

INJEP NOTES & RAPPORTS **RAPPORT D'ÉTUDE**

■ Janvier 2022
■ INJEPR-2022/02

Déploiement du Service national universel sur l'ensemble du territoire français en 2021

Enseignements de l'évaluation des séjours de cohésion

AUTEURS ET AUTRICES

- Aude DEFASY, Thibaut DESJONQUERES,
Nicolas HERVIEU et Marie LEPLAIDEUR
- Avec les contributions de l'INJEP (Anne-Sophie Cousteaux
et Samuel James) et des équipes des cabinets Pluricité et
Itinere Conseil

Déploiement du Service national universel sur l'ensemble du territoire français en 2021

Enseignements de l'évaluation des séjours de cohésion

*Aude Defasy, Thibaut Desjonqueres, Nicolas Hervieu et Marie
Leplaideur, avec les contributions de l'INJEP (Anne-Sophie
Cousteaux et Samuel James) et des équipes des cabinets
Pluricité et Itinere Conseil*

Pour citer ce document

Defasy A. Desjonqueres T., Hervieu M. Leplaideur M., 2022, *Déploiement du Service national universel sur l'ensemble du territoire français en 2021. Enseignements de l'évaluation des séjours de cohésion*, avec les contributions de l'INJEP (Anne Sophie Cousteaux et Samuel James) et des équipes des cabinets Pluricité et Itinere Conseil, INJEP Notes & Rapports/Rapport d'étude.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	5
1 LE SERVICE NATIONAL UNIVERSEL ET SON DISPOSITIF D'ÉVALUATION.....	19
1.1 Le Service national universel : objectifs et fonctionnement	19
1.2 Une montée en charge du Service national universel retardée par la crise sanitaire	24
1.3 Une évaluation des séjours de cohésion 2021 d'envergure, à la fois qualitative et quantitative	26
2 GOUVERNANCE ET PROJET DE TERRITOIRE.....	31
2.1 Une gouvernance renouvelée en 2021 dans le pilotage du SNU aux différents échelons territoriaux	31
2.2 Un triptyque des cultures professionnelles garanti au sein des équipes de direction en 2021	39
2.3 Des intentions affichées, mais un projet de territoire souvent non formalisé	42
2.4 Comme en 2019, l'engagement des pilotes (équipes projet et directeurs de centre), clé de voute du système..	46
2.5 Un dialogue jugé parfois compliqué avec le niveau national.....	49
2.6 Synthèse sur la gouvernance du projet.....	51
3 LES RESSOURCES HUMAINES ET LE MANAGEMENT DU SITE	53
3.1 Des recrutements des équipes de direction globalement anticipés	53
3.2 Comme en 2019, un recrutement des encadrants basé avant tout sur le réseau.....	55
3.3 Des profils, des cultures professionnelles et des expériences variées.....	58
3.4 Des sites préfigurateurs qui ont bénéficié d'une continuité dans la mobilisation des équipes	59
3.5 Des référents sanitaires très difficiles à recruter sur l'ensemble des sites	61
3.6 Des mises à disposition peu facilitées	62
3.7 Une refonte de l'organigramme plutôt adaptée aux défis des séjours	64
3.8 Un besoin très important de temps de formation et de préparation du séjour	70
3.9 Une gestion des contrats et des congés cristallisant de nombreuses tensions.....	73
3.10 Un séjour exigeant, un investissement sans faille des encadrants.....	75
3.11 Un management plutôt centralisé au niveau de la direction, couplé à des espaces de dialogue pour favoriser la participation de tous	75
3.12 Synthèse sur le management et la gestion des ressources humaines	77

4	L'ORGANISATION ET LA GESTION OPÉRATIONNELLE DES CENTRES	81
4.1	Des conditions d'accueil globalement adaptées à l'organisation d'un séjour de cohésion, mais des défis logistiques à relever pour garantir la qualité et l'adaptabilité des centres sur le long terme	81
4.2	La prise en charge des enjeux sanitaires et sociaux : des efforts notables par rapport à 2019, mais qui pourraient être intensifiés dans la perspective d'une montée en charge	91
4.3	Des règles de vie bien acceptées malgré une organisation quotidienne qui demande à être davantage stabilisée.....	98
4.4	Synthèse sur l'organisation et la gestion opérationnelle des centres.....	106
5	LES CHOIX PÉDAGOGIQUES	109
5.1	Un cadre national respecté, une mobilisation partenariale réussie, mais une continuité des activités questionnable.....	109
5.2	Des pédagogies actives effectives, qui ne s'appuient pas toujours sur de véritables projets de centre	113
5.3	Au sein des programmes, des contenus qui constituent des lignes de force et d'autres qui interrogent	119
5.4	Synthèse sur les modalités pédagogiques.....	126
6	L'EXPÉRIENCE DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL VUE PAR LES JEUNES VOLONTAIRES	129
6.1	Les 14 650 jeunes « volontaires » de 2021 : un profil spécifique avec notamment une surreprésentation des enfants de corps en uniforme	129
6.2	Des jeunes informés de l'existence du SNU le plus souvent par leur lycée et motivés par l'envie de vivre une expérience atypique	136
6.3	Des jeunes volontaires souvent surpris par le séjour de cohésion, mais en général très satisfaits de leur expérience.....	146
6.4	Des volontaires souvent heureux d'avoir vécu une aventure humaine et d'avoir rencontré d'autres jeunes	159
6.5	Une articulation entre le séjour de cohésion et la mission d'intérêt général (phase 2 du SNU) encore peu effective.....	164
	ANNEXES.....	169
	Origine géographique des volontaires ayant participé aux séjours de cohésion en 2021	169
	Principaux résultats de l'évaluation des séjours de cohésion de la préfiguration du SNU en 2019	170
	Nombre d'entretiens et d'observations réalisés dans le cadre de l'enquête qualitative	173

Synthèse

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) a été mandaté pour réaliser l'évaluation du Service national universel (SNU), de la phase de préfiguration en 2019 au déploiement du dispositif sur l'ensemble du territoire français en 2021. Des travaux complémentaires sont d'ores et déjà prévus pour poursuivre l'évaluation en 2022, dans le cadre de la montée en charge du SNU, avec un objectif de 50 000 jeunes participant aux séjours de cohésion.

Un dispositif particulièrement étoffé a été mis en place pour évaluer les séjours de cohésion de 2021, associant une enquête quantitative auprès de près de 3 768 jeunes et une enquête qualitative de terrain de grande envergure, au travers de 438 entretiens et 139 observations d'activités sur 12 sites¹. Ce rapport présente les résultats détaillés de cette évaluation qui poursuit trois objectifs :

- examiner les conditions de mise en œuvre et pistes d'amélioration pour la poursuite de l'extension et la généralisation du SNU ;
- comparer les pratiques et les modalités de mise en œuvre selon les sites afin de dégager les modes d'action les plus pertinents ;
- décrire les volontaires et leur ressenti des séjours, et éclairer l'effet du SNU sur leurs parcours.

Ce rapport fait suite à une première publication présentant les résultats de l'enquête quantitative menée lors des séjours de cohésion 2021 auprès des jeunes², mais aussi au rapport d'évaluation de la préfiguration du SNU en 2019³ et à des travaux portant sur la mission d'intérêt général⁴.

La démarche engagée en 2021 vise ainsi à compléter, comparer et approfondir l'évaluation réalisée en 2019, avec des investigations qui ont vocation à donner à voir – dans une approche à la fois quantitative, monographique et descriptive – les modalités d'organisation et de mise en œuvre des « séjours de cohésion », en tenant compte des marges de manœuvre conférées aux territoires.

Un Service national universel pour favoriser l'engagement des jeunes

Le Service national universel a été lancé en 2019 avec comme objectif annoncé de « favoriser et valoriser toutes les formes d'engagement des jeunes qui témoignent de leur citoyenneté, de leur volonté de servir l'intérêt général et de leur attachement aux valeurs de la République [...afin...] de promouvoir une véritable culture de l'engagement ».

¹ Les cabinets d'évaluation Pluricité et Itinere Conseil ont mis en œuvre le protocole d'évaluation qualitative et réalisé les investigations. L'INJEP a piloté l'enquête quantitative, dont la passation a été effectuée sur le terrain par les équipes de la Direction du service national et de la jeunesse du ministère des armées. Le rapport d'évaluation a été rédigé par Pluricité avec des contributions de l'INJEP et d'Itinere Conseil.

² James S., Mauroux A., Cousteaux A.S., « Déploiement du service national universel, 2021. Une satisfaction confirmée des jeunes volontaires » *INJEP Analyses & synthèses*, n° 51, 2021 ([en ligne](#)).

³ Quentin Francou, Samuel James, Aude Kerivel, Aude Defasy, Pierre Grousseau, Thibaut Desjonqueres, 2020, *Évaluation de la phase de préfiguration du Service national universel. Enseignements de l'étude des séjours de cohésion de juin 2019*, INJEP Notes & Rapports ([en ligne](#)).

⁴ Quentin Francou, Samuel James, « Sous l'uniforme ou en association : deux manières de s'engager dans les missions d'intérêt général » *INJEP Analyses & synthèses*, n° 41, 2020 ([en ligne](#)).

Le Service national universel se veut un projet d'émancipation de la jeunesse, complémentaire de l'instruction obligatoire. Son action se centre sur **plusieurs objectifs** :

- **le renforcement de la cohésion nationale** par l'expérience de la mixité sociale et territoriale au sein d'une même classe d'âge, comme sur la valorisation des territoires ;
- **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 ;
- **l'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle** des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés ;
- **l'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de défense et de sécurité.**

À terme, tous les jeunes âgés de 15 à 16 ans devraient être convoqués pour réaliser leur Service national universel, articulé autour de trois étapes, dans le cadre d'un parcours citoyen :

■ **Le séjour de cohésion** qui se déroule sur 12 jours dans un territoire différent du lieu de résidence, comprend des temps individuels et collectifs qui visent à favoriser l'acquisition de savoir-faire et savoir-être par les jeunes, ainsi qu'à contribuer à l'identification de difficultés sociales ou liées aux compétences de base. Quatre ambitions sont fixées à cette première étape obligatoire : (1) accroître « la cohésion et la résilience de la Nation en développant une culture de l'engagement » ; (2) garantir un brassage social et territorial de l'ensemble d'une classe d'âge ; (3) renforcer l'orientation et l'accompagnement des jeunes dans la construction de leur parcours personnel et professionnel ; (4) valoriser les territoires, leurs dynamiques et leur patrimoine culturel et naturel. L'évaluation du séjour de cohésion 2021 fait l'objet du présent rapport.

■ **La mission d'intérêt général** est effectuée par le jeune auprès d'une association, d'une collectivité territoriale, d'un établissement public ou d'un corps en uniforme, de manière continue ou non dans les 12 mois suivant le séjour de cohésion, pour une durée de 12 jours et/ou 84 h minimum. Cette étape vise également à favoriser l'insertion des volontaires dans la société à travers un accompagnement dans la construction de leur projet personnel et professionnel. Une enquête quantitative a été menée pour connaître et mieux comprendre les missions d'intérêt général menées par les jeunes volontaires de 2019, et des travaux complémentaires seront menés en 2022 auprès des jeunes ayant réalisé leur séjour de cohésion en 2021.

■ **L'engagement volontaire**, étape facultative, concerne les jeunes âgés de 16 à 25 ans et peut prendre la forme d'un engagement civique ou militaire d'au moins trois mois jusqu'à un an, pouvant être effectué dans des dispositifs existants, comme le service civique, ou nouveaux, proposés par des partenaires labellisés.

En raison de l'envergure du dispositif de Service national universel, **le scénario d'un déploiement territorial progressif a été retenu jusqu'à la généralisation prévue initialement pour 2024**⁵. En juin 2019, 1 978 jeunes ont participé à la phase de préfiguration de la première étape du Service national universel – lors d'un séjour de cohésion dans treize départements préfigurateurs, choisis pour être représentatifs des territoires nationaux. En 2021, ils étaient plus de 14 500 à participer au séjour de cohésion sur l'ensemble du territoire national, et l'objectif fixé pour 2022 est d'accueillir 50 000 jeunes.

⁵ Annonce faite en février 2020 par Gabriel Attal, alors secrétaire d'État auprès du ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse, avant l'annulation de la session 2020 en raison de la crise sanitaire.

Une édition 2021 marquée par la crise sanitaire

Le contexte de crise sanitaire lié au COVID-19 a entraîné le report de la seconde édition des séjours de cohésion initialement planifiée pour juin 2020, et qui n'a été finalement mise en œuvre qu'un an plus tard, en juin 2021 (du 21 juin au 2 juillet 2021).

Pour autant le contexte sanitaire n'a pas été neutre et a fortement pesé sur la préparation des séjours (dont la confirmation s'est faite relativement tardivement), mais aussi sur la mise en œuvre de ces derniers, avec un protocole sanitaire contraignant, venant perturber certains objectifs portés par le dispositif.

Dans l'ensemble, les sites se sont mobilisés en respectant un calendrier extrêmement contraint, du fait notamment du contexte de la crise sanitaire, ce qui a eu des répercussions sur les modalités de gouvernance (recrutements, mise en place ou non d'un comité de pilotage, capacité de mobilisation partenariale...), et sur les conditions d'organisation des séjours, alors même que les premiers jalons avaient été anticipés dès 2020, puis stoppés.

Les jeunes volontaires : un profil spécifique, avec notamment une surreprésentation des enfants de corps en uniforme

14 650 jeunes ayant entre 15 et 17 ans se sont portés volontaires et ont participé au séjour de cohésion du Service national universel en 2021. Parmi eux :

- **56 % sont des filles** (contre 49 % en 2019) ;
- 78 % sont scolarisés dans un établissement d'enseignement général ou technologique. **Les filières professionnelles sont quant à elles fortement sous-représentées** (11 % des participants contre 33 % de l'ensemble des jeunes scolarisés en France) ;
- 10 % déclarent avoir un parent qui travaille dans l'armée, la police, la gendarmerie ou chez les pompiers et **37 % déclarent avoir un parent qui a travaillé par le passé dans un de ces corps** ;
- **Les enfants d'artisans, de commerçants et de chefs d'entreprise sont surreprésentés** (17 % des pères contre 9 % des personnes en emploi à l'échelle nationale). À l'inverse, les enfants de pères ouvriers sont sous-représentés (18 % contre 30 % des personnes en emploi) ;
- **4 % résident dans un quartier politique de la ville contre 8 % des jeunes de 15 à 17 ans** en France ;
- 4 % ont indiqué être en situation de handicap ;
- **10 % déclarent que leur participation au SNU leur a été imposée, en général par leur famille.** Ces « non-volontaires » sont moins satisfaits que les autres jeunes de leur séjour de cohésion.

Ainsi, comme en 2019, la cohorte des jeunes accueillis en 2021 présente des spécificités fortes, dans la mesure où la participation résulte d'une démarche volontaire du jeune ou de sa famille, ce qui facilite leur adhésion aux valeurs portées par le Service national universel, et ne permet pas d'inférer les réactions de l'ensemble d'une classe d'âge dans le cadre d'un SNU rendu obligatoire.

Des jeunes informés de l'existence du SNU le plus souvent par leur lycée, et motivés par l'envie de vivre une expérience atypique

Deux tiers des volontaires (65 %) identifient le lycée comme étant leur premier relais d'information et leur principale voie de recrutement vers le SNU. L'entourage familial arrive en seconde position (24 %), suivi des réseaux sociaux ou des médias (19 %) et du réseau amical (12 %). Plusieurs facteurs de motivation ont été relevés comme ayant favorisé l'inscription au Service national universel. Ces derniers sont relativement proches de ceux qui avaient été repérés en 2019 :

- 64 % des volontaires se sont inscrits pour faire de nouvelles rencontres, une envie de collectif démultipliée dans un contexte de crise sanitaire ;
- 60 % souhaitent pouvoir vivre une expérience sportive à travers le séjour de cohésion ;
- 57 % révèlent une appétence pour l'immersion dans un cadre militaire ;
- 51 % percevaient la possibilité de valoriser le SNU sur leur CV ou dans un parcours de formation ;
- 42 % voulaient découvrir la vie en collectivité ;
- 19 % se sont inscrits avant tout pour avoir l'opportunité de réaliser une mission d'intérêt général (phase 2) ;
- D'autres facteurs ont pu être relevés : l'envie d'apprendre de nouvelles choses (36 %) ; de découvrir un territoire (30 %), de développer sa culture de l'engagement bénévole (30 %), de se lancer un défi personnel, de suivre ses amis...

Des volontaires globalement très satisfaits du séjour de cohésion

Le retour des jeunes de la cohorte 2021 est toujours extrêmement positif (il l'était déjà en 2019 lors de la phase de préfiguration) et les effets rapportés à très court terme par ces derniers attestent l'atteinte des objectifs assignés aux séjours (cohésion, mixité et engagement notamment).

Neuf participants sur dix se déclarent satisfaits du séjour de cohésion. Une appréciation positive qui s'exprime avant tout sur le plan humain : la combinaison de l'apprentissage de la vie en collectivité, des émulations sociales permises par la rencontre et la découverte de nouvelles personnes (voire de professionnels) et de l'intensité des activités sportives appelant l'esprit d'équipe, s'est révélée une « formule gagnante » pour de nombreux jeunes. Sur ce point, le contexte de crise sanitaire et la période post-confinement dans laquelle se sont déroulés les séjours ont exacerbé à la fois les attentes et la satisfaction des jeunes.

Parce qu'ils ont pu dépasser certaines appréhensions (que ce soit en termes d'intégration dans un groupe ou d'éloignement avec leur famille), parce qu'ils se sont ouverts aux autres ou révélés à eux-mêmes et parce qu'ils ont pu poser des sujets difficiles sur la table et bénéficier d'une écoute attentive, un grand nombre de jeunes évoquent une expérience « bienfaitrice ». La découverte d'activités, de symboles, de parcours de vie et de témoignages de professionnels engagés, en fait par ailleurs une expérience riche et apprenante qu'ils souhaitent valoriser par la suite.

Cette adhésion au dispositif doit être relativisée s'agissant des jeunes déclarant que la participation au SNU leur a été imposée (non-volontaires) : le séjour de cohésion leur semble en effet plus éprouvant (19 % se disent insatisfaits de leur expérience SNU contre 6 % des autres participants), trop dense en termes d'activité (30 % contre 16 %) et plus difficile à vivre (20 % contre 8 %).

Les volontaires estiment que leur participation au Service national universel revêt un intérêt social et sociétal : **76 % considèrent ainsi qu'un Service national universel obligatoire serait utile à la société**. C'est toutefois moins qu'en 2019 (84 %) et encore moins marqué chez les non-volontaires (54 %).

Enfin, **les objectifs du dispositif semblent susciter l'adhésion du plus grand nombre** : l'amélioration de la mixité sociale arrive en tête des objectifs priorités par les volontaires (52 %), suivie de l'incitation et du soutien à l'engagement des jeunes (47 %), puis de l'apprentissage des gestes de premiers secours, et des réactions en cas d'attentat ou de catastrophe (39 %).

Des règles de vie bien acceptées malgré une organisation quotidienne à stabiliser

Les règles de vie ont été bien acceptées des volontaires, le règlement intérieur d'autant mieux approprié qu'il a été accompagné (mise en débat, articulation au contenu du programme), et l'uniforme, bien accepté lui aussi, a participé à l'esprit de cohésion. On soulignera également :

- des procédures disciplinaires relativement peu « testées » ou à la marge, et qui n'ont pas toujours été anticipées et formalisées ;
- une gestion de la cigarette peu problématique, harmonisée sur les différents sites, mais qui soulève à la marge la problématique des addictions et de l'accompagnement des jeunes consommateurs, certains ayant eu du mal à se conformer aux restrictions ;
- un accès limité au téléphone avec des modèles d'application différents selon les sites allant de la gestion basée sur la confiance, à l'interdiction stricte et la limite d'utilisation fixée à 30 minutes par jour. Partout, **la restriction du portable a constitué une base pour la vie du séjour assurant la disponibilité des jeunes volontaires au programme et à la rencontre**.

L'évaluation de la préfiguration en 2019 avait mis en avant le **rythme nettement trop soutenu des séjours**, le peu de temps libre accordé aux jeunes, l'épuisement des jeunes (au démarrage du séjour notamment) et le nécessaire desserrage (par défaut) des plannings par la suite, afin d'offrir des temps libres et de respiration aux jeunes. **En 2021, les plannings ont été aérés** suivant les recommandations du guide national et de l'évaluation. Pour autant, **de nombreux jeunes ont exprimé une fatigue en milieu et fin de séjour, liée à des plannings encore denses et des horaires de lever matinaux**. Deux tiers des volontaires soulèvent l'insuffisance des temps de pause, qui sont pourtant des espaces privilégiés de « respiration », d'échanges et de rencontres.

Par ailleurs, **les plannings, qui se voulaient clairs, partagés et lisibles, se sont avérés souvent trop mouvants et parfois insuffisamment communiqués aux encadrants** et, par effet rebond, aux volontaires. Ainsi, 54 % d'entre eux pointent un clair besoin d'amélioration du volet organisationnel et de la gestion de l'emploi du temps. Le retour qualitatif des jeunes complète cette appréciation avec la mention de temps d'attente très importants, une difficulté à identifier « qui fait quoi », des informations contradictoires entre les encadrants et un volume d'activité qui reste variable d'un jour à l'autre.

Le cahier des charges mentionnait que la participation à la gestion de la vie quotidienne des maisonnées devait être « favorisée afin de permettre aux jeunes de gagner en autonomie (exemples : ménage, lavage du linge, etc.) », mais **les jeunes volontaires ont en réalité très peu participé à ces différentes tâches, essentiellement en raison de la crise sanitaire et des mesures barrières à respecter**. En conséquence, **les jeunes ne se sont pas toujours sentis suffisamment acteurs à part entière des séjours**, ni suffisamment mis à contribution (une situation exacerbée par les contraintes liées à la crise sanitaire).

Les temps de démocratie interne ont été mis en œuvre de manière extrêmement différente selon les sites, les consignes étant très souples. Ces temps s'avèrent utiles à de nombreux égards : découverte de la vie en collectivité, renforcement du sens du vivre ensemble et de la cohésion. Ils sont aussi un moyen pour valoriser la place et le rôle des tuteurs qui les animent, puisqu'ils y trouvent un espace-temps d'expression de leurs compétences (d'animation, de médiation, de gestion de conflits, de créativité). Pour les jeunes les plus en difficulté, ces temps sont également indispensables pour se retrouver dans des situations en petits groupes, voire en bilatéral avec un ou plusieurs encadrants, ce qui permettra d'apaiser des tensions, de faire exprimer des ressentis négatifs ou des frustrations, d'aborder des problématiques personnelles.

Les « rites républicains » appréciés par une forte majorité de jeunes volontaires

Comme lors de la préfiguration en 2019, **les rites républicains proposés, qui jalonnent la journée, ont rencontré l'adhésion de la très grande majorité des jeunes et des encadrants**. Ces rites républicains, notamment les cérémonies de lever des couleurs, constituent une occasion d'incarner et d'expliquer la portée des symboles républicains que sont le drapeau français et la Marseillaise. Lors de ces rites, les jeunes avaient des rôles et responsabilités bien définis et valorisants.

Les jeunes sont ainsi 90 % à déclarer adhérer à la levée des couleurs et au chant de la Marseillaise, même si les « non-volontaires » sont en retrait (75 %). Ils mettent notamment en avant le principe de cohésion nationale dans lequel ils se retrouvent bien – en particulier chez ceux, nombreux parmi les volontaires, qui souhaitent s'engager professionnellement dans l'armée. **Le « mode de vie du séjour de cohésion », qui se caractérise par son fort esprit collectif, sa vie en maisonnées ainsi que par son encadrement de type militaire, a éveillé la curiosité et séduit nombre de jeunes, qui s'y retrouvent largement.**

Les conseils de maisonnée et temps de démocratie interne sont également plébiscités par les jeunes, qui apprécient l'autonomie et la responsabilité qui leur est donnée dans ce cadre (77 % estiment que ce sont des moments clés du séjour).

Par ailleurs, si **le port de l'uniforme en tant que symbole est relativement bien accepté**, perçu comme un outil de cohésion, facilitateur de rencontres et marqueur du séjour (88 % des jeunes estiment ainsi que l'uniforme est important pour la cohésion de groupe), il est également source d'insatisfaction. **Les volontaires déplorent en effet l'inadéquation des tenues au regard des morphologies, de la météo et des activités prévues** (62 % des répondants à l'enquête). Les « non-volontaires » sont, en proportion, plus nombreux à vouloir porter leurs propres tenues (56 % contre 24 % des autres participants).

Une gouvernance du dispositif renouvelée en 2021

Le pilotage désormais confié à l'éducation nationale est effectif. Les inspecteurs d'académie – directeurs académiques des services de l'éducation nationale (IA-DASEN) et les services départementaux à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (SDEJS) ont été aux commandes directes du dispositif, et ont joué un rôle décisif dans la bonne mise en place des séjours.

La réorganisation de la gouvernance locale, avec l'intégration d'un échelon régional, a induit des frottements dans le pilotage et la coordination du dispositif, avec des chevauchements dans les missions

et des problématiques de transmission et de dilution de l'information. La répartition des champs d'intervention n'a pas été synonyme de fluidification ; elle a, au contraire, engendré des pertes d'efficience.

Les éléments de cadrage fournis par l'échelon national – bien qu'arrivés parfois tardivement dans les processus d'organisation – ont constitué des ressources centrales, du moins quand elles ont été identifiées et mobilisées. Leur appropriation n'est cependant pas pleine et entière (notamment l'utilisation des ressources partagées *via* la plateforme collaborative en ligne de l'État, Osмосе) et des marges de progression ont été repérées pour faciliter la préparation des futurs séjours.

Le dialogue entre les différents échelons territoriaux de mise en œuvre du dispositif – national, régional, départemental - a été riche, mais parfois difficile. **Le caractère encore nouveau du dispositif dans une large majorité des territoires a engendré des difficultés : manque d'anticipation sur les demandes nationales (notamment sur les contenus) et tâtonnement sur des problématiques partagées (relatives à la gestion des sites).** La recherche de solutions centralisées aurait pu faciliter le travail des territoires. Néanmoins, différents aspects positifs sont remontés : une recherche permanente de compromis, des éléments de cadrage qui constituent des ressources nécessaires et qui ont été augmentés quantitativement et qualitativement par rapport à 2019.

Un triptyque de cultures professionnelles constituant une force du SNU

Les sites ont garanti une mixité de cultures professionnelles dans la constitution des équipes de direction, avec l'idée d'en faire un atout pour l'identification du Service national universel en tant que dispositif spécifique.

Cette mixité se retrouve dans une moindre mesure au sein des équipes d'encadrement (capitaines et tuteurs), mais a continué de constituer une richesse, avec des profils variés, souvent très qualifiés (haut niveau de qualification, expérience de l'encadrement de jeunes...). La nouvelle gouvernance a pu rendre plus difficiles la constitution d'un noyau interministériel au niveau local et le portage de la dimension pluridisciplinaire, qui est un des fondements du Service national universel. Les profils militaires, qui émergeaient souvent aux fonctions de capitaines, sont bien moins représentés qu'en 2019 et la participation de l'institution militaire est moindre sur un certain nombre de territoires étudiés.

Sur les sites préfigurateurs, une continuité dans les profils des personnels mobilisés entre 2019 et 2021 a été garantie. Elle constitue une force pour la mise en œuvre sereine des séjours, ainsi que pour la transmission et l'appropriation d'une culture SNU au sein des équipes de direction et d'encadrement. **L'enjeu de fidélisation des ressources humaines est réel pour la montée en charge du Service national universel.**

Des projets de territoire ont globalement été esquissés dans leurs intentions sur les sites, mais ont plus rarement été formalisés qu'en 2019 (du fait des recrutements tardifs, et de la crise sanitaire venue exacerber la difficile anticipation de la préparation des séjours). Là où ils ont été formalisés, **les projets de territoire se sont avérés essentiels pour construire une identité commune dépassant les cultures professionnelles et pour offrir un fil rouge aux séjours** (tonalité, couleur, programmation).

Un très fort engagement des pilotes dans la préparation des séjours de cohésion

Le fort engagement des pilotes (équipes projet départementales et équipes de direction) a été la clé de voûte de la mise en place des séjours de cohésion. Les équipes projet ont, de l'amont à l'aval, été fortement impliquées, y compris dans la mise en œuvre des séjours, où ils jouent un rôle plébiscité de pivot et de support. Chaque site a connu un **fort engagement et investissement de tous les professionnels, qui a compensé le caractère « nouveau » du dispositif et les difficultés rencontrées au fil de l'eau**, notamment dues à la faible anticipation de la préparation des séjours.

Pour les équipes projet départementales, l'engagement a été mené début 2021 à ressources humaines constantes, et « en plus » de missions plurielles, interpellant sur la pérennité d'un fonctionnement similaire à moyen terme, notamment dans le contexte de la montée en charge appelée par la généralisation du Service national universel⁶. Au-delà, le niveau d'engagement des acteurs du Service national universel apparaît difficilement reproductible en l'état dans le temps, encore moins dans un contexte de montée en charge qui appellera à fournir cet engagement de manière continue, avec l'organisation de plusieurs séjours par an.

Un séjour facilité dans les sites préfigurateurs qui avaient déjà expérimenté le SNU en 2019

Les évolutions du modèle sont particulièrement significatives sur les sites préfigurateurs qui avaient eu à éprouver l'expérience du séjour de cohésion en 2019. Sur ces sites, l'évaluation conduite et les retours d'expérience ont manifestement porté leurs fruits sur une partie des défis repérés. La continuité d'engagement d'une partie des équipes a permis de construire une dynamique et une cohésion d'équipe plus rapidement qu'ailleurs, de bâtir des maquettes pédagogiques quasi conformes au cahier des charges et adaptées aux capacités de mobilisation territoriales. Des temps pédagogiques et d'ouverture à l'altérité ont pu être organisés permettant la mise en œuvre concrète de la citoyenneté, de la cohésion et de l'autonomie au contact de jeunes volontaires, dans le cadre d'une démarche hybride reposant sur les différentes cultures professionnelles présentes au sein des équipes de direction et d'encadrement et dont l'équilibre a été garanti.

De même, la préparation comme la mise en œuvre des séjours s'est faite de manière plus sereine. Néanmoins, les évolutions dans le modèle de gouvernance locale et le contexte sanitaire n'ont pas toujours permis de réduire la charge de travail.

Des recrutements des équipes de direction anticipés, mais des difficultés de recrutement demeurant importantes sur certains sites ou pour certaines fonctions

Les recrutements des directrices et directeurs de centre ont été réalisés de façon plus anticipée qu'en 2019 (souvent en vue de la préparation de l'édition 2020 des séjours de cohésion). Ces directeurs se sont ainsi mieux impliqués dans la phase de préparation en lien avec l'équipe projet – notamment dans le recrutement de leurs adjoints – ce qui a favorisé la cohésion de l'équipe de direction. Ces recrutements

⁶ 80 postes de chargés de mission SNU ont été créés au sein des services déconcentrés au 1^{er} janvier 2022.

ont globalement permis de sélectionner des profils adéquats en termes de motivation et d'engagement, d'expertise dans la conduite et le management d'expérimentations, de solidité face à des situations complexes ou d'urgence, et enfin de proximité avec l'esprit du Service national universel.

Des enjeux importants quant à la mise à disposition de certaines de ces fonctions se sont révélés et/ou confirmés : en particulier, **le cadre et les conditions de rémunération ont pu entraver la pleine participation d'agents de la fonction publique aux séjours**, alors même qu'ils étaient volontaires et y étaient encouragés. Par extension, le cadre administratif et financier n'a pas toujours permis une gestion sécurisée et équitable des contrats, des salaires et des congés. Cela a cristallisé **des tensions importantes sur les sites, avant, pendant et après les séjours**.

Ainsi, **la mise à disposition, souvent tardive, des adjoints de direction et équipes de soutien n'a pas toujours permis un investissement dans la préparation des séjours à hauteur de ce qui aurait été souhaitable**, limitant l'appropriation du projet commun.

En outre, **les sites ont parfois été confrontés à la pénurie de compétences sur un territoire**. Les réseaux interpersonnels ont, de fait, à nouveau été privilégiés. La mobilisation des fichiers des titulaires du brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA) a toutefois permis dans certains départements des recrutements adaptés dans des temps records.

L'enjeu de formation a été mieux pris en compte qu'en 2019, tant au niveau national (avec un outillage renforcé à destination des sites) qu'au niveau local (avec une quasi-systématisation des séances pré-séjours sur site). Malgré les progrès, **la formation pourrait être renforcée et mieux orientée vers l'objectif d'appropriation du projet de site et de définition des rôles et articulations des fonctions dans l'organigramme** (*versus* les enjeux de préparation des sites, qui ont été prédominants du fait de la faible anticipation de la préparation des séjours liée notamment au contexte de crise sanitaire).

Une refonte de l'organigramme plutôt adaptée aux défis des séjours, mais des difficultés de positionnement de certains postes

La répartition des rôles de chacun dans les équipes a été globalement clarifiée, fiche de poste à l'appui, et les nouvelles fonctions de soutien (référént sanitaire, référént « sport et cohésion » et « intendant ») ont trouvé leur place dans l'organigramme. Elles sont indispensables au bon fonctionnement des séjours. La fonction d'intendant, dont les missions sont très larges, allant de la gestion administrative à la gestion logistique des sites, s'est avérée souvent complexe à appréhender en intégralité par une seule personne.

Des fonctions supplémentaires ont parfois été imaginées pour répondre aux enjeux des séjours. **Un nombre significatif de centres ont mobilisé un ou plusieurs tuteurs « volants » de manière à pallier les contraintes de remplacement liées aux congés, avec une efficacité probante** et une simplification de la gestion des plannings.

La communication et l'appropriation par les équipes encadrantes du programme d'activité constituent, comme en 2019, un vrai problème sur de nombreux sites, malgré les efforts réalisés (formation, supports de communication variés). Le management des équipes a gagné à s'appuyer sur un circuit d'information simple, centralisé et disposant de relais efficaces à tous les échelons. L'installation d'espaces de collaboration au quotidien, incluant l'ensemble des équipes, a été capitale pour asseoir un sentiment de confiance au sein de l'équipe et optimiser les flux d'informations. Quand les sites n'ont pas

suffisamment anticipé ou établi de circuits d'échanges (ou qu'ils ont été difficiles à mobiliser face à l'urgence du quotidien), des tensions et une défiance entre encadrants et direction ont systématiquement émergé.

Le positionnement de la fonction de capitaine vis-à-vis de celle du tuteur a continué d'occasionner des questionnements, voire parfois des tensions. **L'ajout d'une fonction d'adjoint aux capitaines n'a pas fait sens sur les sites**, qui ont rarement pourvu ce poste ; la fonction ajoute de la complexité et le besoin n'est pas avéré.

Les tuteurs et capitaines se sentaient souvent peu au fait des contenus et méthodes des intervenants, malgré la formation pré-séjour, et découvraient leur rôle chemin faisant, ce qui a limité leur capacité d'intervention. Quand ils ont pu, et qu'on leur en a laissé la possibilité, ils ont participé autant que possible aux différentes activités, en tant qu'animateurs, en appui aux intervenants extérieurs ou de rare fois en tant qu'instigateurs. C'est surtout vrai pour les activités physiques et sportives (mobilisant les étudiants en STAPS).

Les jeunes soulignent toutefois la fonction clé de maillage et de relais d'information au quotidien jouée par les encadrants : les deux tiers des volontaires leur attribuent ainsi un rôle d'information sur le planning d'activité. **Une distinction est néanmoins opérée entre les fonctions de capitaines et de tuteurs** : ces derniers, plus proches en âge, affichent une posture bienveillante et un rôle de facilitation et de médiation favorisant l'échange, la réflexion personnelle et la résolution de conflits. Ils ont ainsi constitué un repère parfois même amical (72 % des répondants à l'enquête leur attribuent un rôle d'amitié ou de camaraderie) ou une écoute et un appui (68 % des volontaires relèvent leur fonction de soutien en cas de problème). Les capitaines, souvent plus âgés, ont davantage une posture disciplinaire. Les volontaires leur attribuent par conséquent un rôle qui est davantage tourné vers le rappel des règles de discipline (76 % des répondants à l'enquête).

Par ailleurs, **la présence de l'armée, à travers d'anciens militaires et d'anciens réservistes, dans le management des sites a pu nourrir chez les volontaires des attentes fortes, ou des craintes, quant au cadre disciplinaire fixé tout au long du séjour**, inspiré de celui auquel sont astreints les corps en uniforme. L'équilibre proposé semble être néanmoins apprécié par une majorité de volontaires : **64 % estiment que les règles de discipline étaient suffisantes. D'autres recherchaient une expérience plus marquée par les rites et les codes militaires**, notamment des jeunes qui projettent une carrière professionnelle dans l'armée. Les non-volontaires enfin apparaissent plus critiques sur le cadre autoritaire : ils sont 32 % à juger les règles disciplinaires trop nombreuses (contre 14 % des volontaires).

Des conditions d'accueil globalement adaptées à l'organisation des séjours, mais des défis logistiques à relever

Les jeunes interrogés se disent globalement assez satisfaits des conditions d'accueil et d'hébergement qui leur sont proposées, et ce malgré l'hétérogénéité des sites et des situations géographiques. 55 % des répondants à l'enquête affirment être satisfaits des bâtiments et des locaux, tandis que 42 % d'entre eux pointent « la qualité des lits, l'organisation des nuits et des dortoirs » et 23 % les « locaux » quand on leur demande quels éléments devraient être améliorés à l'avenir. Le mode de vie collectif proposé suscite une adhésion claire des jeunes, avec **près d'un tiers des volontaires pour qui le séjour de cohésion représente la première expérience de vie en collectivité.**

La configuration des sites a façonné les séjours, affectant le programme, les aspects logistiques, la vie d'équipe et la vie collective. Les conclusions de 2021 rejoignent très largement celles de l'évaluation de 2019 soulignant **les caractéristiques favorables à la réussite des séjours** : un centre unique (pour éviter les transports quotidiens d'un site à l'autre), la mise à disposition de larges espaces pour les temps d'activités et temps informels, la disponibilité d'équipements sur site ou à proximité immédiate pour mettre en œuvre les activités, et une personne-ressource pour le « savoir-gérer » logistique tout au long du séjour.

Des enjeux logistiques liés à la gestion quotidienne du site ont affecté le déroulement du séjour et pesé sur les équipes, à commencer par des moyens de paiement jugés inadaptés à l'organisation d'un accueil collectif de jeunes. Citons également la gestion de la laverie, l'équipement numérique et la disponibilité du matériel pédagogique qui ont pu faire défaut. La cohabitation entre les « équipes SNU » a parfois été difficile avec les prestataires ou équipes opérationnelles des structures d'accueil (notamment dans les lycées), qui ont leurs propres contraintes et priorités.

La gestion des transports a été simplifiée par rapport à 2019, avec une affectation infrarégionale des volontaires. Des difficultés ont cependant été observées, concernant l'acheminement des encadrants vers les lieux de regroupement des jeunes volontaires dans les départements d'origine, et les circuits de ramassage, avec des temps d'attente sous-estimés au fil des tournées.

Une meilleure prise en charge des enjeux sanitaires et sociaux par rapport à 2019

Les enjeux sanitaires sont mieux pris en charge en 2021 qu'en 2019, grâce à l'intégration d'une fonction de référent sanitaire au sein des équipes de soutien. Cette compétence est souvent reconnue par les équipes de direction comme indispensable à la bonne gestion des séjours, mais cette mission pourrait être mieux préparée, notamment en tissant des partenariats en amont avec des structures médicales de proximité et en prenant connaissance des situations sanitaires également en amont (les fiches sanitaires étaient souvent incomplètes et arrivées tardivement).

Par ailleurs, comme en 2019, **le séjour de cohésion a parfois été le catalyseur et le cadre d'expression de souffrances et autres violences pour les jeunes.** Ces situations ont le plus souvent été détectées et prises en charge, mais de manière différenciée, selon les compétences et les réseaux mobilisables par les directions, en l'absence de cadre commun.

Une difficulté à mettre en œuvre l'accompagnement et l'orientation professionnels

Un des objectifs du Service national universel est de renforcer l'orientation et l'accompagnement des jeunes dans la construction de leur parcours personnel et professionnel. **Le bilan « Compétences transversales et orientation », qui avait pour finalité la valorisation des compétences transversales des jeunes et l'identification de leurs intérêts professionnels, incarné par l'outil DiagOriente, a en fait été peu mis en œuvre**, en raison de la contrainte de l'accès à un parc informatique et/ou à une connexion internet absente ou défaillante. Certains sites ont toutefois fait le choix de s'éloigner du format préconisé en remplaçant l'utilisation de l'outil par un module autour des clés d'orientation, en associant des acteurs socio-éducatifs ou de l'insertion.

De la même manière, **le bilan de compétences numériques, qui avait pour finalité d'obtenir un aperçu du niveau de compétences numériques global de chaque jeune et de repérer les jeunes nécessitant une remise à niveau, n'a été que très rarement réalisé.** L'outil préconisé, PIX, combinaison entre l'évaluation et l'auto-apprentissage, n'a pas toujours été utilisé, les besoins logistiques évoqués dans le cahier des charges étant souvent inadaptés aux possibilités des sites, et l'outil ayant été souvent considéré comme redondant avec le programme de l'éducation nationale.

Des interventions qui s'appuient le plus souvent sur des pédagogies actives, mais ne s'inscrivent que rarement dans de véritables projets de centres

Le guide pratique des contenus du séjour de cohésion, élaboré par la sous-direction du Service national universel, s'est appuyé sur les retours d'expérience de la préfiguration 2019. Considéré comme « exigeant et (très) complet et dense », il a été considéré comme suffisamment ouvert pour laisser place à des interprétations qui ont permis de proposer de nombreuses activités en lien avec les territoires. Il a ainsi constitué un guide « indispensable » et précis pour les chefs de projets et les équipes d'encadrement dans l'élaboration et la préparation du programme d'activités.

Sur les 12 sites observés dans le cadre de l'évaluation, les activités ont couvert l'intégralité des sept thématiques obligatoires du cahier des charges de manière plutôt équilibrée. Les programmes se sont révélés très variés, pouvant s'appuyer notamment sur le patrimoine local et les espaces naturels de proximité, en s'écartant des sentiers battus touristiques. La diversité et la richesse de sujets abordés constituent un véritable plus pour les jeunes volontaires.

Les pédagogies déployées tout au long du séjour ont globalement répondu au mot d'ordre d'une « pédagogie active favorisant la parole, l'écoute et la mise en action concrète ». Dans une majorité de modules et activités, les contenus ont été délivrés au sein de petits groupes, sur des temps courts, en favorisant les mises en situation concrètes, la responsabilisation des volontaires et la participation de chacun. C'est particulièrement le cas sur les sites où la direction du centre de 2019 avait été reconduite en 2021. Les sorties, visites de lieux patrimoniaux et historiques ou de structures ont été également très appréciées et ont suscité l'adhésion, l'intérêt et l'enthousiasme. **Les jeunes relèvent l'effort d'accessibilité des interventions qui ont reposé en majorité sur une approche participative, et réitèrent leur intérêt pour des pédagogies/thématiques moins traditionnelles (éloignées du cadre scolaire).**

La place des activités physiques, sportives et de cohésion dans les programmes s'est nettement affirmée au regard de la phase de préfiguration, ce qui constituait une véritable demande (exprimée par les jeunes volontaires de 2019). Ces activités, très organisées ou plus informelles (insérées dans les interstices du programme, à l'initiative des encadrants) ont donc à la fois permis de dynamiser les séjours, de répondre aux attentes des jeunes, et de créer des ruptures avec les ateliers et modules nécessairement plus statiques. Les activités sportives et/ou en lien avec les corps en uniforme ont, comme en 2019, été fortement appréciées : 70 % des volontaires mentionnent les activités physiques et sportives parmi leurs thématiques préférées et 64 % le module « Défense, sécurité et résilience nationales ».

Les principaux écueils relevés par les volontaires concernent la densité du séjour en termes de contenu, la difficulté à comprendre le « fil rouge » du séjour et le lien trop distendu avec la mission d'intérêt général (phase 2).

Les différents modules et activités n'ont pas toujours été mobilisés de façon complémentaire, avec parfois des doublons dans les interventions, par défaut de préparation. En effet, sur quelques sites, de réels fils rouges ont été tirés pour construire et obtenir des séjours progressifs et cohérents, mais de manière générale, le fil rouge du programme des séjours n'est pas lisible (juxtaposition de temps d'activités, d'ateliers, de rites et temps de démocratie interne...). L'enchaînement des activités et modules répond alors davantage à la nécessité de « cocher toutes les cases des thématiques » qu'à une logique d'intervention justifiée et graduelle. En ce sens, **l'inscription du programme d'activités dans un projet de centre formalisé (qui permettra de replacer chaque activité et chaque temps de la journée dans un contexte plus général afin de répondre aux grands enjeux du SNU), partagé par tous les encadrants et les intervenants en amont du séjour, est une donnée clé de la réussite du Service national universel.**

Une articulation entre le séjour de cohésion et la mission d'intérêt général (phase 2 du SNU) encore peu effective

Si les jeunes volontaires ont le plus souvent quelques idées concernant l'exercice de leur mission d'intérêt général (MIG), ce qui n'était pas toujours le cas lors de la préfiguration en 2019, celle-ci paraît encore lointaine et globalement peu anticipée, ces derniers se projetant avant tout sur le séjour de cohésion. **Les programmes constitués ont alors offert assez peu d'opportunités pour les faire avancer dans leur réflexion sur la MIG**, d'autant que cette préoccupation semblait peu partagée par l'encadrement. Certains jeunes sont cependant plus avertis, notamment lorsqu'ils souhaitent mobiliser cette seconde phase dans une perspective professionnalisante, par exemple dans le cadre d'une carrière dans un corps en uniforme.

Pour autant, **le séjour de cohésion semble contribuer à développer la culture de l'engagement bénévole et associatif des volontaires** : 38 % ont en effet estimé que le séjour de cohésion leur avait donné envie de faire du bénévolat et 26 % identifient un effet levier sur leur envie de prendre davantage part au débat public.

Pour effectuer la mission d'intérêt général, **une majorité de volontaires souhaite se tourner vers les corps en uniforme, que ce soit l'armée (53 %), la police/gendarmerie (42 %) ou les pompiers (36 %)**. Les associations et clubs sportifs attirent quant à eux respectivement 27 % des volontaires et les établissements de santé 21 %. Les collectivités et autres organismes de l'État sont enfin visés par 11 et 12 % des jeunes⁷.

⁷ 15 % des jeunes ayant participé au séjour de cohésion 2021 avaient déclaré début janvier 2022 avoir démarré ou terminé leur mission d'intérêt général. L'enquête quantitative prévue cette année sur les missions d'intérêt général permettra de déterminer quelle part des jeunes a réalisé sa mission d'intérêt général et dans quel cadre. On peut également se référer à l'expérience de la promotion 2019, qui a cependant été perturbée par la crise sanitaire. À la fin de l'été 2020, soit une année après leur séjour de cohésion, 46 % des volontaires interrogés avaient terminé leur mission, 11 % étaient en train de l'effectuer, 11 % en avaient commencé une qui a été interrompue (presque toujours à cause de la crise sanitaire) et 36 % ne l'avaient pas encore commencée, la plupart n'ayant pas encore de mission attribuée (voir Quentin Francou, Samuel James, « Sous l'uniforme ou en association : deux manières de s'engager dans les missions d'intérêt général », *INJEP Analyses & synthèses*, n°41, 2020).

1 Le Service national universel et son dispositif d'évaluation

1.1 Le Service national universel : objectifs et fonctionnement

Le Service national universel (SNU) a été lancé en 2019 avec comme objectif annoncé de « *favoriser et valoriser toutes les formes d'engagement des jeunes qui témoignent de leur citoyenneté, de leur volonté de servir l'intérêt général et de leur attachement aux valeurs de la République [...afin...] de promouvoir une véritable culture de l'engagement*⁸ ».

Le SNU vise à favoriser l'engagement des jeunes en faveur de l'intérêt général et à faciliter leur accès aux dispositifs d'engagement existants

Le Service national universel s'inscrit ainsi en complément de dispositifs nombreux avec l'objectif de mise en lisibilité de ces derniers pour inciter les jeunes à s'y inscrire ou à porter leurs propres projets d'engagement.

La multiplication des dispositifs d'engagement civils ou militaires et l'accroissement des expérimentations, comme le service militaire volontaire lancé en 2015, rendent peu lisibles les opportunités qui sont offertes aux jeunes pour s'engager de façon citoyenne. L'articulation de ces dispositifs ainsi que leur cohérence sont parfois mises en cause⁹. Parmi ces dispositifs, on trouve notamment :

- **des dispositifs qui œuvrent dans l'intérêt collectif**, en particulier l'engagement en service civique, qui connaît une progression sensible depuis sa création en 2010 ;
- **des dispositifs qui visent à sensibiliser ou préparer les volontaires au domaine militaire** – les cadets de la Défense ou le service militaire volontaire par exemple – **ou au domaine de la sécurité civile** – comme les cadets de la sécurité civile par exemple, ou les jeunes sapeurs-pompiers (JSP) ;
- **des dispositifs ou structures qui visent l'insertion des volontaires**, en développant leurs capacités d'intégration sociale et professionnelle (Réseau des écoles de la 2^e chance (E2C) par exemple), avec parfois une composante de découverte des métiers de la Défense (comme le service militaire adapté (SMA) ou les établissements pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE)).

⁸ Rapport d'Information de la commission de la Défense nationale et des forces armées, « Sur le service national universel », enregistré le 14 février 2018, p. 23.

⁹ Rapport d'Information de la commission de la Défense nationale et des forces armées, *op. cit.*, p. 24.

FIGURE 1. CARTOGRAPHIE INDICATIVE DES DISPOSITIFS D'ENGAGEMENT CITOYEN



Source : rapport d'information de la commission de la Défense nationale et des forces armées, « sur le Service national universel », enregistré le 14 février 2018 (p. 24)

Quatre grands objectifs fixés au Service national universel : cohésion nationale, culture de l'engagement, insertion sociale et professionnelle, et enfin prise de conscience des enjeux de défense et de sécurité

Le Service national universel se veut un projet d'émancipation de la jeunesse, complémentaire de l'instruction obligatoire. L'État se fixe quatre objectifs avec le Service national universel :

- **Le renforcement de la cohésion nationale par l'expérience de la mixité sociale et territoriale au sein d'une même classe d'âge, et par la valorisation des territoires**



Le Service national universel a pour ambition de constituer un socle qui rassemble tous les jeunes, entre 15 et 17 ans, dans la construction de leur parcours citoyen. À terme, il concernera environ 800 000 jeunes par an qui, à la sortie de leur parcours du citoyen, seront 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 Service national universel 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 seront 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 Service national universel vise à repérer des jeunes en difficulté sociale ou en situation de décrochage scolaire grâce à des sessions individuelles. 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 devient 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**



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

Un dispositif articulé autour de trois étapes, dans le cadre d'un parcours citoyen

Le Service national universel propose un parcours citoyen en trois étapes distinctes. Les deux premières étapes obligatoires constituent le socle de ce parcours :

- **La première étape du parcours du citoyen s'articule autour du « séjour de cohésion », qui fait l'objet de la présente évaluation.** Le séjour de cohésion poursuit quatre objectifs : (1) Accroître « la cohésion et la résilience de la Nation en développant une culture de l'engagement » ; (2) Garantir un brassage social et territorial de l'ensemble d'une classe d'âge ; (3) Renforcer l'orientation et l'accompagnement des jeunes dans la construction de leur parcours personnel et professionnel ; (4) Valoriser les territoires, leur dynamique et leur patrimoine culturel et naturel.

À terme, il est prévu que l'intégralité de la tranche d'âge des 15-16 ans participe à un séjour de 12 jours dans un territoire différent du lieu de résidence (en 2021, une mobilité dans un département autre que celui de résidence, au sein de la région d'origine), 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 deuxième étape obligatoire du Service national universel est une mission d'intérêt général.** Elle est 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 suivant la phase collective, pour une

durée de 12 jours et/ou 84 h minimum. Cette étape vise également à favoriser l'insertion des volontaires dans la société à travers un accompagnement dans la construction de leur projet personnel et professionnel.

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 Service national universel, ou bien d'un projet porté par les jeunes dans un format collectif. Les thématiques pouvant faire l'objet de la 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.

• **La troisième étape du Service national universel, dite d'« engagement volontaire », est facultative et concerne les jeunes de 16 à 25 ans.** Cette étape prend la forme d'un engagement civique ou militaire de 3 mois à un an pouvant être effectué dans des dispositifs existants ou nouveaux proposés par des partenaires labellisés. Ces partenaires s'assurent de la concordance des missions proposées avec 9 domaines qualifiés de « prioritaires pour la Nation¹⁰ » dans le cadre du Service national universel, et du caractère d'intérêt général de la mission.

FIGURE 1. S'INFORMER, S'INSCRIRE, S'ENGAGER – PLAQUETTE DE PRÉSENTATION DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL 2021



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.

En amont de chaque campagne de recrutement annuelle, une phase d'information est réalisée auprès de la classe d'âge des 15-16 ans ainsi qu'auprès des familles. Les canaux d'information sont pluriels (cours d'enseignement moral et civique en classe de troisième, journées d'information *ad hoc* organisées dans les établissements scolaires pouvant s'appuyer sur un réseau de jeunes volontaires des éditions précédentes, site internet dédié, communication active sur les réseaux sociaux...). Dans la mesure où au terme de la montée en charge du dispositif, l'intégralité de la tranche d'âge des 15-16 ans sera concernée, sans distinction de classe sociale, d'origine ou de sexe, mais aussi de besoins spécifiques, le Service national universel porte l'ambition

de faciliter l'accès aux différentes étapes du parcours, à l'ensemble des jeunes. Dans sa phase de montée en charge, le dispositif a ainsi vocation à favoriser l'inscription de jeunes avec handicaps, de jeunes décrocheurs, en prenant appui, pour ces derniers, sur un maillage d'acteurs-relais dans les territoires (missions locales, Protection judiciaire de la jeunesse [PJJ], acteurs de l'Aide sociale à l'enfance...).

¹⁰ <https://www.snu.gouv.fr/l-engagement-28>

Le fonctionnement d'un séjour de cohésion

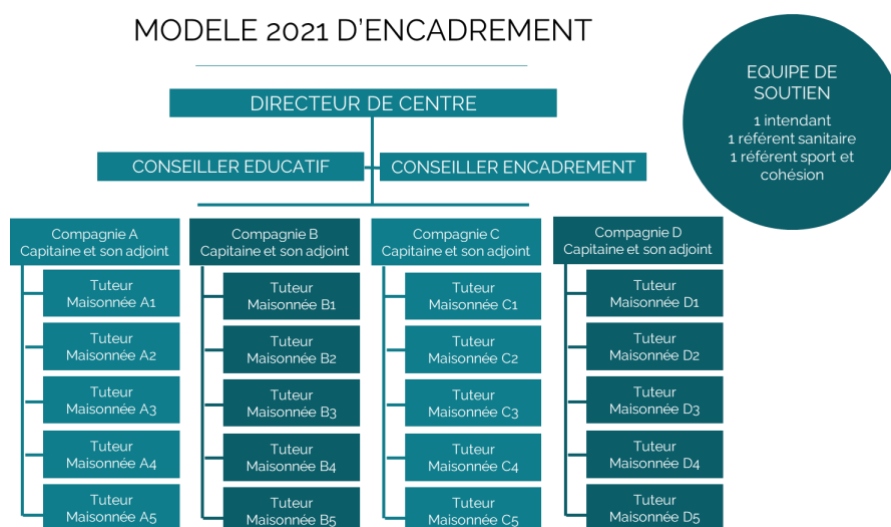
Le séjour de cohésion se déroule sur **12 jours** dans des « **centres SNU** » mis à disposition pour l'occasion (établissements scolaires ou de formation, centre de vacances...) qui accueillent jusqu'à 200 jeunes par séjour.

Les principaux acteurs au contact des jeunes sont les personnes encadrantes et les intervenants externes :

- La mission des **encadrants** (cadres de direction, équipe de soutien, capitaines de compagnie et tuteurs de maisonnées) est d'assurer le bon fonctionnement du centre avec la gestion de l'ordre, de la sécurité et de la logistique. Ces derniers ont également la responsabilité de délivrer l'information, l'accompagnement, les formations et les évaluations aux participants.
- Les **intervenants externes** sont de diverses natures : professionnels des armées, acteurs de la société civile et autres acteurs locaux. Ils ont pour mission de partager leur expérience avec les jeunes, d'animer des temps collectifs par la transmission de savoirs, de connaissances et des valeurs de la République.

Les jeunes volontaires sont accueillis dans le cadre des séjours, selon une organisation similaire sur l'ensemble des sites. Elle répond à un modèle d'encadrement articulé autour de compagnies (encadrées par des capitaines de compagnie) regroupant des maisonnées (encadrées par des tuteurs de maisonnée).

FIGURE 3. MODÈLE D'ENCADREMENT DES SÉJOURS DE COHÉSION EN 2021



Source : Cahier des charges du déploiement à l'ensemble du territoire français en 2021 du Service national universel.

Les jeunes sont intégrés au sein de maisonnées non mixtes de 10 à 15 jeunes qui constituent l'unité de vie courante. Ils participent dans la mesure du possible à toutes les tâches de la vie en communauté (repas, nettoyage...). Ces temps informels sont des temps d'apprentissage tout aussi importants que les temps collectifs et individuels programmés durant le séjour. Ces maisonnées (entre 5 et 10, selon les centres) forment des compagnies dirigées par des capitaines et, éventuellement, leur adjoint. Ces compagnies peuvent être mixtes ou non et rassemblent une cinquantaine de jeunes et leurs tuteurs de maisonnées.

Pour les jeunes en situation de handicap ou porteurs d'une maladie chronique, des aménagements sont par ailleurs possibles afin de permettre leur bonne participation au SNU.

Les volontaires sont dotés **d'une tenue commune dédiée, adaptée au climat local**. Le séjour est rythmé par la manifestation régulière des symboles de la République et de la Nation au premier rang desquels le lever des couleurs et le chant de l'hymne national chaque matin. La vie collective permet de faire l'expérience d'une citoyenneté active notamment au travers de conseils de maisonnées, organisés quotidiennement par les tuteurs. Une cérémonie de clôture, présidée par les autorités locales, est organisée en fin de séjour.

Le contenu des séjours de cohésion comprend des activités axées sur le développement personnel des jeunes, l'acquisition de connaissances sur des thématiques socles (sécurité/défense, préservation de l'environnement, autonomie, connaissance des services publics, accès aux droits, culture et patrimoine, citoyenneté, découverte d'activités sportives et de cohésion...) Ces **activités partent de l'expérience des volontaires et sont ouvertes à la mise en situation**. Elles sont construites sur des principes de pédagogie active et d'éducation non formelle, inspirés des organisations d'éducation populaire et du scoutisme.

1.2 Une montée en charge du Service national universel retardée par la crise sanitaire

Une phase de préfiguration évaluée en 2019

En raison de l'envergure du dispositif de Service national universel, le scénario d'un déploiement territorial progressif a été retenu jusqu'à la généralisation prévue initialement pour 2024¹¹.

En juin 2019, 1 978 jeunes ont participé à la phase de préfiguration de la première étape du Service national universel – lors d'un séjour de cohésion dans treize départements préfigurateurs, choisis pour être représentatifs des territoires nationaux. Cette préfiguration a fait l'objet d'une évaluation présentée en annexe.

Des évolutions significatives du cahier des charges du Service national universel en 2021, pour l'adapter au contexte sanitaire et tirer le bilan de la préfiguration de 2019

Un contexte sanitaire venu impacter l'organisation des séjours de l'année 2021

La montée en charge du Service national universel et son élargissement à l'ensemble des départements de France devaient avoir lieu dès 2020. La crise sanitaire qu'a connue le pays au premier semestre 2020 a entraîné l'annulation des séjours – bien que les jeunes volontaires inscrits aient pu effectuer leur mission d'intérêt général et pour certains d'entre eux, reporter leur participation aux séjours sur l'édition suivante.

Finalement, le calendrier initial de montée en charge du Service national universel aura été décalé d'un an. En 2021, l'ensemble des départements français sont effectivement concernés par la montée en charge avec l'objectif d'accueillir 25 000 jeunes volontaires (un chiffre revu ensuite à la baisse, en raison notamment du contexte sanitaire, qui invitait à réduire la taille des cohortes dans les centres pour respecter un protocole sanitaire établi).

¹¹ Annonce faite en février 2020 par Gabriel Attal, alors secrétaire d'État auprès du ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse, avant l'annulation de la session 2020 en raison de la crise sanitaire.

Le cahier des charges – socle de la mise en place des séjours – a pour sa part été écrit pour la session 2020 avant la crise du COVID-19, sans anticiper les enjeux liés au protocole sanitaire. Pourtant, **les séjours ont dû conjuguer avec des contraintes sanitaires, avec des conséquences importantes à tous les niveaux.**

Le brassage territorial évolue par rapport à 2019. Le cahier des charges 2020 prévoit que les mobilités de jeunes soient circonscrites à un périmètre régional (à la différence de la phase de préfiguration où les mobilités étaient élargies au territoire métropolitain et aux départements et régions d'outre-mer [DROM]) : « *Les volontaires sont affectés dans un département différent du leur, de ceux limitrophes et de ceux immédiatement adjacents à ceux-ci. En particulier, les jeunes ultramarins sont tous affectés dans un département métropolitain.* » Cependant, dans le contexte de crise sanitaire, la mobilité des jeunes ultramarins hors de leur territoire n'a pas pu être assurée en 2021.

Des évolutions issues des retours d'expérience sur les séjours 2019

Au-delà de l'impact certain de la crise sanitaire, les contenus et orientations du Service national universel ont également évolué pour prendre en compte les enjeux appelés par la montée en charge et capitaliser sur l'expérience de la première édition de 2019. Parmi les évolutions notables, on repère notamment :

• En termes de gouvernance et de coordination

✓ Le déploiement s'inscrit dans la réforme de l'organisation territoriale de l'État, qui a entraîné le rattachement des services déconcentrés jeunesse et sport aux recteurs d'académie. Plusieurs changements sont opérés, dont la création d'un échelon de pilotage régional du SNU (voir partie 2. Gouvernance et projet de territoire).

• En termes d'organisation de l'encadrement et d'évolution des ressources dans le cadre du séjour

✓ Au niveau des sites accueillant les séjours de cohésion, l'organigramme a également évolué – tirant leçon de la phase de préfiguration et des forces et faiblesses des différents modèles expérimentés. On relève comme changements notables :

- le recentrage de l'équipe de direction autour de trois fonctions : la direction de centre, le conseiller éducatif et le conseiller encadrement ;
- l'intégration d'une équipe en soutien, sur trois fonctions ressources : intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion ;
- le renforcement de l'encadrement à l'échelle des compagnies, avec la nomination de capitaines épaulés par des adjoints.

• En termes d'évolution du contenu des séjours de cohésion

✓ Les bilans de santé tels qu'organisés en 2019 disparaissent pour laisser place à une nouvelle procédure qui prévoit la vérification de la situation de chaque jeune auprès des parents (vaccins et examens de santé obligatoires notamment) en amont du séjour, afin de faire du séjour un levier permettant d'identifier et d'orienter les jeunes éloignés du système de santé.

✓ Également, une attention particulière est portée sur la mise systématique des volontaires « en situation de responsabilité, de coopération ou de simulation¹². » Les présentations descendantes sont

¹² Cahier des charges du déploiement du SNU sur l'ensemble du territoire français en 2020.

proscrites et l'enchaînement des activités doit faire apparaître le sens et les objectifs du séjour afin d'encourager l'investissement des jeunes.

✓ La participation et l'inclusion sont encouragées à travers la confirmation des temps de démocratie interne et la volonté d'inclure les personnes en situation de handicap dans les activités.

- **En termes de continuité du parcours d'engagement**

✓ La mission d'intérêt général est maintenue comme une étape obligatoire. D'une durée de 84 heures ou 12 jours, elle comporte un objectif d'accompagnement des jeunes dans la construction de leur projet personnel et professionnel.

✓ La durée de la mission d'engagement facultative s'échelonne à présent de 3 mois à 1 an et s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans.

1.3 Une évaluation des séjours de cohésion 2021 d'envergure, à la fois qualitative et quantitative

Les objectifs de l'évaluation : examiner la mise en œuvre, repérer les bonnes pratiques et pistes d'amélioration, et enfin comprendre les effets sur les jeunes

L'INJEP a été mandaté pour réaliser l'évaluation du Service national universel¹³; cette mission couvrant – au-delà de la phase de préfiguration – le déploiement du dispositif sur l'ensemble du territoire français en 2021.

L'évaluation comporte deux volets – qualitatif et quantitatif (décrits ci-après) – mobilisés sur deux périodes :

1. la période des séjours de cohésion, qui sont organisés du 21 juin au 2 juillet 2021 ;
2. les quatre années qui suivront le séjour (soit de 2022 à 2025) pour 100 jeunes de la cohorte 2021.

L'évaluation 2021 vise à compléter et à approfondir l'évaluation réalisée en 2019, en particulier :

- examiner les conditions de mise en œuvre et pistes d'amélioration pour la poursuite de l'extension et la généralisation ;
- comparer les pratiques et les modalités de mise en œuvre selon les structures afin de dégager les modes d'action les plus pertinents ;
- décrire les volontaires et leur ressenti des séjours, et éclairer l'effet du SNU sur leurs parcours.

Un enjeu de comparaison des séjours 2019 et 2021

Le cadre évaluatif de 2021 bénéficie de l'expérience et des enseignements issus de la phase de préfiguration de 2019. La présente démarche s'inscrit ainsi en continuité et a cherché à observer la mise en œuvre du séjour de cohésion dans une visée comparative entre 12 sites, afin de repérer ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins bien, tout en orientant l'analyse sur un double mode comparatif :

- entre les territoires de déploiement des séjours de cohésion en 2021 ;
- entre les deux expériences de 2019 et de 2021.

¹³ Arrêté du 28 décembre 2020 modifiant l'arrêté du 17 février 2014 modifié fixant l'organisation de l'administration centrale des ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les investigations qualitatives ont ainsi eu vocation à donner à voir – dans une approche monographique et descriptive – les modalités d'organisation et de mise en œuvre des « séjours de cohésion », en tenant compte des marges de manœuvre conférées aux territoires pour l'organisation de cette phase de cohésion.

Une méthodologie d'évaluation mixte, qualitative et quantitative

Le dispositif d'évaluation « mixte » s'est appuyé sur deux dimensions complémentaires :

- une enquête qualitative pendant la phase de cohésion reposant à la fois sur des observations et des entretiens, déployée sur 12 sites parmi les 143 accueillant des séjours au cours de l'édition 2021. Cette approche a été couplée à des entretiens en amont et en aval des séjours avec les équipes projet sur les sites ;
- une enquête quantitative auprès de 3 768 jeunes, administrée sur 54 sites dont 11 des 12 sites objet des études de cas. Déployé en fin de séjour par les équipes de la Direction du service national et de la jeunesse du ministère des armées, le questionnaire a permis d'analyser à la fois le profil des volontaires, les moteurs de leur engagement et les premiers retours/appréciations sur l'ensemble du séjour. Les résultats ont été croisés avec les entretiens qualitatifs.

Concernant le volet qualitatif, il s'agissait de recueillir les expériences in situ des différentes parties prenantes au séjour de cohésion, par le biais d'entretiens semi-directifs et d'observation. L'ensemble des outils d'investigation (guides d'entretien, grilles d'observation, grilles d'analyse) ont été construits au cours du mois de juin 2021 sur la base des outils mobilisés pour l'évaluation 2019, et les investigations de terrain ont eu lieu au cours des mois de juin et juillet 2021. Elles ont concerné :

- les visites de quatre sites en début de séjour ;
- les visites de quatre sites en milieu de séjour ;
- les visites de quatre sites en fin de séjour.

Sur les 12 sites visités ont été réalisés 438 entretiens avec :

- l'équipe de direction ;
- les fonctions supports ;
- des capitaines de compagnies et leurs adjoints ;
- des tuteurs de maisonnées ;
- des intervenants ;
- des jeunes volontaires.

Enfin, 139 observations ont été réalisées :

- d'activités / modules ;
- de temps d'accueil et de départ ;
- de temps rituels (lever des couleurs, chant de l'hymne national, temps de démocratie interne...) ;
- de temps de vie quotidienne (repas, temps de service, temps libres, lever, coucher...).

Un bilan détaillé de ces entretiens et observations est présenté en annexe.

Le panel des sites

Douze sites aux profils diversifiés et favorisant la lecture dynamique des évolutions des modèles

Le protocole évaluatif a reposé sur la construction d'un échantillon de 12 sites (sur les 143 ayant vu le déploiement du séjour de cohésion en 2021). Cet échantillonnage a reposé sur plusieurs critères :

- **la composition des équipes de direction (avec un équilibre dans la représentation du triptyque du service national universel : direction de l'éducation nationale, des armées et de l'éducation populaire) ;**
- **le type d'établissement** accueillant le séjour (lycées, centres de vacances, autres établissements de formation, etc.) ;
- **la localisation** (répartition géographique et équilibre d'implantation en milieu rural /urbain) ;
- **la capacité d'accueil** avec des sites de petite (>100 places), de moyenne et de grande taille (>150 places) ;
- **la représentation d'un département d'outre-mer ;**
- **l'intégration de 3 sites préfigurateurs**, dans une visée comparative quant à l'évolution des modèles.

L'échantillon a ainsi garanti la couverture :

- **d'infrastructures différenciées, accueillant les séjours** : majorité de lycées (7) souvent professionnels (6), mais aussi, des centres de vacances (3) et centres sportifs (2) ;
- **de centres implantés dans des environnements variés** : en zone urbaine (3), périurbaine (5) ou rurale (4) ;
- **de centres disposant en majorité d'un cadre agréable (et vert) et d'infrastructures à proximité** (à l'exception de 1 ou 2 sites très « minéraux » et peu équipés)
- **d'hébergements en internat sur site**, à l'exception d'un site ayant opté pour le bivouac, et d'un second mixte ;
- **d'une majorité de petits et moyens centres** : 5 accueillant autour de 100 jeunes ; 6 autour de 150 jeunes ; un seul site de grande taille (208 jeunes). À noter que les effectifs ont pu varier en raison (1) du contexte sanitaire (jauges réduites), et (2) de désistements dans des proportions parfois importantes.

L'équipe d'évaluation

En tant qu'institution chargée de l'évaluation du Service national universel, l'INJEP a veillé 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 mis en œuvre le protocole d'évaluation qualitative et réalisé les investigations. L'INJEP a piloté l'enquête quantitative, dont la passation a été effectuée sur le terrain par les équipes de la Direction du service national et de la jeunesse du ministère des armées. Le rapport d'évaluation a été rédigé par Pluricité avec des contributions de l'INJEP et d'Itinere Conseil.

Note d'ambiance : un très bon accueil des équipes de terrain, facilitant l'évaluation

L'équipe et la démarche d'évaluation dans son ensemble ont bénéficié d'un très bon accueil sur les sites, tant par les équipes de direction que par les encadrants et les jeunes volontaires, dans des contextes pourtant parfois relativement tendus – exacerbés par la crise sanitaire liée au COVID-19.

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 globalement aux collectifs du Service national universel, y compris aux jeunes, les observations 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 d'autres démarches de communication déployées sur le temps des séjours (en effet, de nombreux sites avaient pu mobiliser l'intervention d'équipes de journalistes, documentaristes, pour documenter les séjours). 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, etc.) ont généralement été accessibles à l'équipe d'évaluateurs, 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. Beaucoup d'observations ont été réalisées « spontanément », car la programmation des activités a connu de nombreux revers et aléas tout au long des séjours (déprogrammations, ordres et contre-ordres, etc.). En revanche, la présence des évaluateurs n'a pas semblé modifier les comportements des équipes sur le terrain.

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, des jeunes ou encore des intervenants extérieurs. De nombreuses discussions informelles se sont installées en s'intégrant à ces conversations. Parfois, de « mini focus groups » se sont mis en place et ont été organisés de manière spontanée et peu formelle ; ils ont permis de faire remonter des faits et opinions librement exprimés, 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. Nous les en remercions. Qui plus est, ceci est, nous semble-t-il, un gage de fiabilité pour l'évaluation.

2 Gouvernance et projet de territoire

2.1 Une gouvernance renouvelée en 2021 dans le pilotage du SNU aux différents échelons territoriaux



LES ÉVOLUTIONS DU MODÈLE 2021

Le cahier des charges précise plusieurs dimensions quant à la gouvernance du Service national universel. On retient notamment, comme repère pour l'évolution, les ambitions suivantes :

l Le Service national universel constitue un dispositif national dont les réalisations locales sont guidées par un principe de territorialité. L'échelon de mise en œuvre du dispositif se situe au niveau départemental, au plus près des réalités locales.

l Les interventions des échelons régional et national interviennent en logique de coordination et de mutualisation de l'action des services départementaux.

- Au niveau national

- La mise en œuvre du Service national universel a dans un premier temps, entre 2018 et fin 2020, été portée par la mission de préfiguration du Service national universel (MPSNU), devenue en décembre 2020 la sous-direction du Service national universel rattachée à la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA).

- La sous-direction du SNU assure le suivi du déploiement du Service national universel et la coordination du dispositif.

- L'INJEP en réalise l'évaluation.

- Au niveau régional : déclinaison et coordination

- Le déploiement du Service national universel s'inscrit dans la réforme de l'organisation territoriale de l'État et s'appuie sur le rattachement des services jeunesse et sports aux services académiques. **La direction et la coordination régionale du Service national universel est assurée conjointement par le préfet de région et le recteur de région académique.**

- **Le délégué régional académique à la jeunesse à l'engagement et au sport (DRAJES) assure la coordination.** Il est l'interlocuteur direct de la sous-direction du Service national universel et des chefs de projet départementaux dont il assure le soutien et la coordination en lien avec les préfets de département, les services de l'éducation nationale et les chefs de projets départementaux.

- **Un comité de pilotage** réunit l'ensemble des services régionaux de l'État participant au Service national universel ainsi que les chefs de projet départementaux. Les partenaires, notamment têtes de réseau associatives, peuvent y participer.

l L'échelon départemental est l'échelon de mise en œuvre du Service national universel.

- Au niveau départemental

- Le Service national universel est placé sous la responsabilité du préfet de département au titre de sa compétence sur les accueils collectifs de mineurs.

- **En lien avec l'inspecteur académique-directeur des services départementaux de l'éducation nationale (IA-DASEN)**, le préfet de département est chargé de l'identification des sites susceptibles d'accueillir les séjours de cohésion, et garant de la dimension interministérielle du Service national universel comme de son articulation avec les dispositifs jeunesse sur le territoire.

- **Un chef de projet départemental** est nommé, sur proposition de l'IA-DASEN, et accompagne les travaux de déploiement du Service national universel.

- **Un comité de coordination départementale** est installé, chargé de la mobilisation et de la coordination des services de l'État. Il associe le préfet de département (président), l'IA-DASEN, le délégué militaire départemental

(DMD), le centre du service national (CSN) et le directeur départemental de la cohésion sociale (DDCS) ainsi que les partenaires du territoire (collectivités territoriales, éventuels partenaires associatifs ainsi que les représentants de la jeunesse et des familles).

NB : Ce modèle est adapté dans les territoires ultramarins avec la constitution d'une collectivité unique dans certains d'entre eux, et des adaptations dans l'organisation de l'administration locale.

Des équipes projet départementales, chevilles ouvrières du Service national universel sur les territoires

Les équipes projet ont constitué une ressource essentielle de l'organisation des séjours, de l'amont à l'aval. Installées à l'image de ce qu'appelait le cahier des charges du Service national universel, les équipes projet sont organisées autour d'un chef de projet départemental nommé par l'IA-DASEN et issu de la direction des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN) et du service départemental de la jeunesse, de l'engagement et des sports (SDJES) ; autour de ce dernier, elles mobilisent des effectifs pluriels dans des proportions variables (de 1 à 4 personnes) selon les territoires. **Clé de voute de l'impulsion et de la coordination territoriale du Service national universel, l'équipe projet a joué un rôle essentiel sur plusieurs dimensions du séjour.**

L'équipe projet : une « base arrière » essentielle dans la phase préparatoire des séjours

Les équipes projet sont des relais essentiels des directions de centre, avec des collaborations de proximité et permanentes – notamment dans la phase préparatoire des séjours. Souvent qualifiées de « base arrière », ou de « *back office* » selon les sites, elles constituent une condition sine qua non de la bonne installation et préparation des séjours de cohésion.

Bonne pratique

Sur le site #5, des liens forts entre l'équipe de direction et l'équipe projet, qui ont facilité la préparation du séjour

L'organisation du séjour de cohésion a été confiée à l'éducation nationale. L'équipe projet est composée du DASEN adjoint (chef de projet), d'un conseiller d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ, responsable de la logistique et des contrats), d'un enseignant (chef de centre) et de deux stagiaires en appui.

L'équipe projet a joué un réel rôle dans l'appui au chef de centre – sur les aspects logistiques, achats et contractuels – et les échanges ont été réguliers et fluides à partir du début de l'année 2020.

L'équipe projet et la direction l'indiquent réciproquement : leur étroite collaboration a été une clé de réussite pour la préparation du séjour. En lien constant pendant les mois qui ont précédé le démarrage du séjour (à partir de fin 2020), ils ont réalisé conjointement le recrutement des membres de l'équipe de direction (adjoint encadrement et adjoint pédagogique). L'équipe de direction a ensuite fonctionné avec une logique de proposition – action sur la base du cadre donné par l'équipe projet. Cette dernière s'est impliquée de manière très concrète dans l'organisation du séjour, avec un rôle et un investissement qui apparaissent primordiaux pour la bonne mise en œuvre du séjour, notamment sur la partie administrative et logistique, qu'il s'agisse de la préparation et gestion des contrats, de l'achat de matériel et des livraisons. L'équipe projet s'est en outre mobilisée jusque sur le terrain, active lors du premier jour du séjour, à la fois pour le départ de la cohorte départementale (échanges avec les parents...), l'accueil des jeunes dans le centre et la gestion de livraison de matériel.

« On marche bien dans l'équipe projet – le coup de fil de 22 h pour un tableau Excel il existe, mais ce n'est pas grave, car on sait qu'on est suivis. »

« Au début je me suis dit je vais tout le temps parler au directeur académique adjoint, c'est quand même une figure. Et c'est grande réactivité, transparence, confiance. Nos premières réunions se font à partir de fin 2020, et le rythme s'est intensifié depuis mars ou avril, il n'y a pas un jour où je n'ai pas un des trois. Ils sont dans mes favoris. » **Extraits d'entretien avec l'équipe de direction du site #5**

Bonne pratique ✓

Sur le site #7, un tandem équipe projet – équipe de direction, pilier de la construction et du déploiement du séjour de cohésion

Sur le site #7, le rôle structurant de l'équipe projet et sa proximité avec l'équipe de direction du centre ont été repérés comme un axe fort du modèle et un gage de réussite. Disponibilité, réactivité et adaptabilité sont les trois qualificatifs les plus employés pour décrire cette précieuse collaboration, indispensable à toutes les étapes, en particulier pendant la phase de préparation : l'appui de l'équipe projet a été observé sur le plan administratif, gestionnaire, logistique, RH, et même au-delà, sur le contenu du séjour, notamment l'appréhension du cahier des charges, la construction du programme et la mobilisation des partenaires. Une implication « sur tous les fronts » jugée indispensable, bien que non anticipée.

À la marge toutefois, **certaines équipes projet départementales se sont progressivement désengagées, laissant parfois les équipes de direction « seuls maîtres à bord », et engendrant une surcharge importante** dans les missions assumées.

Sur le site #3, une équipe éloignée, peu en soutien d'une équipe de direction

L'équipe projet a semblé relativement déconnectée de la réalité de terrain du séjour de cohésion. En effet, les services départementaux jeunesse et sports n'ont pas eu les moyens humains ni le temps pour préparer autant qu'il l'aurait fallu le séjour de cohésion. Le service jeunesse s'est un peu laissé déborder et s'est reposé sur les compétences du directeur de centre. En outre, l'équipe n'était pas sur place et distante de plus d'une heure de route du site #3, ce qui n'a facilité la proximité au quotidien ni la réactivité face aux difficultés.

Sur le site #11, un portage institutionnel limité et une forte délégation au chef de centre

En 2020, le chef de projet départemental (sous-préfet d'arrondissement) avait constitué une équipe rapprochée pour porter le projet, avec un chef de service DDCS et une inspectrice académique adjointe (IAA). C'est cette IAA qui a repris la chefferie de projet en janvier 2021.

Le rôle de cette équipe a été déterminant pour le choix du site et la négociation avec la Région, puis le recrutement de l'équipe de direction. Par la suite, compte tenu du départ en retraite du chef de service de la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) et de la disponibilité limitée de l'IAA, les activités incombant à l'équipe projet ont été déléguées au directeur de centre (programmation, recrutements, organisation).

Des équipes projet départementales souvent impliquées dans le quotidien des séjours

Sur certains sites, l'équipe projet est réellement assimilée à un maillon de l'équipe de direction du centre – avec une présence régulière (si ce n'est quotidienne) sur le site, durant la période des séjours de cohésion. Cette présence est décrite comme essentielle, car offrant des ressources humaines supplémentaires pour répondre avec réactivité aux « imprévus » et autres urgences qui n'ont pas manqué de survenir pendant les 12 jours du séjour. Leur apport est notamment identifié (1) dans le dialogue et la coordination de l'équipe, avec un rôle d'apaisement de situations parfois rendues complexes en termes de management et de cohésion d'équipe ; (2) dans la prise en charge des situations sanitaires nécessitant une intervention externe et des ressources supplémentaires ; ou encore (3) dans la résolution des difficultés de gestion courante du séjour sur le plan budgétaire notamment (avec des contraintes récurrentes ayant freiné les séjours – voir *infra*).

Sur le site #8, une équipe intégrée au pilotage des séjours

L'équipe projet départementale – comprenant 4 personnes supports – issue de la DSDEN (direction des services départementaux de l'éducation nationale) et de la DRAJES (délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports), a joué un rôle structurant tant dans la construction que dans la mise en œuvre du séjour sur le site #8. Son rôle a été décrit unanimement comme essentiel par l'équipe de direction du centre, qui a eu à relever le défi de l'organisation (du recrutement des fonctions supports et encadrants à l'accueil des jeunes, en passant par la formation et la construction du planning) en seulement cinq semaines.

Si son apport a été capital dans la phase préparatoire, l'équipe projet a prolongé son intervention sur toute la durée du séjour, avec une présence quotidienne et quasi continue de deux de ses membres sur le site. Ces derniers ont endossé plusieurs casquettes : de l'appui à la prise en charge des situations sanitaires complexes (acheminement des jeunes concernés vers les structures de santé, en cas de besoin, avance des frais de santé, etc.) à la médiation entre équipe encadrante et direction, en passant par la résolution de problématiques logistiques inopinées.

« On fait office de factotum, quand le centre a besoin... Le matériel de désinfection, de gel n'est pas arrivé, ce sont des tas de petites choses qui rendent cela très chronophage. » Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #8

« [Les membres de l'équipe projet départementale] ont un rôle clé dans le séjour, ils sont à la fois facilitateurs et catalyseurs, ils sont discrets, mais mettent de l'huile dans les rouages, ils écoutent, entendent, appuient discrètement là où il faut. Leur rôle est fondamental. » Extrait d'entretien avec une capitaine de compagnie sur le site #8

Une pérennisation du soutien des équipes projet fortement questionnée sur les territoires dans son dimensionnement et ses ressources actuelles

Sur la majorité des sites, **les équipes projet (et au premier plan, le chef de projet départemental) ont eu à porter le déploiement du Service national universel et des séjours de cohésion, en plus de leurs missions courantes.** En effet, la charge liée au Service national universel a souvent été partagée avec d'autres ressources au sein de la DSDEN et accompagnée par les équipes régionales côté DRAJES, mais là encore, comme une mission supplémentaire, et non pas « dédiée » avec, de fait, un soutien ressenti par les territoires comme étant insuffisant.

Dans ce contexte, et au regard de la charge effective appelée par l'édition 2021, **les équipes projet questionnent, en nombre, la faisabilité d'un fonctionnement à ressources égales.** Leurs interrogations se prolongent à propos de la phase 2 et de l'organisation des missions d'intérêt général (MIG), et plus encore, dans le scénario d'une généralisation du Service national universel et de la montée en charge qui serait, de fait, appelée sur les territoires : elles alertent de façon récurrente sur leur incapacité d'absorber en l'état plus que ce qui a été produit sur l'édition 2021.

Sur le site #5 (préfigurateur), des ressources mobilisées au sein de l'équipe projet qui ne paraissent pas être de nature à se pérenniser

L'équipe projet a été éteinte par rapport à 2019 – passage d'un chargé de projet, à un chargé de projet assisté de deux stagiaires.

Il ressort que cet apport a permis d'appuyer plus efficacement l'équipe de direction dans l'organisation du séjour. Toutefois, ces ressources ne paraissent pas pérennes au regard de la nature des contrats concernés (il s'agit d'un stage de fin d'études), ce qui peut poser la question de l'intégration de ces fonctions d'appui dans les fiches de postes de personnes dédiées au sein des services de l'éducation nationale.

Sur le site #7 (préfigurateur), un temps de préparation encore largement sous-estimé, un soutien régional à repenser dans ses contours

Le pilotage du Service national universel au niveau départemental a été conduit à ressources constantes et sans rééquilibrage de l'activité, sans tirer leçon d'une expérience 2019 qui avait déjà pointé un risque avéré de surcharge de travail. Le soutien des fonctions supports de la DRAJES est identifié comme une marge d'amélioration sur le site #7, avec des appuis circonscrits à la contractualisation et à quelques dimensions administratives du séjour.

Il est par ailleurs constaté que le temps dédié au déploiement du Service national universel a non seulement été sous-estimé, mais qu'il aurait également doublé par rapport à 2019. En cause notamment : des outils encore trop expérimentaux, un fonctionnement *via* des marchés publics nationaux qui alourdit le volet logistique, un flux d'informations délivrées sur le tard (dernières semaines, voire derniers jours), qui ont généré d'importants changements de dernière minute alors qu'elles auraient pu être anticipées. Le contexte de crise sanitaire a également accru les enjeux de coordination avec des partenariats à remodeler jusqu'au dernier moment. Une situation qui a également demandé la mobilisation intensive du binôme équipe projet - équipe de direction, soirées et week-end compris, et impliqué une adaptabilité constante des partenaires jugée « intenable et ingérable » sur le long terme.

« Il faut vraiment penser en termes de structures et plus en termes de personnes et de bonne volonté. Si on veut généraliser, on ne peut pas reposer uniquement sur l'engagement de quelques personnes. On est encore sur un dispositif et des outils qui doivent impérativement être stabilisés. C'est parfois encore du bricolage avec les moyens et ressources dont on dispose. » **Extrait d'entretien avec l'équipe projet du site #7**

Sur le site #8, une équipe projet qui, à moyens constants, interroge ses capacités à moyen terme

Sur le site #8, le bilan du séjour a fait émerger la question des moyens humains mobilisés, dans le contexte d'une équipe projet qui a dû conjuguer avec une double charge de travail et qui a mené de front la préparation et la mise en œuvre des séjours, en parallèle de ses missions courantes – qui plus est, dans une période calendaire extrêmement chargée par la DSDEN. La question se prolonge d'ailleurs sur la seconde phase du SNU, où la gestion des missions d'intérêt général (MIG) constitue une étape délicate, dont les contours et la charge de travail induite restent à baliser.

« Tout s'est mis en place convenablement, en un temps record. Mais il y a une question des moyens humains dans les DSDEN et dans les DRAJES, si on développe il faudra faire des choix. Nous on ne sait pas faire, on n'est pas en régie directe, on n'est pas organisateur d'accueil des mineurs, c'est tout nouveau pour nous, et c'est très chronophage. On a fait partir 200 jeunes dans les autres départements, et qu'il va falloir suivre en MIG. Là aussi, il va falloir développer les outils pour faciliter les dépôts des MIG et la mise en relation des structures et des jeunes ».

« La "base arrière" elle est "en surplus", sur une période d'examens et d'affectation au sein de l'éducation nationale ! » **Extraits d'entretien avec l'équipe projet départementale du site #8**

Une réorganisation de la gouvernance régionale et départementale, engendrant des frottements et grevant la réactivité pourtant nécessaire à la mise en œuvre d'un dispositif nouveau et ambitieux

Un enjeu d'articulation des échelons départemental et régional

Si, le plus souvent, le tandem équipe projet – direction de centre fonctionne, et a su trouver son rythme et son fonctionnement pour favoriser la préparation et garantir une mise en œuvre des séjours de la meilleure façon possible, **des marges d'amélioration sont identifiées quant au pilotage et à la coordination du Service national universel entre les échelons régional et départemental.**

Malgré une formalisation des prérogatives de chaque partie dans le cahier des charges du Service national universel, à l'épreuve du terrain, des défis ont émergé dans le pilotage et la coordination du dispositif. **La**

refonte de la gouvernance sur les territoires a induit la répartition des modalités de gestion des séjours entre plusieurs échelons, et parfois induit un chevauchement des missions et des problématiques de transmission et de dilution de l'information. Cette stratification n'a pas été synonyme de fluidification. Au contraire, les circuits d'information et de décision se sont souvent rallongés. Une situation renforcée par le fait que les contributions au titre du Service national universel sont, pour chaque partie, portées en sus de missions courantes, ce qui ne garantit pas toujours une pleine réactivité.

En outre, à l'échelon régional, des équipes au sein des DRAJES déplorent un éloignement du terrain, qui ne facilite pas la « prise de pouls », la connexion permanente nécessaire et la réactivité induite.

Sur le site #4, un défaut de lisibilité et d'optimisation de la répartition des missions entre la direction régionale et l'équipe projet départementale

Les équipes projet et de direction du centre remontent des **difficultés de gestion auxquelles elles ont été confrontées et des défaillances** de communication interne entre les différents échelons de gouvernance du Service national universel sur le territoire et, plus largement, entre territoire et national.

Sont notamment pointées des difficultés quant à la lisibilité des missions de chacun avec parfois, le constat de « superposition » dans les tâches confiées au niveau régional et au niveau départemental et, *in fine*, des difficultés dans la planification et l'opérationnalité des séjours. Un certain « éloignement » entre le niveau national et le niveau départemental est également remonté, qui ne favorise pas non plus, la réactivité.

Parmi les ajustements appelés, une répartition plus claire des rôles de la DRAJES et de l'équipe projet départementale, et un renforcement des ressources humaines au niveau départemental afin de piloter et de coordonner efficacement les équipes, dans l'anticipation et moins dans la réaction. L'identification de « référents » à chaque échelon, et pourquoi pas par thématique (recrutement, logistique...) est suggérée par l'équipe départementale pour éviter la démultiplication des interlocuteurs sur tous les sujets.

L'équipe de direction comme l'équipe projet déplore également l'absence d'interlocuteur unique dans les faits, à même de récolter et de diffuser les informations entre les services de l'État et les niveaux régional et national, malgré le poste de chef de projet.

« Il faut réinterroger l'action de la DRAJES et compartimenter clairement les tâches de chacun. En clair, la DRAJES pourrait s'occuper des contrats de travail de A à Z et le département du recrutement. »

« Quand on est dans l'action, en plein dans le séjour, on reçoit des documents du ministère qui nous dit : "On vous envoie ça, ce n'est pas au point, mais ça va venir dans une autre version." On a un chef de projet, un interlocuteur, il peut faire des remontées ! »

« Ma charge de travail est franchement conséquente, et pendant plusieurs mois, j'ai fait deux jobs. Un renforcement des effectifs au niveau du département est indispensable. On a été noyés par les informations. Ce n'est plus vivable. Il y a un décalage entre l'identification des besoins et les réponses fournies. »

« Il faudrait un représentant ministériel à chaque échelon. Car on a systématiquement besoin d'avoir leur feu vert avant de passer à l'action. Un référent en préfecture aussi ! À l'égalité des chances ? Avec le passage à l'éducation nationale, on s'est éloignés de l'échelon départemental et les préoccupations locales se fondent dans la masse. Il faut entretenir la proximité. »

Extraits d'entretien avec un membre de l'équipe projet du site #4

Sur le site #10, un échelon régional – courroie de transmission du national – à « contretemps » et entravant le déploiement du projet au niveau local

Les équipes projet et de direction du site #10 remontent le constat d'une organisation fastidieuse et notablement complexifiée par la déconnexion existant entre l'échelon régional (et national) et la réalité du terrain local.

D'abord, le système pyramidal de contrôle et de validation est considéré comme un frein important au déploiement opérationnel du séjour. En effet, le système de validation « à tous les étages » et l'autonomie limitée de l'équipe de direction et de l'équipe projet dans la prise de décision ont créé un sentiment de faible fluidité avec les services de l'État et d'agilité limitée. De plus, la situation sanitaire particulière est venue exacerber les inquiétudes (et donc accroître les précautions à prendre) de l'ensemble de la chaîne d'acteurs, participant à l'alourdissement général des processus lors de l'organisation et du déploiement du séjour.

« C'est un système très pyramidal, c'est voulu comme ça. Je ne le remets pas en cause. Cependant, il me semble que quand on met en poste un chef de centre qui a été un directeur de lycée, un adjoint militaire de carrière qui tient la route, qu'on y met un mec de la DD chevronné : on pourrait penser qu'on puisse disposer d'un minimum d'autonomie [...]. Il me semble que soit on fait confiance aux gens (sans exclure le contrôle), mais être obligé sans arrêt de demander l'autorisation dès qu'on veut faire quelque chose, c'est pénible. »

Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #10

Le circuit décisionnel est considéré comme particulièrement invalidant s'agissant de la communication avec « l'extérieur du centre » (comme des parents ou des partenaires éducatifs locaux). En effet, les membres de l'équipe projet et de l'équipe de direction pointent le « verrouillage » de la communication comme un frein à l'initiative et à une plus grande fluidité. Comprenant les enjeux stratégiques des différents partenaires institutionnels, ils tendent à comprendre ces inquiétudes comme la traduction d'un manque de confiance paralysant l'ensemble des acteurs.

« Les aspects de communication sont limités, alors qu'il y a des outils (ex : Instagram), il y a un collègue à côté, on aurait pu faire une journée portes ouvertes... on aurait pu faire un blog. Il ne faut pas avoir peur de communiquer. »

Extrait d'entretien collectif avec les cadres sur le site #10

Cette organisation pyramidale pose également question en termes de clarté des messages et des indications transmis, créant là encore des difficultés dans la déclinaison opérationnelle. Difficultés face auxquelles le comité régional, ne réussissant pas à apporter de réponses, s'est progressivement désengagé et a laissé davantage de marges de manœuvre à l'échelon départemental pour trouver les solutions les plus adéquates.

« D'une façon générale, ceux qui sont là pour orchestrer l'affaire ne sont pas du tout dans la conformité de ce que le terrain représente. »

Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien sur le site #10

« L'histoire des véhicules de location est parlante, on nous a asséné pendant X périodes de rentrer dans le marché du rectorat, au moment où on a pu faire la demande, le prestataire ne pouvait plus. [...] La posture régionale à partir du mois juin, c'est de nous laisser aviser, parce qu'ils ne sont pas capables de nous aider. »

Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #10

Des comités de pilotage et instances à géométrie variable, installés ponctuellement dans les territoires

Des comités de pilotage et instances de suivi (comités de pilotage régionaux, comités de coordination départementaux tels que mentionnés dans l'encadré p. 29) plus ou moins formalisés et dont la composition fluctue ont été installés dans un certain nombre de territoires. Ils n'ont toutefois pas été mobilisés de façon très régulière, et à égale mesure par rapport à 2019. Le contexte sanitaire est là encore mis en avant par bon nombre de territoires pour expliquer le choix d'un dialogue souvent orchestré de manière bilatérale entre l'équipe projet et les différents services de l'État.

Comme en 2019, quand ils sont portés, fréquents, participatifs, animés, les comités de pilotage territoriaux se sont avérés être des instances efficaces qui contribuent à la réussite du séjour, en permettant de renforcer l'inclusion des acteurs locaux (en outre, parties prenantes dans la mise en œuvre) dans le projet et leur appropriation du Service national universel, de son objet et de ses spécificités.

Des enjeux nouveaux dans l'animation interministérielle territoriale

Comparée à 2019, l'édition 2021 du Service national universel a fait émerger de nouveaux enjeux dans l'animation interministérielle locale du fait de la refonte du pilotage local et de la désignation de l'éducation nationale comme institution « pivot » dans la coordination sur les territoires (aux côtés des préfets de région et de département). Cela a induit une nouvelle dynamique dans les territoires, là où le triptyque (direction des services départementaux de l'éducation [DSDEN] - direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités [DDETS] et délégation militaire départementale [DMD]) était plus facilement mobilisable en 2019, dans le contexte d'une implication à égale mesure des trois institutions (Éducation nationale ; Armées ; Éducation populaire), sous le pilotage des préfetures dans les territoires.

Dans certains territoires, le caractère « interministériel » a été plus complexe à garantir, allant jusqu'à un désengagement de certains services déconcentrés sur certains sites. C'est en particulier le cas des armées, qui ont parfois marqué une distance (par exemple sur le site #11), voire une rupture (par exemple sur le site #8) avec le dispositif et sa gouvernance. Un contexte partenarial qui a nécessairement impacté le déploiement du séjour sur les sites concernés par un certain désengagement, avec des freins identifiés sur différentes dimensions (recrutements, compréhension d'une « identité SNU » plurielle et empruntant à l'équilibre des trois cultures professionnelles, construction du programme en associant les corps en uniforme, etc.).

Sur le site #7, la refonte de la gouvernance du Service national universel a réellement impacté l'organisation et le pilotage du SU à l'échelle locale

Alors qu'en 2019 un comité de pilotage interministériel sous l'égide du préfet était réuni régulièrement, en 2021, le pilotage s'est concentré autour de la SDJES avec une distanciation des autres services de l'État, en particulier des armées.

Également, si trois corps sont bien représentés à l'échelle du séjour, les équipes sur le site remontent le constat d'une difficile mobilisation de l'armée sur le territoire, en dehors du volet opérationnel (interventions sur des modules ciblés), qui se traduit par une équipe de direction au sein de laquelle un seul profil de l'équipe (sur ses six membres) est militaire de carrière. Seul le réseau de la gendarmerie a été particulièrement mobilisé sur le recrutement et leur appui a été souligné à de nombreuses reprises par l'équipe projet.

« Le mélange des cultures c'est très bien, mais encore faut-il que les gens soient d'accord et adhèrent au principe. À mon avis les volontaires ne se bousculent pas. » Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie sur le site #7

Sur le site #3, des difficultés pour mobiliser les corps en uniforme dans le programme du séjour dans le contexte d'une équipe projet en retrait

Sur le site #3 où l'équipe projet a été relativement distante, l'équipe de direction s'est souvent retrouvée isolée pour lever certaines difficultés liées à la mise en œuvre du séjour. À titre d'illustration, le directeur du centre s'est trouvé en difficulté pour organiser les opérations de gendarmerie, police, armée, affichant un manque de réseau et d'appui hiérarchique de la délégation militaire départementale pour organiser les opérations, sans support de l'équipe projet pour jouer un rôle d'intermédiation ; la participation aux séjours de cohésion, étant perçue comme non prioritaire par rapport aux autres missions des corps en uniforme.

Sur le site #8, une mobilisation limitée de l'institution militaire

Si l'équipe de direction émerge au triptyque des trois cultures professionnelles – socles du Service national universel – la mobilisation de l'institution militaire est toutefois restée très limitée dans le département. Cette dernière n'a ouvertement pas adhéré à la proposition « SNU » et, en conséquence, n'a été support ni dans les recrutements ni dans la mobilisation des ressources départementales pour la mise en place des modules et activités du cahier des charges invitant à la mobilisation de différents corps en uniforme.

Si ces derniers se sont finalement mobilisés, cela n'a pas été neutre, dans la charge supplémentaire engendrée pour l'équipe projet et l'équipe de direction du centre. Cela s'explique également par le fait que l'équipe d'encadrement ne compte aucun représentant de l'institution (notamment parmi les réservistes), au-delà de l'adjoint encadrement, et d'un capitaine de compagnie.

« L'armée est totalement absente, et ce malgré la présence dans son équipe de direction d'une responsable encadrement issue du corps militaire. Le point de blocage vient du directeur des armées au niveau départemental, qui a affiché ouvertement se désintéresser du SNU. Ça a rendu complexe l'organisation, très peu de ressources dans l'encadrement sont issues des armées, et nous avons eu du mal à établir des relais dans les réseaux de l'armée plus largement pour mobiliser des intervenants. Notamment sur les modules "Défense – Mémoire", ils viennent à reculons alors même que les modules ne sont pas maîtrisés par l'équipe projet et de direction. C'est très spécifique sur notre département (si on compare au reste de la région), où le partenariat est beaucoup plus fort et constructif. »

« On a essayé de mobiliser des réseaux parallèles, des écoles de formation des armées implantées sur le département. On nous a répondu qu'on n'avait pas besoin du SNU. »

Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #8

2.2 Un triptyque des cultures professionnelles garanti au sein des équipes de direction en 2021



REPÈRES : CE QUE DIT LE CAHIER DES CHARGES DU SNU (2020)

Légèrement modifié par rapport au modèle de 2019, le cahier des charges révisé du Service national universel prévoit trois fonctions au sein des équipes de direction en charge du séjour :

- **Directeur de centre**
- **Adjoint « 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.
- **Adjoint « 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.

* La fonction d'adjoint gestionnaire, chargé des aspects logistiques et financiers, est ainsi remplacée dans le modèle 2021 par une fonction support d'intendant, avec des prérogatives globalement similaires, d'appui à la gestion administrative, budgétaire et logistique du séjour, et une partie des missions confiées à l'adjoint éducatif (en particulier, le volet « sport et cohésion ») est renforcée par une fonction de référent éponyme.

Un équilibre des cultures professionnelles globalement garanti, un modèle qui fait ses preuves

Composées de profils et de cultures professionnelles issus des différents champs d'action publique concourant à la mise en œuvre du Service national universel – on retrouvera quasi systématiquement l'équilibre souhaité des cultures militaires, de l'éducation nationale et de l'éducation populaire – **les équipes**

de direction ont véritablement porté l'esprit et les principes du Service national universel, malgré leurs différences de perception et de compréhension. Progressivement, et sur tous les sites, les cultures se sont rapprochées et le travail collaboratif s'est mis en marche. Cette mixité des cultures professionnelles entre éducation nationale, éducation populaire et armée constitue, pour la très grande majorité des acteurs rencontrés, le caractère innovant et indispensable de la gouvernance et un modèle qui a fait ses preuves.

Comme en 2019, les équipes de direction ont le plus souvent considéré la mixité et la complémentarité des cultures professionnelles en leur sein comme facilitatrice pour faire face aux difficultés rencontrées, avec des défis qui n'ont pas manqué, surtout là où le séjour s'expérimentait pour la première fois.

Bonne pratique

Sur le site #9, une équipe de direction équilibrée et rassemblant globalement les compétences nécessaires

La volonté partagée du chef de centre et du chef de projet était de constituer une équipe équilibrée sur le plan tant de la mixité que des origines professionnelles, tout en veillant à ne pas donner une orientation clairement militaire, ce qui aurait été réhibitoire aux yeux des personnels issus de l'éducation populaire. Les réseaux mobilisés par le binôme, et au-delà, par la hiérarchie de l'éducation nationale ont permis de constituer une équipe de direction associant des personnels de direction de l'éducation nationale (2), des personnels des forces de sécurité et de défense (2), un référent sport étudiant en STAPS et une référente santé, professionnelle de l'accueil. Les trois cultures professionnelles étaient également présentes au sein des 6 cadres de compagnie, tandis que les 12 tuteurs étaient majoritairement étudiants (dont 5 en STAPS), avec ou non une première expérience d'animation.

On relèvera également que les trois sites préfigureurs figurant dans l'échantillon de l'enquête qualitative ont fait le choix de maintenir l'équilibre dans la représentation des trois cultures professionnelles, arguant de l'intérêt identifié lors de la préfiguration, avec une agilité et une plasticité des cultures, des expériences et compétences, de nature à enrichir les séjours comme ce fut le cas lors de la première édition.

Bonne pratique

Sur le site #5 (site préfigureur), une recherche d'équilibre dans la représentation des trois cultures professionnelles, symbolisée par le profil du chef de centre

La recherche d'équilibre entre les trois cultures professionnelles piliers du Service national universel se retrouve dans les équipes du centre avec : 1) un chef de centre qui est enseignant dans l'éducation nationale, réserviste de la gendarmerie et qui maîtrise les éléments de langage de l'éducation populaire ; 2) une équipe de direction qui comprend une adjointe encadrement issue de l'armée et une adjointe pédagogique issue de l'éducation populaire ; et 3) au global, des encadrants parmi lesquels les capitaines de compagnie, qui ont majoritairement un profil issu des corps en uniforme, quand les tuteurs ont majoritairement un profil issu de l'éducation populaire.

Bonne pratique

Sur le site #7 (site préfigurateur), une organisation pluridisciplinaire à l'échelle du centre qui a de nouveau fait ses preuves

En 2019, la diversité des profils composant l'équipe de direction et le pilotage local interministériel avaient déjà été soulignés comme une véritable force du modèle SNU. En 2021, la transversalité et l'équilibre des trois cultures professionnelles ont donc été à nouveau recherchés. L'équipe de direction, incluant l'ensemble des adjoints et fonctions de soutien, associait ainsi deux profils enseignants (éducation nationale et enseignement supérieur), deux animateurs jeunesse, un membre des unités de montagne de la gendarmerie nationale et une infirmière.

Cette mixité s'est une nouvelle fois révélée comme étant formatrice et riche, du moins du point de vue des membres de l'équipe qui ont constaté l'intérêt de questionner leurs propres pratiques professionnelles et de réfléchir collectivement à des solutions innovantes. Un apprentissage que tous reconnaissent comme bénéfique pour les jeunes qu'ils ont été amenés à encadrer.

« Il faut reconnaître que l'approche des problèmes qu'on a ici dans le cadre du SNU est très intéressante, car elle implique qu'on mélange nos cultures professionnelles, nos façons de faire pour proposer une réponse qui convienne à l'ensemble de l'équipe. Ça amène forcément à remettre parfois en question nos réflexes et nos habitudes. Très franchement, parfois je n'aurais pas du tout agi de la même manière dans mon milieu professionnel d'origine, ça aurait été impensable vis-à-vis des collègues et pourtant, ici, c'est possible et ça marche. » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #7

Une identité SNU qui progressivement se définit

Le Service national universel est souvent décrit par les équipes projet et directions de centre par ce qu'il n'est pas : « ni un séjour de vacances, ni l'école en classe transplantée, ni le service militaire » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #6). Certains sites ont fait de cette définition les fondements d'un projet nouveau à bâtir et d'une culture SNU.

Sur le site #6, une vision partagée du projet et de l'identité SNU

Les membres de l'équipe de direction et l'équipe projet partagent la même vision du projet. Ils résument leur séjour de la manière suivante « ni ni ni », formalisée dans le projet éducatif du département :

« Le séjour de cohésion n'est ni un séjour de vacances, ni l'école en classe transplantée, ni le service militaire. Il convient donc de construire un modèle innovant à la confluence de ces trois cultures, qui permet d'instaurer et de développer une culture SNU. » Extrait du projet de territoire.

Cette formule est également reprise par le directeur du centre lors de ses déclarations aux cérémonies des couleurs. C'est un slogan et une orientation d'actions pour les cadres et les jeunes. Une vision identique est essaimée et partagée par tous.

D'autres pointent le besoin de définir plus précisément les contours du dispositif. En effet, **cette identité SNU a parfois eu du mal à être appréhendée par les équipes qui pointent le besoin d'être plus fortement accompagnées dans la définition du projet et du curseur à poser dans le cadre des séjours** (par exemple, sur le site #2).

Sur le site #2, une identité SNU à continuer de baliser et à affirmer

Parmi les enjeux repérés et qui ont pu impacter la mise en œuvre du séjour, la question de l'identité SNU et de l'équilibre du poids des cultures à donner au séjour de cohésion s'affiche parmi les sujets prioritaires pointés par les différentes parties prenantes, des jeunes à l'équipe de direction. Comme ces derniers le soulignent, le séjour se caractérise aujourd'hui essentiellement par ce qu'il ne doit pas être « ni une colo, ni l'armée ».

Reste pour penser sa pérennisation, un enjeu à mieux le positionner, pour favoriser ensuite la construction d'un projet pédagogique et de centre, qui permette en miroir de traduire les ambitions nationales, mais également locales.

« Finalement, on sait ce que n'est pas le SNU, on peut le définir par la négative, mais on ne sait pas ce qu'il est exactement. »

« Il y a une vraie subtilité à trouver, dans ce qui doit être ni une colo ni un séjour militaire. »

« Une vraie question est celle de la couleur du SNU qu'on doit donner au séjour. Doit-on donner une couleur plus ludique ? Ou aller vers plus de disciplinaire ? C'est très dur de faire un mélange. On est dans une société d'opinion, et l'angle du SNU, son positionnement philosophique, doit être encore plus clairement affirmé dans le cadrage du national que ce qu'il a été cette année. »

Extrait d'entretien avec l'équipe projet du site #2

2.3 Des intentions affichées, mais un projet de territoire souvent non formalisé

Des projets de territoire moins formalisés qu'en 2019, des lignes directrices néanmoins établies sur une majorité de sites

En 2019, les sites préfigureurs devaient constituer un projet territorial présentant le projet de mise en œuvre du séjour de cohésion : présentation des équipes projet régionales et départementales, des modalités d'organisation du séjour, des aspects logistiques (transports, restauration, habillement, etc.), les partis-pris dans le recrutement de l'encadrement et leur formation, les propositions pédagogiques, la sécurité, la liste des partenaires locaux identifiés, etc. En 2021, la formalisation de ce projet territorial n'est plus une étape obligatoire du cahier des charges du Service national universel.

De fait, si une large majorité des territoires a effectivement travaillé un « projet » à la fois de territoire, mais avant tout pédagogique, celui-ci n'a pas toujours été formalisé à l'image de ce qui s'est pratiqué dans la phase de préfiguration. Cette absence de formalisation est régulièrement justifiée par la temporalité donnée à la préparation des séjours pour l'édition 2021. Sur une proportion importante des 12 sites de l'échantillon, le contexte de crise sanitaire a rendu incertaine la tenue des séjours de cohésion (déjà annulés dans leur édition 2020). De fait, la dynamique s'est engagée à bas bruit, et n'a souvent pris sa pleine envergure que vers la fin avril ou au début du mois de mai 2021 – soit au maximum deux mois avant le début des séjours. Ce contexte contraint a invité les équipes projet et les directions de centre à prioriser la préparation des séjours (recrutement, construction du planning, etc.) plutôt que la formalisation d'un projet de territoire – au sens où le Service national universel l'appelait (et l'a vu exister en 2019). Ainsi, pour la moitié des 12 sites, ces projets n'existent pas en tant que tels.

Ces projets ou « lignes directrices » – plus ou moins aboutis selon le site – ont contribué à orienter l'organisation et la programmation des séjours, parfois avec de véritables fils rouges. Sur les sites, la construction des projets a parfois reposé sur un diagnostic local partagé des besoins (site #12), ou sur des démarches plus individuelles, portées à l'échelle des équipes projet et des directions de centre (site #4).

Bonne pratique ✓

Sur le site #4, un projet défini et nommé, comme ligne conductrice du séjour

Le projet éducatif et pédagogique du site « Coconstruire et vivre ensemble une petite cité éco-républicaine » a largement été influencé par la vision du directeur du centre qui s'est inspiré, en plus de l'expérience SNU de 2019, du livre de Serge Audier, *La Cité écologique*, et de son expérience. En concertation avec les autres membres de l'équipe projet, un travail de déclinaison et d'analyse du titre par carte mentale s'est ensuivi en écho aux sept dominantes du Service national universel et du panel des activités et ateliers possibles.

« J'ai fait un triangle afin de voir, pour chaque activité, comment on pouvait être parfaitement au centre des trois mondes. On a fait une liste de toutes les activités, avec le nombre de jeunes et les thématiques que ça traversait. On a essayé de voir quelles étaient les extensions possibles en termes de projet. Par exemple, la journée défense sécurité s'est faite sur le terrain avec des simulations et les trois cultures étaient réunies : le jeu de l'éducation populaire, la culture institutionnelle, car les jeunes ont vraiment appelé les pompiers et la police, et la pédagogie de l'éducation nationale. Les pompiers et la police sont parfaitement capables d'adapter leurs activités. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4

Le projet a été largement partagé au sein des équipes d'encadrement du séjour, mais aussi auprès des familles des jeunes volontaires de la cohorte. Il repose notamment sur les principes suivants :

« La coconstruction, c'est créer ensemble, auteurs et acteurs du projet, l'aventure que nous partagerons. Nous nous efforcerons d'être actifs, d'entrer dans les apprentissages par l'action. Ce temps du SNU, temps suspendu à l'écart des habitudes et de famille, permet le vivre ensemble en découvrant d'autres jeunes du même âge et des adultes de tous âges, exemplaires, engagés dans la vie professionnelle civile ou militaire, ou sportifs de haut niveau ou sapeurs-pompiers, ou enseignants..., tous passionnés et défenseur des valeurs républicaines. Nous découvrirons ensemble, en les vivant, les fondamentaux de la République. La question écologique sera largement abordée, discutée, c'est un sujet d'actualité et de vrai débat démocratique. » Extrait du projet pédagogique et éducatif, mentionné dans la fiche de présentation destinée aux familles

Bonne pratique ✓

Sur le site #9, la mobilisation très en amont d'un large cercle de partenaires locaux par le binôme chef de projet/directeur de centre, pour construire un projet de territoire

Dans la perspective de l'édition 2020 du Service national universel (reporté en raison de la crise sanitaire), une équipe projet s'est constituée autour d'une sous-préfète et d'une cadre de jeunesse et sports qui ont pressenti à l'époque le chef de centre (proviseur de lycée) et le choix du site.

La perspective du séjour 2021 a été réactivée en novembre 2020, et un nouveau chef de projet désigné par le DASEN dès janvier 2021 (IEN-IO). La sollicitation du chef de centre ayant été reconfirmée, le binôme ainsi constitué a engagé très rapidement la construction du projet de site et en écho, la programmation du contenu du séjour.

Le chef de projet a largement mobilisé ses réseaux, dont une partie issue de l'éducation populaire, pour construire avec eux le contenu pédagogique et définir la contribution de chacun. C'est ainsi que certaines structures de l'éducation populaire ont accepté de contribuer, passant outre leurs réserves de fond sur le Service national universel. Quatre comités de pilotage départementaux ont été mis en place, réunissant tout ou partie des structures partenaires autour du projet, aux côtés du chef de projet départemental et de la référente de la DDETS.

Bonne pratique **Sur le site #12, un projet territorial élaboré à l'appui d'un diagnostic des besoins de la jeunesse locale**

Pour construire un projet de site cohérent, l'équipe de direction s'est appuyée sur différents diagnostics des besoins relatifs à la jeunesse du territoire. Plusieurs problématiques ont été jugées centrales et ont permis de bâtir un projet pédagogique articulé autour de plusieurs priorités traduites en modules et activités du séjour de cohésion :

- la sensibilisation au savoir nager ;
- la prévention routière ;
- la lutte contre les addictions (des écrans aux stupéfiants...) ;
- la découverte du patrimoine culturel et écologique régional ;
- la construction d'un regard nouveau sur l'alimentation et l'agriculture.

Les priorités d'actions établies ont été largement partagées avec les membres de l'équipe d'encadrement dans la phase préparatoire, offrant des grands repères stratégiques pour la mise en œuvre du séjour. Le diagnostic des besoins des jeunes a également permis de définir des principes de participation et d'accompagnement des jeunes lors de chaque activité réalisée, de manière à renforcer la cohésion de la cohorte à travers la mobilisation de schémas de solidarités entre les jeunes, la compréhension et la mise en œuvre du principe d'engagement par les volontaires.

« Nous avons considéré le SNU comme un outil pouvant corriger les insuffisances locales en matière d'éducation de la jeunesse. Collectivement, nous avons partagé les problématiques de la jeunesse sur lesquelles nous étions en mesure soit d'apporter un premier élément de réponse, soit d'engager un processus de prise de conscience chez les jeunes. »

« Finalement notre projet de territoire a permis de faire correspondre nos besoins territoriaux au cahier des charges national. Nous avons travaillé à favoriser la cohésion, la solidarité et l'engagement au travers de modules spécifiques à la région et au service de notre jeunesse. »

Extraits d'entretien avec un membre de l'équipe de direction

Quand les projets n'ont pas été élaborés, la coloration locale et l'ancrage territorial du Service national universel, mais aussi « son identité » restent difficilement lisibles par les équipes d'encadrement et les intervenants extérieurs, mais aussi par les jeunes volontaires et leur famille.

Un projet de territoire qui gagnerait à être davantage partagé et approprié pour fédérer et construire l'identité locale

Quand bien même ces derniers ont été formalisés, les « lignes de force » et le projet pédagogique qui traduisent le projet de territoire n'ont pas toujours été partagés au-delà d'un premier cercle restreint que constituent l'équipe projet et le directeur de centre (parfois élargi aux adjoints de direction). **En étant peu partagés, les projets n'ont là encore pas toujours été appropriés et « portés » par l'ensemble des équipes.**

Il apparaît que le projet de centre gagnerait à être formalisé sur l'ensemble des sites pour poser des jalons disponibles à la capitalisation et à la recherche d'évolution pour les éditions ultérieures. Un travail de formalisation permettrait d'aller plus loin notamment dans le projet pédagogique du centre qui, faute d'être écrit, nécessite un management plus particulièrement vigilant durant le séjour pour que les équipes d'encadrement puissent s'inscrire dans un cadre partagé et accepté. En outre, ce travail de formalisation faciliterait l'expression d'une « identité départementale » (les « grandes lignes » de l'équipe projet, les « lignes rouges » au sein de la direction, les remontées des acteurs locaux...) de la déclinaison du Service national universel, le programme pouvant en l'état paraître assez convenu au regard du programme national.

Sur le site #5 (préfigurateur), donner des repères communs au sein de l'encadrement par la formalisation d'un projet de territoire

À titre d'illustration, le début du séjour sur le site #5 a fait l'objet de quelques tâtonnements dans l'approche de l'encadrement vis-à-vis des jeunes, ou encore, d'un point de vue pédagogique dans le rapport avec les jeunes. Par ailleurs, il est difficile d'identifier de grands principes pédagogiques communs – sur ce qui est acceptable, et ce qui ne l'est pas – dans les interactions entre jeunes et encadrants et sur les valeurs communiquées et incarnées par les tuteurs et capitaines en particulier.

En l'absence d'un temps de préparation préalable au séjour, la construction de ce fil conducteur commun a donc eu lieu pendant les premiers jours du séjour, lors de temps d'échange entre l'équipe de direction, les capitaines et les tuteurs.

« Un cahier des charges ne remplace pas un projet pédagogique, on y met son cœur, sa philo, son état d'esprit. Un cahier des charges c'est des lignes, tu checkes, ce n'est pas animer. C'est la raison d'hier, j'ai besoin qu'on se dise notre état d'esprit. Un militaire voit un môme courir, ça les rend fous, ils voient un électron libre, moi ça ne me fait rien. » Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.

Sur le site #8, l'absence de formalisation du projet de territoire faute de temps

Sur le site #8, la préparation a démarré moins de cinq semaines avant le début du séjour et a, de fait, été perturbée par les urgences pour garantir l'accueil des jeunes volontaires. Aussi, la construction d'un projet de territoire, colonne vertébrale du séjour et référentiel à partir duquel les différents modules et activités ont été pensés, n'a pas eu lieu.

Pour autant, la construction du programme a été partagée entre les membres de l'équipe projet et de l'équipe de direction, avec la mobilisation des réseaux locaux qui ont globalement répondu présents en un temps record, permettant au site de « cocher » les cases du cahier des charges national. L'adjoint pédagogique a notamment été un appui de taille sur ce volet, son ancrage local ayant facilité le recours à des intervenants locaux de qualité. Si une couleur n'a pas été donnée en tant que telle, la dimension « sport et cohésion » constitue néanmoins l'un des fils rouges du séjour sur le site #8.

Sur le site #9, au-delà du noyau chef de projet/directeur de centre, des adjoints, référents et encadrants s'étant moins appropriés le projet de territoire

Bien que la construction du projet ait fait l'objet d'un travail anticipé et partenarial sur le site #9, les recrutements de l'équipe d'adjoints de direction et des référents ne se sont faits que tardivement.

Le directeur de centre, ayant été appelé en mars à remplacer un collègue dans un établissement en difficulté, n'a été libéré de ses obligations que 15 jours avant le séjour. De son côté, l'adjointe pédagogique n'a été mise à disposition que (partiellement) la semaine précédente.

Cette implication tardive n'a pas permis une appropriation et un partage du projet pédagogique (lequel n'avait pas été formalisé dans un document), que ce soit au sein de l'équipe de direction ou de l'ensemble de l'équipe d'encadrement, dont les membres n'ont fait connaissance qu'à l'occasion de la formation sur site la semaine précédant le séjour. Cette lacune a pu mettre en difficulté les tuteurs dès qu'il s'agissait de relayer auprès des jeunes les informations sur le contenu du programme, et *a fortiori* pour reprendre le contenu des interventions avec les jeunes et en donner le sens.

Sur le site #7 (préfigurateur), le projet de 2019, socle du séjour de 2021, et une lisibilité perfectible

Bien qu'existant, le projet de territoire est bien moins repéré comme document structurant qu'il ne l'était en 2019 sur le site #7. Une situation liée en partie au fait qu'il a été conçu deux ans auparavant par une équipe différente et que le choix a été fait de ne pas l'actualiser. Si ses grandes lignes ont guidé la construction du séjour de cohésion 2021 et se retrouvent dans les orientations données et l'approche pédagogique privilégiée, il n'est pas identifié par les différentes parties prenantes comme document ressource auquel se référer. C'est pourtant un marqueur fort de l'identité du site #7 qui illustre la « couleur territoriale » donnée au Service national universel et qui gagnerait à être davantage partagé avec les capitaines, les tuteurs, mais aussi avec les intervenants externes et les jeunes, pour mieux rendre compte de la cohérence d'ensemble du séjour, de ses finalités et des choix opérés dans sa construction et son déploiement.

Enfin, toujours dans le champ de l'identité et pour faire la jonction entre les deux précédents points, il aurait été intéressant que l'appropriation locale du cahier des charges national soit également encouragée au sein de la cohorte des volontaires comme cela a pu être le cas sur d'autres sites (par exemple : adaptation des noms de maisonnées, création d'une chanson, alimentation d'une page sur un réseau social, goodies, etc.). Des initiatives qui auraient permis de renforcer la formalisation d'une identité de cohorte spécifique au site #7.

2.4 Comme en 2019, l'engagement des pilotes (équipes projet et directeurs de centre), clé de voute du système

Un acteur pivot et engagé, garant de l'identité SNU : le directeur de centre recruté de manière anticipée

Le recrutement des directeurs avait, pour la majorité des sites, été réalisé en 2020, avec une effectivité des prises de fonction au cours du premier trimestre 2021. Cette anticipation a permis leur mobilisation pleine et entière aux différentes étapes du séjour.

À l'image des recrutements effectués en 2019, les directeurs des douze centres de l'échantillon, sont en majorité, des personnes charismatiques, affichant le plus souvent de très fortes personnalités, et s'avèrent dotés de compétences éprouvées de management. Une figure d'autorité essentielle et ressource pour gérer des situations complexes, voire de crise, et pour donner un cap et un sens aux séjours.

REPÈRES : SUR LE PROFIL DES DIRECTEURS DE CENTRES

- **Des profils majoritairement issus de l'Éducation nationale et/ou du monde universitaire :** Sept sur douze sont chefs d'établissements scolaires et/ou de l'enseignement public ou privé –, deux sont professeurs de lycée ou d'université, deux sont cadres de l'éducation populaire, et un est militaire de carrière retraité.
- **Une faible représentation des femmes dans la fonction de direction de centre :** dix hommes occupent la fonction de direction de centre quand seulement deux femmes ont endossé ce rôle au sein de l'échantillon des 12 sites investigués.
- **Un réengagement de deux des trois directeurs, sur les sites préfigurateurs.**



Ils affichent un engagement personnel important relativement tôt dans la préparation puis dans la mise en œuvre des séjours, auxquels ils ont contribué à donner sens, par le portage d'un projet souvent

concerté par cette figure d'autorité. **La mise en œuvre des séjours a été rendue possible, comme dans la phase de préfiguration, par un investissement sans relâche de ces derniers, un lien étroit avec le chef de projet et un management de projet basé sur la délégation des actions quotidiennes aux adjoints, l'hyper réactivité et une volonté de réussir hors du commun.**

Acteurs ressources du territoire, les directeurs affichent souvent un ancrage local fort, qui a favorisé une collaboration de qualité avec les équipes projet, mais qui a aussi été levier sur plusieurs dimensions du séjour : du recrutement des ressources d'encadrement à la mobilisation d'un cercle de partenaires, en passant par la résolution de problématiques plurielles liées à la gestion courante des sites et du séjour, *via* la mobilisation de ressources et réseaux personnels le plus souvent.

Un surinvestissement des pilotes : condition *sine qua non* de la tenue des séjours

À l'image de la phase de préfiguration, l'édition 2021 du Service national universel s'illustre par un **fort engagement des pilotes** (équipes projet comme équipes de direction) qui se sont pleinement investis dans la préparation et la mise en œuvre des séjours. Cet engagement a constitué un facteur de réussite des séjours, notamment dans un contexte d'installation du dispositif dans une large majorité des territoires et qui, aux côtés du caractère « nouveau » de l'expérience, a été perturbé par les contraintes liées à la crise sanitaire (incertitude sur la tenue des séjours, faible anticipation d'une partie de l'organisation – en premier lieu les recrutements –, adaptation du protocole jusqu'aux dernières heures avant le séjour...). C'est souvent l'attrait de la nouveauté, qui a été moteur dans l'implication, bien plus importante qu'anticipée, des équipes projet et de direction.

Comme en 2019, leur engagement est également **motivé par l'intérêt et la cohérence du dispositif vis-à-vis de leur carrière respective**, avec un dispositif qui a ainsi été perçu, notamment par les membres des équipes de direction, comme un moyen de mettre à profit leurs compétences, dans un cadre nouveau, en direction de la jeunesse.

Pleinement et personnellement impliqués dans l'aventure, souvent passionnés par les sujets liés à l'engagement des jeunes, quasiment tous les membres des équipes projet et des équipes de direction, tant avant que pendant le séjour, ont été contraints de surinvestir leur fonction et ont dépensé une énergie et un temps sans commune mesure avec ce qui avait été imaginé initialement pour à la fois préparer structurellement le séjour et construire (ou bricoler) des réponses au jour le jour et à toute heure. **Cet engagement était indispensable pour la réussite du séjour, mais n'apparaît pas tenable et donc reproductible demain**, dans le contexte d'une montée en charge et d'une multiplication des séjours sur des périodes parfois proches (comme cela est prévu en 2022 avec des séjours distants de quelques semaines seulement).

Comme lors de la phase de préfiguration, les équipes dans les nouveaux territoires appellent, en 2021, à 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 ; des enjeux auxquels le cahier des charges et l'outillage bâti en vue de la montée en charge du Service national universel sur 2020-2021 n'ont que partiellement répondu.

Des « secondes » éditions sur les sites préfigurateurs plus sereines dans la préparation et la mise en œuvre des séjours en 2021

Parmi les 143 sites ayant accueilli le séjour de cohésion en 2021, treize figuraient parmi les sites préfigurateurs ayant eu à éprouver un premier modèle de séjour de cohésion en 2019. **Sur les trois sites préfigurateurs**, inscrits dans l'échantillon de l'évaluation (volet qualitatif), la préparation des séjours, la construction du projet de territoire, comme l'investissement des équipes projet et de direction, se distingue par une plus forte anticipation et une « capitalisation » bâties à partir de l'expérience de 2019 et, *in fine*, par des processus et automatismes inscrits sur les territoires.

La permanence dans les équipes de direction d'au moins un représentant de l'équipe présente en 2019 est un facteur facilitant identifié sur les trois sites préfigurateurs.

Ces « atouts » des territoires préfigurateurs ont permis à l'équipe départementale et à celle du centre de déployer les séjours de cohésion dans une sérénité plus grande que dans nombre d'autres sites, bien que comme tous les sites, ils aient été perturbés par les enjeux liés à la crise sanitaire et par une relation avec le niveau national qui a amené son lot de défis.

Bonne pratique

Sur le site #5 (préfigurateur en 2019) des équipes projet et de direction qui ont travaillé main dans la main pour bâtir un séjour qui s'inscrit dans une logique de continuité améliorée par rapport à l'édition 2019

Site de préfiguration en 2019, le site #5 a cherché à jouer la carte de la continuité. Malgré la transition en termes de gouvernance (de la préfecture à l'éducation nationale), l'équipe projet a pu s'appuyer sur un directeur de centre qui était déjà présent au sein de l'encadrement lors de l'édition 2019, et le passage de relai a pu s'effectuer entre le directeur de centre de 2019 (un chef d'établissement) et celui de 2021 (un professeur de lycée, par ailleurs réserviste de la gendarmerie).

Le site d'accueil est le même qu'en 2019 et la continuité se retrouve encore dans les équipes d'encadrement. En effet, il est notable que le site #5 ait pu repartir avec une équipe d'encadrants en partie présente en 2019, et le site a été ainsi bien dirigé. Cela a été grandement facilitateur dans la préparation logistique et pédagogique pour laquelle il apparaît que le temps a pu manquer. Le constat peut être fait que ce manque de temps préparatoire est finalement moins impactant avec des personnes qui ont déjà participé au Service national universel et possèdent de fait des repères et réflexes.

L'équipe projet et la direction ont souhaité et su « tirer les leçons de 2019 », en s'appuyant sur les éléments de retour d'expérience transmis par le niveau national à l'issue du RETEX de la préfiguration, et sur leur expérience propre, ce qui s'est retrouvé tout à la fois dans les choix programmatiques, dans l'organisation du séjour et dans la capacité à gérer les imprévus durant le séjour lui-même.

2.5 Un dialogue jugé parfois compliqué avec le niveau national

Perfectible dans la phase de préfiguration en 2019, qui a vu se construire des réponses souvent peu anticipées, car émergentes au fil de l'eau, le cadrage national et la collaboration entre la sous-direction du SNU et les territoires ont souffert des mêmes difficultés en 2021 qu'en 2019.

Néanmoins, des points positifs ressortent :

- Les éléments de cadrage fournis par la sous-direction SNU de manière anticipée ont constitué des ressources centrales. À ce titre, le cahier des charges et le rôle support de la plateforme Osmose sont soulignés (quand ce dernier outil est identifié) ;
- La proximité informelle des équipes de la sous-direction SNU, souvent disponibles pour clarifier ou apporter des éléments d'information, les remontées de terrain, qui ont parfois été prises en compte, et une recherche permanente de compromis.

Sur l'ensemble des territoires, des marges de progression sont pointées en écho aux constats partagés : (1) d'injonctions ou d'informations transmises tardivement ; (2) de dysfonctionnements répétés de certains outils informatiques (concernant la gestion de la cohorte notamment) ; et (3) de la délivrance tardive des protocoles (sanitaires en particulier), qui ont souvent ajouté de la complexité à une organisation déjà rendue difficile, car insuffisamment anticipée.

Parmi les préconisations formulées de manière systématique sur les territoires figure **la question de la gestion centralisée au niveau national de certains éléments pour lesquels la définition d'un cadre commun** (parfois dérogatoire) est appelée, afin de faciliter la résolution de certaines difficultés vécues localement : c'est en particulier le cas de la gestion dérogatoire des contrats des prestataires de restauration collective au sein des établissements et de la gestion des heures supplémentaires qui a été un vrai casse-tête pour une proportion importante de sites et qui a engendré des situations jugées parfois ubuesques par des responsables de sites (voir partie 4 : « Gestion opérationnelle des sites »).

« Il y a une multitude de dimensions du séjour sur lesquelles on peut trouver un conventionnement global, qui permette de faciliter le travail des territoires. Sur le volet sanitaire, sur la question des déplacements, sur les contrats et la rémunération, sur la gestion dérogatoire des personnels sur site... »

« On a passé des heures devant l'ordinateur et l'application qui ne marchait pas sur la cohorte et les déplacements. Si la start-up nation n'est pas capable de gérer une application, on en achète une ! »

Extraits d'entretiens avec l'équipe projet et l'équipe de direction du séjour sur le site #8

En parallèle, certains territoires plaident pour plus de marges de manœuvre au niveau local – et en particulier au niveau départemental – de manière à « mettre de l'huile dans les rouages ». La sédimentation des tâches entre trois échelons – national, régional, départemental – en plus de créer parfois de la confusion dans le « qui fait quoi ? » – a pu générer une certaine remise en cause des territoires, dans le contexte **d'une trop faible autonomie d'action de ressources souvent hautement qualifiées (au sein des équipes projet comme des directions de centre)**. Cela a été particulièrement ressenti au sujet de la gestion des budgets de site, de la gestion des transports et de la visibilité sur la cohorte (ces dimensions sont précisées dans la partie 4 portant sur la gestion opérationnelle des centres).

Sur le site #7 (préfigurateur), décentraliser pour une gestion opérationnelle plus optimale

Le cadrage national et l'articulation avec la sous-direction SNU ont globalement été jugés complexes pour plusieurs raisons.

La centralisation d'un grand nombre d'aspects logistiques et de gestion a été vécue comme un « manque de confiance » envers les territoires et une méconnaissance de leur capacité à prendre en charge de manière optimale l'organisation opérationnelle d'un accueil collectif de mineurs.

L'équipe de direction affirme s'être sentie davantage positionnée comme « exécutant » que comme réel collaborateur. Matériel non livré ou en retard (drapeau, par exemple, ou matériel dédié au module « Sur ma route »), complexité du convoyage, manque de visibilité sur la cohorte, incompréhensions liées aux contrats de travail ou encore inadaptabilité des protocoles au regard des caractéristiques du territoire sont autant de points qui ont cristallisé les tensions vis-à-vis du pilotage national.

« Des séjours avec des jeunes, on en organise toute l'année pour tous les âges. Organiser des convoys en bus avec des compagnies de transport du coin, acheter du matériel, établir un protocole sanitaire, tout ça on sait faire. Il faut que ce soit nous ou l'équipe départementale qui gère ce genre de chose ! On aurait pu nous faire davantage confiance et nous laisser la main, honnêtement, ça nous aurait vraiment fait gagner du temps. » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #7

Sur le site #10, un support national à contretemps et au « goutte-à-goutte »

La communication avec le support national est globalement jugée difficile, perturbant l'organisation du séjour, avec des éléments « instables » descendant au « goutte à goutte », « systématiquement à contretemps » et sans cohérence avec les calendriers et priorités locales (à l'instar d'une campagne de communication martelée auprès des établissements scolaires en période de pleine gestion du COVID-19, ou encore de l'organisation d'un retour d'expérience partenarial dès la fin du séjour).

L'absence de contrôle, par l'équipe projet au niveau départemental, sur les éléments communiqués par l'échelon national auprès des familles est venue impacter l'ensemble de l'organisation, jusqu'à la dernière minute (sur le contenu des convocations, sur les possibilités de désistement, sur la formation de listes complémentaires, sur le décalage des fiches sanitaires, etc.).

Cette visibilité limitée et cette communication non concertée sont considérées comme des difficultés majeures pour un déploiement opérationnel « serein » et efficace.

« Sur les convocations, on n'a pas eu la main. On a dû avoir un accès à l'espace volontaire pour pouvoir savoir ce qui était dit aux jeunes, sinon on ne savait pas, on courrait après les informations [...]. Ce n'était pas fiable, ça déstabilise, ça génère du stress et de la fatigue ». Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #10

2.6 Synthèse sur la gouvernance du projet

1. Dans l'ensemble, **les sites se sont mobilisés en respectant un calendrier extrêmement contraint du fait du contexte de crise sanitaire**, avec des répercussions sur les modalités de gouvernance (recrutements, mise en place ou non d'un comité de pilotage, capacité de mobilisation partenariale, etc.), et sur les conditions d'organisation des séjours, alors même que les premiers jalons avaient été anticipés dès 2020, puis stoppés.
2. **Le pilotage confié à l'éducation nationale est effectif**. Les IA-DASEN et SDEJS ont été aux commandes du dispositif, ils ont joué un rôle décisif dans la bonne mise en place des séjours.
3. **La réorganisation de la gouvernance locale, avec l'intégration d'un échelon régional, a induit des difficultés concernant le pilotage et la coordination du dispositif**, avec des chevauchements dans les missions et des problématiques de transmission et de dilution de l'information. La répartition des champs d'intervention n'a pas été synonyme de fluidification, au contraire, elle a engendré des pertes d'efficacité.
4. La nouvelle gouvernance a pu rendre plus difficiles la constitution d'un noyau interministériel au niveau local et le portage de l'association des trois cultures aux fondements du Service national universel (éducation nationale, armée et éducation populaire). **La moindre participation de l'institution militaire dans un certain nombre de territoires** a impacté l'organisation des séjours (les recrutements, le modèle de management, la programmation, les interventions, etc).
5. Pour autant, **les sites ont maintenu une mixité de cultures professionnelles dans la constitution des équipes de direction**, mixité saluée par beaucoup de jeunes comme d'encadrants comme un atout du Service national universel.
6. **Le fort engagement des pilotes (équipes projet départementales et équipes de direction des centres) a été la clé de voûte de la mise en place des séjours de cohésion**. Les équipes projet ont, de l'amont à l'aval, été fortement impliquées, y compris dans la mise en œuvre des séjours où elles jouent un rôle de pivot et de support plébiscité.
7. **Pour les équipes projet départementales, l'engagement a été mené à ressources constantes et « en plus » de missions plurielles, interpellant sur la pérennité d'un fonctionnement similaire à moyen terme¹⁴**, notamment dans le contexte de la montée en charge appelée par la généralisation du Service national universel.
8. Comme en 2019, **l'association des partenaires au pilotage va du plus restreint (logique de task force, avec ou sans comité de pilotage) au plus ouvert, avec la mise en place d'instances associant les acteurs issus de la société civile sur le territoire**. Les contraintes induites par le contexte sanitaire et la temporalité dans laquelle s'est située l'organisation des séjours ont plutôt conduit à privilégier la première option.
9. **Sur les sites préfigurateurs qui avaient déjà mis en place le SNU en 2019, la préparation comme la mise en œuvre s'est faite de manière plus sereine**, la capitalisation des premiers séjours a été une force pour anticiper certaines difficultés. Néanmoins, les évolutions dans le modèle de

¹⁴ Au 1^{er} janvier 2022, 80 nouveaux postes ont été créés pour étoffer les équipes des DRAJES sur le SNU.

gouvernance locale et le contexte sanitaire n'ont pas toujours permis de réduire la charge de travail.

- 10.** Des projets de territoire ont été la plupart du temps esquissés dans leurs intentions sur les sites, mais ont été formalisés plus rarement qu'en 2019 (le contexte de crise sanitaire n'ayant pas toujours permis l'anticipation de la préparation des séjours). **Les projets de territoire sont essentiels pour construire une identité commune dépassant les cultures professionnelles et offrir un fil rouge aux séjours** (tonalité, couleur, programmation). **Leur diffusion reste également un enjeu pour arriver à dépasser le noyau des pilotes et inscrire pleinement les encadrants, les intervenants, les jeunes volontaires, et les familles dans le projet.**
- 11.** Les éléments de cadrage fournis par l'échelon national – bien qu'arrivés parfois tardivement dans les processus d'organisation – **ont constitué des ressources centrales quand elles ont été identifiées et mobilisées.** Leur appropriation n'est cependant pas pleine et entière, en particulier s'agissant de la plateforme Web Osmose, et des marges de progression sont repérées pour faciliter la préparation des séjours.
- 12.** Le dialogue entre les différents échelons territoriaux de mise en œuvre du dispositif – national, régional, départemental – **a été riche, mais parfois difficile.** Le caractère encore nouveau du dispositif dans une large majorité des territoires a engendré des difficultés : manque d'anticipation des demandes nationales (notamment sur les contenus) et tâtonnement sur des problématiques partagées (relatives à la gestion des sites). La recherche de solution centralisée aurait pu faciliter le travail des territoires. Néanmoins, différents aspects positifs sont remontés : une recherche permanente de compromis, des éléments de cadrage qui constituent des ressources nécessaires et augmentées quantitativement et qualitativement par rapport à 2019.

3 Les ressources humaines et le management du site

3.1 Des recrutements des équipes de direction globalement anticipés

Un recrutement des directeurs de centre anticipé, favorisant la coconstruction d'une dynamique projet et d'équipe

En raison du contexte de crise sanitaire et du report de l'édition 2020 des séjours de cohésion, les processus de recrutement ont connu plusieurs itérations, concernant les directeurs de centre d'abord, puis souvent dans un second mouvement, concernant les adjoints de direction et les équipes supports (référents).

D'abord, les recrutements des directeurs de centre ont été partout anticipés, les personnes déjà identifiées en 2020 ayant prolongé leur participation à l'édition 2021. Cette anticipation « de fait » a favorisé l'installation d'un réel tandem de travail sur les territoires, entre les équipes projet et les directeurs de centre, ainsi qu'une implication à tous les niveaux de la préparation pour les directeurs de centre. Là où dans la phase de préfiguration, leur recrutement souvent tardif n'avait pas permis de garantir un portage effectif de projets de territoire ni une construction d'équipe « choisie », l'anticipation de 2021 a pu garantir la construction d'un projet commun, partagé et porté au sein d'une équipe cohérente dans ses profils avec l'identité SNU et les aspirations managériales des directeurs de centre.

Comme lors de la phase de préfiguration, **les recrutements des directeurs de centres se sont largement appuyés sur les réseaux interpersonnels des équipes projet, 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 nécessitant des compétences pluridisciplinaires, de solidité face à des situations d'urgence, de proximité avec l'esprit SNU...). Ce format pose néanmoins la question de sa pérennité, dans le contexte de la montée en charge appelée pour le dispositif (ce point est développé ci-après).

Bonne pratique

Sur le site #9, une équipe de direction équilibrée et rassemblant globalement les compétences nécessaires

Le directeur de centre et le chef de projet départemental ont tous deux porté le processus de recrutement de l'équipe des membres de direction, l'ambition de constituer une équipe équilibrée sur le plan tant de la mixité que des origines professionnelles.

Les réseaux mobilisés par le binôme et l'appui du réseau de l'éducation nationale ont permis de constituer une équipe de direction associant des personnels de direction de l'éducation nationale (2), des personnels des forces de sécurité et de défense (2), un référent sport étudiant en sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) et une référente santé, professionnelle de l'accueil. Les trois origines étaient également présentes au sein des 6 cadres de compagnie, tandis que les 12 tuteurs étaient majoritairement étudiants (dont 5 en STAPS), avec ou sans première expérience d'animation.

Des chefs de centre impliqués dans le recrutement de leurs équipes, un vecteur de cohésion

Alors qu'en 2019, les directeurs de centre n'avaient été associés qu'exceptionnellement aux recrutements de leurs adjoints, **cette seconde édition a été l'opportunité de garantir la constitution de véritables équipes en leur offrant un rôle dans la constitution de leur équipe.** Cela a favorisé l'installation de dynamiques d'équipe sur les sites, et permis de sécuriser les collaborations, dans un contexte où l'interpersonnel joue un rôle prépondérant – eu égard à la nature de l'expérience, souvent pionnière pour le territoire et exigeante en termes d'investissement en amont et pendant le séjour de cohésion.

Comme en 2019, **les personnes composant l'équipe de direction présentent des profils particulièrement expérimentés dans les « fonctions » occupées** (pédagogie, encadrement et logistique, sport et cohésion) avec des compétences qui renvoient généralement à une expertise professionnelle reconnue par ailleurs (engagement éducatif et/ou associatif, postes d'encadrement...)

Quoique de manière moins marquée que lors de la phase de préfiguration, **les équipes de direction ont pu être confrontées, en 2021, à des problématiques interrogeant leur cohésion et affaiblissant leur efficacité.** À la marge, quelques recrutements se sont en effet avérés inadaptés, dans quelques centres, occasionnant parfois des démissions et souvent des tensions. Ces tensions concernent principalement des dissensus quant aux partis pris de management de centre. Elles s'expliquent souvent par une insuffisante délimitation du périmètre d'intervention de chacun, et sont exacerbées quand la formation et les temps de préparation ont été insuffisants pour construire une vision commune et une identité des séjours partagées au sein de l'équipe et du centre. Dans ces cas, des décisions rapides ont été prises, et des solutions *ad hoc* trouvées.

Des processus de recrutement à mieux anticiper, pour impliquer l'ensemble de l'équipe et mieux préparer les séjours

Les processus de recrutement des adjoints de direction ont été réalisés en suivant des calendriers différenciés selon les sites : parfois anticipés dès 2020 (avec la poursuite d'engagement de profils identifiés en 2019), ils ont souvent été conduits au début du second semestre 2021. Arrivés parfois tardivement dans la dynamique de projet, ces adjoints n'ont pas tous pu prendre la place qu'ils auraient dû dans l'organisation du séjour ou l'ont prise, mais avec un travail à accomplir important et dans des délais très restreints. **C'est particulièrement vrai pour la fonction d'adjoint éducatif, qui est l'orchestrateur de la programmation du séjour, et de fait, de la construction d'un partenariat local.**

Sur le site #12, des campagnes de recrutement des équipes de direction à mieux anticiper

Si pour cette première édition du Service national universel sur le territoire, une grande partie des professionnels mobilisés ont accepté et compris le contexte « d'urgence » autour de la réalisation de recrutements et de planification logistique, tous sont unanimes sur le **besoin de consolider et d'anticiper les process organisationnels du séjour** en vue des éditions futures des séjours de cohésion.

L'enjeu est particulièrement important sur des fonctions telles qu'adjoint pédagogique, dont le rôle est déterminant pour la construction de la programmation du séjour et le partenariat avec les intervenants extérieurs. Aussi, son recrutement précoce est l'assurance d'une planification pédagogique sereine et adéquate au projet de territoire.

« Cette année, nous avons bénéficié du fait que le responsable pédagogique était déjà identifié pour le SNU 2020 (finalement avorté). De fait, nous n'avons pas trop tardé à concevoir l'emploi du temps et à imaginer les modules. Bien entendu, l'année prochaine, si nous subissons un turn-over, nous devons placer le recrutement d'un référent pédagogique comme priorité absolue. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction sur le site #10

3.2 Comme en 2019, un recrutement des encadrants basé avant tout sur le réseau

REPÈRES : LES CONDITIONS DE RECRUTEMENT DES ENCADRANTS



Le cahier des charges du Service national universel ne fixe pas de procédure de recrutement ni les conditions de rémunération concernant les différentes fonctions. Celles-ci sont néanmoins encadrées au niveau national, avec une rémunération uniforme sur les différents sites, des équipes de direction, d'encadrement (capitaines et tuteurs) et des équipes de soutien.

Les montants bruts de l'indemnité mentionnée à l'article 1er du décret du 20 mai 2021 susvisé sont fixés comme suit :

Fonction d'encadrement	Montant par jour d'encadrement (en euros)
Chef de centre	78
Adjoint au chef de centre	68
Capitaine de compagnie Adjoint au capitaine de compagnie	58
Tuteur de maisonnée	48

À noter que les modalités d'indemnisation et/ ou de rémunération des personnels mis à disposition, ne sont pas aujourd'hui régies par un cadre national. Elles ont ainsi donné lieu à des pratiques variées, sur les différents territoires (voir ci-après)

Sur l'ensemble des sites, le recrutement des équipes encadrantes a été vécu comme un point sensible de la préparation, jugé assez complexe et engendrant des recrutements tardifs, jusqu'à la veille du début du séjour dans certains départements.

Parmi les principaux motifs évoqués : (1) l'incertitude quant à la tenue du séjour dans le contexte de crise sanitaire qui a contraint à **une certaine prudence** et n'a pas permis d'engager les recrutements de façon anticipée ; (2) par la suite, la difficulté pour les équipes projet et de direction chargées du recrutement de tout mener de front dans la préparation du séjour ; (3) le **faible soutien de certains partenaires locaux (au sein des corps en uniformes et des structures de l'éducation populaire notamment)**, pourtant relais importants pour mobiliser de jeunes encadrants titulaires du BAFA ; (4) ou encore la **pénurie de main-d'œuvre** existant dans le secteur de l'animation dans certains départements, couplée à **un effet de concurrence avec d'autres types de séjours et du fait de la montée en charge nationale et de l'extension du nombre de sites dans une même région et, parfois, dans un même département (certains départements ayant accueilli plusieurs séjours lors de l'édition 2021).**

Sur le site #5, focale sur une forte pression sur le recrutement de l'encadrement via le canal régional

Si une plateforme de recrutement a été mise en place à l'échelle régionale, elle n'a pas permis de constituer l'équipe du site #5 : le chef de centre indique avoir activé ce levier pour des profils qui l'intéressaient, sans débouché positif, du fait de la concurrence entre les sites régionaux – les personnes contactées l'avaient été également par les autres centres régionaux et avaient déjà donné leur accord par ailleurs.

Si les objectifs en termes d'effectifs d'encadrement ont été atteints, l'équipe de direction témoigne du peu de candidatures reçues et de la concurrence interdépartementale, notamment pour les postes de capitaines de compagnie. Par ailleurs, tout comme en 2019, la parité n'a pas été atteinte parmi les capitaines de compagnie (1 femme et 8 hommes) au regard des candidatures reçues.

« Les candidatures sont vues par tous les sites de la région. Imaginez 8 chefs de centre qui recrutent sur 50 candidatures. Il faut être très réactifs, sinon ils sont déjà recrutés. » Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.

Pour l'équipe de direction, cette difficulté est notamment due à un manque de connaissance et de notoriété du Service national universel, ce qui freine l'afflux des candidatures de personnes susceptibles d'avoir le profil attendu et d'être intéressées.

« Pour les tuteurs et tutrices – trouver des étudiants disponibles et qui ont fait de la colo et avec une expérience avec des 15-17 ans c'est compliqué. Personne ne connaît le SNU et ne vient candidater. »

« L'image du SNU n'est pas toujours bonne avec des a priori – levée des couleurs, Marseillaise, « bienvenue dans les jeunesses macronistes » – et, du coup, on a des personnes très compétentes qui ne veulent pas en entendre parler. » Extraits d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5

Les différents appels publics et annonces publiés ici ou là (via certaines filières au sein d'établissements d'enseignement supérieur, à l'appui de réseaux locaux ou institutionnels...) ont parfois permis de constituer des viviers conséquents de CV dans des temps records.

Bonne pratique

Sur le site #8, un emailing à l'intention des titulaires du BAFA dans le département a permis de recruter massivement en un temps record

Le processus de recrutement des équipes d'encadrement a été conduit conjointement par le conseiller éducation jeunesse, membre de l'équipe projet, et l'adjoint pédagogique, dans un temps très contraint. L'équipe a opté pour une stratégie de diffusion « massive » en s'appuyant sur un mailing global à l'ensemble des titulaires du BAFA dans le département. Une stratégie payante, qui a permis de mobiliser largement dans les rangs des jeunes encadrants, et d'atteindre les taux d'encadrements attendus.

« On a relevé un défi de taille. Habituellement, sur un séjour accueillant des mineurs, on se donne un trimestre pour mener à bien les recrutements. D'autant que les jeunes titulaires du BAFA ont des engagements scolaires, universitaires... » Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale sur le site #8

Confrontées à des délais contraints, les équipes de direction ont, comme en 2019, souvent dû privilégier « le bouche-à-oreille » et « le réseau » pour recruter la majeure partie des équipes encadrantes.

Sur le site #1, des recrutements réalisés en grande partie par l'activation des réseaux professionnels et personnels de la direction de centre

Bien qu'un certain nombre de profils aient déjà été identifiés en 2020, la directrice de site a dû engager une importante démarche de recrutement pour constituer son équipe (direction, cadres de compagnies et tuteurs), et ce de manière autonome, sans appui des services départementaux (SDJES notamment).

Pour ce faire, elle a largement activé ses réseaux personnels et professionnels, en particulier le régiment de réservistes dont elle fait partie, et dans une moindre mesure, son réseau au sein de l'éducation nationale. Des candidatures spontanées, notamment pour des postes de tuteurs, sont par ailleurs venues compléter l'équipe.

Ce recrutement « dans les réseaux » a eu une influence certaine sur la composition de l'équipe d'encadrants, qui comptait dès lors une part significative de réservistes issus d'un même régiment et ayant de ce fait des « habitudes de travail » en commun. Du point de vue de la direction, cette configuration a plutôt été de nature à renforcer l'équipe et n'a pas empêché une bonne cohésion d'ensemble. Néanmoins, la pérennisation d'un tel modèle est questionnée.

Bonne pratique

Sur le site #12, un recrutement de « proximité »

Sur le site #12, les équipes de direction et de soutien ont assuré le recrutement de l'ensemble des équipes encadrantes. Du fait des délais relativement contraints, une stratégie de recrutement de « proximité » a été privilégiée avec un « *sourcing* » dans le secteur associatif local, auprès de structures « amies », et en ciblant des collaborateurs « connus ».

« Du fait de l'urgence du besoin de recrutement, mais aussi, car nous n'avions pas le droit aux erreurs de casting, nous avons chacun ciblé des profils d'encadrants que nous connaissions. Après discussions et mise en collectif des différents profils, nous faisons une proposition de recrutement. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction

L'occasion du séjour a été pensée comme une opportunité professionnelle pour les jeunes du territoire, aussi l'équipe de direction a-t-elle pris le soin de recruter des profils « diplômés », mais pour lesquels le Service national universel pouvait constituer une première expérience professionnelle structurante en animation et gestion de la vie quotidienne de jeunes pendant plus de 10 jours.

« On a voulu faire un SNU pour notre région et par notre région. Cela passait nécessairement par une campagne de recrutement devant cibler les profils compétents, mais qui avaient surtout besoin d'une expérience professionnelle significative pour intégrer pleinement et durablement le marché du travail. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction sur le site #12

« C'est clair que pour moi cette expérience était nouvelle. Je n'avais jamais eu l'occasion de faire un encadrement 24h/24h. J'ai reçu la proposition de la directrice comme une opportunité unique à laquelle je devais répondre favorablement. J'ai tout donné pour donner satisfaction » Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #12

Dans ce contexte de rareté des profils qualifiés et de difficultés de recrutement, la question de la fidélisation des encadrants a pu constituer une préoccupation sur plusieurs sites. Ainsi, on note que certains choix managériaux ont été faits dans un souci de confort renforcé des encadrants et afin de s'assurer le respect de conditions de travail agréables et motivantes, comme ce fut le cas sur le site #10, avec une préparation très anticipée des transports d'acheminement des encadrants sur site, une flexibilité dans la construction des plannings pour leur permettre de concilier obligations personnelles et professionnelles, etc.

« Nous, si on doit aller au déploiement, il faut qu'on arrive à fidéliser l'équipe. On a fait des choix en termes de confort qui impactent le budget, quand on paye un transporteur privé, quand on a tout fait pour qu'ils soient accueillis dans de bonnes conditions, pour qu'ils aient une expérience qui ne soit pas pénible... [...] Les tout derniers, on a réussi à avoir par le bouche-à-oreille, ça a été un enjeu, on a été obligé de faire des concessions, d'être flexibles sur les examens par exemple [...]. On a un vrai enjeu à les attirer et à les garder. » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #10

3.3 Des profils, des cultures professionnelles et des expériences variées

Malgré les différentes difficultés vécues dans les recrutements, grâce à un engagement, une volonté, un investissement hors du commun des équipes projet et de direction, les séjours ont bénéficié d'équipes expérimentées dans l'encadrement de jeunes, mais aussi riches d'expériences diverses de nature à offrir une valeur ajoutée aux séjours.

Bonne pratique

Sur le site #10 : une équipe d'encadrants intergénérationnelle qualifiée, « donnant vie » au projet, et que l'équipe de direction ambitionne de fidéliser

Si le recrutement de l'équipe de direction a été anticipé, bénéficiant des recrutements effectués lors de la session 2020, le recrutement des encadrants a représenté un enjeu fort au printemps 2021. Pourtant, **il s'est révélé relativement fluide et efficace** : les candidatures n'étaient pas nombreuses, mais les profils expérimentés ce qui a permis de trouver rapidement les effectifs les plus adaptés aux différentes fonctions. La procédure de recrutement s'est déroulée en deux temps sur la base d'un entretien en visioconférence : entre les profils pré-identifiés et rapidement associés au projet, et les recrutements plus tardifs (qui ont pu s'avérer plus hâtifs, comme en témoigne une tutrice qui s'est vu proposer une offre d'emploi sans avoir passé d'entretien).

« Les cadres, les tuteurs, les volontaires sont là et incarnent la chose : c'est eux qui ont donné vie au projet [...] » **Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #10**

« Le recrutement est positif : ce sont des personnes qui sont venues avec un intérêt pour le SNU [...] on a eu peu de candidature, mais de qualité. » **Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #10**

La composition de l'équipe de cadres est caractérisée par des profils plutôt seniors et qualifiés, couvrant un large champ de compétences : retraité de la fonction publique territoriale, fonctionnaire public hospitalier, directeur de centre social et psychopédagogue indépendant, retraité de la police nationale spécialisé sur la prévention antidrogue, pompiers volontaires, animatrice périscolaire et étudiant STAPS.

« Les équipes de tuteurs et de cadres sont composées de gens assez performants. Avec des qualifications diverses et variées. Ça a l'air de bien marcher. » **Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #10**

Alors qu'en 2019, la coordination interministérielle sur les territoires avait facilité la mobilisation des réseaux locaux pour le recrutement de profils variés reflétant l'équilibre des trois cultures attendues au sein du Service national universel, **en 2021, certains de ces réseaux ont été moins faciles à « activer »**. C'est en particulier le cas des armées qui, en corollaire du constat de la moindre participation de l'institution militaire dans certains territoires, n'ont pas toujours favorisé la diffusion des besoins de recrutement, notamment auprès de leurs réseaux de réservistes par l'intermédiaire des DMD. Aussi, si au cours de la phase de préfiguration, une large proportion de cadres de compagnie relevait de ce profil, la diversité est plus grande en 2021, et la tendance s'est très largement inversée dans les 12 sites observés, avec une majorité de cadres issus de l'éducation populaire et, dans une moindre mesure, de l'éducation nationale.

Les réticences de certains réseaux et structures de l'éducation populaire, dans certains territoires, à se voir associés au dispositif, ont également restreint les possibilités de recrutement dans certains viviers.

3.4 Des sites préfigurateurs qui ont bénéficié d'une continuité dans la mobilisation des équipes

Sur les sites préfigurateurs, un noyau dur de ressources déjà présentes en 2019

Sur les trois sites préfigurateurs figurant dans l'échantillon de l'évaluation qualitative, une continuité entre la première et la seconde édition est observée au niveau des profils. Que ce soit au niveau des équipes de direction ou dans les rangs des équipes d'encadrement, nombreuses sont les personnes-ressources du Service national universel à avoir prolongé leur engagement dans le cadre des séjours de cohésion 2021. Plusieurs logiques sont identifiées :

1. une poursuite d'engagement sur la même fonction et sur le même site : les directeurs, adjoints, capitaines ou tuteurs partagent dans ce cas la volonté de faire fructifier une expérience, souvent exigeante, qui a laissé entrevoir des marges de progression dans le cadre des retours d'expérience locaux, et dont ils souhaitaient être acteurs ;
2. une montée en compétences et en responsabilité sur le même site : dans ce cas, le Service national universel (et en particulier les séjours de cohésion) s'illustre par une logique de parcours, à travers lequel chacun peut progresser. Ainsi, des capitaines sont devenus directeurs de centre (sur le site #5), des tuteurs sont devenus capitaines (sur les sites #4 et #5) et des jeunes volontaires, marqués par une envie de transmettre, de partager une expérience structurante pour eux, sont devenus tuteurs (sur le site #5) ;
3. une poursuite d'engagement à fonction égale sur un autre site : dans ce cas, une logique de « diffusion » des ressources a pu être adoptée, avec le positionnement de certains adjoints de l'édition 2019 sur d'autres sites du département, de manière à partager une culture, des repères, et à faciliter l'organisation et la tenue des séjours (sur les sites #4 et #7) ;
4. l'inscription dans l'équipe de direction d'anciens intervenants externes du séjour 2019 : ceux-ci ont trouvé en 2021 l'opportunité de prolonger leur engagement en rejoignant l'équipe permanente du séjour (sur le site #4).

Dans chacun de ces cas de figure, ces ressources « expérimentées » ont été les leviers d'une acculturation rapide au projet du site et de cohésion d'équipe. La continuité de l'engagement des équipes est vectrice d'une installation plus rapide des séjours, avec des réflexes et un réel rôle de transmission porté par ces équipes.

Bonne pratique **Sur le site #5 (préfigurateur), une recherche de mixité entre profils « expérimentés » de 2019 et équipe renouvelée**

L'équipe d'encadrants mobilisée pour le séjour a donné lieu à un recrutement dans lequel l'équipe de direction, et plus particulièrement le chef de centre, a joué un rôle central. Ce recrutement s'est réalisé notamment par la mobilisation des réseaux personnels et d'un réseau « des anciens du Service national universel ». En effet, au sein des équipes, un tiers de l'encadrement de 2021 a participé au séjour de 2019, ce qui a permis une mixité entre nouveaux et anciens dans toutes les fonctions (parmi les cadres de compagnie, en constituant des binômes tuteurs avec un ancien et un nouveau...)


La conservation d'une part d'anciens présente de multiples avantages, notamment pour : 1) l'entrée des nouveaux arrivants dans l'expérience, dès le début du séjour, y compris sur la connaissance des lieux et les réponses à trouver aux questions qui se posent ; et 2) la cohésion de l'équipe au global, avec une partie des personnes qui se connaissent déjà et ont appris à travailler ensemble.

« On ne change pas une équipe qui gagne. Je savais que ça allait être un séjour plus gros en volume, ils connaissent. Ça nous permet d'avoir quelqu'un qui était là dans chacune des compagnies, quelqu'un qui a la mémoire. » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #5

« Le fait d'avoir des personnes déjà présentes il y a deux ans ça aide dans l'organisation, la connaissance des lieux, d'avoir des repères, j'ai une question je demande comment ça s'est passé y a deux ans ». Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #5

C'est un atout majeur de pouvoir compter sur des gens qui étaient déjà là en 2019. On nous dit : "Ne t'inquiète pas !" Il n'y a pas les sachants et les non-sachants, il y a juste ceux qui trouvent qu'il y a un problème et ceux qui trouvent qu'il n'y en a pas, parce qu'ils l'ont déjà vécu et savent réagir en proposant les solutions. » Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #5

Cette constitution d'équipes mixtes a permis de disposer, dès le début du séjour, d'équipes « désireuses » de travailler ensemble et d'opérer un « mix » de cultures professionnelles avec une équipe qui se connaît, qui a le souci de l'anticipation et de l'ajustement permanent, qui mobilise son expérience sans fermer à l'initiative d'une nouvelle session. Notons que le chef de centre fait partie de ceux qui ont déjà vécu l'expérience de 2019, et que l'équipe d'encadrement 2019 avait participé au RETEX local du site, dans le cadre de la phase de préfiguration en 2019.

Bonne pratique **Sur le site #7 (préfigurateur), une continuité recherchée avec les équipes de la préfiguration**

Plusieurs invariants ont facilité la continuité sur le site #7 : la mobilisation de son directeur au sein de l'équipe de direction, la participation renouvelée de certains cadres/tuteurs au sein de l'équipe encadrante. L'ambition était claire pour l'ensemble des protagonistes : valoriser l'engagement et le travail conduit durant la phase de préfiguration, s'inscrire en cohérence avec les choix stratégiques pris en 2019 et proposer un format plus adapté, anticipant d'ores et déjà la montée en charge du dispositif.

Un parti pris qui s'est rapidement justifié face à l'ampleur du travail de préparation et aux difficultés logistiques rencontrées. Ce qui amène l'équipe projet – comme l'équipe de direction – à faire le même constat : **la perspective d'une montée en charge et d'un changement d'échelle invite à une nécessaire stabilité des personnes et non pas uniquement des fonctions.**

« Très clairement si on n'avait pas eu X dans l'équipe et si on avait dû repartir d'une feuille blanche je ne sais pas comment on s'en serait sorti dans les délais impartis. On a vraiment profité de tout le travail qui a été fait en 2019 » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #7

3.5 Des référents sanitaires très difficiles à recruter sur l'ensemble des sites

Sur l'ensemble des 12 sites, des difficultés importantes ont été signalées à propos du recrutement d'une partie des fonctions de soutien et, en premier lieu, celui des référents sanitaires. Le poste devant être occupé par un infirmier diplômé d'État (IDE), il a souvent été pourvu dans les derniers jours précédant le démarrage des séjours, à l'appui d'efforts considérables fournis par les directions de centre et les équipes projet pour identifier ces ressources. Souvent, ces recrutements de dernière minute (et déterminants pour la bonne tenue des séjours) ont nécessité de déroger au cadre initialement prévu, avec l'assouplissement du temps de présence requis sur site (parfois ramené à une présence de jour, au lieu d'une astreinte 24 h/24 h sur la durée du séjour, ou à d'autres ajustements).

Plusieurs motifs sont repérés pour expliquer les difficultés à mobiliser :

- **Un effet « concurrence » conjoncturel, lié à la crise sanitaire**, explique la pénurie d'IDE avec des besoins en nombre dans les centres de vaccination COVID. **De façon concomitante, le tarif journalier pratiqué dans le cadre du Service national universel** est très peu attractif au regard des forfaits mobilisés dans les centres de vaccination ou dans la pratique libérale (voir tableau Repères p. 55) ;
- **Là où les infirmières scolaires auraient dû constituer une ressource facilement mobilisable sur les territoires** (d'autant plus dans le contexte d'un portage et pilotage du dispositif confié à l'éducation nationale), la facilitation pour la mise à disposition de ces personnes n'a globalement pas eu lieu (c'est également le cas pour d'autres fonctions, voir *infra*, partie 3.6).

Sur le site #1, des difficultés pour recruter un référent « sanitaire »

Le recrutement d'une infirmière a pu se faire, non sans difficultés, grâce à la détermination de la directrice de centre, qui admet avoir dû fournir des efforts considérables pour convaincre une infirmière scolaire à la retraite de s'engager dans le séjour.

Le format de sa mobilisation a été ajusté par rapport au cadre initialement prévu, et sa présence de 9h à 17h30 tout au long du séjour a été actée.

La trop faible rémunération proposée (au regard des tarifs pratiqués dans les centres de vaccination, dans un contexte de crise sanitaire) a été mise en avant comme un point de blocage important, rendant extrêmement difficile le recrutement de cette fonction essentielle.

Sur le site #6, des modalités d'indemnisation opaques pour la mobilisation d'une infirmière scolaire

La fonction de référent sanitaire a été assumée par un infirmier scolaire, exerçant dans un autre établissement scolaire que celui accueillant le séjour. En tant que fonctionnaire de l'éducation nationale, il n'a pas eu de contrat spécifique pour le Service national universel, mais une lettre de mission du directeur académique. Jusqu'à la fin du séjour, il ne savait pas de quelle manière il allait être rémunéré pour ce séjour pour lequel il s'est rendu disponible 24h sur 24.

« Je n'ai pas de contrat, je ne sais pas à quoi m'en tenir. J'ai suivi une formation premier secours en santé mentale qui n'était pas prévue initialement et qui ne sera pas comptabilisée dans mon temps de travail. Il y a une vraie problématique RH pour les personnes issues de l'éducation nationale et personne ne sait répondre à nos questions. » Extrait d'entretien avec la référente sanitaire sur le site #6

3.6 Des mises à disposition peu facilitées

Des difficultés pour « libérer » des personnels au sein des institutions partenaires

L'opportunité de prendre part à « l'aventure SNU » a été diffusée dans les territoires, notamment auprès des agents des administrations territoriales et des établissements scolaires. Si certains ont choisi de s'y engager par le biais d'une mise à disposition couvrant la période du séjour de cohésion (et de manière circonscrite, en amont, à la phase de préparation), nombreux sont les agents à remonter de réelles difficultés pour obtenir le soutien de leurs institutions et établissements. Cela a généré de nombreuses interrogations pour les personnels concernés, qui n'ont pas toujours reçu le soutien qu'ils auraient imaginé de la part de leur hiérarchie, avec l'obligation de poser des congés parfois, ou de réels blocages dans la mise à disposition effective sur le temps du séjour. Cela a pu avoir pour conséquence une faible « disponibilité » de ces personnels, qui ont parfois dû composer avec un double emploi du temps sur la durée du séjour et en amont.

Bien qu'elle concerne différentes fonctions, cette situation s'exprime en particulier pour la fonction d'intendant (ou adjoint gestionnaire quand ces fonctions sont restées effectives selon le modèle de 2019). En effet, cette fonction, souvent assumée par des gestionnaires de collèges ou lycées, n'a pas toujours reçu le soutien plein et entier des chefs d'établissements, cet engagement dans le Service national universel pesant sur la disponibilité des agents. Ce constat s'explique notamment par les impératifs liés à leur fonction au mois de juin, où de nombreuses échéances administratives arrivent avec la fin de l'année scolaire.

Sur le site #1, des mises à disposition parfois non facilitées par la hiérarchie

Plusieurs encadrants témoignent avoir rencontré des difficultés à obtenir l'accord de leur hiérarchie (en particulier dans la fonction publique) pour pouvoir se libérer et être présents durant le séjour de cohésion. Cette situation a semble-t-il été renforcée par le fait que le Service national universel ne dispose pas à ce jour d'un statut officiel similaire à celui de la Réserve, qui facilite ce type de détachement ou les mises à disposition pour les agents de la fonction publique.

Il a fallu que j'insiste lourdement pour qu'on me donne un document officiel que je présente à mes chefs, pour montrer que j'étais bien convoqué au SNU. J'ai dû aller jusqu'à la menace en leur disant "si vous ne pouvez pas me donner le document, je ne pourrai tout simplement pas être présent." » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #1

Sur le site #2, un chef d'établissement peu conciliant, une gestionnaire assumant la fonction d'intendante ballottée entre ses fonctions habituelles et celles relatives à l'organisation du séjour de cohésion

Le site #2 a fait le choix de maintenir un poste de « gestionnaire » qui assume la fonction de soutien « intendant ». La personne recrutée sur ces fonctions est une gestionnaire de collège, qui a été informée de l'opportunité par une information diffusée par le recteur d'Académie à la rentrée 2020-2021. Elle exprime un réel intérêt pour cette expérience qui lui permet de sortir du quotidien et de s'ouvrir à d'autres leviers d'action en faveur de la jeunesse. Néanmoins, après avoir rejoint l'équipe, elle remonte des difficultés pour obtenir le soutien de son chef d'établissement ainsi qu'une forme de pression permanente pesant sur son implication dans le séjour et sur la manière dont elle le vit.

« Associer plus fortement les chefs d'établissements, les faire adhérer est un impératif. J'ai le soutien de l'inspection d'Académie, mais pas de mon propre chef d'établissement qui me met des bâtons dans les roues. Alors que j'ai le droit d'en faire partie. J'ai une mise à disposition, mais dans les faits, j'ai du mal à lâcher parce qu'on me met la pression par ailleurs. » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #2

Des enjeux liés à l'indemnisation des agents mis à disposition

Les personnels de la fonction publique mis à disposition dans le cadre des séjours de cohésion ont bénéficié de régimes différenciés d'indemnisation selon les sites. Là encore, le cadre national n'est pas fixé et les statuts et conditions de rémunération n'ont pas été anticipés ni déterminés par les territoires. En résulte une pluralité de modèles allant de « simples » défraiements journaliers – dont le montant a là encore varié d'un territoire à l'autre – à un salaire équivalent aux autres profils sur les fonctions occupées dans le cadre des séjours. Également, comme en 2019, certains personnels ont pu être amenés à poser des congés, pour effectivement pouvoir participer aux séjours.

Cette situation, souvent perçue comme inéquitable par l'ensemble des équipes, a pu constituer un frein à leur recrutement d'abord, et à leur pleine mobilisation dans le temps du séjour ensuite.

« Le personnel éducation nationale a été seulement défrayé et a perçu une compensation symbolique. Ce n'est pas possible de fonctionner comme ça, avec deux poids deux mesures au sein des équipes. D'autant que ce sont des personnels qui ont dû mener de front deux emplois en parallèle pendant les 12 jours du séjour. Ces personnes devraient être déchargées, surtout dans une période extrêmement chargée dans les établissements scolaires ! »

Extrait d'entretien avec les équipes projet et de direction sur le site #8

Sur le site #1, une moindre rémunération des encadrants sous le statut de fonctionnaire, source de tensions

La moindre rémunération des encadrants ayant le statut fonctionnaire, en raison de contraintes légales, a quant à elle été difficilement acceptée par certains membres des équipes encadrantes, d'autant que certains d'entre eux l'ont appris après le démarrage du séjour.

Si la question de la rémunération ne constituait généralement pas le motif d'engagement premier pour les personnels concernés sur le site #1, les écarts de rémunération ont été mal acceptés, car source d'iniquité de traitement à fonction et investissement égal sur le séjour.

Sur le site #5 (préfigurateur), des conditions contractuelles qui ne favorisent pas l'attractivité du Service national universel

La contrainte la plus importante reste, comme en 2019, celle des différences de conditions de présence et de mise à disposition selon les ministères dont les encadrants relèvent – en particulier parmi les capitaines et au sein de l'équipe de direction. Par exemple, les encadrants relevant de l'éducation nationale ne sont pas tenus de poser leurs congés, ce qui relève en revanche d'une obligation pour les fonctionnaires d'autres ministères (intérieur, armée, affaires étrangères...).

« Pour être là, ce sont des repos compensateurs et des jours de congés. Alors que c'était un vœu présidentiel, on avait demandé à être mis en détachement ou mis à disposition, et ça n'a pas été fait, donc on a dû éclipser nos jours de congés en 2019. Cette année, ça devait également être une mise à disposition, la DSDEN a fait une belle lettre, mais on se heurte à des écueils administratifs. La mise à disposition est une position statutaire des fonctionnaires, le traitement est maintenu et le nombre de jours de congés n'est pas impacté. À partir du moment où les candidats au recrutement ont suivi la phase de recrutement et ont un profil intéressant, il faudrait qu'il y ait une note interministérielle descendante en demandant à ce que les fonctionnaires placés sous les autorités respectives soient mis à disposition du SNU. Ça ne coûte rien, c'est facile à mettre en place et ça règle pas mal de problèmes. » Extrait d'un entretien avec l'équipe de soutien du site #5.

3.7 Une refonte de l'organigramme plutôt adaptée aux défis des séjours

Une équipe de soutien dont le rôle essentiel est partout plébiscité

REPÈRES : CE QUE DIT LE CAHIER DES CHARGES DU SNU 2020

Une équipe de soutien de trois personnes, à la disposition du directeur et de ses adjoints, appuie les cadres de contact et les tuteurs. Cette équipe est composée :

- d'un intendant du centre, en charge des aspects administratifs et logistiques, qui dispose idéalement d'un véhicule utilitaire dédié ;
- d'un infirmier, qui peut également assurer la fonction de référent sanitaire et qui dispense les soins infirmiers aux jeunes volontaires et aux cadres, qui met en œuvre la procédure relative au repérage des jeunes éloignés du système de santé et contribue à la promotion de la santé ;
- d'un référent sport et cohésion, chargé de renforcer le continuum éducatif des séjours et veillant à fonder l'ensemble des activités sur la mise en activité et la cohésion.



Des fonctions de soutien qui ont trouvé leur place dans l'organigramme

Les trois fonctions de soutien ont pleinement trouvé leur place dans l'organigramme. Leur valeur ajoutée fait l'unanimité partout, et leur absence du modèle 2019 soulève de nouveau la question de la faisabilité des séjours dans la phase de préfiguration, sans ces fonctions ressources essentielles au bon fonctionnement du Service national universel, question déjà présente dans les enseignements de l'évaluation 2019.

Bonne pratique

Sur le site #1, une équipe de soutien à valeur ajoutée

La direction de site est parvenue à recruter une infirmière et un intendant, deux fonctions au sein de l'équipe de soutien, qui se sont révélées essentielles tout au long de la mise en œuvre du séjour de cohésion.

Le poste d'intendant a été particulièrement mobilisé dans les premiers jours de séjour, où de nombreux achats urgents ont dû être effectués par les équipes. Par exemple, le dimanche de l'accueil du site, les jeunes volontaires étaient invités à apporter un pique-nique pour le repas du soir, mais un certain nombre n'avait finalement pas anticipé cette demande pourtant formalisée dans les documents préparatoires transmis aux familles en amont du séjour. Le mât pour la levée des couleurs a dû être acheté en urgence, à l'image de filets de linge pour les jeunes n'en ayant pas emporté (là aussi, la demande figurait au « trousseau » du séjour), d'essence, de troussees de secours, de caisses de stockage des téléphones portables, etc.). La présence de l'intendant a notamment permis de gérer certaines commandes et de tracer l'ensemble des achats réalisés par les équipes, le tout en lien avec l'équipe projet départementale.

Durant le séjour, la présence de l'infirmière a constitué un repère rassurant pour les équipes comme pour les jeunes, et permis de prendre en charge un certain nombre de situations (pour la plupart bénignes). Son absence le soir et la nuit a cependant amené le centre avoir recours, à cinq reprises, à des prises en charge par SOS Médecins (pour des troubles généralement mineurs).

L'intendant : une fonction plurielle et difficile à embrasser dans sa totalité

Là où l'évaluation de la phase de préfiguration soulignait le besoin de renforcer le soutien à la logistique des séjours (qui avait souvent été confiée à des tiers, notamment aux adjoints encadrement et à des cadres de compagnies qui s'en trouvaient rapidement débordés), le modèle 2021 a pensé une fonction soutien endossant, aux côtés des aspects administratifs et budgétaires, la gestion de la logistique des séjours. L'élargissement de cette fonction a souvent appelé à privilégier l'une ou l'autre des deux dimensions du poste, invitant à un transfert d'une partie des responsabilités sur le reste de l'équipe de direction dans le contexte de séjours construits dans l'urgence avec des enjeux logistiques prégnants. Sur les sites de l'échantillon, on repère ainsi deux modèles :

- une fonction « gestionnaire » maintenue comme dans le modèle 2019, avec une majeure sur les aspects administratifs et de suivi budgétaire des séjours, et dans ce cas de figure, un partage des missions logistiques au sein de l'équipe de direction et de soutien ;
- une fonction « intendant » comme mentionné dans le cahier des charges 2020, plutôt tournée vers les missions logistiques de vie du site, et ayant induit un report des missions administratives et du suivi budgétaire sur les directeurs de centre, les autres directeurs et les équipes projet.

Sur certains sites, le désistement de dernière minute d'un nombre conséquent de jeunes volontaires a permis de « libérer » des ressources au sein de l'encadrement et de les réaffecter là où les besoins étaient prégnants. Souvent, c'est la gestion logistique et administrative du séjour qui a été renforcée par ces ressources libérées.

Essentielle, la fonction d'intendant questionne ainsi dans son périmètre et dans sa capacité à être sur tous les fronts.

Sur le site #8, le désistement d'un nombre important de jeunes a invité à réaffecter des ressources au sein de l'encadrement

Avec la non-présentation de 20 jeunes sur le site #8 le premier jour du séjour, un capitaine et deux tuteurs se sont retrouvés en supplément. Si les tuteurs ont été positionnés en soutien des équipes d'encadrement en prenant des fonctions de remplacement et de renfort sur des temps forts du séjour, le choix a été fait de positionner la capitaine de compagnie en soutien de l'adjointe encadrement. À noter sur le site #8, la spécificité d'une intendante mise à disposition par l'éducation nationale, mais absente en raison d'une activité importante dans son établissement d'origine. Cela a engendré un report des tâches administratives et logistiques sur le reste de l'équipe de direction, et la ressource supplémentaire en la personne de la capitaine a été vue comme salvatrice.

« [La capitaine] a parfaitement été intégrée à l'équipe de direction. Son profil expérimenté [il s'agit d'une cadre de l'éducation nationale affichant une carrière riche et variée] a été une réelle aide pour mes fonctions difficiles à tenir seule. » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #8

On relèvera également le rôle pivot de deux des membres de l'équipe projet départementale, présents au quotidien sur le site, et qui ont été supports sur les questions logistiques et administratives en logique de gestion des imprévus et des urgences. Ce rôle et cette implication n'avaient cependant pas été anticipés, et ont conduit à un fort investissement de l'équipe projet dans la mise en œuvre des séjours.

Des modalités d'implication des référents « sport et cohésion » à géométrie variable

L'évaluation de la phase de préfiguration, et notamment l'enquête quantitative déployée auprès de la cohorte 2019, pointait des attentes des jeunes volontaires quant à une place accrue du sport dans les séjours de cohésion. En écho à cette demande, le cahier des charges de 2020 et le nouvel organigramme

éprouvé en 2021 invitaient au recrutement d'une fonction dédiée en la qualité du référent « sport et cohésion », membre des équipes de soutien adossées aux équipes de direction des sites.

Permettant d'offrir aux séjours une dimension sportive structurante, la valeur ajoutée de la fonction fait consensus. On repère néanmoins plusieurs modèles dans sa mobilisation allant : (1) d'une **présence quotidienne (mais circonscrite) pour animer en propre des séances sportives** ou contribuer à l'encadrement de journées phares du séjour ; (2) à **un rôle de bras droit de l'adjoint éducatif, pour bâtir le planning en le structurant autour de temps sportifs récurrents animés en propre, mais mobilisant également l'intervention d'une pluralité d'intervenants sportifs externes**, souvent issus du réseau du référent « sport et cohésion » (comme ce fut le cas sur le site #2, par exemple).

De manière ponctuelle, la fonction n'a pas été pourvue. Dans ce cas, la dimension sport est moins prégnante dans les séjours et constitue un motif d'insatisfaction chez les jeunes volontaires.

Sur le site #11, l'absence de recrutement d'un référent sport et cohésion

La direction a fait le choix de ne pas recruter de référent sport et cohésion, ayant considéré que l'encadrement des « rites républicains » pouvait s'appuyer sur l'adjoint pédagogique, réserviste de l'armée de terre. Cette décision questionne, notamment par le fait que peu d'activités sportives ont été mises en place, ce que regrettent plusieurs jeunes.

La présence d'un référent sport aurait pu permettre de proposer un véritable projet autour du sport. En « compensation », le chef de centre a demandé à pouvoir recruter un tuteur supplémentaire « volant », fonction qui lui semblait plus pertinente, ce qui lui a été refusé.

De ce fait, en raison de l'absence de ce poste de référent et de la vacance d'un poste de capitaine de compagnie, le niveau d'encadrement s'est avéré trop limité pour faire face aux aléas, au fil du séjour, alimentant ainsi la fatigue de l'équipe.

Une répartition des rôles toujours en question entre les fonctions de capitaines et de tuteurs

Dans une majorité de sites, des questionnements quant à l'articulation entre les différentes fonctions

Comme cela était déjà largement pointé en 2019 au cours de la phase de préfiguration et malgré une révision de l'organigramme et des fiches de postes reprécisées, les périmètres d'intervention des capitaines de compagnie et des tuteurs de maisonnées ont été encore fortement questionnés sur de nombreux sites, courant 2021. À noter que rares sont les sites de l'échantillon à avoir recruté des adjoints de capitaine au sein de leur encadrement. Quand ces derniers existent, ils ajoutent de la complexité.

« La théorie est assez claire, ce qui est écrit sur la fiche de poste, mais en réalité ce n'est pas très applicable. On a tous été mis sur le même pied d'égalité pendant la formation. Le rapport hiérarchique n'a pas été bien identifié par les uns et les autres. Ça dépend des compagnies, il faut que les tuteurs soient raccord avec leur compagnie, les tuteurs doivent comprendre que ce sont les capitaines qui dirigent la compagnie. » Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie sur le site #8

« Je vois mon rôle comme sans hiérarchie. Je prends des décisions collectives, je discute, je partage et transmets la même chose que la cadre. Je pensais au début que les cadres auraient plus de tâches administratives, mais finalement ils n'en ont pas tant que ça. La fiche de poste de tuteur n'était pas détaillée. Si j'avais su, j'aurais postulé pour être cadre. » Extrait d'entretien avec une tutrice sur le site #9

Malgré l'expérience, certains sites préfigureurs sont toujours confrontés aux mêmes difficultés de positionnement des deux fonctions.

Sur le site #4 (préfigurateur), des postes d'encadrants « redondants » et des terminologies jugées peu utiles (capitaine, adjoint, tuteur)

La difficulté à percevoir la différence entre les postes de capitaines, capitaines adjoints et tuteurs a clairement été identifiée comme un frein par les encadrants, à plusieurs titres. Au-delà du risque de doublon dans les missions, cette « hiérarchie sans intérêt » crée des crispations et des écarts de rémunération jugés peu justifiés.

« Les capitaines, capitaines adjoints et tuteurs, il faut arrêter avec ça. Ce n'est pas clair, et c'est sujet à incompréhension chez les encadrants. Il y a eu quelques grincements chez les tuteurs et la façon de vivre le rôle de capitaine. Ils sont trois à encadrer et le gradé ne sert à rien. Aujourd'hui ça crée des différences de salaires qui ne sont pas justifiées. Il faudrait que chacun vienne à des briefings de manière tournante, et qu'ils soient tous engagés à égalité. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4

« Les jeunes ont du mal à comprendre qui fait quoi entre tuteur, capitaine, adjoint. On leur parle de compagnie et pas de maisonnée, c'est plus simple pour eux. Je ne pense pas qu'ils saisissent les différents rôles des uns et des autres. » Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #4

« J'ai du mal à cerner le travail du capitaine. Moi pour moi, capitaine, il faisait les réunions et c'est tout. Je suis très critique, mais des fois on se sent délaissés en tant que tuteurs. L'adjoint est plus avec nous. Pourtant on est tous au contact des jeunes. Mais c'est peut-être différent entre compagnies. » Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site #4

Sur les sites #5 (préfigurateur), des confusions qui perdurent entre le rôle des tuteurs et celui des capitaines au sein de l'encadrement

Malgré l'expérience en 2019 d'un certain nombre de membres de l'encadrement et la mise en place d'éléments visant à construire la cohésion des équipes et à favoriser le pilotage des encadrants, le début de séjour a pu donner lieu à quelques « flottements » dans la posture de certains encadrants vis-à-vis des jeunes et dans la façon de traiter des situations – qu'il s'agisse des premiers écarts de comportement de certains jeunes ou de la difficulté de positionnement au sein de certaines maisonnées entre capitaine et tuteurs vis-à-vis des jeunes – avec des capitaines se plaçant parfois sur le terrain des tuteurs, à proximité et à l'écoute directe des jeunes.

Sur le site #11, une même difficulté à positionner et articuler les différentes fonctions d'encadrement

Le rôle de capitaine de compagnie questionne l'ensemble de l'équipe, en premier lieu les cadres eux-mêmes qui ne se l'imaginaient pas de cette façon avant de commencer le séjour :

« Je n'imaginai pas mon rôle de capitaine comme ça. Être un porte-parole entre deux interlocuteurs, les tuteurs et les adjoints. Au début, je pensais mon rôle comme un adjoint de direction, d'être plus près de la décision, d'aider et d'être responsabilisé pour les commandes ou autres. Là ce n'est pas le cas. » Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site #11

Le rôle de certains capitaines a finalement été très proche de celui d'un tuteur tout en devant « négocier sans cesse » avec la direction :

« Cadre c'est un rôle de passage d'informations entre les tuteurs et la direction. En pratique, on est beaucoup sur le terrain, autant que les tuteurs. Les tuteurs faisaient remonter des choses qui n'étaient pas possibles sur le terrain, comme le port du masque tout le temps. Il fallait négocier sans cesse avec la direction, c'est assez fatigant. » Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site #11

Cet avis est partagé par les tuteurs qui interrogent eux aussi le rôle du capitaine :

« Le rôle de capitaine ne sert à rien. Si on faisait la réunion avec la direction le soir avec les tuteurs, alors ça ne sert plus à rien d'être cadre. Pour moi, le rôle de cadre, c'est d'être un tuteur "volant" qui passe dans les compagnies et qui est là en renfort. Un tuteur ++. » Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #11

Dans une minorité de sites, la cohésion et l'articulation des différentes fonctions apparaissent optimales

Au sein de l'échantillon, deux sites affichent un modèle globalement vertueux, où tuteurs et cadres ont trouvé leur place et agissent en cohésion. C'est le cas en particulier sur les sites #6 et #7 qui affichent tous deux un important travail de préparation et de formation des équipes, en amont des séjours, pour clarifier le rôle de chacun, et aboutir finalement à un fonctionnement adapté du modèle porté en 2021 par l'encadrement. Sur le site #6, des binômes composés d'un capitaine et d'un adjoint ont été installés, tels que l'organigramme y invitait, là encore, avec un retour globalement positif des équipes quant à cette stratification et répartition des tâches.

Sur le site #6, des tuteurs, capitaines et adjoints qui trouvent leur place et agissent en cohésion

Même si les recrutements ont été réalisés tardivement en raison d'un faible nombre de candidatures, ils ont été globalement concluants. L'équipe a su, là encore, faire preuve de souplesse et ne pas s'arc-bouter sur l'exigence de la qualification. Certains recrutés n'avaient pas le BAFA, mais des expériences d'encadrement diverses (camps scouts, clubs sportifs), d'autres, plus rares, n'avaient pas d'expérience d'encadrement (essentiellement des étudiants en STAPS). Les journées de formation préparatoires au séjour de cohésion ont permis de clarifier le rôle de chacun et d'initier un esprit d'équipe fort.

Un binôme de cadres (cadre et cadre adjoint) était affecté à chaque compagnie et ce modèle a bien fonctionné. Les adjoints ont permis de délester les cadres de compagnie de certaines tâches plus opérationnelles et ont permis de faciliter les rotations lors des jours de congés des tuteurs, le cadre adjoint occupant alors le rôle de l'un des cinq tuteurs de la compagnie en congés. Ils ont également facilité l'échange entre cadres pour la gestion de cinq tuteurs par binôme.

Des désistements de dernière minute parmi les jeunes ont parfois invité à repenser l'organigramme

Les désistements de dernière minute parmi les jeunes de la cohorte 2021, plus fréquents qu'en 2019, constituent un autre défi que les centres ont dû relever au « pied levé ». Au niveau national, le taux de désistement se situe autour de 20%, avec de fortes variations selon les départements et les régions (il est plus important en PACA et en Île-de-France). Cela a fortement affecté l'organigramme des centres, qui avaient stabilisé un taux d'encadrement adapté à une taille de cohorte définie et qui a parfois constaté les désistements, le jour même de l'arrivée des volontaires dans les centres. Cette situation a souvent été l'opportunité de réattribuer des personnels sur des missions insuffisamment pourvues en ressources humaines, et de façonner un organigramme plus adapté aux réalités et besoins du site. Les encadrants concernés par les refontes d'organigramme ont néanmoins été « bousculés » dans ce qu'ils projetaient de leur implication dans le séjour, et pour certains, déçus quant aux attentes qu'ils pouvaient placer dans la proximité avec les jeunes. Cela n'a cependant pas affecté leur motivation, mais pu impacter leur capacité à « trouver une place » dans les séjours.

Sur le site #8, une réaffectation des fonctions d'encadrement, à l'aune des désistements de jeunes

Alors même que pendant les trois jours précédant le début du séjour, les équipes de la SDJES avaient appelé l'ensemble des 170 familles, pour – entre autres choses – confirmer leur participation au séjour, une vingtaine de défections ont été recensées sur le site #8.

Les désistements de dernière minute ont eu plusieurs conséquences et, d'abord, l'enjeu de trouver une place dans l'organigramme aux trois encadrants affectés à une compagnie qui, de fait, a été supprimée.

Le choix a ainsi été fait de :

– **créer une fonction d'appui à l'adjointe encadrement**, dont la charge administrative était importante, et de la confier à la capitaine de compagnie ;

– placer les deux tuteurs dans une posture « volante », en appui aux autres maisonnées et compagnies, là où le besoin se faisait sentir. En outre, l'une des tutrices affichant une forte appétence pour le journalisme, et le séjour accueillant la présence d'une documentariste dans le cadre d'un film, elle a également été chargée d'assister et d'appuyer cette fonction.

Si la réactivité de l'équipe a été plutôt bonne, cela s'est néanmoins fait dans l'urgence, sans que cette organisation soit suffisamment partagée auprès de tous, au niveau des encadrants, notamment. Cela a pu avoir pour conséquence, un certain « flottement », des doutes voire une démobilitation d'encadrants venus pour vivre un séjour, et qui ont pu se sentir « relégués » en second plan lors des premiers jours. Cela a également induit des mécompréhensions et certaines frustrations, au sein des équipes, avec un changement de fonction de « pair » vers des fonctions de direction, et de fait, avec une logique « hiérarchique » qui ne disait pas son nom, mais s'est néanmoins installée « de fait ».

« J'ai appris au milieu de la cérémonie d'arrivée, en même temps que tout le monde que ma maisonnée disparaissait. On aurait pu me le dire avant. J'ai eu du mal à faire le deuil d'un encadrement direct, j'étais vraiment venue pour ça. Et j'ai dû un peu improviser mon rôle, ma place. Finalement, j'ai pris ma place, mes marques, j'ai été en remplacement, en appui de temps forts comme des veillées qui demandaient de l'appui, et je me suis rapprochée d'une compagnie. » **Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #8**

A contrario, le choix de renforcer la fonction d'adjoint encadrement a été salué par l'équipe de direction dans son ensemble, puisque que cela a permis absorber l'ensemble de la charge administrative et de gestion induite par le séjour.

D'autres formes d'ajustement dans l'organigramme sur certains sites

De manière délibérée, certains sites ont anticipé des ajustements de l'organigramme, souvent en fonction des compétences disponibles parmi les adjoints, et parfois, en fonction des marqueurs du projet de territoire.

Souvent, les fonctions de soutien ont été intégrées à l'équipe de direction, pour une plus grande lisibilité et simplification (côté encadrement, mais aussi côté jeunes) : par exemple sur les sites #2, #6, #7.

Anticipés ou décidés en dernière minute dans le contexte de ressources d'encadrement libérées, des tuteurs volants ont été désignés sur certains sites. Ils permettent notamment de renforcer l'encadrement sur des activités phares et de simplifier le fonctionnement en cas de personnels en congés : par exemple sur les sites #6, #7 et #8 (voir encadré précédent). Si le modèle avait été envisagé sur certains sites (site #11 notamment), il n'a pas toujours été validé.

Bonne pratique **Sur le site #7, des tuteurs volants, une anticipation de la nécessaire agilité de l'équipe encadrante**

Une nouveauté dans le fonctionnement a apporté beaucoup d'agilité dans la gestion des ressources humaines sur site et, plus spécialement, sur les questions de congés. Pour ce séjour, deux « tuteurs volants » étaient affectés sur le site #7. À la différence des autres tuteurs, ils n'avaient pas de maisonnée directement affectée. Leur rôle était de prendre en charge l'encadrement d'une maisonnée lorsque le tuteur référent de cette dernière était en congé. Cette flexibilité a permis d'organiser les congés de chacun d'une manière optimale, en garantissant un encadrement solide. Pour que ce dispositif fonctionne convenablement, il a été nécessaire que chacun fixe ses jours de congé au préalable, permettant ainsi aux équipes d'organiser le planning.

« Quand on part en congé, on part l'esprit tranquille, car on sait que nos jeunes ne sont pas seuls. Cette organisation nous permet de réellement bénéficier d'une journée de congé pour se reposer ou vaquer à nos occupations. » Extrait d'entretien avec un tuteur du site #7

Cette initiative a notamment été saluée par les équipes de direction et d'encadrement, qui pointent ce type d'organisation comme facilitante pour la gestion des temps de repos de chacun, sans pour autant fragiliser le modèle d'encadrement du site et des jeunes.

3.8 Un besoin très important de temps de formation et de préparation du séjour

Un dispositif de formation mobilisé de manière hétérogène selon les sites

Un socle et un outillage communs comme repère pour l'ensemble des sites

Dans le cadre de la préfiguration, la formation des équipes avait mobilisé plusieurs dispositifs : (1) d'abord à destination des équipes de direction puis des capitaines, dans le cadre de semaine nationale de formation inter sites⁴⁵ ; (2) complétée par des formations de l'équipe au complet sur site, sous des formats hétérogènes en amont des séjours.

Pour cette seconde édition, la montée en charge du dispositif (143 sites concernés en 2021, contre seulement 13 en 2019) a appelé à repenser les modalités de formation dans une approche à la fois plus territorialisée, systématique et outillée. Ainsi, un dispositif de formation avait vocation à être mobilisé sur les territoires accueillant les séjours, et reposait sur :

1. des sessions de formation thématiques, portées par le national (sous-direction SNU), sur quelques « sujets » choisis, à destination de certaines fonctions et complétées par des réunions d'information et d'échanges avec la sous-direction SNU à destination des équipes de direction (sur les enjeux liés à la santé psychique notamment, à destination de fonctions référentes désignées au sein des centres)

⁴⁵ Formation des chefs de centres SNU et adjoints du 26 au 29 mars 2019, base aérienne de Brétigny-sur-Orge ; formation des cadres de compagnies, 20-24 mai 2019, camp militaire de Coëtquidan.

2. des semaines de formation systématiques à destination de l'ensemble des équipes d'encadrement, la semaine précédant le démarrage des séjours de cohésion ;
3. un accès à la plateforme Osmose : il s'agit d'une plateforme collaborative en ligne permettant l'animation de communautés de pratiques et sur laquelle à la fois un outillage repère et des modules de formation thématiques ont été mis à disposition.

Aux côtés de ce modèle qui avait vocation à servir de colonne vertébrale aux sites, différentes initiatives locales ont vu le jour dans des formats variés. Ainsi, **les équipes projet de plusieurs sites ont pu mobiliser des temps de formations plusieurs semaines en amont des séjours** pour favoriser l'interconnaissance des équipes et l'installation d'une identité projet.

À la marge, des formations qui n'ont pas pu se tenir

Sur un site de l'échantillon (site #1), la semaine de préparation/formation n'a pas pu réunir les équipes d'encadrement sur les quelques jours précédant le séjour, engendrant une impréparation et rendant plus complexe le démarrage de séjours sans « rodage ». En cause, le difficile accès au site accueillant le séjour de cohésion, jusqu'au jour J (comme cela avait été le cas en 2019 sur certains sites préfigurateurs), et la difficulté à identifier un tiers lieu pour réunir l'équipe. À noter que l'autonomie de préparation laissée à la direction de centre sur le site #1 n'a pas offert les pleines ressources pour mener de front les nombreux chantiers de la préparation du séjour.

Sur le site #1, une préparation insuffisante des équipes en amont des séjours

Au cours des mois précédant le démarrage, la directrice de centre a régulièrement tenu des réunions à distance avec l'ensemble de ses cadres pour les informer des avancées de la préparation. Ces réunions à distance, bien qu'elles aient permis aux équipes de se préparer *a minima*, sont restées largement insuffisantes pour permettre à ces dernières de bien s'approprier la démarche, d'autant que, contrairement à ce que prévoit le cahier des charges, le site #1 n'a pas pu organiser la semaine de formation sur site.

Pendant les premiers jours du séjour, une part significative des membres de l'équipe ont témoigné du manque de visibilité sur le projet du centre et de l'inconfort d'une insuffisante préparation.

« Aujourd'hui, je ne sais pas en quoi consiste mon poste. Je m'occupe de plein de choses, j'essaie d'aider au maximum sur la logistique, mais ce n'est pas vraiment un rôle de directeur adjoint. Vu que c'est un démarrage un peu compliqué, je laisse un peu de temps. On peut encore trouver le bon rythme par la suite. »
Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #1

Un outillage qualitatif, mais un accès limité à la plateforme Osmose

Rares sont les équipes d'encadrement des sites à avoir été informées de la mise à disposition des ressources disponibles sur la plateforme collaborative Osmose. L'outil qui constituait un espace ressource extrêmement riche pour outiller la formation des équipes n'a pas joué à plein son rôle.

L'information autour de la plateforme semble ne pas avoir été ou mal diffusée, ou l'accès a pu en être complexe, avec des modules souvent mobilisés pendant la semaine précédant les séjours, sur site, avec des problèmes d'accès aux équipements informatiques et de connexion internet, qui n'ont pas toujours permis d'y avoir recours.

Partout, le besoin est remonté d'une formation plus étoffée

De manière unanime, les équipes de direction comme les encadrants soulignent le besoin d'approfondir le temps de préparation/formation en amont des séjours. Cela traduit plusieurs besoins, notamment :

- la nécessité de prendre le temps de construire une cohésion d'équipe en adhérant à un projet et à un cadre commun, de manière à pouvoir être les relais auprès des jeunes de cette « identité SNU » à porter ;
- l'enjeu de trouver sa place dans une équipe, de savoir s'y positionner pour éviter les frustrations et frictions ;
- le besoin de monter en compétences sur certains aspects d'un dispositif nouveau, et d'assurer le partage de procédures et de réflexes quant à certaines situations psychosociales et sanitaires, notamment dans le contexte d'un accueil collectif de mineurs.

Souvent les temps de formation se sont révélés être plutôt des temps de préparation, tournés vers l'explication des fondamentaux du Service national universel, la mise en partage d'un planning, etc., mais surtout, vers les préparatifs de dernière minute à l'aube du démarrage des séjours (préparation des chambres, achats de matériel, etc.)

Sur le site #2, des objectifs et un cadre de formation à renforcer

Le site #2 a pu mobiliser, en amont des séjours, une semaine de préparation à laquelle la quasi-totalité des adjoints de direction, fonctions supports et encadrants ont été associés. Également, deux journées de formation ont été organisées un peu plus tôt à la fin du mois de mai/début juin, et animées par l'équipe projet départementale. Elles ont associé là encore les équipes de direction et d'encadrement. Les deux sessions complémentaires de formation ont réuni conjointement les équipes des deux sites que compte le département.

Malgré cette préparation que l'on peut qualifier de renforcée (comparée au volume de jours de préparation mobilisés sur les autres sites) et de bienvenue, des enjeux sont repérés à tous les niveaux, pour repositionner les attendus et les ressources de la formation qui restent insuffisants sur certains pans ; celle-ci ayant plutôt relevé d'une semaine préparatoire que d'une semaine d'apports, de contenus et de processus visant et permettant la construction et l'adhésion à un projet de site partagé dans lequel chacun aurait une place (à déterminer). L'enjeu de mieux accompagner la posture des encadrants sur certaines dimensions (enjeux psychosociaux et posture notamment) est également repéré.

Sur le site #9, une formation insuffisante des cadres et des tuteurs

Le retour général des cadres de compagnies et des tuteurs est celui d'une utilité faible de la formation pour trois raisons :

- **son organisation tardive** : mise en place durant toute la semaine précédant le séjour, elle n'a pas favorisé l'anticipation du séjour pour les encadrants, qui ne se sont pas tous sentis prêts à accueillir les volontaires ;
- **son format à distance et sous forme de « séminaire »** : trois jours de visioconférence, suivis de deux jours en présentiel sur le site. Les journées à distance en visioconférence réunissant l'ensemble des encadrants des différents sites de la région ont été « soporifiques » (cadre de compagnie), « descendantes » et « trop longues » (tuteur de maisonnée) ;
- **ses apports théoriques pour l'équipe** : ils diffèrent selon les retours des cadres et des tuteurs. Pour les cadres, la formation présentait tout le socle des thématiques à aborder avec les jeunes. Les « modules étaient bons » et « représentaient toute la culture SNU ». Les cadres estiment que c'était très complet, tandis que les tuteurs n'ont pas de souvenir précis du contenu de la formation délivrée en visioconférence. Pour les tuteurs de maisonnée, il s'agissait surtout de « discours institutionnels ».

Les deux derniers jours en présentiel sur site ont plutôt relevé de la préparation que de la formation, mais ont été jugés utiles par l'ensemble des encadrants pour se rencontrer physiquement, préparer les lieux et les chambres, etc. Ils regrettent que cette préparation sur site ait été aussi courte et préféreraient prolonger ce temps.

3.9 Une gestion des contrats et des congés cristallisant de nombreuses tensions

Une gestion des contrats erratique, ayant donné lieu à des retards de rémunération des équipes

La nature des contrats (contrat d'engagement éducatif¹⁶), leur signature tardive (parfois même en cours de séjour) et l'évolution des conditions salariales entre le moment du recrutement et la fin des séjours illustrent des faiblesses dans la gestion administrative des séjours. Ces dernières ont pu mettre à mal la relation de confiance établie au sein des équipes et générer des frustrations importantes sur certains sites au fil du séjour de cohésion. Ces tensions ont été encore exacerbées après les séjours, puisque début septembre 2021 (soit 2 mois après la fin des séjours), une partie des salaires n'avait toujours pas été réglée. On relèvera que ce sujet a fait l'objet d'un point de situation du gouvernement le 13 septembre 2021, avec des engagements pris pour une refonte du modèle dès 2022¹⁷.

En corollaire, d'autres préoccupations ont émergé, comme la question de l'éligibilité de certains frais avancés par certains encadrants, la règle ayant pu évoluer au fil de la préparation et de la mise en œuvre du séjour.

Cette insécurité et l'insatisfaction générées par la situation administrative sont identifiées comme des risques quant au renouvellement de l'adhésion des encadrants dans les années à venir ; certains se déclarant échaudés par les nombreuses réponses contradictoires entendues en réponse à leurs questions entre le moment de leur recrutement et la signature des contrats, et dont la résolution n'était pas encore connue plusieurs mois après la fin des séjours (voir détail dans les encadrés suivants).

Sur le site #1, une complexité administrative non résolue durant le séjour

La gestion des contrats de travail s'est révélée complexe, en l'absence de compétences de la direction du centre en la matière. Relayée à la SDJES, qui a elle-même fait le lien avec la DSDEN, la formalisation des contrats a pris un temps important, si bien qu'au cours du séjour, la plupart des encadrants n'avaient pas encore signé de contrat.

Cette situation a été vécue de manière relativement inconfortable par certains encadrants, s'interrogeant notamment sur leur couverture en matière d'assurance.

« La gestion des contrats a été très, très compliquée, et source de conflits, car un grand nombre de personnes n'avaient pas de contrat. Il y en a aussi qui ont appris qu'ils n'auraient pas de contrat, car ils étaient fonctionnaires de l'éducation nationale, et qui ont été moins reconnus financièrement. C'est notamment le cas des membres de l'équipe de direction. » **Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #1**

¹⁶ Le contrat d'engagement éducatif (CEE) est destiné aux personnes qui exercent, de façon occasionnelle, des fonctions d'animation et d'encadrement dans des accueils collectifs de mineurs. Par exemple, dans un centre ou une colonie de vacances. Il s'agit d'un contrat particulier. Il s'écarte des règles du droit du travail, notamment sur le temps de travail, le repos et la rémunération.

¹⁷ Point de situation : Paiement des encadrants du SNU(<https://jeunes.gouv.fr/Point-de-situation-Paiement-des>).

Sur le site #2, des enjeux liés à la contractualisation et à la rémunération des encadrants

La nature des contrats ainsi que la question de la rémunération et de l'indemnisation des frais avancés par les équipes d'encadrement (capitaines et tuteurs) a constitué un enjeu de taille sur le site #2, et ce en amont, pendant et en aval des séjours. Dès l'amont du séjour, le nombre de jours prestés a été revu à la baisse, entraînant un delta entre les engagements pris au moment du recrutement et la signature des contrats. Le sujet a cristallisé des tensions tout au long du séjour, jusqu'aux derniers jours où certains encadrants ont menacé de ne pas raccompagner les volontaires dans leurs départements d'origine, si un jour supplémentaire ne leur était pas payé.

« Nous sommes à + 15 jours de la fin de séjour, et la date de paiement des salaires n'est toujours pas connue. De la même manière, des avances de frais sont globalement non soldées sans que l'on sache si elles pourront l'être. Le processus de validation dans son ensemble est lourd et inadapté, il a ralenti considérablement les choses. Plus largement, le simple fait d'avoir fait le choix de recourir à des contrats éducatifs [contrats d'engagements éducatifs –CEE] n'offre pas une pleine lisibilité. Il offre des avantages en termes de charges sociales, mais pas une clarté. » Extrait d'entretien avec l'équipe projet du site #2

« Entre le moment du recrutement et la première journée de formation durant laquelle a été signé mon contrat, j'ai perdu un quart du salaire qui m'avait été annoncé. Cela tient à des économies faites sur la participation à des temps de formation et de débriefing, mais ça représente aussi une perte importante. S'ajoutent à cela des frais que j'ai dû avancer, pour assister aux différentes formations, rejoindre le site... et pour lesquels je ne suis pas certaine d'être remboursée ! Le SNU est une belle expérience, mais je ne l'avais pas envisagé comme bénévole. C'est vraiment insécurisant voire pas respectueux, pour un tel dispositif porté nationalement, de ne pas avoir garanti des règles fixes avant que ça ne commence. Clairement, ça va jouer sur mon envie de poursuivre les années suivantes. » Extrait d'entretien avec une capitaine de compagnie sur le site #2

Une gestion des congés encore peu anticipée sur certains sites

À l'image des contrats, la gestion des congés a pu constituer un point de tension dans le dialogue entre certains encadrants et l'équipe de direction. Selon les centres, elle a été gérée de manière très descendante, quand dans d'autres des compromis ont été trouvés. Elle reste un sujet complexe sur un séjour de courte durée. Comme rappelé précédemment, là où les sites ont fait le choix de désigner des tuteurs « volants », la gestion des congés a été simplifiée.

Sur le site #9, une gestion des congés non concertée et jugée non adaptée aux séjours

Sur le site #9, le choix a été fait de solder les congés de l'ensemble de l'équipe d'encadrement les trois premiers jours du séjour. Le calendrier, fixé unilatéralement par la DRAJES sans possibilité d'ajustement, a largement questionné au sein des équipes, qui ont mis en avant l'importance d'être présentes durant cette première période pour apprendre à connaître les jeunes de leur compagnie ainsi que leurs collègues, et créer du lien. Cette directive n'a pas pris en compte la fatigue générée et le besoin de repos des équipes en milieu ou fin de séjour.

« Les congés c'est horrible à gérer. Là, on est que deux parce que mon tuteur est en congés, et ensuite on sera crevés. C'est un peu le bazar... J'espère que ça va changer. Nous, les encadrants, il faut suivre le rythme jusqu'au bout, c'est facile de se laisser aller à cause de la fatigue. » Extrait d'entretien avec une cadre de compagnie sur le site #9

3.10 Un séjour exigeant, un investissement sans faille des encadrants

Peu importe le motif qui a accompagné leur engagement et leur fonction (capitaines, adjoints et tuteurs), les encadrants ont tous fait preuve d'un engagement sans relâche et d'une force de travail significative pour voir aboutir de la meilleure des façons les séjours de cohésion. Ce rythme a été rendu acceptable, par le caractère « nouveau » du dispositif (comme lors de la phase de préfiguration), qui – pour partie – s'est « construit en marchant », mais est questionné à moyen terme par les équipes projet et équipes de direction.

Sur le site #1, un rythme de travail élevé

Nombre d'encadrants rencontrés au cours de notre visite sur site ont témoigné du rythme très élevé auquel ils ont été confrontés dès les premiers jours, et de la fatigue qui s'est rapidement installée. Des alertes ont notamment été exprimées par certains tuteurs, soulignant la longueur des journées et l'absence des temps et d'espaces de repos. À noter que sur ce site, qui avait la particularité d'accueillir 69 % de filles, les tutrices ont été confrontées à une pression particulièrement forte, ayant à encadrer des maisonnées significativement plus importantes que chez les garçons, sans être plus nombreuses. Cette pression est semble-t-il restée importante tout au long du séjour, ce qui a été mal vécu par une partie des encadrants.

Si le Service national universel est par nature une expérience intense pour les encadrants, il est cependant à noter qu'ici, le manque de préparation des équipes, le flou dans la répartition des rôles et le manque de visibilité sur le programme ont sans doute été des facteurs renforçant le stress, et dès lors, la fatigue des équipes. On peut faire l'hypothèse que cette fatigue aurait pu être limitée en ajustant les méthodes de management et la communication au sein de l'équipe, et en s'assurant d'un confort minimal au quotidien (espace de repos et de coordination disponible, mise à disposition de café, boissons chaudes et encas pour les encadrants, etc.).

Du fait de ces conditions de travail, il semble qu'une part significative des encadrants ne renouvellera sans doute pas l'expérience.

« On est cramés dès le début. On se lève tôt, on se couche à minuit, et il y a des imprévus toute la journée. C'est usant. Il va falloir ralentir. » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #1

« Nos journées sont très lourdes, c'est non-stop de 6 h à minuit. S'il y avait un tuteur en plus à chaque étage, ça permettrait de soulager tout le monde. Je n'ai pas mangé un repas complet depuis qu'on est arrivés. Je dois grignoter rapidement, et j'ai même déjà sauté un repas. Ça va être dur de tenir sur la durée à ce rythme. » Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #1

« L'avantage, c'est qu'à ce rythme et ce régime-là, on va tous finir par rentrer dans ces pantalons trop serrés d'ici peu. » Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #1

3.11 Un management plutôt centralisé au niveau de la direction, couplé à des espaces de dialogue pour favoriser la participation de tous

Sur la majorité des sites, le choix d'un management plutôt centralisé au niveau de l'équipe de direction a été fait. Il se justifie par le caractère nouveau du séjour qui a souvent engendré le besoin de garder une vue d'ensemble pour pallier les aléas du démarrage et assurer une bonne réactivité.

Cette centralisation des décisions et arbitrages s'accompagne, sur la plupart des sites, d'espaces de pilotage, de diffusion et de remontée de l'information, souvent à différents niveaux avec :

- des instances de pilotage de direction, quasi quotidiennes, formalisées ou non ; elles sont systématisées en fin de journée, après le coucher des jeunes volontaires ;

- **des réunions d'encadrement**, qui associent la direction et les capitaines (rarement les tuteurs) ;
- **des conseils de maisonnées et de compagnies**, animés sur les temps de démocratie interne ou en marge, selon les besoins, à fréquence régulière.

Bonne pratique

Sur le site #9, un management centralisé, une bonne adhésion des équipes

Sur le site #9, l'équipe de direction est en charge des décisions et en informe les encadrants, lors des réunions d'équipe qui se tiennent chaque soir après le coucher des jeunes volontaires. Cette centralisation de la décision est claire et acceptée par toute l'équipe, aussi parce que tous trouvent une place dans ces espaces d'échanges quotidiens qui offrent un cadre de dialogue.

« On ne ressent pas la hiérarchie avec la direction parce que ça se passe bien. C'est fluide. Avec eux (directeur et directrice adjointe), il y a un rapport hiérarchique, mais le tutoiement ça aide. Tout le monde ose dire les choses. » Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le Site #9

En revanche, quand l'information n'est pas suffisamment partagée, le management est source de **tension** et engendre partout une défiance des encadrants vis-à-vis de la direction, faute de lisibilité sur la vie du séjour et de capacité à s'approprier les enjeux et à pouvoir exprimer ses besoins.

L'absence d'instances de partage mobilisées de manière régulière a ainsi **généralisé un sentiment de « défiance » des équipes encadrantes vis-à-vis des équipes de direction** ; les encadrants remontent un manque de confiance et de considération des équipes de direction à leur rencontre, et produisant souvent une mise en « porte à faux » vis-à-vis des jeunes, avec des imprévus réguliers que les encadrants découvraient au même titre que les jeunes.

Également, comme vu précédemment, l'intensité des séjours exigeants en rythme et en investissement a aussi été synonyme de tensions, engendrées par la fatigue et exacerbées quand les espaces de « débriefing » n'étaient pas prévus pour décharger les différentes problématiques vécues au quotidien par les équipes d'encadrement (et les tuteurs au premier plan, exposés en continu aux jeunes volontaires).

Sur le site #2, une cohésion et animation d'équipe perfectible

De façon concomitante, la dynamique d'équipe sur le site semble avoir manqué d'une réelle animation de groupe. À l'exception de quelques réunions ponctuelles ayant mobilisé sur des sujets précis l'équipe de direction et les capitaines, le planning ne prévoyait pas de temps de débriefing quotidiens ou ponctuels, informels ou formels. Cela a pu avoir pour conséquence des tensions « larvées » qui n'ont pas trouvé d'espace d'expression pour être désamorçées. Un système « informel » de régulation s'est mis en place ; s'il a permis de trouver des réponses aux difficultés et questions qui jalonnaient le séjour, il a aussi contribué à sacraliser les tensions et les non-dits, quand les échanges étaient mobilisés selon les degrés d'interconnaissances antérieures et les affinités.

« Il n'y a pas d'espace de remontée des problèmes qui soit formalisé. On échange oui, mais toujours dans l'informel, et ça entraîne des conflits, des pertes d'information et des frustrations, parce qu'en tant que capitaine, on n'a pas l'information qui nous arrive, simplement parce que tel tuteur connaît tel adjoint et du coup, va directement le voir pour évoquer les difficultés. On a besoin de dialogues quotidiens et d'espace pour ça ! » Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie sur le site #2

Sur ce site, on peut faire le constat d'une absence de recherche de modèle de participation où chacun, des jeunes aux équipes de direction, aurait pu exprimer les difficultés rencontrées et où des solutions collectives n'ont pas toujours pu être identifiées ; un manque notable dans le contexte d'une expérience qui se construisait et appelait nécessairement des ajustements au fil de l'eau. Il est possible de faire l'hypothèse que l'absence de représentation de l'éducation populaire au sein de l'équipe de direction (et globalement, chez les capitaines, à l'exception d'un profil) explique en partie ce constat.

Sur le site #8, une équipe qui pourrait travailler de manière plus collaborative et soudée

Le fonctionnement de l'équipe de direction sur le site #8 a révélé un management assez directif, centralisé et descendant. Des tensions sont rapidement apparues entre la direction et certains encadrants (capitaines et tuteurs). La cohésion d'équipe a également été mise à mal par le choc de la rencontre entre certaines cultures professionnelles (armée *versus* éducation populaire).

Les entretiens menés auprès de capitaines de compagnie et de tuteurs de maisonnée ont eu pour point commun de révéler des tensions récurrentes entre encadrants et équipe de direction, liées notamment à des divergences de point de vue quant aux rôles et postures de chacun, avec une compréhension différenciée selon les personnes, et des directives parfois contradictoires du fait de circuits d'information qui n'ont pas tout de suite été formalisés. Ces constats sont à croiser avec le besoin, souvent exprimé par les capitaines et tuteurs, de disposer d'une place plus importante dans la construction du séjour et de dépasser la seule fonction d'encadrement.

« Au début du séjour, on avait des contre-ordres permanents, un problème de communication. La communication a beaucoup manqué ».

« Il y a un sentiment de frustration au niveau des capitaines. C'est un peu compliqué avec la communication. À tel point que certains capitaines se braquent complètement. »

Extraits d'entretien avec des capitaines de compagnie sur le site #8

3.12 Synthèse sur le management et la gestion des ressources humaines

1. Grâce à un engagement, une volonté, un investissement hors du commun ainsi qu'un lien permanent avec l'équipe départementale projet, les équipes de direction ont réussi le plus souvent à fédérer autour du Service national universel, et ce malgré des recrutements souvent tardifs des adjoints et équipes de soutien.
2. Plus largement, **chaque site a connu un fort engagement et investissement de tous les professionnels, ce qui a compensé le caractère « nouveau » du dispositif et les difficultés rencontrées au fil de l'eau**, notamment dues à la faible anticipation de la préparation des séjours liée à la crise sanitaire. **Un tel engagement apparaît difficilement reproductible en l'état.**
3. **Sur les sites préfigurateurs, une continuité dans les profils des personnels mobilisés entre 2019 et 2021 a été garantie.** Elle constitue une force pour la mise en œuvre sereine des séjours, ainsi que pour la transmission et l'appropriation d'une culture SNU et d'un fonctionnement au sein des équipes de direction et d'encadrement. **Pour la montée en charge du Service national universel, l'enjeu de fidélisation des ressources humaines est fondamental.**
4. **Les recrutements des directeurs de centre ont été réalisés de façon plus anticipée qu'en 2019** (souvent en vue de la préparation de l'édition 2020 du Service national universel). À la différence de la phase de préfiguration, **ces derniers ont été mieux impliqués dans la préparation des séjours en lien avec l'équipe projet départementale** – notamment lors du recrutement de leurs adjoints – ce qui a pu favoriser la cohésion de l'équipe de direction. Ces recrutements impliquant les directeurs de centre ont globalement permis de sélectionner **des profils adéquats pour les adjoints de direction** (en termes de motivation et d'engagement, d'expertise dans la conduite et le management d'expérimentations, de solidité face à des situations complexes ou d'urgence, de proximité avec l'esprit du Service national

universel). **Cependant, la mise à disposition souvent tardive des adjoints n'a pas toujours permis un plein investissement pour ces derniers, dans la préparation des séjours à hauteur de ce qui aurait été souhaitable, en limitant l'appropriation d'un projet commun à l'échelle du centre.**

5. **Le recrutement tardif des équipes d'encadrement et de soutien a fortement affecté la préparation des séjours.** Les sites ont parfois été confrontés à la pénurie de compétences sur un territoire ou à l'effet de concurrence (lié aux colonies de vacances, mais aussi aux besoins des autres séjours de cohésion à l'échelon régional et départemental). Les réseaux interpersonnels ont de fait à nouveau été privilégiés. Parfois, des pratiques à valoriser et de nature à favoriser les recrutements localement ont été mobilisées, à l'image de la mobilisation des fichiers des titulaires du BAFA à l'échelle de certains départements, qui a permis des recrutements adaptés dans des temps records.
6. **Les nouvelles fonctions de soutien (réfèrent sanitaire, réfèrent « sport et cohésion » et « intendant ») ont trouvé leur place dans l'organigramme. Elles sont indispensables au bon fonctionnement des séjours,** quoique certaines appellent à être renforcées. C'est en particulier le cas de la fonction d'intendant, avec des tâches relevant de la gestion administrative et logistique des sites, soit un périmètre de mission difficilement tenable pour une seule personne. **Des enjeux importants quant à la mise à disposition de certaines de ces fonctions se sont révélés et/ou confirmés.** En particulier, le cadre et les conditions de rémunération ont pu entraver la pleine participation d'agents de la fonction publique aux séjours, alors même qu'ils étaient volontaires et y étaient encouragés.
7. Par extension, **le cadre administratif et financier n'a pas permis une gestion sécurisée et équitable des contrats, des salaires et des congés.** Cela a cristallisé des tensions importantes sur les sites, avant, pendant et après les séjours, affectant la possible continuité d'engagement de professionnels qu'il est pourtant capital de fidéliser.
8. **La question de la formation a été mieux prise en compte qu'en 2019,** tant au niveau national (avec un outillage renforcé à destination des sites) qu'au niveau local (avec une systématisation des séances pré-séjours). **Cependant, la formation doit être renforcée et mieux orientée vers l'objectif d'appropriation du projet de site et d'articulation des fonctions dans l'organigramme.** Les enjeux de préparation des sites ont toutefois été prédominants en 2021, du fait de la faible anticipation de la préparation des séjours, liée notamment au contexte de crise sanitaire.
9. **La répartition des rôles de chacun dans les équipes a été clarifiée, fiche de poste à l'appui. Néanmoins, le positionnement des capitaines vis-à-vis des tuteurs a continué d'occasionner des tensions et manquements, et les capitaines n'ont pas toujours trouvé leur place.** L'ajout d'une fonction d'adjoint aux capitaines n'a pas fait sens sur les sites, qui ont rarement pourvu ce poste ; la fonction ajoute de la complexité et le besoin n'en est pas patent. Sur les sites où l'articulation capitaines/tuteurs est fonctionnelle, la formation a constitué un cadre clé pour travailler au positionnement des uns et des autres, et parvenir à un modèle partagé, avant le démarrage des séjours.
10. Des fonctions supplémentaires ont parfois été imaginées pour répondre aux différents enjeux des séjours. **Un nombre significatif de centres a mobilisé un ou plusieurs tuteurs « volants » de manière à pallier les contraintes de remplacement liées aux congés** et à simplifier la gestion des plannings.
11. **La mixité des cultures professionnelles a continué de constituer une richesse, avec des profils de personnels variés, souvent très qualifiés** (haut niveau de qualification, expérience de l'encadrement de jeunes...) au sein des équipes d'encadrement (capitaines et tuteurs). Néanmoins, **les profils militaires, qui**

émargeaient souvent aux fonctions de capitaines en 2019, sont bien moins représentés en 2021, traduisant ici encore la moindre participation des armées sur certains territoires et laissant présager, à terme, un risque de déséquilibre dans la représentation des trois cultures à tous les échelons.

12. Le management des équipes a gagné à s'appuyer sur un circuit d'information simple, centralisé et disposant de relais efficaces à tous les échelons. Des espaces de collaboration au quotidien incluant l'ensemble des équipes sont capitaux pour asseoir un sentiment de confiance au sein de l'équipe et optimiser les flux d'informations. Quand ces espaces n'ont pas été anticipés (ou difficiles à mobiliser face à l'urgence du quotidien), des tensions et une défiance entre encadrants et direction ont systématiquement émergé.

4 L'organisation et la gestion opérationnelle des centres

4.1 Des conditions d'accueil globalement adaptées à l'organisation d'un séjour de cohésion, mais des défis logistiques à relever pour garantir la qualité et l'adaptabilité des centres sur le long terme

Des configurations de site hétérogènes qui influencent le déploiement du séjour

Les 143 sites qui ont accueilli le séjour de cohésion en 2021 sont assez variés tant dans leur localisation que dans leur configuration. On observe néanmoins la mobilisation d'une majorité d'établissements scolaires, structures qui semblent le plus à même de répondre aux attentes du cahier des charges du Service national universel.

Sur le panel des 12 sites de l'enquête qualitative, on relève ainsi 7 lycées, 3 centres de vacances et 2 centres sportifs départementaux qui partagent plusieurs points communs en termes de conditions d'accueil :

- En premier lieu **l'hébergement est collectif et se fait dans des bâtiments « en dur »**, hormis un site plus « atypique » où les jeunes volontaires ont dormi en bivouaquant sous la tente (site #4). Une expérience qui s'est d'ailleurs avérée plus concluante qu'en 2019 (le site faisait partie des sites préfigurateurs) même si les jeunes expriment à nouveau leur surprise à l'arrivée et le besoin d'être informés de ces conditions d'accueil en amont du séjour (anticipation du matériel notamment). À l'exception de ce cas de figure, l'hébergement ne semble pas avoir posé de difficulté, et ce malgré le fait qu'un tiers des volontaires de 2021 étaient peu familiarisés avec la vie collective¹⁸.
- En second lieu, chacun des sites dispose d'équipements collectifs qui permettent d'offrir un service de restauration, des sanitaires et des espaces dédiés aux activités quotidiennes, en intérieur comme à l'extérieur. **L'organisation est ainsi centralisée dans la plupart des centres, facilitant la logistique** : déplacements des jeunes, communication, appropriation des espaces.

¹⁸ 31 % des répondants à l'enquête ont affirmé ne jamais avoir vécu en collectivité avant le SNU d'après l'enquête quantitative INJEP auprès d'un échantillon de jeunes de la cohorte 2021. Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021

La centralité du site, un enjeu mis en lumière par l'expérience du site #7

La particularité du site #7 résidait dans le fait d'être scindé en deux centres pour des raisons logistiques – capacité d'accueil et de « jauge maximale » liée au protocole sanitaire – éloignées de quelques kilomètres. Cette configuration a indéniablement joué sur la gestion opérationnelle du séjour de cohésion (temps de trajets quotidiens, communication entre les équipes des deux sites) et a eu des effets notables sur la cohésion de cohorte : les jeunes se distinguant selon le site d'hébergement et alimentant des tensions liées aux prétendues conditions d'accueil différentes d'un site à l'autre. Si les modules avaient vocation à rassembler tout le monde indistinctement, force est de constater que, dans les faits, il y avait deux cohortes sur le site #7 plutôt qu'une seule.

« Si c'était à refaire, on choisirait, je pense, d'avoir deux séjours distincts pour éviter les temps d'attente, de trajets et les histoires parfois ridicules qu'on a pu avoir entre les deux sites. » Extrait d'entretien avec la direction du site #7 / « C'est des trucs tout bêtes, mais sur G. ils font trop les malins et dès qu'il y a une histoire c'est eux qui ont commencé ». Extrait d'entretien avec un·e volontaire du site #7

Les caractéristiques des différents sites ont impacté les séjours tant dans la logistique du programme que dans la vie d'équipe ou de la vie collective.

Si aucun des sites ne semble avoir présenté de contraintes limitant la capacité de déploiement logistique du séjour de cohésion, **la satisfaction des jeunes – comme des équipes encadrantes – est néanmoins davantage marquée, à travers l'enquête qualitative, pour les séjours qui se sont déroulés dans des environnements verts**, offrant de nombreuses opportunités pour des activités de plein air. Avec un bémol logistique à propos des sites particulièrement grands et/ou situés en zone blanche¹⁹, pour lesquels la communication et l'organisation ont pu être affectées par un trop grand espace disponible et des déplacements quotidiens très importants.

Par ailleurs, **la vie collective est favorisée dans les sites qui disposent d'espaces adaptés à son développement, qu'ils soient extérieurs ou intérieurs, et que certaines équipes ont su investir**. Sur le site #5 par exemple, l'achat de matériel (jeux de société, affaires de sport) a permis de mettre à profit et d'animer des espaces de vie « clos ». Sur le site #2, ce sont les espaces de verdure à proximité immédiate des équipements et des salles qui ont été propices aux moments conviviaux informels. Ces lieux de vie sociale ont plutôt bien été appropriés et investis par les jeunes, lors des temps libres favorisant la mixité et la rencontre entre compagnies, dès lors que le protocole sanitaire le permettait.

Toujours s'agissant de la vie collective, et c'était l'une des leçons de l'évaluation de la préfiguration du Service national universel en 2019, **l'installation d'un espace de coordination sur site a eu cette vertu de favoriser au fil du séjour le dialogue et l'échange d'informations entre les équipes d'encadrement et les membres de la direction, et de renforcer la dynamique de cohésion par le partage de temps informels (et formels !) en un lieu déterminé**. Or, sur certains sites on constate que, dans l'édition 2021 encore, aucun espace dédié à la vie d'équipe n'a été formellement défini, empêchant l'interpellation et contribuant même parfois à alimenter des interrogations quant à la charge et aux missions de certains. C'est pourtant un « sas » indispensable de retrait pour les équipes encadrantes, mobilisées 24h/24 auprès des jeunes volontaires, et qui expriment le besoin de pouvoir se retrouver pour échanger dans un espace dédié.

¹⁹ Il s'agit d'un territoire non couvert par un réseau mobile.

Bonne pratique

Un lieu-ressource pour la direction et l'équipe encadrante sur le site #12

Le centre mobilité pour accueillir le séjour de cohésion du site #12 du Service national universel s'est démarqué par la délimitation fonctionnelle des espaces qui le composent. Plusieurs lieux nécessaires à la prise en charge d'une cohorte de volontaires ont pu y être centralisés, facilitant la gestion logistique et la visibilité/communication entre les participants. Ont été notamment distingués :

- un bâtiment administratif : permettant d'accueillir les équipes de direction et de soutien, mais également de stocker les différentes dotations du Service national universel ;
- un foyer d'encadrant : permettant de regrouper les équipes de capitaines et de tuteurs, mais également de fixer un point de rendez-vous correctement identifié par tous les volontaires. Ce lieu faisait également office de point de diffusion des informations clés sur la mise en place des activités (emploi du temps, nature des activités, répartition des groupes, etc.). Espace « ressource » et central pour la gestion et la diffusion de l'information, ce foyer a été bien investi et son utilité démontrée à plusieurs reprises.

La configuration des différents sites ayant accueilli le séjour de cohésion en 2021 et leur implantation géographique ont indéniablement eu un impact sur le programme du séjour et sur la capacité à proposer des activités de plein air, de découverte du territoire, sportives ou numériques. À titre d'illustration sur le site #3, les jeunes volontaires ont pu être initiés à un grand nombre d'activités sportives et culturelles de par la présence d'une piscine, d'un théâtre de 200 places, d'un city stade, de deux terrains de foot et d'un terrain de basket. Dans un autre cadre, sur le site #4, qui se voulait « vert », les volontaires ont quant à eux été amenés à jardiner, cuisiner dehors, apprendre à faire du feu, couper du bois, et ont participé à de nombreuses activités en forêt. **Le contenu même du séjour se retrouve donc contraint par la capacité du site d'accueil, ce qui plaide pour une certaine souplesse du cahier des charges.**

Enfin du point de vue des transports, l'éloignement des structures a pu poser de réelles problématiques d'accessibilité et de logistique (proximité des centres de santé, mise à disposition nécessaire de véhicules pour les déplacements, etc.).

Une articulation à trouver avec les équipes opérationnelles des sites mobilisés

En mobilisant des sites adaptés à l'accueil d'un séjour collectif de jeunes, le Service national universel s'est bien souvent appuyé sur des structures et du personnel préexistants. L'expérience de « cohabitation » a été vécue de manière différente sur les sites concernés, selon la disponibilité et les choix d'organisation qui ont été faits.

Parmi les expériences plutôt concluantes seront relevées celles des sites #7, #9 et #10.

- Malgré une mise à disposition tardive de l'établissement mobilisé sur le site #9 (le matin même du premier jour), la présence sur site du proviseur et la disponibilité de ses équipes techniques ont grandement facilité l'appropriation des locaux et des procédures, qu'il s'agisse des salles, de l'entretien ou de la restauration. À noter que le lycée accueillait encore à cette période quelques lycéens, notamment en phase d'examen, mais la claire répartition des espaces a permis cette cohabitation sans trop de difficulté. Seuls bémols : le fait que la référente santé n'ait pu bénéficier des locaux, et l'impossibilité de recourir aux matériels et stocks de fournitures pédagogiques de l'établissement.

- **La coordination avec les équipes de gestion administrative du site et d'accueil** (services du self, service de nettoyage, de gestion de la literie, etc.) **a également été particulièrement saluée** par les équipes de direction et de soutien ; sur **le site #10**, la coordination avec le centre d'accueil a notamment permis d'anticiper et de dépasser les difficultés administratives rencontrées par les autres sites pour l'achat du matériel nécessaire à l'accueil des séjours, en déléguant au centre l'achat de matériel de sport, de filet à linge, de matériel « COVID ».

« On avait une relation de confiance avec le centre, assez forte pour qu'ils fassent les achats pour nous et nous les refacturent derrière [...]. « On a la chance d'avoir une grande réactivité du centre sportif. Si on était au CREPS ou à l'INSEP ça aurait été plus compliqué, il y a une astreinte du cuisinier. Ils sont là, ils s'adaptent à nos horaires : c'est le grand luxe » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #10

- Enfin sur le site #7, il a été fait le choix d'impliquer dans l'équipe de direction le directeur du centre de vacances qui accueillait le séjour, comme dans la préfiguration de 2019. Un parti pris facilitant l'appropriation des lieux et l'organisation logistique du quotidien : mise à disposition d'équipements et de matériel, réactivité et appui de ressources humaines familières de la gestion opérationnelle de ce type de séjour (animation, restauration, transports, etc.).

À l'inverse, d'autres expériences, notamment celles des sites #1 et #8, illustrent la difficulté à coordonner équipes « locales » et équipes « SNU ».

- Sur **le site #1**, les relations entre l'équipe du séjour de cohésion et les équipes de l'établissement d'accueil n'ont pas toujours été évidentes : malgré des échanges cordiaux, les équipes du SNU ont fait face à un certain nombre de restrictions qui ont quelque peu gêné le déroulement du séjour. L'établissement faisait face à ses propres contraintes (travaux en cours, examens jusqu'au 18 juin, poursuite de l'activité administrative...) que le déroulement du Service national universel venait en partie perturber. Cela s'est traduit, pendant le séjour, par un certain nombre de restrictions parmi lesquelles :

- une prise de possession des lieux qui n'a pu se faire qu'à partir du 18 juin, empêchant ainsi la tenue de la semaine de formation et la préparation des lieux en amont ;
- l'impossibilité de pouvoir assurer les repas les samedis et dimanches, obligeant le groupe à se déplacer dans un restaurant administratif éloigné, à environ 2 km de marche du centre ;
- l'impossibilité de se servir des véhicules du lycée (qui ont beaucoup manqué aux équipes du Service national universel) ;
- la mise à disposition d'une seule clé par bâtiment pour l'ensemble de l'équipe du Service national universel, alourdissant tout déplacement ;
- des restrictions d'utilisation de certaines parties extérieures en raison de travaux en cours.

« Un lycée ne s'arrête pas de fonctionner quand il n'y a plus d'élèves. Donc on devait faire attention à ne pas être le caillou dans la chaussure. Ils ont fait beaucoup d'efforts, mais on voyait bien qu'on représentait un gros travail supplémentaire pour eux, car on avait toujours des questions et des demandes à leur faire. C'est difficile de travailler dans un lieu qui n'est pas à soi. » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #1

« Le lycée a été réticent, si on voulait faire des visites en amont, si on voulait regarder des choses. Après, ils n'ont pas été forcément facilitants pour l'équipe sur place, on a appris plein de choses au dernier moment (par exemple, le fait qu'on ne pouvait pas utiliser les trousseaux d'infirmerie). » Extrait d'entretien avec l'équipe projet du site #1

- Même constat du côté **du site #8**, notamment sur la question de la restauration avec des difficultés d'anticipation quant à la continuité de travail des équipes, les week-ends en milieu de

séjour. Une modalité qui avait été identifiée en amont dans le montage du séjour, mais qui s'est finalement réglée quelques jours avant son démarrage, non sans avoir engendré une charge de travail importante pour l'équipe projet et l'équipe de direction sur la question des contrats et des procédures dérogoires. Des réajustements quasi quotidiens ont dû également se faire sur la mise à disposition des salles, le prêt de matériel, etc., affectant le déroulement du planning et contribuant à un sentiment de désorganisation, notamment les premiers jours du séjour. L'accès aux salles était en effet contraint par l'activité « normale » du centre de formation, qui ne s'est pas mis à l'arrêt pour le Service national universel.

« On a fini de régler les enjeux liés à la mise à disposition des personnels de restauration, seulement trois jours avant. On a opté pour le portage salarial, seul moyen de les contractualiser, mais on s'est confrontés à d'autres difficultés, car au-delà des autorisations de cumul en termes d'horaires. Le sujet était connu de longue date, mais les procédures sont telles que ça ne soit arrivé sur le bureau de la DRH de la Région que le 14 juin pour trouver une solution ! » **Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #8**

Ces retours d'expérience sont particulièrement intéressants, car dans une perspective de montée en charge et de généralisation du Service national universel, il faut s'attendre à ce que les sites mobilisés ne puissent pas tous mettre leur activité « traditionnelle » en veille le temps du séjour. La coordination va de fait se poser régulièrement, invitant à structurer et mieux anticiper la mise à disposition (ou le partage) des bâtiments, du personnel et des équipements.

Bonne pratique

Un parti pris sur le site #10 : le choix d'une formule « tout compris » pour limiter les difficultés logistiques

L'équipe de direction du site #10 a fait le choix d'un site proposant une prise en charge totale des besoins et dédié par nature à l'accueil de groupes. Ce choix est une spécificité forte et, bien que ne faisant pas initialement l'unanimité, il a été particulièrement salué en fin de séjour pour trois raisons principales :

- D'une part, la logique de prestation de services adaptée aux besoins du séjour de cohésion est considérée comme un facteur facilitant pour son organisation : les équipes de direction et de soutien ne faisant de fait pas face aux enjeux parfois rencontrés sur les autres sites en termes de continuité de service pendant les week-ends, d'adaptation aux horaires de travail des salariés chargés de la gestion du site (notamment l'organisation des repas).
- D'autre part, le fort degré d'équipement sur site et l'accès facilité aux infrastructures sportives pour la mise en place des activités se sont révélés facilitants au quotidien. Ainsi, là où d'autres sites pouvaient peiner, par exemple, à avoir accès à des salles dédiées à l'organisation et au repos des équipes d'encadrants, le centre bénéficiait des infrastructures et d'une écoute pour les équipes (mise à disposition de machine à café, ravitaillement des équipes...) participant au confort de ces dernières.
- Enfin, ce fonctionnement en formule d'accueil « tout compris » s'est avéré particulièrement efficace au regard des montants des coûts annexes rencontrés sur d'autres sites.

« Au début, on nous a fait revenir que le centre était cher, mais c'est par manque de vision globale. On nous disait qu'il fallait aller en lycée. [...] Oui, les autres, c'est moins cher sur le papier, mais après faut rajouter les services et prestataires en plus pour le week-end, pour la gestion des draps [...]. Finalement, on nous dit que c'est moins cher et on prône les formules "tout compris", "tout sur site" ! Surtout, c'est ajusté à nos besoins : draps, changement de draps, lessive, tout ! Ça simplifie la vie » **Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #10**

Ainsi, que ce soit en termes de simplification des processus, de disponibilité des infrastructures, de facilité de réponse aux besoins *ad hoc* quotidiens, ou encore d'un point de vue de l'efficacité budgétaire, ce choix s'est révélé pertinent à plus d'un égard.

Un cahier des charges dense qui, du point de vue logistique et opérationnel, ne trouve pas toujours de réponse adaptée sur les territoires

Au regard des besoins et des caractéristiques des sites mobilisés en 2019 et 2021 et dans la perspective d'une généralisation se pose la question de l'existence et de la disponibilité d'infrastructures ayant une capacité d'hébergement suffisante couplée à un accueil d'activités variées. Sur le site #8 par exemple, l'identification d'un centre pouvant accueillir la cohorte de jeunes attendus sur le département a été perçue comme un réel défi. L'équipe projet a mis en avant la faible capacité d'accueil du territoire, peu doté en infrastructures de type centre de vacances. Le site retenu – un lycée hôtelier – est le seul qui répondait au cahier des charges du Service national universel.

« On a peu de lycées avec des internats suffisamment grands pour accueillir la cohorte, et la solution multisite ne nous paraissait pas pertinente pour le montage du séjour et la cohésion entre jeunes. Une seule solution : le lycée hôtelier. La région prévoyait néanmoins des travaux à l'internat, c'était un souci pour nous, on a dû lui demander son calendrier de travaux. Finalement, ça a pu se faire avec des travaux qui n'impacteront pas le séjour, ça s'est fait de gré à gré sans intervention officielle. On se pose quand même la question de la généralisation. Si on doit identifier plusieurs dizaines d'infrastructures comme ça pour accueillir l'ensemble de la classe d'âge, ça va être un vrai sujet. » **Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #8**

Un constat qui trouve écho à propos du site #12 qualifié de « denrée rare » sur le territoire par l'équipe projet. De l'avis des différents membres de l'équipe de direction du site, il n'existe aucun autre lieu permettant l'accueil de jeunes dans des conditions logistiques aussi favorables, facilitant la mise en œuvre du séjour de cohésion. La capacité d'accueil étant limitée à une centaine de participants, la montée en charge impliquera d'identifier des solutions d'accueil hybrides, un chantier qui s'avère déjà complexe, sauf à construire des infrastructures dédiées.

« Ce site est à l'échelle du territoire, l'unique site qui peut permettre un accueil des volontaires dans de telles conditions. Si demain nous devons généraliser le SNU, augmenter le nombre de séjours ou de jeunes, il faudra trouver d'autres solutions. Cela s'annonce déjà bien difficile, voire impossible ! » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien du site #12**

Enfin pour les sites n'ayant pas « coché » toutes les cases des équipements nécessaires au bon déroulement du séjour de cohésion, il est observé des difficultés à appliquer et mettre en œuvre le cahier des charges national (absences d'infrastructures sportives ou d'espaces numériques). Le centre de vacances du site #3 ne disposait par exemple pas de matériel sportif adapté. Les équipes ont été contraintes d'utiliser leur propre matériel : ainsi, les jeux, matériels de jeux, matériels sportifs, appartenaient aux tuteurs et à la directrice adjointe. Un manque d'anticipation et de relais a fait manifester défaut :

« Quand on est arrivés, il manquait des liens avec tout. Avec le gérant du lieu par exemple, il fallait qu'il y ait un seul référent avec qui faire le lien direct. C'est ce que j'ai fait. Les relations se sont apaisées. Quand ils font leurs réunions en amont au SNU, ils ne voient pas assez les détails techniques qui sont très importants pour la réussite du projet. Il y avait plein de choses qui n'étaient pas réglées en amont et qu'on a dû improviser. Il nous a manqué des outils pour savoir comment faire ! » **Extrait d'entretien avec des membres de l'équipe de soutien sur le site #3**

La question de la gestion opérationnelle du séjour et de son portage est donc posée, à l'aune d'une généralisation qui demandera la mobilisation croissante de ressources humaines et techniques. L'expérience, infructueuse, sur le site #10 d'implication du secteur associatif peut amener à interroger la souplesse du modèle.

Sur le site #10, une tentative infructueuse de « délégation de la gestion du site au secteur associatif » ayant fragilisé le projet

Initialement, le projet sur le site #10 envisageait la délégation de la gestion opérationnelle du séjour (structuration, gestion et encadrement) à une association locale très implantée, actrice incontournable localement, et reconnue comme « le bras armé » du service jeunesse et sports dans le département. Ce choix découlait : 1/ d'une collaboration historique et efficace entre les services de l'État et cette association ; et 2/ de la simplification permise par cette contractualisation (notamment, car la structure concentre en son sein un vivier de professionnels « jeunesse et sports » qualifiés et compétents sur le département), proposant une offre de type « clé en main ». Or, les complexités administratives (gestion des contrats mise à mal sur le plan du portage salarial et de la présence d'un organisme intermédiaire) induites par ce partenariat atypique ont mis un terme à cette première hypothèse de travail. Cela a fragilisé le projet sous deux aspects : premièrement, car cela impliquait l'arrêt d'une collaboration avec un acteur phare et structurant sur le territoire, et deuxièmement, car cela a drastiquement réduit les possibilités de recrutement pour le projet : le gros du vivier de professionnels de l'encadrement jeunesse et sports étant salarié de cette association, sans possibilité de détachement.

« Le portage par une association a été abandonné, car ça posait des difficultés au niveau national pour les contrats. À un moment, l'État nous a dit que ça ne serait pas possible, car il ne voulait pas d'intermédiaire. (...). La directive emploi et formation a mis le projet en péril : on sait qu'on est en retard, on sait qu'on n'a déjà pas un gros vivier de professionnels, et on doit passer outre l'acteur principal du secteur. On pensait abandonner le projet à ce moment-là (...). Pour ne pas mettre en péril le projet, on a dû instantanément lancer un appel à candidatures : sur le plan quantitatif, on n'avait aucune marge de manœuvre, il nous fallait une trentaine de personnes d'un coup (...). On a eu la chance de pouvoir compter sur des candidatures de qualité, mais il y a eu des moments extrêmement inconfortables. » Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #10

L'accès aux sites et la gestion des transports : une amélioration par rapport à 2019, mais des enjeux persistants

La gestion des transports avait été particulièrement complexe et chaotique dans la phase de préfiguration en 2019, notamment parce que la mobilité avait été pensée à l'échelle nationale impliquant des temps de déplacement importants en train ou avion principalement. L'évaluation de 2019 appelait à questionner entièrement les processus, car la gestion des transports avait été chronophage et source de stress ou de fatigue pour les encadrants et directions de sites.

En 2021, la situation est sensiblement différente du fait de l'affectation infrarégionale des volontaires, qui engendre des temps et distances de transport réduits (assurés principalement en car). Le convoyage, à la main des territoires, a globalement été facilité bien qu'inégalement géré selon les sites. Les deux principales difficultés rencontrées relèvent :

- **du transport des encadrants jusqu'aux lieux de regroupement** avec des solutions improvisées telles que le covoiturage, le train, ou la mise à disposition de véhicules personnels sans garantie de remboursement des frais avancés ;
- **du temps d'enregistrement des jeunes sur les lieux de regroupement**, largement sous-estimé, et qui a pu affecter l'arrivée sur site et le temps de lancement du séjour : absence de certains jeunes au départ non prévue, temps de « vérification » des dossiers rallongé, règles différentes selon les sites concernant le passe sanitaire, etc. Autant d'imprévus qui, souvent, n'ont pas permis de tenir les horaires de transport.

Par ailleurs, certaines équipes projet regrettent que cet aspect logistique du séjour n'ait pas été confié à l'échelle régionale, voire départementale, ce qui aurait facilité son organisation en amont grâce aux habitudes de travail solides avec des compagnies locales.

Un sas d'arrivée perturbé par l'acheminement des jeunes sur les sites #1 et #3

Sur le site #1, le transport des encadrants jusqu'au lieu de départ des jeunes vers le site a posé des problèmes, dans la mesure où le centre ne disposait pas de voitures suffisantes (et ne pouvait pas utiliser les véhicules de service de l'établissement d'accueil sans avoir souscrit une assurance *ad hoc*). Des solutions de fortune ont ainsi dû être trouvées, telles que l'utilisation de Blablacar (covoiturage) pour pouvoir se rendre sur les lieux.

Sur le site #3, une fois l'équipe installée sur le lieu du séjour, certains encadrants ont dû assurer des navettes pour aller réceptionner et accompagner les jeunes volontaires depuis leur lieu de regroupement (dans les villes préfectorales des départements d'origine). Or du fait d'horaires non respectés, les arrivées se sont faites de manière trop rapprochée, alors même que les effectifs d'encadrement n'étaient pas disponibles sur place, rendant très complexes l'accueil et l'installation des jeunes. En outre, cette organisation s'est avérée pénalisante pour les tuteurs qui n'avaient aucune garantie sur la prise en charge de ces déplacements (usage des véhicules personnels pour se rendre sur les lieux de regroupement, puis pour le retour à l'issue du séjour).

Les défis logistiques qui se sont posés de manière transversale sur la majorité des sites

La faible anticipation de certains aspects liés à la gestion de la vie du site a complexifié et pesé sur la charge de travail des équipes de direction et de soutien.

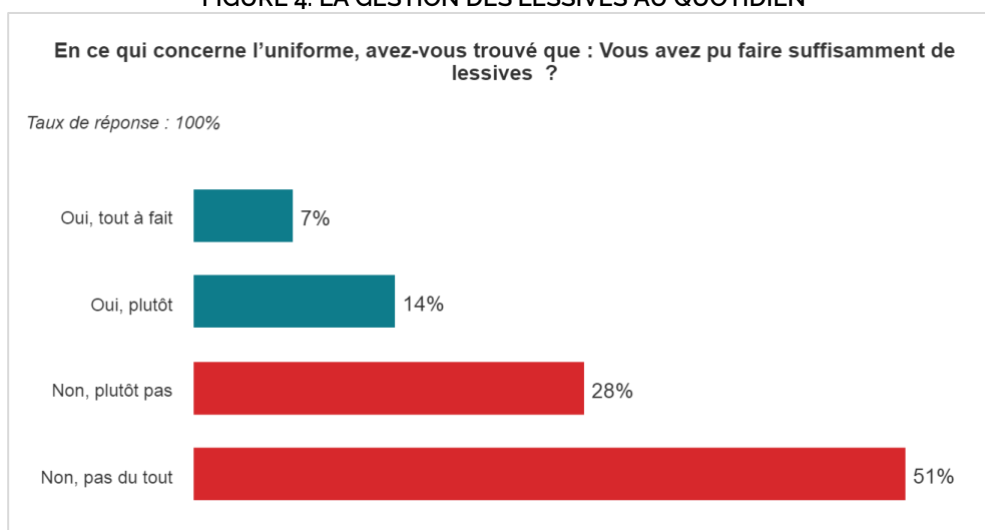
La gestion de la laverie au quotidien

Le défi de la laverie est l'un des premiers à s'être posé : une majorité de sites ne disposaient pas d'équipements *ad hoc* (ou suffisants). Des solutions « bricolées » ont été trouvées, comme sur le site #2 où la tentative de nouer un contrat avec une société privée n'a pas pu se faire, pour des questions de délais principalement (et de faible anticipation du besoin). La conséquence a été importante, obligeant chaque jour l'adjointe gestionnaire appuyée par l'adjointe pédagogique à collecter le linge des compagnies à tour de rôle, et à se rendre à la laverie automatique parfois jusque tard dans la nuit. Une situation qui a fortement impacté leur charge de travail et qui a constitué une véritable charge mentale.

« On y a passé nos nuits jusqu'à 1h du matin parfois. Franchement, est-ce que c'était vraiment à nous de faire ce type de choses ? » **Extrait d'entretien avec des membres de l'équipe de direction du site #2**

Une difficulté rapportée par d'autres sites et qui s'exprime fortement dans le retour des volontaires : l'enquête quantitative menée par l'INJEP montre ainsi que 8 répondants sur 10 estiment ne pas avoir pu faire suffisamment de lessives (voir figure 4).

FIGURE 4. LA GESTION DES LESSIVES AU QUOTIDIEN



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Lecture : 51 % des participants au séjour de cohésion estiment, en ce qui concerne l'uniforme, qu'ils n'ont pas pu faire suffisamment de lessives.

Le défi de l'équipement numérique fonctionnel

Se sont également présentées des contraintes matérielles, notamment numériques, pour lesquelles certains sites étaient sous-dotés. Le centre de vacances du site #3 ne fournissait pas de matériel informatique (imprimante, ordinateurs). Les difficultés de départ concernant le moindre achat (carte bloquée) ont rebuté l'achat de petit matériel pourtant nécessaire pour l'impression des plannings, des listes, l'envoi de courriers, etc. Les équipes disposaient en effet d'un plafond d'achat très faible (voir *infra* la gestion financière du budget). Sur les sites #7 et #12, les soucis de connexion et l'absence de postes informatiques ou de rétroprojecteurs disponibles en nombre suffisant ont compliqué l'organisation de certaines journées. Des témoignages qui, là encore, invitent à s'assurer que le cahier des charges tienne compte des spécificités locales et n'exige pas des équipements trop importants ou inaccessibles dans certaines structures (hors établissements scolaires...).

« On a ramé comme pas possible pour trouver des ordinateurs pour tous les jeunes. On s'est rendu compte rapidement que c'était juste inenvisageable. C'est vraiment le point noir logistique sur lequel on ne voit pas comment faire à l'avenir. » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #12**

« On est pas du tout satisfaits des conditions d'accueil pour nos modules. On était hier sur un autre site dans un lycée, c'est beaucoup plus adapté avec des salles de classe et des rétroprojecteurs. Ou alors il faut nous demander des interventions différentes. » **Extrait d'entretien avec un intervenant sur le module Défense sur le site #7**

La gestion financière du budget au quotidien

La gestion financière du budget au quotidien a enfin été perçue comme une réelle difficulté opérationnelle. Les contraintes pesant sur la capacité d'achats (décrites ci-dessus) illustrent le manque d'anticipation concernant les imprévus / marges de manœuvre à prévoir, alors qu'un séjour de cette envergure invite à une flexibilité importante pour faire face aux aléas et urgences, avec des conséquences multiples sur la mise en œuvre du séjour. Les procédures d'engagement des dépenses, sur la part des budgets gérés au niveau départemental, se sont avérées très lourdes, alors que les crédits à disposition des chefs de centre (carte de paiement) étaient très limités. Sur le site #11, l'équipe a pu faire face aux besoins, mais au prix d'une dépense d'énergie très importante. Les circuits d'engagement

des dépenses, peu souples et nécessitant une forte anticipation, ainsi que la mise à disposition de crédits trop limités (dotation de 1 000 €, ramenée à 3 000 € après négociation) via une carte de paiement ne permettant pas de retrait d'espèces, ont constitué des contraintes jugées tout à fait inadaptées à la gestion nécessairement évolutive d'un séjour de ce type, qui plus est, reposant sur une part d'activités déléguées aux jeunes et par définition peu anticipables.

Autre illustration : sur le site #8, la gestion des déplacements a été particulièrement complexifiée par les procédures d'engagement, avec l'impossibilité d'acheter des tickets de transport en commun en raison du plafond défini. Sur d'autres sites, des cartes de paiement non opérantes ont nécessité de multiples avances de frais, comme sur le site #1 où des achats divers ont dû être réalisés (ex : caisses pour le stockage des téléphones, mât pour la levée des couleurs, filets de lavage, trousse de secours, etc.), avec parfois des freins liés à la difficulté à créer des « comptes clients » auprès de certains fournisseurs et/ou aux incertitudes concernant les délais de remboursement des frais avancés par les équipes de direction voire encadrantes (capitaines principalement).

« Le fonctionnement est très compliqué au niveau budgétaire [...]. Il ne faut pas qu'il y ait d'imprévu, or avec 150 jeunes il y en a forcément. Les histoires de montant c'est compliqué aussi, la carte bancaire a été bloquée, on a dû trouver des bus au dernier moment, car on n'avait pas la possibilité d'acheter des tickets [...]. En termes de carte bancaire il faudrait quelque chose de plus souple et avoir une petite régie comme 500€ avec des justificatifs [...]. Ce fonctionnement est complètement archaïque, on a le sentiment d'aucune confiance. Sur des séjours de vacances on est à mille lieux de cette gestion et des contraintes. »

Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #8

Les contraintes logistiques et opérationnelles identifiées sur les 12 sites ne couvrent probablement pas l'ensemble des défis qui ont pu se poser à l'échelle nationale. Leur récurrence et leur impact sur le déploiement du séjour à l'échelle du panel invitent néanmoins à les analyser et à les prendre en compte dans la perspective d'une généralisation, avec l'objectif de construire un cadre plus souple et plus adapté aux séjours collectifs de jeunes.

4.2 La prise en charge des enjeux sanitaires et sociaux : des efforts notables par rapport à 2019, mais qui pourraient être intensifiés dans la perspective d'une montée en charge

La gestion sanitaire, une amélioration indéniable depuis la préfiguration, de surcroît dans un contexte de crise

L'intégration de compétences sanitaires dans le profil de l'équipe d'encadrement était une recommandation de l'évaluation de la phase de préfiguration, qui a pu être mise en œuvre en 2021. La présence d'un référent sanitaire étoffant l'équipe de soutien a unilatéralement été saluée par l'ensemble des sites. Elle a facilité : 1) la lecture, l'anticipation et la gestion au quotidien de cas et situations médicales particulières ; 2) la gestion des incidents et besoins journaliers.

Un sujet qui demande à être encore plus anticipé et sécurisé en amont des séjours

Le sujet de la santé en amont et lors de l'arrivée sur site a pu, comme en 2019, poser un certain nombre de difficultés. En cause, notamment, l'information disponible sur les fiches sanitaires : ces dernières souvent incomplètes n'ont pas permis de lire et ni de connaître avec précision l'état de santé des jeunes volontaires et leurs antécédents médicaux. Les fiches sanitaires ont pu interférer avec l'organisation du début du séjour. Sur les sites #11 et #3, l'infirmière a consacré les premiers jours à rappeler une majorité de familles pour préciser le contenu des fiches et s'assurer qu'aucune problématique de santé n'avait été omise.

« Les fiches sanitaires ne sont pas bien remplies. Le problème est parfois qu'on ne sait même pas qu'il y a un handicap et quand il est noté, il n'est pas détaillé. Les dossiers sont beaucoup trop légers. Je suis obligée d'appeler les infirmières scolaires et/ou les parents pour comprendre certaines situations. » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien sur le site #3**

Par ailleurs les injonctions relatives aux mesures de prévention anti-COVID n'ont pas été comprises de la même manière selon les départements. Certains exigeaient un test avant de se rendre sur site, d'autres non. Si bien que certains référents ont été mobilisés le premier jour pour la réalisation de tests antigéniques.

De manière générale, il semblerait que les référents sanitaires aient peu, voire pas du tout, été associés à la construction du séjour et du volet « santé », ce que certains référents eux-mêmes regrettent. Les difficultés de recrutement et l'identification souvent tardive l'expliquent néanmoins.

Des compétences médicales indispensables, mais encore insuffisantes pour répondre à l'ensemble des défis qui se sont posés

Comme dans la phase de préfiguration, les incidents liés à la santé des volontaires relevaient principalement de situations de malaises, de blessures traumatiques liées aux activités physiques et sportives ainsi qu'à des baisses de moral. Également en jeu cette année, la gestion des « symptômes COVID ». Dans l'ensemble, il ne semble pas y avoir eu de problèmes majeurs de santé et les différentes situations ont surtout concerné ce qui a souvent été qualifié de « bobologie » ne remettant pas en cause le déroulement des séjours, mais pouvant parfois conduire à de légers ajustements. Ce qui peut notamment s'expliquer par une activité sportive assez élevée dans le planning et un contexte « post confinement » qui a laissé peu de place aux activités physiques des jeunes au cours des derniers mois précédant le séjour.

À noter toutefois que certaines situations ont requis des soins quotidiens. Selon les sites, des espaces dédiés ont pu être mis à disposition des référents sanitaires pour garantir une prise en charge de qualité. La « bobologie » est moins venue perturber le déroulement du séjour et peser sur l'encadrement des jeunes, la prise en charge d'un jeune qui se blesse ou ne se sent pas bien étant confiée à ce référent sanitaire et le lieu dont il/elle dispose permettant d'accueillir et de veiller les jeunes qui le nécessitent. Cette présence apparaît rassurante également en matière de gestion et de prévention des aspects sanitaires tout au long du séjour.

« L'infirmière est venue me voir pour être prête à intervenir sur un jeune avec lequel il faut pourquoi pas distribuer un médicament. » **Extrait d'un entretien avec un capitaine de compagnie du site #5**

La fonction s'est ainsi avérée essentielle et pertinente, même si elle n'a pas toujours permis de répondre à l'ensemble des défis qui se posaient notamment :

- la mise en place de partenariats avec des structures médicales (ou d'urgence) permettant de couvrir tous les besoins de prise en charge (défi relevé sur le site #8) ;
- **l'assurance de compétences médicales tout au long du séjour y compris lors d'activités extérieures au centre.** Pour illustration, sur le site #12, si la présence d'un pôle médical dans le centre a permis de traiter de manière rapide et efficace toutes les problématiques de santé des jeunes, les équipes du Service national universel ont ressenti parfois un manque d'experts pour assurer la prise en charge des jeunes durant les activités extérieures. En effet, plusieurs « incidents » survenus lors d'activités relativement physiques (comme le secourisme ou la randonnée) ont démontré l'importance d'anticiper les risques de malaises ou de blessures physiques, une fois les portes du centre franchies ;

« Il est impossible pour une seule personne (l'infirmière) de se démultiplier. Si le groupe se divise et n'est pas sur un site unique, le responsable sanitaire ne pourra pas prendre en charge tous les jeunes ou prêter main-forte à tous les encadrants. Il faut anticiper la multiplicité des risques que nous puissions rencontrer lors des modules en extérieur du centre. » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien du site #12**

- **la logistique induite par les acheminements réguliers dans des structures sanitaires extérieures aux sites, qui** a continué de peser sur l'organisation et invite à proposer des protocoles d'intervention différenciés selon le profil et les compétences du référent sanitaire ;

« On ne devrait pas prendre la peine d'aller systématiquement aux urgences ou chez un médecin pour de la gestion des bobos de 1^{er} ou 2^e niveau surtout quand on sait qu'il faut 45 minutes pour y aller. Or c'est ce qui était demandé par le protocole. On devrait pouvoir avoir une marge de manœuvre en fonction des compétences du référent sanitaire. Moi s'il faut poser une perfusion je suis tout à fait capable de le faire. » **Extrait d'entretien avec le-la référent-e sanitaire du site #7**

- **la capacité à assurer sur un seul poste une fonction plurielle** impliquant le contrôle des fiches sanitaires en début de séjour, couplé aux tests COVID, aux actions de prévention et à la gestion des petits accidents (chutes, petits bobos, etc.), ainsi qu'une posture d'écoute des jeunes sur le mal-être plus profond qu'ils ont pu partager en cours de séjour. Sur le site #6, les équipes font état de solutions qui relèvent du « bricolage » face à des besoins qui n'avaient pas été suffisamment anticipés. Cela concerne notamment : la sollicitation de médecins, la délivrance d'ordonnance, la réalisation des examens médicaux, etc. À ces problématiques s'est ajoutée celle des modalités de gestion des dépenses du séjour, complexifiées par des règles peu adaptées à un séjour de ce type et aux imprévus qui n'ont pas manqué d'arriver, sans souplesse aucune.

- **la gestion de certains troubles alimentaires importants** (jeunes volontaires mangeant très peu, et dès lors affaiblis dans les activités) et d'addictions qui se sont notamment posés sur le site #1. Dans ces cas particuliers, la direction a pris contact avec les parents, ce qui a amené trois jeunes à quitter le centre et à rentrer chez eux.
- enfin, **le souhait émis par certains référents d'être davantage impliqués dans le contenu du programme des séjours de cohésion** notamment sur les questions de santé sexuelle, de santé mentale, de l'alimentation ou du sommeil. Une fonction de prévention qui pourrait enrichir la fiche de poste à l'avenir.

Bonne pratique

Un investissement du référent sanitaire sur le contenu pédagogique du séjour : l'illustration sur le site #3

Du fait de sa formation en santé publique, la référente sanitaire mobilisée sur le site #3 constate que les responsabilités quotidiennes de soignant ne lui ont pas permis d'aller sur des sujets qu'elle aurait aimé aborder avec les jeunes, tels que les troubles psychiques ou la sexualité. Elle a néanmoins pu réaliser une animation psychosociale à partir d'outils personnels et des ressources numériques mises à disposition par l'échelon national sur la plateforme collaborative Osmose (plateforme de l'État qui permet à ses agents et aux établissements publics d'animer en ligne une communauté professionnelle, mobilisée par et pour les équipes SNU). Positivement surprise de constater que ces questions, prioritaires selon elle chez les jeunes, étaient intégrées au programme, elle regrette toutefois leur trop courte durée :

J'ai été agréablement surprise de découvrir le programme SNU sur les compétences psychosociales. On voit que ces questions ont été travaillées en amont. Ces questions sont très importantes chez les jeunes. C'est central ! Mais il y a une graduation, une acquisition progressive de réflexes ou de comportements. Il faudrait d'autres moyens pour faire ça convenablement. Et en plus je suis accaparée : les enfants passent continuellement. » Extrait d'entretien avec des membres de l'équipe de soutien sur le site #3

Le défi du protocole sanitaire : des mises en œuvre différenciées selon les sites

Les différentes équipes projet et équipes de direction ont été particulièrement attentives à la situation sanitaire et aux risques associés à l'organisation d'un séjour collectif. Ils se sont néanmoins heurtés à : 1/ des injonctions nationales ou régionales contradictoires ; et 2/ un principe de réalité qui a pu amener des ajustements en cours de séjour.

Globalement, l'application de mesures sanitaires spécifiques n'a pas posé de difficultés particulières. Les mesures ont dans l'ensemble été bien respectées par les jeunes comme par les encadrants, habitués au port du masque, aux gestes barrières et aux enjeux d'aération et de désinfection réguliers. Mais un temps de « rodage » a parfois été nécessaire.

La question du test en amont a été évoquée précédemment. Rappelons simplement ici les conséquences parfois importantes de ce manque de coordination, comme l'illustre le retour d'expérience de l'équipe de direction du site #4 : malgré le cahier des charges, les règles sanitaires ont fait l'objet de différentes interprétations de la part des parties prenantes (agence régionale de santé [ARS], infirmiers...), entraînant des confusions dans les consignes données pour gérer la situation face à la déclaration d'un jeune testé positif en amont du séjour. Ces différences de lecture n'ont ainsi pas facilité la mise en place des tests pour l'ensemble des volontaires, ces tests étant subordonnés à l'accord des

parents. Si cette situation a finalement pu être surmontée et qu'aucun autre cas n'a été déclaré par la suite, les équipes ont confié se sentir un peu déssemparées dans la gestion de cette crise.

« Les consignes étaient claires et les jeunes étaient censés être testés par les familles avant le séjour. Après on nous a demandé de les tester à l'arrivée, et les infirmiers ont dit : "D'abord on ne peut pas tester tout le monde et ça ne sert à rien de les tester à l'arrivée, car ça n'a plus d'intérêt à mi-séjour." Mais on a oublié de nous dire qu'on n'avait pas le droit, qu'il fallait l'accord des familles... Et apparemment, ça figurait dans la fiche de signature au départ, sur le cloud... Mais heureusement tout le monde était négatif. En fait, on nous a donné des consignes qui étaient des injonctions paradoxales. On nous a laissés un peu seuls au front. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4

L'analyse comparée entre les sites montre trois degrés d'application du protocole sanitaire :

- **Une application stricte des consignes, gestes barrières et mesure de distanciation.** Le masque devait être porté en intérieur, excepté dans les dortoirs. L'organisation des locaux et des sens de circulations a intégré cette contrainte, de sorte à instaurer une forme d'étanchéité entre les compagnies.
- **Une application « ajustée » à la marge pour répondre au principe de réalité,** se traduisant par une souplesse sur le port du masque en dehors des modules ou activités et une distanciation mise en place dès que possible.
- **Une application « allégée » avec des équipes arguant une responsabilisation collective,** à l'appui de tests et autotests faits sur tous, au début et à la moitié du séjour, et permettant de faire « baisser la tension » pour les temps collectifs de plein air sur le site ou dans la vie quotidienne (des équipes comme des jeunes).

« Il faut reconnaître que c'est parfois incohérent... On va demander le masque aux jeunes sur les activités intérieures alors que notre salle de restauration ne permet pas la distanciation. » Extrait d'entretien avec une équipe de direction

Un test antigénique réalisé sur l'ensemble des cohortes à mi-séjour a permis de confirmer les partis-pris et de maintenir les mesures telles quelles. Sur les 12 sites ayant fait l'objet de l'évaluation, aucun cluster n'a été identifié, mais cette analyse reste limitée et ne reflète pas la situation nationale.

Il est probable que ce fonctionnement imposé par les enjeux sanitaires a pu restreindre les opportunités et la qualité des interactions et des rencontres au cours du séjour. En effet, les règles imposées en termes de distanciation et de limitation du « brassage » ont poussé les sites à cloisonner les activités et les temps de déjeuner/dîner par compagnie et maisonnée. De plus, sur une majorité des sites étudiés dans le cadre de l'enquête qualitative, la prise d'initiatives n'a pas été encouragée chez les jeunes, que ce soit dans la mise en place d'activités en autonomie ou la participation à des tâches de la vie quotidienne, dans le respect du protocole sanitaire qui limitait les interactions entre compagnies.

Illustration 1 avec le modèle d'organisation mis en place sur le site #11

Le site #11 a instauré le principe « d'étanchéité des compagnies » pour réduire le risque de contamination. De manière pratique, les jeunes des différentes compagnies n'ont jamais pu se rencontrer, et ne pouvaient pas se croiser sur le site, organisé pour empêcher les rencontres : chaque compagnie avait son couloir, les heures de repas étaient échelonnées, les activités se déroulaient en parallèle et séparément, etc. La soirée festive de fin de séjour illustre ces dispositions, avec une salle (de danse) divisée en 4 quadrants correspondant aux rangées de tables. Néanmoins, à certaines occasions, comme la soirée du bivouac dans les Vosges, la météo et la configuration des lieux ont imposé des entorses à ces règles.

« On a une forte attention aux règles sanitaires, il faut toujours penser à séparer les compagnies pour respecter ce principe d'étanchéité. Il faut toujours réfléchir à ce que les compagnies ne se croisent pas, c'est une contrainte en plus. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien du site #11

Cette contrainte organisationnelle a fortement impacté l'objectif de brassage social et territorial, limité par ce cloisonnement qui a amené les jeunes à parler de « plusieurs séjours » au sein d'un même site, ayant eu très peu, voire pas du tout, l'occasion de se mélanger entre compagnies. Une situation qu'ils regrettent, car ils espéraient rencontrer d'autres jeunes, un des moteurs de leur engagement.

« À cause du COVID, on ne peut pas parler aux autres compagnies, et on ne les croise pas beaucoup finalement, on ne les connaît pas du tout. Si on était tous mélangés dès le départ, ça ferait beaucoup de personnes à la fois. Mais après une semaine en "compagnies étanches", ça serait bien de mélanger au moins deux compagnies pour rencontrer d'autres gens. » Extrait d'entretien avec un jeune volontaire du site #11

Illustration 2 avec le modèle d'organisation mis en place sur le site #4

Le contexte sanitaire et la nécessité de mettre en œuvre un protocole sanitaire strict ont poussé les organisateurs à héberger les volontaires sous tentes. Ce choix « contraint » a finalement été l'opportunité de porter un projet SNU « au vert » et de pousser les jeunes à s'organiser et à s'impliquer dans la vie de leur campement.

Illustration 3 avec le modèle d'organisation mis en place sur le site #12

Pour anticiper et endiguer la constitution d'un cluster en cas de contraction du virus du COVID-19 par l'un des volontaires du séjour de cohésion sur le site #12, l'équipe de direction a souhaité mettre en place un protocole sanitaire strict, conformément au cahier des charges, qui consistait à faire respecter :

- des règles quotidiennes pour prévenir de l'apparition des cas de COVID-19 :
 - prise de température quotidienne ;
 - port du masque obligatoire entre toutes les activités ;
 - respect des distances de sécurité (durant les activités, les temps de restauration, les périodes de repos...);
 - tests antigéniques au début et milieu de séjour.
- des dispositions exceptionnelles pour endiguer une éventuelle chaîne de contamination : test PCR des jeunes présentant des symptômes ou cas contact ; isolement des jeunes présentant des symptômes ainsi que des cas contacts (partenaires de chambres et d'activités) dans des chambres dédiées.

« On est armés pour affronter les aléas sanitaires. L'idée est de prévenir de tout risque de cluster SNU. Le seul risque c'est de ne pas détecter la chaîne de contagion à temps pour l'enrayer. Malheureusement le risque zéro n'existe pas en collectivité. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #12

L'inclusion des jeunes en situation de handicap : un enjeu à mieux anticiper

Le Service national universel de par son caractère « universel » doit pouvoir accueillir chaque jeune indifféremment de son origine sociale, scolaire, de ses orientations politiques, religieuses, sexuelles, etc. Il doit donc s'assurer de l'intégration effective des jeunes à besoins spécifiques, notamment ceux en situation de handicap. En 2021, 4 % des volontaires présentaient un handicap²⁰. Cette « qualification » englobe toutefois des situations très différentes y compris des blessures légères dues à des accidents récents et passagers (fractures, etc.)

Les différentes directions de site ont affiché un fort volontarisme pour s'assurer de l'accueil qualitatif des jeunes en situation de handicap. Sur le site #7 par exemple, le recrutement d'une tutrice ayant une formation AESH (accompagnant des élèves en situation de handicap) a été anticipé. **Mais, dans les faits, la capacité d'accueil et de prise en charge a parfois été remise en question en raison de besoins d'accompagnement renforcé insuffisamment anticipés pour pouvoir assurer aux jeunes leur pleine participation aux activités et modules.** La prise en compte des situations de handicap peut ainsi interroger, notamment sur le rôle qui peut être confié aux jeunes lorsqu'ils sont empêchés dans la participation à certaines activités (au-delà de rôle relativement superfétatoire) et, plus particulièrement, lorsque ces activités concernent la cohésion du groupe.

« On a accueilli un jeune issu d'Ulis, et un autre jeune présentant des troubles autistiques. Pour ces jeunes, les trois premiers jours ont été difficiles, le premier a eu du mal à rentrer dans le cadre, le second était très inquiet. Et puis la cohésion et l'inclusion du groupe a permis de dépasser tout ça. Ces jeunes se sont révélés. Mais pour autant, le cadre n'avait pas anticipé leurs besoins spécifiques, et heureusement que la fraternité et solidarité étaient là. »

« Il y a un vrai besoin d'anticipation de ce sujet, des modalités de soutien et d'accompagnement de jeunes aux besoins spécifiques. Si on n'arrive pas à les réunir, on peut aller jusqu'à mettre en danger les jeunes. Aujourd'hui, le cadre du SNU ne permet pas de garantir cet accueil. » **Extraits d'entretien avec l'équipe projet et l'équipe de direction sur le site #8**

Relevons également qu'une part non négligeable de jeunes en situation de handicap ne se sont pas présentés sur le site du séjour de cohésion, ce qui interroge quant aux garanties apportées aux familles en amont.

Des situations psychosociales dégradées chez certains volontaires, qui viennent interroger les procédures et compétences existantes pour y répondre

Comme cela avait été le cas en 2019 lors de la préfiguration, le séjour de cohésion a parfois été le catalyseur et le cadre d'expression de souffrances et autres violences par les jeunes. Sur chacun des sites, plusieurs situations psychosociales ou de violences intrafamiliales ont pu émerger chez les volontaires. Ces situations ont, pour certaines, pu mettre en péril ou au moins largement fragiliser la stabilité et la cohésion du groupe et ont révélé des limites dans la préparation des encadrants pour accompagner et signaler ces situations, et dans la prise en charge de ces cas. **Les équipes étaient globalement peu préparées à repérer des situations de cet ordre, ne comptant pas parmi les membres**

²⁰James S., Mauroux A., Cousteaux A.S., « Déploiement du service national universel, 2021. Une satisfaction confirmée des jeunes volontaires » *INJEP Analyses & synthèses*, n°51, 2021

de l'encadrement ou de la direction, de fonction référente sur ces problématiques ni de compétence spécifique. Cela interroge à la fois la formation, les procédures et ressources du Service national universel dans les territoires pour accompagner ces situations. De la même manière, certaines équipes projet et de direction soulèvent l'insuffisance de l'information reçue en amont, ne mentionnant pas certaines situations sociales ou familiales compliquées qui auraient pourtant pu être anticipées et donc mieux accompagnées durant le séjour.

« Des situations psychosociales se sont révélées, et on s'est rendu compte que les encadrants n'avaient pas la formation pour savoir comment réagir. Un travail avec l'éducation nationale est en réflexion, pour voir comment former les tuteurs sur la posture à adopter. On étudie notamment l'hypothèse de faire venir un psychologue sur site en plusieurs temps du séjour en complément de la mission de l'infirmière qui ne peut pas couvrir tous les champs. Concernant les signalements et la prise en charge, le SNU est rattaché à l'éducation nationale et a les moyens de faire le lien avec les professionnels compétents. » **Extrait d'entretien avec l'équipe projet du site #2**

La détection s'est faite parce que les conditions étaient réunies pour favoriser la libération de la parole : climat de confiance décrit par les jeunes, éloignement du domicile familial ou de l'environnement scolaire, proximité et disponibilités des tuteurs, activités thématiques pouvant déclencher un besoin de se confier (lors des modules autour du harcèlement ou des discriminations par exemple), temps de cohésion, etc. Les constats émis en 2019 sont toujours valables en 2021.

Certaines activités cathartiques favorisent le lâcher-prise et l'expression des jeunes, sans que le séjour ait néanmoins la capacité d'accompagner les situations qui le nécessiteraient

Sur le site #2, le théâtre forum animé par une formatrice spécialisée a ouvert la boîte de Pandore, révélant quelques situations psychosociales graves, conduisant à envisager un signalement et à y apporter une prise en charge. Or, dans son animation, l'activité visait à accompagner une forme de catharsis, sans pour autant avoir planifié des étapes supplémentaires, laissant dans certaines situations les jeunes et les encadrants seuls avec cette charge émotionnelle et des récits dont beaucoup ne savaient pas quoi faire.

« L'activité théâtre a été extraordinaire, elle a favorisé l'expression des jeunes sur des sujets très durs, beaucoup ont pleuré. Ce qui pose question, c'est quoi faire de tout ça ensuite. On n'était pas préparés ni [les tuteurs] ni les jeunes. » **Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #2**

Sur le site #7, le module autour du harcèlement animé par la police a suscité une prise de parole libérée de certains jeunes qui ont confié des situations et expériences traumatisantes vis-à-vis desquelles les encadrants se sont sentis démunis et ont exprimé le besoin d'être outillés pour réagir face à ce genre de situation.

Les équipes se sont interrogées sur les circuits de prise en charge et les réponses à apporter à court terme. Chacune a fait avec son expérience (notamment celle de l'éducation nationale et de l'aide sociale à l'enfance) et a activé des relais locaux pour le signalement et la prise en charge des jeunes concernés. Mais les procédures restent peu formalisées et reposent sur la capacité des équipes de centre et équipes projet.

La gestion et l'accompagnement des situations psychosociales se posent comme un réel défi en vue de la généralisation. Actuellement, ces cas de figure restent minoritaires, mais ils pourraient à terme avoir plus d'impact sur le déploiement des séjours.

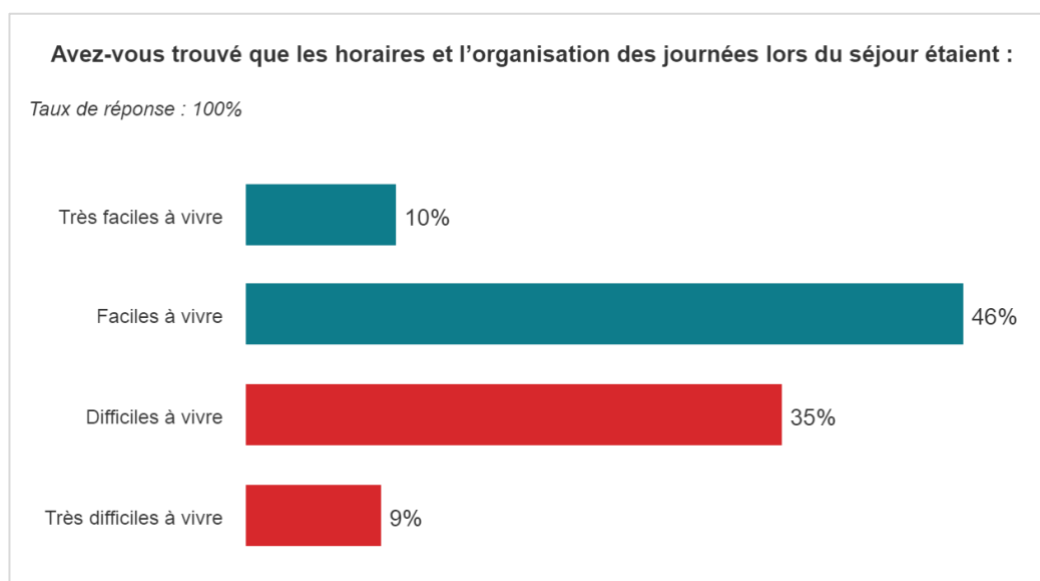
4.3 Des règles de vie bien acceptées malgré une organisation quotidienne qui demande à être davantage stabilisée

Un enjeu de stabilité et de mise en lisibilité des plannings

Outils centraux dans la vie des centres, le planning et sa gestion quotidienne ont été pointés comme une difficulté opérationnelle importante ou du moins comme nécessitant des améliorations sur une majorité des sites. En amont du séjour tout d'abord avec un effort important pour « faire rentrer » l'ensemble des activités exigées par le cahier des charges national et anticiper les éléments matériels, logistiques et organisationnels nécessaires. En résulte un sentiment de « déséquilibre » parfois, que ce soit sur le rythme du séjour ou sur la nature des modules (activités sportives, de plein air ou en salle). Globalement, le programme du séjour de cohésion reste dense et fatigant, avec un enchaînement des activités qui laisse finalement peu de temps pour la relecture et l'appropriation des messages clés.

En corollaire, dans le cadre de l'enquête quantitative administrée sur un échantillon de 54 sites, 44 % des jeunes volontaires relèvent les effets néfastes d'une organisation changeante et peu lisible (couplée à d'autres enjeux, qui seront étudiés plus loin dans le présent rapport).

FIGURE 5. L'APPRÉCIATION DU VOLUME HORAIRE ET DE L'ORGANISATION DES JOURNÉES



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Lecture : 10 % des participants au séjour de cohésion estiment que les horaires et l'organisation des journées lors du séjour étaient très faciles à vivre.

De plus, des ajustements de planning ont été nécessaires jusqu'au lancement du séjour de cohésion, et même durant le séjour, donnant parfois l'impression d'une organisation peu lisible et peu stable d'après les jeunes et certains encadrants. Pour ces derniers, et en particulier les tuteurs, l'instabilité du programme et le manque de communication sont d'autant plus problématiques que cela a pu les mettre en difficulté vis-à-vis des volontaires : leur position étant complexe à tenir, faute de réponses claires à apporter sur les horaires, les activités quotidiennes (équipement nécessaire), les temps de pause, etc. Ce qui a entraîné des « improvisations » pas toujours bien perçues des volontaires, voire des consignes contradictoires entre les maisonnées/compagnies pouvant nuire à la cohésion de l'équipe et au rôle d'encadrant.

Quelques contre-exemples témoignent de l'importance d'anticiper des moyens de communication quotidiens souples et efficaces avec l'ensemble des encadrants, tout au long du séjour. Parmi les bonnes pratiques, on relèvera notamment l'utilisation de radios, talkies-walkies, groupes WhatsApp/Signal et réunion de débrief matinale avec l'ensemble des encadrants, qui garantissent la fluidité et un même niveau d'information. **De manière générale, il s'agit de roder les outils et processus de communication au sein des centres pour s'assurer d'un réel partage de l'information.**

« Ça fonctionne sur l'information. L'équipe de direction donne les bons éléments de cadrage. On sait dès le matin ce qu'on fait toute la journée et, la journée, avec la radio, on a une vraie capacité à être réactifs. » **Extrait d'un entretien avec un capitaine de compagnie du site #5.**

Posture attentiste, manque de responsabilisation, dépendance au tuteur : les volontaires regrettent également de ne pas avoir été davantage impliqués dans le programme et ont pu, pour certains, se sentir parfois infantilisés et peu « acteurs » de leur séjour.

« T'es là, tu te lèves, tu attends qu'on te dise quoi faire, où aller. Tu ne sais jamais ce que tu vas faire après, tu ne peux pas anticiper comment tu vas t'habiller, par exemple, si tu vas être plus dehors ou dedans. »
« Moi je pensais qu'on allait apprendre à se débrouiller par nous-même à être plus autonomes. Bon c'est pas trop le cas, on est très encadrés. » **Extrait d'entretien avec des jeunes volontaires sur le site #7**

Un règlement intérieur relativement bien accepté des volontaires

Le règlement intérieur a suivi un même processus sur l'ensemble des sites avec un temps de présentation et d'explication en début de séjour dans le cadre des conseils de maisonnée, sa signature dans certains cas, et un rappel de temps en temps en cours de séjour, notamment lors de la levée des couleurs. **Il a globalement, sur l'ensemble des sites étudiés, décliné le protocole national dans ses grandes intentions en trouvant un bon équilibre entre application stricte et nécessaire souplesse.** C'est de fait, davantage une gestion raisonnée de l'interdit qui a prévalu et qui a encouragé l'adaptation des règles de vie quotidienne au déroulement du séjour, à la configuration des sites ou aux projets de territoire.

Bonne pratique

Une appropriation du protocole national travaillée avec l'équipe encadrante sur le site #7

Surpris par la longueur du règlement intérieur, l'équipe de direction sur le site #7 a souhaité retravailler le document lors de la session de formation initiale avec les encadrants, de manière à le rendre plus accessible pour les jeunes, sur un format de deux pages maximum. La gestion des interdits a notamment été discutée collectivement puis adoptée. Une initiative qui a surtout permis à l'ensemble des cadres et tuteurs d'en prendre connaissance et de pouvoir dès le premier jour exposer les règles de vie à l'oral, les jeunes étant très peu nombreux à avoir pris connaissance du règlement écrit...

« Le règlement c'est le tuteur qui le connaît. Enfin nous aussi, mais ils nous ont dit les règles principales et nous on a retenu. On n'a pas besoin d'un papier pour ça, tu sais ce que t'as le droit de faire ou pas. » **Extrait d'entretien avec un jeune du site #7**

De manière générale, les règlements ont été peu discutés par les jeunes sur les différents sites, qui ont relevé un nombre limité de situations jugées « problématiques ». Il faut relier ce constat au profil spécifique des jeunes engagés sur le séjour de 2021 qui, pour une très large majorité, se sont portés volontaires de leur propre initiative (90 % d'après l'enquête quantitative de l'INJEP). De plus, plus d'un

jeune sur trois exprime dans les entretiens qualitatifs une appétence pour le cadre militaire et l'envie d'expérimenter un environnement proche de celui de l'armée.

On mentionnera toutefois ici à titre illustratif quelques cas de figure qui pourraient se reproduire lors des prochains séjours –notamment lors de la généralisation du dispositif quand il sera rendu obligatoire – et face auxquels la direction s'est sentie insuffisamment préparée ou informée :

- une situation de bizutage à l'égard d'un jeune en situation de handicap (site #6) ;
- des troubles psychiques entraînant un risque vis-à-vis des autres volontaires (pensées suicidaires, anorexie, etc.) [sites #1 et #2] ;
- la fugue d'un jeune hébergé dans un centre éducatif fermé, accueilli sans que sa situation ne soit connue des encadrants et de la direction (site #6).

Des conseils de discipline ont pu se tenir, mais très à la marge, et seules quelques exclusions sont à relever. Dans les sites concernés, la direction a souvent regretté ne pas avoir été suffisamment outillée pour conduire les instances disciplinaires ou la procédure d'exclusion ; elle s'est appuyée sur des compétences internes à l'équipe encadrante ou sur l'expérience d'autres sites du territoire. Les approches ont de fait été différemment gérées selon la nature des problèmes.

La gestion de la discipline et des « exclusions » : les cas particuliers qui se sont présentés en 2021

Trois « niveaux » de discipline ont été relevés sur les 12 séjours de cohésion étudiés dans le cadre de l'enquête qualitative.

Niveau 1 – Gestion par la direction sans conseil de discipline. Le règlement intérieur prévoyait le recours à l'exclusion suite au passage par un conseil de discipline. Cette procédure a néanmoins été « contournée » pour certaines problématiques telles que l'addiction, les fragilités psychiques ou la fugue, évoquées précédemment. La gestion de l'exclusion s'est voulue « douce » avec une médiation engagée entre la direction et les parents et une prise de décision conjointe des parties prenantes. Aucune instance n'a été dans ce cas mobilisée, une posture à laquelle les encadrants comme les jeunes ont globalement adhéré.

Niveau 2 – Gestion par la direction avec conseil de discipline. *A contrario*, une instance disciplinaire a pu être mise en place dans des situations qui relevaient de la cohésion (moquerie, bizutage d'autres volontaires) ou qui portaient atteinte au fonctionnement du séjour et à ses principes d'organisation (consommation de drogue, mixité dans les chambres, etc.)

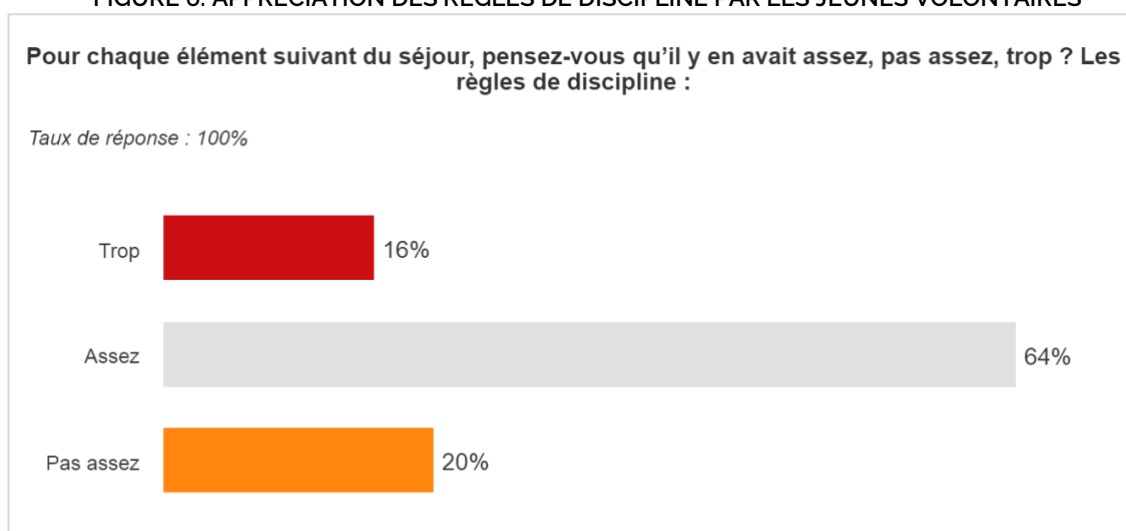
Niveau 3 – Gestion par les capitaines et/ou les tuteurs. Enfin pour les situations qui relevaient du non-respect du règlement intérieur (ponctualité, port de l'uniforme, horaires de coucher, usage du téléphone, etc.) ou de la participation aux activités (perturbations durant les interventions), la discipline était assurée par l'équipe encadrante qui avait le libre arbitre sur le rappel à l'ordre et les « punitions » assorties (ménage, série de pompes, interdiction du téléphone, etc.). C'est notamment à ce niveau que les jeunes volontaires ont pu interroger l'inégalité de traitement entre maisonnées, selon le profil de l'encadrant et l'appréciation de la faute commise. Par ailleurs, peu habitués aux punitions collectives, ils ont pu être surpris par cette approche et questionner son intérêt.

Hormis ces cas particuliers, il s'agissait pour les encadrants et la direction d'être davantage dans une posture de recadrage que de sanction, lorsqu'ils avaient affaire à des agissements tels que l'utilisation du portable lors des activités (site #8), le manque de respect ou la provocation vis-à-vis d'un intervenant ou d'autres volontaires (site #7 et #10), le manque de ponctualité...

Comme lors des séjours préfigurateurs en 2019, des interprétations individuelles des règles de vie au sein même des équipes encadrantes ont pu poser quelques difficultés et générer des tensions (vouvoiement, port de l'uniforme, gradation des réponses apportées aux situations problématiques, etc.) Ce qui, pour faire écho aux conclusions de 2019, plaide pour disposer d'une gamme de sanctions suffisantes et élargies, clairement partagées en amont du séjour avec les encadrants, voire construites collectivement.

Du côté des jeunes, le niveau de discipline apparaît suffisant, « validé » par une majorité de volontaires interrogés. Certains semblent toutefois déçus, car ils souhaitent se confronter à un encadrement militaire, donc plus strict, mais, dans la perspective d'une généralisation du Service national universel, cette proportion de jeunes devrait être minoritaire. À noter enfin que les non-volontaires sont plus nombreux à estimer que la discipline était trop importante.

FIGURE 6. APPRÉCIATION DES RÈGLES DE DISCIPLINE PAR LES JEUNES VOLONTAIRES



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021. Lecture : 64 % des jeunes volontaires interrogés estiment qu'il y avait assez de règles de discipline durant le séjour.

« Ils sont sages et franchement ça ne pose aucun souci, on n'a pas de discipline à faire ni rien. Franchement ce n'est pas les jeunes que je côtoie d'habitude ! C'est plus ... mouvementé on va dire. Là on a pas du tout un groupe représentatif des jeunes de 15 ans. » **Extrait d'entretien avec un intervenant du site #7**

Une gestion de la cigarette peu problématique, à anticiper en lien avec la dimension sanitaire

La cigarette a fait l'objet sur les différents sites d'une gestion plus homogène qu'en 2019. Elle n'a pas semblé poser de difficulté auprès des jeunes fumeurs relativement peu nombreux, qui ont globalement respecté les règles définies et la restriction du droit de fumer à des heures fixes et à un espace excentré et dédié. Les différences s'observent dans la demande d'autorisation parentale en amont et dans l'encadrement du lieu dédié par un tuteur ou un capitaine.

Cette autorisation finalement « limitée » de la cigarette a pu affecter très à la marge certains jeunes consommateurs ayant exprimé un manque difficile à gérer en début de séjour se répercutant sur leur humeur et la cohésion d'équipe. Des situations qui interrogent l'anticipation de ce cas de figure et l'accompagnement qui peut être mis en place, en lien avec la dimension sanitaire du séjour et la présence d'un référent sanitaire sur site.

La gestion des conduites addictives, une problématique qui s'est posée sur le site #1

Sur le site #1, trois départs plus ou moins volontaires ont dû être organisés pour des jeunes qui souffraient d'addiction à la drogue et pour lesquels aucun accompagnement n'avait pu être anticipé, faute d'information en amont de leur arrivée. Face aux conséquences du manque et aux risques, l'équipe de direction a dû prendre contact avec les parents et procéder au retour des volontaires chez eux, quelques jours après le lancement du séjour. Une situation face à laquelle le site a dû improviser en l'absence d'outils proposés pour ce profil de jeunes.

Un accès limité au téléphone plutôt bien accepté

Trois approches ont été observées sur les différents sites concernant l'accès au téléphone portable.

- Une **gestion « permissive »**, basée sur la confiance et l'autonomie des jeunes. Le choix a été fait de laisser le portable aux volontaires tout en circonscrivant son usage aux temps libres et de repos. Une approche jugée « responsabilisante » qui n'a globalement pas connu de dérive, malgré quelques confiscations, l'ensemble des jeunes ayant plutôt joué le jeu.

« On a été permissifs sur le téléphone, et au final, on voit que les jeunes respectent le cadre sans abus. »
Extrait d'entretien avec une équipe de direction sur le site #8

- Une **interdiction « assouplie »**, avec un usage des portables autorisé entre 18 h et 20 h puis prolongé jusqu'à 22 h pour laisser la possibilité aux jeunes de contacter leurs parents. Le reste du temps, les téléphones sont restés consignés dans des boîtes gardées par les encadrants.
- Une **interdiction stricte** avec une limitation d'usage à 30 minutes par jour (voire deux fois par semaine sur l'un des sites). Les téléphones étaient le reste du temps stockés dans une caisse fermée à clé. Des exceptions ont pu être faites en cas d'urgence. Si l'annonce de cette mesure en début de séjour a surpris nombre de jeunes au premier abord, elle a finalement été bien acceptée par la grande majorité, voire appréciée par une part significative d'entre eux. Les parents pouvaient quant à eux faire passer des messages urgents à leurs enfants en contactant la directrice (une vingtaine d'appels reçus au cours du séjour), ce qui a, semble-t-il, été suffisant.

De manière générale, les jeunes sont plutôt agréablement surpris de cet usage limité du portable et en reconnaissent les bienfaits, principalement du point de vue des interactions sociales. Si le soir venu, plusieurs d'entre eux pouvaient l'avoir à la main, d'autres ont confié s'être facilement accoutumés à un usage restreint de leur téléphone, préférant le contact « humain » au virtuel, ce d'autant plus après une année ponctuée de confinements et cours en distanciel.

« C'est très dur d'être séparé du portable. Ça s'oublie vite quand on s'amuse, d'ici là deux semaines on n'en aura plus besoin. D'habitude dans l'année, je passe 7h sur mon portable par jour. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2

« Dans ma compagnie, c'est 30 minutes de téléphone autorisé après le déjeuner, trois fois par jour. C'est le bon rythme. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #9

Comme dans le port de l'uniforme ou l'application des gestes barrières, des contrastes ont pu être observés à la marge au sein même des sites – entre les compagnies – sur l'usage du portable. Des degrés de tolérance différents chez les encadrants et une harmonisation compliquée du fait du cloisonnement des compagnies dans le cadre du protocole sanitaire peuvent expliquer ces écarts. Ces situations restent néanmoins peu représentatives à l'échelle de tous les centres et concernent principalement ceux qui ont mis en place une gestion permissive du téléphone.

Ce sujet du téléphone portable soulève la question de la communication et du lien avec les familles tout au long du séjour que chacun des sites a appréhendée de différente manière.

Compte tenu du caractère expérimental du Service national universel, sa valorisation reste à construire auprès des jeunes, des parents et de toutes structures sociales et éducatives. Il a en effet été constaté que des représentations partielles, voire erronées, subsistent qui peuvent conduire à des situations extrêmes telles le départ de plusieurs jeunes dès l'entrée du séjour, suite à la découverte de l'hébergement sous la tente. Si nombre de jeunes sont familiers des corps en uniforme de par leur entourage familial²¹ ou souhaitent s'orienter dans l'armée²², le Service national universel entend s'ouvrir à tout engagement, et les équipes de direction et de projet ont souligné la nécessité d'insister et d'encadrer davantage ces notions dans la communication institutionnelle.

À ce titre, les équipes de direction insistent sur la relation parents-SNU et sur la nécessité de bien informer ces derniers en amont concernant la réalité des séjours et les missions d'intérêt général, afin d'éviter ainsi les nombreux questionnements et interpellations des parents envers le chef de projet et la direction pendant le séjour (de l'ordre de trois à quatre appels par jour en moyenne pour prendre des nouvelles et questionner l'absence de réponse des jeunes, privés de leur téléphone portable). Ils précisent à ce sujet qu'à l'avenir, la correspondance électronique devra être privilégiée à l'échange téléphonique. Notons sur ce point que le site étudié a pris l'initiative de diffuser les vidéos journalières réalisées par un jeune, ce qui a particulièrement été apprécié des parents, ceux-ci ayant gagné en confiance à travers une meilleure compréhension du contenu du Service national universel.

Enfin, face à des jeunes aux situations fragiles, confrontés à des difficultés psychologiques ou en situation de handicap, il a été recommandé de renforcer le contact avec les parents. Il a également été évoqué par les directions et encadrants la possibilité de s'appuyer sur une personne-ressource externe, autre que les parents, en cas de nécessité. Une personne de confiance que le jeune pourrait désigner au cours du séjour si la situation venait à se présenter.

« Il faut améliorer la communication auprès des parents, des lycées, des enseignants... Certains volontaires sont très fatigués. Certains en détresse psychologique, et il y a peut-être eu l'impact du COVID. On a fait une visio d'information deux semaines avant avec les parents. Le contact avec eux est une absolue nécessité, mais aussi avec l'État ! Les directeurs de centre devraient pouvoir avoir une personne-ressource, autre que les parents... »
Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe projet du site #4

²¹ La surreprésentation des enfants de « corps en uniforme » parmi les participants au Service national universel reste en effet prégnante en 2021 : 10 % déclarent avoir un parent qui travaille dans l'armée, la police, la gendarmerie ou chez les pompiers, ils sont même 37 % à avoir un parent qui a travaillé par le passé dans un de ces métiers. Source : Enquête INJEP, Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

²² 53 % des jeunes enquêtés affirment qu'ils seraient intéressés pour s'engager au sein de l'armée dans le cadre de leur MIG. Ce chiffre atteint 42 % des enquêtés pour la police et la gendarmerie et 36 % pour les pompiers (contre 27% pour le milieu associatif). Source : Enquête INJEP, Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Le port de l'uniforme, une pratique bien acceptée, mais des tenues pas toujours adaptées à l'usage

Le port de l'uniforme en tant que symbole du Service national universel était anticipé par les volontaires et n'a pas soulevé de question ou posé de problème en tant que tel. Sur la majorité des sites étaient dissociés des temps où l'uniforme était obligatoire (durant les activités) et des temps où une tenue libre était possible (veillée et temps plus informels). Quelques exceptions à la marge sont relevées.

Le port de l'uniforme : une obligation appréhendée différemment selon les approches pédagogiques

Sur le site #11, malgré un projet pédagogique voulant allier les différentes cultures professionnelles du Service national universel, le séjour s'est avéré être fortement coloré « éducation populaire ». Les quelques personnels issus de l'armée ont exprimé leur déception sur le fait que peu d'éléments militaires étaient finalement présents dans le séjour, qu'il s'agisse des rites (lever des couleurs) mis en œuvre, mais peu investis par l'équipe et les jeunes, ou de l'uniforme, quasiment jamais porté par les jeunes ou *a minima* (visite d'un ministre, cérémonie d'ouverture et de clôture). Les jeunes ont été ainsi presque systématiquement en tenue civile. Il leur était parfois demandé de porter uniquement la casquette, selon les activités.

À l'inverse, sur le site #1, les uniformes étaient portés pour l'ensemble des activités, avec une souplesse le soir et pendant les temps de pause.

Sur le site #4, les différences ont été observées au sein même du site. Compte tenu de l'aménagement des compagnies en différents « villages », les règles ont été sensiblement différentes selon les compagnies, sous l'influence des encadrants. Aussi, tuteurs comme cadres de compagnie ont fait part de la surprise de certains jeunes face à des applications et lectures distinctes de la réglementation, appelant une « clarification » de la part de l'équipe de direction, afin de limiter les incompréhensions et d'assurer le bon déroulement des temps de vie quotidienne.

« On n'a pas forcément les mêmes visions. Le cadre devrait plus être fixé. C'est pas une colo républicaine, ce n'est pas un service militaire non plus. Aujourd'hui, on peut entendre du gros son pendant 2 h et ça ne choque personne et d'autres jeunes sont frustrés, car on essaye de les cadrer. On voit aussi que toutes les compagnies ne mettent pas les uniformes. Et ça fait des différences. Ça peut susciter des incompréhensions. Tous les SNU vont être différents, mais les règles doivent être uniformes. » **Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site #4**

Si les jeunes comme les encadrants et intervenants ne manifestent pas forcément de réticences à l'égard du port de l'uniforme, plusieurs difficultés se sont néanmoins posées quant à son usage.

Tout d'abord la dotation en tenues était inadaptée, au sens où **la taille et la corpulence des jeunes n'avaient pas été anticipées**, avec un déséquilibre entre les « très petites tailles », disponibles en trop grand nombre, et les tailles moyennes ou plus grandes, insuffisamment nombreuses. Certains jeunes n'ont ainsi pas pu être correctement dotés, tandis que d'autres devaient se vêtir de pantalons visiblement mal conçus, une situation qui peut s'avérer préjudiciable à l'intégration et à l'image de soi. Cette difficulté a été résolue de différentes manières selon les sites : mobilisation des tenues de 2019 stockées dans les locaux de la DSDEN sur le site #9, reprise de tous les pantalons par la direction adjointe et des cadres de soutien technique sur le site #3, achat de pantalons dans une grande enseigne sur le site #2, assouplissement des règles de port de tenue sur le site #7, etc.

« On a fait 107 ourlets. On voulait une belle image du SNU. C'est valorisant aussi pour les jeunes ! »
« On s'est retrouvés submergés par les tenues qu'on a dû trier, classer et puis mettre à la taille. Les premiers jours ont été consacrés aux travaux de couture. La directrice avait ramené son matériel et on se relayait dès qu'on avait un moment. » **Extraits d'entretiens avec des membres de l'équipe de soutien sur le site #3**

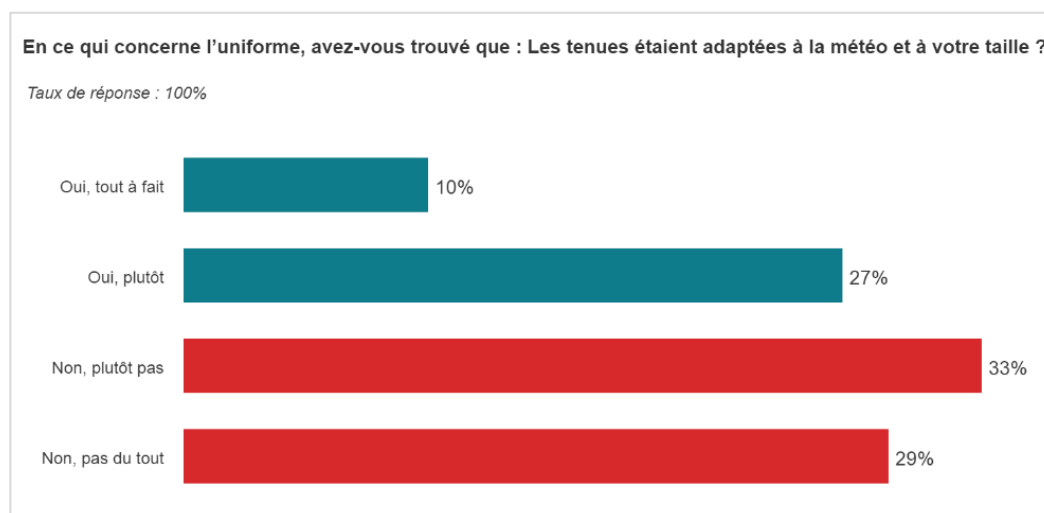
« On ne se rend pas bien compte de la violence symbolique que peut induire le changement de cinq tailles de vêtement en une seule matinée. J'ai de nombreuses jeunes filles qui ont eu des sourires amers. » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien du site #12**

« Moi d'habitude je fais du 38 et là j'ai dû prendre du 42, le reste je ne le passais pas ... Vous imaginez pour les autres filles. On a l'impression que le pantalon va craquer d'une minute à l'autre donc on a le droit de ne pas le mettre tout le temps ». **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #7**

Par ailleurs, la dotation en volume était insuffisante pour assurer le rechange durant la totalité du séjour : la majorité des jeunes ont dû utiliser des affaires de rechange personnelles pour compenser le manque de dotation initiale, l'utilisation de leurs vêtements étant plus rapide que les roulements de prise en charge du linge sale. En cause, l'impossibilité de mettre en route des machines à laver en continu (voir figure 4 *supra*).

Enfin, l'inadaptation des tenues aux caractéristiques saisonnières locales et aux activités proposées a pu être soulignée sur certains sites. Le « trousseau » commun à l'échelle nationale ne prenait en effet pas en compte les spécificités météorologiques de certains territoires, voire la nature des activités proposées, si bien que les volontaires ont pu se plaindre d'être insuffisamment équipés, ce qui même imposé parfois des ajustements de planning. À titre d'illustration, sur le site #7, deux sorties du centre organisées dans le cadre des « mini missions d'intérêt général » ont dû être écourtées, car les jeunes étaient trop peu équipés pour rester plusieurs heures dehors avec des températures relativement froides pour un mois de juillet. L'enquête quantitative appuie ce constat avec deux tiers des répondants qui estiment les tenues inadaptées à la météo et à leur taille.

FIGURE 7. SATISFACTION DES JEUNES VOLONTAIRES À L'ÉGARD DE L'UNIFORME (TENUES)



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 10 % des jeunes volontaires interrogés estiment que les tenues étaient tout à fait adaptées à la météo et leur taille.

Pour l'ensemble de ces motifs, le port de l'uniforme a pu paraître plus compliqué qu'en 2019. Il reste néanmoins un « marqueur » de l'identité SNU, en tant que symbole produisant un sentiment d'appartenance, auquel les jeunes sont attachés (voir partie 6, Le retour des volontaires).

4.4 Synthèse sur l'organisation et la gestion opérationnelle des centres

- 1. Les centres ont su répondre aux attentes logistiques et opérationnelles d'un séjour collectif de mineurs, avec une satisfaction des volontaires concernant les conditions d'accueil**, d'autant plus quand celles-ci offrent des possibilités d'activités de plein air (espaces extérieurs disponibles, équipements sportifs ou d'animation mis à disposition pour les temps informels, etc.). **Deux marges de progrès** ont toutefois été repérées en vue de la montée en charge du dispositif :
 - la **capacité à mobiliser un nombre suffisant d'équipements pouvant répondre au cahier des charges**, les territoires étant inégalement pourvus ;
 - la **cohabitation entre les « équipes SNU » et les prestataires et équipes opérationnelles des structures d'accueil** qui ont leurs propres contraintes et priorités.
- 2. La configuration des sites d'accueil a façonné les séjours**, affectant le programme, les aspects logistiques, la vie d'équipe et la vie collective. Les conclusions de 2021 confirment très largement celles de l'évaluation de 2019, en pointant des **configurations de sites d'accueil particulièrement adaptées** : un centre unique pour chaque site (pour éviter les transports quotidiens d'un site à l'autre), la mise à disposition d'espaces larges pour les temps d'activités et temps informels, la disponibilité d'équipements à proximité pour mettre en œuvre les activités, et une personne-ressource pour le « savoir-gérer » logistique tout au long du séjour.
- 3. Certains enjeux logistiques du quotidien ont affecté le déroulement du séjour et pesé sur les équipes**, à commencer par l'inadaptation des moyens de paiement à l'organisation d'un accueil collectif de jeunes, mais également les difficultés rencontrées en matière de gestion de la laverie, d'équipement numérique et de disponibilité du matériel pédagogique.
- 4. La gestion des transports a été simplifiée par rapport à 2019**, du fait de l'affectation infrarégionale des volontaires, **mais des difficultés non anticipées ont toutefois été observées sur les lieux de regroupement** : acheminement des encadrants du site vers le lieu de regroupement, temps d'attente en amont du départ sous-estimé.
- 5. La prise en charge des enjeux sanitaires a été bien mieux maîtrisée qu'en 2019, en raison de l'intégration d'un référent sanitaire au sein des équipes encadrantes**, et malgré le contexte de la crise du COVID. La présence d'un référent sanitaire, dont le recrutement est souvent particulièrement compliqué, est jugée indispensable par les équipes SNU, mais encore insuffisante pour couvrir l'ensemble des besoins qui se sont posés au cours des différents séjours, notamment sur la lecture en amont des situations sanitaires individuelles (fiches sanitaires incomplètes), l'accompagnement de situations complexes (maladie, troubles alimentaires, addictions, etc.) et le partenariat avec différentes structures médicales de proximité permettant de couvrir tous les besoins de prise en charge.
- 6. Comme en 2019, certains volontaires sont des situations psychosociales dégradées, qui viennent interroger les procédures et compétences existantes pour y répondre**. Le séjour de cohésion a parfois été le catalyseur et le cadre d'expression de souffrances et autres violences par les jeunes. **Ces situations ont été détectées puis prises en charge différemment selon l'expérience et le réseau des directions**, faute d'un cadre commun pour analyser puis gérer ces situations.

7. Les règles de vie ont été bien acceptées par les volontaires, et d'autant mieux appropriées que le règlement intérieur a été discuté collectivement (mise en débat et articulation au contenu du programme).

– **Les procédures disciplinaires ont été peu souvent mises en œuvre**. Pour les sites concernés, la gestion des sanctions ou des exclusions a pu poser question, que ce soit sur le niveau d'appréciation des situations ou la gestion et communication autour des exclusions.

– **La gestion de la cigarette a été généralement peu problématique**, et harmonisée sur les différents sites. Celle-ci soulève toutefois à la marge la problématique de l'addiction et de son accompagnement chez de jeunes consommateurs ayant eu du mal à se conformer aux restrictions.

– Un accès limité au téléphone avec des modèles d'application différents selon les sites, allant de la gestion permissive, basée sur la confiance, à l'interdiction stricte et la limite d'utilisation fixée à 30 minutes par jour. Partout, **la restriction d'utilisation des téléphones portables a constitué une base bien acceptée pour la vie du séjour, assurant la disponibilité des jeunes au programme et à la rencontre**.

8. Les plannings se voulaient clairs, partagés et lisibles, mais ont été souvent trop mouvants et parfois insuffisamment communiqués aux encadrants et, par effet rebond, aux volontaires.

9. L'uniforme a été bien accepté sur le principe par les volontaires, notamment parce qu'il participe à l'esprit de cohésion du séjour, **mais les tenues ont souvent été jugées inadaptées** aux différentes morphologies, activités du séjour ou conditions d'accueil et météorologiques des sites.

5 Les choix pédagogiques

5.1 Un cadre national respecté, une mobilisation partenariale réussie, mais une continuité des activités questionable

Un cahier des charges national respecté et appliqué, des programmes plutôt concertés

Le guide pratique des contenus du séjour de cohésion, élaboré par la sous-direction chargée de la mise en œuvre du Service national universel, destiné aux délégués régionaux académiques à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (DRAJES), aux chefs de projet départementaux et aux équipes d'encadrement des centres de cohésion, s'appuie utilement sur le retour d'expérience de la préfiguration de 2019.

Bien structuré, composé d'un vade-mecum pour la construction d'emplois du temps et la mise en œuvre de pédagogies actives, de sept fiches de cadrage centrées sur chacune des sept thématiques autour desquelles les contenus du séjour de cohésion devaient s'articuler, d'un descriptif des modules nationaux obligatoires déclinés dans les centres accueillant les séjours, d'un emploi du temps indicatif et d'une banque d'outils (exemples de séquences transversales proposées dans une logique de parcours et pouvant être déclinées dans les centres de cohésion, fiches activités proposées par différents partenaires nationaux du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, memento du chef de projet, etc.), **le guide pratique se veut complet et porteur de messages simples permettant une appropriation des idées clés à retenir en vue de la construction de la maquette pédagogique des séjours de cohésion.**

Considéré comme « exigeant et complet » par les équipes projet et les équipes de direction, il présente un subtil équilibre entre les grandes orientations pédagogiques qui permettent l'atteinte des différents objectifs du Service national universel et la nécessaire adaptation aux capacités de mobilisation territoriales. Comme lors de la préfiguration, le cadre national n'a pas constitué un frein dans la constitution de programmes adaptés aux configurations territoriales : 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.** La logique d'une large association des acteurs du territoire a été unanimement et délibérément suivie.

Mieux même, cette fois, **le cadre national a été stabilisé assez tôt**, en s'appuyant sur la préfiguration et ses enseignements, et **le cahier des charges a constitué un guide utile, « indispensable » et précis, pour les chefs de projets et les équipes d'encadrement, dans l'élaboration et la préparation du programme d'activités**, même si de l'aveu de nombre de ces équipes, l'objectif de construire un programme d'activités « *dans une logique transversale et cohérente, pour éviter l'écueil d'une succession d'activités sans lien les unes avec les autres* » a été le plus difficile à atteindre, compte tenu de la densité du programme et des ambitions.

Ainsi les **programmes ont été construits plutôt aisément**. C'est d'autant plus vrai pour les équipes de projet reconduites, qui ont pu consolider les acquis et éviter les problèmes rencontrés lors du baptême

du feu de la préfiguration, perturbée par différentes contraintes (visites ministérielles, présence des médias, changements de programme de dernière minute, canicule). Cette fois-ci, mis à part le contexte sanitaire, les contraintes et difficultés rencontrées ont été bien moins avérées et ont pu être, comme nous le verrons par la suite, contournées.

Bonne pratique

Les choix pédagogiques opérés sur le site #7 résultent d'un travail collaboratif sur le territoire.

La mobilisation des réseaux interpersonnels a été, comme en 2019, très importante pour arriver à construire un programme pédagogique complet, diversifié et qui croise les sept thématiques du cahier des charges. Un grand nombre d'intervenants extérieurs ont à nouveau été mobilisés. En termes de structuration, l'équipe projet et la direction (chef de centre et quatre de ses adjoints) ont cherché à concilier les ambitions du cahier des charges national avec 1/ l'adoption d'un rythme « raisonnable », 2/ l'intention de proposer un contenu « attractif et aux couleurs locales » et 3/ la quête d'une cohérence d'ensemble. Un jeu d'équilibre s'est donc joué sur la phase de préparation, auquel ont été étroitement associés les intervenants extérieurs. Ces derniers ont pu être force de proposition, notamment ceux qui étaient déjà impliqués en 2019, **l'objectif étant de pouvoir couvrir l'ensemble des thématiques tout en s'adaptant au profil des partenaires**. La progressivité a néanmoins été mise à mal par les incertitudes et ajustements nécessaires du programme (incidences du COVID sur certains partenaires locaux, conditions météorologiques, opérationnalité locale du cadre national, etc.) qui ont certes montré l'agilité et la capacité de rebond des équipes, mais qui dans un même temps ont pu entacher l'équilibre et la logique d'intervention recherchée.

« On a fait des choix qu'on assume : on a pris la décision de réduire les interventions pour rester raisonnables. Et même avec ce volume, on a passé beaucoup, beaucoup de temps à préparer, discuter et coconstruire le format des interventions, les contenus et surtout les modalités. » **Extrait d'entretien avec l'équipe projet du site #7**

Des thématiques obligatoires investies, des consignes globalement respectées, des programmes variés

Le séjour de cohésion devait être pensé comme un « temps pédagogique et d'ouverture permettant la mise en œuvre concrète de la citoyenneté, de la cohésion et de l'autonomie au contact de jeunes aux profils variés » (*Guide pratique du séjour de cohésion*, Tome 1, p. 4²³). Ainsi, au-delà des thématiques abordées, le cahier des charges apportait un certain nombre de précisions sur le projet à mettre en place : cohérence entre les activités proposées et les différents temps de la journée, exemplarité des encadrants, recherche d'adhésion des jeunes au programme, rythme des journées adapté au public cible d'adolescents, activités « descendantes » (cours magistraux, explication de présentations PowerPoint, etc.) réduites au strict minimum, adéquation entre les activités et les messages à transmettre, capacité à s'adresser à tous, liens avec les autres phases du Service national universel.

Il apparaît, à l'aune de l'examen des programmes, des observations sur les 12 sites et des échanges avec les encadrants, intervenants et jeunes, que **les activités ont couvert l'intégralité des sept thématiques obligatoires du cahier des charges de manière plutôt équilibrée**. Les programmes se sont révélés très variés, pouvant s'appuyer notamment sur le patrimoine local et les espaces naturels de proximité, parfois en s'écartant des sentiers battus touristiques accessibles à tous avec une « volonté de travailler l'engagement sous toutes ces formes, à l'appui du tronc commun, mais aussi d'activités fédératrices

²³ Guide pratique disponible en annexe du cahier des charges du déploiement à l'ensemble du territoire français en 2021 du Service national universel.

travaillées avec les forces vives locales » (équipe de direction du #site 1). La diversité et la richesse de sujets abordés constituent un véritable plus pour les jeunes volontaires.

« On fait plein de trucs. C'est différent tous les jours. »

« C'est très riche, on a plein d'intervenants qui viennent nous parler de différents sujets. Ils font vraiment un effort pour nous intéresser et nous faire participer. »

« Il y en a pour tous les goûts. Moi, par exemple le sport, ce n'est pas trop mon truc, mais il n'y pas que ça, donc ça permet d'intéresser tout le monde. »

Extraits d'entretiens avec des jeunes volontaires du site #7

Un planning allégé

L'évaluation de la préfiguration du Service national universel avait mis en avant le rythme nettement trop soutenu des séjours, le peu de temps libre accordé aux jeunes, leur épuisement (au démarrage du séjour notamment) et le nécessaire desserrage des plannings par la suite, afin d'offrir des temps libres et de respiration.

Cette année, un meilleur équilibre a été trouvé sur la plupart des sites. Les plannings ont été aérés, suivant les recommandations du guide. Les jeunes ont parfois fait le retour d'un peu de fatigue, sans que cela soit anormal. Mais globalement, l'équilibre recherché entre « suffisamment de propositions » et « suffisamment de temps libre » a été trouvé. De plus, au sein même du temps libre, une vraie diversité d'activités (sportives/non sportives) a été proposée, convenant aux différents profils et configurations, avec une juxtaposition de postures et de rôles des tuteurs, placés cette fois au centre du jeu.

« Cette année, le planning est allégé. On parle plus avec les jeunes. Les temps de compagnie on les fait à des heures où les jeunes sont réceptifs. » **Extrait d'un entretien avec un capitaine de compagnie sur le site #5.**

« Il y a des choses qu'on aurait pu rajouter, mais auxquelles on a dit non. Une fois qu'on a mis les modules obligatoires et qu'on enlève les temps de soirée, il reste peu de chagrin. » **Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.**

Bonne pratique

Le desserrement du planning sur le site #10

Sur le site #10, la flexibilité de l'emploi du temps, bien que source d'incertitude et de stress parfois pour l'équipe d'encadrement, s'est également révélée une véritable plus-value au fil du déploiement du séjour, notamment lorsqu'il a fallu « relâcher la pression » pour les jeunes. De fait, les weekends ont pu être allégés et des activités mutualisées afin de favoriser les espaces de temps libre, les temps de sommeil et de calme. Ces ajustements et l'attention laissés à la « respiration » des jeunes ont été salués par les différents interlocuteurs s'exprimant sur le sujet.

Pour autant, sur certains sites, malgré cet allègement, et malgré la présence de temps libre dans le planning du séjour, les jeunes ont tout de même fait part d'un rythme soutenu et d'une certaine fatigue, notamment en fin de séjour.

« Je suis fatiguée. On est occupé toute la journée, ça serait bien de dormir un peu plus le matin, c'est un peu trop dense le matin. On est fatigués, car on fait tout le temps des trucs. » **Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8**

Interrogé sur les conditions d'organisation du séjour, un peu plus d'un participant sur deux (54 %) déclare que « l'emploi du temps, l'organisation des journées » est l'un des éléments principaux à améliorer, prioritairement pour 30 % des répondants. Ce résultat est similaire au constat fait en 2019, malgré une réduction du volume horaire des plannings en 2021 (source : INJEP *Analyses & synthèses* n°51). En 2021, 63 % des jeunes volontaires interrogés ont évoqué le fait que les temps de pause n'étaient pas assez nombreux.

Une mobilisation partenariale réussie

L'association d'intervenants extérieurs sur les territoires, grâce à leur expertise, leur engagement et leur place au sein du Service national universel, a été une pleine réussite, malgré les difficultés d'organisation, les contraintes rencontrées et les exigences relayées. La mobilisation des forces vives des territoires a globalement été à la hauteur des attentes, **les interventions se sont révélées le plus souvent pertinentes, efficaces, dans le ton du Service national universel, avec la présence des différentes cultures professionnelles (de l'armée, de l'éducation nationale et de l'éducation populaire)**. Les intervenants professionnels et volontaires ont présenté des profils extrêmement variés et ont participé à la qualité des activités proposées.

« On nous a fait la demande d'avoir une approche innovante, avec le moins de verticalité possible dans la manière d'animer les modules. On avait conscience que le public était jeune et avait certainement envie de voir autre chose qu'un format scolaire. On a tenté avec nos armes de répondre à la commande, car ce n'est évidemment pas notre métier. » **Extrait d'entretien avec un intervenant externe du site #12**

« La mise en place de témoignages est plus riche et suscite l'intérêt des gamins. Ils vivent plus fortement les choses. » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe projet du site #4**

« On invite des intervenants extérieurs qu'on connaît. L'équipe d'encadrement doit avoir un carnet d'adresses fourni. Ça ne pourra pas perdurer, car ça fait un peu amateur. S'il y a une montée en charge, les intervenants ne pourront pas tout faire. » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe projet du site #4**

« Même si tout ne m'intéresse pas, on a quand même des professionnels qui viennent nous voir et qui sont des vrais pros » **Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire du site #7**

« Ils ont accroché à tout. Sauf l'intervention sur l'eau, qui n'était pas interactive. La salle était sombre, l'intervenant ne faisait que parler. Le cyberharcèlement, ils ont adoré, il y a certaines personnes qui ont pris la parole ; l'armée de terre et l'armée de l'air, ils ont accroché, il y avait une présentation des métiers et dangers de l'informatique, pour les sensibiliser, le devoir de mémoire, ils ont accroché aussi. » - **Extrait d'entretien avec un tuteur du site #10**

On notera néanmoins que si les pédagogies proposées par les intervenants sont plurielles et globalement actives et interactives, ce qui constituait un des enjeux soulevés par l'évaluation de la préfiguration du Service national universel, elles n'ont pas toujours été utilisées de façon complémentaire. Ainsi, maintenir l'intérêt et la motivation des jeunes au cours d'une même journée a parfois été difficile, *a fortiori* quand certains contenus étaient redondants.

« On a eu deux intervenants qui sont venus avec la même activité de ramassage de déchets en espace naturel. » **Extrait d'entretien avec l'équipe de direction, du centre #1**

Ainsi, sur le site #6 par exemple, l'équipe de direction comme les jeunes, décrivent certains modules comme non adaptés dans le format et le contenu, très contraignants dans un programme déjà bien chargé. Une part importante de jeunes a également fait état de redites dans certains modules par rapport à ce qu'ils ont déjà vu et revu dans le milieu scolaire, notamment sur les thématiques de l'éducation sexuelle, et de la laïcité, qui figurent au programme des enseignements de collège ou de lycée. Sur le site #10, un enjeu a été identifié concernant l'articulation et la coordination entre les intervenants. Les

Intervenants rencontrés semblent avoir préparé leur intervention en « silo », en lien avec l'équipe de direction, mais demeurent dans une logique d'intervention « unique », sans intégrer le projet SNU plus largement ni faire « partie intégrante » de l'équipe.

Une continuité pédagogique et une cohérence à trouver dans les programmes

Si sur quelques sites, de réels fils rouges ont été tirés pour construire et obtenir des séjours progressifs et cohérents (comme sur le site #4 ou le site #12), **de manière générale, l'insuffisante progressivité dans le contenu des séjours est notoire. Les programmes constituent souvent une juxtaposition de temps** (activités, ateliers, rites, temps de démocratie interne...), parfois sans liant ni progressivité tout au long des deux semaines. **L'enchaînement des activités et des modules répond alors davantage à la nécessité de « cocher toutes les cases des thématiques » plutôt qu'à une progressivité et une logique d'intervention justifiée.** Les efforts de relecture ou de synthèse, dans les temps de démocratie interne, restent importants et indispensables, mais ils ne permettent pas de gommer le manque de cohérence et de continuité entre les modules et les activités. **En ce sens, l'inscription du programme d'activités dans un projet de centre formalisé, partagé par tous les encadrants en amont du séjour, est une donnée clé de la réussite du Service national universel.**

« Il faut arrêter avec l'empilement des modules, ça nuit à la cohérence globale, et ça fatigue les volontaires. Il faut définir clairement les objectifs. Les modules doivent être perçus comme une des composantes d'une boîte à outils, et faisons confiance aux équipes locales. On a eu la chance de pouvoir proposer un exercice mobilisant services gendarmerie, pompiers, etc., ça a eu une résonance partout, on est capable de mutualiser les activités ! » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe projet du site #4

« Je m'étais inscrit au SNU parce que je voulais m'engager dans une association à la base et on m'avait dit que c'était orienté sur l'engagement, la cohésion, etc. Mais là je ne vois pas trop le lien, on a des activités, mais on n'agit pas vraiment. » Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire du site #7

« Ce matin on a fait des activités, on devait s'inscrire, mais je savais même plus ce que j'avais choisi. Je pensais qu'on devait faire des missions, mais, en fait, ça a duré même pas 1 h et on a juste fait une promenade. » Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire du site #7

« Dans le module que je dois animer, les jeunes sont censés apprendre à se repérer dans l'espace avec une boussole et quelques instruments. Mais au bout de quelques minutes, je me suis rendu compte qu'ils avaient déjà eu une activité là-dessus quelques jours avant... C'est quand même dommage sur un séjour de 10 jours de ne pas arriver à se coordonner. » Extrait d'entretien avec un intervenant sur le site #7

« On a quand même des interventions qui se répètent. Par exemple sur le harcèlement en ligne et les réseaux sociaux, la première fois d'accord, mais là, on nous en a parlé plusieurs fois, au bout d'un moment on a compris, ça revient partout. » Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire du site #7

5.2 Des pédagogies actives effectives, qui ne s'appuient pas toujours sur de véritables projets de centre

Des projets de centre rarement ou pas formalisés, surtout en termes pédagogiques, ce qui n'aide pas à la cohérence du séjour

Si les programmes d'activité ont tous été construits, parfois même avec un effort d'anticipation accentué au regard de la situation observée lors de la préfiguration de 2019, **les projets pédagogiques, qui devaient permettre de « replacer chaque activité et chaque temps de la journée dans un contexte plus général afin de répondre aux grands enjeux du Service national universel », n'ont pas toujours**

été formalisés. Quand ils ont donné lieu à un partage avec les équipes d'encadrement, comme sur le site #12, ces projets ont permis de donner sens et corps à l'esprit et la vocation du Service national universel, et de renforcer la progressivité du séjour.

« Pour nous il était impératif que toutes les activités aient du sens. On a briefé toutes les équipes. Oui, les activités sont imposées, mais toutes doivent obtenir l'adhésion des jeunes pour être utiles et efficaces. C'est pour cela qu'on demande aux encadrants d'expliquer les modules et de les débriefer au besoin. On souhaite que tous les volontaires (à leur rythme) intègrent des messages clés en lien avec les activités, mais aussi un sens critique. »

Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #12

L'absence de projet écrit ne vaut pas l'absence de pédagogie, mais implique un management plus particulièrement vigilant durant le séjour pour que les équipes d'encadrement s'inscrivent dans un cadre partagé et accepté. **En absence de projets de territoire et de centre, les défauts et conséquences semblent cependant s'accumuler :** faible appropriation et cohérence des messages principaux à transmettre, sentiment de juxtaposition des activités, manque de transversalité et répétitions des sujets abordés, intervenants peu connectés aux enjeux du séjour, faible cohérence entre les activités proposées et les différents temps de la journée, encadrants ne relayant pas les « bons messages », etc. De fait, **faute de projet pédagogique formalisé, la démarche hybride reposant sur les différentes cultures professionnelles présentes au Service national universel (celles de l'armée, de l'éducation nationale et de l'éducation populaire) s'avère bien moins prégnante dans les messages qu'elle peut véhiculer.**

Un travail de formalisation paraîtrait de nature à faciliter l'expression d'une identité de centre et/ou d'une « identité départementale » de la déclinaison du Service national universel (les « grandes lignes » de l'équipe projet, les « lignes rouges » au sein de la direction, les remontées des acteurs locaux, etc.).

Des pédagogies actives le plus souvent

Le message général concernant les activités qui devaient être fondées sur une « pédagogie active favorisant la parole, l'écoute et la mise en action concrète » (*Guide pratique du séjour de cohésion, Tome 1, p. 4*) est passé. Les pédagogies déployées tout au long du séjour ont globalement répondu à cette ambition du cahier des charges du Service national universel, contrairement à ce qui avait été observé lors de la préfiguration en 2019.

Rappel des conclusions de l'évaluation de la préfiguration du Service national universel – 2019

Malgré les intentions et des innovations réelles dans les approches sur certains sites, les activités proposées relevaient parfois encore trop d'approches « descendantes », avec des modules « passifs », mobilisant peu les jeunes et parfois redondantes avec l'école. 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. Dans ce cas, les jeunes en difficulté, vulnérables ou en décrochage se sont révélés hors du coup. La ressemblance avec ce qu'ils associent à l'école les pousse à adopter bien souvent la même attitude que celle qu'ils ont en classe. Ce format peut également « rebuter » certains jeunes pour qui l'école est vue comme « un échec » ou « une souffrance ». Les intentions initiales appelaient à davantage d'interactivité, de recherche d'équilibre entre activités en extérieur et en intérieur, voire de pratiques manuelles.

Dans une majorité de modules et activités, les contenus ont été délivrés au sein de petits groupes, souvent au niveau des maisonnées, sur des temps relativement courts (1h-1h30), en favorisant les mises en situation concrètes, la responsabilisation des volontaires et la participation de chacun. Différents formats d'apprentissage expérientiel impliquant les jeunes volontaires dans des situations (fictives ou

réelles) ont été adoptés. Différents supports innovants ont été utilisés pour cela (cartes, jeux interactifs, musique...). **C'est particulièrement le cas sur les sites où la direction du centre avait été reconduite.** Sur ces sites, les jeunes volontaires ont été impliqués dans un effort d'apprentissage collaboratif ou coopératif, ainsi que dans des processus d'action-expérience, testés en temps réel, avec des temps de débat intégrés et progressifs.

Bonne pratique

L'engagement appréhendé dans un format ludique sur le site #2

Une majorité des modules et activités ont satisfait aux exigences d'une animation dynamique, participative, mobilisant des outils et supports favorisant l'expression et la proactivité. Certains modules peuvent particulièrement être mis en avant, par exemple celui porté par l'association Unis Cités sur l'engagement, qui empruntait aux méthodes de l'éducation non formelle avec des supports tels que les cartes Dixit (séquence 1), les chaises musicales (séquence 2), le débat mouvant (séquence 3) et une séance vidéo (séquence 4).

Bonne pratique

La prévention routière sur le site #4 : les jeunes au cœur de l'action

Des efforts ont été engagés sur le site #4 pour adapter les contenus telle la journée prévention routière, lors de laquelle les jeunes ont été invités à être acteurs de l'activité et à penser leur propre scénario. Ils ont ainsi coconstruit la mise en situation et la réponse à apporter. Les effets de cette coconstruction sont visibles : ils s'impliquent tous et « jouent le jeu ». Les professionnels présents apprécient également la dimension ludique et pédagogique de l'activité, en rupture avec une approche de sensibilisation plus descendante. Des messages clés sont partagés sur les réflexes et les gestes de premiers secours, les numéros d'urgence, l'attitude à privilégier, etc.

Bonne pratique

Un *escape game* pour aborder l'enjeu de l'égalité femmes-hommes sur le site #6

Quatre intervenants de l'éducation nationale ont été mobilisés pour construire une intervention autour de l'égalité femmes-hommes. Il a été fait le choix de proposer un format interactif et collaboratif proche de l'*escape game*. Une vidéo a tout d'abord été projetée aux jeunes permettant de présenter le thème de l'*escape game* : une dystopie où un fasciste réalise un putsch pour arriver au pouvoir et met en place des mesures contre la liberté des femmes. Les participants devaient résoudre des énigmes pour empêcher le putschiste d'arriver à ses fins, en 40 min avec compte à rebours. Répartis en quatre groupes mixtes de quatre personnes, les jeunes participent à tour de rôle à différents jeux, dans lesquels ils doivent répondre à des énigmes à travers des jeux de logique sur le thème de l'égalité femmes-hommes, sur la condition des femmes dans le monde, l'Histoire de l'avancée des droits des femmes, etc. Au fil de ce jeu, les jeunes sont invités à s'interroger sur certains préjugés, sur les femmes et les hommes, à acquérir ou réviser certaines thématiques en lien avec la sexualité. Les difficultés étaient ajustées en fonction des groupes ou participants. Les jeunes en sont ressortis satisfaits avec le sentiment d'avoir « appris quelque chose » dans un format moins traditionnel.

Les lieux (gymnase, cour du lycée, terrain, etc.) où se déroulaient les activités se sont avérés globalement adaptés à la méthode retenue, avec, le plus souvent, une configuration « classe », voire « amphi », évitée. Les activités ont veillé, de façon générale, à rendre les volontaires à la fois actifs et acteurs, en les faisant circuler, alterner posture assise et debout, bouger, travailler en groupe et en

s'efforçant de les rendre acteurs des contenus délivrés. Ainsi, nous avons été témoins de réussites étonnantes, contre toute attente même, au regard des appréhensions des jeunes face aux libellés des ateliers ou modules, qui leur rappelaient plus ou moins l'école (citoyenneté et institutions nationales et européennes, prévention santé, environnement). **Des contenus et messages ont ainsi été délivrés, et davantage appropriés, y compris sur des modules dont le contenu attirait *a priori* assez peu les jeunes** (par exemple le jeu interactif de la Banque de France, avec une pédagogie innovante et des messages faciles d'accès). Les sorties, visites de lieux patrimoniaux / historiques ont été également très appréciées et ont suscité l'adhésion, l'intérêt et l'enthousiasme des jeunes.

Bonne pratique

Sur le site #3 Le patrimoine local à l'honneur

Le projet du site 3 affiche sa spécificité, dans une coloration du séjour de cohésion teintée de références aux spécificités et à la richesse du territoire d'accueil. Cette orientation n'a pas dégradé les autres thématiques abordées pendant le séjour (engagement, découverte des métiers, santé, sports, etc.) qui ont bien été réalisées, conformément aux exigences du cahier des charges. Des liens entre les thématiques ont également été recherchés, et trouvés.

Plusieurs visites du patrimoine local ou de musées ont ainsi eu lieu, un concert a été spécifiquement dédié aux jeunes du Service national universel. Une activité sportive comme l'accrobranche a été réalisée à partir d'une ancienne technique développée par un forestier local, alliant à la fois la découverte des métiers de la filière bois, du patrimoine local, et une activité physique, etc.

Le projet a donc introduit une forte dimension culturelle, avec, à la clé, la découverte du patrimoine local. Cette dimension a été conçue par des professionnels de la culture locale.

« On a formé un conseil culturel dont le but était de mettre en place différentes sorties culturelles permettant de contextualiser la notion d'engagement. On avait fait des groupes selon un axe thématique, mais après on s'est dit que ce n'était pas possible d'offrir des visites à certains et pas à d'autres. On a fonctionné différemment. »

Extrait d'entretien avec des membres de l'équipe de soutien sur le site #3

Ainsi, l'effort d'adaptation par les intervenants des contenus et de la pédagogie à l'esprit du Service national universel et au public doit être souligné.

« Je croyais qu'on ferait beaucoup plus de sports. Hier les informations sur la sexualité, la drogue..., c'était très bien. En revanche la sécurité routière, c'était beaucoup trop long ! » Extrait d'entretiens avec des jeunes volontaires sur le site #6

« Le premier jour... c'était ennuyeux, on a passé en revue les règles du séjour. La sécurité routière aussi, ce n'était pas bien ! » Extrait d'entretiens avec des jeunes volontaires sur le site #6

« La question de la pédagogie est ancrée en nous, on a tous de l'expérience avec les jeunes. On a donc proposé des choses ludiques. Les jeunes ont été assez réceptifs, de temps en temps il y en a toujours un ou deux qui ne se prêtent pas au jeu, mais la grande majorité a joué le jeu. » Extrait d'entretien avec une intervenante sur le site #8

Des jeunes absents dans l'organisation des temps de vie quotidienne et peu « acteurs »

Si, sur certains sites, des activités annexes (théâtre, danse, chant...) ont été développées à l'initiative des jeunes volontaires et coordonnées par des intervenants extérieurs et/ou des encadrants, qu'ils soient capitaines de compagnie ou tuteurs, avec des effets immédiats (lien entre les jeunes, créativité artistique,

éveil civique...), force est de constater que **les jeunes ont été plutôt placés en consommateurs d'activités et de modules, et écartés de l'organisation de la vie quotidienne.**

Ainsi, si le cahier des charges mentionnait que la participation à la gestion de la vie quotidienne des maisonnées devait être « favorisée afin de permettre aux jeunes de gagner en autonomie (exemples : ménage, lavage du linge, etc.) » pour, en outre, mettre en application le principe du respect des droits, il s'avère que les jeunes volontaires ont très peu participé à ces différentes tâches, **probablement en raison de la crise sanitaire et des mesures barrières à respecter (pour éviter les interactions), mais également pour simplifier le fonctionnement du séjour.** Ainsi, alors que l'évaluation de la préfiguration mettait en avant que « quand l'organisation de la vie quotidienne implique les jeunes, une véritable solidarité entre ces derniers est constatée », les jeunes ont été le plus souvent cantonnés dans leur rôle de participant ou de bénéficiaire, sans prendre part à l'organisation, hormis la place prise dans l'animation des séquences actives bien évidemment, ou dans l'animation de temps de démocratie interne.

Des jeunes peu impliqués dans l'organisation de la vie quotidienne sur le site #8

Sur le site #8, mise à part l'exigence de rangement des chambres et des salles d'activité (de manière plus sommaire), les jeunes n'ont pas été sollicités pour contribuer aux tâches de la vie quotidienne, notamment pour des raisons sanitaires, mais également parce que l'accent était davantage mis sur l'exercice de l'autonomie dans les activités ou les prises de décision collective. Pourtant, le projet pédagogique indiquait « qu'une grande place est accordée à la convivialité dont la participation aux tâches matérielles de la vie quotidienne et aux prises de décision collective ». Une des tutrices rencontrées, issue de l'armée, a relayé l'avis d'autres tuteurs, en regrettant cette absence de participation, estimant « qu'elle n'apprend pas la rigueur aux jeunes et ne les responsabilise pas ».

L'enquête qualitative pointe, en outre, le besoin exprimé de manière récurrente par les jeunes volontaires d'être plus acteurs qu'ils ne l'ont été (voir supra, Partie 6.).

« Je suis venue ici au SNU pour faire, pour être actrice. Plutôt que parler de l'importance de l'écologie, dont on est convaincus, j'aurais aimé entendre comment je peux me rendre utile, vraiment m'impliquer dans un projet. »
Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, en filière générale, site #2

Des programmes d'activité peu appropriés par les encadrants, malgré la formation en amont du site

La communication et l'appropriation par les équipes du programme d'activités constituent, encore et toujours, un vrai problème sur de nombreux sites, malgré les efforts réalisés (formation, supports de communication variés). S'il était écrit que les tuteurs et les capitaines devaient être « parfaitement informés du projet global et de l'ensemble des activités », il s'avère que, dans les faits, ils n'ont pas bénéficié des informations suffisantes : ni sur le programme dans son ensemble, ni sur les activités quotidiennes, ni sur les intervenants, ni parfois sur les règles de vie commune.

Ainsi, l'intérêt pédagogique de chaque activité ne pouvait être expliqué en amont, le lien avec les autres activités déjà réalisées ou à venir (ce qui devait permettre de donner du sens aux différentes activités proposées et, *in fine*, permettre aux jeunes d'y adhérer pleinement) restant peu ou difficilement explicité par les encadrants aux jeunes. Pourtant, la formation des encadrants en amont du séjour, quand elle était préparée, a constitué un plus absolument indéniable. Il est vrai que ces temps en amont ont souvent été perturbés et par des modalités distanciées liées à la crise sanitaire et par la contraction calendaire entre

les recrutements tardifs et le démarrage des séjours. À l'inverse, l'absence de formation a eu des effets dévastateurs que le management au quotidien rattrape peu ou pas.

« Ça a été une catastrophe en termes de préparation. D'après ce qu'on a entendu, les autres sites avaient une semaine de préparation, nous on ne l'a pas eue. [...] Pour moi, le périmètre de la mission reste ultra flou. La formation aurait été utile pour apprendre à se connaître, être raccord sur le projet. Si on avait eu du temps, la semaine dernière, on se serait mieux organisés... » **Extrait d'entretien avec la Direction du centre sur le site #1**

Sur le site #8, une formation qui a mis en lumière les compétences et appétences des encadrants

La préparation en amont du séjour s'est déroulée sur deux jours au cours de la semaine précédant le séjour de cohésion. Elle a été un temps fort dont l'utilité a été saluée par les différents encadrants, à la fois pour la rencontre et l'appropriation d'une culture SNU. Durant la préparation/formation, un travail a notamment été engagé autour des sept grandes thématiques du cahier des charges du Service national universel, et les capitaines et tuteurs associés, pour s'engager autour des thématiques qui résonnaient avec leurs appétences. Si par la suite, ces intentions ont rencontré certaines limites dans leur mise en œuvre opérationnelle, il s'agit là d'une dynamique saluée par beaucoup, pour offrir une place à l'équipe d'encadrement dans un programme et un cadre national.

Des encadrants dont la place dans l'animation est variable

La place des encadrants, qu'ils soient tuteurs ou capitaines de compagnie, au sein des différentes activités, est extrêmement variable d'un site à l'autre, d'une activité à l'autre. Quand ils ont pu, et qu'on leur en a laissé la possibilité, ils ont participé autant que possible aux différentes activités, en tant qu'animateurs ou en appui aux animateurs extérieurs (par exemple pour animer des temps de débat sur les discriminations, sur l'engagement, sur la relation garçons/filles ou pour co-animer des séances d'activités physiques et sportives. Néanmoins, de manière générale, **les tuteurs et capitaines de compagnie étaient peu au fait des contenus et méthodes des intervenants, malgré la formation pré-séjour, et ils découvraient leur rôle chemin faisant, ce qui a, de fait, limité leur capacité d'intervention.** Ils ont ainsi dû souvent se cantonner à des rôles d'observation, d'intermédiation et de facilitation des échanges et du respect des règles. Cette faible participation ou ce rôle les questionne le plus souvent, eu égard aux compétences dont ils disposent, sur leurs attentes et sur l'enjeu potentiel de garantir l'attractivité de ces fonctions à terme.

« On a des jeunes en STAPS, des anciens militaires et des animateurs BAFA : autant s'appuyer dessus ! Je suis sûre qu'ils pourraient très bien créer de super modules pour les jeunes si on leur donne les objectifs clairs. » **Extrait d'entretien avec un-e capitaine de compagnie du site #7**

« Il me semble justement que les animateurs vivent quelque chose de complètement différent dans le cadre du SNU que dans des colos, centres de vacances ou autres. Mais il y a un point commun, c'est la capacité à encadrer un groupe, réguler un conflit, poser un groupe. Le SNU est une très bonne opportunité pour monter en compétences sur ce champ-là. Faire de l'animation, oui, mais aujourd'hui travailler auprès des jeunes c'est aussi savoir encadrer. Pour les tuteurs ou les gens de l'animation, il y a de mon point de vue un côté vraiment bénéfique à être dédié à de l'encadrement. » **Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #7**

5.3 Au sein des programmes, des contenus qui constituent des lignes de force et d'autres qui interrogent

À nouveau, des rituels qui suscitent l'adhésion de tous

Comme lors de la préfiguration du Service national universel, les rites républicains proposés et qui jalonnent la journée ont rencontré l'adhésion de la très grande majorité des jeunes et des encadrants. Ces temps rituels, et notamment les cérémonies de lever des couleurs, constituent une occasion réussie d'incarner et d'expliquer la portée des symboles républicains que sont le drapeau français et la Marseillaise.

« « Chanter la Marseillaise, oui, mais je me plais à penser que le fait de leur expliquer La Marseillaise ou un texte apporte encore plus. » Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #10

La levée et descente des couleurs

Sur tous les sites, la cérémonie des couleurs (levée et/ou descente quotidienne) ainsi que la Marseillaise chantée qui l'accompagne sont systématiquement mobilisées avec régularité, solennité, et partout une organisation rigoureuse (disposition en rang, par compagnie chacun à la même place sur l'ensemble des jours) et des postures respectées (« garde-à-vous »).

L'animation de ce rite est presque toujours placée sous la responsabilité du directeur de centre avec l'appui éventuel d'un encadrant militaire, avec des codes qui empruntent à l'Institution. Lors de ce rite, assez court, deux ou plusieurs jeunes volontaires sont amenés à lever le drapeau français au sommet d'un mât devant les jeunes rangés par compagnie. Le lever du drapeau est suivi du chant de la Marseillaise et d'un discours officiel du directeur. À cette occasion, le chef de centre rappelle les règles de vie commune, revient sur des décisions prises ou des problèmes rencontrés, et annonce le programme du jour en s'efforçant de mettre en avant l'intérêt pédagogique de chaque activité, le lien avec les autres activités déjà réalisées ou à venir, afin de donner du sens aux différentes activités proposées.

Sur une majorité des sites, les jeunes participent activement à l'organisation des rites, ce qui permet de les responsabiliser, de les mettre en valeur. L'adhésion est ainsi extrêmement élevée, même si ce constat doit être relativisé par le profil des jeunes, dont une forte minorité est intéressée par une carrière dans les corps en uniforme (voir partie 6).

Les cérémonies d'ouverture et de clôture

Les cérémonies d'ouverture et de clôture des séjours constituent de nouveau des marqueurs forts des séjours. La cérémonie d'ouverture donne le ton, celle de clôture acte un parcours.

Ces temps revêtent, en outre, une symbolique forte, en ce sens qu'ils mobilisent des officiels (préfet ou sous-préfet, recteur, élu de la République...) et soulignent le portage et l'importance de la démarche engagée. Ces officiels participent en tant qu'observateurs, mais également au travers d'échanges plus informels avec les capitaines de compagnie et les tuteurs ainsi qu'avec les jeunes.

Ces temps sont plébiscités par les jeunes comme par les encadrants, et sont partout le terrain d'une forte émotion traduisant l'importance que le séjour aura ou a pu avoir sur les jeunes volontaires. La présence des officiels semble nettement renforcer ce sentiment de fierté. C'est particulièrement le cas pour les

cérémonies de clôture, très travaillées, qui seront par ailleurs l'occasion pour les volontaires de rencontrer les représentants de l'État, notamment les préfets, dans un cadre solennel rare.

À noter que la charte des droits et devoirs du citoyen français, mentionnée à l'article 21-24 du code civil, qui devait être remise aux jeunes volontaires pendant la cérémonie de clôture, ne le sera pas, le plus souvent. Différents documents seront néanmoins remis aux jeunes (passeport de l'éco-citoyenneté, charte d'engagement, diplôme du Service national universel ...), ici encore, dans le cadre d'un protocole huilé et qui participe de la réussite desdits temps.

Les temps de démocratie interne, temps essentiels pour façonner les jeunes et le Service national universel

Les temps de démocratie interne ont été mis en œuvre de manière extrêmement différente selon les sites, les consignes étant très souples. Pour rappel, en 2019, ils constituaient une sorte de variable d'ajustement des plannings. En 2021, **ces temps s'avèrent utiles à de nombreux égards : découverte de la vie en collectivité, renforcement du sens du vivre ensemble et de la cohésion**. Ils sont aussi un moyen pour valoriser la place et le rôle des tuteurs qui les animent, puisqu'ils y trouvent un espace-temps d'expression de leurs compétences (d'animation, de médiation, de gestion de conflits, de créativité).

Ces temps sont donc adaptés localement et vécus très positivement. Ils constituent des temps importants pour échanger avec les volontaires, décrypter et « faire résonner » les messages de la journée, les mettre en perspective, mais également placer les jeunes dans des positions de dialogue et d'acteurs du séjour (préparation d'animations, de la cérémonie de clôture, etc.)

Pour les jeunes les plus en difficulté, ces temps sont également indispensables pour se retrouver dans des situations en petits groupes, voire en bilatéral avec un ou plusieurs encadrants, ce qui permettra d'apaiser des tensions, de faire exprimer des ressentis négatifs ou des frustrations, d'aborder des problématiques personnelles, voire de préparer des décisions difficiles (comme quitter le séjour).

Bonne pratique

Sur le site #6, l'instauration de conseils de compagnie animés par les encadrants, appréciés par les jeunes

Sur le site #6, des conseils de compagnie ont été instaurés permettant à tous les jeunes volontaires et équipes d'encadrement (capitaines et tuteurs) d'échanger sur les modalités du séjour, de régler certains détails, de recueillir les attentes, de faire passer les messages. Ces moments de démocratie interne ont été laissés à la main des cadres et tuteurs. Aussi, l'observation de ces temps permet de mettre en exergue la diversité des formes adoptées : certains conseils sont relativement informels et ne semblent pas constituer un moment phare pour le groupe ; d'autres sont particulièrement bien animés et organisés par les cadres (tour de table pour que chacun s'exprime, jeux, revue des difficultés, expression des expériences personnelles, recadrage des objectifs, etc.) Ces conseils sont très appréciés par les jeunes volontaires.

Bonne pratique 

Sur le site #7, les temps de démocratie interne ont été particulièrement investis par les jeunes volontaires et leurs tuteurs

Appréhendés comme des espaces d'échange et de dialogue pour et par les jeunes, ils étaient animés chaque soir avec un double objectif : 1/ débriefing, partager un retour d'expérience « à chaud » sur la journée passée, les modules et activités suivis ; et 2/ engager (ou prolonger) un débat/dialogue initié au cours d'une activité, lors du débriefing ou parfois suggéré par le tuteur de maisonnée et qui portait sur une thématique clé pour la jeunesse (la réforme du baccalauréat, l'égalité femmes-hommes, le harcèlement à l'école, etc.). L'objectif étant de leur permettre d'exprimer un avis et d'encourager l'apprentissage des règles du débat (prise de parole, écoute et respect des opinions).

Si certains tuteurs reconnaissent avoir eu des doutes initialement quant au bien-fondé et à l'efficacité de la démocratie interne (« je pensais que ça ne marcherait jamais »), ils constatent un intérêt évident des jeunes pour ce type d'exercice et un impact inattendu qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

- **L'autonomie** : les temps de démocratie internes sont considérés par les jeunes comme étant la seule activité qu'ils construisent par eux-mêmes de A à Z. Il se sentent investis et responsabilisés.

« Moi j'adore la démocratie interne le soir parce que c'est un temps pour nous, on parle de tout et c'est nous qui décidons du programme. On nous demande notre avis et ça j'aime bien. » Extrait d'entretien avec un jeune du site #7

- **L'anonymat et la confiance en soi** : se sachant en dehors du cadre familial, scolaire et amical, les jeunes volontaires constatent avoir davantage de facilité pour s'exprimer, partager des expériences et évoquer des sujets qu'ils qualifient de « sensibles » (ces sujets feront l'objet d'une écoute attentive des tuteurs et seront relayés si nécessaire et à bon escient aux capitaines de compagnie, voire aux membres de la direction). Ce climat de confiance qui se crée au sein des maisonnées encourage cette prise de parole libérée. En donnant leur opinion – qu'elle porte sur le séjour ou sur un sujet clé annexe –, les jeunes volontaires affirment se sentir valorisés et écoutés. À un âge où la confiance en soi et le regard des autres sont particulièrement importants, le séjour de cohésion peut être l'occasion de leur renvoyer une autre image d'eux-mêmes.

« Pendant la démocratie interne, on parle de choses vraiment personnelles, avec des gens qu'on ne connaissait pas il y a quelques jours ! Au début ça m'a trop étonné qu'on parle autant, je pensais qu'on n'allait pas oser et, en fait, tous les soirs, ça n'arrête pas. » Extrait d'entretien avec un jeune du site #7

« Chez les filles, il y en a une qui a fait son coming out, c'était la première fois qu'elle en parlait et tout le monde l'a applaudie, on n'a jamais vu ça au lycée, c'est plutôt le contraire, tu juges facilement les gens, pas ici. » Extrait d'entretien avec un jeune du site #7

- **La curiosité et l'ouverture d'esprit** : le témoignage des jeunes volontaires montre une curiosité vis-à-vis des autres et des enjeux de société qui justifie d'autant plus ces temps d'échange « improvisés » lors desquels ils confrontent leurs idées et expériences avec d'autres témoignages et vont parfois jusqu'à déconstruire des idées reçues.

« Dans mon lycée, on n'a pas trop l'occasion de parler de tout ça, alors là ça m'intéresse trop. Tu te rends compte que tout le monde a vécu des trucs différents dans la vie ça t'ouvre l'esprit un peu. » Extrait d'entretien avec un jeune du site #7

Ce retour d'expérience témoigne de l'importance que les volontaires accordent à leur implication dans le séjour et de l'opportunité que représente le Service national universel pour l'apprentissage du vivre-ensemble.

Des activités physiques, sportives et de cohésion plus nombreuses qu'en 2019

La place des activités physiques, sportives et de cohésion dans les programmes s'est nettement affirmée au regard de la phase de préfiguration, ce qui constituait une vraie demande des jeunes intégrés en 2019, et ce qui a généré beaucoup plus de satisfaction chez les jeunes volontaires – dont un grand nombre étaient très demandeurs –, dans un contexte de COVID et de repli sur soi, selon les jeunes.

S'il était stipulé que la journée type commence, après le lever des couleurs, par une heure d'activité physique et sportive, ce qui n'a pas été toujours le cas, les activités sportives proposées se sont avérées le plus souvent supports de coopérations, fédératrices, inclusives et non élitistes, et supports de délivrance de messages forts : inciter à la pratique sportive et à l'activité physique, défendre les valeurs du sport, connaître et prendre soin de son corps. **Ces activités, très organisées ou plus informelles** (insérées dans les trous du programme, à l'initiative des encadrants) ont donc à la fois permis de **dynamiser les séjours, de répondre aux attentes des jeunes, de créer des ruptures avec les ateliers et modules nécessairement plus statiques, de mettre en valeur certains jeunes et de délivrer des messages utiles.**

« Notre parti pris était de réaliser des activités physiques et sportives au service des besoins des jeunes, de la prévention sanitaire et de la valorisation des pratiques méconnues. Je pense qu'on fait bon usage du sport sur notre centre. » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien sur le site #12**

C'est d'autant plus le cas quand le projet de centre était clair, partagé et les activités progressivement agencées.

« On nous a dit qu'on mettait l'accent sur le sport, car c'est une attente forte des jeunes. Très bien, mais quel est l'objectif de ces séquences sportives ? Quel objectif ça sert ? En tant qu'encadrant j'ai besoin de comprendre ça, pour y adhérer et le soutenir ! » **Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie sur le site #2**

En outre, **une place plus marquée qu'en 2019 était réservée pour l'expression et l'utilisation à part entière des compétences des encadrants.** C'était particulièrement le cas pour les encadrants issus de la filière STAPS, qui ont été largement sollicités dans les animations sportives.

Les interventions d'éducateurs sportifs et, plus largement, de professionnels (dans des associations et clubs œuvrant dans le sport, dans des fédérations, ligues régionales ou comités départementaux) ont été particulièrement valorisées. Les activités d'autodéfense ont été très appréciées pour leur caractère pratique et rassurant, et elles ont été le théâtre d'expression des jeunes volontaires sur leurs expériences de vie parfois difficiles ou traumatisantes.

En début de séjour, de nombreux incidents (sans gravité pour autant) ont été relevés dans la conduite des activités sportives. Ces dernières ont engendré quelques foulures ou fractures et nécessité des interventions multiples des pompiers et des prises en charge médicales à l'extérieur du site. De ce point de vue, ces événements ont confirmé des constats faits par ailleurs sur les facteurs de sédentarité (activité physique souvent délaissée notamment avec les confinements, multiplicité des moyens de transport passifs, explosion du temps d'écran) chez les adolescents, facteurs qui paraissent avoir été accentués par les confinements successifs. Cette situation a imposé aux équipes de réduire la cadence et d'accompagner plus fortement les jeunes dans la connaissance et la prise en compte de leurs limites physiques. Ainsi, la place (au double sens de sensibilisation et de pratique effective) de l'activité physique au sein des séjours de cohésion du Service national universel apparaît d'autant plus renforcée comme un enjeu majeur.

Une valorisation de la culture, du patrimoine et des savoir-faire locaux au cœur de la programmation pédagogique

La programmation pédagogique réalisée par les équipes de direction a placé une focale forte sur la valorisation des territoires. Outre le cahier des charges national qui a été dument respecté lors du séjour de cohésion, une multitude de modules ont été élaborés pour mettre en avant la culture, le patrimoine et les savoir-faire régionaux.

Bonne pratique

Sur le site #12, des « randonnées », « visites d'acteurs économiques départementaux », « présentations de ressources locales » ou encore des « veillées culturelles » structurant le programme du séjour

Ces différentes activités ont permis de travailler deux points jugés prioritaires pour les équipes :

- **Présenter les différentes formes de l'engagement et diversifier la représentation que peuvent en avoir les jeunes volontaires** : en complément des modules portant sur « la citoyenneté nationale », les équipes du Service national universel ont souhaité illustrer le caractère protéiforme de « l'engagement » en présentant plusieurs initiatives locales, notamment celles en faveur du territoire. Pour ce faire, plusieurs activités ont été particulièrement bénéfiques à l'exploration de nouvelles dimensions de l'engagement par les volontaires.

- ! **La découverte du patrimoine naturel local** a permis de valoriser l'importance du respect de l'environnement et des actions permettant sa préservation.

- ! **La rencontre d'acteurs « solidaires » locaux** a fait découvrir les métiers de l'économie sociale et solidaire, et a plus largement valorisé des actions à forte plus-value sociale.

- ! **La mise en avant de la culture locale** (cinématographique, artistique, voire sportive) a montré la pluralité des cultures qui composent l'identité française, tout en justifiant qu'un sentiment d'appartenance régional et une identité nationale ne soient pas antinomiques.

- ! **La promotion des denrées et aliments locaux** a permis de rappeler l'importance des circuits courts, tout en indiquant les bienfaits de la consommation locale pour la santé.

- **Proposer une image fidèle du département aux volontaires** : les équipes du Service national universel ont conçu un emploi du temps s'inscrivant en « rupture » avec la vision « carte postale » des jeunes ne résidant pas sur le territoire départemental ou régional. Aussi, les équipes en charge de la programmation pédagogique voulaient s'assurer que les jeunes retireraient de leur expérience de mobilité territoriale la sensation d'avoir découvert en profondeur un département, ses spécificités, ses atouts et ses contraintes.

« Il était hors de question de donner à voir une image carte postale du département. Notre territoire ne se résume pas à quelques emplacements touristiques ; il est l'aboutissement d'une culture propre, d'un fonctionnement singulier et d'une histoire qu'il faut aborder pour comprendre les dynamiques socio-économiques actuelles. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction sur le site #12

Le module national « Point d'étape compétences et orientation » en question

L'un des objectifs du Service national universel est de contribuer à l'accompagnement des jeunes dans la construction de leurs parcours personnel et professionnel. C'est le sens du bilan « Compétences transversales et orientation » inscrit au cahier des charges.

Ce bilan avait pour finalité la valorisation des compétences transversales des jeunes et l'identification de leurs intérêts professionnels dans une logique de sensibilisation à l'orientation professionnelle. Dans le cadre de ce bilan, il était préconisé, plutôt en fin de séjour, d'utiliser l'application web l'outil DiagOriente.

un outil inscrit dans une complémentarité avec le travail d'accompagnement mené par les professionnels de l'insertion et, plus largement, de l'éducation et de l'engagement.

En réalité, **l'outil DiagOriente a peu servi, à la fois en raison de la contrainte de l'accès à un parc informatique et/ou à une connexion internet dans les centres.** Certains sites ont toutefois fait le choix de s'éloigner du format préconisé en remplaçant l'utilisation de l'outil par un module autour des clés d'orientation pour la suite des parcours des jeunes, en associant des acteurs socio-éducatifs ou de l'insertion (mission locale par exemple). Ici encore, les préconisations sur la projection de films courts sur les missions locales (p. 40 du cahier des charges) n'ont pas été suivies. De la même manière, le bilan de compétences numériques, qui avait pour finalités d'obtenir un aperçu du niveau de compétences numériques global de chaque jeune et de repérer les jeunes nécessitant une remise à niveau n'a été que très rarement réalisé. **L'outil préconisé, l'application d'évaluation PIX, combinaison entre l'évaluation et l'auto-apprentissage, pourtant adapté au Service national universel, pour éviter les redondances avec la certification en fin de troisième, n'a pas été utilisé,** les besoins logistiques évoqués dans le cahier des charges (deux salles équipées d'un vidéo projecteur, de postes informatiques connectés à l'Internet, d'un écran de projection, de chevalets de conférence et de feutres) étant surdimensionnés et inadaptés aux possibilités des sites.

Ainsi, comme en 2019, ces bilans sont à nouveau questionnables, au regard du défi logistique qu'ils représentent, des redondances avec le programme scolaire et des passerelles qu'ils appelleraient et qui sont pour le moins inexistantes, dans la mesure où les relais de prise en charge des difficultés repérées dans les territoires d'origine des jeunes restent inexplorés et peu travaillés.

Une jonction vers la mission d'intérêt général quasi absente

Si les jeunes rencontrés ont le plus souvent quelques idées concernant l'exercice de leur mission d'intérêt général, idées le plus souvent ancrées chez eux au regard de leur projet professionnel, ce qui n'était pas toujours le cas lors de la préfiguration, cette mission leur paraît encore lointaine et globalement peu anticipée, les jeunes se projetant avant tout sur ce séjour. **Les programmes constitués offrent finalement assez peu d'opportunités pour les faire avancer dans leur réflexion,** sauf pour les jeunes qui s'orientent vers une MIG dans les corps en uniforme. Ces derniers pourront en effet mettre à profit les temps de rencontre et les différents ateliers pour prendre des renseignements auprès des intervenants des corps en uniforme et affermir leur projet. Pour les autres, le plus souvent, **la MIG est peu abordée et finalement assez peu nourrie.**

Il est notable que, de ce point de vue, les intervenants extérieurs potentiellement intéressés par l'accueil de MIG se posent eux aussi des questions, dès lors qu'ils interviennent auprès de jeunes qui ne relèvent pas de leur périmètre d'action.

« L'enquête sur la première cohorte du SNU l'a montré, de nombreux jeunes sont les premiers leviers de la recherche des MIG, ils ont su créer leur mission. Il faut qu'on les outille, qu'on les guide au mieux pour faciliter cette recherche qui sera pour beaucoup dans leurs mains. » Extrait d'entretien avec l'équipe projet sur le site #8

« On a été très peu informés sur les MIG. Certains jeunes ont pu nous poser des questions sans qu'on ne sache quoi leur dire exactement. Accompagner la formation d'un petit pack explicatif sur la MIG serait utile. » Extrait d'entretien avec une tutrice de maisonnée sur le site #8

« Sans que ce soit catastrophique, on peut considérer que les jeunes n'ont pas eu suffisamment de temps en deux semaines pour à la fois découvrir les attendus de la MIG et ce qu'elle recouvre, ainsi que les endroits où concrètement ils allaient pouvoir s'investir. Il y a un boulot préliminaire pour informer les jeunes de l'ensemble du SNU qui doit être mieux réalisé ! » Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #3

Bonne pratique

Sur le site #7 (préfigurateur) : des « mini-MIG », une journée pour découvrir l'engagement à travers deux thématiques

Parmi les choix pédagogiques, le site #7 avait pris le parti d'organiser une journée autour du thème de l'engagement sous la forme d'ateliers tournants (deux par jeune). Cette journée avait pour but de sensibiliser les volontaires sur la notion d'engagement et de faire ainsi le lien avec la phase 2 (la MIG). Les sept activités s'articulaient autour de deux thématiques - l'environnement et le patrimoine- que les jeunes avaient choisies en amont. Six partenaires étaient mobilisés pour faire découvrir aux volontaires leur métier et leur champ d'intervention. Une initiative qui, de manière générale, a plu aux jeunes, malgré le météo peu propice aux excursions, car elle leur demandait d'être dans une posture « active » et « utile ». (Voir *infra*, partie 6.)

« Je n'avais pas conscience de toutes les ressources qu'on peut avoir autour de nous, ni comment les utiliser. Ce qui est bien en plus, c'est qu'on apprend comment préserver ce qui nous entoure, les choses à faire ou ne pas faire. » Extrait d'entretien avec un jeune volontaire du site #7

Des adaptations peu anticipées pour accueillir les jeunes avec des besoins spécifiques

Un des objectifs du Service national universel est de s'adresser à tous les jeunes âgés de 15 à 17 ans. Il s'adresse donc potentiellement à des jeunes aux profils hétérogènes, issus de contextes géographiques et familiaux divers, certains connaissant des difficultés (décrocheurs, jeunes en situation de handicap physique ou mental...). Ainsi, certains volontaires (en nombre limité, puisque la cohorte comprenait peu de jeunes en situation de handicap ou en situation de décrochage scolaire) étaient susceptibles de rencontrer des difficultés spécifiques (expression orale, prise de parole en public, lecture, concentration, manque d'autonomie, situation de handicap, etc.). Il était attendu que la préparation et la réalisation des activités prennent pleinement en compte ces jeunes. Il s'avère que, si une attention particulière a été portée aux jeunes en situation de handicap afin qu'ils soient parties prenantes à part entière des activités menées, et que si les équipes d'encadrants, les intervenants extérieurs comme les jeunes ont fait preuve de bienveillance et d'un souci de cohésion, de manière générale, l'absence d'informations détaillées en amont du séjour sur les jeunes et leurs difficultés n'a pas permis de véritablement prendre en compte ces difficultés et de les intégrer dans la pédagogie. Ainsi, des situations complexes ont pu émerger ici ou là, faute d'adaptation des activités ou par méconnaissance des problématiques des jeunes (comme sur le site #1, des jeunes en situation d'addiction, sur le site #6, un jeune en foyer qui a fugué au cours du séjour, sur le site #3, une jeune qui avait une maladie grave, ou sur le site #2, une jeune malentendante).

Sur le site #2, l'accueil non préparé d'une jeune malentendante

Si le centre s'était préparé à l'accueil de jeunes affichant des difficultés motrices, en anticipant l'adaptation des activités sportives et cohésion, l'accueil d'une jeune malentendante a fait surgir différents enjeux d'adaptation du séjour, enjeux exacerbés dans le contexte de crise sanitaire de l'été 2021. En effet, ce type de handicap appelle un protocole spécifique, notamment dans l'animation des modules et activités pour qu'une forme d'inclusion dans les messages et l'animation soit garantie. Or, dans les faits, aucune anticipation n'a été faite ni rendue possible à ce niveau. L'équipe de direction a mis en avant le protocole sanitaire qui invitait au port du masque en intérieur pour tous, et la priorité donnée à l'intérêt général du groupe (*versus* les besoins particuliers de la jeune volontaire qui ont pourtant été identifiés).

Les jeunes connaissant une faible capacité de concentration et/ou en échec scolaire se sont retrouvés le plus souvent dans des situations de décalage avec les contenus et les formats proposés, qui, même s'ils étaient participatifs et interactifs, nécessitaient une attention, une écoute et une concentration importantes, les renvoyant à leurs difficultés. Pour eux, le Service national universel a été, très souvent, une épreuve, parfois considérée comme un retour à l'école mal vécu.

« Déjà je n'aime pas trop les cours et le lycée. [...] Mais parfois, ici, c'est comme des cours, il y a des après-midis, ça m'endort, on ne bouge pas assez. Et puis il y a toujours ceux qui participent, qui répondent aux questions et puis les autres. Comme en cours quoi ! »

Extrait d'entretien avec un jeune volontaire du site #7

5.4 Synthèse sur les modalités pédagogiques

- 1. Le guide pratique des contenus du séjour de cohésion**, élaboré nationalement par la sous-direction Service national universel, s'est utilement appuyé sur le retour d'expérience de la préfiguration 2019. **Considéré comme « exigeant et (très) complet et dense », 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.** Il a constitué un guide « indispensable » et précis pour les chefs de projets et les équipes d'encadrement dans l'élaboration et la préparation du programme d'activités. Seul bémol, **l'objectif de construire un programme d'activités « dans une logique progressive et cohérente, pour éviter l'écueil d'une succession d'activités sans lien les unes avec les autres » a été le plus difficile à atteindre, compte tenu de la densité des ambitions** et du protocole sanitaire à respecter.
- 2. Les activités ont, finalement, sur les 12 sites, couvert l'intégralité des sept thématiques obligatoires du cahier des charges de manière plutôt équilibrée et les programmes se sont révélés très variés,** pouvant s'appuyer notamment sur le patrimoine local et les espaces naturels de proximité, en s'écartant des sentiers battus. La diversité et la richesse de sujets abordés constituent un véritable plus pour les jeunes volontaires.
- 3. L'évaluation de la préfiguration du Service national universel en 2019 avait mis en avant le rythme nettement trop soutenu des séjours,** le peu de temps libre accordé aux jeunes, l'épuisement des jeunes (au démarrage du séjour notamment) et le nécessaire desserrage (par défaut) des plannings par la suite, afin d'offrir des temps libres et de respiration aux jeunes. **En 2021, un meilleur équilibre a été trouvé sur la plupart des sites et les plannings ont été allégés, suivant les recommandations du guide.** Les jeunes ont tout de même fait le retour d'un peu de fatigue (l'emploi du temps est le premier problème relevé par les jeunes), qui peut également s'expliquer par le contexte de crise sanitaire. Globalement, **l'équilibre recherché entre « suffisamment de propositions » et « suffisamment de temps libre » a été trouvé, même si les jeunes aspiraient à se retrouver dans davantage de temps et cadres informels.**
- 4. Les interventions ont été généralement appréciées, malgré les difficultés d'organisation et les contraintes rencontrées. Les différentes cultures professionnelles, de l'armée, de l'éducation nationale et de l'éducation populaire étaient représentées et les pédagogies proposées par les intervenants étaient diverses et le plus souvent actives et interactives.** Un manque de coordination dans la préparation du planning et des interventions a toutefois parfois été relevé, avec certaines interventions ressenties comme des doublons.
- 5. Sur quelques sites, de réels fils rouges ont été tirés pour construire et obtenir des séjours articulés et cohérents, mais, le plus souvent, les jeunes ont ressenti un manque d'articulation dans les activités**

et interventions proposées, et une juxtaposition de temps (activités, ateliers, rites, temps de démocratie interne...) conduisant à « cocher toutes les cases des thématiques ». **La nécessité d'inscrire le programme d'activités dans un projet de centre formalisé est partagée par tous les encadrants et les intervenants** ; élaboré en amont du séjour, ce projet est une donnée clé de la réussite du Service national universel.

- 6.** Le message général concernant les activités, qui devaient être fondées sur une « pédagogie active favorisant la parole, l'écoute et la mise en action concrète », a été, dans une certaine mesure, entendu. **Les contenus d'une grande partie des modules et activités ont été délivrés au sein de petits groupes, sur des temps courts, en favorisant les mises en situation concrètes, la responsabilisation des volontaires et la participation de chacun.** C'est particulièrement le cas sur les sites où la direction du centre avait été reconduite. Des contenus et messages ont ainsi été délivrés et davantage appropriés, y compris sur des modules dont le contenu attirait a priori assez peu les jeunes. Les sorties, visites de lieux patrimoniaux et historiques ou de structures ont par exemple été également appréciées. Les volontaires soulignent néanmoins un contenu qui reste, sur une majorité de sites, très dense et parfois redondant. L'enchaînement de ces activités sur un rythme intensif engendre quelques somnolences ou décrochages rapides. De plus, ils estiment que certaines activités privilégient un format qui reste d'après eux trop scolaire (imposant une posture d'écoute, assise dans une salle ressemblant à une « classe »). De manière générale, ce sont les activités sportives, de plein air et en lien avec les corps en uniforme qui ont suscité le plus d'intérêt (voir partie 6.3)
- 7.** Le cahier des charges mentionnait que la participation à la gestion de la vie quotidienne des maisonnées devait être « favorisée afin de permettre aux jeunes de gagner en autonomie (exemples : ménage, lavage du linge, etc.) ». **Les jeunes volontaires ont en réalité très peu participé à ces différentes tâches, essentiellement en raison de la crise sanitaire et des mesures barrières à respecter.** Ainsi, alors que l'évaluation de la préfiguration mettait en avant que « quand l'organisation de la vie quotidienne implique les jeunes, une véritable solidarité entre ces derniers est constatée », les jeunes ont, bien trop souvent, été cantonnés dans leur rôle de « participant-consommateur ». Par souci de simplification et d'efficacité, **les jeunes sont donc le plus souvent restés à l'écart de l'organisation des différents temps du séjour.**
- 8.** **La communication et l'appropriation par les équipes encadrantes du programme d'activité constituent un vrai problème sur de nombreux sites,** malgré les efforts réalisés (formation et supports de communication variés). Les tuteurs et capitaines de compagnie étaient souvent peu au fait des contenus et méthodes des intervenants, malgré la formation pré-séjour, et ils découvraient leur rôle chemin faisant, ce qui a, de fait, limité leur capacité d'intervention et parfois créé un inconfort quant à leur rôle.
- 9.** **La place des encadrants au sein des différentes activités et modules est extrêmement variable d'un site à l'autre et d'une activité à l'autre.** Quand ils ont pu, et qu'on leur en a laissé la possibilité, ils ont participé autant que possible aux différentes activités, en tant qu'animateurs ou en appui aux intervenants extérieurs, notamment dans le cadre des activités physiques et sportives (étudiants en STAPS).
- 10.** Comme lors de la préfiguration du Service national universel, **les rites républicains proposés et qui jalonnent la journée (lever des couleurs, Marseillaise) ont rencontré l'adhésion de la très grande majorité des jeunes** et des encadrants. Lors de ces rites, les jeunes avaient des rôles et responsabilités bien définis et jugés comme valorisants.

- 11. Les temps de démocratie interne, mis en œuvre de manière extrêmement différente selon les sites, s'avèrent utiles à de nombreux égards :** découverte de la vie en collectivité, renforcement du sens du vivre ensemble et de la cohésion. Ils sont aussi un moyen pour valoriser la place et le rôle des tuteurs qui les animent, puisqu'ils y trouvent un espace-temps d'expression de leurs compétences (d'animation, de médiation, de gestion de conflits, de créativité). Pour les jeunes les plus en difficulté, ces temps sont également indispensables pour se retrouver dans des situations en petits groupes, voire en bilatéral avec un ou plusieurs encadrants, ce qui permettra d'apaiser des tensions, de faire exprimer des ressentis négatifs ou des frustrations, ou encore d'aborder des problématiques personnelles.
- 12. La place des activités physiques, sportives et de cohésion s'est nettement affermie au regard de la phase de préfiguration, ce qui constituait une vraie demande,** exprimée par une majorité des jeunes et plus particulièrement par ceux ayant un fort intérêt pour les corps en uniforme. Ces activités, très organisées ou plus informelles (insérées dans les trous du programme, à l'initiative des encadrants) ont donc à la fois permis de dynamiser les séjours, de répondre aux attentes des jeunes, de créer des ruptures avec les ateliers et modules nécessairement plus statiques.
- 13. Un des objectifs du Service national universel est de renforcer l'orientation et l'accompagnement des jeunes dans la construction de leur parcours personnel et professionnel. Le bilan « Compétences transversales et orientation », qui avait pour finalité la valorisation des compétences transversales des jeunes et l'identification de leurs intérêts professionnels dans une logique de sensibilisation à l'orientation professionnelle, incarné par l'outil DiagOriente, a en fait peu été mis en œuvre,** en raison de la contrainte de l'accès à un parc informatique et/ou à une connexion internet absente ou défaillante. Certains sites ont toutefois fait le choix de s'éloigner du format préconisé en remplaçant l'utilisation de l'outil par un module autour des clés d'orientation pour la suite des parcours des jeunes, en associant des acteurs socio-éducatifs ou de l'insertion. De la même manière, **le bilan de compétences numériques, qui avait pour finalité d'obtenir un aperçu du niveau de compétences numériques global de chaque jeune et de repérer les jeunes nécessitant une remise à niveau n'a été que très rarement réalisé.** L'outil préconisé, PIX, combinaison entre l'évaluation et l'auto-apprentissage, n'a pas été utilisé, les besoins logistiques évoqués dans le cahier des charges étant la plupart du temps inadaptés aux possibilités des sites.
- 14. Les jeunes volontaires ont le plus souvent quelques idées concernant l'exercice de leur mission d'intérêt général, ce qui n'était pas toujours le cas lors de la préfiguration de 2019. Cette mission d'intérêt général leur paraît cependant encore lointaine et est globalement peu anticipée, les jeunes se projetant avant tout sur le séjour. Les programmes constitués ont offert assez peu d'opportunités pour les faire avancer dans leur réflexion.**
- 15. Le Service national universel est à destination de tous les jeunes. Certains profils de jeunes peuvent donc rencontrer des difficultés spécifiques (expression orale, prise de parole en public, lecture, concentration, manque d'autonomie, situation de handicap, etc.). Si une attention particulière a été portée aux jeunes en situation de handicap afin qu'ils soient parties prenantes à part entière des activités menées, et si les équipes d'encadrants, les intervenants extérieurs comme les jeunes ont fait preuve de bienveillance et d'un souci de cohésion, de manière générale, l'absence d'informations détaillées (dans les fichiers) en amont du séjour sur les profils des jeunes et leurs difficultés n'a pas permis de véritablement les prendre en compte et de les intégrer dans la pédagogie.**

6 L'expérience du Service national universel vue par les jeunes volontaires

L'expérience des jeunes volontaires²⁴ a été évoquée en filigrane dans le rapport, aux côtés des retours des autres parties prenantes engagées dans la mise en œuvre du Service national universel. Il s'agit néanmoins ici de recentrer le point de vue en ciblant uniquement les jeunes et leurs retours d'expérience. Ces données sont étudiées à l'appui de deux ressources : les entretiens qualitatifs conduits sur les 12 sites auprès de 180 jeunes et l'enquête quantitative menée sur 54 sites, ayant obtenu 3 768 réponses de la part des jeunes volontaires²⁵.

6.1 Les 14 650 jeunes « volontaires » de 2021 : un profil spécifique avec notamment une surreprésentation des enfants de corps en uniforme

Cette seconde édition du Service national universel a mobilisé **14 650 jeunes** âgés de 15 à 17 ans, issus de tout le territoire national et répartis dans 143 centres qui accueilleraient ainsi des cohortes allant de 90 à plus de 200 jeunes, selon les capacités d'accueil des différents sites. La description de leur profil est intéressante sur trois plans :

- elle permet tout d'abord d'évaluer le rapprochement entre la population de 2021 et l'ensemble de la classe d'âge pour laquelle le Service national universel sera, à terme, obligatoire ;
- elle aiguille ensuite sur les motivations des jeunes et leurs attentes à l'égard du Service national universel ;
- elle offre enfin une lecture contextualisée des enseignements tirés.

Une participation plus importante dans certaines régions (Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine), et des bons élèves surreprésentés

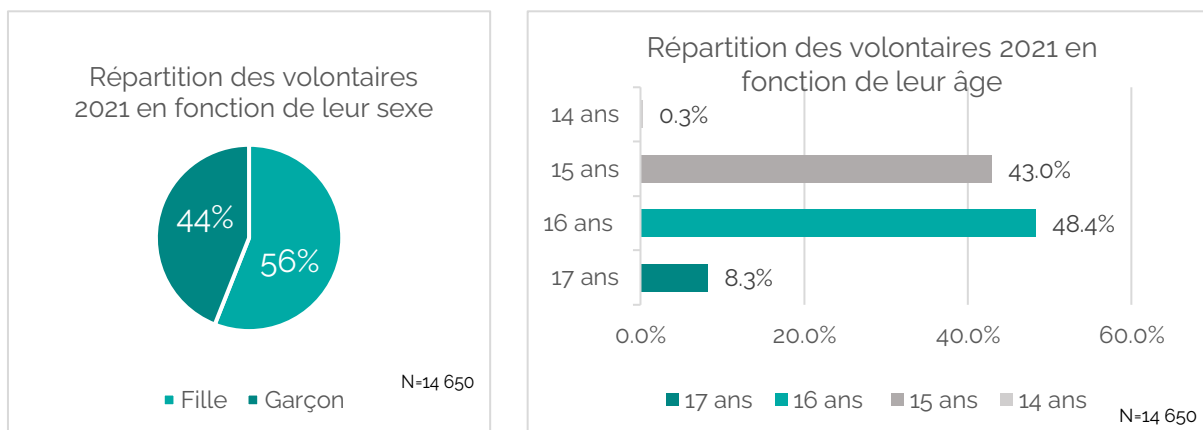
Les données disponibles à l'échelle de la population accueillie en 2021 montrent tout d'abord **une majorité de filles parmi les participants** soit 56 % contre 49 % pendant la phase de préfiguration. Contrairement à 2019, **la fourchette des âges est par ailleurs un peu plus importante** du fait de la présence de jeunes ayant réalisé leur mission d'intérêt général (MIG) en 2020²⁶. Notons toutefois que 90 % des volontaires ont entre 15 et 16 ans (voir figure 8, page suivante).

²⁴ En 2021, comme en 2019, la participation au Service national universel procède d'une démarche volontaire. La plupart des jeunes ayant participé au séjour de cohésion 2021 sont volontaires, mais un jeune sur dix déclare toutefois que la participation au Service national universel lui a été imposée, généralement par sa famille.

²⁵ Cette enquête a fait l'objet d'une première publication en octobre 2021 : James S., Mauroux A., Cousteaux A.-S., « Déploiement du service national universel, 2021. Satisfaction confirmée des jeunes volontaires », *INJEP Analyses & synthèses*, n°51 [en ligne].

²⁶ Les séjours de cohésion de juin 2020 ont été annulés en raison de la crise sanitaire. Il a alors été proposé aux jeunes de réaliser d'abord la phase 2, à savoir leur mission d'intérêt général.

FIGURE 8. SEXE ET ÂGE DES VOLONTAIRES DE LA COHORTE 2021

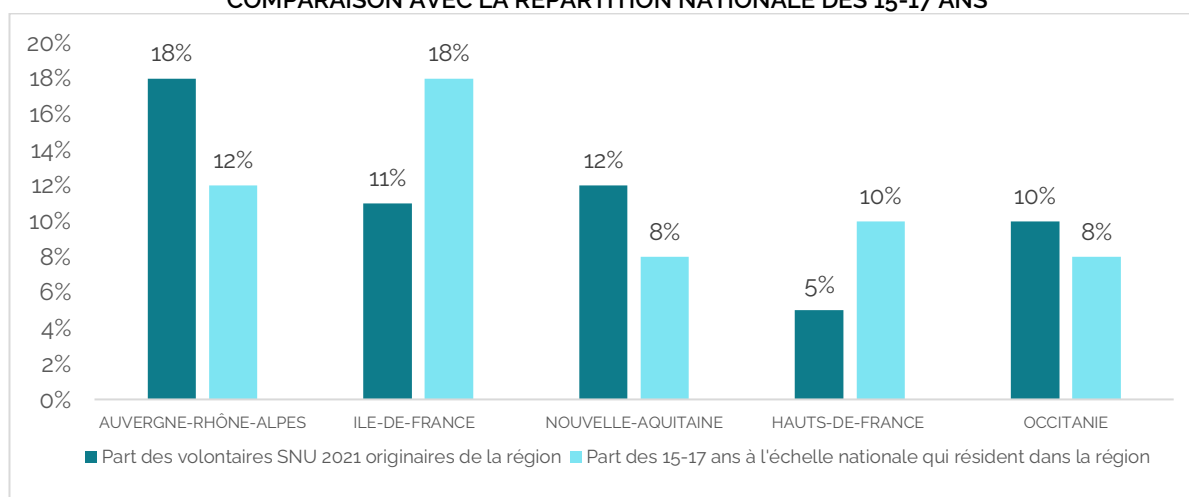


Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 56 % des jeunes qui ont participé au séjour de cohésion étaient des filles. 8 % avaient 17 ans.

Géographiquement, trois régions sont particulièrement représentées parmi les volontaires : l'Auvergne-Rhône-Alpes avec 18 % des jeunes qui en sont originaires, l'Île-de-France (11 %) et la Nouvelle-Aquitaine (12 %). Les données nationales de l'INSEE montrent à titre de comparaison que ce sont également des régions qui, à l'échelle nationale, concentrent une part importante des 15-17 ans (38,7 %), mais dans des proportions sensiblement différentes (figure 9 ci-dessous). Les jeunes originaires d'Auvergne-Rhône-Alpes sont ainsi plus représentés dans la cohorte 2021 qu'à l'échelle de l'ensemble des 15-17 ans (18 % contre 12 %). C'est également le cas pour la Nouvelle-Aquitaine (12 % contre 8 %) et de l'Occitanie (10 % contre 8 %)²⁷. À l'inverse, les jeunes franciliens sont sous-représentés (11 % contre 18 % à l'échelle nationale) tout comme les 15-17 ans des Hauts-de-France (5 % contre 10 %)²⁸. Enfin 4 % des participants vivent dans un quartier prioritaire de la ville contre 8 % des jeunes de 15 à 17 ans (Source : INSEE, 2020).

FIGURE 9. RÉPARTITION DES VOLONTAIRES SELON LES CINQ PRINCIPALES RÉGIONS DE RÉSIDENCE ET COMPARAISON AVEC LA RÉPARTITION NATIONALE DES 15-17 ANS



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021 et INSEE, 2018.

Note de lecture : 18 % des 15-17 ans qui ont participé au séjour de cohésion en 2021 sont originaires d'Auvergne-Rhône-Alpes. Or les 15-17ans de cette région ne représentent que 12 % de cette classe d'âge à l'échelle nationale, ils sont donc surreprésentés dans la cohorte SNU.

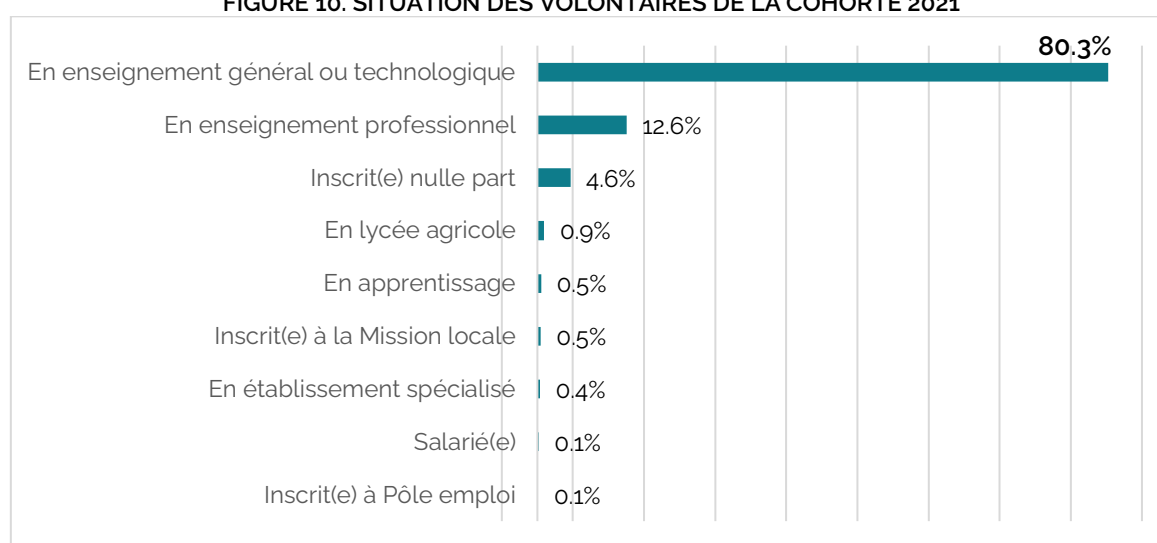
²⁷ La répartition détaillée des volontaires selon leur région de résidence est disponible en annexe 1

²⁸ Le détail de la répartition des volontaires par région et département de résidence est disponible en annexe.

Les « bons élèves » des filières générales ou technologiques encore surreprésentés

89 % des volontaires étaient en classe de seconde ou en CAP lors de l'année scolaire 2020-2021. Parmi eux, on retrouve, comme en 2019, **une surreprésentation des jeunes scolarisés dans un établissement d'enseignement général ou technologique (80 %, voir figure 10)**. Les filières professionnelles (secondes professionnelles et CAP) sont fortement sous-représentées : seuls 13 % des participants au Service national universel sont issus de ces filières alors que 33 % des jeunes y sont scolarisés en France (Source : MENJS-MESRI-DEPP, 2021). Cette sous-représentation existait aussi lors du séjour 2019, mais elle était moins forte. Cela montre la spécificité des profils des jeunes qui se sont inscrits pour participer au Service national universel.

FIGURE 10. SITUATION DES VOLONTAIRES DE LA COHORTE 2021

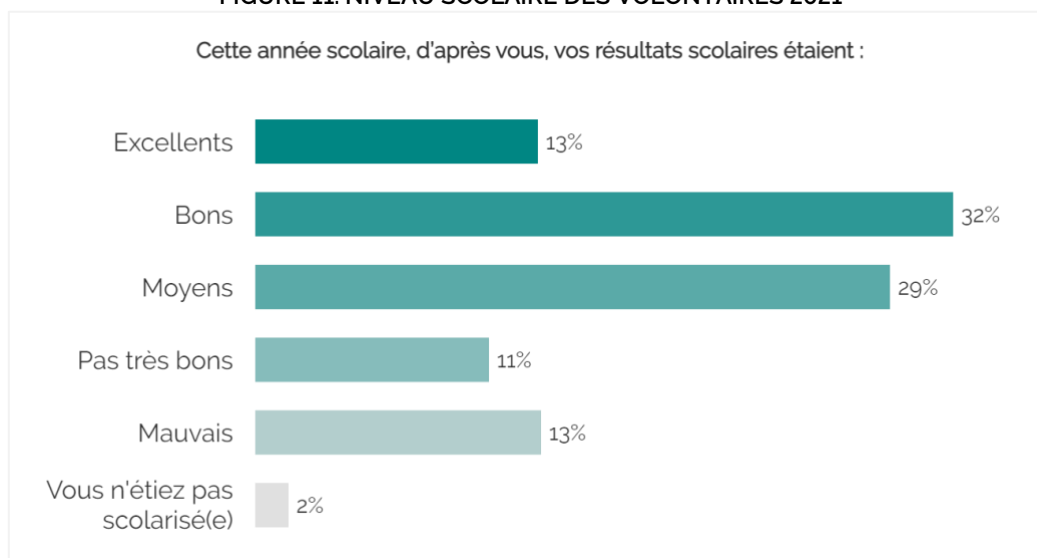


Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 80,3 % des jeunes qui ont participé au séjour de cohésion en 2021 étaient scolarisés en enseignement général ou technologique.

Au-delà de la filière, il est important de souligner que **les volontaires sont plutôt de « bons élèves »** puisque les deux tiers des répondants à l'enquête estiment avoir obtenu de bons voire excellents résultats pendant l'année scolaire, d'après la figure 11 ci-dessous.

FIGURE 11. NIVEAU SCOLAIRE DES VOLONTAIRES 2021



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 20 % des jeunes enquêtés qui ont participé au séjour de cohésion en 2021 estiment qu'ils ont obtenu d'excellents résultats sur l'année 2020-2021.

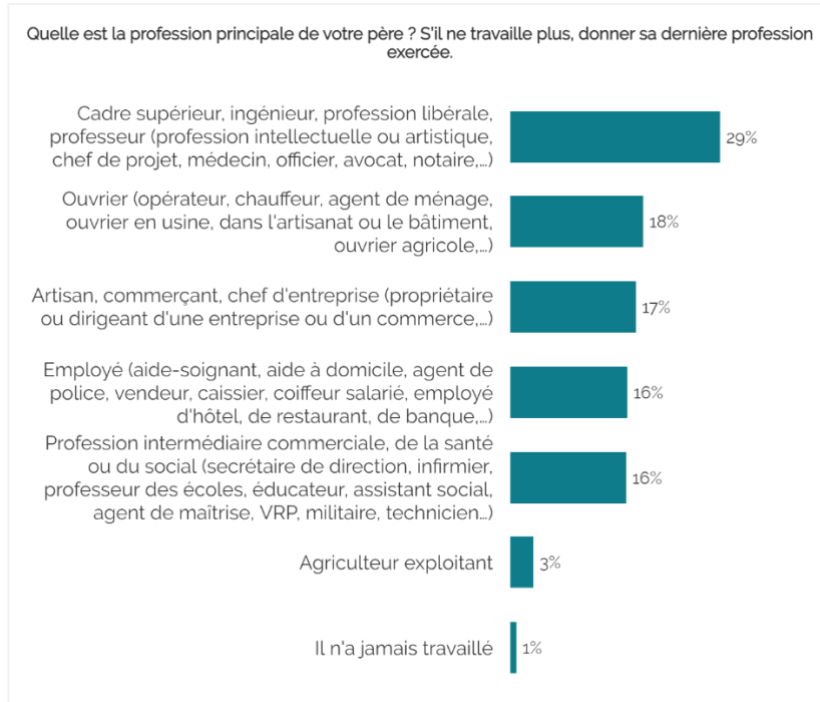
La catégorie socioprofessionnelle des parents : un indice de la difficulté à atteindre l'objectif de mixité sociale en 2021

L'étude de l'origine sociale des volontaires est un autre indicateur de profil qu'il est important d'intégrer dans l'analyse. En effet, la mixité sociale est ici mesurée à travers deux indicateurs : le parcours scolaire des volontaires (présenté plus haut) et la catégorie socioprofessionnelle des parents.

Nous relevons en premier lieu que 96 % des jeunes interrogés vivent chez leurs parents au moment du séjour de cohésion (Source : Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021). Par ailleurs nous observons une certaine diversité de profils chez les parents des volontaires de par la présence des six principaux groupes socioprofessionnels définis par l'INSEE. Un écart est néanmoins constaté avec les données nationales de l'ensemble des personnes en emploi, ce qui explique que l'objectif de mixité recherché n'est pas toujours atteint : les enfants d'artisans, commerçants et chefs d'entreprise sont ainsi surreprésentés (17 % des pères parmi les participants, contre 9 % chez les personnes en emploi). Au contraire, les enfants de parents ouvriers sont sous-représentés (18 % chez les participants contre 30 % des personnes en emploi) et il en est de même des enfants de mère employée (28 % contre 40 %).

Par ailleurs au-delà des catégories agrégées de professions, on observe une surreprésentation des enfants de « corps en uniformes » parmi les participants avec 37 % des jeunes ayant un parent qui travaille ou a travaillé dans l'armée, la police, la gendarmerie ou chez les pompiers. Une proportion très élevée quand on sait que les personnes travaillant pour l'armée représentent environ 1 % des personnes en emploi à l'échelle nationale (Source : RP-INSEE).

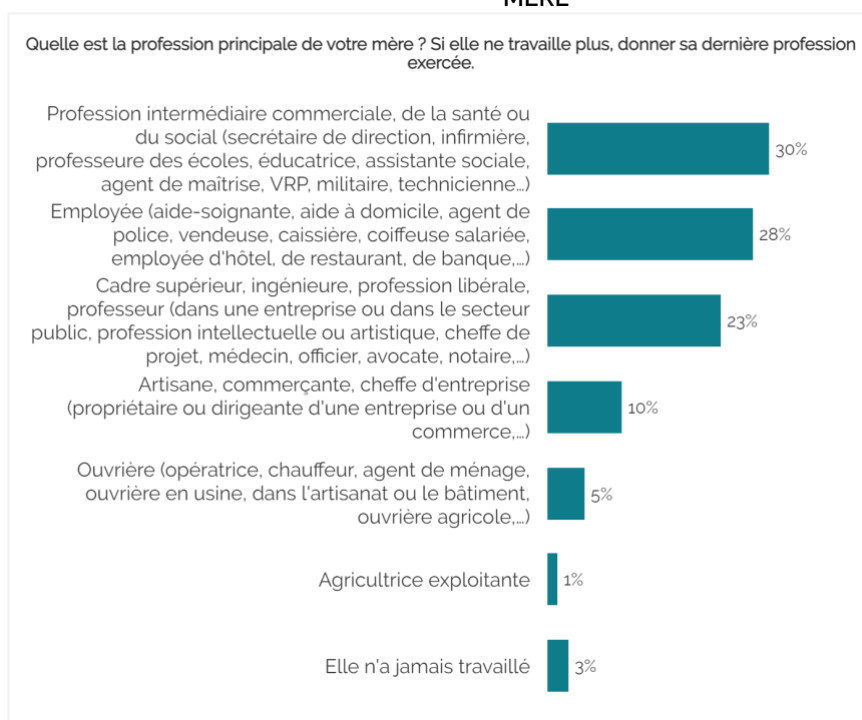
FIGURE 12. ORIGINE SOCIALE DES VOLONTAIRES 2021 – CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE DU PÈRE



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 29 % des volontaires ayant répondu à l'enquête ont un père cadre supérieur, ingénieur, exerçant une profession libérale, professeur. À noter toutefois que 17 % des volontaires ne connaissent pas la profession de leur père.

FIGURE 13. ORIGINE SOCIALE DES VOLONTAIRES 2021 – CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE DE LA MÈRE

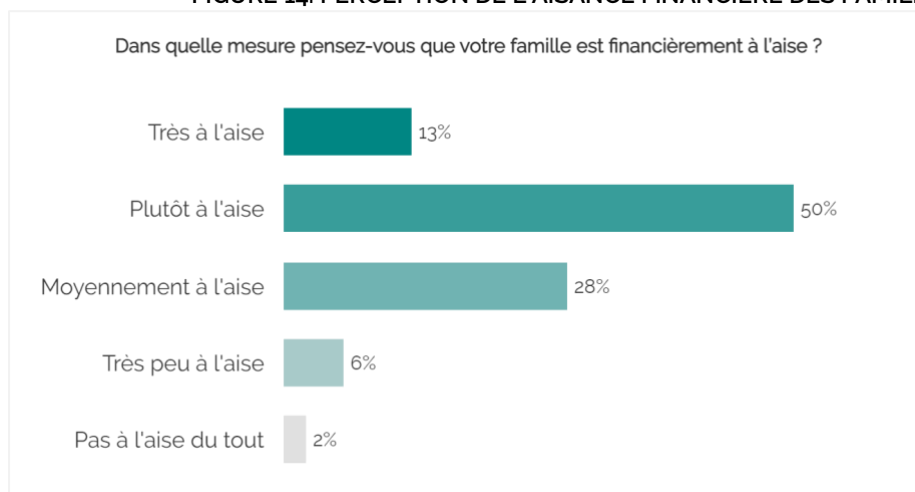


Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 30 % des volontaires ayant répondu à l'enquête ont une mère qui occupe une profession intermédiaire commerciale, de la santé ou du social. À noter toutefois que 10 % des volontaires ne connaissent pas la profession de leur mère.

En lien avec la profession des parents, la perception du degré d'aisance financière du foyer est, là aussi, révélatrice de la spécificité des jeunes ayant pris part au Service national universel en 2021 et rejoint les résultats de l'évaluation 2019. **63 % des volontaires interrogés ont ainsi le sentiment de vivre au sein d'une famille qui est « plutôt à l'aise », voire « très à l'aise », financièrement (figure 14)** contre 52 % des jeunes interrogés dans le cadre de l'enquête de référence HBSC menée en France auprès d'élèves de seconde²⁹.

FIGURE 14. PERCEPTION DE L'AISANCE FINANCIÈRE DES FAMILLES



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 13 % des jeunes volontaires ayant répondu à l'enquête estiment que leur famille est très à l'aise financièrement.

Enfin, les parents des volontaires du Service national universel, comme en 2019, semblent davantage engagés que la moyenne des Français. D'après le retour des jeunes, 34 % des mères et 25 % des pères seraient impliqués régulièrement dans des activités bénévoles caritatives dans le cadre d'une association d'un club, d'un syndicat ou d'un parti politique. Un chiffre légèrement supérieur à la moyenne nationale calculée dans l'enquête Statistiques sur les ressources et conditions de vie (SRCV) de 2019, qui montre un taux moyen d'implication bénévole de 23 % chez les 35-49 ans et de 20 % chez les 50-64 ans (Source : SRCV, 2019).

Un jeune sur dix déclare que le SNU lui a été imposé, le plus souvent par sa famille

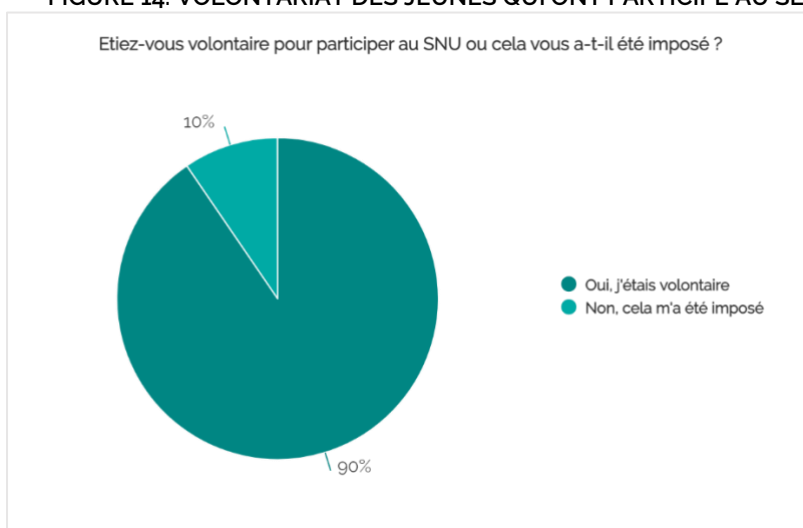
Dernière donnée importante sur le profil des jeunes : celle du caractère volontaire de la participation au séjour de cohésion. **En 2021, près de 1 jeune sur 10 affirme que sa participation au Service national universel a été « imposée »** principalement par l'entourage familial (91 %) et à un degré moindre par un enseignant ou un membre de l'établissement scolaire (3 %) ou un éducateur assistant social ou conseiller de mission locale (1 %), comme en témoignent les figures 14 et 15 page suivante). Le Service national universel ayant vocation à se généraliser, il faut anticiper des cohortes où les « non-volontaires » auront

²⁹ 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 seconde 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.

un poids non négligeable. **Le point de vue des jeunes qui ont ce profil est donc d'autant plus important qu'il est également sensiblement différent de celui des « volontaires » et leur satisfaction plus nuancée.** Cette distinction sera donc mentionnée tout au long de la présente partie, dès lors que cela apparaît comme un enjeu clé en vue de la poursuite de la montée en charge du Service national universel.

Les non-volontaires sont majoritairement des hommes (65 %) qui rentreront en septembre prochain en première générale ou technologique (69 %). Ils sont un peu plus nombreux, en proportion, à résider en quartier prioritaire que l'ensemble des volontaires de 2021 (6 % contre 4 %). Ils estiment par ailleurs plus fréquemment que leurs résultats scolaires ne sont « pas très bons » (11 % contre 8 % de l'ensemble des jeunes volontaires 2021), voire « mauvais » (13 % contre 6 %).

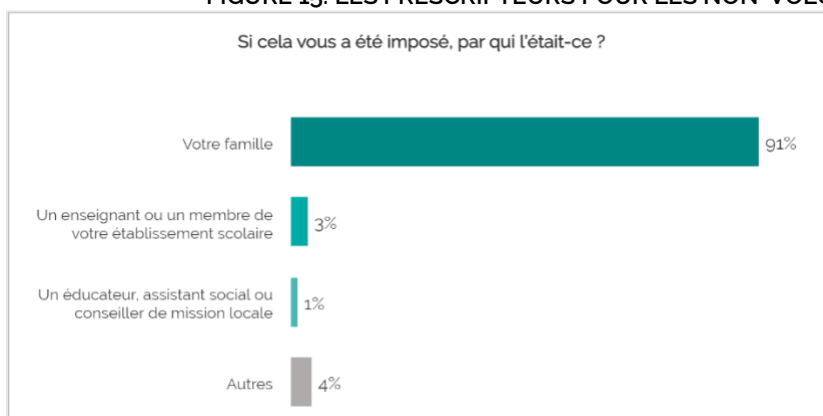
FIGURE 14. VOLONTARIAT DES JEUNES QUI ONT PARTICIPÉ AU SÉJOUR DE COHÉSION 2021



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 10% des jeunes enquêtés durant le séjour de cohésion affirment que leur participation a été « imposée » par un tiers.

FIGURE 15. LES PRESCRIPTEURS POUR LES NON-VOLONTAIRES



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 91 % des non-volontaires affirment que leur participation a été « imposée » par leur famille.

6.2 Des jeunes informés de l'existence du SNU le plus souvent par leur lycée et motivés par l'envie de vivre une expérience atypique

Deux principaux canaux d'information : le lycée et les réseaux sociaux, et une compréhension du dispositif très hétérogène

Une communication multicanal à travers laquelle les réseaux sociaux trouvent une place plus importante que dans la phase de préfiguration

Comme en 2019, les lycées ont été les premiers relais d'information et la principale voie de recrutement des volontaires. Près des deux tiers des répondants à l'enquête (65 %)³⁰ identifient ainsi leur établissement scolaire comme étant la « porte d'entrée » du Service national universel. L'investissement apparaît néanmoins différent selon les établissements, allant de la simple communication par mail à l'organisation d'une session d'information spécifique, en passant par la distribution de plaquettes, comme le révèlent les retours des jeunes volontaires lors des entretiens qualitatifs.

« J'ai reçu un mail du lycée qui expliquait le SNU. [...] J'ai bien aimé la plaquette de présentation ça donnait envie de bouger et de s'engager ! Mais on n'a rien eu d'autre comme information. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #6

« Moi c'est mon professeur principal qui m'en a parlé. Il savait que je voulais faire pompier j'étais bien démotivé cette année avec le COVID et tout ça donc il m'a présenté la plaquette du SNU et m'a dit de regarder, si ça me plaisait, on pourrait faire ma candidature. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #7

« Au lycée, ils ont organisé une réunion pour tous les secondes de présentation du SNU. Il y avait du monde et surtout deux anciens, enfin des volontaires de 2019, qui ont expliqué ce qu'ils avaient fait. De suite ça donnait envie ! On a eu des papiers dessus aussi. On est plusieurs à s'être inscrits, je crois, mais on est pas sur le même site. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #7

La place privilégiée des lycées ne doit toutefois pas masquer **un dispositif d'information qui est bien multicanal** et qui permet aux jeunes d'être informés sur le Service national universel en dehors du cadre scolaire. L'information peut ainsi venir :

- De l'entourage familial (24 %)³¹ avec une propension notable de proches familiers du Service national universel de par leur profession (militaires, enseignants, fonctionnaires territoriaux, etc.), ou qui ont réalisé leur service militaire et qui souhaitent que leur enfant puisse profiter de cette expérience :

« J'ai connu le SNU via mon lycée et un prof qui nous en a parlé. Puis ma famille, car mon père est un ancien parachutiste. J'ai un tempérament plutôt réservé et j'étais réticente, mais ma famille m'a poussé-e et m'a dit que ça me ferait du bien. Puis l'esprit de cohésion a aussi joué ! » Extrait d'entretien avec une volontaire du site #4

« C'est ma mère qui m'a inscrit-e au SNU pendant que j'étais hospitalisé-e. Je crois qu'elle trouvait que c'était bien que je puisse faire quelque chose à ma sortie. C'est le lycée qui lui a adressé un mail et qui lui a conseillé de m'inscrire pour que je retrouve une vie sociale. Au début, ça m'a saoulé-e. Je l'ai mal pris : je trouvais ça trop strict, trop cadré. Ma famille me disait : "Comme ça tu te tiendras à carreau !" Donc au SNU, j'y suis allée comme ça, sans trop me renseigner et en me disant que je verrais bien là-bas ! » Extrait d'entretien avec une volontaire du site #3

³⁰ Source : INJEP – Évaluation qualitative du déploiement du Service national universel, 2021. À la question « Comment avez-vous appris que vous pouviez postuler et participer au Service national universel (SNU) cette année ? », plusieurs réponses étaient possibles (voir figure 17, page suivante)

³¹ Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021

- Des médias (7 %) et plus particulièrement des **réseaux sociaux (12 %)** qui ont eu une place importante dans la communication et le recrutement des volontaires (mentionnons notamment Instagram et Snapchat, régulièrement cités par les volontaires dans les entretiens). La vidéo du célèbre influenceur Tibo Inshape – suite à sa participation à la phase de préfiguration en Guyane en 2019 – semble avoir été largement diffusée et visionnée par les volontaires :

« J'ai vu une pub sur Insta, je me suis dit : "Tiens ça à l'air bien c'est quoi ?" Et j'ai regardé ensuite la page internet du SNU. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #10**

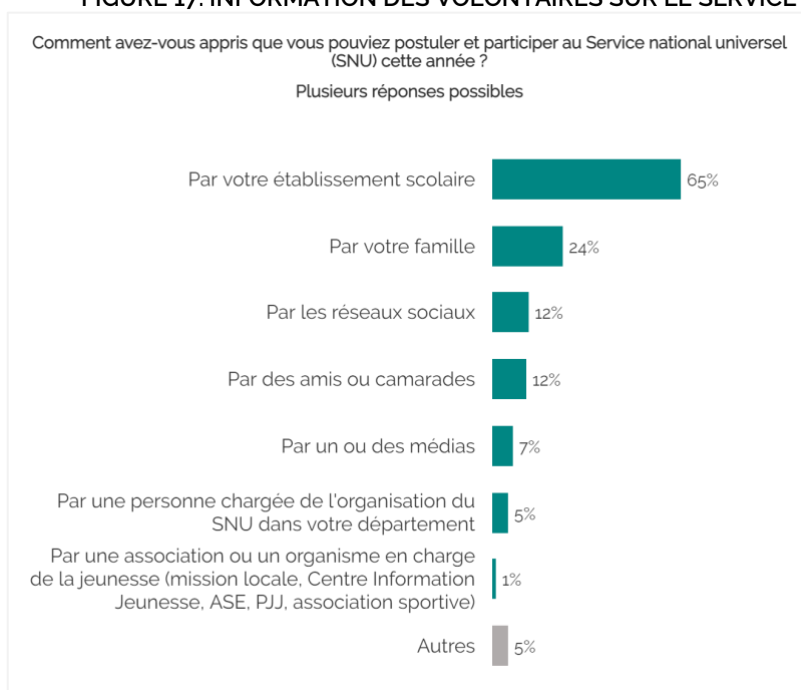
« J'ai découvert le SNU sur YouTube, via le Tibo in Shape et ça m'a décidé ! » **Extrait d'entretien un-e volontaire du site #4**

« J'ai connu le SNU par Snapchat. La pub du SNU, au début, j'ai cru que c'était une pub bidon ! Puis j'ai quand même continué à me renseigner. J'ai accroché. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #5**

« J'ai vu une vidéo sur Facebook par hasard. Ça ne durait pas plus de cinq minutes, mais ça m'a tout de suite plu. On montrait des gens qui s'entraidaient. Je l'ai montrée à mes parents et ils ont trouvé ça bien. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #3**

- **Du réseau amical (12 %)**, certains jeunes évoquent ainsi des inscriptions « collectives », par groupe d'amis, pour se rassurer et vivre une expérience « entre copains », des attentes initiales qui bien souvent ont été déçues puisque les jeunes ont été répartis sur les différents centres existants. 68 % des jeunes enquêtés ont ainsi affirmé connaître un ami ayant également participé au Service national universel. Parmi eux, ils n'étaient plus que 40 % à avoir été affectés sur le même site.
- Et, beaucoup plus à la marge, **d'intervenants sociaux ou socioprofessionnels (1 %)** [Aide sociale à l'enfance, centre d'information jeunesse, Protection judiciaire de la jeunesse, principalement.]. Dans ce cas de figure, le Service national universel est perçu comme une opportunité pour travailler sur des problématiques de comportement ou lever des freins liés à la socialisation du jeune. Ces orientations apparaissent toutefois résiduelles en 2021 et interrogent la communication auprès de ces professionnels.

FIGURE 17. INFORMATION DES VOLONTAIRES SUR LE SERVICE NATIONAL UNIVERSEL



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

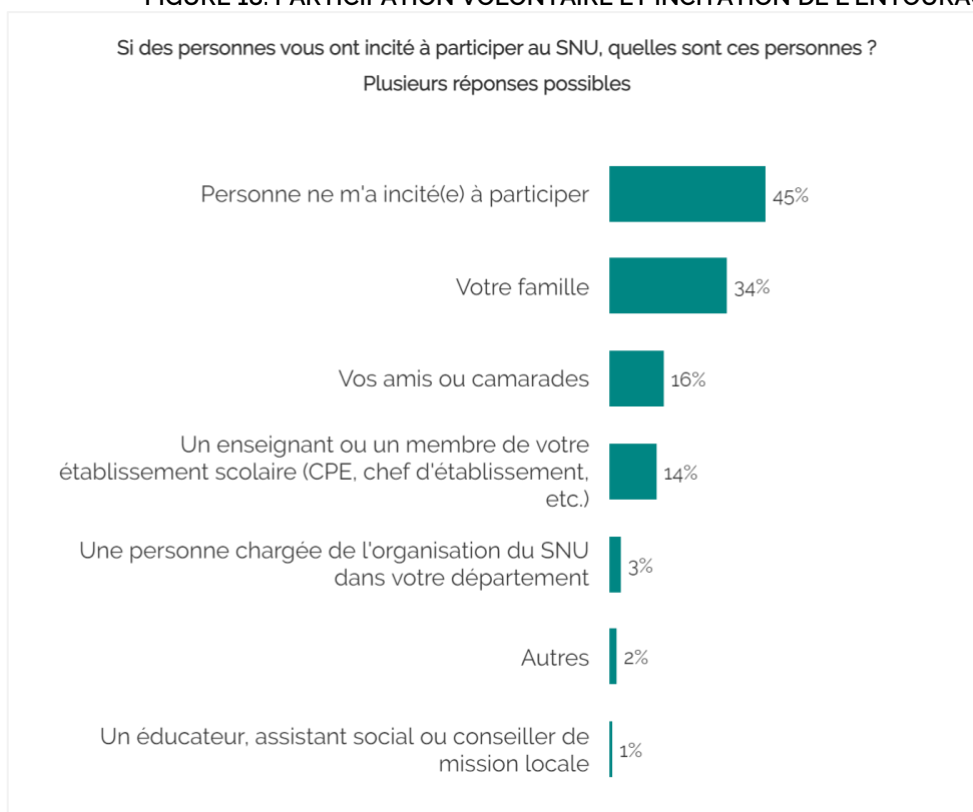
Note de lecture : 65 % des jeunes volontaires interrogés indiquent qu'ils ont appris qu'ils pouvaient postuler au Service national universel par leur établissement scolaire.

Le SNU : souvent un projet personnel, à l'initiative des jeunes

Quel que soit le canal d'information, **les jeunes ont été relativement proactifs pour aller chercher des précisions et/ou des renseignements complémentaires** sur le Service national universel avant de soumettre leur candidature. Ils décrivent ainsi des démarches autonomes pour 45 % d'entre eux (50 % pour les femmes et 40 % pour les hommes), qui mobilisent différentes sources, notamment leur entourage et Internet. Ils sont par ailleurs nombreux à évoquer leur candidature comme relevant d'un choix avant tout personnel, sans « incitation » extérieure. Ils parlent ainsi de « leur » projet, d'une envie de se distinguer et évoquent pour certains une opportunité de « prouver quelque chose » vis-à-vis de l'entourage.

La famille, citée par 34 % des jeunes comme les ayant incités à s'inscrire au SNU, l'a particulièrement été pour ceux ayant un parent en uniforme (38 %) et pour les jeunes hommes (42 %). Enfin, 14 % des jeunes déclarent qu'un enseignant ou un membre de l'établissement scolaire les ont incités à participer ; c'est davantage le cas pour les jeunes en situation de handicap (20 %), ceux en lycée professionnel (20 %) et pour les résidents en quartier prioritaire de la ville (19 %).

FIGURE 18. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET INCITATION DE L'ENTOURAGE



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 34 % des jeunes volontaires enquêtés au cours du séjour de cohésion qui affirment qu'un tiers les a incités à participer au Service national universel désignent leur famille.

Les jeunes volontaires jugent également le processus d'inscription relativement simple, mais critiquent souvent les délais de retour trop élevés qui ont pu remettre parfois en question leur participation au séjour (incertitude et pression familiale pour ne pas se retrouver « sans rien faire » en juin).

Un niveau d'information variable et une compréhension hétérogène du Service national universel

Il faut néanmoins souligner le peu d'informations dont disposaient les jeunes au moment de leur inscription au Service national universel, et ce malgré les initiatives qu'ils ont engagées par eux-mêmes pour approfondir le sujet. Réunions d'informations perçues comme étant « vagues », recherches autonomes sur internet peu fructueuses, équipes éducatives peu, voire pas du tout renseignées... Les jeunes volontaires évoquent un certain « flou » quant à l'objectif et au contenu du séjour de cohésion. L'information mise à leur disposition lors de la phase de recrutement apparaît de fait encore très limitée et générique comme en 2019, si bien que chaque jeune s'était fait sa propre idée du séjour avant de partir, comme le relèvent les extraits d'entretiens ci-dessous, qui témoignent en même temps des attentes très disparates des jeunes vis-à-vis de ce dispositif.

*« Jusqu'à arriver sur place je ne savais pas ce qu'on allait faire. Mais comme j'avais vu la vidéo de Tibo InShape, je me suis dit que ça allait être en mode militaire, sport à fond, dépassement de soi. Je pensais qu'on allait avoir des parcours du combattant, des courses dans la nuit. En vrai, je me suis inscrit parce que la vidéo donnait trop envie et que je voudrais faire pompier plus tard. Je m'attendais pas du tout à ça donc... Mais en même temps personne m'a expliqué, il n'y avait rien comme info dessus et je connais qu'un pote qui est sur un autre site. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #7***

*« Je pensais que le SNU, c'était l'armée ! » **Extrait d'entretien avec un jeune volontaire du site #6***

*« La présentation du SNU m'a beaucoup plu. Elle parlait de la notion d'engagement. Ça m'a intéressé même si je ne sais toujours pas franchement de quel engagement il s'agit... » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #3***

*« J'ai fait quelques recherches, mais je n'ai rien trouvé. Je ne savais pas trop à quoi m'attendre. Je ne savais même pas qu'il y avait un uniforme. Je pensais que c'était très militaire, avec beaucoup de sport. » / « Je ne m'attendais pas à arriver dans un lycée et à être en salle de classe dès le premier soir. Je ne m'attendais pas à l'uniforme non plus. Ce n'était pas une super impression. Je ne m'attendais pas non plus à ce que le téléphone soit interdit. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #1***

La compréhension du projet reste ainsi complexe deux ans après le lancement du Service national universel. Il semblerait par ailleurs que les dimensions militaires et sportives aient été à nouveau mises en avant dans les démarches de communication et les discours portés par les différents relais ce qui a pu, une nouvelle fois, créer des surprises voire des déceptions pour certains volontaires qui cherchaient une immersion dans un cadre proche de celui que propose l'armée.



Focale sur la perception du Service national universel par les volontaires

Une majorité de volontaires font valoir à travers les entretiens la valorisation du cadre militaire dans la présentation initiale du Service national universel. Cette dernière est ainsi perceptible ...

- ... dans les discours portés en phase de « recrutement » qui ont, sciemment ou non, valorisé la place des professionnels issus de l'armée dans l'encadrement et l'animation du Service national universel

« J'ai entendu parler du SNU dans un cours d'éducation civique, quand la participation à la journée d'appel a été mentionnée. Le SNU était présenté comme une autre option, différente avec des objectifs proches. Le professeur a surtout insisté sur l'engagement et l'encadrement militaire. Il a dit qu'on serait encadrés par des professionnels de l'armée. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #9

« Le CPE [conseiller principal d'éducation] nous a présenté le SNU. Dans sa présentation, il a surtout mis en avant le côté militaire, ce qui m'a forcément attiré dès les premiers mots puisque je veux faire carrière dans l'armée. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2

« Un ancien volontaire est venu nous parler du SNU. Il nous a dit qu'on serait avec des militaires, mais que ça ne serait pas non plus l'armée. [...] Mon inscription c'était aussi de la curiosité sur les métiers militaires, sans que j'aie forcément envie de m'engager, mais je voulais voir à quoi ça ressemblait. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2

- ... dans les supports visuels, notamment les vidéos accessibles en ligne que nombre de jeunes ont visionnées avant de s'inscrire

« Je me souviens avoir vu une publicité à l'arrêt de bus. L'image montrait des jeunes, parlait d'engagement et donnait l'impression que c'était très orienté militaire. Comme j'avais envie de faire une prépa militaire, je me suis dit que ça me correspondait. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2

« J'ai d'abord vu une publicité sur Snapchat et j'ai vu que c'était l'armée qui proposait le SNU. Après j'en ai parlé à mon professeur principal et on a fait des recherches. Il a mis la main sur un prospectus et on a regardé ce que c'était. Au début mes parents ne voulaient pas, ils pensaient que c'était un truc très militaire. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #10

« J'ai vu dans la vidéo sur YouTube que c'était encadré par l'armée, alors j'ai voulu m'inscrire. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #12

« Les vidéos sur Instagram elles donnaient trop envie de faire le SNU. Comme je veux rentrer dans l'armée, je me suis dit que c'était bien pour une première expérience. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #6

- ... dans le nom même du dispositif qui peut prêter à confusion, notamment au sein des familles de « corps en uniforme »

« Mon père a reçu un courrier sur le SNU. Il pensait que c'était obligatoire, comme lui avait fait son service militaire, donc il m'a inscrit. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #6

« Mon père a fait le service militaire au Congo, et mon frère est réserviste à l'armée de terre. Ils m'ont expliqué que le "service national" était forcément militaire. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #9

À noter néanmoins que l'aspect collectif et de cohésion de groupe a davantage été valorisé, si tant est que l'on puisse regrouper en quatre catégories les perceptions initiales des jeunes :

- le Service national universel comme restauration du service militaire ;
- le Service national universel comme stage d'entraînement sportif ou de pleine nature ;
- le Service national universel comme expérience collective de type « colo apprenante » ;
- le Service national universel comme dispositif d'engagement citoyen et bénévole.

Au-delà du contenu du séjour de cohésion, les jeunes volontaires regrettent ce faible niveau d'information en évoquant des raisons avant tout matérielles et organisationnelles : participation confirmée tardivement, trousseau qui n'a pas été communiqué à tous les jeunes – voire parfois inadapté –, méconnaissance des besoins d'équipement et des conditions d'accueil (accueil sous tente), etc.

« L'annulation du SNU 2020, on a compris, OK, mais après c'était compliqué, il y a eu beaucoup d'énervement. On remet ça à la Toussaint et c'est annulé juste avant. En décembre, on a dit normalement aux vacances d'hiver, mais rien, et Pâques non plus. Le séjour a été déplacé quatre fois ! Il est vraiment temps qu'on le fasse. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #9**

Une minorité de jeunes a par ailleurs évoqué l'impact de cette méconnaissance du Service national universel dans l'opinion publique, ce qui a pu parfois fragiliser leur candidature, voire ébranler leur motivation.

« Les potes ils m'ont dit que j'étais fou d'aller là-bas, que ça allait être l'armée, les pompes et tout ça, mais moi j'étais curieux. »

« Mon entourage a été plutôt moqueur, j'ai vu le post Instagram d'un syndicat lycéen qui parlait de propagande du gouvernement sur les jeunes. Ça m'a fait réfléchir. J'étais déjà inscrite donc je me suis dit tant pis, mais ça interroge pour la suite, il faudra faire attention à comment on présente le SNU. Moi je n'ai pas du tout envie qu'on m'associe à une opération de propagande gouvernementale. Politiquement, je n'ai pas envie d'être étiquetée. Du moins, pas pour le moment. » **Extrait d'entretien avec des volontaires du site #7**

Des jeunes motivés par l'envie de vivre une expérience atypique et collective

Un grand nombre de facteurs de motivation ont été repérés parmi les jeunes rencontrés sur les séjours et/ou interrogés à travers l'enquête par questionnaire. Deux éléments restent toutefois transversaux et méritent d'introduire la présentation du panorama des moteurs de l'engagement. C'est en premier lieu **la curiosité vis-à-vis d'une expérience nouvelle et potentiellement intense** avec des jeunes volontaires qui, sans forcément savoir à quoi s'attendre, étaient cependant animés par l'intuition qu'il s'agirait d'une « expérience à faire » ou encore d'une « aventure marquante à vie ». Le caractère expérimental et novateur du Service national universel a donc pu jouer un rôle central dans le processus de candidature.

« Je suis trop heureux de faire le SNU, j'ai l'impression de vivre quelque chose d'extraordinaire que peu de jeunes de mon âge font. En plus, après, je pourrai dire que j'étais le premier à le faire ici ! » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #12**

C'est également une opportunité pour occuper de façon constructive une période de l'année habituellement peu dense en termes d'activités pour les jeunes (l'année de seconde étant marquée par une période estivale plus longue et la difficulté à trouver des jobs d'été). Sur ce point, la gratuité joue indéniablement un rôle avantageux.

« Le programme sans SNU, c'était soit la maison, soit le travail d'été. Ça me permet de changer d'air, de voir de nouveaux visages. » **Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5**

« Je cherchais à occuper mes vacances, très clairement. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #10**

Faire de nouvelles rencontres, une envie de collectif démultipliée dans un contexte de crise sanitaire

Les résultats de l'enquête quantitative corroborent les entretiens qualitatifs et les résultats de l'évaluation de 2019 sur **le premier et principal moteur de l'engagement des volontaires en 2021 : il s'agit avant tout de pouvoir rencontrer d'autres jeunes de leur âge et de vivre une expérience collective**. Cette lecture doit être contextualisée, après plusieurs mois de confinement lié à la crise sanitaire qui a particulièrement affecté les jeunes et leurs réseaux de sociabilité. Pour beaucoup d'entre eux, cette période a été difficile à vivre, notamment du fait de l'éloignement avec les amis et de la solitude ressentie, accompagnée d'une cohabitation (parfois peu évidente et forcée) avec les parents.

Que ce soit parce qu'ils n'ont jamais eu ce type d'expérience, parce qu'ils souhaitent dépasser un problème de timidité, ou par un sentiment d'isolement particulièrement exacerbé par la crise sanitaire,

quand ils évoquent les raisons de leur engagement dans le séjour de cohésion, les jeunes volontaires se rejoignent de manière quasi unanime sur une envie d'expérience collective et de rencontres nouvelles. Les valeurs de cohésion et de vivre ensemble semblent avoir particulièrement résonné pour certains. En outre, l'envie de « coupure » avec un quotidien devenu pesant et d'éloignement avec un cercle familial et social est également évoquée, des jeunes considérant le Service national universel comme une expérience permettant un « renouveau » ou une « respiration » nécessaire.

« Je voulais me sociabiliser ; comme personne ne connaît personne, on se sociabilise vraiment. On reste pas mal en groupe. » **Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire sur le site #8**

« Au niveau scolaire, cela a été extrêmement dur, on était loin de la classe, divisés. Au printemps on est retournés en classe, mais on ne savait plus vivre ensemble. Cela a généré beaucoup de tensions. Et sur le plan amical, j'ai perdu tous mes repères. » **Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire du site #11**

« Je ne suis pas sorti de chez moi pendant le confinement, j'ai perdu pas mal de contacts social et amical. J'avais envie de voir du monde. » **Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire du site #1**

« L'année COVID, ça a été dur et le niveau scolaire a baissé. C'était une des motivations pour venir au SNU. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #4**

« C'était assez stressant d'être à la maison. Mais au lycée, on était en demi-jauge et j'ai eu de meilleures notes qu'en internat finalement. Le problème, c'est qu'on est seule et qu'il y a souvent des problèmes d'accès au réseau. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #3**

Ils sont ainsi **plus de 60 %** dans l'enquête à indiquer leur souhait initial de rencontrer de nouvelles personnes, de pouvoir sortir du cercle amical et social quotidien (figure 19). Beaucoup cherchaient à découvrir « de nouvelles choses », notamment par la rencontre interculturelle et la découverte d'activités diversifiées. Un objectif qu'ils traduisent dans les entretiens par la volonté de se confronter à d'autres milieux sociaux, pratiques culturelles et centres d'intérêt.

FIGURE 19. MOTEURS DE L'ENGAGEMENT



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : Plusieurs réponses étaient possibles sur cette question. 69 % des jeunes volontaires interrogés affirment qu'ils ont souhaité participer au Service national universel en 2021 pour rencontrer de nouvelles personnes et créer des liens nouveaux.

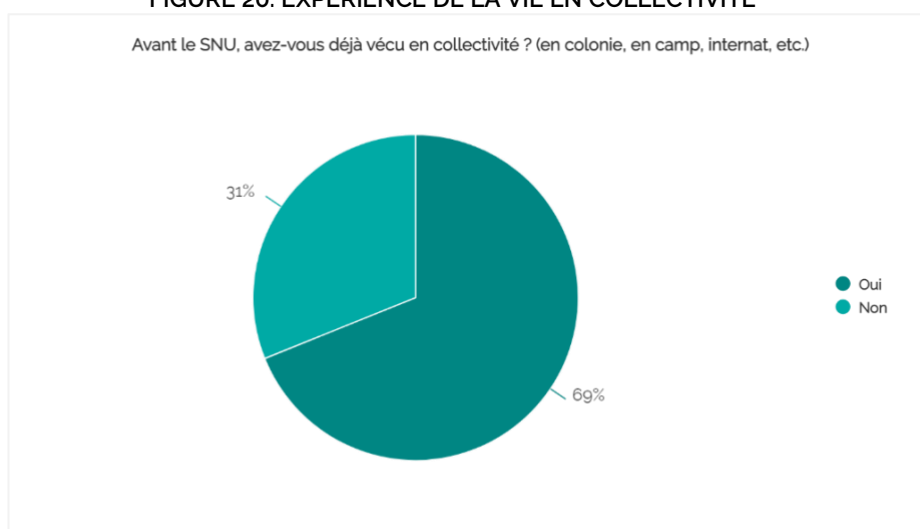
En lien, faire l'expérience de la collectivité a pu représenter un facteur d'attractivité pour une grande partie de volontaires. 42 % des répondants de l'enquête étaient motivés pour découvrir la vie en

collectivité, qu'ils soient familiers ou non de ce mode de vie. En effet si certains jeunes sont inscrits dans des structures/mouvements de jeunesse (club sportif, scoutisme, école de musique, colonies de vacances, etc.), force est de constater que le collectif peut soulever chez d'autres une certaine appréhension. **Près d'un tiers des répondants à l'enquête ont ainsi vécu à travers le Service national universel leur première expérience de vie en collectivité.**

« Je voulais me confronter à la vie en collectivité. Après le temps de bus, et les premières heures, je n'ai pas dormi de la nuit. J'étais très stressée et puis vite je me suis rendu compte que les filles de ma chambre étaient sympas et que je pouvais dormir sur mes deux oreilles. » **Extrait d'entretien avec une jeune volontaire du site #2**

« Pour être très franc, je n'aime pas du tout le collectif. Je ne suis jamais parti en colonie, ça ne me plaît pas du tout. C'est la première fois que je dois partager ma chambre [...]. Finalement ce n'est pas si terrible. » **Extrait d'entretien avec un jeune volontaire du site #7**

FIGURE 20. EXPÉRIENCE DE LA VIE EN COLLECTIVITÉ



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 69 % des jeunes volontaires interrogés ont déjà vécu en collectivité avant leur participation au séjour de cohésion en 2021.

L'attractivité du milieu militaire et l'envie de se confronter à un encadrement strict encourageant largement la pratique sportive

Comme en 2019, l'appétence pour le cadre militaire est clairement exprimée dans les principaux facteurs de motivation des volontaires, que ce soit dans une perspective d'insertion professionnelle future, de découverte des métiers ou de « challenge » personnel (l'envie de se confronter à un encadrement strict par exemple).

L'enquête montre néanmoins que l'attrait du cadre militaire est moins prononcé chez les « non-volontaires ». Seulement 28 % d'entre eux mentionnent le cadre militaire comme élément de motivation pour participer, contre 57 % pour l'ensemble des jeunes.

L'armée tient une place centrale dans la perception qu'ont les jeunes du Service national universel, un constat qu'il faut croiser avec la manière dont la communication a été déployée nationalement et sur les territoires, et qui se retrouve dans le profil des jeunes ayant candidaté en 2021³². Un grand nombre d'entre

³² Les témoignages sur ce point sont disponibles en partie 6.1.2 du rapport.

eux se projettent en effet dans une carrière militaire et voient dans le Service national universel l'occasion d'en faire une première expérience pour se tester et mieux en connaître les attendus. Sur le site #8, sous la forte demande des jeunes, des ateliers « militaires » quotidiens ont même été proposés sur les temps libres. Animés pas les encadrants, il s'agissait de répondre à une curiosité et une envie de certains volontaires d'être plus largement familiarisés avec l'environnement de l'armée (métiers, quotidien, compétences requises, processus de recrutement, etc.)

« L'uniforme, le garde-à-vous, la levée des couleurs, j'aime bien ! » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #6**
 « Quand on regarde la présentation du SNU, on voit surtout l'armée, moi je pensais qu'il n'y aurait que les militaires dans les encadrants ! » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #8**
 « Je voyais le SNU comme une sorte de mini-stage militaire, tout en rajoutant des activités culturelles et sportives. Ça me paraissait une bonne idée, ça permettait de se bouger et de m'occuper pendant les vacances, de faire des trucs dans la nature. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #1**

Si certains évoquent plutôt l'uniforme ou les rites, d'autres vont mettre en avant la pratique sportive intensive qu'ils sont venus chercher dans le Service national universel et qui, d'après eux, peut correspondre à ce qui est proposé au sein de l'armée. Il s'agit à la fois de se mesurer à d'autres jeunes, de se dépasser physiquement et de s'épanouir à travers des initiatives collectives et entraînantes. Là encore il convient de faire un parallèle avec le contexte sanitaire et social qui a limité les activités physiques et sportives plusieurs mois durant. Le Service national universel est alors apparu comme une opportunité pour vivre pleinement une passion sportive, de surcroît hors du cadre traditionnel des gymnases ou terrains de sport. Les volontaires s'attendaient en effet pour beaucoup à être particulièrement mobilisés sur des activités de plein air, en lien avec les témoignages et vidéos promotionnelles de 2019 qui ont mis l'accent sur cet aspect du séjour de cohésion. En ce sens, certains sites ont su répondre à cette demande en proposant un hébergement sous tente ou en misant sur des activités sportives hors du centre qui ont été particulièrement appréciées.

« Je ne suis pas venu au SNU dans le but de rencontrer de nouvelles personnes. Mon but c'est le sport et préparer la MIG. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #11**
 « J'ai un pote dans le sud il me raconte qu'ils sont tout le temps dehors, qu'ils font plein de trucs comme des courses d'orientation et des randos, moi c'était ça que je voulais faire. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #7**
 « Avant, moi, j'ai fait des colos, mais je cherchais autre chose, plus sérieux, plus strict, plus pro. Je ne voulais pas quelque chose de spécialisé non plus. Je voulais du sport et de la discipline, pour voir. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2**

Un engagement pour le CV, mais également pour confirmer ou infirmer une envie professionnelle

Enfin, un nombre conséquent de jeunes identifiaient le Service national universel comme un tremplin et une opportunité en vue d'une carrière ou d'une orientation future. Que ce soit pour compléter un CV, pour se différencier d'autres jeunes quand viendra le temps des orientations sur Parcoursup, mais le plus souvent pour confirmer une envie d'engagement professionnel dans l'armée, la gendarmerie ou chez les pompiers, les jeunes se sont inscrits pour découvrir ces métiers et filières et préparer leur avenir.

Je suis depuis longtemps intéressé par les métiers militaires, et le SNU, pour moi, c'était le bon moyen pour découvrir un peu ce que c'était de vivre à la militaire, et de rencontrer des militaires qui pourraient me parler de leur métier. » **Extrait d'entretien avec un volontaire du site #1**

Au-delà de la sphère militaire, il faut relever les candidatures « stratégiques » et « utilitaristes » de certains jeunes qui repèrent le Service national universel comme un moyen de distinguer leur profil de celui des autres jeunes, dans une perspective d'accès facilité à l'enseignement supérieur. L'utilité du

dispositif est dans ce cas étudiée et questionnée : à quoi peut me servir le Service national universel dans mon parcours ? Qu'est-ce qui peut me permettre de faire, de voir, de rencontrer, d'apprendre ?

« *Moi, ce que je veux, c'est le côté utile du SNU et ce à quoi ça peut me servir. Je veux faire Kiné ou Ostéo. Je vais avoir entre 8 et 12 ans d'études. La vie ici c'est utile pour la vie en colocation, je vais être en internat pendant mes études. J'ai trouvé aussi les stages sympas, le secourisme, etc. Il va y avoir un stage sur le code.* » **Extrait d'un entretien avec un-e volontaire du site #5**

Se lancer un défi personnel, sortir de sa zone de confort

Un facteur qui transparaît dans un certain nombre d'entretiens avec les jeunes est celui du « défi » personnel que les volontaires se sont lancés en déposant leur candidature pour le Service national universel. Défi qui peut être lié à un trait de personnalité/caractère (vaincre sa timidité, vouloir se dépasser, sortir de sa réserve ou de sa défiance vis-à-vis des autres jeunes, etc.) ou au parcours de vie. Certains volontaires ont ainsi fait part de leur désir de « sortir de leur zone de confort » en s'éloignant du domicile familial, en se confrontant à d'autres jeunes ayant des parcours/histoires de vie différentes ou en s'inscrivant dans un cadre peu coutumier (horaires, restriction de l'usage des téléphones, hiérarchie, activités insolites, etc.).

« *Je suis venue aussi régler mon problème avec la police. Il y a quelques années j'ai déposé plainte et ça s'est très mal passé. J'ai gardé beaucoup de rancœur pour ce milieu. Lors d'un module je suis allée parler avec un intervenant de la police j'ai pu évacuer ce sujet, je lui ai raconté mon expérience et il a su trouver les mots pour me faire comprendre que c'était une mauvaise expérience, mais que ça ne caractérisait en rien la police en France. Ça m'a fait vraiment du bien.* » **Extrait d'entretien avec une volontaire du site #7**

« *J'ai un frère jumeau, et j'appréhendais la séparation. En même temps, c'est ce que je venais chercher... Je n'ai jamais été séparé de ma famille, je n'ai pas vécu en internat, et j'avais envie de découvrir ce que ça fait de vivre loin, dans une autre cadre avec d'autres gens, et de recréer en quelque sorte cet esprit famille. C'est d'ailleurs la devise qu'on a choisie dans notre compagnie, la famille !* » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2**

« *Je voulais me faire violence. Je suis mou au quotidien, je n'ai pas l'habitude d'évoluer dans un cadre bien défini. J'aime bien faire ce que je veux. Je ne saurais pas trop expliquer pourquoi, mais j'ai ressenti le besoin d'expérimenter un mode de fonctionnement différent. Le SNU en est l'occasion !* » **Extrait d'entretien avec un volontaire du site #9**

« *Je voulais découvrir des choses que je ne pourrais pas découvrir au Bourget, savoir ce qu'il est possible de faire en France ou en Europe.* » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #8.**

« *Je suis très timide, j'ose peu parler aux gens que je ne connais pas. Là, c'était l'occasion de me faire violence, je sais que je vais en avoir besoin.* » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #5**

Ils expriment ainsi des appréhensions initiales qui portent principalement sur : 1) la capacité d'intégration (peur du regard des autres, timidité) ; 2) le niveau de discipline (peur d'un cadre trop strict auquel se conformer) ; et 3) l'éloignement des siens (peur de perdre ses repères, de surcroît sans téléphone portable). Inquiétudes rapidement levées et qui créent par la suite un sentiment de fierté, la capacité d'avoir pu surmonter et dépasser ses peurs.

Relevons sur ce point que les « non-volontaires » semblent avoir plus difficilement vécu l'éloignement de chez eux (23 % contre 9 % des autres participants) de même que les horaires et l'organisation des journées, jugés très difficiles à vivre pour 20 % d'entre eux contre 8 % pour les autres participants.

S'engager pour une cause qui tient à cœur

Dans une moindre mesure, un petit groupe de volontaires sur chacun des sites étudiés ont justifié leur engagement au Service national universel par leur intention de s'engager en faveur d'une cause qui les anime ou qui pourrait servir leur projet professionnel. Les échanges ont permis d'observer que la nature

de l'engagement souhaité oscillait entre l'engagement envers la nation (sphère militaire) et l'engagement envers les personnes ou le territoire « vécu » (sphère sociale et de l'économie sociale et solidaire). Bon nombre de volontaires ont en effet exprimé la volonté de donner un sens à leur engagement en se mettant au service des autres ou d'une mission d'intérêt général, hors cadre militaire. La MIG et les heures de bénévolat ont constitué un argument très attractif pour toucher des jeunes sensibles à l'engagement associatif et solidaire.

« *Moi je veux m'engager pour aider les autres, aller en association pour aider les plus démunis ou prendre en charge des personnes âgées ou en situation de handicap de mon territoire.* » **Extrait d'entretien avec un jeune volontaire du site #12**

« *Je voulais m'inscrire dans une association ou devenir bénévole et je suis tombé sur le SNU. Au début je voulais juste faire le bénévolat, mais on m'a dit qu'il fallait d'abord suivre le séjour de cohésion.* » **Extrait d'entretien avec un volontaire du site #7**

« *J'aime être au service des personnes aussi bien SDF, personnes âgées, handicapées... J'aime être en action.* » **Extrait de la base de données du listing des volontaires du site #4**

« *Le SNU permet de découvrir le monde du social et du bénévolat, si on le souhaite, nous pouvons nous engager davantage de temps ce qui est, je trouve, une belle forme d'autonomie et de responsabilité.* » **Extrait de la base de données du listing des volontaires du site #4**

« *En venant ici je fais un peu ma B-A.* » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #3**

6.3 Des jeunes volontaires souvent surpris par le séjour de cohésion, mais en général très satisfaits de leur expérience

De manière générale, une « surprise » tant sur la forme que sur le contenu du séjour

L'écart entre, d'une part, les attentes initiales, le contenu pressenti et, d'autre part, la réalité du séjour a été souligné à de nombreuses reprises par les jeunes interrogés. Que cette différence soit bienvenue ou au contraire décevante, elle rappelle néanmoins la nécessité de mieux communiquer sur ce qu'est le Service national universel : ses valeurs, ses objectifs, ses entrées thématiques, son modèle d'organisation, etc. L'appropriation qui est faite des messages clés, témoignages et éléments de langage montre, comme en 2019, un besoin de clarification sur la nature et les enjeux de ce dispositif. Les entretiens menés en début de séjour sont ainsi particulièrement éclairants quant aux attentes des volontaires sur le contenu du programme.

« *Il y a une grosse différence entre ce que j'imaginai et la réalité. J'imaginai quelque chose de strict, de militaire avec moins de liberté. Ça m'a plu ce côté plus libre et souple. Je me suis rassuré, heureusement que je ne suis pas dans un endroit où c'est trop strict. Je suis content que ça ait tourné comme ça.* » **Extrait d'entretien avec un volontaire sur le site #8**

« *Concernant le programme, je m'attends à des activités physiques notamment. Je suis assez impatient de la suite ! J'ai envie de voir ce qu'on va découvrir. J'imagine des policiers, des gendarmes...* » **Extrait d'un entretien avec un volontaire site #5**

« *Je m'attendais à un vrai service militaire. Sans rire, le SNU, la pub, c'est une pub pour les militaires. Moi ça me plaisait. Je suis venu pour ça ... mais là, c'est pas ça du tout. Je dis pas que c'est nul. Mais je suis un peu déçu sur le côté militaire.* » **Extrait d'entretien avec un volontaire du site #2**

Par ailleurs la diversité des conditions d'accueil et d'hébergement témoigne là aussi des différentes appropriations qui ont pu être faites au niveau de l'équipe projet et la direction de centre. Alors que certains volontaires espéraient un cadre de vie sensiblement différent de celui qu'ils connaissent au

quotidien (établissement scolaire), d'autres ont été surpris de se retrouver dans des conditions atypiques. Le cas du site #4 est une bonne illustration, qui plaide, dans un même temps, pour une meilleure information des volontaires en amont sur l'aspect pratique du séjour, et pour le matériel nécessaire.

« La tente, c'est une bonne expérience, mais je n'aurais pas détesté avoir une chambre. Puis il y a le problème des douches froides, même si c'est drôle de prendre des douches collectives. »

« J'ai été surpris qu'on vive dans des tentes : d'un côté c'est mieux pour moi, car j'avais prévu de ramener mon PC, et en fait c'est mieux de ne pas pouvoir l'utiliser. Les conditions de vie sont originales, mais j'aime bien, je pourrai revenir. Récemment on a monté une bâche pour laisser le feu allumé. Je m'attendais à plus d'intimité, mais il y a une vraie cohésion. On s'est beaucoup rapprochés en très peu de temps. La cohésion, ça marche très bien et l'objectif est totalement atteint. » **Extrait d'entretien avec des volontaires du site #4**

Cela questionne également l'hétérogénéité des conditions d'accueil et l'attention qui doit y être apportée pour ne pas mettre en difficulté certains jeunes (par exemple, pour des profils de décrocheurs, l'accueil cadre « scolaire » de type lycée semble moins propice à l'adhésion).

« Je vais plus au lycée depuis longtemps, au début j'ai eu peur que ça soit comme le lycée, et puis finalement, non, le cadre est différent. » **Extrait d'entretien avec des volontaires du site #6**

Une organisation tâtonnante, mais qui satisfait

Une cohésion et une mixité qui fonctionnent bien

L'esprit de groupe et la cohésion qui s'est établie durant le séjour sont généralement cités comme étant les premiers motifs de satisfaction des volontaires rencontrés. L'organisation collective en maisonnée et compagnie a permis un brassage social et territorial, ouvrant à la découverte de l'autre et à son acceptation. Comme en 2019, l'intérêt des jeunes pour ce type d'expérience est avéré. Conformément à l'objectif du Service national universel, ils font le constat d'une mixité et d'une ouverture d'esprit qui est d'ailleurs davantage marquée que dans le cadre scolaire ou l'entourage amical : 83 % des jeunes disent ainsi avoir rencontré des personnes d'un milieu social différent pendant le séjour, même s'ils mettent surtout en avant le fait d'avoir rencontré des jeunes qui ont des centres d'intérêt différents des leurs.

La mixité de genre s'est construite de manière plus progressive, favorisée par les activités communes et les temps informels. Une nouvelle fois, il s'agit de rappeler dans quel contexte s'est tenu le séjour de cohésion : après plusieurs mois de distanciation sociale et de rassemblements limités.

« Depuis qu'on est là, ça fait un jour, y a de la proximité. Y a de la cohésion. Alors qu'on ne se connaît pas ! » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #5**

« Je suis contente et rassurée, car ici, tout le monde est sympa, parce que tout le monde est dans le même bateau. » **Extrait d'entretien avec une volontaire du site #1**

« Le SNU, ça m'a sorti de ma zone de confort. Je ne vais pas trop vers les autres normalement, ça m'a aidé. » **Extrait d'entretien avec un volontaire du site #9**

Certains regrettent même de ne pas avoir pu davantage se mélanger entre compagnies (en raison de mesures sanitaires adoptées par quelques sites). Le principe « d'étanchéité des compagnies » a pesé sur les jeunes qui espéraient rencontrer d'autres jeunes. Ils n'ont ainsi pas pu se mélanger aux autres compagnies, ce qui a pu être rassurant au départ du fait de la petite taille du groupe. Pour autant, après une semaine, certains préconisent de pouvoir se mélanger pour élargir le cercle des connaissances.

« À cause du COVID, on ne peut pas parler aux autres compagnies, et on ne les croise pas beaucoup finalement, on ne les connaît pas du tout. Si on était tous mélangés dès le départ, ça ferait beaucoup de personnes à la fois. Mais après une semaine en « compagnies étanches », ça serait bien de mélanger au moins deux compagnies pour

rencontrer d'autres gens. Mais finalement, le séjour m'a rendu plus sociable, j'ai plus d'aisance à parler, même si c'était pas mon objectif de départ. » Extrait d'entretien avec un volontaire du site #11

Par ailleurs, pour certains volontaires confrontés à un contexte social difficile et des tensions quotidiennes, le Service national universel a été vécu comme une parenthèse et l'occasion d'expérimenter un autre regard porté sur la jeunesse.

« Là où j'habite, je me rends compte qu'on est toujours sous tension. On a des logiques de clans et de gangs plus ou moins violentes. Ici c'est un climat apaisé. Ça me fait bizarre, car je ne connais pas ce genre d'ambiance ; mais ça me fait du bien ! » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #12

Sur les sites ayant rencontré une météo particulièrement capricieuse, la cohésion et l'esprit d'équipe ont d'ailleurs permis de surmonter les difficultés matérielles et climatiques qui ont pu perturber l'organisation du séjour. Au-delà des effets de cohésion générés par le séjour, les jeunes partagent également le constat d'une forte entraide entre les volontaires. La participation à la vie quotidienne et la nature des activités proposées qui demandent une organisation d'équipe ont particulièrement exacerbé cette dimension positive du Service national universel.

« Les premiers jours, ça m'a saoulé en fait, car il ne faisait pas beau et au fur et à mesure, on a commencé à bien s'entendre. Et des liens se sont créés. Même s'il pleut, ce n'est pas dérangeant. Après les activités ça passe tout seul ! » Extrait d'entretien avec un volontaire du site #4

Un uniforme qui fait l'unanimité ... mais des tenues perçues comme étant encore inadaptées au séjour de cohésion

Les volontaires sont également consensuels sur l'uniforme comme outil de cohésion, facilitateur de rencontres entre jeunes et marqueur fort du séjour, selon eux (seul un quart des enquêtés auraient aimé porter davantage leurs propres tenues). Les différences qui pouvaient être visibles à travers l'habillement – et parfois même objet de jugement – s'estompent, laissant place au sentiment d'être dans une certaine mesure sur un pied d'égalité, de produire un sentiment d'appartenance, « dans le même bateau » pour reprendre l'expression d'un volontaire.

« Le fait d'être habillé pareil, il y a une différence, il n'y a plus de paraître. Quand on parle à des gens, ils sont comme nous, on apprend à la connaître de l'intérieur alors qu'à l'école on juge. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #10

« Il n'y a pas de moquerie avec la tenue, c'est un point positif, j'aime bien. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #6

« C'est amusant de porter un uniforme et d'être avec des militaires. Je pensais que ça allait être plus strict, mais j'aime bien comme ça en fait. Ça change du lycée et ça me plaît bien. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #1

Le retour est plus nuancé si l'on s'intéresse aux « non-volontaires », qui sont plus nombreux à avoir estimé que l'uniforme n'était pas important pour la cohésion de groupe (24 % contre 3 % des autres participants) et qui par conséquent auraient davantage souhaité pouvoir porter leurs propres tenues (56 % contre 24 % des autres participants). Les entretiens corroborent cette appréciation et mettent en avant pour certains profils de non-volontaires une mise à distance de l'uniforme, perçu comme un symbole du Service national universel auquel ils ne souhaitent pas être rattachés :

« Je n'ai pas envie de devenir militaire, alors je ne comprends pas toujours pourquoi l'uniforme strict comme ça. On aurait pu imaginer quelque chose de moins... formel. »

« Les tailles c'est une galère, rien ne m'allait. Franchement, s'obliger à porter des vêtements comme ça, qui mettent plus mal à l'aise qu'autre chose, je ne vois pas l'intérêt. »

Extrait d'entretien avec des volontaires des sites #6 et #7

Toutefois, les jeunes déplorent l'inadéquation des tailles des vêtements, en particulier des pantalons. En conséquence, les volontaires n'entrant pas dans ces normes ont pu se sentir stigmatisés en n'ayant pas de pantalon ou de vestes, ce qui les distinguait du reste du groupe, notamment lors des moments rituels. L'absence de baskets et le trop faible nombre de tenues de sport, alors que le séjour comprend de nombreuses activités sportives, ont été déplorés sur quelques sites, en particulier en raison de l'impossibilité de faire des lessives. Dans le même ordre d'idée, les volontaires ont regretté que le trousseau qui leur a été remis à leur arrivée ne soit pas cohérent avec les conditions d'hébergement et la nature des activités³³. Une contrainte matérielle qui a parfois mis à mal le déploiement de certaines activités, notamment sportives, faute d'équipements adéquats chez les volontaires.

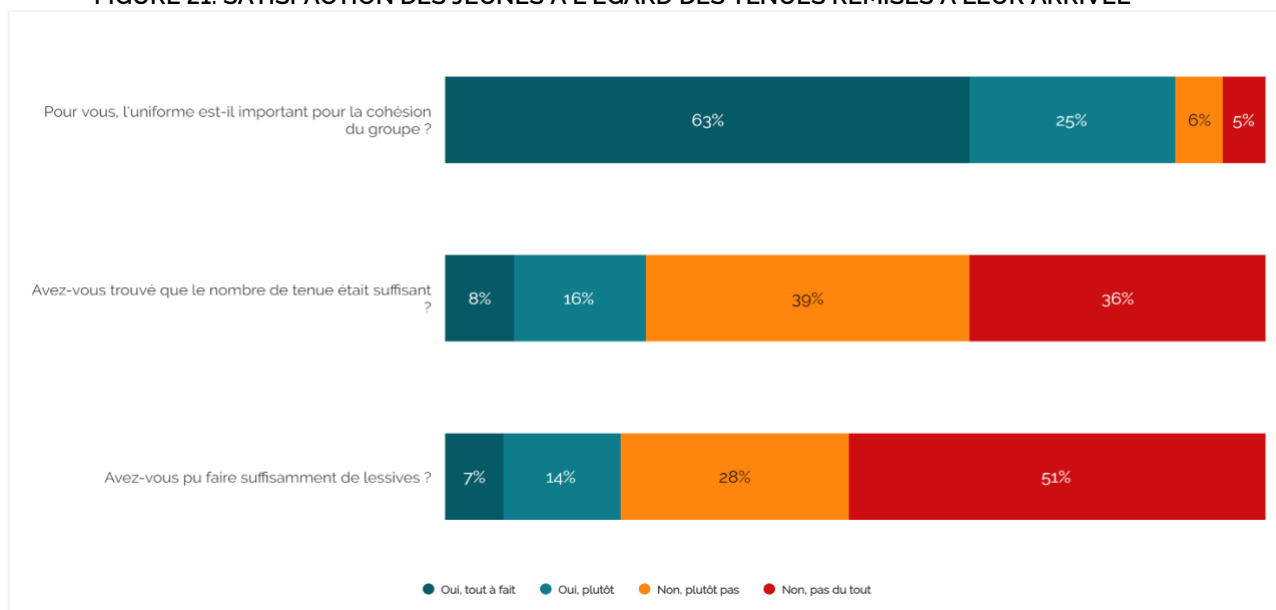
« Ce qui m'a étonné, c'est qu'on porte des tenues communes, je ne pensais pas qu'on la porterait en permanence. J'ai emporté une grosse valise ! » **Extrait d'un entretien avec un volontaire du site #5.**

« On n'a pas eu assez de tenues pour la semaine. Ce n'était vraiment pas suffisant, un seul short. Pour gérer les machines, c'est n'importe quoi. Il y a la queue, un séchoir qui ne marche pas, pas d'étendoir et pas de créneau dédié. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire sur le site #8.**

« On a dû mobiliser les stocks du centre et des colos parce que les jeunes ne peuvent pas partir en rando sans a minima un pull et une écharpe. C'était ça ou on annulait. Parce qu'il fait froid là-haut. [...] Hier ils sont restés à peine 2 h sur L.M parce qu'ils avaient trop froid, ils sont partis en tee-shirt, forcément... » **Extrait d'entretien avec l'équipe encadrante sur le site #7**

« Heureusement que j'ai pris mes baskets parce que les chaussures ne sont pas du tout prévues pour tout le sport qu'on fait. [...] Sur les tenues de sport, on fait un peu comme on veut, on est pas obligés d'avoir l'uniforme. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire sur le site #10**

FIGURE 21. SATISFACTION DES JEUNES À L'ÉGARD DES TENUES REMISES À LEUR ARRIVÉE



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 63 % des jeunes volontaires pensent que le port de l'uniforme est important pour la cohésion de groupe.

³³ Pour rappel, un uniforme leur a été remis comprenant une veste, un pantalon, un short, deux tee-shirts blancs, une casquette, une paire de chaussures, un k-way et un petit sac à dos.

Des sites appropriés qui offrent un hébergement relativement satisfaisant selon les volontaires

Les jeunes interrogés se disent globalement assez satisfaits des conditions d'accueil et d'hébergement qui leur sont proposées, et ce malgré l'hétérogénéité des sites et des situations géographiques. **55 % des répondants à l'enquête affirment être satisfaits des bâtiments et des locaux, tandis que 42 % d'entre eux pointent « la qualité des lits, l'organisation des nuits et des dortoirs » et 23 % les « locaux »** quand on leur demande quels éléments devraient être améliorés à l'avenir. Il est notable que les « lieux » mêmes des sites apparaissent plutôt bien investis et appropriés par les jeunes avec une grande variété d'usages : activités collectives (jeux, échanges improvisés...), appels personnels, temps de rêverie, d'isolement, de repos, etc.

À travers les entretiens qualitatifs, on observe toutefois une plus grande satisfaction sur les sites qui ont proposé des expériences de vie collective sensiblement différentes de celles que les jeunes ont pu connaître avant le Service national universel (de type internat par exemple). La « cantine » est ainsi plus critiquée que les repas que les jeunes sont amenés à préparer par eux-mêmes. Les activités sont davantage perçues comme étant des « cours », dès lors qu'elles sont organisées dans des salles de classe, etc.

« Je vis en internat d'habitude donc, là, c'est vrai qu'arriver sous tente et vivre plus dehors, ça m'a beaucoup plu, ça change. C'est autre chose niveau confort, mais c'est une bonne expérience, je suis content. » **Extrait d'entretien avec un volontaire du site #4**

« Ici on a l'espace pour faire plein d'activités. Au Lycée, c'est toujours un peu la même chose, même quand on a cours de sport. Là c'est l'occasion de découvrir d'autres choses. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #10**

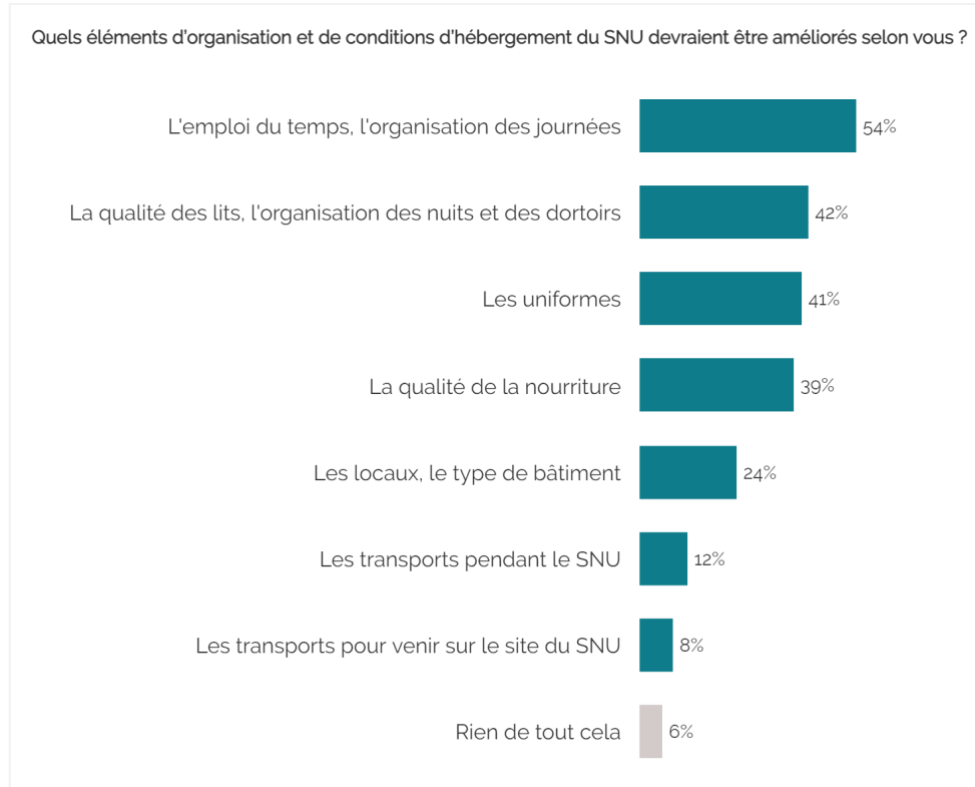
« Je suis déjà allé en colo, mais ce n'est pas pareil, là on apprend vraiment des choses sur des sujets sérieux. » **Extrait d'entretien avec un volontaire du site #8**

« Le lieu est magnifique, avec la vue et tous les arbres. C'est vraiment super de vivre ici 15 jours. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #3**

Une organisation qui doit encore se roder

Bien que les équipes de direction et les encadrants aient essayé de préserver les jeunes des approximations et changements fréquents de planning, ces dysfonctionnements ont tout de même été identifiés par les jeunes, qui pointent un clair besoin d'amélioration du volet organisationnel et de l'emploi du temps (54 % des jeunes interrogés). Temps d'attente importants, difficultés à identifier le « qui fait quoi », volume des activités très variable d'un jour à l'autre, instabilité de l'emploi du temps sont autant d'éléments remontés qui témoignent de la difficile lisibilité et du besoin de « rodage ».

FIGURE 22. APPRÉCIATION DE L'ORGANISATION ET DES CONDITIONS D'HÉBERGEMENT DU SÉJOUR



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : plusieurs réponses étaient possibles. Parmi les jeunes volontaires ayant répondu à l'enquête, 54 % mentionnent le besoin d'améliorer l'emploi du temps et l'organisation des journées.

Dans une version future, les jeunes volontaires appellent à clarifier et communiquer avec plus de transparence sur les éléments relatifs à l'emploi du temps, aux temps de pause et de restauration, en indiquant avoir besoin de se projeter dans les activités.

« On ne sait jamais ce qu'on va faire le lendemain. C'est perturbant. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #1**

« Il y a quelques soucis d'organisation, on a des temps d'attente comme là, ça fait une heure que l'activité doit commencer [recherche personne disparue]. Puis niveau nourriture, on mange un peu des légumes à l'eau. Bon après, c'est mon côté exigeant et un peu égoïste. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #4**

« Parfois on attend 30, 40 ou 45 minutes devant le bâtiment avant une activité, sous la pluie, sans savoir pourquoi ni quand ça va commencer. On nous dit de rester là, mais au final, on aurait le temps de faire autre chose, de s'occuper avec un foot par exemple. Vaut mieux qu'on s'occupe plutôt que d'attendre. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #7**

L'encadrement perçu comme un atout du Service national universel

Des encadrants proches et à l'écoute

L'organisation de l'encadrement est plutôt bien appréhendée par les jeunes qui distinguent les rôles et missions des tuteurs, capitaines de compagnie et équipe de direction.

La proximité créée avec les tuteurs est particulièrement valorisée par les volontaires. Elle participe même grandement de leur satisfaction vis-à-vis du séjour. Les tuteurs – proches en âge, affichent en effet une posture bienveillante et un rôle de facilitation et de médiation favorisant l'échange, la réflexion personnelle et la résolution des conflits. Ils ont bien souvent facilité l'intégration sur le site des volontaires.

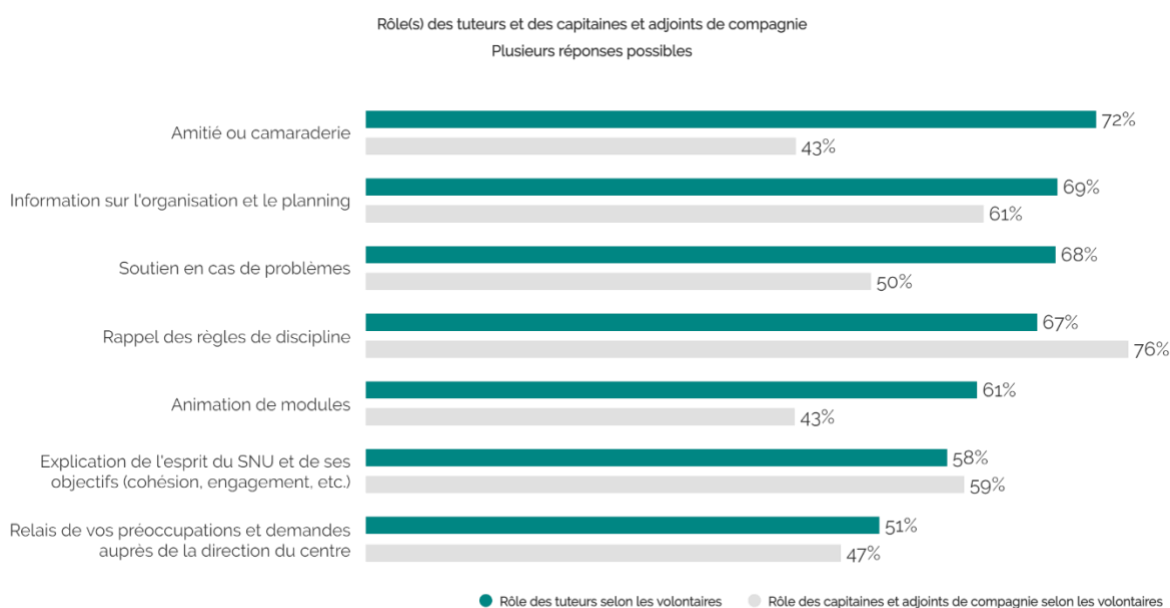
Ils ont ainsi constitué une aide, un repère ou encore une écoute pour de nombreux jeunes qui leur attribuent en conséquence quatre rôles principaux : l'amitié, la camaraderie (72 % des répondants), l'information quotidienne sur le planning (69 %), le soutien (68 %) et le rappel des règles de discipline (67 %).

Les capitaines et adjoints de compagnie quant à eux ont davantage une posture « disciplinaire ». Souvent plus âgés, ils invitent à une certaine distanciation, sous couvert de respect, du fait de leur expérience et parfois de leur uniforme. Les corps en uniforme sont en effet plus présents chez les capitaines que chez les tuteurs, quoique leur proportion ait largement baissé entre 2019 et 2021 (voir *supra*, partie 2). Les volontaires leur attribuent un rôle davantage tourné vers le rappel des règles de discipline (76 %), l'information sur l'organisation du planning (61 %) et l'explication du Service national universel et de ses objectifs (59 %).

« Les tuteurs nous ont permis de se connaître. [...] Avec les tuteurs c'est bien, ils sont assez jeunes, donc le contact est facile. La direction ils sont plus âgés, donc c'est moins facile de parler avec eux même s'ils sont gentils. C'est bien que les tuteurs et capitaines soient jeunes. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire sur le site #8.**

« L'équipe de tuteurs ils ont une bonne approche avec nous. Ils sont gentils, ils expliquent et savent quand même nous cadrer quand il faut. Les cadres ils sont stricts, mais gentils. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2**

FIGURE 23. RÔLES DES TUTEURS ET DES CAPITAINES ET ADJOINTS DE COMPAGNIE



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : Plusieurs réponses étaient possibles. 72 % des jeunes volontaires estiment que les tuteurs ont un rôle de camaraderie tout au long du séjour de cohésion. Ce même rôle est identifié chez les capitaines par 43 % des répondants.

Un cadre moins autoritaire que projeté

L'image que les jeunes volontaires s'étaient faite du séjour de cohésion était plus rigoureuse et stricte que ce qu'ils ont en réalité trouvé sur les différents sites. Pour certains, c'est une « bonne surprise » et l'équilibre est trouvé, quand d'autres pointent certaines attentes insatisfaites concernant l'acculturation à un cadre et à des rites militaires dont ils espéraient être plus familiers à l'issue du séjour. 64 % des répondants à l'enquête estiment ainsi que les règles de discipline étaient suffisantes. Relevons

néanmoins que les non-volontaires sont plus critiques sur le cadre autoritaire : ils sont 32 % à juger les règles de disciplines trop nombreuses (contre 12 % des volontaires).

La recherche d'une expérience plus marquée par les rites et codes militaires est appelée par les volontaires dont le moteur de l'engagement était basé sur l'envie de tester un univers à connotation militaire – un profil de jeunes assez spécifique à la cohorte 2021, comme évoqué par ailleurs.

Pour autant, et nous l'avons constaté, les rites ont été pleinement respectés et mis en œuvre. Les journées débutaient, par exemple, avec des temps forts collectifs autour de la levée des couleurs et le chant de l'hymne national. Le port de la tenue, obligatoire dans le cahier des charges, afin de promouvoir les valeurs de cohésion et d'égalité, a été respecté sur une grande majorité de sites, du moins sur les temps forts et de représentations (cérémonies, visites officielles, sorties extérieures au site). À la fin du séjour, une cérémonie organisée par les autorités civiles et militaires a permis, là encore, de valoriser les jeunes, et de porter des messages très forts à leur attention, sur les valeurs républicaines et la citoyenneté notamment. Pour autant, certains jeunes venus découvrir l'éventail des métiers des armées expriment des attentes pour aller un cran plus loin.

« J'ai déjà fait mes MIG l'année dernière, et j'ai fait une préparation militaire sur plusieurs week-ends. Ça m'a beaucoup plus, et je voulais retrouver un peu ça, du bivouac, du maniement d'armes à feu, du sport où on se dépasse. Mais le séjour ce n'est pas ça. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2**

« J'ai participé au sport militaire le matin, mais après comme les gens de ma compagnie ne voulaient pas continuer, on a arrêté, mais j'aurais bien aimé continuer, ça nous apprenait comment marcher au pas, la rigueur militaire, etc. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #11**

Des jeunes satisfaits du programme d'activité, mais qui souhaiteraient être davantage acteurs du séjour et bénéficier de plus d'activités sportives et de temps libre

Des modules équilibrés, mais dont le contenu est parfois difficile à appréhender pour certains jeunes

Les volontaires de 2021 reconnaissent et valorisent **la diversité d'activités proposées et thématiques abordées tout au long du séjour de cohésion**. Le caractère inclusif et adapté aux différents groupes, garanti dans l'offre d'activités, notamment sportives, est un atout du programme, souligné par une grande partie des jeunes, qui y ont tous trouvé une place. Ils relèvent également **l'effort d'accessibilité des interventions**, qui, pour une majorité, ont reposé sur une approche participative.

« Il y en a pour tous les goûts. Moi, ça m'est complètement égal de faire de l'accrobranche, mais ce n'est pas désagréable. D'autres trouvent ça génial. Et inversement pour la Banque par exemple. Mais dans l'ensemble c'est plutôt bien fait. Attention, ça n'est pas un menu à la carte, on se plie à l'emploi du temps. » **Extrait d'entretien un-e volontaire du site #7**

« On voit qu'ils essayent de faire en sorte de nous intéresser, par exemple sur le code, on a fait des débats entre nous, des questionnaires... » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2**

« On ne s'ennuie pas, on fait des choses toute la journée. J'ai pas de mal à être sociable et ici, personne se connaît, c'est plus facile. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #9**

Les jeunes soulignent toutefois que **le séjour reste dense en termes de contenu** et peut parfois être redondant avec le programme scolaire, voire même difficile à saisir. Ce constat doit interroger sur **la capacité à proposer un programme accessible à tous les profils, y compris les plus éloignés du système scolaire et de l'enseignement « traditionnel »**. Dans un même temps, les volontaires indiquent,

comme en 2019 vouloir éviter toutes activités qui s'apparenteraient à un format scolaire (selon eux, encore trop présent dans l'actuelle maquette de séjour). Certains modules leur imposent encore d'être assis dans une salle et l'enchaînement de ces activités sur un rythme intensif engendre quelques somnolences ou décrochages rapides. Les volontaires montrent davantage d'intérêt pour les mises en situation, les débats et activités durant lesquels ils doivent « apprendre par eux-mêmes ».

La très forte représentation de « bons élèves » dans la cohorte de 2021 (61 % des jeunes enquêtés) interroge d'autant plus la montée en charge et l'effort d'adaptation des messages clés et des contenus.

« Certains modules n'étaient vraiment pas adaptés à notre âge. Celui sur l'écologie par exemple. Ce n'était pas apprenant, pas adapté. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #12**

« Ce n'était pas une super impression d'arriver et d'être dans une salle de classe, dans un lycée. Je ne m'attendais pas à ça. C'était un peu décevant. »

« J'aurais voulu qu'on nous explique des choses (fonctionnement de l'internat, uniforme, programme), plutôt que juste le règlement intérieur. C'était ennuyeux et pas super pour démarrer. » **Extrait d'entretien avec des volontaires du site #1**

Concernant les activités : en miroir de la forte appétence pour les modules sur la défense, la sécurité et la résilience ainsi que de l'intérêt pour les temps « rituels » quotidiens, les jeunes indiquent être intéressés par un renforcement du module sur la défense, la sécurité et la résilience nationales. **Ils valorisent également les activités sportives et/ou de plein air et celles qui cherchent à limiter au maximum l'information descendante.** Les modules longs sans interactions, qui peuvent ressembler à un format « classe », sont unilatéralement critiqués.

« Les activités tendent à être trop longues. 2 h, ça suffirait pour certaines, car on s'endort. Il y a un problème d'organisation, même si c'est aussi le rythme de chaque intervenant. Parfois, j'ai l'impression de me retrouver en visioconférence, il y a l'intervenant que tu n'écoutes pas, comme pendant le confinement. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #12**

« Parfois on aimerait bien sortir du site pour des activités. On a l'impression de connaître par cœur le centre. J'ai hâte d'être à ce week-end, car on va passer deux jours à faire des activités dans la nature. » **Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire du site #6**

« En fait on attend qu'on nous dise où aller et on y va, puis après quand c'est fini, on va faire autre chose, mais on est un peu comme à l'école à changer de cours. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #7**

« Il y a eu des modules longs, assis, qui sont des redites avec ce qu'on a fait avant. Sur le cyberharcèlement, ça fait plein de fois qu'on nous en parle depuis la 6^e. Pareil pour les fakenews. Nous ce qu'on veut c'est agir. Il faut qu'on arrête de nous informer, c'est le moment de nous mettre en action. On vient de passer un an sur une chaise, on veut sortir, bouger, agir ! » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2**

Une appétence pour les activités sportives et les modules animés par les corps en uniforme

Les modules proposés ont dans l'ensemble été fortement appréciés, en particulier les activités sportives et les activités en lien avec les corps en uniforme, et ce comme en 2019. Ce jugement doit être analysé en regard des attentes et projections initiales des jeunes qui, pour une large partie, portaient sur ces deux entrées thématiques.

FIGURE 24. MODULES ET THÉMATIQUES QUI SUSCITENT LE PLUS D'INTÉRÊT



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : Plusieurs réponses étaient possibles. Parmi les répondants à l'enquête, 70 % affirment qu'ils ont préféré les activités physiques, sportives et de cohésion.

Si le dispositif a été renforcé en ce sens, **les retours des enquêtes de 2021 montrent que la dimension sportive reste une attente particulièrement forte chez les volontaires** : 74 % d'entre eux estiment qu'il n'y avait pas assez de sport durant le séjour de cohésion (61 % chez les volontaires en situation de handicap). Il faut toutefois rappeler ici que le programme est sensiblement différent d'un site à l'autre et que certaines équipes ont investi le volet sportif plus que d'autres³⁴. En outre, il faut relier cette demande des volontaires à leur profil et à leurs motivations initiales : 65 % des garçons et 55 % des filles ont mentionné le sport dans les facteurs attractifs du Service national universel.

« Je suis un peu déçu parce qu'il y a beaucoup d'activités en classe qui sont vraiment longues... Je pensais qu'on allait faire plus de choses dehors comme courir dans la boue, comme sur la vidéo de Tibo Inshape. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #6

« Les activités il faut plus de concret, plus de choses faciles que tout le monde peut faire. Les cours on s'ennuie parfois ». Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2

« Je voulais faire du sport. Il n'y en a pas assez à mon goût en réalité. Le renforcement musculaire, c'est trop mignon. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #4

« On fait des pompes, des squats, course dans le bois... mais il faudrait faire plus de sport ! » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #4

Les modules sur la défense et la sécurité sont quant à eux plutôt bien équilibrés (60 % des jeunes estimaient qu'il y en avait assez), tandis que ceux sur l'écologie sont trop présents pour près d'un tiers des volontaires. L'observation de modules dédiés montre un intérêt plus limité pour cette thématique de la part de nombreux de jeunes (peu de réactions ou questions). Ces derniers se disent « suffisamment

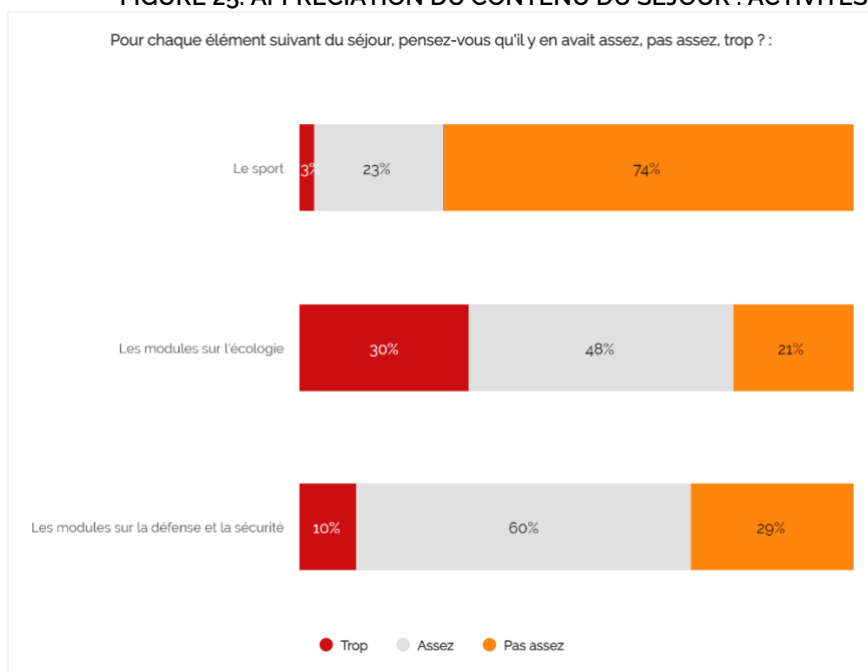
³⁴ Sur ce point, se référer au 5.3.3 du rapport.

informés », car la sensibilisation aux enjeux climatiques est déjà présente dans les programmes scolaires. Ils n'ont pas toujours perçu la plus-value de ces modules et le lien avec la notion d'engagement.

« J'en ai marre d'entendre les mêmes choses, je suis venue ici au SNU pour faire, pour être actrice. Plutôt que parler de l'importance de l'écologie, dont on est convaincus, j'aurais aimé entendre comment je peux me rendre utile, vraiment m'impliquer dans un projet. » **Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, du site #2**

« Le truc avec l'environnement [la fresque du climat], je n'ai rien compris. On devait coller des photos [...]. Je n'ai pas compris le but de l'activité. En plus ce n'est pas le sujet qui me passionne, on le voit déjà au lycée. » **Extrait d'entretien avec des jeunes volontaires du site #7**

FIGURE 25. APPRÉCIATION DU CONTENU DU SÉJOUR : ACTIVITÉS ET MODULES



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 74% des jeunes volontaires interrogés estiment qu'il n'y avait pas assez de sport durant le séjour de cohésion. 23% estiment quant à eux qu'il y en avait assez et 3% qu'il y en avait trop.

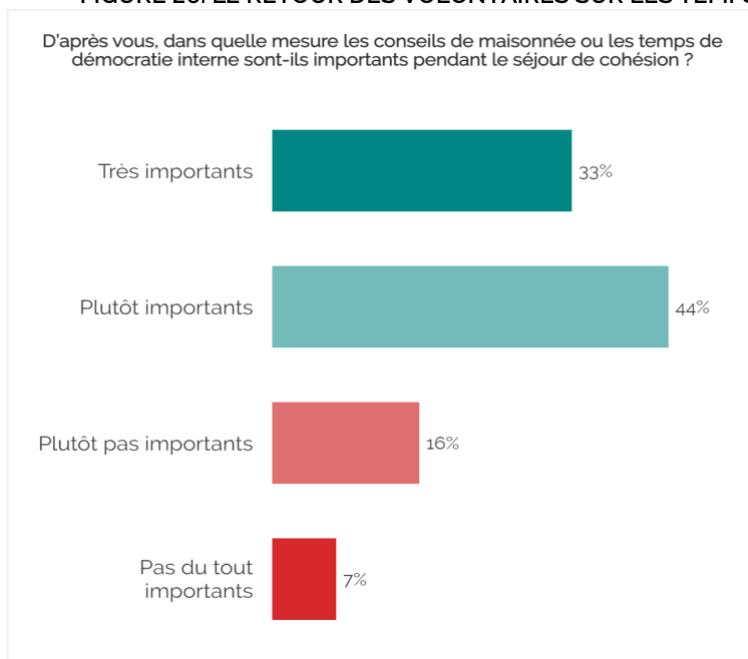
Être davantage acteur de son séjour

Mais surtout, les jeunes sont nombreux à exprimer l'envie d'être encore davantage acteurs, et de voir dans le séjour, une opportunité de « mise en mouvement » et d'actions concrètes, à l'inverse du côté passif de certains modules ayant vocation à sensibiliser. Leur posture d'écoute et le manque de visibilité sur le planning d'activités leur donnent parfois le sentiment d'être peu autonomes et « acteurs » de leur séjour.

Leur satisfaction à l'égard de la démocratie interne révèle l'importance qu'ils accordent à la place qui peut leur être donnée dans le séjour de cohésion. Ils relient ce besoin à l'envie d'être davantage autonomes et responsabilisés. Près de 8 enquêtés sur 10 estiment que les conseils de maisonnée ou les temps de démocratie interne sont importants pendant le séjour de cohésion.

« Pourquoi pas aller vers des projets, de vrais projets sur le temps du séjour, on arrive avec des différentes, on pourrait se compléter et, tous ensemble, essayer de proposer des choses. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2**

FIGURE 26. LE RETOUR DES VOLONTAIRES SUR LES TEMPS DE DÉMOCRATIE INTERNE



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 33 % des jeunes volontaires interrogés estiment que les temps de démocratie interne sont très importants pendant le séjour de cohésion.

Sur le site #4 ouvert aux idées, les équipes de direction et d'encadrants ont soutenu toutes les initiatives de jeunes **forces de propositions pour développer un projet**. Dans la mesure du possible, ces derniers **ont ainsi été accompagnés** dans leur mise en œuvre par les encadrants. C'est ainsi qu'un volontaire confie avoir pu s'investir dans le chant des partisans avec d'autres jeunes, sur la base du volontariat.

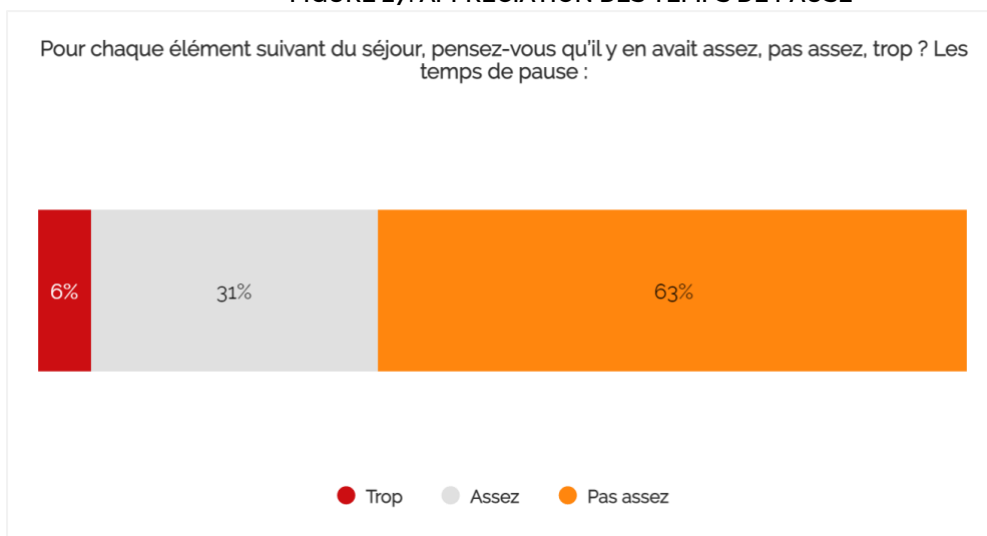
Les temps libres, des espaces à sacraliser

De nombreux jeunes ont évoqué de la fatigue en fin de séjour, liée à des plannings très denses et des horaires de levée très matinaux. Il en ressort ainsi un besoin d'alléger les plannings et horaires. Après une année de crise sanitaire où beaucoup étaient chez eux la plupart du temps, ce rythme dense a pu surprendre au départ. De surcroît, le séjour de cohésion 2021 s'est tenu à la fin de l'année scolaire ce qui peut ajouter à la fatigue des volontaires. Certains jeunes, peu conscients de leurs forces physiques, se sont vite épuisés. De plus, la densité des activités et leur enchaînement limitent la capacité à se saisir pleinement des contenus et à en profiter. Les deux tiers des répondants à l'enquête estiment ainsi que les temps de pause ont été insuffisants.

« On fait des journées où on se lève à 6 h et on finit à 22 h 30. Avec les veillées comme le match de foot, c'est minimum 23 h, après, les veillées, on n'est pas toutes obligés de les faire. Il y a eu des temps calmes parfois, mais sur les trois derniers jours on n'a pas de repos du tout. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #11**

« C'est plutôt dense, il y a des journées où on est tout le temps en classe et, le week-end, tout le temps dehors. [...] Tout le monde est fatigué, on se lève tôt le matin, on est souvent endormis l'après-midi. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #8.**

FIGURE 27. APPRÉCIATION DES TEMPS DE PAUSE



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 63 % des jeunes volontaires interrogés estiment qu'il n'y avait pas suffisamment de temps de pause durant le séjour de cohésion.

Ces temps « informels » et libres sont pourtant propices à la mixité et à l'échange entre jeunes. Ils sont vecteurs de cohésion et participent à nouer des liens au sein du groupe en favorisant la rencontre par centres d'intérêts communs.

Bonne pratique

Des temps « off » investis par les jeunes eux-mêmes

Sur certains sites, des initiatives individuelles ou collectives portées par un/ plusieurs volontaires partageant un intérêt commun ont pu voir le jour : les jeunes se sont ainsi parfois organisés en autonomie pour investir et animer les temps libres. À titre d'illustration, nous relèverons l'organisation d'un atelier de fabrication de pain animé par un jeune apprenti en boulangerie (site #4), des sessions de danse, chant, musique, sur la plupart des sites, des tournois informels sportifs notamment de football (site #10) ou basketball (site #7), l'organisation d'une soirée dédiée au visionnage d'un match de l'Euro 2021, etc.

Je joue de la musique, il y a une guitare à côté et on est en train de faire une chanson. En fait, de base, dans la compagnie, on chantait beaucoup, et moi j'avais emmené mon enceinte. Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #4

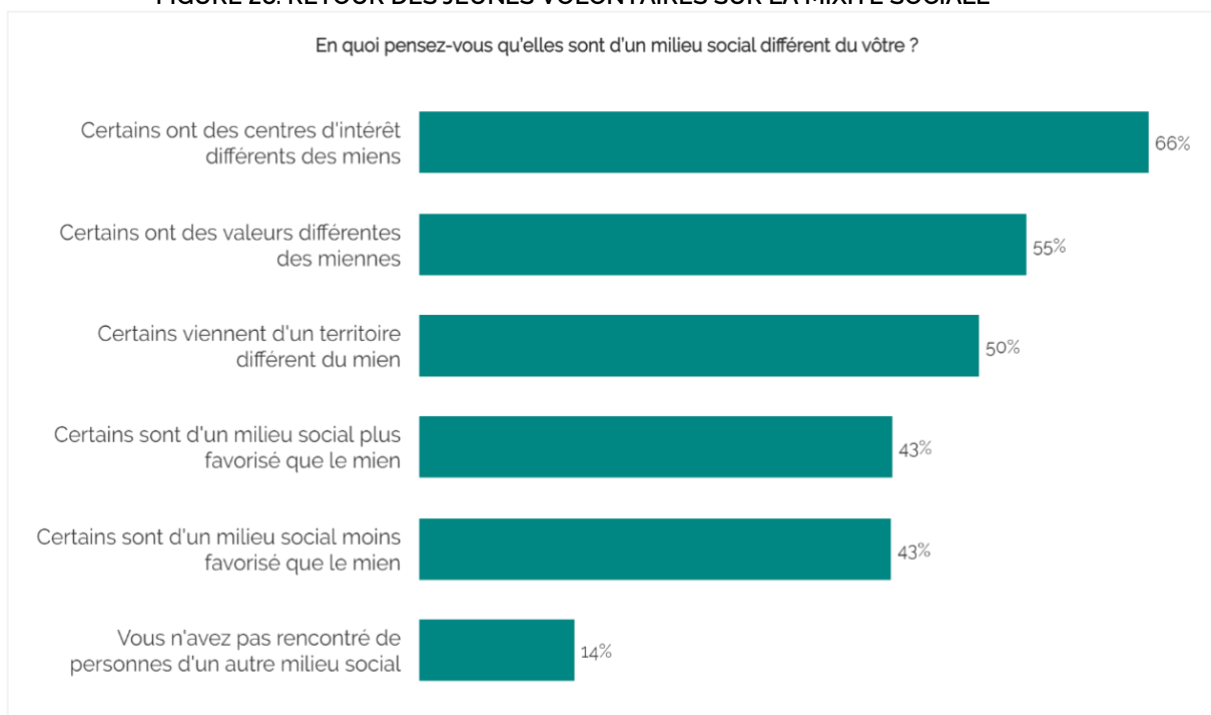
6.4 Des volontaires souvent heureux d'avoir vécu une aventure humaine et d'avoir rencontré d'autres jeunes

Près de neuf jeunes sur dix se déclarent satisfaits de l'expérience du Service national universel (89 % des volontaires interrogés). Au-delà des conditions d'accueil, d'encadrement et du contenu du séjour de cohésion, ils estiment que leur participation au Service national universel revêt un intérêt social et sociétal, qui peut être analysé à une double échelle – individuelle et collective. La satisfaction de « non-volontaires » est plus nuancée. Ils sont moins nombreux à adhérer aux symboles et valeurs véhiculés par le Service national universel et perçoivent moins l'utilité du dispositif.

Une expérience socialisante, une aventure humaine

En premier lieu, **la satisfaction des jeunes vis-à-vis du séjour de cohésion s'exprime avant tout sur le plan humain**. La combinaison de l'apprentissage de la vie en collectivité, des émulations sociales permises par la rencontre et la découverte de nouvelles personnes (voire de professionnels) et de l'intensité des activités sportives appelant l'esprit d'équipe, s'est révélée une « formule gagnante » pour de nombreux jeunes. Ils décrivent un espace « bienveillant » au sein duquel les rencontres entre jeunes issus de différents horizons (socioculturels, géographiques, scolaires, etc.) sont facilitées. L'aisance avec laquelle ils nouent des relations sur un temps relativement court en a surpris plus d'un. Ils identifient même plusieurs facteurs qui favorisent, d'après eux, cette ouverture d'esprit : port de l'uniforme qui « gomme » les différences perceptibles à travers les tenues, anonymat, appétences communes pour certaines pratiques ou thématiques, vie en collectivité, utilisation limitée du téléphone et nécessité de s'impliquer dans un groupe. Ils sont ainsi 83 % des enquêtés à affirmer avoir rencontré des personnes d'un milieu social différent du leur. Différences qui sont appréhendées d'un point de vue culturel plutôt qu'en termes d'inégalités sociales : 66 % des jeunes interrogés estiment par exemple que les autres volontaires sont d'un milieu social différent, car ils partagent d'autres centres d'intérêt, et 43 % relèvent la présence de jeunes issus d'un milieu social plus ou moins favorisé que le leur. La mixité territoriale est quant à elle identifiée par 50 % des jeunes interrogés.

FIGURE 28. RETOUR DES JEUNES VOLONTAIRES SUR LA MIXITÉ SOCIALE



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : Plusieurs réponses étaient possibles. 66 % des répondants à l'enquête estiment que certains volontaires ont des centres d'intérêt différents des leurs, ce qui illustre pour eux la mixité sociale.

Sur certains sites, les jeunes se sont même dits satisfaits de se sentir appartenir pour la première fois à un groupe bienveillant, solidaire et positif. À titre individuel, nombreux sont les jeunes qui parlent de confiance en eux renforcée, image de soi-même revalorisée par l'intégration dans un collectif.

« On a créé un groupe sur Snapchat, on va garder contact et j'ai promis d'essayer de les revoir, car parfois je descends dans le sud. On va essayer de se revoir. Ça fait un peu comme la colo, quand on part on n'a pas envie de partir. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire sur le site #8.**

« Je ne les aurai pas rencontrés dans un autre cadre que celui-ci. Ce sont des personnes différentes, très drôles qui ont beaucoup d'expérience, ça me fait du bien d'être avec d'autres personnes. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire sur le site #8**

« Moi je retiendrai du SNU la cohésion, l'amitié, les relations avec les tuteurs. C'est vraiment mon papa et ma maman du SNU ! J'ai appris plein de choses aussi dans les modules, même si certains étaient beaucoup trop longs et pas très intéressants. Ça me donne envie de refaire, mais cette fois en tant que tutrice. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #11**

« J'en ai parlé avec des amis, qui se sont aussi inscrits et qui sont à Auxerre. Le fait que je sois éloigné de mes amis, c'est une bonne chose pour s'ouvrir. » **Extrait d'un entretien avec un-e volontaire du site #5**

« Ici, on est uni, on s'accepte et on est solidaire. Ça change un peu de là où je vis où on fonctionne par clans. On se moque et on ne s'accepte pas les uns les autres. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #12**

Il est intéressant de constater que les encadrants sont pleinement intégrés dans ce « collectif » tant plébiscité. La proximité d'adultes à l'écoute, vis-à-vis desquels les jeunes se sentent en confiance participe pleinement à l'enrichissement de l'expérience Service national universel.

Enfin, le retour d'expérience des intervenants est sûrement ce que les jeunes retiennent en premier lieu des modules et des activités proposées. Ils manifestent une curiosité et un intérêt évident pour les métiers et contenus qui leur sont présentés. Déconstruire des idées reçues, découvrir un secteur d'activité, comprendre concrètement ce que veut dire « être engagé » : les témoignages sont riches et

font passer des messages clefs. La rencontre et proximité avec des professionnels participe donc pleinement à l'aventure humaine du Service national universel.

« J'ai adoré l'intervention des pompiers on a vu comment ils faisaient, ils nous ont raconté leur quotidien ça c'était bien on était tous intéressés personne ne dormait là ! » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #7**

Une expression favorisée, l'avis des jeunes valorisé

Parce qu'ils ont pu dépasser certaines peurs (que ce soit en termes d'intégration dans un groupe, et d'éloignement sur une période relativement longue d'avec leur famille), parce qu'ils se sont ouverts aux autres et révélés à eux-mêmes dans un cadre qui se voulait rassurant et bienveillant (certains indiquant leur surprise d'avoir été « capable de s'intégrer » et de créer des liens forts aussi rapidement), parce qu'ils ont pu, également, poser des sujets difficiles sur la table et bénéficier d'une écoute attentive de la part des encadrants, les jeunes volontaires témoignent d'un séjour de cohésion qui leur a « fait du bien », ou encore qui s'apparentait pour certains à « une thérapie ». Un mieux-être favorisé par des temps d'expression ou de débats durant lesquels les volontaires ont reconnu s'autoriser davantage à exprimer des opinions, avis, histoires de vie. L'écoute apportée et de la possibilité de « dire » et « poser les sujets » dans un cadre rassurant et bienveillant a même encouragé certains volontaires à « libérer » une parole sur des sujets complexes tels que le harcèlement, les violences ou la sexualité.

« C'est une expérience unique très différente de ce qu'on vit ailleurs, au lycée par exemple. Ici on nous dit, c'est vous qui décidez où on va demain. On est le futur et ça prend forme ici. Notre voix est entendue dans des espaces de débat comme on n'a pas au lycée. On s'autorise à dire des choses qu'on ne dirait pas ailleurs, de peur du jugement. On nous apprend ici à écouter les opinions des autres, et à ne pas juger trop vite. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2**

« Ça m'a beaucoup aidé, je suis concernée par ça : ça m'a ouvert les yeux sur une situation où je me suis reconnue dans les témoignages. J'ai toujours été harcelée, et quand tu arrives devant, tu ne peux pas en parler. J'ai suivi des ateliers écritures de rap, j'ai pu écrire des choses que je n'arrivais pas à dire. On a aussi parlé de viol conjugal : l'une des filles présentes était en état de choc » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #10**

Les jeunes ont également évoqué le fait de se sentir pris en considération, libres d'adhérer ou non aux messages clés du Service national universel et aux discours prodigués par des intervenants lors des différents modules. En outre, les débriefings des activités ont souvent été l'occasion pour les jeunes de se forger une opinion propre et d'en retirer de solides enseignements.

« Je suis satisfaite de l'encadrement dont nous profitons. Ici, je n'ai pas l'impression d'agir comme un robot et me sens libre d'adhérer aux activités ou aux rites, car on m'en explique les finalités. Cet effort pédagogique me semble enrichissant et déterminant pour nous doter de sens critique ! » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #12**

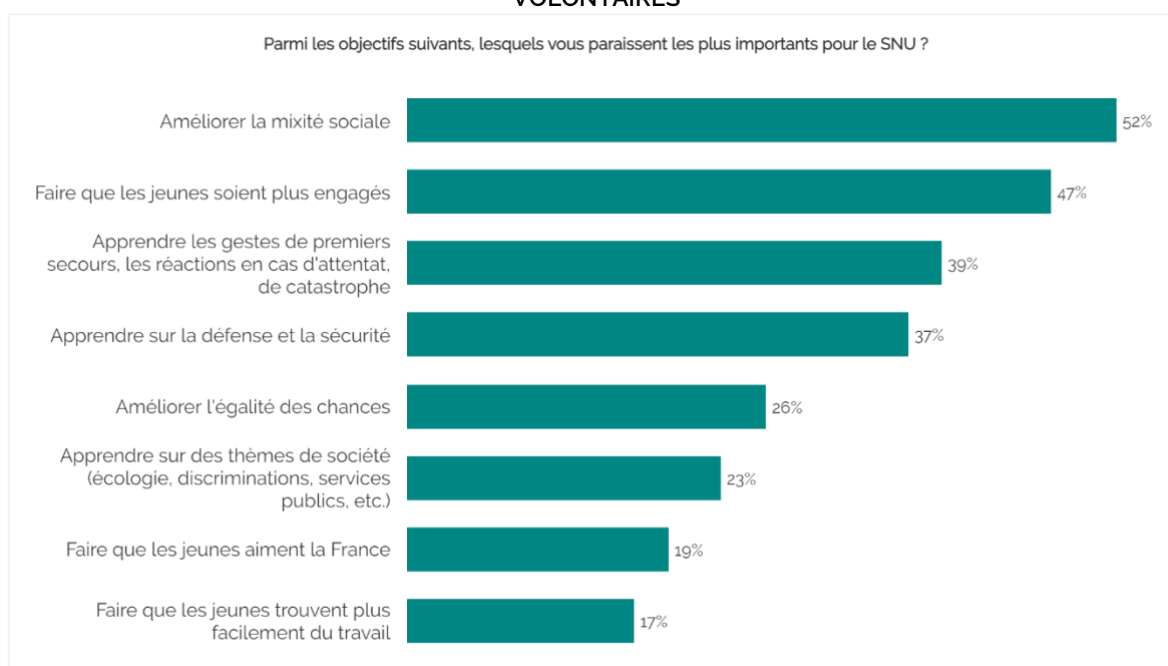
Un espace de découverte et d'apprentissage sur différents plans

Le séjour de cohésion représente une expérience relativement singulière pour les volontaires durant laquelle ils ont pu être amenés à découvrir un territoire géographique, une ou plusieurs pratiques sportives, des métiers / expériences professionnelles marquantes, des thématiques vis-à-vis desquelles ils étaient jusqu'alors peu familiers, etc. Le Service national universel semble ainsi avoir permis aux jeunes d'expérimenter et de se doter de capacités relatives à la découverte d'un environnement inconnu et de l'adaptation nécessaire à développer dans ce contexte.

La mixité sociale est ainsi positionnée par les jeunes volontaires comme étant l'objectif le plus important pour le Service national universel (52 % des répondants – voir figure 29), suivi de l'incitation à

l'engagement des jeunes (47 % des répondants). L'apprentissage arrive ensuite dans les priorités avec près de 40 % qui ciblent l'apprentissage des gestes de premiers secours, les réactions en cas d'attentat ou de catastrophe, 37 % l'apprentissage autour de la défense et la sécurité et 26 % l'apprentissage autour des enjeux de société (écologie, discrimination, service public, etc.). L'objectif d'insertion professionnelle n'est une priorité que pour 17 % des répondants (plusieurs réponses étaient possibles à la question). À noter que pour les non-volontaires, si améliorer la mixité sociale est partagé comme objectif principal (par 48% d'entre eux), l'engagement des jeunes n'est cité qu'en quatrième position (28 % contre 47% pour l'ensemble des jeunes), tandis que l'égalité des chances est citée par 30 % par ce public.

FIGURE 29. PRIORISATION DES OBJECTIFS DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL PAR LES JEUNES VOLONTAIRES



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : plusieurs réponses étaient possibles. 52 % des jeunes volontaires estiment que l'amélioration de la mixité sociale doit être un des principaux objectifs du Service national universel.

« Je vis ici depuis que je suis née et pourtant je n'avais jamais visité les sites géographiques sur lesquels on nous a fait faire des activités. En plus je n'avais pas conscience de ce qui était produit sur notre sol, notamment les aliments régionaux. » **Extrait d'entretien avec une volontaire du site #12**

« Moi qui étais venue pour découvrir, trouver ma voie, des découvertes j'en ai fait. Entre les visites de casernes, les rencontres avec certains corps en uniforme, le PSC1³⁵, le module sur l'Europe... ça a été très riche jusqu'ici. Ça m'a ouvert à plein de possibilités, je pense faire une MIG chez les pompiers ou chez les policiers. » **Extrait d'entretien avec une volontaire du site #2**

Une bonne adhésion aux valeurs et principes du Service national universel

Les jeunes ont – dans une large majorité – adhéré et apprécié les rituels et codes constitutifs de l'identité Service national universel. Ils mettent notamment en avant **le principe de cohésion nationale dans lequel ils se retrouvent bien** – en particulier chez ceux qui souhaitent s'engager professionnellement

³⁵ Formation au secourisme de niveau 1, "Prévention et secours civique".

dans l'armée. Le « mode de vie du SNU », qui se caractérise par son fort esprit collectif, sa vie en maisonnées ainsi que par son encadrement de type militaire, a éveillé la curiosité et séduit nombre de jeunes. Ils portent un regard intéressé sur les premiers rituels, notamment la levée des couleurs, auxquels ils ont participé. Qu'ils soient émus ou pas, ce temps a retenu leur attention et paraît avoir revêtu un sens qu'il ne donnait jusqu'ici ni au drapeau ni à La Marseillaise, comme permettre le fait de se sentir appartenir à un même groupe. Il est notable que pour certains, c'est une première. S'ils n'expriment pas de satisfaction en tant que telle, en tous cas mentionnent-ils l'expérience, sa découverte.

« Les couleurs... Je n'ai jamais participé à ce genre de cérémonie. Ça me paraît important, c'est normal. Je ne connais pas totalement la Marseillaise. C'est la première fois que je la chante. Je la connais par le foot. Ça change. C'est quand même impressionnant. » Extrait d'un entretien avec un-e volontaire du site #5.

« Au départ le côté « Républicain » m'effrayait un peu, je n'avais pas du tout l'habitude, donc le drapeau, la Marseillaise, ça m'a surpris. Mais je me suis habitué et j'ai appris à me familiariser avec, à trouver du sens à tout ça. » Extrait d'entretien avec un volontaire du site #7

« C'était vraiment bien ! On nous a montré les valeurs de l'engagement et de la citoyenneté. On s'est intéressés à notre histoire. On a découvert des choses tous ensemble. J'ai bien aimé l'accrobranche et les deux retraités vétérans raconter leur histoire. Ça m'a beaucoup touchée. [...] Et puis, j'ai aussi levé le drapeau. C'est pour moi un honneur ! » Extrait d'entretien avec une volontaire du site #3

Relevons toutefois que les « non-volontaires » ont moins adhéré aux symboles et valeurs véhiculées par le Service national universel. Si dans leur ensemble, 90 % des jeunes ont jugé importants la levée des couleurs et le chant de la Marseille, c'est le cas de 75 % des « non-volontaires ». Parmi ceux qui ont pu être interrogés dans le cadre d'un entretien qualitatif³⁶, il ressort qu'ils associent les symboles du Service national universel à ceux de l'armée ce qui génère la mise à distance du dispositif chez ceux qui sont les moins intéressés par ce milieu. De plus, les « non-volontaires » répondent deux fois plus souvent que les autres participants qu'un Service national universel obligatoire ne serait pas utile à la société (38 % contre 17 % des autres participants).

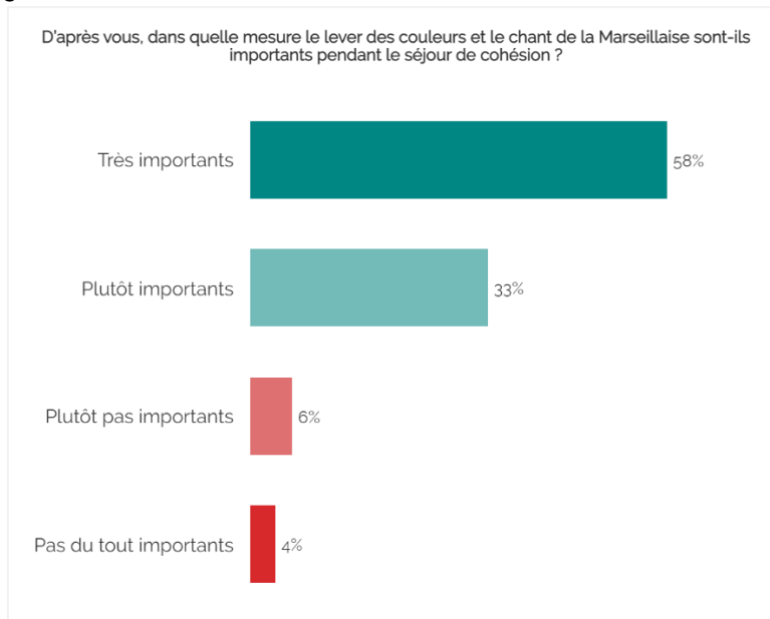
Les notions de citoyenneté, de civisme et d'engagement apparaissent nettement dans les motivations exprimées et dans le retour que les jeunes peuvent faire sur leur expérience. Il peut s'agir tout autant d'en savoir plus que de pouvoir aller dans le sens d'une citoyenneté vécue ou mise en branle. Certains jeunes envisagent même le Service national universel comme une contribution à leur passage de l'enfance à l'âge adulte, évoquant, au-delà des notions de citoyenneté, celle d'homme ou de personne (« la personne que je suis », « l'homme que je vais devenir/que je deviens »).

« Ce qui m'a plu, d'entrée de jeu, c'est le côté devenir plus citoyen. Citoyen, qu'est-ce que c'est ? Je ne sais pas trop... On ne m'a jamais appris. Avec le SNU, je veux découvrir ce que c'est qu'être un citoyen. » Extrait d'un entretien avec un-e volontaire du site #5.

« C'est un engagement citoyen, c'est important de s'investir dans la vie du pays, et rencontrer des gens différents de nous. » Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #9

³⁶ Les non-volontaires représentent moins de 10 % des entretiens menés dans le cadre du volet qualitatif de l'évaluation. Il s'agit donc d'éclairer les résultats de l'enquête par des propos qui font davantage office d'illustration que de démonstration.

FIGURE 30. RETOUR DES VOLONTAIRES SUR L'IMPORTANCE DES RITES QUOTIDIENS



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 58 % des jeunes volontaires estiment que la levée des couleurs et le chant de la Marseillaise sont importants durant le séjour de cohésion.

6.5 Une articulation entre le séjour de cohésion et la mission d'intérêt général (phase 2 du SNU) encore peu effective

De premières pistes de réflexion, mais un manque de visibilité sur la « suite »

Des niveaux d'information sur la mission d'intérêt général hétérogènes en amont du séjour

À la différence de 2019, la phase 2 du Service national universel, la MIG, a été davantage communiquée aux candidats en amont du séjour. Pour preuve, **ils sont 19 % à affirmer que cette seconde phase a été plus attractive que le séjour de cohésion en lui-même dans leur choix d'engagement** (figure 31, page suivante). Les volontaires évoquent à ce propos la présentation, lors de la phase de candidature, d'un « parcours SNU » en deux ou trois étapes ou d'un « double engagement » qui se traduit par la participation au séjour de cohésion puis la mobilisation au sein d'un organisme.

Le niveau d'information reste toutefois relativement hétérogène selon les sites ou les jeunes. Sur le site #11 par exemple, les tuteurs constatent que la journée d'intervention dédiée à la MIG semble avoir été surévaluée en termes de durée, d'autant plus que la majorité des jeunes détenaient déjà les informations transmises.

« L'intervention sur la MIG a été une journée interminable pour eux, et ça n'a servi à rien. Ils avaient déjà les informations [...] Ils étaient tous lessivés. » **Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #11**

À l'inverse sur le site #12, les encadrants notent un réel manque d'information sur la phase 2 et la découverte, par une grande partie des jeunes, de l'existence de la MIG au cours du séjour. Une « perte de temps », car les volontaires ont dû avant tout comprendre les enjeux de la MIG plutôt que d'étudier les différentes options qui s'offraient à eux pour la réaliser.

« On peut considérer que les jeunes n'ont pas eu suffisamment de temps en deux semaines pour à la fois découvrir les attendus de la MIG et ce qu'elle recouvre, ainsi que les endroits où concrètement ils allaient pouvoir s'investir. Il y a un boulot préliminaire pour informer les jeunes de l'ensemble du SNU qui doit être mieux réalisé ! » **Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #12**

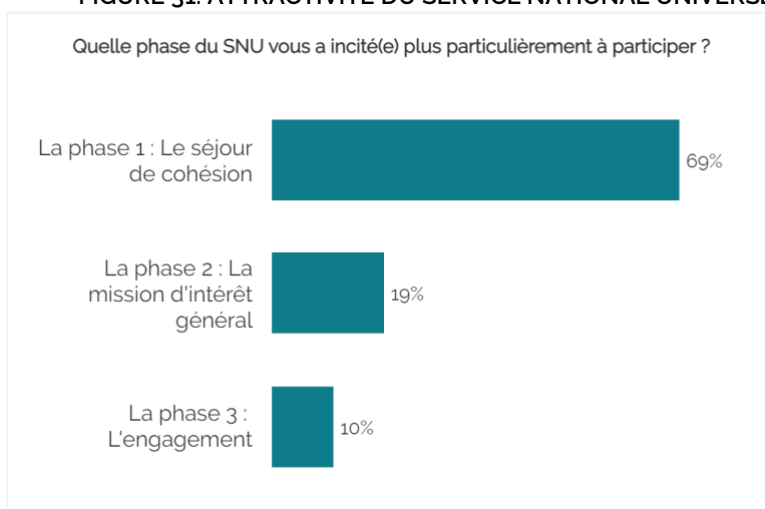
Sur le site #7, les intervenants relèvent avec étonnement que certains jeunes ont déjà identifié leur lieu ou structure de MIG et fait des demandes, quand d'autres ne sont pas au clair sur la « suite » à donner au séjour de cohésion.

« J'avais prévu de garder un temps pour discuter de leur mission d'intérêt général et leur parler de la possibilité de le faire en gendarmerie, mais, dans ce groupe, ils avaient déjà tous une idée précise de là où ils voulaient aller. Alors que le groupe précédent était à peine au courant qu'il y avait une prochaine étape. » **Extrait d'entretien avec un intervenant extérieur sur le site #7**

L'hétérogénéité du niveau d'information concernant les phases 2 et 3 du Service national universel s'est également vérifiée au sein des équipes encadrantes sur les différents sites étudiés, entraînant une certaine difficulté pour donner des repères et répondre aux questions des jeunes.

« On a été très peu informés sur les MIG. Certains jeunes ont pu nous poser des questions sans qu'on ne sache quoi leur dire exactement. Accompagner la formation d'un petit pack explicatif sur la MIG serait utile. » **Extrait d'entretien avec une tutrice de maisonnée sur le site #8**

FIGURE 31. ATTRACTIVITÉ DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL SELON LES « PHASES »



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 69 % des jeunes volontaires ont souhaité participer au Service national universel principalement pour la phase 1, c'est-à-dire le séjour de cohésion.

La préparation de la mission d'intérêt général : un objectif peu investi durant le séjour de cohésion³⁷

Selon le degré d'avancement du séjour, la phase 2 est plus ou moins présente à l'esprit des volontaires, mais globalement la réflexion sur la mission d'intérêt général semble peu aboutie, mis à part pour les plus avertis qui se destinent à une carrière professionnelle dans le champ des corps en uniforme. Pour

³⁷ L'investissement de la phase 2 est également abordé du point de vue de la pédagogie, en partie 5.6 du rapport

la grande majorité, c'est encore peu lisible, voire inconnu au stade du séjour de cohésion, et 59 % des volontaires estiment ne pas avoir suffisamment reçu d'informations sur la MIG lors du séjour (figure 32, page suivante), quand bien même des démarches ont été menées en ce sens (forum de l'engagement, journée thématique, mini-MIG), etc. L'anticipation et la construction du projet de MIG se font ainsi individuellement, au gré des rencontres avec les professionnels.

« Certains intervenants extérieurs ont profité de l'occasion pour rester dîner avec les jeunes, partager davantage leurs expériences auprès des plus intéressés. Ça a dû donner des idées pour la MIG. » **Extrait d'entretien avec l'équipe encadrante sur le site #4**

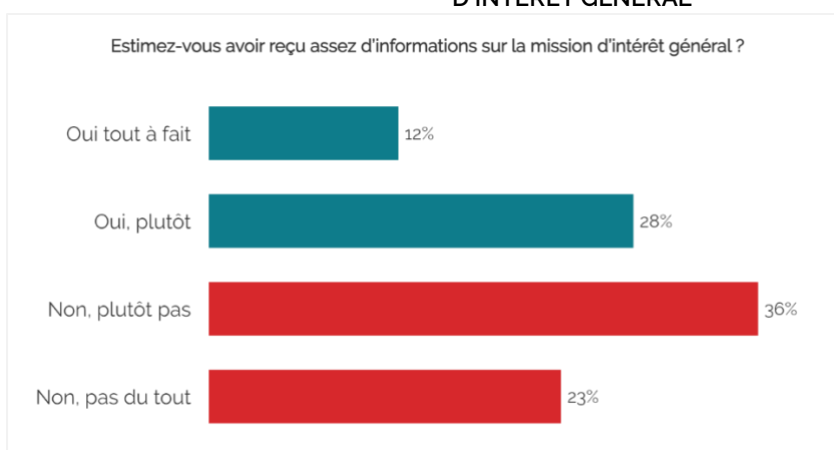
Au fur et à mesure de l'avancée du séjour, le niveau de connaissance et de compréhension de la phase 2 semble une fois encore hétérogène, comme le révèlent les différents entretiens menés avec les jeunes. Caractère obligatoire ou non de la MIG, durée, type de structures d'accueil, finalités, etc. : les volontaires interrogent le contenu de la MIG avec par exemple des questions qui portent sur son objectif (« pourquoi faire ? »), sur leur rôle (« Quelle place pourra nous être donnée ? ») ou encore la spécificité de la MIG (« quelle différence avec un stage/ un service civique ? ») ; ils sont par ailleurs peu nombreux à l'articuler avec un projet scolaire, professionnel ou personnel, et certains questionnent même le lien et la cohérence entre la phase 1 et 2 du Service national universel.

« Moi, je ne savais même pas qu'on devait faire une MIG après le séjour de deux semaines. C'est mon père qui est directeur qui a voulu que je fasse le SNU et qui m'a inscrit ! Il ne m'a parlé que du séjour. » **Extrait d'entretien avec un·e volontaire du site #12**

« On s'attendait qu'on nous parle ici du MIG, mais ils ne nous ont rien dit. C'est dommage, car c'est un peu flou pour nous. » **Extrait d'entretien avec deux volontaires sur le site #8.**

« À choisir, j'aurais préféré faire que le bénévolat parce qu'au moins je me sentrais plus utile. » **Extrait d'entretien avec un·e volontaire du site #7**

FIGURE 32. RETOUR DES VOLONTAIRES SUR LE NIVEAU D'INFORMATION CONCERNANT LA MISSION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 12 % des jeunes volontaires estiment avoir reçu suffisamment d'information sur la mission d'intérêt général.

Des choix de MIG peu arrêtés et des questionnements des jeunes autour des contraintes matérielles pour réaliser leur mission

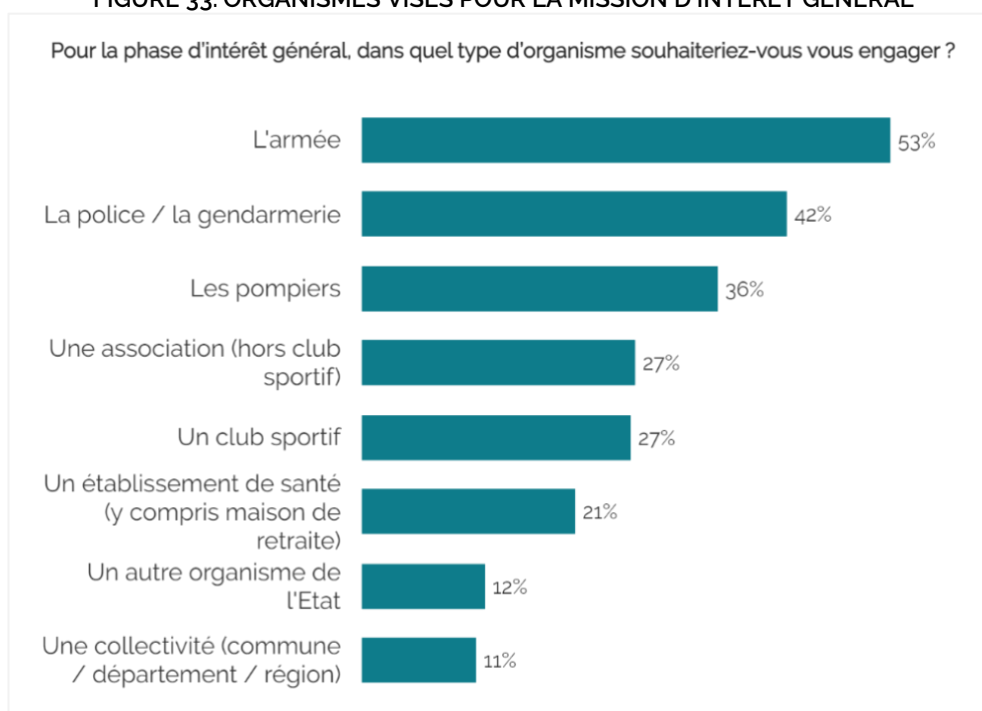
Les entretiens menés auprès des volontaires durant le séjour de cohésion montrent une certaine indécision quant au type d'organisme qu'ils visent pour la MIG. Au-delà de l'appétence pour une thématique ou une cause (révélée à travers l'enquête, notamment pour l'armée [53 % des jeunes], la police/la gendarmerie [42 %], ou les pompiers [36 %]), ils estiment être « contraints » par l'offre disponible à proximité de chez eux ou de leur établissement scolaire ou de formation. Également, les appétences varient selon le genre, les hommes souhaitant davantage s'orienter vers les associations hors clubs sportifs – 37 % contre 17 % pour les femmes. Celles-ci souhaitent s'orienter davantage vers les établissements de santé (31 % contre 21 % pour les hommes). Enfin les non-volontaires sont moins enthousiastes à l'idée de réaliser la phase 2 : 61 % expriment leur non-intérêt pour la mission d'intérêt général contre 19 % des autres participants. Ils sont par ailleurs moins attirés par les corps en uniforme que les autres volontaires.

Par ailleurs, certains anticipent des difficultés d'accès aux structures visées et questionnent l'accompagnement dont ils peuvent bénéficier en l'absence d'un « contact » ou d'un « appui interne ».

« Pour la MIG, j'ai quand même pas trop d'idées. Il faut que ce soit pratique aussi ! Alors soit j'irais à la gendarmerie vers chez moi ou à la médiathèque de mon village pour voir si je peux aider aux animations. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #3**

« Les 84 h de MIG, ça va être compliqué, car il n'y a rien autour de moi qui est proposé. J'ai déjà cherché un peu sur Redon, et j'ai juste repéré une association qui s'appelle Coallia, et qui accompagne des réfugiés. » **Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #1**

FIGURE 33. ORGANISMES VISÉS POUR LA MISSION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : plusieurs réponses étaient possibles. 53 % des jeunes volontaires souhaiteraient réaliser leur mission d'intérêt général au sein de l'armée.

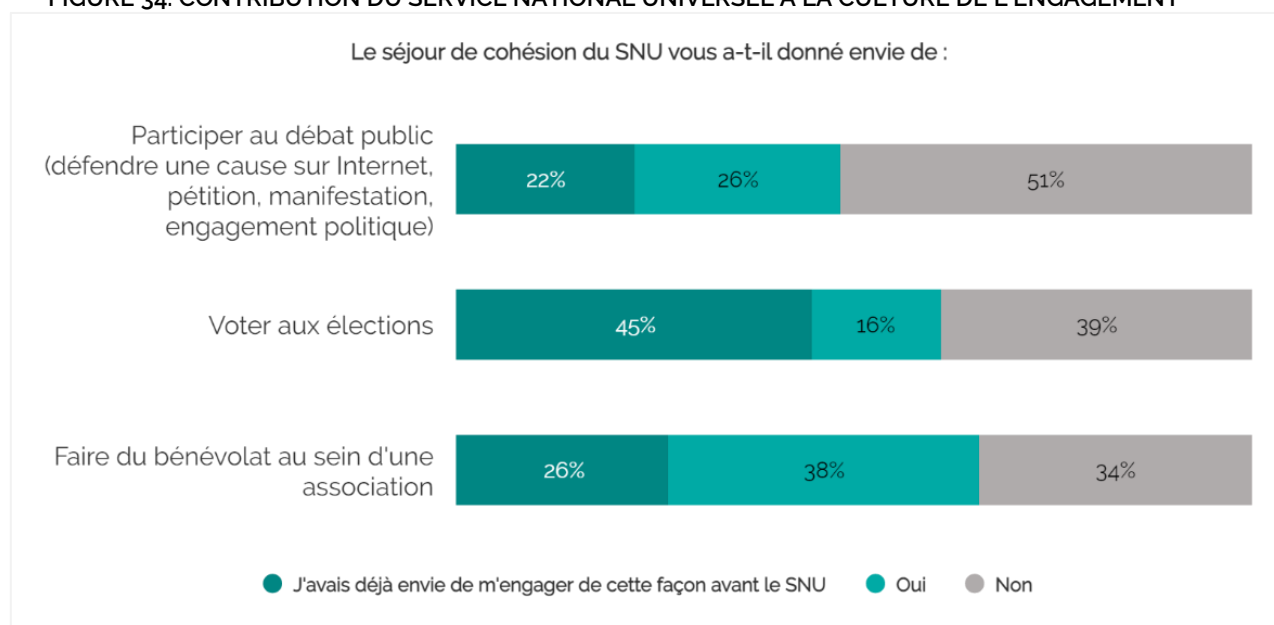
Début janvier 2022, sur les 14650 jeunes volontaires, 1511 avaient validé leur MIG et 628 jeunes étaient en cours de mission.

Un effet levier du Service national universel sur l'engagement citoyen ?

Au-delà de la mission d'intérêt général, en plaçant l'engagement, la solidarité et la citoyenneté au cœur du dispositif, le Service national universel ambitionne de montrer la pluralité de ces notions et leur intérêt du point de vue du vivre-ensemble et de la cohésion nationale. Il peut, par la même occasion, susciter l'envie de certains jeunes de s'engager pour une cause/des idées ou des projets de société. Envie qui pourra d'ailleurs être concrétisée à travers la mission d'intérêt général (phase 2) ou l'engagement (phase 3) qui doit suivre le séjour de cohésion.

Sur ce point, il est intéressant de constater que **le Service national universel contribue à développer la culture de l'engagement bénévole et associatif des volontaires** : 38 % des répondants à l'enquête ont en effet estimé que le séjour de cohésion leur avait donné envie de faire du bénévolat (voir figure 31). Ils sont 26 % à affirmer la même chose concernant leur participation au débat public et 16 % s'agissant du vote aux élections. Relevons cependant que près de la moitié des répondants souhaitaient déjà voter avant le Service national universel.

FIGURE 34. CONTRIBUTION DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL À LA CULTURE DE L'ENGAGEMENT



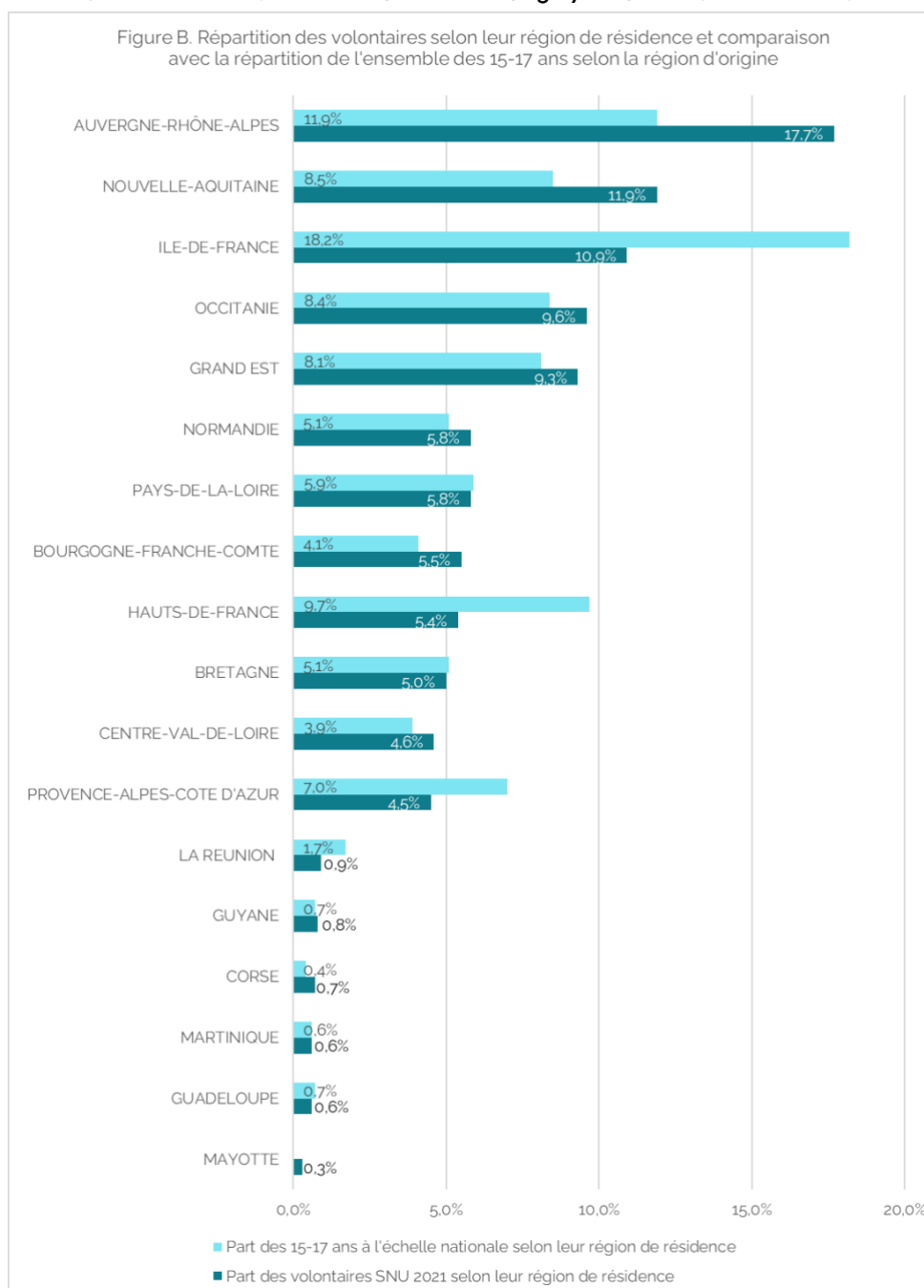
Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021.

Note de lecture : 22 % des jeunes volontaires affirment qu'ils avaient déjà envie de participer au débat public avant le séjour de cohésion.

Annexes

Origine géographique des volontaires ayant participé aux séjours de cohésion en 2021

RÉPARTITION DES VOLONTAIRES SELON LEUR RÉGION DE RÉSIDENCE ET COMPARAISON AVEC LA RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DES 15-17 ANS À L'ÉCHELLE NATIONALE



Source : INJEP – Évaluation du déploiement du Service national universel, 2021. INSEE, 2020.

Note de lecture : les 15-17 ans originaires d'Auvergne-Rhône-Alpes représentent 11,9 % de l'ensemble de cette classe d'âge en France. Les volontaires ayant participé au séjour de cohésion en 2021, originaires de cette même région, représentaient 17,7 % de l'ensemble des volontaires.

Principaux résultats de l'évaluation des séjours de cohésion de la préfiguration du SNU en 2019

En juin 2019, 1 978 jeunes ont participé à la phase de préfiguration de la première étape du Service national universel – lors d'un séjour de cohésion dans treize départements préfigurateurs, choisis pour être représentatifs des territoires nationaux.

Cette préfiguration a fait l'objet d'une évaluation³⁸ réalisée par l'INJEP, appuyé par les cabinets Pluricité et Itinere Conseil sur le volet qualitatif et assisté par Ipsos-Observer pour le volet quantitatif. Cette évaluation a permis de dégager des enseignements de l'expérimentation des premiers séjours de cohésion dont les principaux sont rappelés ci-après :

Un séjour globalement apprécié par les jeunes

L'enquête quantitative conduite auprès des 1 978 jeunes volontaires de la phase de préfiguration en 2019³⁹ avait pointé une très bonne satisfaction concernant la première édition. 94 % se disaient très satisfaits (49 %) ou plutôt satisfaits (47%) de l'expérience des séjours de cohésion qui représentait, selon eux, une expérience de mixité sociale et territoriale leur ayant permis de nouer des relations avec d'autres jeunes d'horizons variés comme avec les équipes professionnelles.

Plusieurs points d'attention étaient néanmoins identifiés pour améliorer le fonctionnement et l'ambition du dispositif du point de vue des jeunes volontaires :

- **une organisation des journées et un emploi du temps à améliorer, car ayant entraîné des temps de latence plus ou moins importants selon les sites ;**
- **le souhait de modules plus participatifs faisant appel à des pédagogies plus actives ;**
- **un décalage entre la perception qu'ils avaient du Service national universel avant le séjour de cohésion et la réalité de leur séjour – moins de discipline, moins de sport –, engendrant une déception pour certains.**

À noter que les quelque 2000 jeunes participants à la préfiguration étaient globalement volontaires et présentaient, de fait, des singularités par rapport à l'ensemble des jeunes de leur classe d'âge.

- **Une surreprésentation des enfants de militaires** : et une surreprésentation des jeunes dont le père est artisan, commerçant ou chef d'entreprise (19 % des jeunes volontaires de la cohorte 2019 contre 9 % parmi les personnes en emploi) et une sous-représentation des enfants d'ouvriers (25 % des jeunes volontaires de la cohorte 2019 contre 32 % dans la population).
- **Des familles plutôt aisées financièrement** : 65 % des jeunes volontaires de la cohorte 2019 déclaraient que leur famille est « très à l'aise » ou « plutôt à l'aise » financièrement contre 52 % parmi l'ensemble des jeunes de leur âge.

³⁸ Quentin Francou, Samuel James, Aude Kerivel, Aude Defasy, Pierre Grousson, Thibaut Desjonqueres, 2020, Évaluation de la phase de préfiguration du Service national universel. Enseignements de l'étude des séjours de cohésion de juin 2019, INJEP Notes & Rapports ([en ligne](#)).

³⁹ Quentin Francou, Samuel James, 2019, « Évaluation de la préfiguration du Service national universel. Premiers résultats issus de l'enquête quantitative réalisée auprès des volontaires », *INJEP Analyses & synthèses*, n° 27 ([en ligne](#)).

- **Des parents plus engagés que la moyenne** : 29 % des mères des jeunes volontaires de la cohorte de 2019, et 26 % des pères ont effectué des activités bénévoles, caritatives, ou dans le cadre d'un syndicat ou d'un parti politique, lors de l'année écoulée, contre respectivement 22 % et 24 %.
- **Une majorité de volontaires en filières générales et technologiques** : 18 % des jeunes volontaires de la cohorte 2019 suivaient une voie professionnelle contre 30 % de l'ensemble de la classe d'âge.
- **Des volontaires meilleurs élèves que la moyenne** : 58 % des jeunes volontaires de la cohorte 2019 en terminale affirment avoir de « bons » ou d'« excellents » résultats contre 36 % pour l'ensemble de la classe d'âge en population générale.

Le volet qualitatif de l'évaluation avait pour sa part mis en exergue un certain nombre d'enseignements résumés ci-dessous.

Un équilibre entre les cultures professionnelles engagées dans le Service national universel à affiner

La préparation puis la mise en œuvre des séjours de cohésion lors de la phase de préfiguration avaient induit en 2019 une forte mobilisation des pilotes (équipes projet départementales et directions de centre) autour d'un dispositif nouveau, afin d'accueillir les volontaires dans de bonnes conditions malgré un calendrier contraint. S'est également ajouté le défi de construire une identité et un équilibre entre les trois cultures professionnelles aux fondements du dispositif. En effet, le Service national universel porte un objectif de mixité des cultures professionnelles rassemblant des professionnels de l'éducation populaire, de l'éducation nationale et de l'armée autour d'un projet commun. Le dispositif repose volontairement sur la composition d'un triptyque dans les équipes encadrantes des séjours de cohésion.

L'édition 2019 a pu révéler certaines tensions et besoins d'ajustements (acculturation aux rites de l'ensemble des professionnels, équilibre des cultures, nature du management et du cadre donné aux séjours), mais, globalement, la collaboration entre les différentes cultures professionnelles a fonctionné et démontré sa valeur ajoutée, en contribuant à réinterroger des pratiques professionnelles à l'aune de celles des autres cultures représentées.

Des enjeux révélés autour du choix des infrastructures accueillant les séjours

La phase de préfiguration avait mis en lumière des difficultés sur les 13 sites préfigureurs, pour identifier des infrastructures d'une capacité d'accueil de 100 à 200 places. Les séjours de cohésion s'étaient alors, majoritairement déroulés dans des lycées. L'évaluation de 2019 a mis en avant que le type de lieu n'a que peu impacté le niveau de satisfaction des jeunes, mais qu'il a néanmoins servi à « façonner » les séjours (en termes de programme et de contraintes logistiques notamment). Ces enjeux, quant à l'identification des infrastructures pour l'accueil des séjours, ont été mis en exergue dans le contexte de la crise sanitaire.

Une progressivité et un meilleur équilibre entre « temps libres » et « temps contraints », dans la construction des emplois du temps

Concernant l'organisation des séjours, leur contenu est structuré autour de modules et d'activités figurant au cahier des charges du Service national universel et dont la déclinaison opérationnelle (y compris la mobilisation des intervenants *ad hoc*) a été confiée aux chefs de projets départementaux des SDJES territoires (à l'exception de quelques modules nationaux déclinés par un même partenaire sur l'ensemble des sites). L'évaluation de la phase de préfiguration pointait différents enjeux relatifs à la construction du programme des séjours. D'abord, le constat était fait unanimement de plannings trop

chargés, ne laissant pas suffisamment place aux temps libres et ayant de manière systématique, sur l'ensemble des sites préfigurateurs, engendré une fatigue importante chez les jeunes dans le temps des séjours. Ensuite, les modifications quotidiennes des plannings (dus à des ajustements au fil de l'eau, liés à des glissements d'activités, des indisponibilités de matériel, de salle, d'intervenants...) ont provoqué des incompréhensions, des temps de latence et des difficultés organisationnelles, repérées à tous les échelons, des jeunes aux équipes d'encadrement en passant par les intervenants externes. Le contenu des activités, la cohérence des modules et la complémentarité avec l'enseignement scolaire étaient également pointés comme des axes susceptibles d'amélioration, tout comme les modalités pédagogiques qui, pour certaines, semblaient éloignées de la pédagogie active prônée dans le cahier des charges du Service national universel.

Les temps de démocratie interne prévus quotidiennement ont pris en réalité des formes variées en fonction des centres et ont fréquemment servi de « variable d'ajustement » dans un planning souvent perçu comme trop chargé. Leur rôle et leur format devront être réaffirmés dans un contexte stabilisé (technique d'animation, fréquence, etc.).

Un enjeu autour du recrutement et de la formation des encadrants

La nécessité de construire des fiches de poste permettant de délimiter des fonctions claires au sein des équipes des centres avait été pointée dans le cadre de l'évaluation de la phase de préfiguration du Service national universel. De la même manière, l'enjeu d'anticiper au maximum les phases de recrutement et l'élargissement des voies de recrutements figuraient parmi les enjeux repérés en 2019 en écho aux difficultés vécues sur l'ensemble des sites préfigurateurs pour pourvoir des postes (notamment les fonctions de cadres expérimentés).

La formation des encadrants et des équipes de direction constituait également un enjeu (en particulier sa systématisation et son renforcement) ainsi que la place donnée, dans la construction des programmes et la conduite des séjours, aux compétences des membres des équipes d'encadrement.

La nécessité de repenser l'organigramme

Au cours de la phase de préfiguration, des problématiques de logistique (liées à la vie du site) et des enjeux psychosociaux (côté jeunes) se sont partout révélés. La fonction logistique était sur la plupart des sites la mission d'une seule personne, rendant complexe la capacité des sites à y répondre. Et la compétence santé était peu présente dans les centres, induisant son report sur les membres des équipes de direction et d'encadrement, et en conséquence une surcharge permanente de travail pour ces derniers.

Une cohésion qui fonctionne, mais une mixité difficilement appréciable

L'évaluation a montré que les rituels (lever des couleurs, chant de la Marseillaise) ont été appréciés par les volontaires, 76 % indiquant que le rituel était très important. Le port de l'uniforme est également considéré comme important pour la cohésion du groupe par 90 % des jeunes. En revanche, il est apparu nécessaire d'adapter l'uniforme aux activités et au climat, ainsi que de mieux anticiper leur nombre et leur entretien.

Sur le sujet de la mixité, aucun indicateur de position sociale n'a été recueilli au moment de l'inscription des jeunes en 2019, le type de mixité n'étant pas explicité dans le cahier des charges (mixité sociale, territoriale, situation...).

Nombre d'entretiens et d'observations réalisés dans le cadre de l'enquête qualitative

L'accueil et l'appui des équipes sur site ont permis à l'évaluation de déployer son protocole tel qu'attendu, voire de le dépasser. La diversité des fonctions et des profils a ainsi été garantie dans l'échantillon de parties prenantes concernées par des entretiens (438 au total, parmi lesquels 187 jeunes), ainsi qu'un équilibre dans la nature des modules et activités observés (78 modules ou activités et 61 temps rituels ou de vie quotidienne observés, portant à 139 le nombre d'observations réalisées).

Nb entretiens	438
... dont entretiens jeunes	187
Nb d'observations (global)	139
dont observations modules	78
dont temps rituels et de vie quotidienne	61

En détail, les objectifs fixés initialement et le bilan de la collecte s'établissent comme suit :

TABLEAU 1. OBJECTIFS D'ENTRETIENS FIXÉS AU CAHIER DES CHARGES DE L'ÉVALUATION PAR POPULATION D'ENQUÊTÉS –MARS 2021

Modes de recueil mobilisés		Total général	Total par site
1	Entretiens individuels semi-directifs avec l'équipe de direction	36	3
2	Entretiens individuels semi-directifs avec l'équipe de soutien	36	3
3	Entretiens individuels semi-directifs avec les capitaines et adjoints	48	4
	Entretiens individuels semi-directifs avec les tuteurs de maisonnées	60	5
4	Entretiens individuels semi-directifs avec un panel d'intervenants	52	4
5	Entretiens individuels semi-directifs avec des jeunes volontaires	180	15
		412	34

TABLEAU 2. OBJECTIFS D'OBSERVATION FIXÉS AU CAHIER DES CHARGES DE L'ÉVALUATION – MARS 2021

Modes de recueil mobilisés		Nb de temps à observer	Nb d'observations par site
1	Observation de temps d'accueil et de départ	8	2 à 3 temps par site (en fonction du moment de l'investigation)
	<i>Présentation du site par les tuteurs (premier jour)</i>	4	
	<i>Cérémonie de clôture (dernier jour)</i>	4	
2	Observation de temps rituels	10	
	<i>Lever de drapeaux et hymne national</i>	5	
	<i>Temps de démocratie interne</i>	5	
3	Observation de temps de vie quotidienne	10	
	<i>Repas</i>	2	
	<i>Temps de service</i>	2	
	<i>Temps libres</i>	2	
	<i>Lever</i>	2	
	<i>Coucher</i>	2	
4	Observation d'activités et de modules	52	4 par sites
	<i>Module défense, sécurité et résilience nationale</i>	4	
	<i>Module développement durable et transition écologique</i>	4	
	<i>Module citoyenneté et institutions nationales et européennes</i>	4	
	<i>Module autonomie : mobilité, connaissance des services publics, accès aux droits et promotion de la santé</i>	4	
	<i>Module activités sportives et de cohésion</i>	4	
	<i>Module culture</i>	4	
	<i>Module découverte de l'engagement</i>	4	
<i>Modules nationaux : sensibilisation aux risques « sur la route » ; autodéfense ; promotion de la santé ; point étape compétences et orientation » ; journée défense et mémoire » ; « sécurité intérieure »</i>	4		
		80	6 à 7

Bilan de la collecte

TABLEAU 3. SYNTHÈSE DES ENTRETIENS ET DES OBSERVATIONS EFFECTIVEMENT RÉALISÉS DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION QUALITATIVE – JUILLET 2021

Entretiens	Objectifs	TOTAL
Nombre de jeunes interviewés	15 par site - 180 au total	187
dont filles		94
dont garçons		89
dont jeunes en situation de handicap		12
dont jeunes décrocheurs		8
dont jeunes ayant réalisée leur MIG en 2020		5
dont ambassadeurs régionaux du SNU		3
Entretiens avec les équipes projet (en amont ou en aval des séjours)	1 par site	12
Entretiens avec l'équipe de direction et d'encadrement	15 par site - 180 au total	185
Nb d'entretiens conduits avec l'équipe de direction	3	36
dont directeur de centre	1	12
dont adjoint « encadrement »	1	12
dont adjoint « pédagogique »	1	12
Nb d'entretiens conduits avec l'équipe de soutien	3	36
dont référent « sanitaire »	1	12
dont référent « intendance »	1	12
dont référent « sport et cohésion »	1	12
Nb d'entretiens avec des capitaines (et adjoints)	4 par site	52
Nb d'entretiens avec des tuteurs de maisonnées	5 par site	61
Entretiens avec les intervenants (modules et activités)	4 par site - 48 au total	48
défense, sécurité et résilience nationales		13
citoyenneté nationale et européenne		5
prise d'autonomie, connaissance des services publics et accès aux droits		8
développement durable		4
activités sportives et activités de cohésion		11
culture et patrimoine		3
découverte de l'engagement		10

Observations	80 au total	139
Nb de modules/activités socles observés	4 par site	78
défense, sécurité et résilience nationales		13
citoyenneté nationale et européenne		4
prise d'autonomie, connaissance des services publics et accès aux droits		12
développement durable		5
activités sportives et activités de cohésion		24
culture et patrimoine		9
découverte de l'engagement		11
Types de temps rituels et de vie quotidienne observés	N/A	61
Temps d'arrivée observés		4
Temps de départ observés		4
Nb de temps de petit-déjeuner/déjeuner/dîner observés		12
Rites type levée des couleurs observés		12
Temps libres observés		12
Temps de démocratie interne observés		9
Possibilité d'assister à un temps de débriefing		8

DÉPLOIEMENT DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE FRANÇAIS EN 2021

ENSEIGNEMENTS DE L'ÉVALUATION DES SÉJOURS DE COHÉSION

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire a été missionné pour réaliser l'évaluation du Service national universel (SNU).

Après une phase de préfiguration conduite au cours de l'année 2019 sur 13 sites qui expérimentaient ce nouveau dispositif de la politique jeunesse, celui-ci a été étendu en 2021 à l'ensemble des départements de France métropolitaine et des départements et régions d'outre-mer. En juin 2021, 143 sites accueillent ainsi simultanément la seconde édition des séjours de cohésion.

Afin de compléter et à d'approfondir l'évaluation réalisée en 2019, l'évaluation de 2021 vise en particulier à :

- examiner les conditions de mise en œuvre et pistes d'amélioration dans la perspective de l'extension et de la généralisation prévue du SNU ;
- comparer les pratiques et les modalités de mise en œuvre selon les centres afin de dégager les modes d'actions les plus pertinents ;
- décrire les volontaires et leur ressenti des séjours, et éclairer l'effet du SNU sur leurs parcours.

Ce rapport présente les résultats de cette évaluation, reposant sur (1) le recueil de données qualitatives (avec près de 140 observations et 440 entretiens réalisés pendant les séjours de cohésion), ainsi que (2) sur une enquête quantitative conduite auprès d'environ 3 800 jeunes dans 54 sites.

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 sur le recrutement et la gestion des ressources humaines ou sur le management des équipes encadrantes. Elle aborde également l'organisation et la gestion opérationnelle des sites et des séjours, ainsi que les choix pédagogiques et la mise en œuvre au niveau territorial des activités et des modules du cahier des charges national. La démarche éclaire enfin l'expérience du Service national universel telle que celle-ci a été vécue par les jeunes volontaires.