrants. Le constat est atténué, mais reste valable lorsque les équipes de direction n'y ont pas ou peu contribué (en raison de leur arrivée tardive), par de réels efforts d'appropriation et d'enrichissement en lien avec l'équipe-projet.

SITE 8 (NI UN LYCÉE NI UN CENTRE DE VACANCES) : UNE ÉQUIPE DE DIRECTION QUI A DISPOSÉ D'UNE RELATIVE AUTONOMIE POUR CONSTRUIRE LE PROGRAMME DU SÉJOUR

Dans ce département, le travail de proximité engagé dès le début 2019 entre l'équipe-projet et l'équipe de direction du centre a favorisé confiance et autonomie de part et d'autre. Si la « task force » a impulsé le projet de territoire, la responsabilité de l'élaboration du programme du séjour de cohésion sociale a rapidement été transférée à l'équipe de direction du centre.

« On a fait le choix de ne pas faire trop de descendant dans la logique de projet – on a souhaité travailler autrement. Rapidement le projet du centre a été confié à l'équipe de direction, avec notre soutien, mais avec une relative autonomie. »

« Nous avons fait le choix de négocier l'autonomie pédagogique de l'équipe de direction, ils avaient largement la main pour dessiner leur séjour. Ça nous allait bien. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site 8.)**

Une collaboration nécessaire, constructive, mais parfois complexe avec le niveau national

Bon nombre d'équipes-projets et de direction soulignent la faiblesse à leurs yeux de la structuration et de l'organisation au niveau national, la mission de préfiguration travaillant elle-même dans l'urgence et formalisant au fur et à mesure les directives, ce qui n'a pas toujours permis une bonne anticipation des demandes par les acteurs sur le terrain lors de cette première édition. À titre d'illustration, les équipes ont regretté la non-réception d'éléments de cadrage pour la formation des tuteurs, le manque de clarté sur l'organisation des transports, l'absence de souplesse sur le format des modules/activités, une gestion des contrats peu comprise par les acteurs ou encore un cahier des charges qui s'est étoffé jusque tard dans l'année et qui n'a pas toujours permis la prise en compte des contraintes locales.

« Ce qui était compliqué, c'était la co-construction avec le niveau national. On construisait des choses, on mobilisait des partenaires, on se mettait d'accord, puis on revenait un mois plus tard pour s'entendre dire "en fait on va faire autrement" ».

« On a voulu être des bons élèves et suivre les directives. Qu'on soit en mode start-up, innovation, construction de politique je trouve ça très bien, c'est vraiment intéressant ! Mais il faut les moyens techniques derrière, il faut que ça suive au niveau national, que ça soit structuré. » **(Extrait d'entretiens avec des équipes-projets.)**

Néanmoins, de nombreux points positifs ressortent :

- Bien que le cadre ait été directif afin de garantir le caractère « universel » du dispositif, un certain nombre d'aspects ont pu être adaptés et discutés avec le niveau local.
- Les éléments de cadrage fournis par la MPSNU, bien qu'arrivés tardivement dans les processus d'organisation, ont constitué des ressources centrales, et ce d'autant plus quand elles ont pu s'adapter aux configurations territoriales.
- Le travail d'appui effectué par la MPSNU en matière de cadrage, de recrutement et dans la fourniture des tenues ou encore dans la mise à disposition de certains outils (plateforme de choix des associations, précisions sur les contenus et attentes...), s'est révélé indispensable.
- La proximité informelle des référents de la MPSNU, souvent disponibles pour clarifier ou apporter des éléments d'information.

- Les acteurs soulignent l'existence d'un bon relationnel et d'échanges francs avec le niveau national ;
- Les remontées du terrain apparaissent avoir été prises en compte quand cela était possible au travers d'une recherche permanente de compromis.

« En dépit du caractère directif du SNU, il y a eu subsidiarité et corrections. L'entrée des différents ministères dans le dispositif a certainement grignoté la dynamique locale. Mais il me semble qu'il y a eu constamment rééquilibrage de la centralisation. [...] La visite de la Mission au mois de mai, mais surtout la formation des directeurs à Brétigny ont été décisives. »

« Il y a eu de nombreux points d'achoppement, mais le compromis a été une chose très constructive entre nous. » **(Extrait d'entretiens avec des équipes-projets.)**

Par ailleurs, les incertitudes inhérentes au fait que le dispositif soit en construction ont entraîné une certaine marge de manœuvre pour les équipes-projets dont on peut faire l'hypothèse qu'elle a contribué au fort investissement de ces dernières, qui ont eu le sentiment de co-construire le dispositif.

Tableau récapitulatif du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour

TABLEAU 4. RÉCAPITULATIF DU MODÈLE DE GOUVERNANCE ET D'ORGANISATION DU SÉJOUR

Critères d'appréciation	Indicateurs	Jalon le plus bas	Jalon le plus haut
Une genèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration Structuration du projet de territoire	Une implication tardive de l'équipe projet Un projet de territoire peu précis, peu partagé	Une implication anticipée de l'équipe projet, très en amont de la mise en place de la préfiguration du SNU Un projet de territoire feuille de route
Une équipe projet portée au plus haut niveau et à la composition et au fonctionnement en adéquation aux enjeux	Ouverture et structuration de la concertation Dynamique pluridisciplinaire préparatoire Degré de portage politique	Une concertation absente, pas de comité de pilotage local Une absence de dynamique pluridisciplinaire préparatoire Un préfet peu porteur de la dynamique et du sujet	Une concertation large, un comité de pilotage fréquent et associant toutes les parties Une taskforce interministérielle étoffée et impliquée Un préfet personnellement très impliqué, aux commandes directes du dossier
Une équipe de direction équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	Equilibre des cultures professionnelles Cohérence de l'équipe de direction Sens de l'engagement de l'équipe de direction	Un fondement du SNU non respecté sur ce plan ((équipe de direction déséquilibrée) Une équipe peu soudée Un engagement largement opportuniste (réseau personnel, attrait financier...)	Un triptyque « Education nationale / Education populaire / Armées » équilibré Une bonne cohésion d'équipe, managée par le directeur Un engagement drivé par la portée de l'expérimentation et l'aventure humaine
	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre Compétences de l'équipe de direction	Un lien distendu entre l'équipe projet et la direction du centre Des manques dans les compétences nécessaires pour mener l'opération SNU	Un lien fort entre l'équipe projet et la direction du centre, une convergence d'idées et une symbiose d'actions L'ensemble des compétences pour mener la préfiguration sont rassemblées au sein de l'équipe de direction

Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel

4.2 Les ressources humaines et le management du projet

Des procédures de recrutement privilégiant l'efficacité

L'objectif de constituer des équipes d'encadrement équilibrées (en dehors des équipes de direction) en termes de champs professionnels et de métiers sur l'ensemble des territoires a impliqué la mobilisation de multiples réseaux, au-delà de ceux des équipes de direction. Les sites internet, newsletters, mailing lists de la préfecture, des armées (armée de l'air, armée de terre, Légion étrangère), de l'éducation nationale, des associations et mouvements d'éducation populaire des territoires concernés ont été des canaux d'information institutionnels qui ont été utilement mis à profit et qui ont majoritairement permis de recruter les cadres de direction et les cadres de compagnie souvent issus des corps en uniforme (réservistes de l'armée, gendarmes, pompiers...). Parallèlement, en particulier pour assurer les missions de tuteurs de maisonnée, d'autres viviers et réseaux de professionnels ont été sollicités : étudiants en sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS), jeunes sortant de service civique, titulaires du brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA) ou du brevet professionnel jeunesse éducation populaire et du sport (BPJEPS), et associations présentes sur le territoire.

Des recrutements des équipes de direction tardifs, mais globalement réussis

Les processus de recrutement des directeurs de centre ont été mis en place le plus souvent tardivement (par rapport à l'élaboration du projet de territoire et au recrutement des encadrants notamment). Ces processus se sont largement appuyés sur les réseaux interpersonnels des équipes-projets et ont globalement permis de sélectionner des profils le plus souvent adéquats (en termes de motivation et d'engagement, d'expertise dans la conduite et le management de projets complexes et appelant des compétences pluridisciplinaires, de solidité face à des situations d'urgence, de proximité avec l'esprit du SNU...), en un temps record.

De fait, les profils retenus sur les postes de direction étaient particulièrement expérimentés dans les « spécialités » sur lesquelles ils ont été positionnés (activités, gestion et logistique, encadrement) et se sont inscrits généralement en cohérence avec leurs profils respectifs (engagement éducatif et/ou associatif, postes d'encadrement, gestion budgétaire...). À la marge, quelques recrutements se sont avérés inadaptés dans quelques centres. Ils concernent essentiellement les postes d'adjoint en charge de la gestion des centres, avec un enjeu logistique qui a parfois été largement sous-estimé, au profit d'une dimension administrative et budgétaire qui ne suffisait pas pour faire face aux enjeux multiples d'organisation du séjour.

Fait unique (et donc assez rare pour être souligné), sur le site 14 (ni un lycée ni un centre de vacances), deux directeurs ont démissionné, l'un lors de la préparation, l'autre au deuxième jour du séjour. Sur le site 6 (lycée) également, le directeur de centre a démissionné quelques semaines avant le démarrage du séjour. Les motifs relèvent essentiellement d'un dialogue complexe entre l'équipe-projet et la

direction du centre, avec des visions de l'organisation du centre et du séjour opposées, couplées parfois à une forte pression lors du démarrage des séjours (médiatique, politique, etc.).

Plus tard, les équipes de direction ont pu être confrontées à des problématiques interrogeant leur cohésion et affaiblissant leur efficacité : l'absence d'association du directeur de centre dans le recrutement des adjoints et/ou des équipes d'encadrement, comme sur les sites 12 (centre de vacances) et 2 (lycée), des contours de poste (direction, encadrement) définis de manière assez floue, une mission de préparation sous-dimensionnée en temps, une dimension logistique insuffisamment couverte par les profils recrutés et des complémentarités parfois questionnables malgré un triptyque de compétences (militaire, éducation nationale, éducation populaire) le plus souvent effectif.

Pourtant, grâce à un engagement, une volonté, un investissement très important, ainsi qu'un lien permanent avec l'équipe-projet et indirectement la MPSNU, les équipes de direction ont réussi le plus souvent à fédérer autour du SNU, à donner du sens au séjour, à faire respecter le cadre fixé au niveau national et à limiter/contourner les multiples problèmes et tracas quotidiens.

Des processus de recrutement des encadrants basés avant tout sur les réseaux

Le recrutement des équipes encadrantes a été vécu difficilement et jugé assez complexe, en particulier pour la fonction de tuteur de maisonnée, engendrant des recrutements tardifs, jusqu'à la veille du début du séjour sur certains départements. Parmi les principaux motifs évoqués : la difficulté pour les équipes de direction en charge du recrutement de tout mener de front, avec des directeurs actifs qui ont eu à conjuguer plusieurs journées en une dans le temps de la préparation du séjour, la faible adhésion, voire l'opposition de certains partenaires de l'éducation populaire, relais important pour mobiliser de jeunes encadrants titulaires du BAFA, ou encore la pénurie de main-d'œuvre existante dans le secteur de l'animation sur certains départements.

« Il a fallu faire tellement vite. Le cahier des charges nous demandait de recruter des tuteurs de maisonnée et des cadres de compagnie, mais avec le temps que j'avais — très peu —, j'étais incapable de déterminer, parmi les candidats, lesquels avaient ou pas la capacité de coacher d'autres personnes. » **(Extrait d'entretien avec une équipe de direction de centre.)**

« Ça a été très compliqué de mobiliser les partenaires de l'éducation populaire [pour identifier des profils] et pourtant, je connais bien le secteur, dans lequel j'ai longuement travaillé. L'éducation populaire est réticente, car pour eux le SNU a une trop grande connotation « service militaire ». On avait beau dire l'inverse, être nous-même issus du milieu, on n'arrivait pas à les convaincre que ce n'était pas le cas... » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 13 – dans un lycée.)**

Les différents appels publics et annonces publiés (sur le site des préfectures notamment, via Pôle Emploi, mais également via des vecteurs locaux comme le site blada.com, site d'informations et d'actualités local) ont parfois permis de constituer des viviers conséquents de CV. Certains départements (qui ont pu être perçus comme attractifs) relèvent le grand nombre de candidatures reçues et font état d'un « enthousiasme ». Dans d'autres départements (ruraux par exemple) l'équipe de direction a été confrontée à un manque d'animateurs jeunesse disponibles sur le territoire pour la période du séjour SNU.

« Pour les tuteurs, ça a été une vraie galère. On a multiplié les canaux. On est même allé jusqu'à passer une annonce dans le parisien... On a touché des profils très hétérogènes, reçu peu de réponses et souvent des profils hors cadre. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 4 – dans un lycée.)**

L'absence de communication efficace au niveau des établissements d'enseignement supérieur (même si la période était peu propice au recrutement d'étudiants – déjà engagés sur des jobs d'été pour la plupart) a néanmoins été soulignée par les acteurs.

« Pour les BPJEPS, le recrutement était plus délicat [que les cadres]. En juin, soit ils travaillent déjà, soit ils se forment, mais dans l'ensemble ils ne sont pas disponibles. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 8 – ni un lycée ni un centre de vacances.)**

Confrontées à des délais contraints, les équipes de direction ont finalement privilégié « le bouche-à-oreille » et « le réseau » pour recruter une majeure partie des équipes encadrantes, parfois en déployant de véritables stratégies et en anticipant au maximum les échéances comme sur le site 8 (ni un lycée ni un centre de vacances) ou sur le site 10 (lycée).

« Les étudiants ne regardent jamais le site de la préfecture et on avait du mal à recruter des tuteurs, donc chacun y est allé de son réseau. J'ai par exemple fait passer une annonce en STAPS via mon neveu étudiant. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 1 – dans un centre de vacances.)**

« On s'est donné le choix et on l'a eu. On n'a pas accepté tout le monde, et on a vraiment veillé à construire une équipe, avec des profils différents et une certaine complémentarité. Bien sûr, il a fallu conjuguer avec des contraintes (de parité, de profils), mais on est arrivé à réunir une équipe soudée, qui se complète et qui apprend à se connaître » **(Extrait d'entretien avec une l'équipe de direction du site 8 – ni un lycée ni un centre de vacances.)**

« Le directeur adjoint logistique est passé faire une intervention à la mission locale sur son centre de vacances. En voyant mon CV, il m'a parlé du SNU et il m'a demandé si ça pouvait m'intéresser, j'ai dit oui tout de suite. Je trouvais ça vraiment cool comme projet, même si j'avoue que je ne savais pas du tout ce que c'était quand il m'en a parlé, jamais entendu. » **(Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site 1 – dans un centre de vacances.)**

SITE 10 (LYCÉE) : UN PROCESSUS DE RECRUTEMENT EFFICIENT QUI A ASSOCIÉ L'ENSEMBLE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION AUTOUR DE CRITÈRES RIGoureux PARTAGÉS

Le recrutement des cadres de compagnie et des tuteurs de maisonnée s'est fait à travers la diffusion d'offres d'emploi par les différentes parties prenantes du comité de pilotage, ce qui a permis d'obtenir une centaine de candidatures, dont 60 ont été présélectionnées. Trois membres de l'équipe de direction se sont mobilisés pour trois jours consécutifs d'entretiens qui se sont déroulés dans les locaux de la DDCS. Dans la sélection des profils, l'équipe a tenu à respecter les critères suivants :

- une bonne représentativité des différentes spécialités (militaire/éducation populaire/éducation nationale), objectif qui a pu être plus ou moins réalisé malgré des disproportions dans le nombre des candidatures, notamment s'agissant des profils éducation nationale qui ont été difficile à mobiliser ;
- une parité femmes/hommes, qui a également été difficile à atteindre du fait d'une surreprésentation des candidatures masculines. L'objectif de parité était particulièrement essentiel pour les profils de tuteurs et tutrices de maisonnées, dans la mesure où seules les femmes étaient habilitées à encadrer des maisonnées de jeunes filles. En multipliant la diffusion d'offres, notamment auprès des étudiants en STAPS, l'équipe est parvenue à recruter un nombre suffisant de femmes. Parmi les cadres de compagnie et au sein de l'équipe de direction, une majorité d'hommes a été recrutée ;
- certaines qualités recherchées chez les candidats, en particulier l'engagement, la loyauté, l'acceptation des contraintes ou encore l'attachement aux valeurs républicaines. À titre d'exemple, certains candidats ayant affiché des réticences vis-à-vis du port de l'uniforme ou de la participation à la cérémonie de levée des couleurs n'ont pas été retenus.

STRATÉGIE DU SITE 8 (NI UN LYCÉE NI UN CENTRE DE VACANCES) : UN TRAVAIL DE DENTELLE AU SEIN DES RÉSEAUX DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION POUR CONSTRUIRE UNE ÉQUIPE ENCADRANTE AUX PROFILS COMPLÉMENTAIRES

L'équipe de direction est d'abord allée « puiser » dans ses réseaux pour identifier les profils adéquats. Sur les 14 tuteurs, 4 sont issus du groupe local des Scouts et guides de France. Ils ont été mobilisés directement par le directeur du centre, lui-même fortement investi au sein du mouvement. Les autres tuteurs sont des étudiants « STAPS » recrutés au sein de l'université, des jeunes concluant un service civique, ou encore des jeunes ayant une forte expérience d'animation (une jeune tutrice, issue d'un parcours d'éducatrice spécialisée – quoique non abouti – ; un jeune animateur en emploi à l'université – travaillant dans la cybersécurité). Pour la plupart, l'opportunité du SNU a été connue par un intermédiaire (un proche, un responsable dans la sphère professionnelle). Pour un ou deux d'entre eux, l'information a transité par les sites de recrutement plus « classiques » (offres d'animation de la ville notamment).

En parallèle, le recrutement des cadres a bénéficié du soutien du délégué militaire départemental (DMD), qui a diffusé dans ses réseaux l'information de l'opportunité de participation au SNU. Les cadres sont ainsi majoritairement issus des différents corps de l'armée (pompiers, armée de l'air, armée de terre, légion) avec des carrières professionnelles souvent terminées et un engagement dans la réserve qui se poursuit. L'équipe de cadres compte également un encadrant issu du mouvement scout (invité à rejoindre la dynamique à la demande du directeur du centre, pour ses compétences en matière de démocratie participative) et un professeur de Judo issu de la Fédération française de Judo ; initialement approché pour sa capacité à construire les contours de l'activité d'auto-défense, il s'est retrouvé « embarqué dans l'aventure un peu par hasard », quoiqu'en continuité de ses engagements déjà existants en proximité de la jeunesse sur le territoire. Ces profils viennent compléter, avec un certain équilibre, l'équipe de cadres, en ce sens qu'ils amènent des approches et postures différentes des autres, et permettent de passer le relais, et d'identifier des solutions différentes, lorsque des problèmes émergent.

L'équipe de direction du centre a ainsi été mobilisée sur le recrutement des cadres, dans la passation d'une quarantaine d'entretiens.

Pour ce qui concerne les cadres de compagnie, les recrutements ont été facilités par une diffusion soutenue de l'appel à candidatures, au sein des réseaux de réservistes par l'intermédiaire de la délégation militaire départementale (DMD). Cette diffusion a néanmoins induit un biais important dans le profil des cadres, issus majoritairement des armées (militaires ou anciens militaires [réserve opérationnelle pour beaucoup, formateurs Journée défense citoyenneté pour certains], avec le constat d'une mixité de genre et de cultures professionnelles non favorisée).

Mais de nombreux sites ont toutefois conduit un travail de dentelle pour diversifier les profils sur la partie « civile » du parcours des recrues à dominante militaire. C'est notamment le cas sur les sites 4 (lycée), 10 (lycée) et 8 (autre que lycée ou centre de vacances) où l'on note une diversité d'expériences et de parcours professionnels chez les cadres (professeur dans le secteur privé, public, d'enseignement technologique, directeur de PME, douanier, pompier, assureur, instituteur...).

« Pour les cadres, on a souhaité avoir un fond de culture commune, mais des compétences et des cultures différentes. C'est le « et » de « réserviste ET professeur » qui est intéressant. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 4 – dans un lycée.)**

Les procédures de recrutement ont été généralement rapides, en particulier pour les tuteurs : des entretiens fixés le lendemain de la réception des candidatures, certains mêmes par téléphone pour simplifier la démarche, et des réponses apportées dans la foulée. Parfois, le processus de recrutement

des cadres et tuteurs a été réalisé quasiment uniquement sur CV comme sur le site 2 (lycée). Les équipes encadrantes ont ainsi été constituées dans des délais courts, une « prouesse » au regard des effectifs requis.

Les candidats retenus l'ont été essentiellement « sur leur motivation », plus que sur leurs diplômes ou expériences passées. Les différents cadres/tuteurs ont d'ailleurs souvent reconnu n'avoir pris connaissance des postes et de l'organigramme qu'au cours de l'entretien, voire même après avoir été sélectionnés. La plupart d'entre eux ont postulé en ayant à l'esprit qu'ils allaient « encadrer des jeunes », mais sans savoir quelles seraient leurs missions exactes. De par leur culture professionnelle (éducation populaire ou militaire), ils s'étaient fait leur propre idée du poste, plutôt tourné vers l'animation pour les uns et vers l'encadrement et la discipline pour les autres. Ainsi, l'acclimatation et l'appropriation se sont produites sur le tard.

« J'ai reçu un mail de proposition de poste. J'ai quand même envoyé mon CV pour m'assurer que mon profil correspondait à leurs attentes et on m'a immédiatement répondu "OK c'est bon vous êtes embauchée". »
(Extrait d'entretien avec une tutrice.)

« J'ai reçu un mail de la DDCSPP qui me proposait un poste de cadre de compagnie. Je n'ai jamais envoyé mon CV ni eu d'entretien avant d'être embauchée. » (Extrait d'entretien avec une cadre de compagnie.)

A *contrario*, bien évidemment, lorsque le processus a permis d'anticiper suffisamment pour disposer d'équipes choisies par la direction et fortes de complémentarité professionnelles, le management de projet et la cohésion d'équipe s'en sont trouvés facilités et renforcés.

LES THÉMATIQUES ABORDÉES LORS DE L'ENTRETIEN SUR LE SITE 3 (LYCÉE)

Lorsque l'entretien en présentiel était privilégié, plusieurs thématiques ont été abordées :

- l'expérience professionnelle passée ou d'engagement auprès des jeunes ;
- l'expérience passée en tant que coordination d'équipe (pour les cadres uniquement) ;
- les points forts et points faibles dans le travail d'équipe et personnellement ;
- l'adhésion aux valeurs du SNU (cohésion, démocratie interne) et aux contenus proposés pendant le séjour.

Ce processus de recrutement globalement peu normé est jugé perfectible par la majorité des équipes de direction. Il a conduit, en outre, au désistement de quelques encadrants avant le démarrage du séjour. Des postes de cadres et de tuteurs n'ont parfois pas été pourvus (sur le site 9 par exemple) et des encadrants, notamment des tuteurs n'ont parfois « pas fait l'affaire », faute d'un recrutement adéquat et d'une attention particulière portée à l'expérience d'animation.

« Pour les années à venir, il sera nécessaire de mieux choisir nos encadrants pour éviter les recadrages réguliers que j'ai eu à faire au cours du séjour, notamment auprès des tuteurs. » (Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe encadrante du site 9 – dans un lycée.)

« La prochaine fois, je veux recruter la totalité des tuteurs, et les avoir avec moi avant le séjour, tous, à la manœuvre, pour comprendre et assimiler le sens du séjour. » (Extrait d'entretien avec un membre de la direction du site 5 – dans un lycée.)

« Les tuteurs sont la pierre angulaire du dispositif. C'est eux qui sont au contact des jeunes au quotidien. C'est une strate qu'il faut bien préparer, car la réussite dépend en grande partie d'eux. » (Extrait d'entretien avec un membre de la direction du site 10 – dans un lycée.)

Comme évoqué précédemment, la nécessité d'atteindre une parité entre hommes et femmes a posé ici ou là de vraies difficultés dans le recrutement. Ainsi, sur le site 13 (lycée), devant l'urgence, l'équipe de direction s'est tournée vers une université dont provenait une des tutrices recrutées pour identifier de nouvelles candidates. Cela a abouti au recrutement de 6 jeunes femmes de moins de 20 ans, non titulaires du BAFA et n'ayant pas d'expérience professionnelle. Si une partie d'entre elles se sont bien adaptées à leur rôle de tutrice, d'autres n'avaient manifestement pas le profil pour cette fonction.

« On a eu une vraie difficulté pour recruter des cadres féminins. On est seulement deux et [la seconde] a une fonction spécifique sur l'infirmerie. Ça manque un peu vis-à-vis des jeunes filles. » (Extrait d'entretien avec une cadre de compagnie sur le site 8 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances.)

Notons également que si les cadres de compagnie ont bénéficié de trois jours de formation au niveau national, la formation des tuteurs, qui devait être assurée sur les territoires juste avant les séjours de cohésion, n'a pas toujours pu être réalisée.

Des moteurs de motivation divers

Les cadres de compagnie et les tuteurs de maisonnée affichent plusieurs facteurs de motivation qui les ont poussés à se mobiliser autour du SNU et qui peuvent être regroupés en quatre arguments, présentés ci-dessous dans l'ordre d'importance relevé :

- ***Être pionnier d'une aventure, s'engager au service de la jeunesse***

Interrogés sur leurs motivations, les équipes de direction, les cadres de compagnie et les tuteurs de maisonnée partagent la volonté de « tester un projet innovant », l'intérêt pour « la nouveauté » et l'idée de faire partie des équipes « pionnières » du SNU.

Bien que peu de cadres/tuteurs aient eu connaissance du SNU avant de postuler pour intégrer les équipes encadrantes des différents sites, ils évoquent néanmoins une curiosité aiguisée pour participer à ce qu'ils considéraient être « une aventure d'envergure nationale », « un grand projet pour les jeunes de France », « un projet politique ». Une perception qui est née de la lecture (peu abondante à l'époque du recrutement) d'articles accessibles sur internet, détaillant dans les grandes lignes ce que devait être le SNU. Un sentiment de curiosité qui se double d'une certaine fierté d'avoir été sélectionné pour « servir la patrie » et « s'engager pour la jeunesse de France ». La plupart des membres des équipes encadrantes affirment en effet se reconnaître dans les valeurs prônées par le SNU que ce soit celle de la cohésion sociale, de la tolérance ou de l'entraide.

« J'ai eu de l'intérêt du fait que ce soit une innovation. Cela donne l'impression de participer à quelque chose de nouveau, qui pourrait faire changer notre société. » (Extrait d'entretien avec un tuteur sur le site 11 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances.)

« Je voulais faire partie des pionniers ! C'est une expérience inédite et j'aime l'inédit. »

« J'aime les expériences, c'est intéressant d'être les premiers, les pionniers ! Et on est pionniers dans tous les sens, au niveau des règles à établir et définir ensemble, et c'est surtout ça qui est important, mettre sa pierre à l'édifice. C'est ça qui m'a motivé. » (Extrait d'entretiens avec des tuteurs de maisonnées sur le site 4 – dans un lycée.)

« Je me retrouve tout à fait dans les valeurs du SNU, je me suis dit que ça pourrait me servir aussi dans la vie de tous les jours ! » (Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site 1 – dans un centre de vacances.)

« On est tous des mordus de l'engagement, et on dit : Oui présent ! [...] Les jeunes ont plein de qualité, mais il y en a une qui se perd c'est celle de l'engagement. On est là pour essayer de leur faire partager cette passion de l'engagement. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 6 – dans un lycée.)**

« J'ai été intéressé parce qu'à titre personnel, si j'avais été plus jeune, je l'aurais fait. Et je trouvais intéressant de s'associer à cette nouveauté. Encore une fois, quand j'ai vu le programme, j'aurais bien aimé le faire ! » **(Extrait d'entretien avec un tuteur sur le site 2 – dans un lycée.)**

« Ce que j'avais compris du SNU entrainé en continuité de mon engagement dans l'armée. J'ai travaillé sur des séjours de cohésion avec des gamins en difficulté, et quand les parents les retrouvent un mois plus tard, ils constatent qu'ils sont transformés, dans le bon sens du terme. Je voulais poursuivre ce rôle. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 1 – dans un centre de vacances.)**

Au regard du peu d'informations disponibles en amont sur le rôle des encadrants et sur le contenu même du séjour de cohésion, on peut noter que l'engagement a pris le pas sur l'emploi et la question de la rémunération, dans les facteurs de motivation. Les cadres/tuteurs se présentent d'ailleurs comme des « volontaires » qui ont souhaité participer à une expérimentation et « tester un projet innovant ». La dimension nationale est également très présente dans les discours. Le SNU est perçu comme un projet politique qui a vocation à toucher un maximum de jeunes et à servir l'intérêt général. Les encadrants ont ainsi le sentiment d'appartenir à un collectif national qui s'engage pour la sensibilisation des jeunes et leur intégration dans la société.

« Ces jeunes c'est le futur, donc un projet comme le SNU qui permet d'arriver à les sensibiliser sur les valeurs, l'entraide, l'apprentissage du respect et qui les pousse à prendre part à société pour qu'elle soit un peu meilleure, moi je suis pour ! » **(Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site 1 – dans un centre de vacances.)**

« Par rapport à l'appel à projets, en discutant avec un copain, on s'est dit ça serait bien qu'on aille voir ce qu'il s'y passe. On avait lu les objectifs de Macron par rapport au SNU. J'ai dit ouais tout de suite ! Cette notion de vivre ensemble, d'apporter cette notion au gamin, un temps de collectivité, c'était impec. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 2 – dans un lycée.)**

Si la plupart des cadres rencontrés affichent comme moteur de leur inscription dans le SNU une envie de transmettre des valeurs et des repères aux jeunes d'aujourd'hui, ils l'expliquent de deux manières essentiellement : (1) le sentiment que la jeunesse d'aujourd'hui est confrontée à des défis bien supérieurs au passé et qu'il est de la responsabilité des adultes de les accompagner pour les dépasser ; (2) un enjeu de transmission (de valeurs et savoir-faire acquis dans le milieu professionnel – souvent militaire) et auquel le SNU propose une réponse pertinente dans les intentions qu'il affiche.

« C'est surtout une envie de transmettre qui m'a poussé à candidater. Transmettre des valeurs, des repères à cette jeunesse qui en manque. J'ai l'impression qu'on a laissé tomber ces jeunes, et le SNU c'est l'occasion de se rattraper. Ça ne fera pas tout, mais si en 12 jours on arrive à apporter un minimum, c'est important de le faire. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 8 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances.)**

« J'aime bien travailler avec les ados. En les mettant en confiance et avec des responsabilités, en les considérant comme des adultes, on peut les faire progresser. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 2 – dans un lycée.)**

« On est là pour transmettre, ce sont les jeunes qui apprennent. Je souhaite transmettre le sens que je mets dans l'engagement. Pour ça, je me dois d'être exemplaire, d'être la référence. Le cadre du SNU, je m'y retrouve dans mes principes et mes valeurs. Je voulais transmettre, pour ces jeunes, mais aussi pour mes enfants qui seront les jeunes volontaires de demain. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 4 – dans un lycée.)**

▪ **Renouveler/perfectionner ses pratiques professionnelles**

Le deuxième facteur de motivation que l'on relève tient plus à l'activité professionnelle de l'équipe encadrante. Nouvelle opportunité, nouvelle manière de faire, évolution des pratiques par une confrontation avec d'autres cultures, environnement évolutif, nouveau public, ces différents motifs sont généralement invoqués de façon secondaire, mais ils démontrent qu'au-delà de l'engagement, l'encadrement du SNU poursuit tout de même une visée professionnelle, que ce soit au sein de l'éducation populaire ou de l'armée. Un constat qui sous-entend un enjeu fort de précision de la fiche de poste et les missions/responsabilités de chaque encadrant.

« J'en avais ras le bol des colonies. Après plus de 15 ans d'animation dans l'éducation populaire, j'avais besoin d'un nouveau projet et de nouvelles expériences. Je suis fatiguée de l'animation avec des jeunes qui sont en manque de repères. En 10 ans j'ai vraiment vu une évolution des jeunes dans mon centre de loisirs : ils sont en manque de cadre, perdus, c'est épuisant. J'avais besoin de changer de méthodes pédagogiques, de tester quelque chose de nouveau pour les jeunes. J'ai été attirée par le côté mixte des trois cultures même si j'avais clairement une appréhension au départ du côté militaire. » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 1 – dans un centre de vacances.)

« Avant tout, c'était pour découvrir autre chose que les colos, une autre approche avec les jeunes, ainsi que l'inculcation des valeurs et la transmission de savoirs. » (Extrait d'entretien avec un tuteur sur le site 2 – dans un lycée.)

▪ **Renouer avec l'institution militaire**

Troisième moteur de l'engagement, cette fois plus spécifique aux profils « réservistes » de l'encadrement : la volonté de retrouver une certaine proximité avec les activités militaires. L'âge de la retraite arrivant plus tôt dans ce milieu professionnel, nombre d'encadrants militaires qui ont moins de 60 ans affirment avoir besoin « de s'occuper » ou « de ne pas décrocher totalement du milieu ». C'est d'ailleurs la raison pour laquelle ils se sont inscrits comme réservistes et participent, entre autres, aux JDC. La mise en place du SNU et la possibilité d'y prendre part en tant qu'encadrant ont été perçues comme une opportunité pour prolonger une activité militaire et/ou donner du sens au statut de réserviste. Plusieurs facteurs ont en effet poussé à l'association du SNU avec une expérience militaire :

– La communication nationale, le nom « service national » associé dans les esprits au service obligatoire jusqu'en 1997 et la comparaison avec le service militaire a pu avoir un effet sur cette dominance. « Comme l'ancien service militaire, le SNU apportera un cadre et une rigueur. Il est aussi porteur des valeurs républicaines²⁵. »

– La communication médiatique qui a couvert la préparation de la préfiguration et qui a valorisé le port de l'uniforme, la discipline et l'encadrement par des hauts gradés en faisant ressortir l'aspect militaire (photos de jeunes réalisant un parcours du combattant) ;

– Les échanges formels ou informels au sein des différents corps de l'armée qui a « très peu parlé du fait que l'éducation populaire allait être aussi étroitement associée », comme le confie un cadre de compagnie du centre.

« Je me suis proposé pour deux raisons principales : je crois que la première c'est par volonté de renouer un peu avec l'institution. Je me suis inscrit comme réserviste il y a quelques mois, puis on m'a proposé le SNU. J'ai pensé que c'était une bonne occasion. La deuxième c'est de retrouver une activité d'encadrement comme j'ai pu avoir quand j'étais militaire, j'aimais bien l'idée de retrouver les jeunes. » (Extrait d'entretien

²⁵ Le Figaro, « Gabriel Attal : "Ce sera tout sauf une kermesse" », 11 juin 2019, propos recueillis par Carole Beyer.

avec un cadre de compagnie sur le site 1 – dans un centre de vacances.)

« Il ne m'a fallu que 45 minutes pour accepter, je sais de qui venait la demande. C'est quelque chose qui est un peu étranger à beaucoup de personnes. C'est-à-dire que quand un frère d'armes vous demande quelque chose en urgence, vous ne vous posez pas de questions, vous acceptez. » **(Extrait d'entretien avec un tuteur sur le site 11 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances.)**

▪ **Un moteur commun : la rémunération**

Que ce soit pour un complément de revenu, un job d'été ou un emploi temporaire en période chômage, les postes de cadres présentaient une rémunération attractive. Bien que cet argument arrive très souvent en dernier dans les échanges menés avec cette fonction d'encadrement, cette motivation est néanmoins presque toujours mentionnée, ce qui démontre son importance. La rémunération est en effet supérieure à celle que l'on peut trouver dans des postes d'animateurs ou de formateur plus traditionnels.

« On est payés deux fois plus, ça aide ! En même temps, le job n'est pas tout à fait le même. Il y a un niveau d'exemplarité et de responsabilité supérieur. » **(Extrait d'entretien avec une tutrice sur le site 4 – dans un lycée.)**

« On est beaucoup mieux payés qu'en colonie de vacances avec moins de responsabilités... C'est quand même très intéressant. » **(Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site 1 – dans un centre de vacances.)**

« La rémunération est plutôt attractive pour moi, c'est mieux payé qu'un séjour (type colonial), mais c'est aussi beaucoup plus fatigant. On a un peu moins ce côté loisir. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 4 – dans un lycée.)**

« Je ne cache pas que ça permet de mettre du beurre dans les épinards avec une retraite qui n'est pas non plus impressionnante [...]. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie.)**

Concernant la rémunération, deux types de perception sont toutefois relevés selon qu'il s'agit des tuteurs ou des cadres de compagnie. Alors que la rémunération des tuteurs de maisonnée est supérieure à ce qu'ils pourraient toucher dans le cadre de l'animation, et donc perçue comme « très intéressante », celle des cadres de compagnie est jugée trop faible.

Pour les tuteurs, venant majoritairement des métiers de l'animation, la rémunération attribuée est reçue comme une bonne nouvelle, voire une bonne surprise à deux titres : la rémunération par jour est largement supérieure à celle perçue dans le cadre des séjours d'animation, et le nombre de jours rémunérés est supérieur au temps effectif de présence sur site ou pour aller chercher et ramener les jeunes dans leur territoire de résidence (du 15 au 16 juin et du 28 au 29 juin), ce qui est perçu comme la prise en compte de l'implication réelle pendant le séjour, qui va bien au-delà de 8 heures par jour.

« Dans l'animation, on est payé 30 à 35 € par jour. Là, c'est 60 € net, c'est une bonne surprise. Et le fait que l'on soit payé sur une période qui aille au-delà de notre temps de présence effective sur site est une très bonne nouvelle. » **(Extrait d'entretien avec une tutrice de maisonnée sur le site 2 – dans un lycée.)**

Du côté des cadres de compagnie, occupant généralement un emploi en dehors de la phase SNU, comme pour la question du statut, la question de la rémunération (même si elle n'a pas été le moteur premier de leur engagement), est une préoccupation pour l'avenir.

« S'ils veulent garder des gens, il ne faut pas payer des tuteurs et des cadres 60 euros et 80 euros la journée. C'est indécent, surtout pour le travail qu'on fait. On était censé être payés plus. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 2 – dans un lycée.)**

Des profils, des cultures professionnelles et des expériences variées

▪ **Des cadres de compagnie majoritairement réservistes**

Le recrutement de la fonction de cadre de compagnie n'a globalement pas permis d'atteindre l'équilibre global entre les profils militaires, de l'éducation nationale et de l'éducation populaire sur chacun des sites. On trouve en effet parmi ces cadres une majorité de recrues réservistes. L'éducation nationale et l'éducation populaire sont bien représentées, mais très à la marge.

La culture militaire est apparue comme un vrai atout en début de séjour, avec des premiers jours bousculés par de nombreux imprévus, face auxquels les professionnels issus du corps militaire ont montré maîtrise de soi et disponibilité.

« L'imprévu, dans l'armée, n'est pas un obstacle. On a l'habitude de ce genre de projet. Quand c'est quelque chose qui se crée, y'a rien de fluide. C'est du minute par minute ! » (Extrait d'entretien avec un adjoint de direction sur le site 6 – dans un lycée.)

La plupart des cadres retenus sont expérimentés et sont âgés plutôt de 45 à 60 ans. Leur engagement s'inscrit généralement en cohérence avec leur engagement de réserviste ; on trouve généralement des personnes qui adhèrent véritablement au projet SNU, et qui ont une appétence pour l'encadrement des jeunes et la transmission de valeurs.

Parmi les cadres, plusieurs ont un profil aux cultures « hybrides », à la fois militaire réserviste et affichant un parcours professionnel diversifié (comme vu précédemment). Ces profils sont apparus très utiles : leur caractère hybride a favorisé l'émergence et la construction du SNU. Leur expérience des différentes cultures professionnelles semble avoir nourri la dynamique de travail à créer/mettre en place.

Il est important de noter que le niveau de rémunération a pu constituer un frein au recrutement de ces profils, dans la mesure où la rémunération des cadres apparaît inférieure au salaire habituellement touché dans le cadre de missions de réserve (60 euros/jour imposables dans le cadre du SNU contre 80 euros non imposables pour les réserves de la gendarmerie). Si cela n'a pas empêché de trouver suffisamment de profils dans le cadre de l'expérimentation, cela pourrait toutefois constituer un frein dans le cadre d'une montée en charge du SNU.

« J'ai porté une double fonction, mais pour un seul salaire. En comptant ce que je gagne par jour à l'armée et les indemnités, ça fait un écart de 100 euros par jour avec ce que je gagne au SNU. J'ai fait abstraction de ça, parce que j'ai une bonne retraite, mais si je n'étais pas motivé, j'irais dans la réserve opérationnelle. Il faut que ce soit attractif, il y a un enjeu à fidéliser les gens. » (Extrait d'entretien avec un encadrant.)

« Il faut trouver des gens qui sont d'accord pour travailler pour pas grand-chose. Le SNU, c'est beaucoup de préparation, beaucoup de travail au quotidien, et en comparaison avec la réserve, c'est très peu payé. Si on veut recruter des bons profils, il faudra repenser la question de la rémunération. » (Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site 10 – dans un lycée.)

▪ **Une majorité d'étudiants chez les tuteurs**

Parmi les tuteurs, on trouve une pluralité de profils d'animateurs de jeunesse, une majorité d'étudiants (en STAPS notamment) et d'animateurs socio-éducatifs, le plus souvent titulaires du BAFA ou du BPJEPS, et quelques anciens militaires. À la différence des cadres, les tuteurs, sont pour la plupart particulièrement jeunes et ont parfois assez peu d'expérience professionnelle du fait d'un vivier de professionnels qualifiés faisant défaut. Du point de vue des directions rencontrées, les profils

d'étudiants STAPS ont constitué un vivier intéressant sur lequel s'appuyer, qui remplit plusieurs des critères recherchés (jeunesse, dynamisme, proportion de femmes...), mais qui nécessiterait cependant une formation relativement approfondie pour travailler les aspects d'animation et de pédagogie faisant partie du rôle de tuteur (en particulier dans le cadre des activités de démocratie interne). Pour les étudiants, le SNU a été perçu comme une expérience intéressante et relativement bien rémunérée, en comparaison avec ce qui se pratique dans l'encadrement de séjours de vacances.

ZOOM SUR LES PROFILS DES TUTEURS SUR LE SITE 2 (LYCÉE)

Globalement, les profils des tuteurs semblent globalement se distribuer en trois grandes catégories :

– Certains qui sont encore étudiants (les études relevant de champs divers) : « *Je fais des études de commerce, à l'ISEFAG, un bachelor avec une spécialisation sur le e-sport et le gaming. Je passe en 2^e année. J'ai 19 ans.* » **(Extrait d'entretien avec un tuteur.)**

– D'autres ont engagé un parcours professionnel pas encore stabilisé et/ou en cours de définition (par exemple un service civique) : « *J'ai 25 ans, j'ai fini mes études avec un BTS sanitaire et social et un BTS compta. J'ai fait un service civique avec Unicités, et depuis juillet dernier je fais des colos, des séjours adaptés, des classes vertes, des séjours vacances. Je vais reprendre une formation en septembre, un diplôme d'État d'accompagnement éducatif et social.* » **(Extrait d'entretien avec un tuteur.)**

– D'autres encore ont une activité professionnelle concrètement tournée sur l'encadrement et l'animation des enfants et de la jeunesse.

Selon ces catégories, les motivations varient par rapport au SNU et l'expérience du séjour a mécaniquement une vocation différente : le séjour représente pour tous une opportunité salariale (« c'est mieux payé que les colos ») et une source d'enrichissement, soit qu'il nourrisse la construction du projet et de l'intégration professionnelle soit qu'il vienne nourrir une carrière professionnelle et enrichir ses compétences.

▪ **Un engagement fort de l'ensemble des professionnels**

Chaque site a connu un engagement et un investissement forts de tous les professionnels, ce qui a compensé la jeunesse du dispositif et les difficultés rencontrées au fil de l'eau, notamment les difficultés de recrutement. Un tel engagement est circonstanciel (effet de l'expérimentation, de la « première », conscience d'être observés...) et n'apparaît pas reproductible en l'état. Le passage de relais entre les pionniers (qui pour nombre d'entre eux, notamment parmi les directions et les cadres, au moment des entretiens réalisés durant les séjours ne se disaient pas prêts à réitérer l'expérience) et les futures recrues ne pourra être « automatique ».

Par exemple sur un des sites, une équipe de direction apparaît épuisée au démarrage du séjour. Tous expriment leur fierté et leur soulagement de voir ce projet démarrer, mais au prix de trois mois de travail acharné dans des conditions pas toujours adéquates.

« On a travaillé jour et nuit pendant trois mois. Heureusement, il y a eu une très bonne entente et une complémentarité entre nous, mais nous avons dû travailler sans avoir de lieu dédié, avec nos ordinateurs perso, souvent en bout de table... » **(Extrait d'échanges avec une équipe de direction.)**

▪ ***Un effort de formation salué, mais qui nécessitera d'être étoffé***

Le caractère innovant et inédit de cette phase de cohésion et du Service national universel de manière plus générale — en effet, comme on l'a vu précédemment, il n'existe pas à ce jour en Europe ou dans le monde de système similaire — entraîne la nécessité de former les personnes amenées à le porter. Cet objectif semble fondamental, et ce pour plusieurs raisons : d'abord, le projet du SNU s'appuie sur un cadre national tout en s'inscrivant dans des configurations territoriales, ce qui impose à un certain nombre d'acteurs décisionnaires (mission de préfiguration SNU au niveau national, équipe-projet et préfecture à l'échelle des territoires) de travailler ensemble dans le même sens. Ensuite, l'encadrement sur les sites SNU est assuré à différents échelons par des professionnels divers : équipes de direction, cadres de compagnie et tuteurs de maisonnée. Cette organisation qui implique une grande diversité d'acteurs suppose un dispositif de formation conséquent et anticipé pour tous.

La formation des directeurs de centre, des cadres et des tuteurs rencontrés apparaît comme un moment indispensable pour créer une équipe-projet, s'acculturer aux valeurs du SNU, comprendre le sens du dispositif et le relier plus largement à la politique gouvernementale. L'enjeu de formation a été pleinement pris en compte tant au niveau national que local.

Néanmoins, cet effort s'est confronté à des contraintes qui en ont parfois limité la portée et l'intérêt sur la cohésion d'équipe, sa compréhension du projet et son implication. Si le temps de formation par « métier SNU » a été d'une semaine, pour les équipes de direction et les cadres de compagnie, il a été réduit à trois jours (voire n'a pas eu lieu dans certains territoires).

La plupart des encadrants rencontrés portent des regards contrastés sur les formations qu'ils ont suivies :

■ Les membres des équipes de direction, qui ont suivi la formation de Brétigny-sur-Orge en février, en tirent un bilan positif, soulignant notamment la cohésion qu'elle a permis de créer au sein des équipes, ce qui est un résultat significatif étant donné les fortes différences de « cultures professionnelles » parmi ses membres. Ils soulignent notamment que « les travaux en groupe, les sorties, ont permis de mieux se connaître, de casser les barrières », un constat que partage également un préfet :

« Il y a eu un avant et un après Brétigny : quand je faisais mes réunions au départ, il y avait les militaires d'un côté, l'éducation nationale et l'éducation populaire de l'autre. Après Brétigny, tout le monde était mélangé. Ça a créé une très belle cohésion au sein de l'équipe. »

« La formation des directeurs à Brétigny a été décisive pour échanger, prendre de la hauteur, comprendre ce qui était souhaité. [...] En rencontrant les concepteurs du cadre du dispositif ou les inspirateurs du modèle, on a mieux identifié les éléments qui donnent du sens à l'architecture du SNU. » (Extrait d'entretiens avec l'équipe de direction du site 7 – dans un centre de vacances.)

« On a été galvanisé par cette formation ! » (Extrait d'entretien avec un membre de la direction du site 11 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances.)

Les contenus ont été jugés de qualité — au même titre que les interventions — même si parfois des limites ont été partagées quant à la capacité de chacun à se saisir de ces « messages », pour des profils non experts notamment.

« Une formation fortement intéressante par moment, et moins à d'autres moments. Le point clé, c'est que l'équipe n'est pas montée en compétences ni repartie avec des outils (sauf si elle les avait déjà d'une certaine façon). Le problème est le côté pointu des interlocuteurs du côté de la [MPSNU] ; ça ne pouvait être utile qu'à ceux qui savent comprendre, car sont déjà experts. » (Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site 8 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances.)

BILAN DU STAGE DIRECTEURS SNU, 26-29 MARS 2019, BRÉTIGNY-SUR-ORGE

Une forte participation

- ✓ 100 % des directeurs (14 sur 14)
- ✓ 90 % des adjoints

Alors que tous n'étaient pas encore recrutés

- ✓ 14/14 adjoints encadrements
- ✓ 13/14 adjoints éducatifs
- ✓ 8/14 adjoints gestionnaires
- ✓ 50 directeurs et adjoints présents sur 56 au total

Une mixité à parfaire...

- ✓ 2/3 d'hommes et 1/3 de femmes
- ✓ 85 % des directeurs sont des hommes
- ✓ mais 2/3 de femmes adjointes « administratives »

Une grande dispersion des âges

- ✓ de 31 à 70 ans

Des cultures complémentaires, de vraies expériences d'encadrement (parfois des doubles cultures)

- ✓ 22 % éducation populaire (12 % des directeurs)
- ✓ 32 % éducation nationale (86 % des directeurs)
- ✓ 37,5 % défense (35 % des directeurs)
- ✓ 9 % autres (7 % des directeurs)

Un niveau inégal d'information à l'arrivée

Une forte adhésion au projet

Une grande implication

Un partage des cultures qui a fonctionné

Une cohésion des équipes réalisée

Des questions

- ✓ répartition des tâches entre équipe-projet et équipes de direction
- ✓ ratio jours CEE/charge de travail antérieure au stage SNU des jeunes volontaires
- ✓ statut/rémunération
- ✓ rôle et place des cadres intermédiaires

Des points d'attention pour les stages futurs

- ✓ disposer d'un « environnement de la formation » accru : encadrement et soutien
- ✓ prévenir les risques liés à des populations moins homogènes

Source : mission de préfiguration du SNU.

■ **Les cadres de compagnie ont porté un regard positif, mais un peu plus mitigé sur la formation suivie à Saint-Cyr Coëtquidan.** Si le séjour a également permis, dans un « cadre idéal et riche de sens », de découvrir plus concrètement le SNU, de cimenter une dynamique d'équipe et de créer de la cohésion entre des personnes aux profils très variés, notamment au travers des activités de cohésion qui permettent de « vivre la cohésion, avant d'essayer de l'encourager chez les jeunes », ils portent un regard plus critique sur les contenus théoriques, pointant notamment la dimension trop abstraite des sujets traités (la laïcité, les discriminations, l'égalité, la démocratie...) et le manque de formation pratique et opérationnelle sur la fonction de cadre de compagnie.

« J'ai participé à la formation de Saint-Cyr en tant que cadre de compagnie [...]. Je l'ai trouvée très bien, que ce soit au niveau des intervenants, de ce qu'on apprend, que sur le plan de la connaissance de l'équipe, ça a permis de voir les hommes/les femmes de l'équipe, de savoir qui est qui. » **(Extrait d'entretien avec une cadre de compagnie.)**

« Cette formation d'une semaine est une première immersion importante pour voir le caractère de chacun et du coup savoir travailler ensemble. Et il y avait du dialogue, avec d'autres cultures professionnelles, notamment de l'éducation populaire. On apporte un rapport distancié. Une fois qu'il y aura la mixité, la vraie, il y aura encore plus besoin de cadres. On s'exprime à Saint-Cyr, ça permet d'arrondir les angles avec des gens peut-être moins ouverts. » **(Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site 6 – dans un lycée.)**

« Le stage de cohésion a rassemblé les cadres de tous les départements. L'objectif était de faire connaissance avec l'équipe locale et aussi de savoir ce qui était attendu de nous. Mais il y a eu un flottement, de la précipitation, donc du flou sur nos missions. » **(Extrait d'entretien avec une cadre de compagnie du site 3 – dans un lycée.)**

« Pour moi qui n'ai pas pu faire mon service militaire (j'ai été exempté), ça a été très riche, car j'ai pu comprendre ce que voulait dire "être patriote". Il n'y a plus de "toi tu es comme ci, toi tu es comme ça", on est tous là dans un but commun. Le drapeau, en dehors du SNU, on ne le ressent pas, mais dans le cadre du SNU, on le ressent ! » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie du centre du site 8.)**

Sur certains sites, le choix a pu être fait de réunir les cadres avant la formation de Saint-Cyr Coëtquidan, pour favoriser la construction du groupe et cimenter l'esprit d'équipe. C'est notamment le cas sur le site 8 (autre qu'un lycée ou un centre de vacances) :

« On a souhaité que l'équipe du centre se connaisse avant le stage de Brétigny et de même, avec l'équipe cadre avec Coëtquidan. Un vrai parti pris, et de prime abord, ça a été une bonne idée. J'ai apprécié que le directeur du centre le propose ; ça a amené une vraie fluidité dans les échanges avant et dès le début du séjour. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site 8 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances.)**

« On a pris le pari de faire se rencontrer tous les cadres avant qu'ils n'aillent à Coëtquidan. Une journée de formation, et en fin de journée, un "dixit" des émotions pour conclure sur les attentes et se dire "on a tous des objectifs, mais pas le même chemin pour y arriver". Ils sont partis en formation, ont créé un groupe WhatsApp et ont partagé des infos et des réactions au fil de la formation notamment sur les modules qui ne collaient pas avec ce qu'ils projetaient. On se détachait vraiment sur la formation, "notre" cohésion n'existait pas ailleurs. Et cette cohésion on peut s'y raccrocher quand on n'est pas d'accord. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site 8 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances.)**

« En arrivant, on était déjà un groupe ! » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 8 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances.)**

■ Les formations des tuteurs, enfin, ont été jugées globalement très tardives et perfectibles : elles se sont déroulées dans les trois jours précédant le début du séjour et, par conséquent, dans un contexte peu propice, marqué par les préparatifs de dernière minute. Sur certains sites, elles sont décrites comme trop descendantes, et ont principalement consisté, d'après les tuteurs interrogés, en une présentation du

SNU et du programme du séjour. Surtout, dans une proportion importante de centres, elles ne comportaient pas de temps de travail avec les cadres de compagnie, susceptibles de contribuer à la construction d'une dynamique d'équipe globale, favorisée par une interconnaissance et le positionnement d'une fonction par rapport à l'autre. Enfin, mis à part quelques techniques d'animation enseignées ici ou là, elles proposaient relativement peu d'enseignements opérationnels et techniques pour guider le rôle du tuteur.

« La transmission des valeurs sur le SNU lors de la journée de formation des tuteurs, c'était bien, mais j'aurais souhaité qu'on n'y reste pas si longtemps, qu'on soit plus concret, et qu'on s'arrête plus en détail sur le planning afin de travailler ensemble sur chaque activité : on fait quoi ? Comment ? Avec quel matériel ? » (Extrait d'entretien avec un tuteur lors de la première journée de formation sur un le site 12 – dans un centre de vacances.)

Plusieurs sites ont fait le choix de convier et d'intégrer les cadres de compagnie à la formation des tuteurs (sur une journée, ou sur l'ensemble de la formation). Il ressort unanimement que cette expérience a permis de fonder la cohésion au sein de l'équipe d'encadrement.

« On a privilégié la qualité de l'encadrement pédagogique, dans le recrutement et dans la formation. On s'est battus avec Ile national pour réunir les tuteurs et les cadres. Ce n'était pas prévu dans le cahier des charges national et ils ne l'avaient pas budgété. Nous on l'avait budgété. Paris dit "ça coûte cher pour un séjour de 15 jours". Nous, c'est notre choix qualitatif, une équipe qui se connaît et qui est cohérente. » (Extrait d'entretien avec une équipe-projet.)

« Ça a été un vrai temps de cohésion ! Assez descendant et lourd cependant sur la présentation des modules et du programme, mais c'est un passage obligé, ça permet de savoir où l'on met les pieds le jour J. » (Extrait d'entretien avec un tuteur.)

ZOOM SUR LA FORMATION DES TUTEURS ET DES CADRES DE COMPAGNIE SUR LE SITE 11 (AUTRE QU'UN LYCÉE OU UN CENTRE DE VACANCES)

La formation des tuteurs, organisée par la direction du centre, s'est déroulée sur deux journées, une semaine avant l'arrivée des jeunes. Les Centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active (CEMEA) sont intervenus sur les aspects de méthodologie de projet. La volonté était que les cadres de compagnie soient présents afin de comprendre le rôle des tuteurs.

Pour les tuteurs, cela a été un premier moyen de se familiariser — ou de se confronter — aux autres cultures professionnelles. Toutefois, certains ont davantage qualifié ce temps « d'information » plutôt que de « formation », jugeant que cette dernière apportait des éléments sur le déroulement du SNU plutôt que de réellement former à la fonction de tuteur, défaut compensé par les expériences et qualités personnelles de chacun. Parmi les tuteurs interrogés, au moins deux d'entre eux n'avaient pas suivi la formation, en raison d'un recrutement tardif.

Au vu de l'enjeu particulièrement important que constitue la formation pour les encadrants du SNU, du fait de la nouveauté du dispositif et de la variété des profils impliqués, les encadrants ont été plusieurs à proposer des ajustements aux formations existantes, en portant une attention particulière à la création de la cohésion au sein de l'ensemble de l'équipe (sans isoler les tuteurs) et à l'explication précise du rôle et des responsabilités de chacun.

« Dans la formation des tuteurs, il y avait une volonté de bien faire, mais on est passé à côté de ce qu'on aurait dû faire. Il aurait fallu rester sur le concret, expliquer concrètement comment s'organisent les journées, où sont les limites (sur la tenue, la marche au pas...), et ce qu'on attend vraiment des activités, les objectifs sous-jacents... Dans les futures formations, il faudra vraiment inciter à expliquer les choses, donner du sens en expliquant "à travers cette activité, on veut que les jeunes comprennent ceci." On n'a pas pris le temps d'expliquer tout ça, et naturellement, tout n'a pas été compris. » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie.)

Ces temps de formation par « métier SNU » ont aussi donné la possibilité d'une première confrontation des différentes cultures professionnelles (armées, éducation nationale, éducation populaire) pour une cohérence d'ensemble. Afin d'atteindre cet objectif, un temps d'information/formation (même court) en direction des intervenants extérieurs a semblé également nécessaire, afin qu'ils puissent comprendre ce qu'est le SNU et avoir les informations minimum sur le dispositif (module dans lequel ils interviennent, contenus des autres modules...)

Dans l'un des territoires, l'ensemble des intervenants du séjour ont été réunis le 14 juin à la préfecture autour de la grande majorité de l'équipe du centre. Il s'agissait d'acter la version définitive du planning d'activité et d'avoir une vision globale du séjour de cohésion, de son contenu et des différents acteurs impliqués sur le centre. Cela a permis aux intervenants d'identifier la direction et d'apprécier l'articulation de l'activité de chacun avec l'ensemble du séjour.

Nécessaires, les temps de formation par « métier SNU » n'ont pas été assez longs pour aborder l'ensemble des points utiles à la réalisation des objectifs des séjours de cohésion et pour permettre à tous de se mettre d'accord sur l'organisation. L'encadrement sur les sites SNU est assuré à différents échelons par des professionnels divers : équipes de direction, cadres de compagnie et tuteurs de maisonnée. Cette organisation qui implique une grande diversité d'acteurs suppose en effet un dispositif de formation conséquent et anticipé pour tous.

Une répartition des rôles questionnée et des fonctions manquantes

- ***La mission des cadres : une fonction peu définie et une place difficile à trouver***

Les missions des cadres ont été pour la majorité des acteurs rencontrés, insuffisamment claires. Les entretiens permettent de faire remonter tout d'abord la difficulté pour les cadres de compagnie de trouver leur place. Leur rôle et leur nombre, jugé trop important, ont très vite été interrogés par certaines directions et par les cadres eux-mêmes. Nombre d'entre eux ont affirmé que leur mission était d'être au plus près des jeunes en remplaçant les tuteurs fatigués ou absents (jours de repos, empêchement, détachement sur une activité). Pour d'autres, il s'agissait principalement d'encadrer et d'organiser « dans l'ombre » en étant le « relais de la parole du chef de compagnie », voire le support de l'équipe de direction pour la conduite/l'animation des tâches de vie quotidienne (gestion de la propreté du site, animation des temps de démocratie interne...). D'autres ont compris qu'ils devaient avant tout accompagner, guider et épauler les tuteurs, pour faire vivre et respecter l'esprit SNU. Certains cadres se sont également faits les garants de la liaison avec les intervenants extérieurs, tandis que d'autres n'ont eu aucun contact avec les intervenants. Ce manque de clarté les a parfois conduits à définir eux-mêmes leur rôle, se questionnant pour certains sur la raison de leur présence au cours des premiers jours du séjour. De plus, leur autorité au sein de la hiérarchie était somme toute limitée, du fait d'un contact le plus souvent direct entre les tuteurs et les chefs de compagnie. Selon les avis recueillis auprès des tuteurs, la

distinction entre cadre et chef de compagnie n'était pas évidente et dépendait en grande partie de l'organisation interne de la compagnie.

« Les tuteurs sont indispensables, mais je me suis interrogé sur le rôle des cadres. Ils sont partout, mais c'est abstrait et sans responsabilité directe. Je les ai spécialisés sur deux maisonnées. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de direction.)**

« Si au moins on avait pu être associé au planning d'activité ou si on nous l'avait partagé en amont, mais là rien, on est dépendant comme les tuteurs ou les jeunes. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 1 – dans un centre de vacances.)**

« En tant que cadres, on est des tout-terrain, entre la direction et les tuteurs, tout en étant avec le jeune. On est ceux qui se lèvent en premier et qui se couchent en dernier. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 8 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances.)**

De ce fait, les cadres de compagnie, aux profils très différents ont souvent eu des difficultés à prendre leur place, ont été parfois isolés et ont adopté des fonctionnements quelquefois très hétérogènes d'une compagnie à l'autre, générant dans certains cas des ordres/contre-ordres difficilement compréhensibles. Ceux-ci ont fréquemment engendré des situations vécues comme des « injustices » par les jeunes, voire les tuteurs. C'est d'autant plus le cas quand les cadres de compagnie n'ont pas assisté à la formation « pré-séjour » au sein du centre. Or, ces cadres devaient « fournir une référence pour la vie quotidienne et pour la gestion des incidents courants », selon le cahier des charges de la préfiguration du SNU.

▪ ***La proximité des tuteurs en question***

Les tuteurs, chacun étant affecté à une maisonnée, ont généralement bien saisi leurs missions, en tant qu'acteurs principaux de la vie collective quotidienne du séjour. Ils définissent celle-ci en mettant l'accent sur l'encadrement constant des jeunes, du lever au coucher, et soulignent leur présence et disponibilité auprès d'eux.

« Ma mission principale est de réussir à transmettre des valeurs et une rigueur à ces jeunes. Je fais en sorte d'être tout le temps avec eux, de leur montrer de l'entraide. » **(Extrait d'entretien avec un tuteur sur le site 11 – dans un centre de vacances.)**

Ils ont participé aux différentes activités et modules, dont ils ont parfois été des animateurs ou contributeurs. Leurs profils ont globalement été adéquats. Ils ont été des relais essentiels pour forger la cohésion de leur maisonnée et leur action quotidienne pour veiller au respect des tenues, des horaires, du règlement intérieur s'est avérée particulièrement prédominante et essentielle.

Sur certains sites, les tuteurs ont pu s'appuyer sur une préparation satisfaisante du point de vue des outils, du matériel, de leur rôle et de leur place dans les contenus du séjour et auprès des jeunes (animation, pédagogie, positionnement). Ainsi, sur le site 8 (autre qu'un lycée ou un centre de vacances), en fonction des compétences et appétences de chacun, des tuteurs et cadres ont été amenés à préparer ou animer certaines des activités proposées au planning. À titre d'illustration, des tuteurs et cadres issus du mouvement scout ont été associés à la préparation d'un jeu de piste débouchant sur une veillée « scout » ; le rallye citoyen a été coanimé et organisé avec le soutien de l'une des tutrices affichant une expérience d'animation éprouvée en centres de loisirs et de vacances d'autres tuteurs ont été impliqués dans l'animation des temps de démocratie interne aux maisonnées (conseils de maisonnée intitulé « trions les braises »)...

Sur d'autres sites, moins nombreux, les tuteurs s'interrogent, et apparaissent même frustrés par leur rôle confiné à « du quotidien », alors que leurs capacités d'animation leur semblent parfois sous-exploitées. Cela a été le cas sur le site 14 (lycée), sur le site 6 (lycée), sur le site 8 (autre qu'un lycée ou un centre de vacances), sur le site 4 (lycée) ou encore sur le site 1 (centre de vacances).

« Nous n'avons aucun lien avec les intervenants et nous ne sommes pas sollicités dans les activités. En tant que spécialiste du handicap, je trouve vraiment dommage de ne pas avoir été sollicitée dans le cadre des modules sur le handicap. Aussi je suis la seule à ne pas avoir de jeunes handicapés dans ma compagnie ! » (**Extrait d'entretien avec une cadre de compagnie sur le site 9 – dans un lycée.**)

« Les tuteurs se voyaient animateurs et non pas accompagnants d'un groupe de jeunes. Le médecin du travail a remonté de la souffrance au travail des tuteurs et des cadres de compagnie, qui serait basée sur une surcharge de travail et une incompréhension des attentes vis-à-vis du fonctionnement du centre, ça m'interroge vraiment, ça m'inquiète » (**Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 14 – dans un lycée.**)

Dans le cahier de charges de préfiguration du SNU, il est indiqué que les tuteurs de maisonnées ont pour mission de faire « vivre la discipline courante, et mobilisent les volontaires en vue des activités prévues et des services confiés à leur maisonnée » et que les cadres de compagnie « sont chargés d'orienter les tuteurs, d'encadrer la vie courante et de résoudre les éventuelles difficultés²⁶ ». Au regard des compétences et de l'expérience professionnelle demandées lors du recrutement aux uns et aux autres, il semble que les tuteurs de maisonnée pourraient aussi être mobilisés sur des temps d'activités et le respect des règles de vie et pas uniquement sur la gestion de la vie quotidienne. Quant aux cadres de compagnie, la diversité de leur profil peut leur permettre l'animation de modules parallèlement à la garantie du maintien du cadre. Les spécialités et expériences des uns et des autres auraient pu être sollicitées pour l'organisation et/ou l'animation des modules et la gestion du lien potentiel avec le partenaire porteur du module. C'est en tout cas ce qui a pu ressortir des entretiens réalisés avec ces différents professionnels.

Sur l'un des sites, une exposition ludique et un débat sur le module « droit et justice » a été animé par un cadre de compagnie et un tuteur de maisonnée, à partir d'un support et d'une formation de deux heures réalisés par la protection judiciaire de la jeunesse.

Le fait que les équipes ne se connaissaient pas en amont du séjour n'a pas facilité le repérage des compétences de chacun, utiles pour l'animation des modules et autres temps prescrits.

▪ ***Santé et logistique : des fonctions manquantes dans l'organigramme***

Sur les sites des séjours de cohésion, l'équipe d'encadrement était composée de quatre cadres de direction, puis de cadres de compagnie et de tuteurs de maisonnée. En comptant ces cadres de compagnie et tuteurs de maisonnée, le taux d'encadrement était d'un professionnel pour cinq jeunes lors de la phase de cohésion de juin 2019, un taux plus de deux fois supérieur à celui des centres de vacances (taux de 1 animateur pour 12 pour l'encadrement des plus de 6 ans). À ces professionnels viennent s'ajouter des intervenants extérieurs pour les modules de formation : un nombre de professionnels qui pose question au niveau budgétaire, mais qui interroge aussi quant à la place et au rôle de chacun.

Pour autant, des compétences ont parfois manqué sur certains sites. La confrontation du projet à la réalité du terrain a fait remonter un certain nombre de besoins non anticipés en amont du séjour de

²⁶ Éléments de cadrage de la mission de préfiguration du SNU.

cohésion. En effet, dans les organigrammes, un certain nombre de missions et de compétences se sont avérées manquantes, en particulier sur les besoins sanitaires, les problématiques psychosociales et les dimensions logistiques et techniques. Les « structures médicales légères chargées d'assurer le suivi quotidien des volontaires » prévues initialement²⁷ n'ont pas toujours été mises en place et n'ont pas toujours suffi. Sur d'autres sites, l'identification d'un référent logistique a pu faciliter l'organisation du séjour (restauration, transports durant le séjour, utilisation des locaux, blanchisserie...).

Au cours des entretiens conduits par l'équipe d'évaluation, les encadrants mettent en lumière le manque, sur plusieurs sites, d'une fonction dédiée au médico-social afin de gérer sans difficulté l'accueil des jeunes (certains pouvant avoir des problèmes de santé physique ou mentale ou suivre des traitements médicaux), mais aussi les situations d'urgence au moment où elles apparaissaient (malaises, accidents), ainsi que les remontées de situations préoccupantes. Ils ont pu exprimer toute la difficulté de leur tâche. Ils ont notamment mentionné à plusieurs reprises le besoin de mobiliser un professionnel en charge de l'accompagnement social et de la prise en charge psychologique des jeunes (et de l'équipe). Certains jeunes ont, en effet, eu des difficultés à vivre la vie en collectivité, l'éloignement familial ou le stress des cérémonies officielles. D'autres ont laissé, loin de chez eux, émerger des problématiques de violence, de mal-être ou d'addiction. Ces problématiques dépassent, sur tous les sites, les compétences de l'équipe encadrante, sauf quand celle-ci a su anticiper le besoin et intégrer dans l'équipe un éducateur sur le site 10 (dans un lycée), par exemple. La présence d'un psychologue, d'un assistant social ou d'un éducateur spécialisé aurait contribué à améliorer le séjour de certains jeunes et de faciliter l'accompagnement des tuteurs.

De plus, les prestations des infirmiers prévues (quand elles ont été anticipées) une fois par semaine ont été jugées insuffisantes par les directions et les cadres, compte tenu des innombrables incidents — sans gravité majeure — survenus les premiers jours. Si des dispositions particulières ont été prises dans les centres, une présence médicale 24h/24 s'y avère une nécessité.

Un autre point évoqué est le sous-dimensionnement de la fonction logistique, notamment pour ce qui est de la gestion des transports, de la sécurité ou encore de la restauration. Il semble important de désigner un responsable logistique sur chaque site qui soit dédié aux questions de transport durant le séjour pour réaliser des activités, de gestion du petit et du gros matériel consommable ou non consommable (achat, remplacement), de gestion des repas pour les potentiels intervenants ou encore des pique-niques pour les différents groupes de jeunes lors des sorties. Sur l'un des sites, le cadre gestionnaire/logistique était aussi le directeur de la structure à l'année (il vit sur place). Cela a facilité l'organisation et la préparation du séjour en amont et pendant le séjour. Ce fut un atout majeur dans la préparation, l'organisation et la gestion du séjour que le cadre gestionnaire soit aussi le responsable du centre à l'année. Ce sont ainsi les personnels permanents (cuisinier et agents de service) qui ont été mobilisés.

Parallèlement à ces besoins en suivi sanitaire et social et en logistique, la place des cadres, comme cela a été évoqué précédemment, et leur nombre ont posé un certain nombre de questions. En effet, des cadres ont parfois remplacé les tuteurs pendant leurs jours de congé (1 jour par semaine), mais ils n'étaient pas tous nécessairement préparés au rôle de tuteur de substitution ou de « tuteur volant ».

²⁷ www.jeunes.gouv.fr//IMG/UserFiles/Files/DP_SNU.pdf

Une des évolutions pour la suite pourrait être de réduire le nombre de cadres de compagnie et d'ajouter un ou deux professionnels de santé (permettant une présence médicale en continu lors du séjour) ainsi qu'un responsable logistique. Afin de ne pas ajouter de personnels supplémentaires, ces professionnels pourraient, comme cela a été le cas sur certains sites ayant identifié le besoin, faire partie des cadres de compagnie. Le binôme permettrait une présence 24h sur 24h, afin de gérer les besoins au quotidien (traitement, accompagnement des jeunes en situation de handicap...), mais aussi les situations exceptionnelles (malaises liés au stress, à la chaleur ou à la fatigue...).

- ***La volonté d'une partie de l'équipe de se réengager, sous conditions***

Concernant les prochaines sessions, une partie des équipes se dit « prête à re-signer » mais sous conditions. Ces dernières peuvent avoir trait à la fois :

- au statut, avec la volonté d'une situation qui soit plus pérenne (pour les cadres de direction notamment) ;
- aux conditions d'exercice, notamment en ce qui concerne le rythme, les congés, ou le cadre d'emploi (contrat de travail et rémunération) ;
- à l'équipe qui sera constituée.

Aussi, la quasi-totalité des encadrants rencontrés durant les séjours de cohésion témoigne d'un réel intérêt pour le dispositif, mais exprime être dans l'expectative pour savoir s'ils reconduiront l'expérience, notamment du côté des membres de direction des centres. D'autres, en revanche, annoncent d'ores et déjà qu'ils ne souhaitent pas poursuivre et/ou s'interrogent explicitement sur la tonalité que prendra le SNU dès lors qu'il sera obligatoire. Au cœur de cette interrogation se pose la problématique de l'encadrement de jeunes qui n'adhèreraient pas aux finalités du SNU ou à son cadre de fonctionnement, qui nécessairement, doit passer par la suite d'une logique parfois perçue comme du bricolage à un cadre plus structuré et précis.

Un organigramme pyramidal, un management hiérarchisé et fondé sur l'échange

- ***Un organigramme très pyramidal et un fonctionnement hiérarchique manquant parfois de lisibilité***

L'organigramme tel qu'il a été pensé fait état de nombreux niveaux hiérarchiques : l'équipe d'encadrement était composée de quatre cadres de direction (directeur et adjoints), puis de cadres de compagnie (notamment des chefs de compagnie) et de tuteurs de maisonnée. Sur certains sites, d'autres fonctions de délégation ont été créées, notamment auprès des jeunes. Sur le site 1 (centre de vacances) un chef de maisonnée et un délégué de compagnie ont été élus par leurs camarades, assurant principalement un rôle de transmission de l'information ascendante ou descendante. Sur d'autres sites ont été ajoutés à cette hiérarchie d'autres échelons intermédiaires : référents thématiques afin d'apporter un soutien technique, ou ailleurs référents de quartier (quatre maisonnées).

Ces échelons hiérarchiques se sont révélés être un problème lors des premiers jours du séjour, des tensions se faisant sentir entre la direction et les équipes « terrain ». En effet, le décalage entre les injonctions nationales et le ressenti de certains encadrants de terrain (fatigue, stress, adaptation

constante) n'a pas toujours été correctement pris en compte. L'engagement et la volonté de réussir (ainsi que de larges adaptations du cadre national) ont alors permis des régulations.

« Je pense qu'il y a trop de hiérarchie, enfin d'étages de hiérarchie. Il faudrait des tuteurs, des cadres et des directeurs. On a trop de personnes en face de nous et on ne sait jamais à qui s'adresser, ce n'est pas facile de s'y retrouver. » (Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site 9 – dans un lycée.)

Ce type organigramme comporte des avantages certains, notamment celui de traiter les problématiques de terrain, en fonction de leur importance ou niveau de sensibilité, à différents échelons. Néanmoins, le fonctionnement s'est avéré parfois très cloisonné entre compagnies, les activités et les temps de vie quotidienne (y compris les repas) étant organisés sur ce canevas (certains temps ont toutefois permis un mélange entre compagnies, en particulier les « projets filés »). De plus, comme évoqué précédemment, la fonction des cadres intermédiaires n'est pas apparue comme étant toujours explicite et leur rôle dans l'encadrement a pu être interrogé.

- ***Des partis pris en matière de management, entre approche participative, recherche de transversalité et ajustements au fil de l'eau***

Les modes de management adoptés par les directions des centres ont été extrêmement variés d'un site à l'autre. Sur quelques sites, le management a plutôt été directif, centralisé et descendant. C'est le cas par exemple sur le site 9 (lycée) avec des remontées d'information peu prises en compte par la hiérarchie, sur le site 4 (lycée) avec une importante centralisation des missions autour du chef de centre, un faible recours aux adjoints de direction, ou encore sur le site 3 (lycée) avec une organisation autour d'un poste de commandement dédié.

Sur ce dernier site, le management réalisé par la direction s'est organisé « par objectif » : chaque niveau avait des objectifs à réaliser qui ont été discutés en amont. Des « directives d'encadrement » ont été établies chaque jour par l'équipe de direction. Les comités de pilotage quotidiens ont permis d'échanger sur ces « commandements » (hiérarchie descendante) et de préparer les futures directives en fonction des remontées d'informations exécutées par les chefs de compagnie lors de la journée écoulée.

Sur les sites 1 (centre de vacances), 14 (autre qu'un lycée ou un centre de vacances), 8 (autre qu'un lycée ou un centre de vacances), 6 (lycée) et 2 (lycée), le management a été résolument participatif. Sur ces sites, dans une situation où les encadrants n'ont pas été choisis ni testés par ceux qui les managent, il est apparu que le management s'est caractérisé par un souci de la réactivité au jour le jour, la gestion des équilibres nécessitant une logique d'adaptation et d'écoute en continu. Le cadre qui a été proposé par les équipes de direction du centre emprunte alors, avec un bon équilibre, aux trois cultures professionnelles (éducation nationale, éducation populaire et militaire) qui diffusent respectivement leurs principes dans l'organisation du séjour et le management de l'équipe. Concrètement, l'ensemble de la gouvernance interne a offert une structure relativement adaptée pour que puisse s'exprimer ce parti pris. Ce management participatif a servi alors de fil conducteur à chaque étape de la construction du projet : dans l'élaboration du programme du séjour (partagé au sein de l'équipe de direction, et avec l'équipe-projet), dans la formation des encadrants et la construction du « cadre » du séjour la semaine précédant le démarrage du séjour, et en filigrane, aux différentes étapes du séjour. Ce management participatif a également permis la mise en œuvre de réorganisations et d'adaptations majeures. Les décisions ont alors été motivées, expliquées, simplement et directement. Quand elles se sont appuyées sur des remontées des jeunes ou des tuteurs, les processus mis en place ont été valorisés.

▪ **Des équipes de direction plébiscitées**

La proximité, la compétence ainsi que la disponibilité des équipes de direction ont été particulièrement appréciées par les encadrants et les jeunes, d'autant plus que le contexte de la préfiguration a exigé une adaptation constante de la part des encadrants (plannings changeants, test de certains modules, nombreuses questions des jeunes, etc.).

« Le casting est à 90 % top. La direction est super à tous les niveaux ; ils abattent un travail phénoménal. Ils sont à l'écoute, bonne circulation des infos. Très bonne gestion. Le directeur va au carton quand il faut y aller, c'est ce que l'on attend d'un chef. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 1 dans un centre de vacances.)**

Cela a été d'autant plus le cas quand :

- 1/le management des équipes a gagné à s'appuyer sur un circuit d'information simple, centralisé et disposant de relais efficaces ;
- 2/des espaces de collaboration au quotidien associant largement les équipes d'encadrement ont été mis en place ;
- 3/les sites étaient de taille raisonnable et adaptée (en nombre de jeunes présents, en configuration) ;
- 4/des outils ont été créés pour faciliter les interactions entre direction et équipe encadrante (ex : groupe WhatsApp sur le site 1 dans un centre de vacances) ;
- 5/les remontées des encadrants étaient discutées et prises en compte.

Le pari de la mixité des cultures professionnelles

Rassembler l'éducation populaire, l'éducation nationale et l'armée autour d'un projet commun : les membres des équipes de direction et encadrantes reconnaissent que cette ambition était « audacieuse », « osée », « innovante ». Elle les a néanmoins séduits puisque la plupart d'entre eux décrivent une expérience enrichissante, qui leur a permis de découvrir d'autres façons de travailler. Si les équipes admettent que les débuts ont pu être quelque peu conflictuels entre des milieux professionnels qui se connaissaient peu, le résultat est réellement encourageant.

« Je reste persuadé, comme je l'étais déjà quand j'étais formateur à l'armée, que le choc frontal avec les jeunes n'a pas lieu d'être. On peut les encadrer sans être dans l'ultradiscipliné. Ce qui est intéressant avec le SNU, c'est de mélanger les profils des encadrants, ça permet de confronter un peu les façons de faire, ça fait du bien à tout le monde de se remettre un peu en question. Mais il ne faut pas rester sur ses positions, sinon ça ne marche pas. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 1 – dans un centre de vacances.)**

« Ce que je trouve intéressant avec le SNU en matière de pédagogie, c'est de faire travailler ensemble des gens qui ont des formations professionnelles très différentes. Dans mon cas, j'apprends beaucoup avec mon binôme qui est militaire. C'est une autre façon de voir les choses, mais finalement ça m'apporte beaucoup. Il sait à la fois rappeler l'ordre et la discipline, tout en restant ouvert pour discuter avec les jeunes. Si on doit prendre une décision, on confronte nos points de vue et on essaie de trouver un entre-deux. » **(Extrait d'entretien avec un tuteur sur le site 1 – dans un centre de vacances.)**

Ces retours positifs s'appuient notamment sur la forte cohésion au niveau de l'équipe encadrante qui a facilité l'échange et la discussion, y compris sur des enjeux sensibles qui ont pu donner lieu à de

franches oppositions (notamment en ce qui concerne les sanctions pour non-respect du règlement pour reprendre un exemple observé à plusieurs reprises).

Aux dires des différentes équipes, la collaboration entre encadrants issus de champs professionnels différents a permis à chacun de réinterroger ses pratiques professionnelles et de déconstruire ses stéréotypes à partir des pratiques des autres milieux professionnels. Cependant, au regard des entretiens, il semble que les cadres de direction et les cadres de compagnie issus de l'éducation populaire se disent plus souvent prêts à faire évoluer leurs pratiques professionnelles vers un encadrement plus strict, alors que certains encadrants réservistes voient plus difficilement comment une généralisation serait possible sans un encadrement « plus strict » et « plus militarisé ».

Une gestion insatisfaisante des contrats de travail

La gestion des contrats a généré de nombreuses questions, insatisfactions et tensions, à plusieurs égards :

- La gestion des contrats a constitué une problématique majeure sur la préparation du séjour de cohésion. En cause : un manque de visibilité sur le sujet (jusqu'à fin mai) et une hétérogénéité des statuts/contrats (mise à disposition, disponibilité, CDD, détachement...) qui a fait de la gestion des ressources humaines un véritable casse-tête.
- La fonction d'encadrant SNU n'étant pas actuellement un statut et n'étant pas reconnue par leur administration d'origine, plusieurs tuteurs et cadres de compagnie n'ont pas eu la possibilité d'être détachés. Certains ont dû prendre des jours de récupération ou poser des jours de congé pour pouvoir être présents durant les sessions SNU, ce qui a créé un inconfort insoluble, doublé d'un sentiment d'injustice.
- Les modalités autour des contrats étaient souvent perçues comme floues, le type de contrat n'étant pas toujours connu ni compris : « on a eu peu d'explications sur les contrats » « j'ai signé un contrat, mais je ne sais pas sous quelle forme », témoignent certains encadrants. Par ailleurs, plusieurs encadrants interrogés ont signé les contrats en cours du séjour, ce qui a généré une certaine insécurité, voire un trouble latent pendant la durée du séjour.
- Certains contrats se sont avérés inexacts, et l'étaient toujours à l'issue du séjour, au regard du nombre d'heures indiqué, du temps de formation non comptabilisé...
- Ces contrats n'ont pas toujours semblé adéquats aux encadrants qui vivaient 24 h sur 24 h avec les jeunes, alors que leur contrat stipulait une prise de repos tous les sept jours ou 48 heures maximum travaillées (pour cette raison, de nombreux acteurs prônent l'utilisation du forfait).
- Quelques couacs ont été relevés, avec des disparités de rémunération notées par des tuteurs, qui avaient signé par erreur des contrats de cadre de compagnie (rémunérés 80 euros/jour contre 60 euros/jour pour les tuteurs).
- En outre, les différences salariales entre cadres et tuteurs (60 euros jour pour les tuteurs et 80 euros pour les cadres) ont été mal acceptées par certains tuteurs surtout là où le rôle des cadres a eu le plus de mal à venir soulager la charge de travail conséquente. De plus, le rôle

des cadres étant « flou » pour la plupart des encadrants (tuteurs et des cadres eux-mêmes), cette différence n'a pas été perçue comme justifiée ou légitime.

- Le nombre de jours de préparation mentionné dans les contrats de travail des membres de la direction est perçu comme nettement sous-estimé par rapport au temps effectif :

« J'ai signé mon contrat vendredi dernier ! On est lundi. J'ai commencé il y a 3 mois ! On a écrit qu'il y a dix jours de préparation, mais ce n'est pas possible ! Trois mois étaient largement nécessaires ! » **(Extrait d'entretien avec un adjoint de direction.)**

« Il faut une vigilance sur le cadre d'emploi, sur la rémunération, le chômage. Moi le stage de formation non rémunéré, ça m'a fait péter mes allocations chômage. Il faut régler cette question pour que ça ne retienne pas les volontaires motivés pour encadrer. Ou alors, créer une réserve SNU un jour. » **(Extrait d'entretien avec un chef de compagnie.)**

« Il faudra trouver une solution plus pérenne pour l'an prochain et compatible avec le statut professionnel en cours pour ceux qui ont une activité professionnelle quand ils ne sont pas au SNU. Ce côté bricolé marche pour cette année mais ne pourra pas continuer à l'avenir. » **(Extrait d'entretien avec un adjoint de direction.)**

Tableau récapitulatif de la pertinence de l'organisation des ressources humaines

TABLEAU 5. RÉCAPITULATIF DE LA PERTINENCE DE L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Critères d'appréciation	Indicateurs	Jalon le plus bas	Jalon le plus haut
<p>Un processus de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formation ad hoc</p>	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement	Des équipes d'encadrement choisies sans l'équipe de direction et "parachutées"	Une équipe de direction impliquée dans le choix des équipes d'encadrement
	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres	Des cadres qui saisissent l'opportunité SNU, comme une autre	Des cadres engagés, qui ont envie de transmettre des valeurs aux jeunes
	Formation des cadres d'encadrement	Des cadres peu formés, peu au fait des enjeux et des principes (du SNU sur ce site)	Des cadres qui ont bénéficié d'une formation ad hoc, sur site, qui a permis de créer une unité d'effort et de vision
	Mode de management adopté	Un management directif et descendant	Un management ouvert et participatif
<p>Un management par l'équipe de direction et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU</p>	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour	Une équipe d'encadrement cantonnée à son rôle d'accompagnement des jeunes	Une participation pleine et entière des équipes d'encadrement à l'élaboration et la mise en œuvre des activités du séjour
	Utilité des temps de démocratie interne	Des temps de démocratie interne "pour faire joli"	Des temps de démocratie interne à tous les étages de l'organisation, formalisés, utiles pour la décision
	Outillage des tuteurs	Pas d'attente particulière sur l'animation du dialogue avec les jeunes par les tuteurs	Des tuteurs outillés pour animer le dialogue collectif avec les jeunes
	Recherche d'une identité	Une identité collée au SNU national	La construction d'une identité « SNU Territoire » (logo, t-shirt...)
	Clarté de l'organigramme	Un organigramme qui pose problème: rôle et responsabilités peu claires, peu formalisées, des articulations difficiles, des problèmes d'appropriation...	Une répartition adéquate, claire et partagée des responsabilités
	Cohésion d'équipe	Des problèmes à tous les niveaux (peu de cohésion, rôles et responsabilités peu définis, problématiques relationnelles non résolues, isolement...)	Une cohésion d'équipe trouvée à tous les étages grâce à un mode de management rodé, expliqué, accepté
	Gestion des contrats de travail	Un bricolage autour des contrats de travail, qui suscite des questions et de l'insatisfaction	Des contrats de travail adaptés à cette situation particulière
	Compétences des tuteurs	Beaucoup de tuteurs trop "légers" ou adoptant des comportements inadéquats	Des tuteurs assumant parfaitement leur mission auprès des jeunes

Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

4.3 Organisation et gestion opérationnelle

Le choix des sites : des contraintes d'effectifs et de temporalité

- ***Une majorité de lycées comme centres d'accueil du SNU***

Le choix des sites où se sont déroulés les séjours de cohésion découle de plusieurs prérogatives et contraintes : la volonté d'un SNU qui ne soit « ni l'école, ni une colo, ni le service militaire²⁸ » et des consignes nationales en matière de capacité, de confort et de sécurité. Il s'agissait pour les départements qui avaient la responsabilité du choix des sites de s'appuyer sur des structures existantes, « la préfiguration ayant vocation à identifier les avantages et les inconvénients de chaque option²⁹ » (internats, centres de vacances...).

Les éléments de cadrage nationaux prévoyaient que les sites puissent accueillir entre 100 et 200 jeunes au maximum, auxquels devaient s'ajouter les encadrants (environ un encadrant pour cinq jeunes). Il a été difficile dans certains territoires de trouver des sites ayant une capacité d'accueil suffisante dans le temps imparti. Deux territoires ont donc été dans l'obligation de proposer un accueil multisites imposant la démultiplication des équipes, ce qui a entraîné des difficultés d'ordre logistique.

En définitive, les séjours de cohésion se sont majoritairement déroulés dans des lycées (8 sites sur 14), mais aussi dans des centres de vacances (3 sites), dans une résidence du CROUS (centre régional des œuvres universitaires et scolaires), dans un hôtel et dans un foyer de jeunes travailleurs.

Les sites ont pu aussi se différencier selon qu'ils sont situés en ville ou à la campagne et donc plus ou moins proches de terminaux de transports et des organisations partenaires ou prestataires nécessaires à la réalisation des séjours de cohésion (afin de réaliser les bilans de santé ou intervenant pour les différentes activités), selon qu'ils proposaient des lieux d'hébergement avec des couchages en dur et/ou en tentes, en grands bâtiments, en bungalows ou en pavillons.

Les sites proposant des pavillons présentent la particularité d'offrir un format propice à l'application formelle des dites « maisonnées ». Ainsi, sur l'un des sites, des pavillons semblent mettre en pratique ce concept de « maisonnée » : l'hébergement est constitué de plusieurs pavillons de plain-pied pouvant accueillir 14 jeunes. Les jeunes sont répartis dans dix pavillons/maisonnées : cinq maisonnées de filles et cinq de garçons. Chaque pavillon offre deux fois sept couchages séparés par le bloc sanitaire/douche. À l'extrémité, une chambre avec lit pour un tuteur.

- ***Des sites qui « influencent » les séjours***

L'évaluation montre que les lieux ont participé à « façonner » les séjours, impactant le programme, les aspects logistiques (sécurité, restauration...), la vie d'équipe et la vie collective.

Aucun site ne semble avoir présenté des caractéristiques propres à contraindre la vie collective ou la cohésion des groupes, mais celles-ci ont paru particulièrement profiter des séjours qui se sont déroulés dans des environnements naturels, voire relativement « isolés ». Le site 1 (centre de

²⁸ Description faite lors des formations des directeurs de sites par la mission de préfiguration du SNU, 27-29 mars 2019, Brétigny-sur-Orge.

²⁹ Éléments de cadrage de la mission de préfiguration du SNU.

vacances), relativement isolé, a participé au renforcement de la cohésion de la cohorte. Les jeunes volontaires ont eu le sentiment d'y être « un peu coupés du monde » et ont affirmé profiter au maximum de l'extérieur pendant leur temps libre, ils ont ainsi été poussés à discuter, échanger entre eux. « Cadre exceptionnel », « site top », « magnifique », « calme et dépaysant » : dans les descriptions qu'ils en ont fait, les jeunes comme l'équipe encadrante se sont montrés unanimes.

« En arrivant, ce qui m'a le plus surpris je crois que c'est le cadre, je ne m'attendais pas à ce que ça soit si cool ! On est en pleine montagne, le paysage est magnifique, c'est complètement différent de ce que je peux voir à côté de chez moi. Même les gens qu'on croise sont avenants, souriants, j'adore cette région ! Je me verrais bien revenir, trouver un petit boulot par-là, je sais déjà qu'ils ne me reprendront pas au lycée, donc autant faire autre chose et en profiter pour bouger dans une autre région ! » **(Extrait d'entretien avec un jeune volontaire.)**

Par ailleurs, de grands espaces intérieurs et extérieurs favorisent les pédagogies actives ; des infrastructures et un savoir-faire logistique (transports, restauration, santé...) facilitent la vie collective, le travail des équipes et l'organisation du séjour. Enfin, la situation géographique (urbain ou rural) facilite ou complexifie, selon les cas, l'intervention des différents partenaires.

La vie collective a bénéficié de sites qui disposaient d'espaces propices à son développement, qu'ils soient extérieurs (comme sur le site 6 dans un lycée) ou intérieurs (comme sur le site 14 – autre qu'un lycée ou un centre de vacances). Dans ce dernier centre, les espaces de vie collective (un foyer équipé d'espace détente, et de jeux – baby-foot, de tables de ping-pong, deux salles d'étude disponibles – par exemple pour la pratique culturelle – et un espace extérieur avec un petit terrain de basket-ball) ont offert un cadre au développement de la vie sociale des jeunes lors des temps libres, notamment inter-compagnies. Il était courant de voir des petits groupes de jeunes se retrouver à la fin de la journée pour des échanges de dribbles.

De plus, l'influence des caractéristiques du site s'est fait également ressentir sur le travail des équipes et la vie d'équipe entre professionnels. Sur un des sites, le « quartier général » de l'équipe de direction, situé dans un bâtiment annexe à l'entrée de la résidence, a permis de disposer :

- de la tenue des réunions quotidiennes pour l'équipe de direction ;
- d'un coin cuisine pour les équipes d'encadrement ;
- d'un espace de stockage des réserves et outils pédagogiques et logistiques (bouteilles d'eau, uniformes supplémentaires, fournitures en tous genres, etc.) ;
- des espaces de bureaux pour la gestion des affaires courantes de l'équipe de direction (transport, logistique, activités du programme, etc.).

Avec ces multiples usages, ce bâtiment ouvert à l'ensemble de l'équipe de direction et d'encadrement s'est révélé constituer un sas et un lieu de retrait essentiel. C'est aussi là que les équipes d'encadrants ont pu trouver de l'aide en cas de difficulté. Les murs du bureau ont progressivement été tapissés par les programmes, les « *to do listes* », contacts d'urgence et autres informations pratiques à communiquer/utiles pour l'équipe de direction.

De manière assez similaire, le site 6 (lycée) s'est organisé avec un « PC » où l'ensemble des personnels pouvaient se retrouver. L'absence d'espaces partagés sur le site 2 (lycée) a inversement semblé nuire à la cohésion d'équipe.

Un espace extérieur trop vaste a pu provoquer certaines difficultés. Sur le site 7 (centre de vacances), les « grands espaces » disponibles ont constitué un frein à la bonne communication entre les équipes encadrantes : à l'exception du versant d'un site, le centre était d'ailleurs en « zone blanche » limitant l'usage de téléphones portables. Se déplacer d'un point à un autre, a demandé du temps et de l'énergie en raison des pentes et des distances. Pour pallier ces inconvénients, certains cadres et directeurs se sont d'ailleurs déplacés à vélo. Un constat similaire quoique dans un autre contexte peut être posé sur le site 4 (lycée) dont la taille a restreint les capacités de communication au sein des équipes.

De fait, les programmes des séjours ont également été influencés par les différentes situations des sites. Le site 1 (centre de vacances) se situe par exemple dans un environnement de montagne, relativement isolé, offrant de nombreuses opportunités sportives et de découverte du patrimoine naturel. Des opportunités que le programme d'activités du SNU a tenté d'intégrer au maximum, en articulation avec les modules prédéfinis par la MPSNU.

Du point de vue de la logistique (transports, sécurité, restauration...), l'influence des sites est considérable, et ce sont aussi les équipes associées aux sites qui sont alors en question. Un site unique permet de limiter les temps de transport, les problèmes de planning et évite de démultiplier les équipes de direction (ce qui peut engendrer des coûts supplémentaires).

SITE 6 (LYCÉE) : LES ATOUTS FONCTIONNELS DES LYCÉES, MAIS LE POIDS DES TRANSPORTS

Faute de disponibilité de certaines infrastructures et de places suffisantes sur les sites disponibles, quelques territoires ont multiplié les sites où se sont déroulés les séjours de cohésion. C'est le cas du territoire 6 qui a organisé les séjours de cohésion dans plusieurs lycées.

L'atout d'être dans des lycées a permis de déléguer des fonctions structurantes logistiques : restauration et hébergement. En outre, les espaces extérieurs nombreux y compris végétalisés ont été une ressource pour certaines activités, notamment en temps de canicule. Par ailleurs, le fait de disposer de salles équipées d'ordinateurs a permis de réaliser sur place les modules informatiques.

Mais cette triple implantation a nécessité l'organisation de nombreux déplacements journaliers, qu'il s'agisse d'assurer la présence sur les temps de restauration ou sur les temps d'activités. Dès lors la fonction transport entre les lycées a été un sujet de mobilisation central pendant tout le séjour et a impacté le budget du centre :

– Il a fallu trouver des solutions, en l'occurrence des véhicules.

– Il a fallu trouver des conducteurs pour les véhicules, les encadrants qui conduisaient n'étant plus disponibles sinon pour l'encadrement et leur type de permis ne leur permettant pas de mobiliser des véhicules optimisant le nombre de voyageurs et de déplacements.

Cette critique du volet transport liée aux trois sites a été unanime, tant du côté de l'équipe de direction, de l'encadrement, que des jeunes : « *Le lieu d'accueil est top, à part les déplacements qui sont problématiques.* » (Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée.)

▪ **Les caractéristiques qui ont pu favoriser la qualité des séjours**

S'il n'existe pas de site idéal, la comparaison des quatorze expériences permet d'identifier des caractéristiques qui favorisent le bon déroulement du séjour avec :

- Plutôt **une unité de lieu, avec un seul site d'accueil, pour faciliter l'organisation** notamment en termes de déplacements -alors limités aux seules visites, avec un équilibre en termes d'espace (il en faut... mais pas trop) ;
- **Un cadre et des activités pour faciliter la mise en place d'activités de plein air, sportives, numériques** (avec des salles dotées d'ordinateurs et une connexion internet) ;
- **Les infrastructures et services idoines pour l'accueil de délégations**, ce qui sous-tend la présence de personnels à même de faire fonctionner/tourner ces infrastructures et ces services.

Les séjours se sont, en outre, appuyés sur les capacités des sites à accueillir, que ce soit en termes d'infrastructures ou de personnel. Par exemple sur le site 1 (centre de vacances), l'implantation du séjour de cohésion sur une structure de vacances PEP (Pupilles de l'enseignement public) a facilité de nombreux points logistiques d'organisation. Le site était en effet déjà entièrement équipé pour recevoir ce type de séjour : chambres collectives pour trois à cinq personnes, sanitaires, réfectoires, salles disponibles pour les activités en intérieur, terrain de basket, etc. De plus, les prestataires qui travaillent habituellement sur les séjours de vacances PEP (restauration, transport) ont pu être mobilisés pour le SNU, avant le lancement de la saison d'été.

Notons enfin que les sites où la solution en termes de laverie n'était pas fonctionnelle ont contraint les séjours, d'autant plus que le trousseau de l'uniforme était relativement limité pour une période de fortes chaleurs, comme ce fut le cas sur le site 12 (centre de vacances).

L'EXEMPLE DES ÉQUIPEMENTS DU SITE 9 (LYCÉE)

Le site 9 bénéficie de nombreux locaux et équipements mis à disposition du groupe de volontaires durant le séjour :

- un internat garçons (2 secteurs) et 1 internat filles (2 secteurs) avec chambres, sanitaires collectifs et lieux de vie ;
- un bâtiment CROUS avec des chambres individuelles ou doubles, pour l'accueil des équipes encadrantes ;
- une infirmerie avec une chambre filles et une chambre garçons ;
- un réfectoire pouvant accueillir 450 personnes/repas ;
- une laverie ;
- une trentaine de salles de classe ;
- une salle de cinéma servant de salle de conférence et une bibliothèque ;
- de nombreux équipements sportifs : gymnase, terrains de sport ;
- une piscine couverte (fermée depuis trois ans à cause du coût de la surveillance) et remise en état grâce au budget du SNU.

« Nous avons un site idéal, très vaste et en pleine nature. L'établissement nous a mis la quasi-totalité des locaux à disposition ; c'est très fonctionnel. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 9 dans un lycée.)**

« On a des douches pour tout le monde, de l'espace dans les chambres, de bons lits, une jolie vue, c'est pas mal quoi ! » **(Extrait d'entretien avec un jeune du site 9 dans un lycée.)**

Les infrastructures d'un site sont un plus dès lors que des personnels rendent ce « plus » effectif. Dans ce sens, la présence d'un directeur « aidant » s'est avérée une vraie clé de réussite.

Sur les sites 5 (lycée) et 2 (lycée), les chefs d'établissement étaient très présents durant les séjours de cohésion, et particulièrement attentifs à la relation entre les jeunes du SNU et les salariés du lycée. Présents sur de nombreux temps forts (lever du drapeau, cérémonie de clôture...), ils étaient en lien étroit avec les équipes SNU pour trouver des solutions aux problèmes logistiques posés.

Sur le site 1 (centre de vacances), le directeur de la structure était intégré à l'équipe même de direction du centre SNU, ce qui a constitué un choix stratégique pour l'appropriation du lieu et l'organisation pratique du séjour.

À l'inverse, sur le site 14 (autre que lycée ou centre de vacances), si le lieu d'accueil était tout à fait adapté à l'accueil du groupe de volontaires, les équipes d'encadrants et la direction du SNU ont confié ne pas se sentir totalement les « bienvenus » sur le site, avec des agents de gardiennage et d'accueil ne considérant pas d'un œil très bienveillant la venue et l'occupation du site par 200 jeunes sur une période normalement relativement calme. Des incompréhensions sur l'usage des lieux ont émergé, ajoutant des difficultés que l'équipe de direction avait à gérer.

« Globalement, on sent qu'ils préféreraient qu'on ne soit pas là, mais c'est comme ça. On paye pour ça. »
(Extrait d'entretien avec les membres de l'équipe de direction du site 14 – autre que lycée ou centre de vacances.)

Il n'apparaît pas indispensable que les établissements scolaires n'accueillent pas simultanément des élèves par ailleurs (c'était le cas sur un certain nombre de sites, en lien avec le calendrier des examens, notamment le baccalauréat), même si la cohabitation a pu donner lieu à quelques problèmes et invite sans doute à penser des temps de présence différenciés pour éviter toute difficulté.

▪ ***Des sites dont l'accessibilité a été peu étudiée***

Une limite peut toutefois être identifiée sur un certain nombre de sites quant à l'accueil de personnes à mobilité réduite. Les séjours de 2019 n'ont pas amené à questionner les sites (ni les programmes d'ailleurs) quant à leur accessibilité, à l'exception de quelques cas de handicap ou de personnes blessées au cours du séjour, mais la question paraît inévitable dans le futur.

« Le site est très grand avec beaucoup de marches partout. On fait beaucoup de km par jour et pour moi, avec mon handicap, ce n'est vraiment pas facile de suivre. » (Extrait d'entretien avec jeune en situation de handicap sur le site 9 – dans un lycée.)

Ces différents constats conduisent à réfléchir aux consignes données pour la sélection des sites où se dérouleront les futurs séjours de cohésion. Les choix en termes d'effectifs de jeunes et d'encadrants (qui doivent être logés sur place) et de dates auxquelles se dérouleront les futurs séjours (hors vacances scolaires ou durant les vacances scolaires) peuvent réduire les possibilités de choix de lieux.

▪ ***Le type de lieu n'a que peu d'incidence sur la satisfaction des volontaires***

Si la volonté de construire un SNU qui se démarque du cadre scolaire peut être contradictoire avec le choix d'un lycée, les résultats de l'évaluation montrent que le type de lieu en lui-même semble avoir peu d'incidence sur la satisfaction des jeunes volontaires. En moyenne, le fait que le séjour de cohésion se déroule dans un lycée augmente légèrement la probabilité que les jeunes se disent satisfaits du centre (59 % des volontaires accueillis dans un lycée contre 55 % pour les autres), et diminue la probabilité qu'ils citent les locaux comme un élément à améliorer (17 % des volontaires accueillis en lycée souhaitent une amélioration des locaux contre 24 % parmi ceux accueillis ailleurs). Cependant, il ne faut pas conclure de

ces chiffres que les lycées sont les locaux qui correspondent le mieux aux attentes des volontaires. En effet, la proportion de jeunes souhaitant l'amélioration des locaux est très variable d'un site à l'autre, qu'il s'agisse ou non d'un lycée : de 11 à 30 % pour les lycées et de 11 à 40 % pour les autres types de sites. Ainsi, la question de la qualité du site semble assez peu déterminée par sa nature.

TABLEAU 6. SATISFACTION DES JEUNES VIS-A-VIS DES LOCAUX EN FONCTION DU TYPE DE SITE

Site	Type de site	% de satisfaits des locaux	% qui souhaite que les locaux soient améliorés
Site 2	Lycée	83	11
Site 6	Lycée	70	13
Site 4	Lycée	70	12
Site 12	Centre de vacances	68	11
Site 5	Lycée	65	11
Site 7	Centre de vacances	63	17
Site 11	Autre	61	31
Site 9	Lycée	53	17
Site 14	Autre	51	19
Site 13	Lycée	47	30
Site 1	Centre de vacances	46	26
Site 3	Lycée	46	17
Site 8	Autre	46	40
Site 10	Lycée	44	24

Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel

Lecture : Sur le site 2, 83 % des jeunes volontaires sont satisfaits des locaux et 11 % souhaitent que les locaux soient améliorés.

D'autres éléments sur les conditions matérielles sont également à prendre en compte dans l'organisation du séjour et l'hébergement du SNU. En effet à la question « quels éléments d'organisation et de conditions d'hébergement du SNU devraient être améliorés selon vous ? » les résultats montrent des écarts importants entre les sites préfigurateurs. Sur le site 2 (lycée) 13 % des jeunes souhaitent l'amélioration de la qualité de la nourriture contre 87 % sur le site 11 (autre qu'un lycée et un centre de vacances). Concernant la qualité des lits, l'organisation des nuits et des dortoirs 23 % sur le site 7 (centre de vacances) souhaitent une amélioration contre 52 % sur le site 13 (lycée).

Les plannings, un outil central à stabiliser et à partager au quotidien

▪ ***Des plannings souvent instables et pas suffisamment lisibles***

Avec sept modules de formation, trois blocs de bilans personnels, des rituels quotidiens, des cérémonies d'ouverture et de clôture, des temps forts (18 juin, match de la Coupe du monde féminine de football, Fête de la musique), le planning est un outil central pour la mise en œuvre du cadrage national. Cela d'autant plus que les différents échelons de décision et d'application – équipe-projet au niveau de la préfecture en charge des projets territoriaux, équipe de direction sur les sites, cadres de

compagnie, tuteurs de maisonnée – nécessitent de penser la transmission des informations puis la communication au quotidien.

Lors de cette phase de préfiguration, les visites des acteurs politiques, des médias, les adaptations demandées par la mission de préfiguration du SNU (ajouts de cours d'autodéfense, accueil d'une personnalité sur des temps de module), des imprévus (intervenants, équipements) ou encore les conditions météorologiques ont entraîné des modifications régulières des plannings (qui seront sans doute moins nombreuses lors des futurs séjours). Dans certains territoires, le manque de stabilité des plannings et leur communication tardive ont pu provoquer des incompréhensions, des temps d'attente et des difficultés organisationnelles pour les encadrants.

En effet, certains encadrants évoquent, d'une part, une dimension opérationnelle qui n'a pas été assez abordée en temps de formation et, d'autre part, de nombreux changements au quotidien.

« La transmission des valeurs sur le SNU lors de la journée de formation des tuteurs, c'était bien, mais j'aurais souhaité qu'on n'y reste pas si longtemps, qu'on soit plus concret, et qu'on s'arrête plus en détail sur le planning afin de travailler ensemble sur chaque activité : on fait quoi ? Comment ? Avec quel matériel ? »
(Extrait d'entretien avec un tuteur lors de la première journée de formation.)

« Si au moins on avait pu être associé au planning d'activité ou si on nous l'avait partagé en amont, mais là rien, on est dépendant comme les tuteurs ou les jeunes. » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie.)

« Le planning change tous les jours, on court après les infos. La faute du national qui a demandé une adaptation constante, jusqu'au dernier moment, trop compliquée à gérer sur un projet de cette ampleur. »
(Extrait d'entretien avec cadre de compagnie.)

« La direction est très demandée... c'est difficile d'avoir une vraie vision sur le planning. C'est en permanence des ordres et des contre-ordres... c'est un peu épuisant. » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie.)

Ces ajustements permanents du planning réalisés au jour le jour et jusqu'à plusieurs fois par jour selon les circonstances et/ou en raison de glissement dans le programme d'activités ont pu entraîner un certain « flou » et des périodes de latence ressenties à tous les échelons des adjoints jusqu'aux jeunes.

Ce manque de stabilité du planning a renforcé les enjeux de lisibilité et de partage, interrogeant les outils et les processus de formalisation et de communication des centres. À la marge, certains sites se sont heurtés au manque de compétences informatiques des équipes conduisant à des documents peu pratiques (c'était le cas sur le site 5 dans un lycée par exemple). Plus généralement, au-delà de la qualité des outils, ce sont les espaces d'information et les processus de circulation de celle-ci qui ont manqué.

EXEMPLES DE CIRCULATION DE L'INFORMATION

■ Une bonne circulation de l'information

L'information circule de manière fluide au sein de toute l'équipe d'encadrement, du chef de compagnie aux tuteurs, via des moyens de communication simples mais efficaces. Par exemple, à la fin de chaque réunion de direction quotidienne, le planning est écrit sur un panneau d'affichage qui sera rendu accessible à tous. Le chef de compagnie envoie une photo du planning et des règles pour la journée du lendemain à l'ensemble de son équipe : tout le monde a la même information, accessible à tout moment, et les risques de non-compréhension ou de contre-ordre sont limités.

■ Une circulation de l'information plus difficile

Durant les trois jours de visite de l'équipe d'évaluation, de nombreux problèmes de transmission de l'information ont été identifiés, à différents niveaux. Un problème central a résidé dans la question de la clarté et de la visibilité du planning : parfois pas transmis aux différents échelons, y compris les intervenants. Avec des informations peu claires et lacunaires, il a manqué manifestement une stratégie de diffusion et d'appropriation de ce plan (affichage...), qui aurait permis à chacun d'y voir plus clair. Par conséquent, certains tuteurs n'avaient pas une vision claire du déroulement de la journée, et auraient apprécié avoir sous les yeux un emploi du temps détaillé, permettant d'expliquer à chacun, de manière homogène, le déroulement des opérations.

« On a un problème d'information descendante. On n'a pas les emplois du temps. On se lève le matin, on ne sait pas ce qu'on va faire. On ne sait pas quoi répondre aux jeunes. » (Extrait d'entretien avec une tutrice.)

■ ***Un « flou » ressenti par les volontaires et un rythme perçu comme trop dense***

Cette instabilité a été *in fine* ressentie par les jeunes : 69 % d'entre eux déclarent que l'emploi du temps et l'organisation des journées devraient être améliorés, et 46 % estiment qu'il s'agit de l'élément à améliorer en priorité dans les conditions matérielles et d'hébergement. 36 % des volontaires ont trouvé que les horaires et l'organisation des journées étaient difficiles à vivre, et 9 % qu'elles étaient très difficiles à vivre, soit un total de 45 %. Ces chiffres sont liés à l'importance du volume horaire dédié aux activités, mais aussi aux difficultés dans l'organisation des plannings avec un certain nombre de périodes de latence entre les activités ou des incertitudes dans la diffusion des informations.

« J'ai l'impression que le SNU est fait pour apprendre la patience. On attend tout le temps, pour tout. [...] Ils ne sont pas organisés et ils nous demandent de l'être. Ça change tout le temps et ça prend du temps. »
(Extrait d'entretien collectif avec trois jeunes volontaires.)

Sur un des sites avec le planning changeant et des consignes contradictoires, les jeunes ont exprimé le regret de ne pas savoir à l'avance à quel type d'activité ils allaient participer : « On ne sait pas ce qu'on va faire l'heure d'après, on n'a pas de planning ». D'autres regrettent les consignes contradictoires reçues de leurs encadrants : « C'est assez difficile avec les consignes, on ne comprend pas toujours ce qu'il se passe ».

Au-delà de l'instabilité dans les plannings, un certain nombre de jeunes ont trouvé que le rythme était trop dense :

« On n'a aucun temps pour souffler, je suis épuisée. À midi, on nous dit vous mangez à 13h, puis finalement on vient nous chercher à 12h30. »

« On n'a même pas le temps de discuter, de se connaître. »

« Moi je voulais dormir ce soir, je ne peux pas. Je vais dormir au fond de l'amphi. » **(Extrait d'entretien collectif avec trois jeunes volontaires.)**

Les jeunes le formalisent dans les pistes d'amélioration recueillies dans les questionnaires, en proposant de « donner plus d'informations pour que l'on connaisse [notre] journée la veille et pas le jour même ». Dans les entretiens, les volontaires souhaitent également que le planning soit moins chargé. Au fur et à mesure de l'avancée des séjours, les équipes des sites ont proposé un rythme moins dense et plus adapté.

Règlement intérieur et sanctions

▪ ***Un règlement intérieur avec des marges d'adaptation locales***

Le règlement intérieur a été élaboré à l'échelle nationale par la MPSNU et aborde six grands points : valeurs, droits et obligations des volontaires ; organisation de la vie commune ; sécurité des personnes et des biens ; santé et suivi médico-social ; règle de comportement ; sanctions.

Il a été présenté et débattu lors des formations des équipes de direction et des cadres de compagnie afin que chaque professionnel se l'approprie.

DÉBAT SUR LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR LORS DE LA FORMATION DES CADRES DE COMPAGNIE

Lors de la formation des cadres de compagnie aux écoles militaires de Saint-Cyr Coëtquidan, à la question « Qu'allez-vous faire du règlement intérieur ? » posée par le professionnel militaire chargé du séminaire « autorité », des débats ont eu lieu entre les cadres de différentes cultures professionnelles.

Des professionnels issus de l'éducation populaire proposent de réfléchir et de construire le règlement intérieur et les règles de vie avec les jeunes volontaires, tandis que les professionnels issus de l'armée s'opposent à cette idée et souhaitent une application stricte du règlement intérieur (Observation formation des cadres de compagnie) du 20 au 24 mai 2019.

Pour ce qui est des jeunes, chaque volontaire et ses représentants légaux se sont engagés par écrit à respecter le règlement intérieur.

Ces règles de vie communes à l'ensemble des sites préfigurateurs ont fait l'objet d'adaptation, d'ajustements à l'échelle locale afin de correspondre aux objectifs des projets de territoire et à la pédagogie voulue par les différentes équipes. Il a semblé important d'asseoir des règles communes claires émanant de l'échelon national (non négociables) visant à la constitution d'un groupe d'appartenance tout en laissant une marge d'appréciation, de souplesse dans la mise en œuvre locale de certaines règles (négociables). Parmi les règles qui ont pu différer d'un site à l'autre, on peut citer le choix d'imposer le vouvoiement ou le tutoiement entre encadrants et jeunes.

« Au SNU, il y avait une vraie volonté de vouvoiement entre les membres de l'équipe et les jeunes avec nous. Mais nous sommes plusieurs à avoir du mal à se vouvoyer, en plus certains se connaissaient en amont du séjour. D'autant plus dans le feu de l'action ou lorsqu'on crée des relations de confiance, il est difficile de dire vous à ses collègues ou aux jeunes de notre maisonnée. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie.)**

▪ ***Des règles de vies bien acceptées par les jeunes et les professionnels***

Interrogés sur règles de vie du séjour, 59 % des jeunes ont trouvé faciles à vivre les règles de vie et la discipline imposées durant le séjour et 27 % les ont trouvées très faciles, soit un total de 86 %. Les jeunes évoquent le fait qu'ils se sont portés volontaires en sachant qu'ils devraient également accepter le règlement intérieur.

« On est volontaire donc on s'est engagé. À partir du moment où j'ai envoyé ma lettre pour dire je veux participer, c'est un engagement de ma part pour respecter le règlement intérieur, les règles qui nous sont données, les horaires qui nous sont donnés et toutes les activités à faire, que ça me plaise ou non. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)**

« Il y a très peu de manquements au règlement intérieur. On est sur des jeunes volontaires, plutôt sympas et qui respectent le cadre fixé parce que ce sont eux qui l'ont choisi. L'aspect disciplinaire du poste d'encadrant est finalement plutôt absent. Mais tout ça tient au volontariat et à la bonne volonté des jeunes. Dès lors qu'on aura des profils plus compliqués à gérer, j'ai peur qu'il faille se tourner vers un fonctionnement plus strict. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie.)**

Cependant, il est important de noter que les jeunes volontaires de cette phase de préfiguration 2019 ont un certain nombre de caractéristiques qui font que leurs réponses ne peuvent être généralisées à l'ensemble des jeunes. Parmi les volontaires, 58 % déclarent en effet que leurs résultats scolaires sont « bons » ou « excellents » contre 36 % des élèves des élèves de terminale d'après l'enquête École et engagement, menée par le Centre national d'étude des systèmes scolaires (CNESCO) en 2018. Bien que les publics, les contextes d'enquête et les questionnaires aient été différents, les élèves déclarant avoir des résultats « bons » ou « excellents » semblent nettement surreprésentés parmi les volontaires du SNU.

Or, cette surreprésentation n'est pas sans incidence pour la manière dont a été vécue la discipline lors du séjour. En effet, 22 % des élèves déclarant avoir des résultats « pas très bons » ou « mauvais » ont jugé la discipline en vigueur difficile ou très difficile à vivre, contre 12 % pour les volontaires ayant des résultats « bons » ou « excellents ». Enfin, un tiers des 29 volontaires n'étant pas scolarisés a jugé la discipline en vigueur difficile à vivre.

« Le règlement intérieur n'est pas plus difficile à respecter qu'à la colo ou à l'internat. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)**

Une autre caractéristique des volontaires ayant eu une influence sur leur façon de vivre la discipline est leur intérêt pour les métiers des « corps en uniformes », à savoir l'armée, la police, les pompiers. Outre le fait que 31 % des volontaires déclarent qu'un de leurs parents a déjà travaillé pour l'armée, 62 % des jeunes souhaitent effectuer leur mission d'intérêt général dans ces domaines, et il est possible que cette proportion diminue à mesure de la généralisation du SNU. Or, le fait de souhaiter faire une mission dans ces corps a une influence sur la manière de vivre la discipline : 11 % de ceux qui souhaitent effectuer leur mission dans un de ces corps ont vécu la discipline comme difficile, contre 20 % parmi ceux qui n'envisagent pas leur mission dans ce domaine.

Des pratiques hétérogènes ont pu être observées, comme la mise en place de certaines sanctions non prévues (ex : footing avec des jeunes ayant eu des propos vulgaires, exclusion temporaire d'une activité pour impolitesse...) appliquées par certains encadrants (sur le site 10, dans un lycée par exemple) ont pu faire débat au sein de l'équipe. Une hétérogénéité que l'on a pu retrouver également autour d'une interprétation plutôt stricte — notamment au travers de remontrances, voire de légères sanctions — ou au contraire plus souple de règles telles que le port réglementaire de la tenue, port de

la casquette, ponctualité, vouvoiement. Cette réappropriation individuelle du règlement, et l'absence de ligne claire imposée par la direction à ce sujet, ont été source de tensions au sein des équipes. Cela a pu poser problème lorsqu'au sein d'une même compagnie, les deux coordinateurs ne se sont pas entendus sur l'approche à adopter. Il y a une nécessité à ce que le règlement intérieur soit appliqué de la même manière par tous les encadrants et sur tous les sites. Des usages différenciés de ce dernier (par site, par compagnie, par maisonnée) ont pu produire des incompréhensions et tensions dans les équipes et parmi les jeunes.

« Les règles, elles sont plus ou moins strictes selon les sites. Je trouve ça injuste de ne pas avoir les mêmes partout. » (Extrait d'entretien avec un jeune.)

Les volontaires ont d'autant mieux accepté le règlement lorsque celui-ci était accompagné par une mise en expérience et intégré comme jalon pédagogique au séjour. Par exemple, lorsqu'ils ont été accompagnés (mise en débat, articulation au contenu du programme) où qu'ils ont bénéficié d'une « traduction » sous une forme synthétique et positive. Le travail d'appropriation du règlement a constitué dans plusieurs centres un élément de la pédagogie du séjour. Le règlement intérieur a suivi un processus de mise en place et d'appropriation généralement organisé autour d'une explication aux jeunes lors des premiers conseils de maisonnée, d'une signature et de rappels tout au long du séjour.

▪ ***La mise à l'épreuve sur le terrain du règlement intérieur : le cas de la cigarette et du téléphone***

Concernant la cigarette, une interdiction totale, inscrite dans le règlement intérieur du SNU³⁰, n'a pas semblé adaptée notamment pour des jeunes en situation de dépendance. Dans la majorité des cas des aménagements et des autorisations encadrées ont été prévus en dehors des temps d'activités. Le suivi médical de ces jeunes en situation de dépendance, tel que cela avait été énoncé durant le temps de formation des équipes de direction, n'a pas pu être mis en place, mais aurait mérité de l'être.

« On a un jeune qui a l'habitude de fumer un paquet par jour ; avec trois cigarettes, il pète un câble. Il devient nerveux, il a une capacité de concentration proche de zéro, il nous en veut. Il ne voudra pas revenir au SNU après ça. » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie.)

En revanche, contrairement aux craintes émises par la MPSNU et les équipes de professionnels lors des temps de formations, la limitation de l'accès au téléphone portable a été plutôt bien acceptée par les jeunes. 36 % ont trouvé que la privation du téléphone portable était très facile à vivre, et 41 % qu'elle était facile à vivre, soit un total de 77 %. Selon certains volontaires, cela a pu favoriser la cohésion.

« C'est bien qu'ils ne nous les laissent pas tout le temps. Sans portable ça permet la cohésion. Par exemple, hier ils nous ont laissé nos portables 3 minutes dans le bus et on voyait que tout le monde était renfermé, personne ne parlait. S'ils ne nous les prenaient pas, ce ne serait pas comme ça du tout. » (Extrait d'entretien avec un jeune volontaire.)

La cigarette et le téléphone sont de bons exemples de mise en application du règlement intérieur par les territoires préfigurateurs et confirment la nécessité que les sites entre eux et les encadrants au sein d'un même centre (notamment les cadres de compagnie et les tuteurs issus de champs professionnels différents) expliquent aux jeunes les règles en vigueur et les appliquent de la même manière à l'ensemble des volontaires.

³⁰ Règlement intérieur commun des centres du Service national universel (SNU), p.9.

« La formation des tuteurs nous a permis de faire connaissance et surtout de discuter du règlement intérieur. J'ai bien apprécié qu'on puisse donner notre avis sur les règles de vie. Par exemple pour la question de la cigarette on a finalement obtenu qu'elle soit autorisée tout en étant encadrée, alors qu'initialement elle était interdite. Ça me paraît important de pouvoir discuter de ça avec la direction en amont, étant donné qu'on est en première ligne avec les jeunes sur ces sujets. » (Extrait d'entretien avec une tutrice de maisonnée.)

- ***Peu de situations problématiques, mais des sanctions à clarifier et à harmoniser***

Le règlement intérieur commun des centres SNU prévoyait une échelle des sanctions à trois niveaux selon la gravité de la situation : la punition, l'avertissement, l'exclusion au travers d'un tableau indicatif (non exhaustif) des motifs et des sanctions qui y correspondent³¹. Un conseil de discipline pouvait être convoqué en cas de faute suscitant un avertissement ou une exclusion. Le non-respect du règlement intérieur ou des cas de parole déplacée, d'insulte envers un tuteur suite à une interdiction de fumer, d'arrosage à l'eau sur un supérieur hiérarchique sur certains sites ont donné lieu à des conseils de discipline. Cependant, de manière générale, très peu de situations problématiques ont nécessité l'exclusion définitive des jeunes concernés. Dans les quelques rares cas qui ont fait l'objet d'une exclusion définitive, une des difficultés – non anticipée durant cette phase de préfiguration – est le fait de devoir mobiliser un encadrant pour raccompagner le jeune dans son département. Sur un des territoires, un encadrant a effectué près de 2 000 km aller-retour, en voiture, pour raccompagner un jeune exclu. Pour ce qui est des conseils de discipline, ils ont pris des formats différents d'un site à l'autre.

Il est important de noter que ces éléments de réflexion sur le règlement intérieur commun des centres SNU ne sont valables que dans le cas présent où les jeunes sont des volontaires. En effet, une redéfinition des règles de fonctionnement sera nécessaire dès lors que le séjour de cohésion sera rendu obligatoire. Par exemple, son caractère obligatoire fait qu'il faudra repenser le système des sanctions, notamment dans le cas où un jeune voudrait volontairement se faire exclure pour ne pas participer au SNU.

Une nécessité d'anticiper les enjeux sanitaires et sociaux

Très présent durant le séjour, le sujet de la santé a fortement mobilisé les équipes d'encadrement avec la gestion des traitements de certains jeunes, l'accueil de jeunes en situation de handicap, la gestion des incidents quotidiens (coup de fatigue, entorses), la détection et la gestion des problèmes sanitaires ou psychosociaux (problèmes familiaux, addictions, stress).

Les incidents liés à la santé des jeunes ont eu un écho médiatique, certains notamment lorsqu'ils ont eu lieu sur des cérémonies publiques (exemple du 18 juin) sur les sites 6 (lycée), 4 (lycée) et 7 (centre de vacances). Cet écho n'apparaît pas relever d'un effet de zoom disproportionné au regard de l'importance qu'a pu avoir le sujet de la santé des jeunes durant les séjours, mais il est notable que les incidents sont restés circonscrits, qu'ils ont été traités, voire sur-traités parfois, et qu'ils n'ont pas remis en cause l'avancée des séjours, mais qu'ils ont pu cependant influencer sur leur cours, notamment dans l'adaptation du planning.

³¹ Règlement intérieur commun des centres du Service national universel (SNU), p. 12-14.

Le sujet a été essentiellement abordé du point de vue du public jeunes et de la santé de ceux-ci, en obérant tout ou partie de l'enjeu de la santé des professionnels qui les encadrent. S'il apparaît légitime et nécessaire d'entendre prioritairement le sujet de la santé au regard du besoin des jeunes, les besoins peuvent également émaner du personnel qui vit lui aussi en hébergement complet et subit du stress et de la fatigue.

Fortement présent tout au long des séjours, le sujet de la santé a porté globalement sur trois points : les bilans et les dossiers de santé, la gestion des cas et situations médicales appelant une surveillance ou une organisation (allergies, maladie, handicap...) au quotidien et la gestion des incidents et besoins journaliers.

- ***Les bilans et les dossiers de santé***

L'organisation des bilans de santé (un des trois bilans personnels qui sont prévus au programme) a souvent interféré avec l'organisation du séjour et le programme des activités, qu'il s'agisse des temps de bilan en eux-mêmes ou de leur mise en place parfois différée en fonction de la disponibilité des dossiers des jeunes.

« Les dossiers santé sont arrivés de façon perlée. Il faut que ça soit avant. De notre côté, nous avons préparé les dossiers de chacun des jeunes qui sont partis sur les autres départements. Concernant les jeunes que nous avons ici, certains dossiers nous sont parvenus très tard, encore jusqu'il y a deux jours. Cela demande de l'organisation et de fait nous n'avons pas l'information que nous devrions avoir. Les bilans de santé ont énormément impacté le programme du début de séjour. Il faut les faire en amont. La CPAM [caisse primaire d'assurance maladie] préconisait 1 h 30 de rendez-vous par jeune ; dans ce cas, les rendez-vous se feraient encore en juillet ! » **(Extrait d'entretien avec un membre d'équipe de direction.)**

S'y ajoutaient des difficultés liées à l'accès au dossier médical des jeunes volontaires et à leur numéro de Sécurité sociale.

« On n'a reçu au compte-goutte les dossiers médicaux des jeunes. Et au début du séjour, c'était difficile de prendre le temps de tous les lire. Il aurait fallu plus d'anticipation là encore. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 4 – dans un lycée.)**

« Nous n'avons pas les fiches de renseignement médical, car elles étaient dans l'ordinateur du chef de centre. » **(Extrait d'entretien avec un membre d'une équipe de direction.)**

Cette incapacité d'un professionnel à maîtriser les dossiers de santé des jeunes et à les consulter dès que les situations le nécessitent, sans différé quelconque, est remontée comme un enjeu important :

« Moi je n'ai aucun accès direct avec les dossiers ; le SAMU est venu, on s'est regardé dans les yeux. Si on délègue un référent sanitaire, il faut qu'il ait les bases, le PS1, qu'il sache comment réagir dans certaines situations, sur les malaises, qu'il ait une armoire à pharmacie dans sa chambre avec une clé. Rien que les fiches sanitaires dans sa chambre, pour qu'il sache où elles sont et appliquer les points. Soit ça a minima. Soit l'infirmerie. » **(Extrait d'entretien avec un-e cadre.)**

- ***La gestion des cas et situations médicales appelant une surveillance ou une organisation (allergies, maladie, handicap...) au quotidien***

À l'image du site 10 (lycée), l'essentiel des difficultés en la matière a relevé de l'accessibilité aux informations. Au-delà des questions de remontée et de consolidation, nombre de fiches sanitaires renseignées par les parents et les jeunes étaient par exemple incomplètes sur le site 10 (lycée) : le référent sanitaire a affirmé que plusieurs jeunes suivaient des traitements, parfois même relativement lourds (ex : troubles du comportement), sans l'avoir indiqué au préalable, un défaut de renseignement

par les jeunes et/ou leurs parents lors de leur candidature (entorses ou fractures récentes), dû à la peur de ne pas être sélectionnés parmi la cohorte de participants.

- ***La gestion des incidents et besoins journaliers***

Les incidents et besoins en question renvoient essentiellement à des situations de malaise, des blessures traumatiques liées aux activités physiques et sportives (le plus souvent des entorses), ainsi qu'à des baisses de moral, des « coups de moins bien » (pour reprendre les propos des encadrants) plus ou moins appuyés (par exemple sur le site 10 [lycée] nombre de jeunes ont des « fragilités psychologiques ou psychiques » qui ont pu se traduire par des crises d'angoisse ou des comportements à risques, une jeune fille ayant témoigné durant le séjour de sa volonté de se suicider).

Les incidents et besoins semblent pouvoir la plupart du temps être associés d'une part, au niveau de fatigue des jeunes, créé tantôt par des séquences trop longues, tantôt par des nuits trop courtes, et d'autre part, aux conditions météorologiques, la France ayant été traversée pendant une partie du séjour par une vague de chaleur importante.

Dans l'ensemble et de fait, il ne semble pas y avoir eu de problèmes de santé majeurs et les différentes situations ont surtout concerné ce qui a souvent été qualifié par les encadrants de « bobologie » ou des situations que l'on peut retrouver dans n'importe quels séjours collectifs de mineurs.

Dans les centres plus structurés que les autres, on n'a pas échappé aux incidents ni aux « chocs » qu'ils peuvent occasionner, mais ces effets n'ont pas duré et les inquiétudes ont pu être canalisées sans difficulté. Sur l'un des sites (site 5), après la relative panique générée par des malaises (jeunes en pleurs, tuteurs ayant des difficultés à gérer la situation, appel des pompiers en direct par des jeunes ou tuteurs, sans passer par la direction), les choses ont pu se recaler rapidement. Il a été notamment bienvenu que le directeur du centre prenne la parole de manière directe mais bienveillante lors d'un lever du drapeau, en logique de retour d'expérience, pour rappeler les règles de fonctionnement et les conduites à tenir.

« Vous nous faites remonter des choses, nous constatons également des choses, nous corrigeons le tir. »
(Extrait du discours du directeur du site 5, dans un lycée, à la levée du drapeau le 22 juin.)

La structuration des centres sur le sujet de la santé a présenté essentiellement deux configurations :

- Un référent santé parmi le personnel d'encadrement des jeunes qui peuvent avoir une compétence médicale ou de secours en tant quel (profil infirmier, pompier) ou présenter des expériences en lien avec le sujet médical sans disposer de formation ou de titre professionnel.
- Un personnel dédié, tel qu'un-e infirmier-ière.

Les deux formules n'offrent ni la même assurance dans la gestion des situations ni la même capacité à proposer des solutions de règlement efficaces.

Sur un des sites (site 3 dans un lycée), les problèmes de santé et « petits bobos » ont été facilement appréhendés grâce au recrutement d'un tuteur « référent sanitaire » titulaire d'un diplôme d'infirmier. Cependant, ce fonctionnement paraît relativement dépendant du bon déroulement du séjour. De fait, l'absence de ressources dédiées (hors personnel d'encadrement du public) à la prise en charge des problématiques médicales des jeunes implique de mobiliser *in fine* l'encadrement. Pour gérer les problèmes de santé des volontaires, le site 5 a désigné deux référents sanitaires parmi les tuteurs et

cadres – une infirmière de formation et un pompier volontaire. À l'usage, ce fonctionnement a régulièrement conduit les tuteurs à faire des allers-retours aux urgences, le soir et la nuit. Les deux référents appartenant à l'équipe d'encadrement d'une même compagnie, cela a réduit d'autant les effectifs d'encadrement les nuits où ils ont été mobilisés.

LA MISE À DISPOSITION D'UNE INFIRMIÈRE SUR LE SITE 5 (LYCÉE)

Ce centre a connu peu de malaises des jeunes, alors que les médias rapportaient des cas multiples ailleurs. Cela a été possible grâce à une posture de prévention adaptée, des messages clairs et répétés à toutes les échelles de la hiérarchie, et à travers la mise à disposition à temps plein d'une infirmière qui a joué un rôle important en matière de résorption des problèmes dits de « bobologie » ou de « moral en berne » (liés le plus souvent à l'éloignement ou la fatigue). L'équipe de direction a en effet fait appel à une infirmière, qui a été présente H24 sur le site, permettant de surveiller les protocoles individuels, de signaler et traiter les différents problèmes de santé survenus. Cette présence a aussi largement rassuré les équipes, dont l'équipe de direction.

« L'infirmière, c'était un choix super important. Elle fait un super travail. Elle est à l'écoute, les jeunes se confient, et assure toute la bobologie. » (Extrait d'entretien avec un adjoint de direction sur le site 5 – dans un lycée.)

La question d'une infirmerie dédiée paraît se poser au-delà de la question des ressources humaines et peut ainsi intégrer, d'une part, l'identification d'un ou deux professionnels aux compétences adéquates en matière de santé des jeunes et du personnel, et non directement impliqués dans l'encadrement des jeunes, et d'autre part, la nécessité de disposer d'un espace dans le périmètre du site, où les jeunes pourraient être auscultés ou se reposer en cas de besoin, et où serait mis à disposition le matériel associé avec la possibilité de l'utiliser.

Une détection des problèmes psychosociaux globalement réalisée, malgré les difficultés et les limites

▪ **Des problématiques détectées**

Si, sur une part significative des centres, les équipes et les intervenants extérieurs ont souvent qualifié les jeunes participants de « public facile » selon leurs perceptions, cela doit s'entendre en premier lieu au regard du volontariat. Du point de vue de leur situation sociale, les jeunes participants n'ont pas constitué un public sans problématique.

Dans la majorité des centres, la réalité semble correspondre à ce qui a prévalu sur le site 1 (centre de vacances) : sur la centaine de volontaires présents sur le site, moins d'une dizaine (d'après l'équipe d'encadrement) rencontrerait des problématiques « compliquées à gérer » (jeunes sous main de justice, problèmes de comportement, addictions, problème familial jugé « grave »). Dans une minorité de centres, ces situations ont parfois bousculé le cadre du séjour dès lors que des problématiques sociales lourdes émergeaient chez une proportion significative de jeunes volontaires (site 8 autre qu'un lycée ou un centre de vacances par exemple).

Ces problématiques connaissent des canaux d'émergence et de détection de différentes natures. Elles ont émergé, au cours des temps de cohésion, qui invitaient à échanger autour de ces sujets, mais aussi

au fil de certains ateliers du séjour, notamment ceux du module santé, via les bilans, ou dans la vie collective et quotidienne...

La détection s'est mécaniquement réalisée d'autant plus fortement qu'il y en avait la capacité, notamment grâce à un taux d'encadrement important et des compétences des équipes d'encadrement. De manière générale, il apparaît que les problématiques sociales ont été rapidement identifiées par les équipes d'encadrement, avec un rôle central des tuteurs de maisonnée et des cadres de compagnie. De fait, la composition des équipes a influé sur le repérage. Pour schématiser, des professionnels de la PJJ repèrent des problématiques que ne détectent pas d'autres professionnels, et inversement. Avec un taux d'encadrement de 1 pour 5 (qui a pu étonner de prime abord ceux qui venaient de l'éducation populaire et l'éducation nationale), l'accompagnement proposé a permis de mettre rapidement les jeunes en confiance et d'identifier ainsi des situations sociales ou sanitaires complexes. Le peu d'écart d'âge entre les jeunes et leurs tuteurs a également facilité le dialogue : les volontaires les décrivent comme des « des grands frères/sœurs » à qui ils peuvent se confier. Le fait d'avoir un rôle central sur l'accompagnement – et non pas dans l'animation ou la formation – met les encadrants dans une position d'observation constante et de dialogue. Leur présence quotidienne de jour comme de nuit crée une proximité et facilite le repérage de problématiques telles que des situations familiales/sociales compliquées, des addictions, une santé fragile (physique et mentale)...

« Le ratio encadrant/jeunes est le bon : les jeunes nous sursollicitent, on se doit d'être dans une écoute permanente et c'est ce qui, à mon sens, rend très qualitatif l'accompagnement pour les jeunes dans ce séjour en comparaison à une colonie de vacances où le ratio est de 1/12. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 1 – dans un centre de vacances.)**

« Les filles vont avoir tendance à me parler, me raconter des choses même très personnelles. Pas dès le début du séjour, mais petit à petit on commence à les connaître et à apprendre des choses, pas toujours très joyeuses d'ailleurs. » **(Extrait d'entretien avec une tutrice de maisonnée sur le site 1 – dans un centre de vacances.)**

LES ATELIERS COMME ESPACES DE DÉTECTION, L'EXEMPLE DU SITE 14 (NI UN LYCÉE NI UN CENTRE DE VACANCES)

Un atelier sur le cyberharcèlement a eu un effet révélateur de situations complexes vécues par quelques volontaires. Certains ont pu soit directement s'exprimer et demander des conseils lors de l'atelier, soit venir plus discrètement interpeller les intervenants, à la suite de l'atelier, sur leur cas personnel, révélant à la fois l'utilité de la démarche de sensibilisation et le besoin d'accompagnement vers des réponses concrètes, pour des situations révélées et remontées lors du SNU. L'équipe de direction a su prendre en compte à sa juste importance ces besoins non anticipés en tenant une posture de la porte ouverte et de l'écoute individuelle des jeunes. Ainsi, la question du harcèlement est reprise lors du discours matinal le lendemain de l'atelier par la directrice pédagogique :

« Nous avons vu vos réactions lors de l'atelier d'hier, et nous voulions vous dire qu'il ne faut pas hésiter à venir en parler à vos tuteurs, à vos cadres, à vos chefs de compagnie, au doc. À qui vous voulez dans l'accompagnement, mais nous sommes là pour vous aider à trouver les bons interlocuteurs. N'hésitez pas à aller voir le doc ou votre tuteur. Ne laissez pas cette situation vous faire du mal et gâcher votre jeunesse, ne gardez pas cette souffrance en vous. » **(Extrait de discours lors de la levée des couleurs, directrice pédagogique sur le site 14 – autre qu'un lycée ou centre de vacances.)**

▪ ***L'enjeu de la gestion des problématiques soulevées***

Dès lors qu'une problématique a été repérée, une question s'est posée sur les suites à donner : quel accompagnement durant le séjour, quelles actions mises en place, quel relais sur les départements d'origine des jeunes concernés ?

« Ce qui nous interpelle, c'est la proposition que l'on va leur faire à ces jeunes. Ils sont venus livrer tout ça et nous, qu'est-ce qu'on leur propose ensuite ? » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site 8 – autre qu'un lycée ou centre de vacances.)

« Lorsque l'on détecte une information préoccupante [IP], on le remonte à la préfète. Sur les cas sérieux d'IP, la cheffe de projet fait le lien immédiatement avec les services concernés. » (Extrait de l'entretien avec un référent sanitaire et sécurité.)

Dans les équipes et comme pour la phase de détection, c'est une question de compétences. Or, certains membres des équipes d'encadrement se sont sentis face à ces situations un peu démunis et regrettent que la formation reçue en amont n'ait pas plus insisté sur ces cas de figure, ce qui aurait permis de mieux réagir durant le séjour de cohésion, et ce d'autant plus que certaines de ces problématiques pouvaient être mentionnées dans le dossier d'inscription, donc anticipées. Non pas pour « fichier » les jeunes, mais pour se mettre d'accord sur l'attitude à adopter en cas de difficultés et sur les relais à mobiliser pour prendre en charge celles-ci.

Ainsi, de nombreuses problématiques sociales, familiales et mentales détectées tout au long du séjour n'ont pu être directement prises en charge et/ou redirigées.

« On a créé une bulle dans laquelle les jeunes ont pu « vomir » leurs problématiques. Bon point pour nous, mais qu'est-ce qu'on fait de tout ? » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site 8 – autre qu'un lycée ou centre de vacances.)

Sur le site 5 (lycée) la prise en charge a pu être réalisée au travers des échanges avec les tuteurs ou les cadres qui ont été signalés à l'infirmière ou à la direction du centre, et certains cas ont été remontés au préfet des territoires de résidence des jeunes. Sur le site 7 (centre de vacances), l'équipe a noté le besoin d'un assistant social et d'un éducateur spécialisé pour soutenir les équipes au quotidien face aux problématiques comportementales importantes décelées chez certains volontaires et nécessitant une prise en charge et un accompagnement outrepassant les compétences de certains tuteurs.

Le passage de relais avec le territoire d'origine à moyen et long terme suppose là aussi des enjeux et un questionnement bien spécifiques : qui informer ? Comment ? Dans quel(s) cas ?

« Les dispositifs de remontée d'information ne sont pas clairs. Nous ne faisons pas le lien avec les services sociaux du territoire d'origine des jeunes, cela devrait clairement être amélioré. [...] Pourquoi ne pas prévoir des encadrants spécialisés pour les jeunes. » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site 1 – dans un centre de vacances.)

Ainsi, à l'échelle d'un SNU plus largement déployé, des logiques d'anticipation et de structuration semblent nécessaires pour gérer les besoins des jeunes.

LA SITUATION RENCONTRÉE SUR LE SITE 8 (AUTRE QU'UN LYCÉE OU CENTRE DE VACANCES)

Sur ce site, au regard des problématiques repérées, la préparation des équipes d'encadrement et la mise au point d'un dispositif de prise en charge se sont révélées insuffisantes pour pouvoir proposer une réponse globale au phénomène. Cet aspect du séjour a eu un effet quasi « traumatique » sur l'équipe (des tuteurs et cadres qui se sont dits « démunis »), qui a exprimé le besoin de disposer d'outils, d'arrêter une posture et d'être accompagnée sur le sujet.

Une rencontre a été organisée au lendemain de groupes de parole (jour 4 du séjour) qui ont vu émerger les premières problématiques chez les jeunes. Réunissant l'ensemble de l'équipe d'encadrement, elle a été impulsée par la direction pour faire retomber « la forte charge émotionnelle vécue par l'équipe ». L'observation de ce temps *ad hoc* a permis d'identifier l'enjeu fort de la préparation des équipes pour faire face aux problématiques et opposer une écoute et une posture adaptées. Dans les échanges, les équipes soulignent toutes, sans exception, le besoin de l'intervention d'un tiers pour engager un travail d'analyse de la pratique et outiller les encadrants, et afin de penser le dispositif le plus adapté pour accompagner les jeunes qui se sont livrés et attendent une aide.

Malgré ce temps d'échange, en l'absence de jalons et d'une préparation adéquate des équipes, c'est la cohésion de l'équipe dans son ensemble qui s'est retrouvée menacée, avec des divergences de points de vue sur la manière de « faire face » en l'absence d'une ligne directrice partagée au sein de l'équipe.

« Nous avons un rôle de détection des problématiques sociales des jeunes oui, mais là, nous sommes dans l'empathie la plus totale et il est nécessaire de se protéger. »

« Je ne me sens pas suffisamment armé pour faire face et pousser les jeunes qui en ont besoin. Je me sens impuissant et c'est difficile à vivre. »

« Je ne pensais pas trouver autant de souffrance. »

« Que fait-on après le 28 ? On ouvre des portes, mais on ne peut pas s'engager à aller plus loin ? » (Extrait des questions et témoignages exprimés par l'équipe d'encadrement au cours de la réunion de débriefing.)

« Nous ne sommes qu'un maillon, et pas le remède. Des relais existent, il faut remonter, alerter, et penser ensemble la prise en charge avec les acteurs compétents.

On n'est pas des sauveurs, on est juste à l'écoute. » (Extrait des postures partagées, en écho aux questions exprimées par l'équipe d'encadrement au cours de la réunion de débriefing.)

▪ **Des situations de démobilisation**

L'ensemble des centres (ou quasiment) ont fait face à des situations de démobilisation plus ou moins prolongées avec des jeunes qui ont souhaité abandonner le séjour de cohésion et pouvoir le quitter.

La posture de ces centres face à ces situations a consisté à s'inscrire dans la logique de « zéro abandon ». Aussi les équipes se sont-elles efforcées d'apporter des solutions aux situations rencontrées.

Les accompagnements alors mis en place ont été très personnalisés, avec l'idée que la réponse dépendait des caractéristiques de la situation et des jeunes. Les équipes d'encadrement ont ainsi composé avec les jeunes démobilisés, testant différents types d'outils et/ou de processus pour « raccrocher » le jeune au SNU et retrouver sa motivation : échanges bilatéraux ou échanges collectifs à l'échelle d'une maisonnée par exemple, cocooning, discours de conviction, mise en avant durant les temps collectifs...

Les équipes ont fonctionné sans principes d'intervention structurée, s'appuyant sur les compétences des uns et des autres, n'hésitant pas à faire intervenir la direction. Sur le site 2 (dans un lycée), la

directrice a reçu en entretien bilatéral une jeune volontaire à laquelle elle a stipulé qu'elle refusait son abandon, en mettant en place une série de réponses *ad hoc*, ce qui semble avoir été permis par le faible volume de demandes de ce type. En effet, jusque dans l'abandon, la proposition des centres a été personnalisée, à l'exemple de ce qui a été réalisé sur le site 5 (lycée) : deux jeunes ont abandonné en cours de séjour, pour des raisons différentes (l'un ne souhaitait plus continuer et avait un comportement inapproprié, voire suspect, l'autre était en réelle difficulté émotionnelle et en rupture). Tout a été mis en place pour que ces deux jeunes restent tout le séjour (accompagnement de l'équipe de direction et des autres membres de l'équipe de professionnel). Leur « sortie » sera par ailleurs particulièrement soignée, avec la venue du préfet.

« La petite, on a parlé de ses perspectives professionnelles. On a parlé, reparlé. On a tout tenté. On lui a même proposé un CAP Petite enfance ici [...]. Eh bien non, elle rentre. » **(Extrait d'un entretien avec un adjoint de direction sur le site 2 – dans un lycée.)**

Tableau récapitulatif de l'efficacité de la gestion opérationnelle du centre

TABLEAU 7. RÉCAPITULATIF DE L'EFFICACITÉ DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE DU CENTRE

Critères d'appréciation	Indicateurs	Jalon le plus bas	Jalon le plus haut
	Adéquation du Centre accueillant le séjour	Un site peu adapté au SNU	Un site qui s'avère pertinent pour l'opération (proximité gare, internat, réfectoire, espaces dégagés, terrain de sport, espaces verts, cohabitation...)
	Gestion des transports	Une gestion des transports qui a généré un casse-tête, des tensions et des erreurs importantes	Une gestion des transports maîtrisée, conduite avec efficacité, qui n'a pas généré de problèmes
Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	Gestion de la santé	Une absence d'anticipation des enjeux de santé chez les jeunes	Une posture préventiviste adaptée (moyens et compétences adaptés, processus clair...), une approche curative individualisée rassurante
	Visibilité du planning	Un planning peu clair, insuffisamment partagé, qui suscite des interrogations, voire des problématiques	Un planning clair, partagé, lisible et visible de tous
	Détection des problèmes sociaux	Les problèmes sociaux des jeunes sont remontés au compte-goutte, sans traitement ni suivi mis en oeuvre	Un processus de détection des problèmes sociaux des jeunes a été pensé et est mis en oeuvre
	Usage de l'uniforme	Un port de l'uniforme réduit au minimum	Un uniforme dès que nécessaire / possible
Un règlement intérieur appliqué et approprié	Gestion des téléphones portables	Une gestion des téléphones portables qui a posé problème tout au long du séjour	Une gestion des téléphones portables optimisée et indolore, grâce à des règles claires, expliquées, appropriées
	Gestion de la cigarette	La gestion de la cigarette, un problème larvé, qui a nécessité des cadrages et recadrages	La gestion de la cigarette, un faux problème, adressé sans anicroche

Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel

4.4 Contenus et pédagogie

L'articulation du national et du territorial

Afin d'atteindre les objectifs de cohésion, d'engagement et de mixité annoncés, un programme précis a été construit au niveau de la MPSNU, et notamment avec les ministères et institutions partenaires du dispositif. Ce programme a donné lieu à un document de cadrage et d'orientation et à des fiches de cadrage présentant les sept modules :

- Défense, sécurité et résilience
- Développement durable et transition écologique
- Citoyenneté et institutions nationales et européennes
- Autonomie, connaissance des services publics et accès aux droits
- Activités sportives et de cohésion
- Culture et patrimoine
- Sensibilisation à l'engagement et préparation des phases 2 et 3 du SNU

Ainsi que les trois bilans individuels :

- Bilan de santé
- Évaluation des apprentissages fondamentaux de la langue française
- Bilan de compétences incluant une composante numérique.

Transmis aux équipes-projets, les documents de cadrage ont donné lieu à la construction de plannings, fruits d'une appropriation des modules par les équipes-projets et des opportunités en termes de ressources territoriales.

Parallèlement, le national a également assigné à l'ensemble des territoires la mise en place deux temps quotidiens :

- le lever des couleurs ;
- les temps de démocratisation internes.

Ainsi que la participation à des temps forts nationaux :

- Match de la coupe du monde féminine de football France-Nigéria
- Commémoration du 18 juin, ;
- Fête de la musique le 21 juin. ;

Et l'organisation de la cérémonie de clôture.

Le cadrage national des activités se trouve dans les fiches de cadrage et d'orientation centrées sur chacune des sept thématiques obligatoires, autour desquelles les contenus du séjour de cohésion s'articulent. Ces fiches de cadrage et d'orientation et les annexes qui les accompagnent, très complètes, avaient vocation à guider les équipes départementales dans la construction de la maquette pédagogique des séjours. Il s'agissait, tout en s'inscrivant dans une logique de préfiguration et en

laissant des marges de manœuvre à l'initiative locale, de définir les grandes orientations pédagogiques permettant l'élaboration de maquettes adaptées aux capacités de mobilisation locales.

Les programmes ont été élaborés conformément au cahier des charges de la préfiguration du SNU. Chacune des activités des programmes — dans le planning hebdomadaire — a été très explicitement rattachée à l'une ou l'autre des composantes du cahier des charges.

Ainsi, à partir d'un thème, un certain nombre de temps/activités ont été proposés aux jeunes. Sur le site 9 (dans un lycée) par exemple, le module « Défense, sécurité et résilience » s'est décliné avec des temps :

- de mémoire nationale ;
- de commémoration du 18 juin dans une commune des environs ;
- de sécurité et ordre public ;
- de sécurité civile et secours ;
- de protection et gestes d'urgence ;
- de sécurité civile et secours ;
- des gestes qui sauvent.

Sur le site 6 (dans un lycée) le même module a consisté en :

- une rencontre avec un ancien déporté ;
- une visite au mémorial de Caen et sur les plages du débarquement ;
- un temps sur la sécurité routière ;
- un parcours d'orientation ;
- une « randonnée mémoire » ;
- un temps sur les risques et menaces et attentats ;
- une intervention du SDIS (service départemental d'incendie et de secours) sur les gestes qui sauvent ;
- une sensibilisation à la cyber sécurité.

Notons que certaines activités concernaient plusieurs modules : ainsi sur l'un des sites, la visite du mémorial de Caen et des plages du débarquement s'inscrivait dans le module « défense, sécurité et résilience nationales », mais aussi dans celui sur « citoyenneté et institutions nationales et européennes ». Sur le site 12 (dans un centre de vacances) comme sur plusieurs autres sites, le module « développement durable et transition écologique » a consisté à agir au quotidien tout au long du séjour – tri des déchets, utilisation de gourdes par exemple –, plutôt qu'à organiser des temps de formation circonscrits.

Au moment de la présentation du cadrage national, durant la formation des cadres de direction où étaient présents les membres des équipes-projets et les cadres de direction, ceux-ci ont émis leur souhait d'une marge de manœuvre face à ce qu'il leur a semblé être un cadrage de la MPSNU trop important. Finalement, ce cadre national ne semble pas avoir constitué un frein dans l'organisation de programmes « aux couleurs locales » : au contraire, il a été considéré comme suffisamment ouvert et a laissé place à des interprétations permettant de proposer de nombreuses

activités en lien avec les territoires. Ce choix d'associer largement les acteurs du territoire a été unanimement suivi sur les différents sites.

« On a souhaité tirer parti de la vitalité associative du territoire, avec une présence importante de l'éducation populaire. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site 4 – dans un lycée.)**

« Beaucoup de partenaires ont tapé à la porte et [la DDCS] nous ont demandé à chaque fois si on en voulait ou pas. On a eu un vrai appui de l'équipe-projet. En construisant le programme, je savais avec quels partenaires je voulais travailler. Le PIJ [point information jeunesse], l'UFOLEP [Union française des œuvres laïques d'éducation physique], etc. Même si on m'a aiguillé sur certains acteurs — qui n'ont pas toujours été les plus satisfaisants — j'ai pu travailler avec mon réseau pour construire le projet. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site 8 – ni dans un lycée ni dans un centre de vacances.)**

En revanche, les exigences portées par la MPSNU ont été réajustées au fil de l'eau (avec l'ajout de modules jusque tard dans le calendrier) et ont été vécues comme contraignantes, les équipes évoquant les nombreux modules obligatoires dans le cadre d'un séjour de 12 jours. Elles ont ainsi limité les plages disponibles pour mener les activités initialement prévues et organiser la progression souhaitée. Ainsi, par exemple, sur le site 10 (dans un lycée), la volonté de l'équipe-projet était de mettre en œuvre un principe de progression, autour de 3 séquences permettant aux jeunes de se préparer graduellement à l'engagement (apprendre à se connaître et faire corps, appréhender les possibles et coopérer, se positionner et s'engager). Finalement, cette progressivité a été difficile à mettre en œuvre, du fait des nombreux modules obligatoires qui sont venus s'ajouter progressivement.

« Si c'était à refaire, il faudrait un nombre d'activités moins important et se donner le temps de dérouler le fil de ces activités jusqu'au bout. Les activités s'enchaînent trop. Avoir une activité par jour, pas plus. Une activité le matin et l'après-midi le temps d'y travailler. Il faudrait aussi un cadrage national moins important, s'appuyer sur les forces du territoire. [...] On avait des plages horaires et énormément de thématiques à traiter. En positionnant tout ce qui est obligatoire, il ne reste plus beaucoup de temps. » **(Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site 11 – centre de vacances.)**

« À l'avenir, il faudra faire attention au dosage des thématiques. Il sera compliqué si on sature les stages SNU de 12 jours de figures imposées. À un moment donné, face à un trop-plein d'injonctions, on ne peut pas avoir une équipe pédagogique qui joue son rôle : créer une cohérence à l'échelle des journées, une progressivité, un aménagement du rythme de la session... Il ne faut jamais reproduire ici ce qui est fait dans le temps scolaire — gestes de secourisme, code de la route... — au risque que le scolaire s'en désiste. Il ne faut pas que le SNU devienne la voie de garage pour tout ce qui sera demandé dans le temps scolaire. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site 8 – qui n'est ni un lycée ni un centre de vacances.)**

Au-delà du trop-plein perçu de modules et activités obligatoires, ce sont les demandes nationales de dernière minute qui ont nécessité le rajout d'activités ou des modifications de planning qui ont causé le plus de troubles et ont engendré l'annulation de certaines activités, notamment en extérieur, ce qui a fortement impacté la communication, souvent chaotique, du planning au cours du séjour.

« On a des modules "tout faits" qui arrivent, donc on doit renoncer à des activités. Au final, ça donne un rythme un peu effréné parce qu'on a voulu faire rentrer le maximum de choses. On a renoncé à des activités, par exemple une activité sport-santé avec un coach, et réduit d'autres activités, comme la boxe.

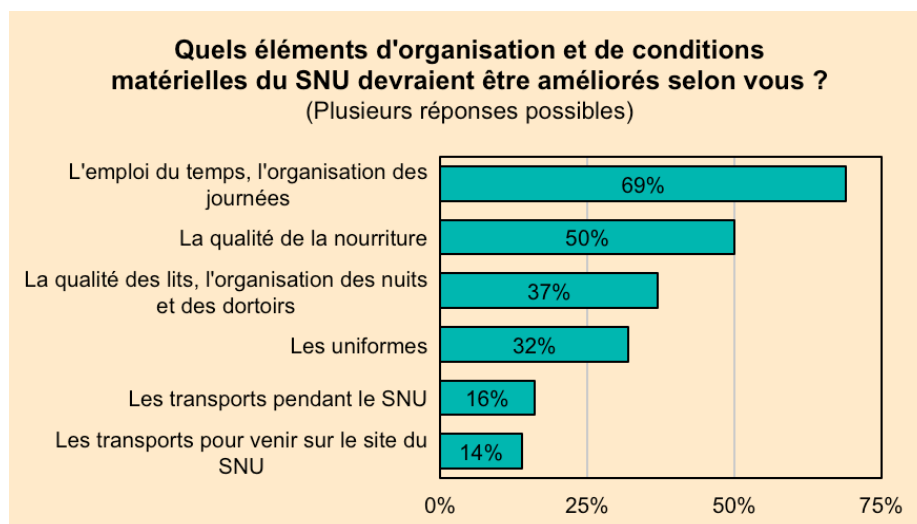
Ce qui était compliqué, c'était la co-construction avec le niveau national. On construisait des choses, on mobilisait des partenaires, on se mettait d'accord, puis on revenait un mois plus tard pour s'entendre dire « en fait on va faire autrement. » **(Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site 10 – dans un lycée.)**

« Le planning change tous les jours, on court après les infos. La faute du national qui a demandé une adaptation constante, jusqu'au dernier moment, c'est trop compliqué à gérer sur un projet de cette ampleur. » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie du site 14 – ni un lycée ni un centre de vacances.)**

Planning sur le territoire et réception par les jeunes

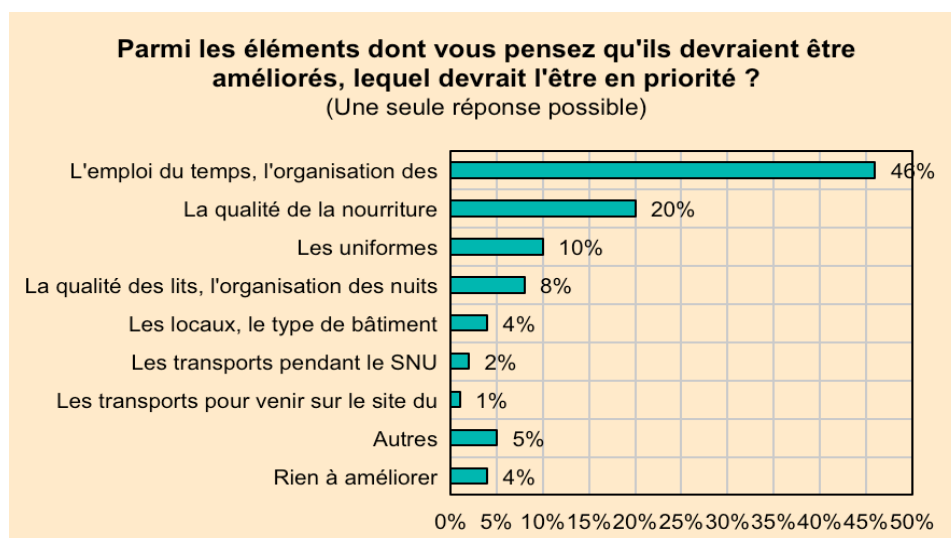
À la question « Quels éléments d'organisation et de conditions matérielles du SNU devraient être améliorés selon vous ? », 69 % des jeunes répondent « l'emploi du temps, l'organisation des journées ». C'est même le point qui devrait être amélioré en priorité pour 46 % des jeunes.

FIGURE 7. ÉLÉMENTS D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS MATÉRIELLES À AMÉLIORER SELON LES VOLONTAIRES



Lecture : 69 % des volontaires du SNU estiment que l'emploi du temps et l'organisation des journées devraient être améliorés.
Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

FIGURE 8. ÉLÉMENTS D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS MATÉRIELLES À AMÉLIORER EN PRIORITÉ SELON LES VOLONTAIRES



Lecture : 46 % des volontaires du SNU estiment que parmi la liste des éléments proposés, l'emploi du temps et l'organisation des journées devraient être améliorés en priorité.

Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Pourtant, dans les entretiens réalisés dans la partie qualitative de l'évaluation, certains jeunes insistent sur « l'occasion de découvrir plein de choses ». Les modules ciblés par le cahier des charges national offrent une richesse de thématiques abordées à laquelle les volontaires ont été sensibles « on ne voit jamais la même chose d'une journée à l'autre ». Une diversité qui peut donner le sentiment en fin de séjour d'avoir « trop de choses dans la tête » ou de « s'être éparpillé dans tous les sens » pour certains. En effet, c'est peut-être le sentiment d'une absence de cohérence et de fil conducteur qui peut expliquer ces résultats dans le questionnaire. La nécessité de faire tenir l'ensemble des modules et temps forts prescrits par la mission de préfiguration du SNU a conduit à un manque de lien ou de fil rouge entre les différentes activités et donc de l'ensemble du planning.

Cependant, certaines équipes-projets avaient, dans leur projet de territoire, esquissé un fil conducteur et une pédagogie d'ensemble, souvent autour de l'engagement, mais également autour de l'insertion comme ce fut le cas sur un site.

EXEMPLES DE FILS CONDUCTEURS ÉLABORÉS SUR LES DIFFÉRENTS SITES

■ La couleur du SNU sur le site 4 (dans un lycée)

Trois « fils rouges » : culturel, patrimoine naturel et civique.

- Un fil rouge culturel, le programme tire un fil autour de l'histoire des peintres impressionnistes très présents dans le département.
- Un fil rouge autour du patrimoine naturel, le programme a été structuré autour de la thématique du développement durable et de la découverte de l'écosystème fluvial afin de casser les stéréotypes liés à la vie sur le territoire.
- Un fil rouge « civique », qui vient compléter les modules nationaux : module citoyen en lien avec la caserne des pompiers, module sur la prévention des risques domestiques, prêt de l'exposition 13-18, question de justice par la PJJ, éducation aux médias...

■ Les quatre étapes du parcours éducatif pour amener les volontaires à l'engagement sur le site 14 (qui n'est ni un lycée ni un centre de vacances)

« **Je vis** » : des temps d'immersion sont proposés aux volontaires pour expérimenter et vivre la situation (par exemple, connaissance des institutions : accompagner en observation un haut fonctionnaire dans son quotidien, sécurité routière : simulateur d'accident, développement durable : visite d'un site de recyclage...)

« **Je réfléchis** » : sur la base de ce qu'ils ont vécu, les jeunes sont amenés à se questionner sur ce qu'ils ont ressenti, remarqué, ce qui les a étonnés... Ce processus méthodologique est accompagné par l'équipe d'encadrement. L'idée ici est bien pour les jeunes de « digérer » l'information, de se l'approprier et de développer leur esprit critique pour « devenir des adultes avertis ».

« **Je partage** » : après l'expérimentation et la mise à distance, la place est donnée à l'apprentissage entre pairs et aux apports du collectif. « Par le système d'un apprentissage par les pairs, les messages seront partagés de façon plus directe avec moins de biais induits par le locuteur ».

« **Je m'engage** » : ces trois premières étapes vont aider chaque jeune à grandir, à s'exprimer, à se confronter à l'autre sans se perdre lui-même et ainsi à construire son identité propre de façon consciente en miroir (image réfléchie qui me permet de me connaître moi-même) et non en imitation ou répétition. « C'est pourquoi cela le préparera à s'engager envers les autres, sans se perdre lui-même, en s'enrichissant ».

La journée de « Vis ma vie » est une journée d'immersion au sein de différentes structures associatives, institutions publiques et parapubliques. En groupe restreint, les jeunes ont eu l'occasion de vivre une immersion auprès de professionnels, élus locaux, et bénévoles du territoire qui leur ont fait découvrir les « dessous » de leurs métiers. À

titre d'exemple et de manière non exhaustive, les tuteurs étaient des membres de l'équipe cynophile de la gendarmerie, de la CCI, des pompiers, des députés, des maires, des équipes de la préfecture, des services de l'État, de l'ARS, de la PJJ, de la DDT ou encore de la direction d'un EPHAD. Pour chacune des immersions, l'idée était de prévoir un temps de découverte et de visite, ainsi qu'un temps de participation aux activités « d'une journée lambda » dans chacune de ces structures.

« C'était très émotionnel, ça les a remués. C'était fort et je crois qu'ils sont fiers de ce qu'ils ont fait. On va se mobiliser pour accueillir des jeunes SNU dans la phase 2. » (Extrait d'entretien avec un président d'un foyer d'accueil.) « Je suis étonné par la richesse du programme. Je les ai trouvés volontaires et matures. » (Extrait d'entretien avec le directeur général de la CCI.)

■ Des « projets filés » construits au fil du séjour sur le site 11

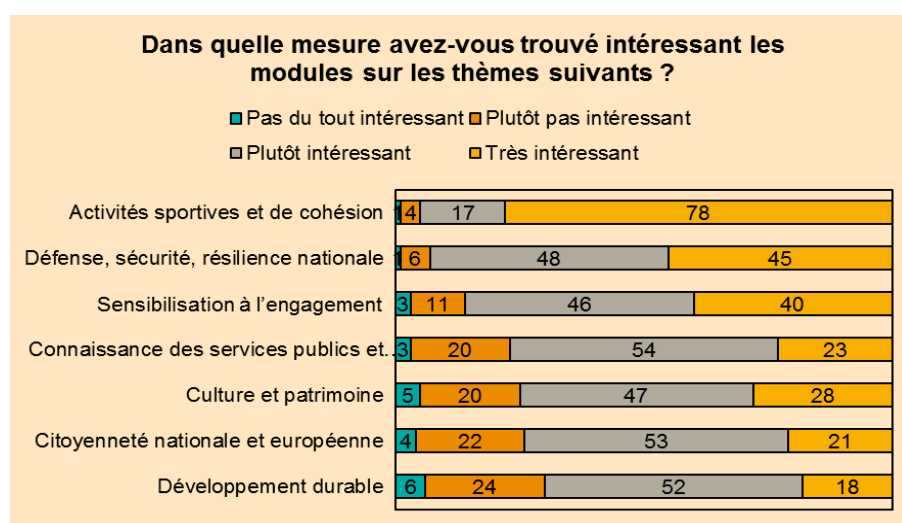
Des « projets filés » ont été instaurés sur toute la durée du séjour. Suivant une méthodologie de projet proposée par les CEMEA, les jeunes ont pu s'engager dans un projet qu'ils ont poursuivi tout au long du séjour : par exemple, l'engagement d'une réflexion autour des fake news, la création d'un blog sur l'écologie pour sensibiliser aux bons gestes, la collecte de bouchons pour une association, l'organisation d'une demi-journée sport, etc.

Des modules « activités sportives et de cohésion » et « défense, sécurité, résilience nationale » particulièrement plébiscités

Les volontaires ont été interrogés sur leur intérêt pour les modules de chacun de ces thèmes.

Il en ressort que les activités sportives ont été les plus plébiscitées par les jeunes volontaires (78 % les ont trouvées « très intéressantes »), suivies par les modules sur la défense, la sécurité et la résilience (figure 9). Amenés à indiquer leurs deux thèmes préférés, 50 % des appelés ont cité le sport en premier, et 24 % l'ont cité en deuxième. Les modules sur la défense, la sécurité et la résilience ont quant à eux la préférence de 33 % des appelés, et 29 % l'ont cité en second.

FIGURE 9. INTÉRÊT POUR LES DIFFÉRENTS THÈMES DE MODULES



Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel

Lecture : 78 % des volontaires du SNU ont trouvé très intéressantes les activités sportives et de cohésion.

À l'image des activités sportives, les approches actives (sorties, découvertes, immersion...) ont toujours suscité l'adhésion, l'intérêt et l'enthousiasme des jeunes et des équipes, que le sujet emprunte au devoir de mémoire ou à la découverte des richesses d'un territoire.

« C'est fou comme dès qu'on les sort du site ils sont contents ! » **(Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie du site 8 (dans un centre de vacances.)**

« Sur la visite au Camp des milles, j'ai trouvé ça vraiment important. Ce ne sont pas les sujets qui nous préoccupent, mais je me suis dit ce matin qu'on avait un DEVOIR DE SAVOIR. Je m'en rappellerai longtemps. » **(Extrait d'entretien avec un jeune volontaire.)**

Plusieurs hypothèses peuvent être formulées pour tenter de comprendre ce fort intérêt des jeunes pour ces modules :

– Ils correspondent aux attentes des jeunes qui se sont inscrits avant tout pour les activités sportives et la sensibilisation aux métiers en uniforme. C'est ce qui apparaît dans les « questions ouvertes » des questionnaires. Des jeunes qui expliquent être venus pour « le sport » et pour « le côté militaire » qui, pour certains, s'apparente à « un futur métier » ou « projet professionnel ».

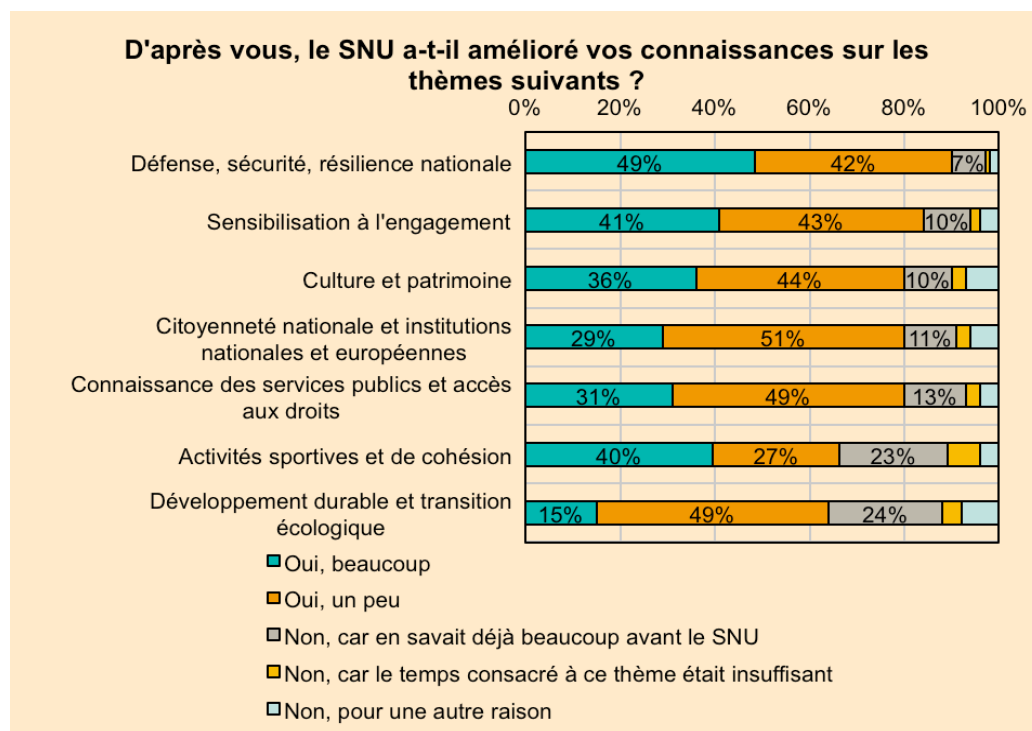
– Ils présentent un aspect participatif de ces modules et se différencient ainsi d'autres modules dont la forme a été plus descendante ou qui ont été traités en continu (comme le module « développement durable et transition écologique »). En effet, les modules « défense, sécurité et résilience » ont souvent consisté en des mises en situation qui se sont déroulées comme les modules « activités sportives et cohésion en extérieur ».

« On a trop de cours ! Moi j'étais venu pour faire du sport et être dehors, me dépenser, me dépasser. À part la marche hier, franchement ce n'était pas trop du sport le SNU. En plus l'égalité et la citoyenneté on le fait déjà à l'école. » **(Extrait d'entretien avec un jeune volontaire.)**

En effet, dans les entretiens, les jeunes valorisent les modules participatifs qui ne ressemblent pas aux cours de lycée tels que les « activités sportives et de cohésion » de type « olympiades », ou les activités « défense, sécurité et résilience » de type « self défense », les visites d'une base militaire aérienne ou d'un centre de pompiers.

– Le caractère nouveau des modules concernant les questions de « défense, sécurité et résilience nationale » peut aussi expliquer cet intérêt pour ce module en particulier. En effet en réponse à la question « Le SNU a-t-il amélioré vos connaissances sur les différents thèmes ? », le module « défense sécurité et résilience nationale » arrive en tête. Pour 49 % des jeunes, le SNU a contribué à améliorer leur connaissance sur ce thème.

FIGURE 10. CONNAISSANCES AMÉLIORÉES PAR LE SNU



Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Lecture : 49 % des jeunes volontaires estiment que le SNU a « beaucoup » amélioré leurs connaissances sur les thèmes de la « défense, sécurité, résilience nationale ».

Nous pouvons donc faire l'hypothèse que le caractère nouveau de ce module pour les jeunes qui n'y ont pas eu accès auparavant (via l'école ou les loisirs) a contribué à son attractivité. Les entretiens réalisés confirment cette hypothèse puisque les jeunes estiment que certains modules ne sont pas utiles et pertinents, car ils abordent des sujets déjà amplement traités à l'école.

Un module de « sensibilisation à l'engagement » qui a également suscité de l'intérêt

Placé en troisième position des modules préférés et en deuxième position des modules qui ont permis une amélioration des connaissances, le module « sensibilisation à l'engagement » revêt une importance particulièrement en étant un des liens entre le séjour de cohésion et les futures missions d'intérêt général (MIG). En effet, ce module permet de préparer et présenter les différentes possibilités offertes aux volontaires pour réaliser leur MIG.

Il s'est souvent fait en dehors des salles de classe via la participation à des forums de l'engagement dans plusieurs sites, à des activités telles que le théâtre forum (forme de théâtre participatif) ou de l'activité « vis ma vie » (consistant à une journée d'immersion au sein de différentes structures associatives, institutions publiques et parapubliques en groupe restreint).

« Aujourd'hui, avec le forum et les présentations d'où on pourrait s'engager, j'ai vraiment aimé l'intervention de l'AFEV, je ne les connaissais pas. J'ai bien aimé la manière dont ils ont animé la séance, y'avait une sorte

de jeu, je trouverais ça intéressant de faire ma mission avec eux. Ils m'ont dit qu'ils avaient aussi une association vers chez moi. Et qu'on peut faire des temps de 2 heures de cours de soutien scolaire, donc ça pourrait vraiment coller. » (Extrait d'entretien avec un jeune volontaire originaire du site 7 – qui n'est ni un lycée ni un centre de vacances.)

Rappelons qu'au-delà de ces temps dédiés et des ateliers et modules, les jeunes se sont aussi largement informés et ont beaucoup discuté avec les équipes d'encadrement dont la diversité des profils était propice à enrichir leurs réflexions sur l'avenir. C'est ce qui a été observé lors de l'enquête sur les différents sites. Les volontaires, tout au long du séjour, ont en effet pu échanger avec des encadrants d'origines professionnelles diverses, qui profitaient de certains temps pour apporter de l'information aux jeunes. Les professionnels ont pu profiter de certaines occasions (par exemple d'une conversation abordant tel ou tel sujet à table ou lors d'un temps libre) pour apporter leurs éclairages ou des échanges portant plus spécifiquement sur ces questions d'avenir (comme l'interpellation par un jeune d'un professionnel dont il a préalablement repéré l'expérience et le champ de compétences). Sur le site 6 (dans un lycée), le directeur adjoint en charge de la logistique qui présentait une expérience dans l'armée n'hésitait pas, dès les premiers jours, à inviter les jeunes qui évoquaient leur intérêt pour des carrières militaires à venir le solliciter pour échanger avec eux sur les possibilités offertes par l'armée.

L'implication des équipes d'encadrement auprès des jeunes a même suscité parmi ces professionnels la question de son prolongement. Au-delà des problématiques sociales identifiées et de la proximité créée avec les jeunes dans le contexte du séjour, certains tuteurs ont exprimé l'envie de jouer un rôle dans le parcours des jeunes à plus long terme, sous une forme de mentorat, comme cela avait été évoqué par les textes préfigureurs du SNU. En effet, il est précisé dans le cahier des charges que les jeunes pourront être accompagnés à la construction de leur projet personnel et professionnel au travers d'un programme de mentorat durant la mission d'intérêt général obligatoire.

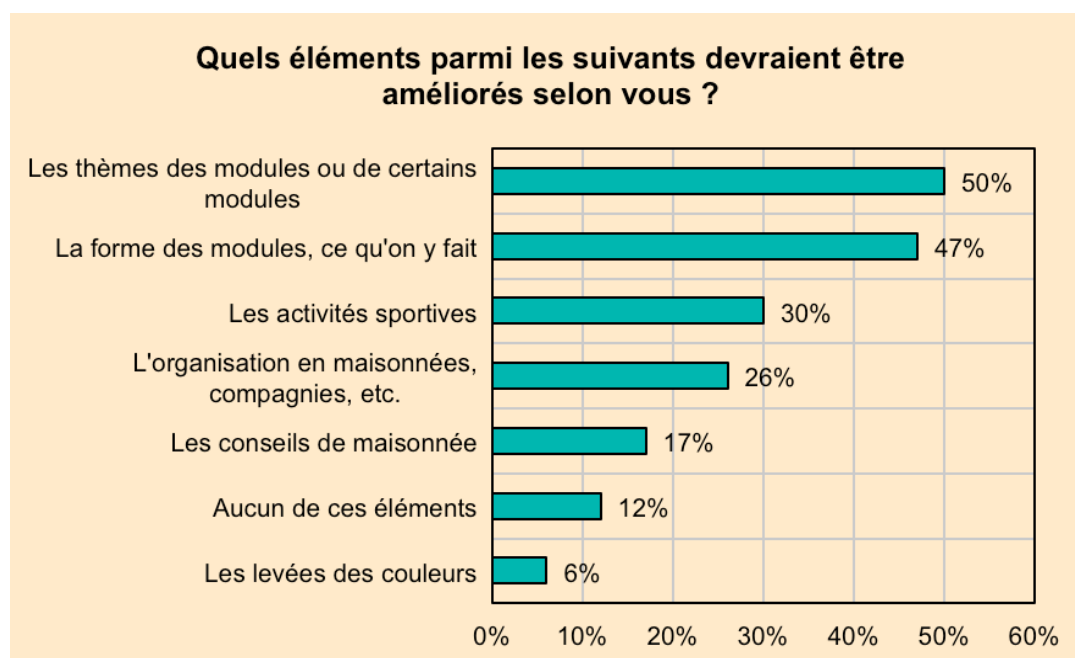
Des pédagogies actives qui ont parfois manqué

La volonté de construire des modules d'intervention inspirés des pédagogies actives³² est une orientation affirmée du dispositif. Le document de cadrage rappelle le « nécessaire détachement du cours magistral et du face à face pédagogique classique » et le fait que « le recours à des présentations scolaires et descendantes est à proscrire ». Si certains modules (notamment ceux présentés ci-avant) se sont déroulés de manière participative, les observations réalisées sur l'ensemble des sites font état d'interventions souvent descendant·e·s ressemblant à des cours magistraux, avec des modules « passifs », mobilisant peu les jeunes.

Lorsqu'on demande aux jeunes, dans le cadre du questionnaire, quels sont les éléments qui devraient être améliorés selon eux, 50 % des jeunes attendent des améliorations sur les thèmes des modules ou de certains modules, et 47 % sur la forme des modules et ce qu'on y fait.

³² Les pédagogies actives désignent des méthodes qui visent à rendre l'élève acteur de ses apprentissages par l'apprentissage expérientiel, soit « apprendre en faisant ».

FIGURE 11. ÉLÉMENTS DE CONTENU QUI DEVRAIENT ÊTRE AMÉLIORÉS SELON LES VOLONTAIRES



Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Lecture : 50 % des jeunes volontaires estiment que les thèmes des modules ou de certains modules devraient être améliorés.

Dès lors que les volontaires étaient assis dans une salle face à un intervenant qui présente un sujet, l'activité est de suite qualifiée de « cours ». L'aspect « scolaire » est l'élément le plus souvent cité comme négatif dans les retours des jeunes, et ce d'autant plus lorsque ces sessions étaient considérées comme trop longues.

« Les sessions en classe devraient durer maximum une heure, après ça devient trop long. On est tous en vacances, on ne veut pas retourner à l'école. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire originaire du territoire 8.)

« Les jeunes peuvent parfois rester assis dans une salle toute la journée, je ne vous cache pas que l'association est vite faite avec l'école et ça n'est pas très dynamique, même si l'intervenant essaie de les faire participer. » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie.)

« Quand je vois qu'on met des gamins six heures par jour en salle ça m'interroge... Ils ont besoin d'extérieur, déjà on est dans un lycée donc le cadre rappelle le scolaire, et si on parle de cours en plus ça les déstabilise. » (Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée.)

Configuration des espaces le plus souvent dans des salles de classe de lycée, puisque beaucoup de séjours de cohésion se sont déroulés dans des établissements scolaires, intervenants qui n'ont pas toujours été informés et formés aux objectifs du SNU et du contexte de l'intervention, et modules mis en œuvre sur des grands groupes sont des éléments qui ont pu empêcher la mise en place d'une pédagogie appropriée.

Dans ce cas, les jeunes en difficulté scolaire, vulnérables ou en décrochage se sont révélés particulièrement en difficulté dans ce cadre. La ressemblance avec ce qu'ils associent à l'école, les a poussés à adopter bien souvent la même attitude que celle qu'ils ont en classe. Ce format a également pu « rebuter » certains jeunes pour qui l'école est vue comme « un échec » ou « une souffrance ». Alors

que les intentions initiales appelaient à davantage d'interactivité, de recherche d'équilibre entre activités en extérieur et en intérieur, voire des pratiques manuelles. En effet, la recherche d'une pédagogie active a pu être vectrice d'une découverte et d'une adhésion à des modules ou activités, pour des jeunes parfois surpris de l'intérêt des sujets qu'ils pouvaient juger, de prime abord, peu attractifs. Les volontaires disent rechercher des interventions dynamiques, originales et même « décalées » par rapport à ce qu'ils connaissent.

« Je ne suis pas quelqu'un qui aime rester sur une chaise. Mais franchement, ça m'a plu [dans la journée santé]. Les intervenants faisaient tout pour nous faire participer. Ils ont dit qu'il n'y avait pas de questions idiotes... c'était vraiment vivant. Et puis ce qui est bien, c'est le principe quand on pose une question, c'est notre camarade qui complète. Tout le monde participe, c'est convivial, j'aime beaucoup. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)**

Ainsi, les sorties, activités de plein air et « hors les murs » les visites, les rencontres avec des « témoins » ou des « professionnels » venant présenter leur métier ou leur engagement ont été particulièrement appréciées par les jeunes.

« On a fait des visites. La visite des mines était intéressante. On a vu les différentes tenues que des jeunes comme nous avaient pu porter, d'abord pieds nus, puis avec des casques à la fin. Au début, ils n'avaient rien pour se protéger. Et puis il y a eu des témoins, des personnes un peu âgées qui avaient travaillé dans les mines ». **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire, originaire du territoire 11.)**

« On est allé à Notre Dame de Lorette, un cimetière de soldats de 14-18. Il y a un musée, ça nous montre comment ils ont fait. On voit qu'on a de la chance ; on est avec nos Nike, ils étaient dans la boue... On a eu de la chance de les avoir, sinon on ne serait pas là. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire originaire du territoire 5.)**

« Ce que j'ai préféré, ce sont les commémorations, avec les informations sur 14-18, et la visite de Notre-Dame-de-Lorette. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire originaire du territoire 5.)**

« À côté des rencontres, il y a les activités qui sont bien, ça nous occupe, ça nous apprend des choses, surtout ce qu'on a aimé c'est le sport et puis les rencontres avec les associations. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire, originaire du territoire 7.)**

« Bon, ils auraient peut-être pu se surpasser au niveau des activités extérieures, il y aurait pu y en avoir plus. Par exemple la visite du jardin botanique c'était vraiment bien, en plus on a fait des choses manuelles, on a construit des trucs pour les abeilles avec des morceaux de bois. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire originaire du site 7.)**

« Plutôt que de s'embêter à écrire des présentations pour nous parler d'égalité homme/femme, donnez-nous un ballon ou autre chose et vous allez voir qu'on va montrer que les filles sont égales des garçons sur le terrain. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire originaire du site 10.)**

Des bilans complexes dans leur organisation sur les territoires et dans la gestion des résultats

Les trois bilans : « bilan de santé », « évaluation des apprentissages fondamentaux de la langue française » et « bilan de compétences incluant une composante numérique » ont été réalisés sur l'ensemble des sites non sans causer des problèmes d'organisation d'une part, ni de gestion des informations recueillies, d'autre part.

La réalisation de bilans de santé systématiques a généré des lourdeurs (avec une activité souvent lissée sur 2 à 3 jours, contraignant la construction du programme du séjour) et une complexité de mise en œuvre (surtout sur des territoires enclavés, véritables déserts médicaux). Néanmoins, leur intérêt a

été manifeste, surtout pour les situations à problème qui ont alors bénéficié d'un cadre neutre, « hors du quotidien », favorable à l'expression libre des jeunes. Certains membres des équipes de direction ont suggéré, au regard du défi logistique que cela représente, d'envisager de systématiser la réalisation de ces bilans, comme préalable à une participation au séjour de cohésion.

DES RESSOURCES MÉDICALES DIFFICILES À MOBILISER SUR LE SITE 1 (CENTRE DE VACANCES)

Le bilan de santé a été extrêmement compliqué à organiser sur ce site situé dans un désert médical. Les six médecins mobilisés ne l'ont été qu'au prix d'âpres négociations, et « ils ne reviendront pas sur chaque séjour, c'était du one-shot » du point de vue de l'équipe-projet. Pour pallier les difficultés à mobiliser six médecins, il pourrait être proposé de demander à chaque jeune volontaire de se présenter au SNU avec un certificat médical et le contact d'un médecin généraliste référent. Le professionnel de la santé présent sur le site pourrait ensuite assurer le relais avec ce médecin en cas de problème sanitaire détecté pendant le séjour de cohésion.

De la même manière, les bilans de français (ou « tests d'illettrisme ») constitutif du module « Défense et mémoire nationale » ont été systématiquement réalisés sur les sites. Le test est le même que celui administré aujourd'hui au cours de la Journée défense citoyenneté (JDC). Dans le cadre du séjour comme pour la JDC, son animation et sa réalisation sont externalisées et placées auprès des instructeurs des centres du service national (CSN). Si le module s'inscrit en cohérence avec l'un des objectifs du SNU (sur la détection des difficultés d'apprentissage et de lecture), une limite est repérée quant à l'utilisation des résultats des tests, et l'accompagnement des jeunes chez qui des difficultés de maîtrise de la langue française seraient identifiées. Il ressort sur plusieurs sites, que les dispositions ne sont pas aujourd'hui clairement établies, concernant le passage de relais aux départements de résidence des jeunes volontaires (à la différence des JDC où des mécanismes d'alerte et de prise en charge existent « intermédiés » par les établissements scolaires ou les acteurs du champ de l'insertion socio-professionnelle (notamment les missions locales).

« On « tient à disposition les résultats ». À ce stade, on ne sait pas ce qui va se passer pour les jeunes détectés ». (Extrait d'entretien avec un intervenant du module « défense et mémoire nationale ».)

Les bilans-découverte de compétences ont eu plus de difficulté à se mettre en place que les deux précédents, avec la contrainte de l'accès à un parc informatique et à une connexion internet pour utiliser le logiciel DiagOriente. Quelques territoires n'ont pas réussi à relever le défi logistique, et n'ont pas pu réaliser le module tel qu'attendu. Souvent, la question de l'accès internet a été génératrice d'un stress important pour pouvoir mettre en œuvre l'activité. Pour dépasser ces contraintes, certains sites ont fait le choix de s'éloigner du format préconisé et d'instaurer un dialogue interactif avec les acteurs socio-éducatifs autour des clefs d'orientation. Sur un des sites, une séquence sur l'orientation dans les parcours des jeunes a été portée par la mission locale.

« On trouvait que la roue [outil ludique du module] n'avait aucun sens sur le module orientation et c'était très compliqué à organiser. On a proposé autre chose, avec l'inspection académique et la mission locale qui était plus tournée vers le débat, le dialogue, moins proche de ce qui se fait déjà à l'école. » (Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site 1 – dans un centre de vacances.)

La réflexion autour de la pertinence des bilans recroise l'enjeu d'une priorisation des objectifs du SNU. Elle invite également à questionner les relais pour une prise en charge des difficultés (sociales, de santé, d'apprentissage, d'orientation...) dans les territoires d'origine des jeunes, avec à ce jour, une insuffisance repérée à ce niveau par la quasi-totalité des équipes de direction de centres.

5. Profil et caractéristiques des premiers volontaires de cette phase de préfiguration

À côté des enjeux organisationnels observés lors de ces premiers séjours de cohésion, la description des profils des premiers volontaires est également porteuse d'informations sur deux plans.

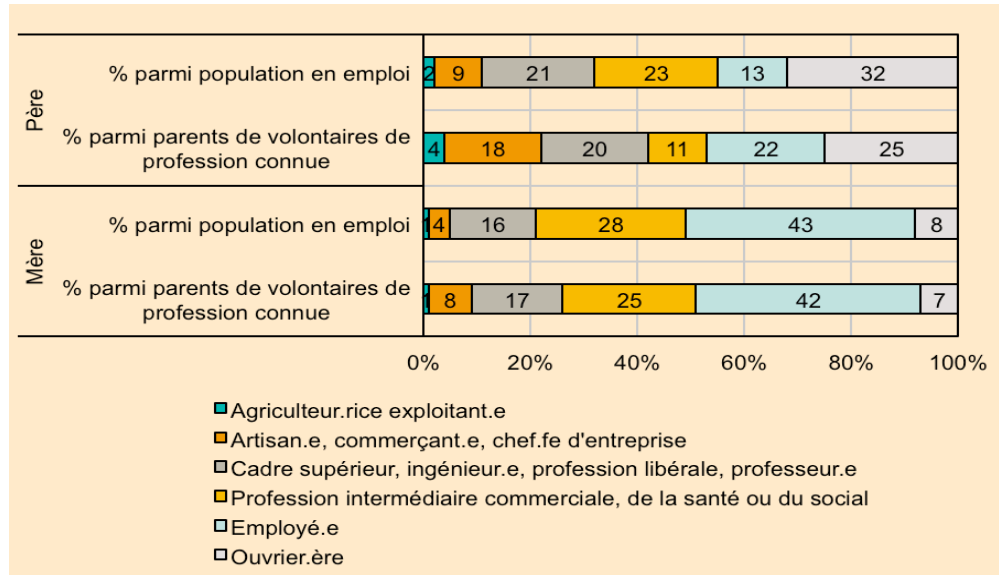
Sur le plan de l'évaluation et notamment de la satisfaction des jeunes vis-à-vis des séjours de cohésion, il s'agit de considérer en quoi la population de « volontaires 2019 » se rapproche et en quoi elle se distingue de l'ensemble de la classe d'âge pour laquelle le SNU sera à terme obligatoire. Les résultats de l'évaluation doivent être interprétés au regard de la différence entre ces deux populations.

Ensuite, sur le plan de la construction du SNU en tant que tel, et de la communication qui en a été faite pour le promouvoir dans cette phase de préfiguration, il est intéressant de regarder les profils et motivations de ces jeunes volontaires qui ont été séduits par la proposition. Les profils des jeunes volontaires peuvent être dessinés grâce aux réponses qu'ils ont apportées aux questionnaires renseignés en fin de séjour de cohésion.

5.1 La profession des parents : une surreprésentation des enfants de militaires

Les professions des parents sont un moyen de comparer les volontaires aux autres jeunes. Les proportions observées au sein des parents des jeunes volontaires sont assez proches de celles de la population en emploi au travers des 6 catégories socioprofessionnelles de l'INSEE, pour les pères comme pour les mères. De ce point de vue, l'objectif de mixité sociale à l'échelle des 1 978 jeunes volontaires semble avoir été respecté. Le principal écart tient à la surreprésentation des jeunes dont le père est artisan, commerçant ou chef d'entreprise parmi les appelés du SNU (19 % parmi les pères des appelés, contre 9 % au sein des personnes en emploi), tandis que ceux dont le père est ouvrier sont légèrement sous-représentés (25 % contre 32 %).

FIGURE 12. COMPARAISON DES CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES DES PARENTS DES VOLONTAIRES AVEC LA POPULATION EN EMPLOI



Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel ; INSEE – enquête Emploi 2018.

Lecture : 2 % des personnes en emploi sont des agriculteurs exploitants, et 4 % des pères de volontaires du SNU dont la profession a été renseignée sont agriculteurs exploitants.

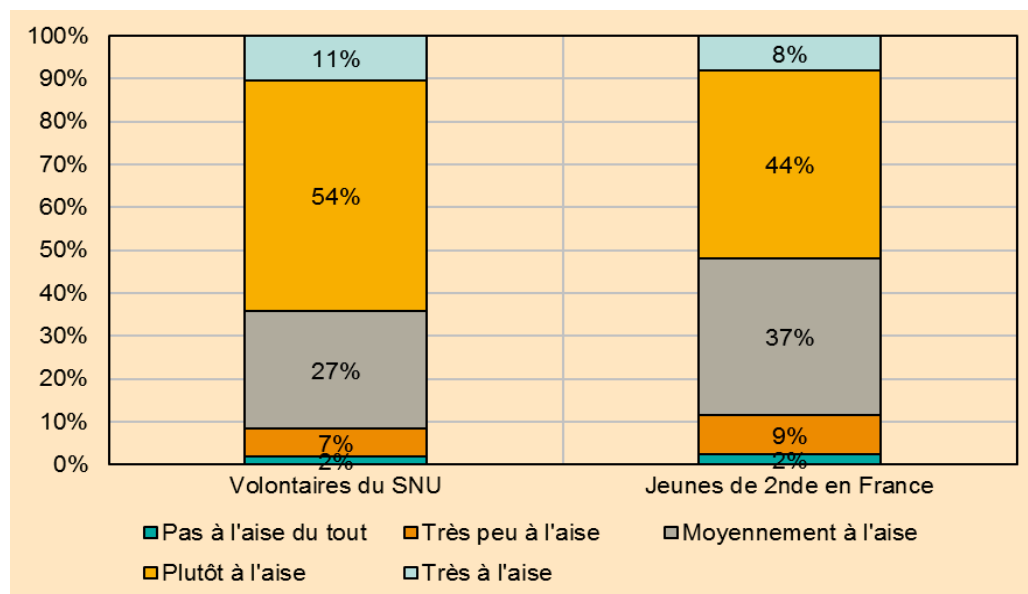
Cependant, au-delà des catégories agrégées de professions, on observe qu'une profession en particulier est très surreprésentée. Près d'un tiers des volontaires (31 %) déclare que l'un de ses parents travaille ou a déjà travaillé dans l'armée : cette proportion est très élevée dans la mesure où les personnes travaillant pour l'armée³³ représentent près de 1,3 % de la population en emploi (Source : *Bilan social 2018*, ministère des armées). Les jeunes qui se sont portés volontaires pour cette première promotion du SNU ont de ce point de vue un profil très spécifique.

5.2 Des familles plutôt aisées financièrement

Les volontaires ont également été interrogés sur le degré estimé d'aisance financière de leurs parents. Afin de pouvoir comparer les volontaires aux autres jeunes, la question a été formulée de la même manière que dans l'enquête de référence menée auprès des collégiens et d'élèves de seconde : *Health Behaviour in School-aged Children* (HBSC), une enquête internationale menée en 2014 dont fait partie la France. Ainsi, par rapport aux jeunes en classe de 2^{de} interrogés dans cette enquête, les volontaires du SNU déclarent plus souvent que leur famille est « très à l'aise » ou « plutôt à l'aise » financièrement : 65 % contre 52 %.

³³ Ce chiffre comprend les militaires, réservistes et civils travaillant pour l'armée, hors gendarmerie. Il ne comprend toutefois pas les personnes ayant travaillé pour l'armée par le passé, alors que la question posée dans la cadre du questionnaire de l'évaluation était « L'un de vos parents travaille ou a-t-il travaillé dans l'armée ? ».

FIGURE 13. AISANCE FINANCIÈRE DES FAMILLES DES VOLONTAIRES ET DES JEUNES DE SECONDE



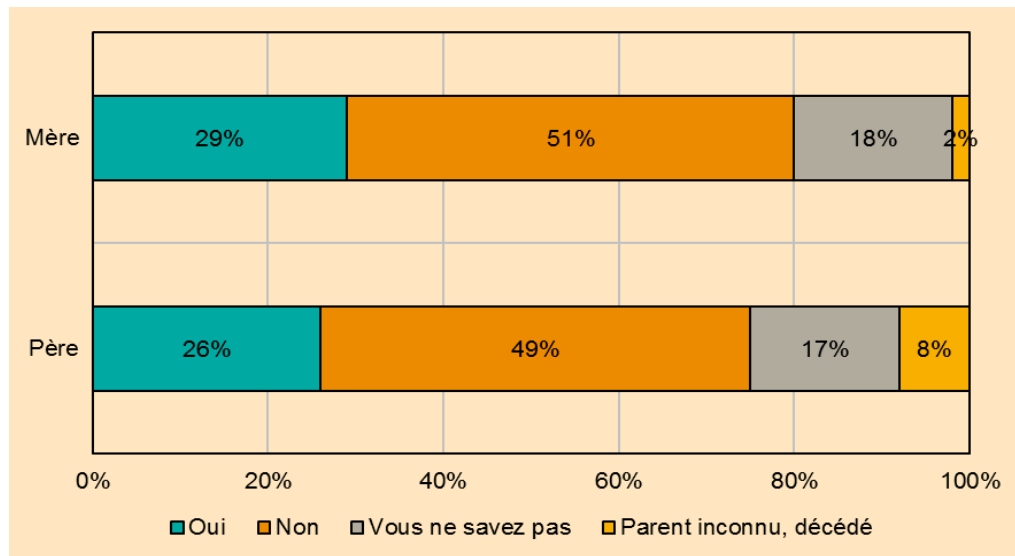
Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel ; Enquête *Health Behaviour in School-aged Children* (HBSC) 2014.

Lecture : 11 % des jeunes volontaires du SNU estiment que leur famille est très à l'aise financièrement contre 8 % des jeunes lycéens de 2^{de}.

5.3 Un engagement plus important des parents des volontaires SNU que la moyenne française

Les parents des volontaires du SNU sont également plutôt plus engagés que la moyenne des Français. D'après l'enquête Statistiques sur les ressources et conditions de vie (SRVC), en 2015 en France, 24 % des hommes et 22 % des femmes avaient participé au cours des 12 derniers mois à des activités bénévoles ou caritatives dans le cadre d'une association, d'un club, d'un syndicat ou d'un parti politique. Nous avons posé la même question aux volontaires du SNU au sujet de leurs parents : 29 % des volontaires répondent que leur mère est dans ce cas, et 26 % que leur père est dans ce cas. Cette comparaison présente des limites dans la mesure où nous avons interrogé des jeunes au sujet de leurs parents, que nous avons simplifié la formulation pour interroger une participation « régulière » plutôt qu'une participation au cours des 12 derniers mois, et que nous avons rajouté la modalité de réponse « Vous ne savez pas ». Cependant, ces biais auraient plutôt tendance à minimiser le chiffre de participation bénévole des parents, on peut donc conclure que les parents des volontaires du SNU étaient relativement plus engagés que la moyenne.

FIGURE 14. ENGAGEMENT DES PARENTS DES VOLONTAIRES



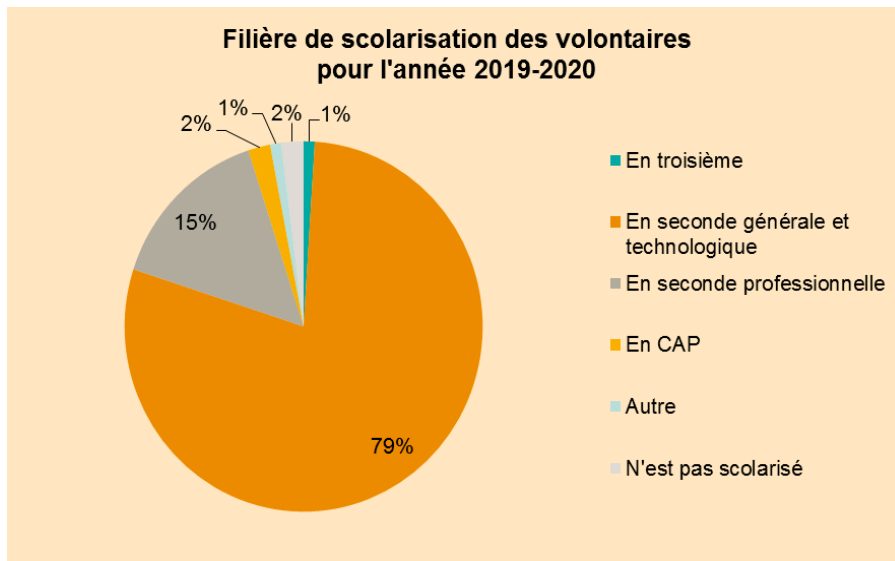
Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Lecture : 29 % des volontaires SNU répondent que leur mère a participé au cours des 12 derniers mois à des activités bénévoles ou caritatives dans le cadre d'une association, d'un club, d'un syndicat ou d'un parti politique.

5.4 Une majorité de volontaires en filières générales et technologiques

En dehors des caractéristiques des parents, les parcours scolaires des volontaires eux-mêmes peuvent également servir de point de comparaison. 96 % des volontaires étaient en classe de seconde ou en CAP lors de l'année scolaire 2018-2019. Parmi eux, 18 % étaient en voie professionnelle (CAP ou seconde professionnelle), tandis que parmi l'ensemble des jeunes en seconde ou CAP, 30 % sont en voie professionnelle : les filières professionnelles étaient donc plutôt sous-représentées parmi les appelés du SNU, par rapport aux secondes générales et technologiques.

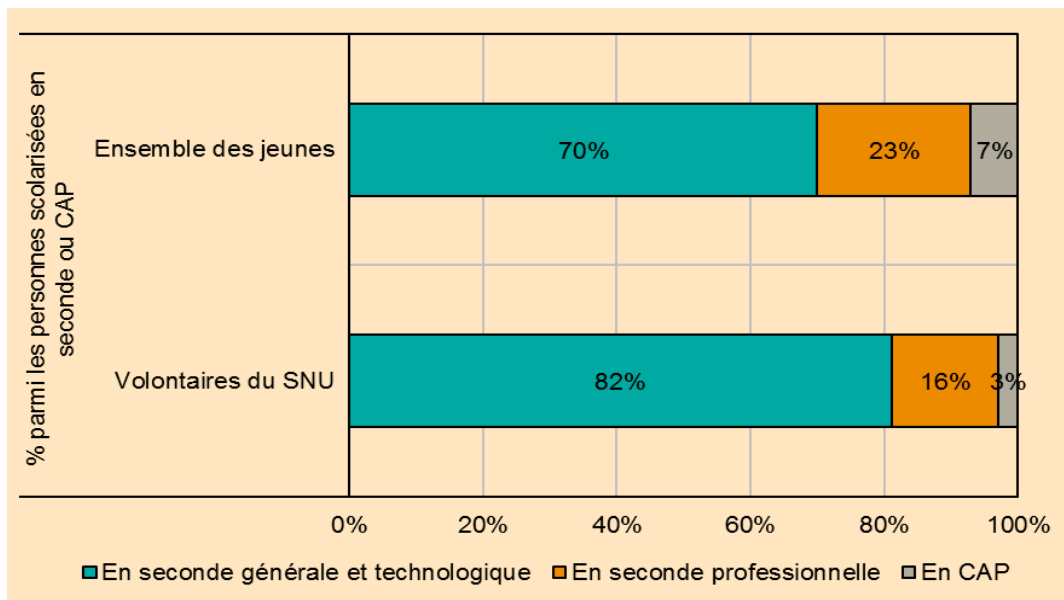
FIGURE 15. FILIÈRES DE SCOLARISATION DES VOLONTAIRES POUR L'ANNÉE 2019-2020



Source : INJEP, évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Lecture : 79 % des jeunes volontaires du SNU sont en seconde générale et technologique.

FIGURE 16. FILIÈRES DE SCOLARISATION DES VOLONTAIRES EN SECONDE OU CAP COMPARÉES À CELLES DE L'ENSEMBLE DES ÉLÈVES



Source : INJEP – Évaluation de la préfiguration du Service national universel ; MEN-MESRI-DEPP, Système d'information Scolarité et enquête n°16 auprès des établissements privés hors contrat.

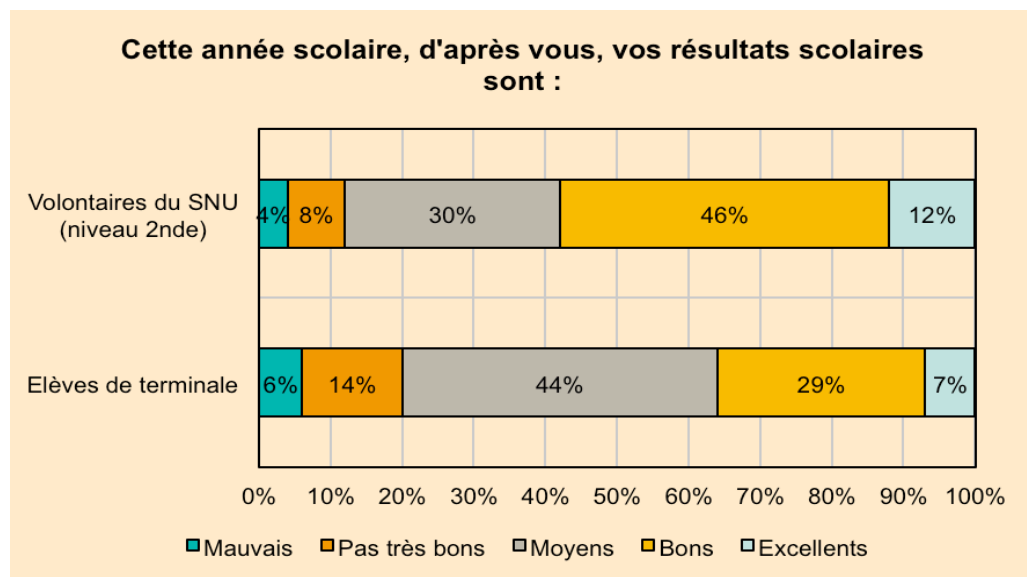
Champ : Volontaires du SNU ; élèves scolarisés en 2^{de} ou en CAP.

Lecture : En 2019, 70 % des jeunes scolarisés en 2^{de} ou en CAP en France sont en 2^{de} générale et technologique, et 82 % des volontaires du SNU scolarisés dans une de ces classes étaient en 2^{de} générale et technologique.

5.5 Des volontaires SNU meilleurs élèves que la moyenne

Au-delà de la filière d'étude, les volontaires du SNU sont de meilleurs élèves que la moyenne. Nous avons interrogé les volontaires scolarisés sur leur niveau scolaire au cours de l'année écoulée. Nous avons là encore utilisé une question tirée d'une autre enquête de référence menée sur une population comparable afin de situer le niveau scolaire des volontaires par rapport aux autres jeunes. Nous observons qu'une majorité de volontaires du SNU estiment avoir des résultats scolaires « bons » ou « excellents » (58 %), tandis que chez les élèves de terminale, seuls 36 % sont dans ce cas. Même si cette comparaison est biaisée par le fait que la terminale est une classe plus difficile que la seconde et que l'échéance du baccalauréat peut jouer sur ce point de vue des jeunes sur leur niveau, l'écart observé paraît suffisamment élevé pour qu'on puisse faire l'hypothèse que les volontaires de cette cohorte du SNU sont d'un meilleur niveau scolaire que l'ensemble des jeunes du même âge.

FIGURE 17. NIVEAU SCOLAIRE DES VOLONTAIRES COMPARÉ À CELUI DES ÉLÈVES DE TERMINALE EN FRANCE



Source : INJEP – Évaluation de la préfiguration du Service national universel ; CNESCO – enquête Citoyenneté.

Champ : Volontaires du SNU scolarisés lors de l'année 2018-2019 ; élèves de terminale en France.

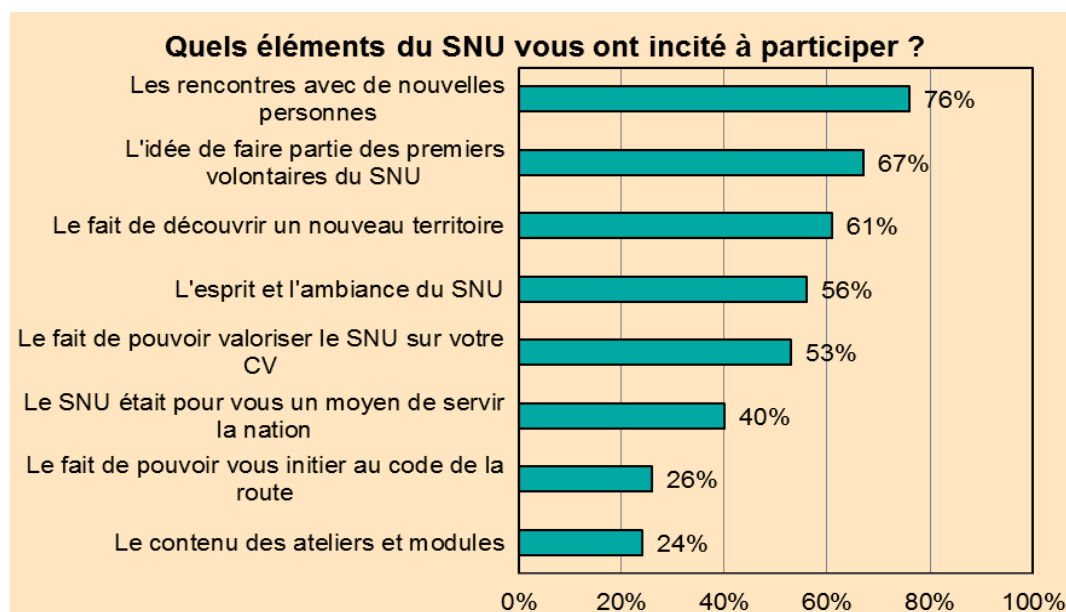
Lecture : En 2019, 4 % des volontaires du SNU, et 6 % des élèves de terminale, déclarent avoir des résultats « mauvais ».

5.6 Des motivations diverses des volontaires du SNU

L'élément de motivation le plus cité par les volontaires est le fait de pouvoir rencontrer de nouvelles personnes : 76 % des jeunes le mentionnent. Le contenu des modules en général ne semble pas avoir joué un rôle aussi important en termes de motivation pour les jeunes, qui sont 24 % à le mentionner, ni la proposition d'initiation au code de la route (26 %). De manière complémentaire, les jeunes mettent en avant dans les questions ouvertes deux autres

motivations qui semblent avoir pu jouer un grand rôle pour certains dans la décision de participer au SNU : bénéficier d'un environnement militaire et pratiquer du sport.

FIGURE 18. MOTIVATIONS POUR PARTICIPER AU SNU



Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Lecture : 76 % des volontaires déclarent que les rencontres avec de nouvelles personnes les ont incités à participer au SNU (plusieurs réponses possibles).

Les entretiens réalisés avec les jeunes volontaires confirment les motivations qui les ont incités à participer au SNU. Pour un certain nombre d'entre eux, une des principales sources de motivation était de rencontrer de nouvelles personnes et découvrir de nouveaux territoires.

« Je me suis dit, c'est une belle opportunité de connaître d'autres gens, d'autres départements. »
(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

La possibilité de faire partie des premiers volontaires du SNU est par ailleurs citée par 67 % des jeunes. Cette motivation à être « pionnier » se retrouve également dans les entretiens. Un motif de participation (qui a aussi pu être repéré chez les professionnels encadrants) qui ne tient qu'à l'aspect nouveau du dispositif.

« C'est important de se dire qu'on est les premiers. Qu'on contribue à quelque chose d'important, que tous les jeunes pourront faire plus tard. » (Extrait d'entretien avec un jeune volontaire.)

Certains jeunes ont participé au SNU pour des motivations d'ordre plus utilitaires comme la possibilité de valoriser son CV (53 % d'entre eux) ou encore d'être initiés au code de la route (26 % d'entre eux).

« Le SNU c'était l'occasion d'avoir de nouvelles valeurs et, dans le CV, si on marque qu'on a fait partie du premier SNU, ça fait toujours quelque chose. Moi, je veux être pilote d'avion, je pense que ça me servira. »
(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

[Sa motivation ?] « Le code de la route. Et découvrir un nouveau territoire, faire connaissance avec d'autres personnes qui viendraient de toute la France. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

Il apparaît en outre dans les entretiens que la notion d'engagement telle qu'elle a été utilisée par certains jeunes est l'engagement dans une profession (notamment des professions de corps en uniforme) ou encore le cas particulier de « volontariat chez les pompiers » et non un engagement bénévole ou dans le cadre associatif pour reprendre la définition de l'engagement dans le cadre du SNU.

« J'aime tout ce qui est nouveau, et puis je sais que j'ai envie de m'engager plus tard. Je veux être sage-femme et pompier volontaire à côté. Alors je me suis dit que c'était une bonne occasion. Et puis c'est un plus pour le CV. Et ça permet de réfléchir à l'après.... Par exemple un service civique. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)**

Pour d'autres volontaires, c'est l'attrait militaire avec notamment l'idée de se projeter vers une carrière militaire qui les a poussés à prendre part au SNU. Ils expriment l'envie de construire un projet professionnel en lien avec l'armée, et le sentiment que le SNU constituera une forme de « marche-pied » pour s'y engager à l'avenir, à tout le moins une opportunité pour découvrir et tester plus avant l'idée et l'envie qu'ils portent en eux depuis plus ou moins longtemps.

« Beaucoup des volontaires qui sont là se destinent à une carrière militaire. D'ailleurs, cela fausse sans doute les choses : ils sont réceptifs à ce qu'on leur propose. » **(Extrait d'entretien avec un-e tuteur-trice.)**

« J'ai envie d'être militaire, et du coup je me suis dit que ce serait bien de voir comment ça marchait par rapport aux règles. Du coup je me suis inscrite. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)**

Pour un autre volontaire, la participation au SNU permet d'allier à la fois la découverte d'un nouveau territoire et de se sensibiliser à la dimension militaire.

« C'est la première fois que je viens en métropole. Ma mère veut que je fasse l'armée. J'ai récupéré le papier du SNU, et je me suis inscrit. Ma mère voulait que je fasse le SNU pour venir en métropole, c'est ma première fois ici... » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)**

Enfin, d'autres volontaires mettent en avant l'esprit et les valeurs proposées par le SNU à savoir celles de l'engagement patriotique et de la cohésion.

« C'est ma mère qui a vu ça dans un journal. Comme elle sait que tout ce qui est sport ça m'intéresse et que s'il y avait eu l'armée je l'aurais fait, elle m'en a informé. Je pense qu'à cet âge-là c'est bien. Quand ce sera obligatoire, ce sera une bonne chose pour la France. C'est aussi une façon de recadrer tout le monde. » **(Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)**

5.7 Un intérêt fort des jeunes pour découvrir un nouveau territoire malgré la fatigue liée au transport

Le fait de découvrir un nouveau territoire est une des principales motivations des jeunes volontaires. En effet, 61 % d'entre eux ont participé au SNU pour cette raison. Cette possibilité de découverte d'un nouveau territoire et donc de sortir de son territoire d'origine, objectif fort du SNU, n'a pu se réaliser sans une logistique importante en termes de transport.

La gestion des transports a eu des répercussions sur l'ensemble des équipes encadrantes (projet, direction, cadres et tuteurs) comme sur les jeunes. Elle s'est en effet révélée à la fois complexe et chronophage, suscitant un « casse-tête sans nom », avec des zones d'incertitude fortes à tous les étages du processus (arrivées différenciées, impression des billets, calage avec le centre du département d'origine des jeunes...).

Le trajet a généré une très grande fatigue chez les jeunes, et dans une moindre mesure chez les tuteurs. Sur le site 5 (lycée), cette fatigue de début de séjour a incité la direction du centre à ne pas remettre les uniformes le premier jour en vue de la cérémonie d'ouverture, quitte à ce que celle-ci soit moins formelle, mais à attendre un peu, pour garantir aux jeunes une première nuit relativement complète.

Il est cependant notable que les difficultés évoquées sont apparues comme le corollaire de l'ambition d'une mixité interdépartementale qui a eu une résonance certaine auprès de la jeunesse. « Le changement de département pour découvrir et bouger » est une dimension particulièrement mise en avant par les jeunes au cours d'un atelier collectif organisé sur le site 3. L'excitation à l'idée de voyager dans un nouveau département a pris le pas sur les longues distances parcourues.

5.8 Quelques volontaires qui n'en sont pas : les faux volontaires

Notons que 12 jeunes déclarent spontanément dans le questionnaire qu'ils n'ont pas « choisi » d'aller faire le SNU. Parmi eux, cinq déclarent que l'obligation venait de leurs parents, et les autres ne mentionnent pas d'origine spécifique à cette obligation. Comme le questionnaire ne prévoyait pas spécifiquement de réponse qui mentionne le fait d'être contraint, ces jeunes ont eu à le mentionner spontanément. Il est donc possible que le nombre de « faux volontaires » soit plus élevé en réalité.

Ces 12 « faux volontaires » sont plutôt un peu moins satisfaits que les autres volontaires du SNU : un se dit « très satisfait », quatre se disent « plutôt satisfait » et trois « plutôt pas satisfait ». Ils sont surtout plus nombreux que les autres à avoir répondu qu'ils ne « savaient pas » : quatre sont dans ce cas. Il est également notable que deux des « faux volontaires » mentionnent dans leur réponse qu'ils ont finalement apprécié leur expérience.

Il est difficile de conclure que certains profils sont surreprésentés parmi les « faux volontaires » : sur un échantillon aussi réduit de jeunes, il est possible que les différences observées soient liées au hasard. Notons cependant qu'un des « faux volontaires » est en CAP et deux n'étaient pas scolarisés l'année précédente, or ces deux profils sont très minoritaires parmi les volontaires du SNU (respectivement 2 % et 2 %). Par ailleurs, 9 des 12 « faux volontaires » sont des garçons.

5.9 Les jeunes satisfaits (majoritaires) et ceux non satisfaits

Des jeunes volontaires très majoritairement satisfaits

À la question « qu'avez-vous pensé du séjour de cohésion », les volontaires répondent qu'ils sont dans leur grande majorité satisfaits de leur séjour : 49 % se déclarent très satisfaits et 45 % plutôt satisfaits, soit un total de 94 %. Ce taux très élevé est bien sûr à interpréter en gardant à l'esprit que les appelés de cette phase de préfiguration sont des volontaires.

Les particularités des profils des volontaires n'ont pas empêché ceux-ci de vivre le SNU comme une expérience de mixité sociale et territoriale : 78 % des jeunes déclarent en effet avoir rencontré parmi les autres volontaires des personnes d'un milieu social différent. Il a ensuite été demandé à ces jeunes de situer le milieu social de ces autres volontaires par rapport au leur (milieu plus favorisé, moins favorisé ou ni plus ni moins favorisé, mais différent du leur). C'est de loin la dernière réponse qui a été la plus souvent choisie (76 % des jeunes) tandis que 24 % d'entre eux déclarent avoir rencontré des personnes moins favorisées et 22 % des personnes plus favorisées. Ainsi, alors que des différences de milieu social sont très nettement perçues, elles sont rarement exprimées en termes d'inégalités. Cela peut s'expliquer par le fait que dans le cadre d'un séjour court où les jeunes devaient porter un uniforme, ces inégalités, pourtant présentes au regard des professions des parents, étaient rendues peu visibles. Cela peut également refléter le fait que les jeunes ont interprété le milieu social de manière plus large, à travers notamment la dimension territoriale, par exemple les départements d'origine ou l'opposition villes/campagnes, qui est très présente dans les entretiens réalisés avec les jeunes.

Le profil des jeunes non satisfaits vs le profil des jeunes satisfaits

Le SNU a emporté l'adhésion d'une grande partie des jeunes volontaires, mais pas de tous. Il est donc intéressant d'analyser le profil des cent jeunes (soit 5 %) qui s'en déclarent insatisfaits, et les raisons pour lesquelles ils n'ont pas apprécié leur expérience. Pour comprendre cela, nous avons mené une analyse par « régression logistique » pour déterminer quelles sont les caractéristiques du profil des jeunes qui expliquent le mieux le fait d'être satisfait ou non du SNU. Cette analyse permet de lister les variables les plus corrélées à la satisfaction.

La caractéristique du profil des jeunes la plus liée à la satisfaction est le fait que la famille du jeune soit financièrement « à l'aise ». Ainsi, parmi les jeunes qui déclarent que leur famille est « très à l'aise » ou « plutôt à l'aise », 4 % des jeunes se disent non satisfaits contre 8 % parmi ceux dont la famille est « moyennement à l'aise », « plutôt pas à l'aise », « pas à l'aise du tout ».

Les résultats scolaires constituent le second facteur le mieux corrélé au fait d'être satisfait : 10 % des jeunes déclarant avoir des résultats scolaires « pas très bons » ou « mauvais », ou n'étant pas scolarisés, n'ont pas apprécié le SNU, contre 5 % pour les autres.

La troisième variable est le sexe des jeunes : les filles sont 4 % à se dire non satisfaites, contre 7 % pour les garçons. Le fait que le père soit engagé régulièrement dans une activité bénévole est également une variable corrélée à la satisfaction : 4 % de non satisfaits si le père est engagé, contre 7 % sinon.

Ces résultats sont intéressants pour envisager la généralisation du SNU et notamment son futur caractère obligatoire. En effet, les éléments relatifs au profil des jeunes qui expliquent le mieux leur satisfaction sont précisément ceux où les jeunes volontaires sont surreprésentés. Ainsi, les bons élèves, surreprésentés parmi les volontaires du SNU par rapport aux autres jeunes, sont aussi ceux qui au sein des volontaires ont le plus apprécié le SNU. Il en va de même pour les volontaires dont la famille est aisée et pour ceux dont le père est engagé bénévolement : ces profils sont à la fois surreprésentés dans cette première cohorte par rapport aux autres jeunes, et surreprésentés parmi les jeunes ayant apprécié le SNU au sein de la cohorte. Ce résultat implique donc qu'il faut s'attendre à ce

que la généralisation intègre dans les cohortes suivantes un public qui sera moins susceptible d'être satisfait du SNU.

Pour quelles raisons certains jeunes ne sont-ils pas satisfaits du SNU ?

Nous avons mené le même type d'analyse en nous intéressant aux éléments caractéristiques du SNU plutôt qu'au profil des jeunes. Les jeunes volontaires ont été interrogés sur leur satisfaction ou leur manière de percevoir de nombreux aspects du SNU. Établir des corrélations entre ces variables et la satisfaction globale permet d'explorer les raisons pour lesquelles certains jeunes volontaires n'ont pas apprécié leur expérience.

En premier lieu, le fait d'avoir estimé que le sport était un aspect satisfaisant est la variable qui explique le mieux la satisfaction globale des jeunes volontaires : ainsi, 4 % des jeunes ayant trouvé le sport satisfaisant se déclaraient « plutôt pas » ou « pas du tout satisfaits » du SNU, contre 11 % dans le cas contraire. Cela confirme la place importante de cette activité dans le dispositif pour les jeunes de cette première cohorte. Notons que certains jeunes ont exprimé, dans les réponses ouvertes du questionnaire, ainsi que dans les entretiens qualitatifs, leur souhait que plus de temps soit consacré au sport, qui a parfois constitué un fort élément de motivation. Les 94 jeunes qui dans le questionnaire ont spontanément mentionné le sport comme motivation pour venir au SNU ont eu tendance à répondre qu'ils ont trouvé les activités sportives satisfaisantes, mais que celles-ci devraient être améliorées. Par ailleurs, ces jeunes sont plutôt moins souvent satisfaits globalement du SNU que les autres. On a donc à la fois des jeunes non satisfaits parce qu'ils n'ont pas aimé les activités sportives, et d'autres qui le sont parce qu'ils sont déçus de n'avoir pas trouvé assez de sport dans le SNU. En mentionnant le sport comme motivation dans les réponses ouvertes, certains jeunes volontaires font d'ailleurs remarquer qu'il n'y avait pas ou pas beaucoup de sport en fin de compte au regard de leurs attentes vis-à-vis de cette activité.

La deuxième variable à avoir le plus d'influence sur la non-satisfaction par rapport au SNU est le fait d'estimer que les conseils de maisonnée devraient être améliorés : 10 % des jeunes qui estiment que les conseils devraient être améliorés ne sont pas satisfaits, contre 4 % sinon. L'importance de cette variable est notable : elle signifie que les activités destinées à répondre à l'enjeu de « cohésion » sont importantes pour le ressenti général des jeunes.

Un troisième élément important est le fait d'avoir plus ou moins bien vécu les règles de discipline en vigueur lors du séjour. Parmi les 14 % de volontaires qui ont déclaré que les règles de discipline étaient difficiles ou très difficiles à vivre, 16 % sont non satisfaits, contre 4 % pour les autres. Il est essentiel de considérer ce résultat pour envisager la généralisation du SNU, car le fait de bien vivre la discipline semble en partie lié au profil des volontaires. En effet, le fait de bien vivre ou non la discipline apparaît lié à la filière d'étude : les élèves de seconde générale et technologique, surreprésentés lors du séjour, sont 13 % à avoir mal vécu la discipline, tandis que les élèves de filières professionnelles, de troisième ou non scolarisés sont 19 % à déclarer avoir mal vécu la discipline. Par ailleurs, moins les résultats scolaires des jeunes sont bons, plus ils ont tendance à avoir mal vécu la discipline. Enfin, les jeunes qui n'ont été incités par personne en particulier pour candidater au SNU, c'est-à-dire les plus volontaires d'entre eux, ont mieux vécu la discipline : 12 % l'ont mal vécue contre 19 % pour ceux ayant été incités par quelqu'un.

6. Des données financières lacunaires

L'analyse du matériau disponible, s'agissant des informations d'ordre financier relatives aux dépenses engagées dans le cadre de la préfiguration du SNU en 2019, révèle de nombreuses lacunes qui obèrent fortement la capacité à établir un diagnostic approfondi sur la structure des dépenses engagées.

Il convient d'abord de préciser qu'aucun crédit destiné au SNU n'a été voté en loi de finances initiale pour 2019, pour des raisons de calendrier. L'ensemble des dépenses exécutées pour le SNU ont été programmées en gestion, au cours de l'exercice 2019.

Les données disponibles pour rendre compte des modalités de financement du SNU sont très partielles. Aucune analyse en termes de coût complet n'est envisageable, faute de disposer de l'ensemble des dépenses exécutées pour le SNU sur l'ensemble des programmes budgétaires (frais de mission des chefs de projet par exemple), d'une part, et de la valorisation des moyens (humains notamment) mobilisés dans différents services de l'État pour mettre en œuvre cette préfiguration. Le périmètre de l'analyse est donc limité à deux sources d'information : *ex ante* les programmations transmises par les territoires préfigureurs, *ex post* l'exécution des crédits imputés sur le programme 163 « Jeunesse et vie associative » et restitués *via* le progiciel comptable de l'État Chorus.

Les dépenses de chaque centre ont été programmées le plus en amont possible. Cette programmation a ensuite été actualisée, modulo une maquette transmise par la MPSNU, qui incluait une dimension analytique des dépenses programmées. Malheureusement cette maquette, complexe, n'a été que très partiellement renseignée, du fait de la charge déclarative supplémentaire qu'elle impliquait, ou présente de fortes incohérences dans les données remontées, lorsqu'elles ont été renseignées.

Les données remontées *via* Chorus sont plus exhaustives, du fait du niveau d'exécution des crédits programmés, puisque, au 10 décembre 2019, 3,93 M€ avaient été dépensés sur 4,04 M€ de crédits alloués, soit un taux d'exécution de 97,3 %. Ce niveau d'exécution probant permet de considérer les dépenses selon deux types d'information : leur nature, en distinguant les dépenses de fonctionnement direct des transferts ; leur destination, en regroupant à travers l'analyse des comptes d'imputation dans le plan comptable de l'État, les dépenses selon qu'elles sont destinées à la restauration collective, à l'hébergement, aux rémunérations ou encore aux transports (liste non exhaustive).

6.1 L'analyse des dépenses par nature

La comptabilité budgétaire organise les dépenses selon une nomenclature par nature, déclinée en titres et catégories. L'analyse par nature des dépenses afférentes à la préfiguration du Service national universel (SNU) témoigne de choix de gestion différenciés selon les territoires.

TABLEAU 8. DÉPENSES DE LA PRÉFIGURATION DU SNU, PAR NATURE

Territoire	Titre 3		Titre 6		Total
	Catégorie 31	62	63	64	
Administration centrale (N)	587 671,94 €	- €	- €	- €	587 671,94 €
Site 9	70 740,93 €	- €	- €	305 940,00 €	376 680,93 €
Site 12	2 634,00 €	- €	55 304,00 €	297 062,00 €	355 000,00 €
Site 1	68 656,37 €	- €	- €	270 389,00 €	339 045,37 €
Site 14	177 036,87 €	- €	- €	104 810,59 €	281 847,46 €
Site 8	60 676,95 €	- €	- €	215 810,00 €	276 486,95 €
Site 5	- €	- €	- €	262 600,00 €	262 600,00 €
Site 13	149 474,52 €	- €	- €	111 000,00 €	260 474,52 €
Site 11	248 248,07 €	- €	- €	- €	248 248,07 €
Site 6	81 020,66 €	- €	- €	132 277,00 €	213 297,66 €
Site 4	18 640,24 €	98 112,66 €	- €	96 184,74 €	212 937,64 €
Site 7	79 057,80 €	- €	- €	102 942,20 €	182 000,00 €
Site 10	98 790,58 €	- €	- €	77 398,00 €	176 188,58 €
Site 1	32 128,42 €	- €	- €	125 728,00 €	157 856,42 €
Total	1 674 777,35 €	98 112,66 €	55 304,00 €	2 102 141,53 €	3 930 335,54 €

Les dépenses de catégorie 31 « dépenses de fonctionnement autres que de personnel » correspondent à l'acquisition de fournitures de marchandises, d'approvisionnement, ou de services consommés directement par l'État au titre de son activité ordinaire.

Les dépenses de titre 6 sont des dépenses d'intervention, qui regroupent différents transferts, c'est-à-dire des versements sans contrepartie effectués directement ou indirectement à des bénéficiaires finaux (ménages, entreprises, collectivités territoriales, autres collectivités), parmi lesquelles :

- les dépenses de catégorie 62 correspondent aux transferts aux entreprises ;
- les dépenses de catégorie 63 correspondent aux transferts directs aux collectivités territoriales (et à leurs établissements) ;
- les dépenses de catégorie 64 correspondent aux transferts aux autres collectivités (entités de droit public et associations, notamment).

Les dépenses de catégorie 31 traduisent une contrepartie directe, le prix acquitté à la fourniture d'un bien ou d'un service. Elles s'inscrivent dans le cadre d'une obligation de résultat et relèvent en général des règles de la commande publique. Si 43 % des dépenses ont été exécutées en catégorie 31, cette solution n'a pas été privilégiée de manière égale sur chacun des territoires. Outre le site 11 (autre que lycée ou centre de vacances – 100 % d'exécution en catégorie 31), seul un autre territoire, le site 14 (autre que lycée ou centre de vacances), réalise plus de 60 % de ses dépenses en fonctionnement direct.

En regard, les dépenses de titre 6, c'est-à-dire les dépenses de séjour de SNU dont la prise en charge a été confiée à un tiers (établissement public local d'enseignement ou association, notamment), sans contrepartie directe et dans le cadre d'une obligation de moyen, représentent 57 % des dépenses exécutées au global. Dans le détail, 6 territoires sur 13 ont réalisé plus de 75 % de leurs dépenses en titre 6.

Les transferts se décomposent ainsi, par type de bénéficiaire final :

Transfert direct aux associations	2 102 141,53 €
Transfert direct aux entreprises privées	98 112,66 €
Transfert direct aux EPLE	55 304,00 €

Le choix de confier la gestion des dépenses de SNU à un tiers a donc été plutôt privilégié. Néanmoins, la diversité des modes de gestion témoigne d'une large part laissée à l'initiative locale, et, partant, une absence de cadrage — ou du moins un cadrage distant — au niveau national.

6.2 L'analyse des dépenses par destination

Les dépenses, en fonction de leur imputation sur les comptes du plan comptable de l'État, peuvent être regroupées selon la typologie suivante, en fonction de leur destination.

TABLEAU 9. DÉPENSES DE LA PRÉFIGURATION DU SNU, PAR DESTINATION

Encadrement	269 252,09 €
Encadrement (frais de gestion)	36 607,90 €
Encadrement (rémunérations)	232 644,19 €
Habillement et accessoires	562 295,01 €
Médailles	2 208,24 €
Tenues (complément trousseau)	5 354,37 €
Tenues (trousseau)	554 732,40 €
Hébergement et restauration	456 872,67 €
Hébergement collectif (centre)	162 374,96 €
Hébergement collectif (hors centre)	143 211,41 €
Restauration collective (centre)	120 824,94 €
Restauration (hors centre)	6 058,94 €
Traiteur	24 402,42 €
Transport	84 731,85 €
Transport de biens, livraison	32,40 €
Transport en car	78 076,05 €
Transport en mer	1 716,00 €
Transport individuel, véhicule	4 907,40 €
Gestion des centres (hors hébergement et restauration)	255 269,10 €
Assurances	320,81 €
Autres fournitures	6 189,75 €
Blanchisserie	27 819,23 €
Gestion du centre confiée à un tiers	174 104,40 €
Logistique	355,24 €

Matériel informatique et audiovisuel	7 504,46 €
Matériel sport et musique	4 080,28 €
Mobilier et fourniture bureau	18 224,46 €
Nettoyage, entretien	7 749,11 €
Pharmacie et prestations de santé	3 727,83 €
Reprographie	3 261,20 €
Serrurerie	764,73 €
Téléphonie	1 167,60 €
Animation des centres et activités	304 200,67 €
Activités (animations)	253 667,37 €
Communication, événementiel	10 007,10 €
Formation 1ers secours	5 488,96 €
Location de salles	3 256,80 €
Permis de conduire	31 780,44 €
Autres dépenses	1 997 714,15 €
Développement informatique	24 990,00 €
Non qualifié	1 972 724,15 €
TOTAL	3 930 335,54 €

Toutefois l'analyse des destinations est biaisée, dans la mesure où 50 % des dépenses ne peuvent être qualifiées selon la typologie retenue.

Dépenses non qualifiées	
Transfert direct aux associations	1 619 734,74 €
Transfert direct aux entreprises privées	98 112,66 €
Transfert direct aux EPLE	55 304,00 €
Dépenses en régie ³⁴	5 010,02 €
Autres	194 562,73 €
TOTAL	1 972 724,15 €

Cela s'explique principalement par le mode de gestion mentionné précédemment. La comptabilité budgétaire retrace le transfert, sans qu'il soit possible d'identifier dans l'outil comptable l'utilisation faite par le tiers des crédits transférés (rémunération, gestion du centre, hébergement collectif, restauration collective). Cette information est nécessairement à trouver dans les programmations actualisées, dont le caractère lacunaire des remontées a été évoqué précédemment, ou dans les conventions conclues avec les tiers. Sur ce dernier point, les quelques conventions transmises ont permis d'identifier des points de vigilance : les obligations de compte rendu fixées aux tiers quant à l'utilisation finale des crédits versés s'accordent trop souvent au calendrier de reddition des comptes annuels des structures

³⁴ Il conviendrait que soient remontées les justifications des dépenses en régie transmises aux comptables publics.

(mars de l'année N+1) et non à un calendrier adapté à l'administration permettant une synthèse des données d'exécution après la fin des séjours de cohésion.

Une structuration des remontées d'information budgétaire est nécessaire pour permettre une analyse des coûts des séjours de cohésion. Les données comptables ne suffisent pas à rendre compte, selon une granularité fine, de la destination des dépenses engagées. À ce titre une meilleure remontée des informations depuis les territoires est nécessaire, y compris s'agissant des partenaires, tout en considérant les effets négatifs d'une charge déclarative trop importante.

In fine, l'estimation du coût de séjour varie de 1 300 à 2 000 euros par jeune (hors coût de transport et d'uniforme) d'après les données disponibles.

Pour les exercices à venir, la question du mode de gestion et la nécessité d'un cadrage national plus clair se posent pleinement. Trois modes de gestion semblent possibles, sans être exclusifs les uns des autres : la gestion en régie par l'État des centres SNU, ce qui suppose notamment la rémunération en direct des encadrants du SNU ; la gestion des centres confiée à des partenaires, sur le fondement d'obligations de moyens ; la gestion confiée à des prestataires, sur le fondement d'obligations de résultat. Ce dernier point interroge plus particulièrement, dans la mesure où la montée en charge du SNU implique une vigilance particulière quant à la computation des seuils des marchés publics, et des exigences de publicité et de formalisation des procédures afférentes.

Notons enfin qu'il n'est pas certain que des économies d'échelle puissent être facilement réalisées par rapport à ce premier séjour de cohésion quant au coût unitaire par jeune, l'aspect pionnier du dispositif ayant créé une dynamique (professionnels et intervenants travaillant bénévolement, prêt de salles) qu'on ne retrouvera pas nécessairement dans les sessions ultérieures.

7. Interroger les objectifs principaux du dispositif, à savoir la mixité sociale, la cohésion et l'engagement

Concernant les objectifs généraux du SNU, l'évaluation de ces premiers séjours de cohésion ne peut bien sûr pas donner de résultats en termes d'effets : il n'est pas possible de dire si les séjours de cohésion ont permis de favoriser la mixité sociale, la cohésion et l'engagement des jeunes volontaires. Cependant il est possible d'interroger au regard des données recueillies à cette étape et à court terme les enjeux que posent ces différents objectifs.

7.1 Les enjeux complexes de l'objectif de mixité sociale

Une priorité donnée à la mixité territoriale et dans une moindre mesure à la diversité des situations des jeunes

L'objectif de « mixité sociale et territoriale³⁵ » est l'un des objectifs les plus souvent mis en avant dans les discours de présentation du SNU et plébiscité par les jeunes, comme le montrent les résultats des questionnaires. Mais au regard de cette première expérience de préfiguration, la notion de mixité sociale peut être comprise de différentes manières et nécessite d'être précisée³⁶.

La mixité, définie comme « un brassage social et territorial de l'ensemble d'une classe d'âge³⁷ » lorsqu'il s'agit d'énoncer sa mise en œuvre dans le cadre des séjours de cohésion est souvent associée à la notion de mobilité et donc à la mixité territoriale. La mixité territoriale renvoie elle au lieu de résidence des jeunes, et dans le cadre du SNU, ce lieu de résidence a été appréhendé presque uniquement à travers le département : selon ce critère, la mobilité des jeunes en dehors de leur département et leur mélange avec des jeunes provenant des autres territoires préfigurateurs, a créé par construction cette mixité. Ainsi, dans le cadre des séjours de cohésion la mixité territoriale se décline dans la possibilité, pour des jeunes, de sortir de leur territoire et/ou de rencontrer des jeunes d'autres territoires. Pour parvenir à cet objectif, les jeunes volontaires ont été affectés dans un autre territoire que le leur *via* une répartition réalisée au niveau national par la MPSNU.

La mixité est aussi souvent évoquée par la mission de préfiguration du SNU au sens de la diversité des situations des jeunes participant aux séjours de cohésion, et notamment de groupes constitués de « publics à besoin spécifique » — pour reprendre l'intitulé de l'un des temps de formation des équipes de direction — tels que les jeunes décrocheurs, les jeunes placés (aide sociale à l'enfance [ASE],

³⁵ Service national universel : « Attal annonce 13 départements pilotes », AFP, 16 janvier 2019.

³⁶ Fiche repère INJEP, « Les enjeux de la mixité sociale en France », Kerivel A., James S., 2019 (<https://injep.fr/publication/les-enjeux-de-la-mixite-sociale-en-france/>).

³⁷ www.jeunes.gouv.fr/divers/presse/communiqués-de-m-attal/article/service-national-universel

protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) ou les jeunes en situation de handicap³⁸. Le caractère « universel » est l'un des points centraux du dispositif. Il s'agissait donc, d'une part, en vue de la phase de préfiguration de constituer des groupes où ces publics sont représentés et de construire, d'autre part, un SNU qui soit accessible à tous, y compris aux jeunes ayant « des besoins spécifiques ». Ainsi, les équipes de direction et la mission de préfiguration du SNU ont réfléchi à la faisabilité de l'enjeu suivant : « Comment atteindre l'objectif d'universalité et comment faire en sorte que chaque jeune soit en pleine participation du séjour ?³⁹ »

À partir de cette première expérience, il semble que pour arriver à la participation de ces différents publics, deux conditions soient nécessaires. La première condition est le partenariat entre les équipes chargées du pilotage national, mais surtout entre les équipes-projets, l'ASE, la PJJ, les agences régionales de santé (ARS) et les missions locales afin de communiquer en direction de ces « publics aux besoins spécifiques » (notamment lorsque ceux-ci ne fréquentent pas les établissements scolaires). La seconde condition vise, lorsque ces jeunes ont postulé au SNU, à privilégier leur candidature pour qu'ils soient effectivement représentés sur chacun des sites. Malgré cette démarche active, les données du questionnaire montrent que comparativement à la population totale, les jeunes scolarisés dans les filières générales et technologiques sont surreprésentés parmi les jeunes ayant participé au SNU (voir partie 5.4).

Pour ce qui est des autres jeunes « à besoins spécifiques » à partir de la question du questionnaire « dans quel logement vivez-vous ? », nous pouvons observer que, sur l'ensemble des jeunes, deux d'entre eux vivent dans un établissement de placement éducatif ou un autre établissement de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), quatre vivent dans un foyer ou établissement de l'aide sociale à l'enfance (ASE), deux vivent dans un institut médico-éducatif (IME) et treize jeunes vivent en famille d'accueil.

Enfin, si nous considérons la définition de mixité sociale, à savoir le « mélange de classes et de groupes sociaux »⁴⁰, celle-ci implique de connaître les groupes sociaux des jeunes. La mixité sociale correspond à la cohabitation dans un même centre de personnes d'une origine sociale différente, origine qui peut être appréhendée par la profession des parents, leur niveau de diplôme, de revenus. Les caractéristiques des jeunes eux-mêmes peuvent également être mobilisées pour évaluer leur milieu social, étant donné les différences d'orientation entre les élèves selon leur classe sociale d'origine : au sein des élèves de seconde, la principale distinction dans les parcours d'orientation est celle qui sépare les jeunes en voie générale et technologique des jeunes en voie professionnelle (seconde professionnelle ou CAP).

Or, si certains territoires se sont interrogés sur les profils des jeunes de leur département, aucun indicateur de position sociale, comme les professions ou les diplômes des parents, n'a été recueilli et exploité au moment de l'inscription des jeunes. Ainsi, même si les professions des parents étaient relativement proches de la population en emploi⁴¹ sur la totalité des volontaires, les proportions de chaque catégorie socioprofessionnelle au sein de chaque centre peuvent varier du fait du hasard des affectations.

³⁸ Temps de formation des équipes de direction, 27- 29 mars 2019.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Fiche repère INJEP, « Les enjeux de la mixité sociale en France », Kerivel A., James S., 2019 (<https://injep.fr/publication/les-enjeux-de-la-mixite-sociale-en-france/>).

⁴¹ Francou Q, James S., « Évaluation de la préfiguration du Service national universel : Premiers résultats issus de l'enquête quantitative réalisée auprès des volontaires », *INJEP Analyses & Synthèses*, n°27, septembre 2019.

Représentativité de la cohorte et répartition dans les centres

Notons que la mixité sociale n'est pas nécessairement en corrélation avec la mixité territoriale : chaque département préfigureur comporte des enfants de cadres comme d'ouvriers, de sorte que la mobilité n'assure pas la mixité sociale au sein de chaque centre. Cela aurait supposé une démarche active de recueil de données sur les parents et la filière d'étude, et de prise en compte de celles-ci dans la sélection des volontaires et leur répartition. Cette démarche active n'a que peu été mise en œuvre, à l'inverse de la mixité territoriale, qui semble avoir pris le pas sur la mixité sociale dans les objectifs et préoccupations des acteurs du SNU.

Au-delà de la question de la représentativité de la cohorte totale, il faut observer comment s'est effectuée la répartition des volontaires en fonction des variables caractérisant le profil de ces derniers pour pouvoir évaluer la mixité dans chaque centre. Comme l'affectation n'a pas été faite en tenant compte systématiquement de critères sociodémographiques, la proportion de volontaires dont le père est cadre a ainsi varié de 14 % à 27 % selon les sites, et celle dont le père est ouvrier de 21 % à 33 % selon les sites. De même, la proportion de volontaires scolarisés dans une filière professionnelle (en seconde professionnelle ou CAP) parmi l'ensemble des volontaires scolarisés en seconde a varié de 10 % à 24 %. Ainsi, dans un centre où seulement 10 % des jeunes étaient en filière professionnelle, quand c'est le cas de 30 % des élèves de seconde, la mixité sociale s'avère plus limitée. Cette situation pourrait être évitée par une répartition des volontaires dans les centres qui tiennent compte des caractéristiques sociodémographiques des jeunes.

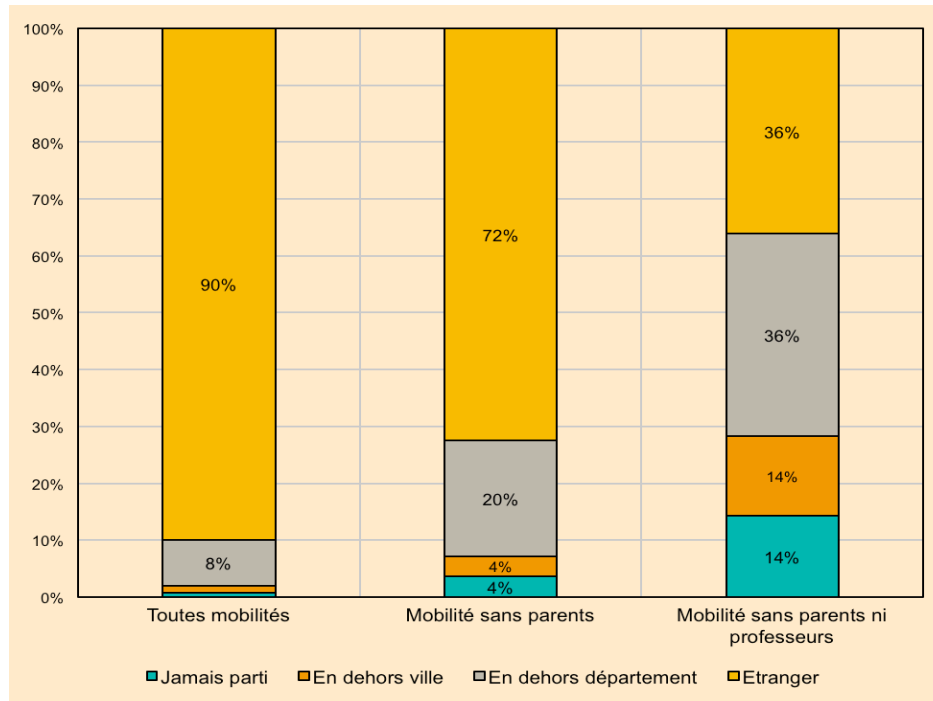
La mixité géographique au regard des expériences de mobilité des jeunes

Ainsi, plutôt que la mixité sociale, c'est la mixité territoriale qui a été l'un des objectifs effectifs de cette première expérience de séjour de cohésion. À l'échelle de chaque jeune, il s'agissait de favoriser la mixité géographique et de contribuer à lever les freins liés à la mobilité. En termes d'organisation, cela s'est traduit par le déplacement des jeunes de leur département vers un des 12 autres. La mobilité a non seulement pris le dessus sur l'objectif de mixité, mais s'avère aussi être plus facile à évaluer puisqu'il est possible de regarder si le séjour de cohésion est une première expérience de mobilité pour les jeunes volontaires.

Avant leur séjour de cohésion, dans le cadre du SNU, les volontaires étaient en très grande majorité déjà partis en France (99 % en dehors de leur ville et 98 % en dehors de leur département) et à l'étranger (à 90 %). Il s'agit là de tous les voyages confondus, mais lorsqu'on les interroge sur les voyages où ils n'étaient accompagnés ni par un parent ni par un professeur, les volontaires sont 86 % à être partis de leur ville et 72 % à être partis seuls de leur département. Ainsi, pour une minorité de volontaires, le SNU a effectivement permis une première mobilité en dehors du département : il s'agissait de la première mobilité en dehors du département pour 2 % des volontaires, de la première mobilité sans être accompagné par leurs parents pour 7 %, et de la première mobilité sans être accompagné ni par leurs parents, ni par leurs professeurs pour 28 %. Concernant ce dernier type de séjour, on peut estimer qu'il s'agit de vacances entre amis, ou avec d'autres membres de la famille que les parents, ou de séjours en collectivité, donc des séjours qui n'impliquent pas que les jeunes aient rencontré des jeunes d'autres territoires, comme cela a été le cas avec le SNU. Enfin, 72 % des

volontaires déclarent avoir déjà vécu en collectivité (en colonie, en camp, en séjour linguistique, etc.). On peut toutefois faire l'hypothèse que ces taux seront moins élevés quand le SNU montera en charge en touchant des profils plus variés auprès de non-volontaires.

FIGURE 19. ÉCHELLE DE MOBILITÉ LA PLUS GRANDE EN FONCTION DU TYPE DE MOBILITÉ



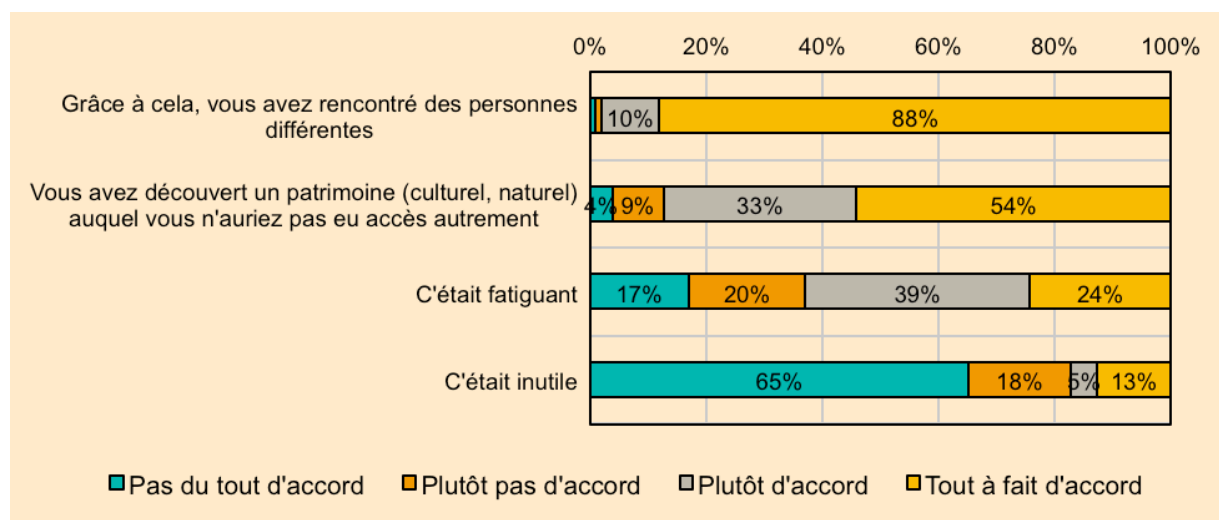
Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Lecture : 90 % des volontaires du SNU sont déjà partis à l'étranger. 72 % sont déjà partis à l'étranger sans être accompagnés de leurs parents, et 36 % sont déjà partis sans être accompagnés ni de leurs parents ni d'un professeur. 8 % sont déjà partis en dehors de leur département, mais pas en dehors de la France, 1 % en dehors de leur ville, mais pas en dehors de leur département, et 1 % ne sont jamais partis de leur ville.

L'expérience des jeunes : la rencontre de personnes de différents territoires

Même si de nombreux jeunes avaient déjà quitté leur département en dehors du cadre familial ou scolaire, le fait de faire le SNU dans un autre département que le leur a été vécu de manière très positive par les jeunes. 88 % sont « tout à fait d'accord » pour dire que grâce au SNU ils ont rencontré des personnes différentes. 54 % sont « tout à fait d'accord » et 33 % « plutôt d'accord » pour dire qu'ils ont eu accès à un patrimoine culturel ou naturel auquel ils n'auraient pas eu accès autrement. Ils sont 66 % à n'être « pas du tout d'accord » pour dire que c'était inutile, même si pour la majorité d'entre eux faire le SNU dans un autre département que le sien a été fatigant. Seuls 4 % des volontaires estiment que s'ils avaient eu le choix, ils auraient préféré faire le SNU dans leur propre département.

FIGURE 20. LE RESENTI DES JEUNES SUR LA MOBILITÉ



Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Lecture : 65 % des volontaires ne sont « pas du tout d'accord » pour dire que faire le SNU en dehors de leur département « était inutile ».

La notion de mixité au sens de « faire de nouvelles rencontres » reste toutefois très plébiscitée puisqu'une majorité des volontaires classe cet objectif parmi les trois critères de motivation les plus importants du SNU (23 % des jeunes le classent en premier, 18 % le classent en deuxième et 15 % en troisième sur les 9 items proposés dans le questionnaire). Les jeunes estiment en grande majorité que cet objectif est atteint, puisqu'à la question « pendant le séjour, avez-vous rencontré parmi les volontaires des personnes qui selon vous étaient d'un milieu social différent du vôtre ? », 78 % répondent par l'affirmative. Comme indiqué précédemment, lorsqu'on leur demande de situer ce milieu social par rapport au leur, 60 % le situent comme « ni plus ni moins favorisé, mais différent du [leur] ». Seulement 24 % déclarent avoir rencontré des personnes d'un milieu moins favorisé, et 22 % des personnes d'un milieu plus favorisé. Ces résultats reflètent avant tout la perception des jeunes, et notamment leur manière de comprendre la notion de milieu social. De fait, la mixité a été d'abord envisagée par les volontaires comme par les personnes chargées de la mise en œuvre du dispositif dans sa dimension territoriale plutôt que sociale.

« On est dans un groupe de dix dans la maisonnée, avec tuteurs et cadres et une personne de chaque région, du coup, on ne retrouve pas ceux du bus et du train. On est mélangés entre régions. » (**Extrait d'entretien avec une jeune volontaire.**)

« C'est fou comme on peut s'attacher à d'autres en si peu de temps. Je me suis lié d'affection avec quelqu'un qui est du Vaucluse. J'ai découvert la Creuse que je ne connaissais pas. C'est très enrichissant. » (**Extrait d'entretien avec une jeune volontaire.**)

Cela explique que les volontaires aient été nombreux à déclarer avoir rencontré des personnes d'un autre milieu, puisque des jeunes de tous les territoires étaient présents. Cela explique également que peu de volontaires aient déclaré avoir rencontré des personnes d'un milieu plus ou moins défavorisé, car cette dimension de la mixité a été peu mise en avant.

« L'origine sociale, on la voit, mais c'est complètement banalisé. Personne ne s'en occupe. » (**Extrait d'entretien avec un jeune volontaire.**)

Ces résultats sont à prendre avec précaution. En effet, ces réponses peuvent être liées au fait que le questionnaire ayant été passé en fin de séjour, après des moments forts durant lesquels l'appartenance à un collectif a été fortement valorisée. De ce fait, les différences sociales peuvent-être difficile à percevoir ou à admettre.

Des encadrants qui s'interrogent sur l'homogénéité des groupes de volontaires

Le sentiment des équipes d'encadrement est différent. Selon eux « la cohorte est relativement peu représentative de la classe d'âge des 15-16 ans, en ce sens où les jeunes semblent en majorité issus de classes moyennes, voire aisées⁴² ». C'est peut-être la surreprésentation de jeunes de lycée général qui a entraîné ce ressenti des professionnels, car au regard des questionnaires les groupes de jeunes n'étaient pas si homogènes, même si les jeunes de milieu favorisé étaient légèrement surreprésentés. Par ailleurs, il semble que certains professionnels confondent mixité sociale et mixité ethnique, comme en témoigne un intervenant en entretien : « Demain, si on généralise, il faudra être prêts à accueillir une jeunesse de la diversité. »

7.2 Un séjour visant la cohésion

L'un des objectifs du SNU est que l'ensemble d'une cohorte d'âge partage une expérience commune lors des séjours de cohésion. La notion de rite de passage est utilisée à plusieurs reprises notamment par le secrétaire d'État⁴³.

Parmi les moyens proposés afin de permettre la cohésion : l'uniforme commun, les cérémonies et le lever des couleurs ainsi que les temps de démocratie interne, ont été pensés par la mission de préfiguration du SNU. Les équipes de direction sur chaque site ayant pour tâche de « créer quelque chose qui fasse sens, une incarnation du quotidien⁴⁴ » à partir de ces prérogatives.

Un rituel du lever des couleurs emprunté à la culture militaire, du sens pour une appropriation du SNU

Comment faire en sorte que des professionnels non militaires et des jeunes de 15-16 ans s'approprient un rituel inédit (pour eux) tel que le lever des couleurs ? L'observation de ces temps quotidiens sur les 14 sites SNU à différents moments du séjour (début, milieu, fin) apporte quelques éléments de compréhension permettant d'expliquer que 76 % des jeunes ont pensé que le lever des couleurs et le chant de la Marseillaise étaient très importants et 19 % ont pensé que ce rituel était plutôt important. Bien que, comme cela ait été déjà énoncé, l'intérêt des jeunes volontaires pour des carrières dans les

⁴² Extrait d'entretien avec un intervenant.

⁴³ Dans une interview accordée à *Valeurs Actuelles*, le secrétaire d'État décrit « le service national, un rite de passage pour se forger un destin commun » (jeudi 21 mars 2019, *Valeurs Actuelles*).

⁴⁴ Temps de formation des équipes de direction, 27-29 mars 2019, Brétigny-sur-Orge.

métiers en uniforme peut expliquer cette importante satisfaction, il convient de décrire ces temps issus de la culture militaire pour comprendre leur appropriation par les jeunes et par les professionnels d'autres cultures professionnelles.

Le rituel du lever des couleurs et de la Marseillaise s'est déroulé chaque matin (entre 7 h et 8 h), à un endroit précis, sous la responsabilité d'un militaire sur l'ensemble des sites SNU, et de manière rigoureuse : disposition en rang par maisonnée et par compagnie, posture respectée par chacun des jeunes (droit, les mains derrière le dos). Le sens que les équipes de direction ont pu mettre sur chacun des symboles (sens du drapeau français, histoire de la Marseillaise) a été apprécié par les jeunes (comme pour les professionnels hors militaires) pour qui l'exercice était une première. Le remplacement de certains termes militaires par « rectifier votre position » a facilité, semble-t-il, cette appropriation. Sur le site 12 dans un centre de vacances, le directeur ayant un profil éducation nationale avec une expérience dans le domaine de l'éducation populaire a en préambule des temps de lever de drapeau fait visionner aux jeunes un documentaire d'ARTE sur l'histoire de l'hymne national et ses appropriations contemporaines. Une manière selon lui de faire comprendre aux jeunes que la Marseillaise appartient à tous, au-delà des militaires et des footballeurs. Sur le site 1, pour inciter les jeunes à chanter, le directeur a donné l'exemple de l'hymne entonné dans les stades par les équipes de France de sport. De plus, lors de la première Marseillaise, 90 collégiens avec leur professeur de musique sont venus la chanter pour montrer l'exemple aux jeunes volontaires.

Dans le cadre du rituel répété au millimètre et de manière quotidienne, les jeunes ont pu jouer un rôle et être ainsi valorisés : en levant le drapeau, en entamant la Marseillaise, en venant prendre la parole (pour présenter une valeur dans un des sites), ou en étant mis à l'honneur dans le discours des cadres. La solennité et la concentration observée par les enquêteurs sur la majorité des sites des séjours de cohésion ont contribué à la réussite de ces temps et à l'écoute des messages véhiculés : des valeurs du SNU, ou simplement d'information organisationnelle.

Les possibilités de porter l'uniforme au quotidien et après : pour un sentiment d'appartenance

L'uniforme est un des éléments importants du SNU et repose sur une volonté à l'échelle nationale que les jeunes aient une tenue dédiée au dispositif. Si 90 % des volontaires considèrent l'uniforme important pour la cohésion du groupe, il est à noter que la population volontaire a postulé en connaissant cette condition, et qu'un nombre non négligeable envisage de s'orienter professionnellement vers des corps en uniforme (gendarme, pompier, armée). Le port de l'uniforme au quotidien, a semble-t-il participé au sentiment de cohésion.

« Comme on est tous habillés pareils, on est tous égaux. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

« L'uniforme est utile, les filles de ma maisonnée le trouvent aussi. Parce que dès qu'elles le retirent, elles se comparent, et à cet âge-là c'est bien le réflexe de comparer nos milieux... notre éducation. Là, tout est mis à plat, on est tous égaux. Elles en sont satisfaites, et c'était l'attrait de la nouveauté. Ça ressemble à quoi ? Il est comment ? J'essaie ! Moi aussi ! Et c'est important qu'on ait le même qu'eux, avec une casquette qui diffère » (Extrait d'entretien avec un-e tuteur-trice.)

Apparaît alors la nécessité de multiplier le nombre de tenues et de les adapter aux différentes activités et au climat, tout en anticipant la blanchisserie (qui n'est pas toujours possible selon les sites dans

lesquels se sont déroulés les séjours de cohésion : internats scolaires, centres de vacances). Notons que 59 % des jeunes disent certainement ou probablement vouloir porter à nouveau l'uniforme en dehors du cadre du SNU, même si ce chiffre élevé doit être modéré par le fait que les questionnaires ont été passés pendant le séjour, dans un contexte où le sentiment d'appartenance a été stimulé à de multiples reprises. Il semble que la participation aux cérémonies du 18 juin et le sentiment de valorisation qui en a découlé, ainsi que le discours des professionnels autour de l'uniforme SNU, jouent dans cette adhésion. Par exemple, des jeunes volontaires ont participé, en uniforme, aux commémorations du 14 juillet et du 11 novembre 2019 dans les différents territoires préfigureurs.

L'équilibre entre « solennité » et « sincérité » des propos pour des cérémonies marquantes

Sur l'ensemble des sites, les jeunes ont assisté à trois cérémonies complémentaires : les cérémonies d'ouverture et de clôture, qui peuvent être perçues comme des rites d'entrée et de sortie du SNU, et la cérémonie du 18 juin, qui vient faire le lien entre le SNU et la société dans son ensemble, donnant ainsi une place aux jeunes du SNU et une résonance forte aux cérémonies SNU et aux rites de lever des couleurs.

« Solennité, concentration, symbole, fierté, valorisation, sincérité et émotion » : telles sont les notions qui reviennent le plus souvent dans les discours des jeunes (et des encadrants) pour décrire les cérémonies. Plusieurs facteurs peuvent être repérés comme ayant permis de faire de ces cérémonies des moments forts et marquants. Pour les jeunes comme pour les professionnels, ces temps sont inédits, « extraordinaires » (dans le sens hors de l'ordinaire), ce qui peut expliquer leur caractère marquant.

La présence de personnalités importantes telles que les sénateurs, préfets, recteurs, maires, députés, ministres ou anciens ministres et secrétaire d'État, semble participer à l'aspect solennel des événements.

« En fait ils l'ont mis en place le SNU : c'est bien qu'ils viennent voir comment ça se passe, que ça soit fait jusqu'au bout.

– Pour ma part je pensais que les personnages de la République, c'était des personnages qui ne pensaient qu'à eux, mais quand il est venu, il s'est intéressait à nous. Il a discuté avec nous. Je ne pensais pas que quand il viendrait il prendrait le temps de discuter avec nous. » (**Propos de jeunes volontaires ayant discuté avec le secrétaire d'État.**)

Les prises de paroles des encadrants, perçues comme sincères - alliant discours formel et référence au vécu du groupe ou à son expérience personnelle —, et les messages passés aux « volontaires de tous horizons », « pionniers avec un devoir de transmission aux jeunes de France », contribuent à la valorisation des groupes de jeunes. La mobilisation des jeunes pour la préparation de ces différentes cérémonies et la distribution de diplômes à chacun d'entre eux a permis d'asseoir la symbolique de ces événements.

Lors d'une des cérémonies de clôture : tous les jeunes ont été appelés un à un, par compagnie et ordre alphabétique, pour la remise des diplômes par le préfet : un certificat SNU, un pass-écocitoyen, une attestation de la ligue de judo, une attestation des gestes qui sauvent (sécurité civile) et un trophée « SNU ». Les encadrants ont également été remerciés et ont reçu un livre. (Observation réalisée lors d'une cérémonie de clôture.)

Des temps de « démocratie interne » à structurer

Issus de la culture de l'éducation populaire, les temps de démocratie interne prévus de manière quotidienne visaient à remplir différentes fonctions : échanger sur le ressenti des volontaires et expliquer les choix d'organisation, partager les informations, apprendre à débattre et à avoir un esprit critique, éduquer à la citoyenneté, à la liberté d'expression dans le respect du droit.

Prévus à l'origine tous les soirs avant ou après le dîner, pendant 1 heure ou 1 heure et demie, les temps de démocratie interne ont parfois tenu le rôle de variable d'ajustement et n'ont pas toujours pu être mis en place pour différentes raisons : l'organisation d'événements exceptionnels (Fête de la musique, match de la Coupe du monde féminine de football), le besoin de temps de repos, des horaires trop tardifs du fait de la prolongation de certaines activités, par exemple. Or, ils occupent une place importante dans le dispositif.

« À force de vouloir suivre le programme, on a moins de temps pour les temps de vie démocratique que je trouvais pourtant intéressants. Ça permettait de se poser avec les jeunes et de faire le point. Par exemple : est-ce que vous vous plaisez ici ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Qu'est-ce que vous avez pensé de l'intervention de telle personne ? » **(Extrait d'entretien avec une cadre de compagnie.)**

Si tous ont cherché à répondre aux objectifs nationaux, le format et les modes d'organisation de ces temps de démocratie interne ont varié selon les centres. Dans la plupart des cas, ces débats étaient portés par les tuteurs.

Par exemple, sur l'un des sites, ce temps a pris la forme d'un conseil de brigade composé de deux représentants par compagnie (1 fille/1 garçon), de l'équipe de direction et des chefs de compagnie. L'objectif était de « parler de tout ce qui touche au fonctionnement et à la vie courante » et de faire un retour d'expérience. Il s'agissait pour chaque compagnie de s'exprimer par la voix de ses représentants sur les différents thèmes de la réunion (les activités, le rythme du séjour, la tenue, la restauration, les lessives). En amont, un travail de recension des sujets à aborder était réalisé au sein de chaque compagnie, dont la synthèse était présentée lors du conseil de brigade. Sur un autre site, l'expérience de démocratie interne, notamment de l'éducation à la citoyenneté, a été renforcée par l'élection d'un « maire » représentant de l'ensemble des volontaires.

EXEMPLE D'UN TEMPS DE DÉMOCRATIE INTERNE SUR LE SITE 12 (CENTRE DE VACANCES)

Dans ce centre, l'expérience de démocratie interne, notamment de l'éducation à la citoyenneté, a été renforcée par l'élection d'un maire représentant de l'ensemble des volontaires. Cela a permis d'avoir un représentant légitime pour faire le lien entre les jeunes et l'équipe de direction et faire remonter des problèmes.

« Ça a vraiment été une bonne démocratie : tout le monde a eu le même temps de parole [...] pour dire ce qu'on voulait faire. Et par la suite, on a eu un vote démocratique, avec urne, avec le maire de la ville qui est venu pour assister. On a eu un vrai exercice démocratique, dans lequel on a pu se libérer pleinement et donner nos avis et pas un avis qui nous est imposé. [...] Quand il y a un problème entre deux personnes, c'est déjà arrivé [qu'on] me demande mon avis. C'est vraiment quelque chose de concret, pas juste un titre. Il y a des responsabilités avec. [...] Je peux essayer de faire remonter, je peux apporter mon grain de sel dans la machine pour que la machine marche mieux, c'est ça qui me plaît ». **(Extraits d'entretien avec le jeune volontaire « maire ».)**

Une expérience qui semble avoir un effet sur les jeunes qui dans le questionnaire sont les plus nombreux (51 %) à déclarer que le SNU leur a donné envie de voter aux élections. En moyenne, sur l'ensemble des sites, ils sont 31 %.

Les jeunes volontaires ont dans l'ensemble apprécié ces temps : 85 % jugent que les temps de démocratie interne ou conseils de maisonnée (réunions régulières des jeunes avec leurs tuteurs) sont importants et 45 % estiment que ce temps était un élément satisfaisant du séjour. Il reste cependant difficile au regard du questionnaire de privilégier une forme plutôt qu'une autre étant donné l'irrégularité de ces temps dans les différents centres, ou d'en évaluer les effets, compte tenu du nombre important d'objectifs visés.

« Les temps de démocratie, le soir, ça a été le moment le plus émouvant, je crois. On a parlé de choses difficiles, certaines se sont confiées sur leur famille ou leur addiction et c'était fort. Les tuteurs étaient à l'écoute, ils nous ont laissés nous exprimer et partager ce qu'on voulait avec les autres. À partir de ce moment-là, on s'est vraiment rapprochées toutes. Parce qu'on a vu que personne n'avait une vie parfaite. »
(Extrait d'entretien avec une jeune volontaire.)

Le caractère éphémère du séjour et du groupe de jeunes, associé au statut particulier des encadrants qui ne sont ni des parents ni des professeurs, rend propice la libération de la parole, notamment sur les difficultés que les jeunes rencontrent dans leur vie de tous les jours. Il serait donc nécessaire de former les tuteurs (animant ces temps) à recevoir cette parole, voire à orienter ensuite le jeune vers des interlocuteurs à même de l'aider.

7.3 La question de l'engagement en amont et en aval des séjours

Les séjours de cohésion : l'objectif d'une sensibilisation à l'engagement

L'engagement est une notion au centre des enjeux du SNU dans son ensemble. Selon les mots du secrétaire d'État : le SNU doit « permettre de lever les freins à l'engagement. S'engager, c'est donner de son temps pour l'intérêt général. C'est aussi grandir, développer des compétences qui seront utiles pour s'insérer professionnellement. Or, si une écrasante majorité des jeunes veulent s'engager, ils sont trop nombreux à être freinés, pour des raisons financières, sociales, géographiques, culturelles. Notre pays ne montre pas suffisamment à ses jeunes leur utilité sociale⁴⁵ ». Cette première étape du SNU que constituent les séjours de cohésion vise donc à favoriser la découverte de l'engagement afin de préparer, entre autres, les expériences d'engagement que constitueront les missions d'intérêt général. Il s'agissait de donner envie aux jeunes de s'engager en tant que bénévoles au sein d'une association, d'une structure publique ou encore au service d'un corps en uniforme, et faire ainsi la transition avec la phase de mission d'intérêt général qui doit se dérouler dans l'année (pendant 15 jours consécutifs ou perlés) qui suit le séjour de cohésion, dans les départements de résidence des jeunes.

Au cours des séjours de cohésion, toutes les possibilités de missions d'intérêt général des différents territoires n'ont pu être recensées et transmises des territoires d'origine des jeunes aux territoires d'accueil. Ainsi, la sensibilisation à l'engagement est restée généraliste : forum de l'engagement, intervention de témoins, même si des secteurs représentés tels que les pompiers ou des associations comme l'Association de la fondation étudiante pour la ville (AFEV) ont une dimension nationale.

⁴⁵ www.jeunes.gouv.fr/divers/presse/communiqués-de-m-attal/article/service-national-universel-mise-en

Certains projets territoriaux ont fait de l'engagement le fil conducteur du séjour, en proposant un parcours éducatif pour « amener les volontaires vers l'engagement par quatre étapes » :

- vivre des temps d'immersion avec des professionnels de différents horizons travaillant sur le territoire ;
- réfléchir sur ce qui a été vécu et s'approprier l'information ;
- partager avec les membres du groupe l'expérience vécue ;
- s'engager en préparant la mission d'intérêt général.

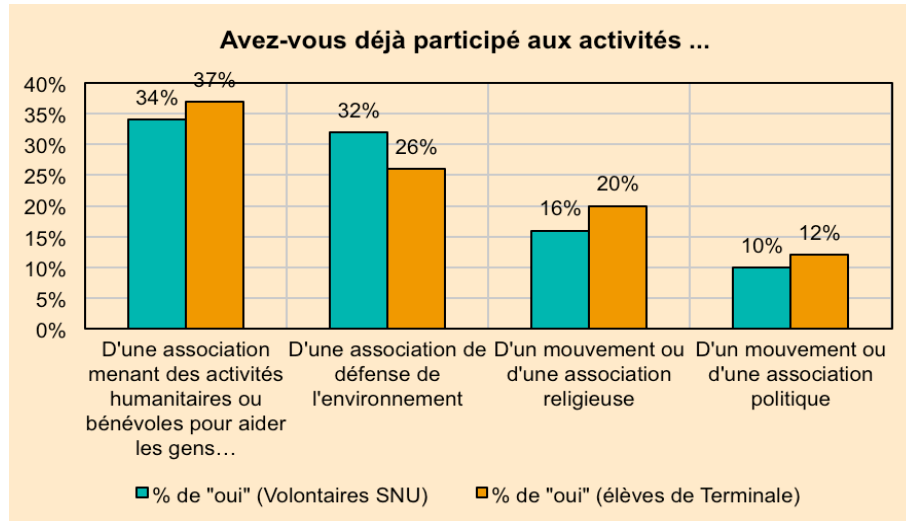
L'évaluation quantitative a montré l'intérêt que les jeunes portent à la découverte de l'engagement. En réponse à la question posée sur les objectifs les plus importants du SNU, l'engagement arrive en deuxième position derrière celui de mixité sociale, avec 50 % des jeunes qui le placent en premier, second ou troisième objectif. Par ailleurs, 95 % estiment que le SNU est utile pour que les jeunes soient plus engagés.

Des jeunes volontaires ayant des expériences variées de l'engagement

On aurait pu faire l'hypothèse que la plupart de ces jeunes volontaires étaient déjà sensibilisés à l'engagement avant le séjour. Or, il apparaît que les jeunes de cette phase de préfiguration n'ont pas plus d'expériences d'engagement que la moyenne. En effet, du point de vue de l'engagement associatif, les volontaires suivent la tendance générale des élèves de terminale plus âgés cependant que les jeunes du groupe SNU). Ils déclarent néanmoins un peu plus souvent avoir participé aux activités d'une association de défense de l'environnement (32 % des volontaires du SNU contre 26 % des élèves de terminale en France).

Ainsi, un jeune volontaire sur trois environ déclare avoir déjà participé aux activités ou été bénévole d'une association humanitaire ou caritative (34 %), ainsi qu'aux activités d'une association de défense de l'environnement (32 %). Ils sont moins nombreux à avoir participé à des associations religieuses (16 %) ou politiques (10 %). 55 % déclarent avoir participé aux activités d'au moins un de ces types d'associations.

FIGURE 21. COMPARAISON DE L'ENGAGEMENT DES VOLONTAIRES DU SNU AVEC CELUI DES ÉLÈVES DE TERMINALE EN FRANCE



Source : INJEP, Évaluation de la préfiguration du Service national universel ; CNESCO – enquête Citoyenneté 2018.

Lecture : 34 % des jeunes du SNU ont déjà participé aux activités d'une association qui mène des activités humanitaires ou bénévoles pour aider les gens de votre quartier, votre ville, votre pays ou d'autres pays contre 37 % des élèves de terminale interrogés dans l'enquête CNESCO.

En parallèle, les entretiens et les observations qualitatives réalisés durant le séjour montrent que certains connaissent déjà des formes engagement (pompier bénévole, scoutisme, association), alors que pour d'autres, le SNU représente une première expérience d'engagement.

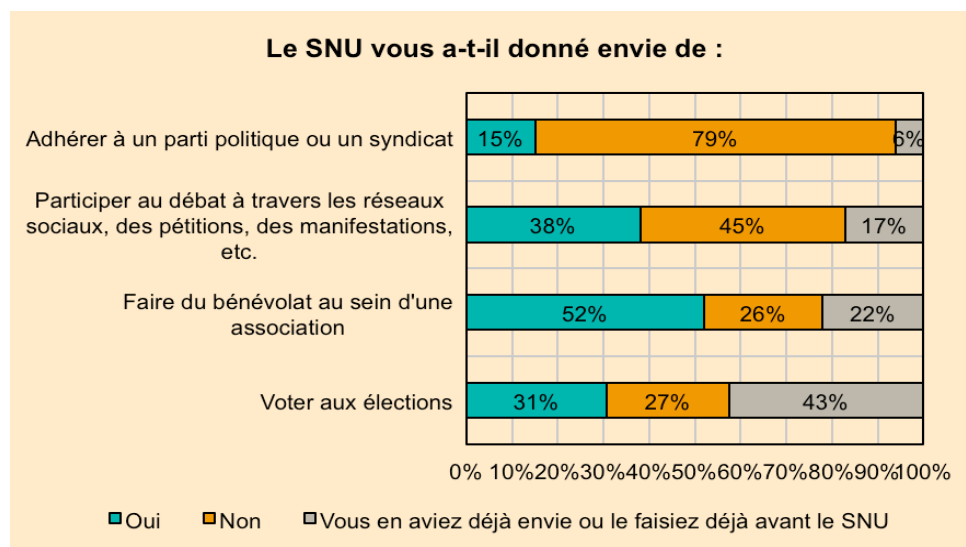
« Dans ma famille d'accueil, mes parents sont gendarmes, alors oui, j'ai déjà un peu connaissance de l'engagement, de l'armée et tout. Plus tard, je veux être sage-femme et sapeur-pompier volontaire. »
(Extrait d'entretien avec une jeune volontaire.)

Lors de l'interrogation en fin de séjour, 52 % des jeunes ont indiqué que le SNU leur a donné envie de faire du bénévolat au sein d'une association, tandis que 22 % en avaient déjà envie ou le faisaient déjà avant. Bien sûr, il peut exister un écart relativement important entre le fait que les jeunes disent souhaiter s'engager après le séjour et le fait qu'ils s'engageront réellement. Une évaluation à long terme permettrait donc d'observer les effets possibles du SNU sur l'engagement des jeunes.

Un souhait de s'engager principalement dans les secteurs de la défense et de la sécurité et du sport

S'agissant de la mission d'intérêt général, la plupart des jeunes (83 %) se disent enthousiastes à l'idée de l'effectuer (dont 40 % « beaucoup » et 43 % « plutôt »). Le SNU a donné envie à 52 % des jeunes de faire du bénévolat au sein d'une association, à 38 % des jeunes de participer au débat public et à 31 % de voter aux élections.

FIGURE 22. EFFETS DÉCLARÉS DU SNU SUR L'ENGAGEMENT DES JEUNES

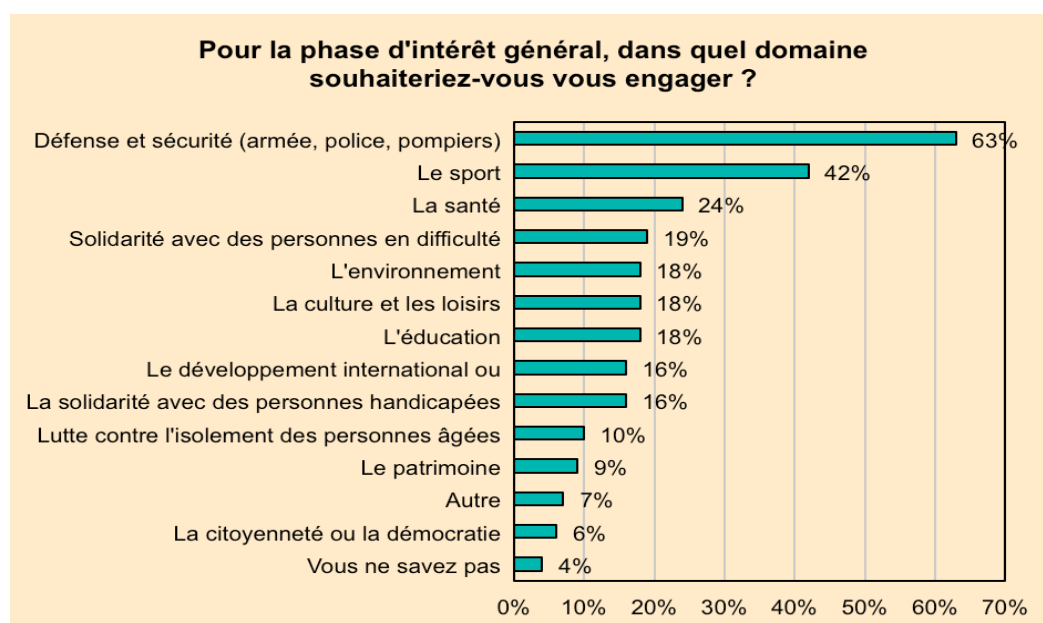


Source : INJEP – Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Lecture : 15 % des volontaires déclarent que le SNU leur a donné envie d'adhérer à un parti politique ou un syndicat.

L'évaluation montre également des souhaits de s'engager majoritairement dans la défense et la sécurité pour 63 % des jeunes et dans le domaine du sport pour 42 % d'entre eux. À la fin des séjours de cohésion et malgré des sensibilisations généralistes à différentes formes et types d'engagement, les intérêts des jeunes se concentrent majoritairement sur ces deux domaines.

FIGURE 23. DOMAINE D'ENGAGEMENT ENVISAGÉ EN MISSION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL



Source : INJEP – Évaluation de la préfiguration du Service national universel.

Lecture : 63 % des volontaires souhaitent effectuer leur mission d'intérêt général dans les domaines de la défense ou de la sécurité.

Comme nous l'avons décrit précédemment, la communication et l'information sur le SNU ont non seulement beaucoup porté sur la dimension sportive, mais l'ont aussi souvent comparé au service militaire, ce qui a vraisemblablement eu un effet sur le recrutement des jeunes et les objectifs de ces derniers en termes d'engagement. En effet, une partie des jeunes expliquent — dans les questions ouvertes du questionnaire — s'être portés volontaires parce qu'attirés par l'aspect militaire et/ou sportif.

« Les raisons de mon engagement c'est qu'on m'a vendu ça comme quelque chose qui allait en quelque sorte remplacer le service militaire. C'est ça qui m'a amené à venir. » (**Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.**)

Une compréhension différente du terme « engagement »

Comme pour la notion de mixité, celle d'engagement ne semble pas avoir toujours été comprise de la même manière. Ainsi, alors que le secrétaire d'État et le pilotage national parlent plutôt d'engagement au sens d'engagement associatif et de bénévolat, l'enquête qualitative rend compte d'un nombre important de jeunes souhaitant « s'engager », ce qui signifie pour eux « se professionnaliser » dans un corps en uniforme (armée, pompier, gendarmerie...). C'est ce souhait qui a motivé un certain nombre de jeunes de cette première cohorte à se porter volontaires pour les premiers séjours de cohésion et qui continue d'orienter leur futur choix de mission d'intérêt général. Cet aspect sera intéressant à suivre pour les cohortes suivantes.

Conclusion

L'évaluation des séjours de cohésion 2019 de la phase de préfiguration du Service national universel a permis de mettre en lumière les différentes modalités de mise en œuvre du SNU dans les 13 territoires, de connaître le profil et les caractéristiques des premiers volontaires et d'interroger les objectifs principaux du dispositif, à savoir la mixité sociale, la cohésion et l'engagement.

En ce qui concerne la mise en œuvre du dispositif sur les 14 sites, l'évaluation montre que l'intégration à la démarche de préfiguration a été différemment anticipée selon les territoires, avec des formats de gouvernance variables et des projets de territoires parfois inaboutis, mais souvent structurants. La mise en œuvre du dispositif s'est appuyée sur des équipes de centre reflétant dans leur composition le triptyque « armées, éducation nationale, éducation populaire » aux fondements du SNU, sur un engagement fort des pilotes, clés de voute du système, et sur la collaboration entre les différentes parties prenantes. L'évaluation rend compte d'une collaboration constructive, mais parfois difficile entre l'échelon local et l'échelon national. Par ailleurs, les séjours se sont déroulés majoritairement dans des lycées ou des centres de vacances. Un choix de site qui s'est fait en fonction des contraintes d'effectif et de temporalité, sans que la nature du site, contrairement à ses caractéristiques, ne semble jouer sur la satisfaction des jeunes.

Pour ce qui est des ressources humaines, le recrutement des équipes de direction a été tardif, mais globalement réussi du point de vue des encadrants eux-mêmes. L'évaluation donne à voir des facteurs de motivation diversifiés avec des profils, des cultures professionnelles et des expériences variées. L'encadrement des séjours de cohésion est organisé à partir d'un organigramme pyramidal et d'un management hiérarchisé : équipe de direction, cadre de compagnie, tuteurs. Le rôle et la place des uns et des autres ont été questionnés sur plusieurs sites, où ont notamment été repérées des fonctions manquantes, en particulier afin de gérer au mieux les problèmes sanitaires et sociaux.

Porte d'entrée et temps central du SNU, le séjour de cohésion se décline en modules et temps rituels. Le planning s'avère être un outil central à stabiliser et à partager au quotidien. Pour ce qui est de la mise en œuvre des contenus et de la pédagogie, l'évaluation montre que les pédagogies actives ont parfois manqué, et que les bilans ont été complexes dans leur organisation tant pour ce qui est de leur mise en place sur les sites que concernant la gestion des résultats. Concernant les contenus, les modules « activités sportives et de cohésion » et « défense, sécurité, résilience nationale » ont été particulièrement plébiscités par les jeunes volontaires. Le module de « sensibilisation à l'engagement » a également suscité de l'intérêt.

L'évaluation visait également à dessiner le profil de ces premiers volontaires. Parmi les caractéristiques de ceux-ci : une surreprésentation des enfants de militaires, les familles des volontaires plutôt à l'aise financièrement, un engagement plus important des parents des volontaires SNU que la moyenne française, une majorité de volontaires venant de filières générales et technologiques et des volontaires SNU meilleurs élèves que la moyenne. Pour ce qui est des motivations des volontaires : la volonté de découvrir un nouveau département/territoire et de rencontrer de nouvelles personnes, mais aussi de faire des activités physiques et sportives, prend le dessus sur les autres motivations. Notons également que quelques volontaires sont de « faux volontaires » contraints de participer (la plupart du temps par

leurs parents). Volontaires ou faux volontaires s'avèrent très largement satisfaits de cette expérience de séjour de cohésion.

Enfin, si l'évaluation ne peut pas mesurer l'effet de ces séjours sur la mixité sociale, la cohésion et l'engagement des jeunes, plusieurs enseignements sont à retenir sur ces objectifs principaux.

La notion de mixité sociale a donné lieu à des définitions et à des interprétations différentes. Au regard de la constitution des groupes sur les différents sites, la priorité a été donnée à la mixité territoriale, un objectif atteint. Pour ce qui est de la diversité des situations des jeunes (situation scolaire ou sociale) l'objectif n'a été que partiellement atteint. Les entretiens confirment cette observation, puisque les jeunes envisagent la mixité comme la rencontre de personnes de différents territoires et les encadrants s'interrogent sur l'homogénéité des groupes de volontaires.

L'objectif de cohésion s'est décliné en plusieurs temps de mise en œuvre sur tous les sites : le rituel quotidien du lever des couleurs emprunté à la culture militaire et adapté au SNU a été fortement plébiscité par les jeunes volontaires. Une appropriation aussi permise par la participation à des cérémonies d'ouverture et de clôture du SNU et citoyennes (commémoration du 18 juin 1940) que les jeunes ont apprécié pour le caractère solennel et sincère des intervenants. Parmi les éléments qui ont permis un sentiment d'appartenance des jeunes volontaires : l'uniforme porté au quotidien. Autres temps visant à permettre la cohésion, mais plutôt issus de l'éducation populaire, les temps de « démocratie interne » visent à être structurés.

Concernant l'objectif d'éducation à l'engagement, qui se concrétise notamment au travers des missions d'intérêt général, l'évaluation quantitative montre le souhait de la majorité des jeunes de s'engager, un résultat à mettre en perspective avec des expériences plutôt variées de l'engagement. Pour ce qui est des champs de l'engagement, ce sont principalement les secteurs de la défense et de la sécurité et du sport qui remportent le plus de succès. L'enquête rend également compte d'une compréhension différente du terme « engagement » associé à un engagement dans un champ professionnel plus que l'expérience du bénévolat ou de la vie associative.

Pour ce qui est de ces trois grands objectifs : mixité sociale, cohésion et engagement, leur évaluation ne pourra être réalisée que sur plusieurs années, afin d'observer leur parcours d'engagement et d'insertion sociale et professionnelle des volontaires, mais aussi et lorsque des premiers groupes de jeunes auront réalisé leur Service national universel dans son intégralité, mission d'intérêt général incluse.

Ainsi, cette évaluation comporte un certain nombre de limites. Tout d'abord, elle ne porte que sur une partie du parcours proposé par le SNU, à savoir les premiers séjours de cohésion de 2019. L'évaluation des séjours de cohésion de la phase de préfiguration 2019 sera complétée par une enquête par questionnaire sur la réalisation des missions d'intérêt général par l'ensemble des volontaires de cette première cohorte.

Ensuite, compte tenu de la spécificité, par nature, des profils des volontaires lors de ce premier séjour, certains résultats pourront être différents lors des futures sessions, et *a fortiori* lorsque le SNU sera rendu obligatoire. Par ailleurs, ce premier groupe de 1 978 jeunes ne permet pas de disposer d'un effectif suffisant pour étudier en détail l'accueil de certains profils spécifiques (jeunes souffrant de handicap, jeunes de l'aide sociale à l'enfance ou jeunes décrocheurs) et d'en tirer des conclusions. Ce sera un sujet essentiel pour l'évaluation des prochaines cohortes, plus nombreuses.

En ce qui concerne le cadre budgétaire, l'estimation du coût de séjour varie de 1 300 à 2 000 euros par jeune (hors coûts de transport et d'uniforme) d'après les données disponibles à ce jour pour la phase de cohésion de juin 2019. Les choix politiques sur cet aspect seront déterminants pour l'organisation des prochains séjours, comme celui de disposer ou non, à terme, de professionnels ou de sites dédiés au SNU. Il n'est pas certain que des économies d'échelle puissent être facilement réalisées par rapport à ce premier séjour de cohésion quant au coût unitaire par jeune, l'aspect pionnier du dispositif ayant créé une dynamique (professionnels et intervenants travaillant bénévolement, prêts de salles) qu'on ne retrouvera pas forcément dans les sessions ultérieures. La constitution à terme de professionnels ou de sites dédiés au SNU pourrait en revanche y contribuer.

En ce qui concerne la suite de cette évaluation, l'INJEP projette de prolonger cette analyse par l'évaluation du déploiement du SNU en 2020 auprès de 20 000 à 30 000 volontaires, qui se déroulera dans chaque département y compris les départements et collectivités d'outre-mer. Concernant la partie qualitative de l'évaluation, il s'agira de prolonger la démarche initiée en 2019 en s'intéressant plus précisément à certains aspects (tels que le contenu et la forme des différents modules de formation), et de regarder les modalités de mise en œuvre de ces séjours à plus grande échelle compte tenu des changements prescrits par le cahier des charges. L'évaluation 2020 visera également à construire un dispositif d'évaluation sur le plus long terme afin d'évaluer les effets des phases 1 et 2 du SNU sur les parcours d'engagement, d'orientation et d'insertion des jeunes, leur expérience de la mixité sociale et de la citoyenneté. Une évaluation quantitative du SNU sera également réalisée *via* une enquête par questionnaire auprès des jeunes volontaires à la fin des séjours de cohésion 2020, ce qui permettra, entre autres, la comparaison des volontaires des sessions de 2019 avec ceux de 2020, et la discussion des résultats présentés dans ce rapport à l'aune des données recueillies auprès des cohortes suivantes.

GLOSSAIRE DES SIGLES ET ACRONYMES

AFEV	Association de la fondation étudiante pour la ville
ARS	Agence régionale de santé
ASE	Aide sociale à l'enfance
BAFA	Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur
BPJEPS	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEMEA	Centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active
CNESCO	Centre national d'étude des systèmes scolaires
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CSN	Centre du service national
DASEN	Directeur académique des services de l'éducation nationale
DDCS	Direction départementale de la cohésion sociale
DDCS(PP)	Direction départementale de la cohésion sociale (et de la protection des populations)
DDSP	Direction départementale de la sécurité publique
DDT	Direction départementale des territoires
DJEPVA	Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
DMD	Délégué militaire départemental
DSDEN	Direction des services départementaux de l'éducation nationale
EPHAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
FOL	Fédération des œuvres laïques
IME	Institut médico-éducatif
JAPD	Journée d'appel et de préparation à la défense
JDC	Journée défense et citoyenneté
MIG	Mission d'intérêt général
MPSNU	Mission de préfiguration du service national universel
NCS	National Citizen Service
PIJ	Point information jeunesse
PJJ	Protection judiciaire de la jeunesse
SNU	Service national universel
UFOLEP	Union française des œuvres laïques d'éducation physique

ÉVALUATION DE LA PHASE DE PRÉFIGURATION DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL

ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE DES SÉJOURS DE COHÉSION DE 2019

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire a été missionné pour réaliser l'évaluation de la phase de préfiguration du Service national universel (SNU), dispositif majeur de la politique jeunesse souhaitée par le président de la République. Dans le cadre de sa préfiguration sur treize territoires, une évaluation des premiers séjours de cohésion a été réalisée par l'INJEP. Celle-ci visait à :

- analyser la réception par les différents acteurs de ce dispositif ;
- rendre compte des différentes modalités de mise en œuvre de ce dispositif national sur les territoires ;
- connaître le profil et les caractéristiques des premiers volontaires de cette phase de préfiguration ;
- interroger au regard des données recueillies à cette étape, et à court terme, les objectifs principaux du dispositif, à savoir la mixité sociale, la cohésion et l'engagement.

Ce rapport présente les résultats de cette évaluation, reposant sur des recueils de données qualitatives alliant de nombreuses observations à près de 400 entretiens réalisés pendant la phase de cohésion, en amont et en aval de celle-ci, et sur une enquête quantitative auprès de la totalité des jeunes volontaires participant aux séjours de cohésion.

L'évaluation rend compte des différentes modalités de mise en œuvre du cahier des charges, tant sur l'aspect de la gouvernance au niveau territorial, que des ressources humaines et du management des équipes encadrantes. Elle aborde l'organisation et la gestion opérationnelle ainsi que le coût des séjours. Les données recueillies permettent également de connaître le profil et les caractéristiques des premiers jeunes volontaires de cette phase de préfiguration.

Enfin, ces premiers résultats permettent d'analyser à court terme les objectifs de mixité sociale, de cohésion et d'engagement des jeunes.