

INJEP NOTES & RAPPORTS RAPPORT D'ÉTUDE

■ **Juillet 2022**  
■ INJEPR-2022/12

# Déploiement du Service national universel sur l'ensemble du territoire français

Évaluation qualitative des séjours  
de cohésion de février 2022

## AUTEURS ET AUTRICES

■ Marion CHEVALLIER, Aude DEFASY, Marie LEPLAIDEUR  
et les équipes du cabinet Pluricité



# **Déploiement du Service national universel sur l'ensemble du territoire français**

## **Évaluation qualitative des séjours de cohésion de février 2022**

*Marion Chevallier, Aude Defasy, Marie Leplaideur,  
et les équipes du cabinet Pluricité*

### Pour citer ce document

Chevallier M., Defasy A, Leplaideur M, 2022, *Déploiement du Service national universel sur l'ensemble du territoire français. Évaluation qualitative des séjours de cohésion de février 2022*, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.

---

# SOMMAIRE

## SYNTHÈSE ..... 7

Le service national universel, un projet en faveur de l'engagement des jeunes.....	7
L'évaluation des séjours de cohésion de février 2022 : une démarche qui s'inscrit dans le prolongement des évaluations conduites en 2019 et 2021.....	8
Une progression des profils de jeunes issus de l'enseignement professionnel et de quartiers prioritaires de la ville.....	9
L'organisation de séjours en février, en partie sur temps scolaire : principaux enseignements.....	10
Les enseignements complémentaires à retenir, dans le prolongement des évaluations précédentes.....	12

## CHAPITRE I. LE SERVICE NATIONAL UNIVERSEL ET SON DISPOSITIF D'ÉVALUATION 17

<b>1. Le Service national universel : objectifs et fonctionnement.....</b>	<b>17</b>
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.....	17
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.....	18
Un dispositif articulé autour de trois étapes, dans le cadre d'un parcours citoyen.....	19
<b>2. Une montée en charge du Service national universel retardée par la crise sanitaire.....</b>	<b>21</b>
Une phase de préfiguration évaluée en 2019.....	21
Un déploiement du SNU à l'échelle nationale et une montée en charge qui s'opèrent depuis juin 2021.....	21
<b>3. Une évaluation qualitative des séjours de cohésion de février 2022 complémentaire aux travaux conduits en 2019 et 2021.....</b>	<b>22</b>
L'opportunité d'étudier les spécificités induites par la conduite d'un séjour en hiver et sur le temps scolaire.....	22
Un enjeu de comparaison et d'analyse de la progression des séjours entre 2021 et 2022.....	22
Une méthodologie d'évaluation essentiellement qualitative.....	22
Le panel des sites.....	23
L'équipe d'évaluation.....	24

## CHAPITRE II. LE PROFIL DES VOLONTAIRES ACCUEILLIS DURANT LES SÉJOURS DE COHÉSION DE FÉVRIER 2022 .....25

<b>1. Le profil des jeunes volontaires qui se sont inscrits au séjour de cohésion de février 2022.....</b>	<b>25</b>
D'avantage de jeunes issus des quartiers prioritaires et de lycées professionnels.....	25
Trois sites observés dans le cadre de l'évaluation qui présentent tous des spécificités intéressantes pour l'analyse.....	29
<b>2. Une inscription des jeunes volontaires dans le SNU, motivée par l'expérience collective et apprenante du séjour de cohésion.....</b>	<b>31</b>
<b>3. Un taux de désistement significatif sur chacun des sites.....</b>	<b>34</b>

## CHAPITRE III. ENSEIGNEMENTS PORTANT SUR LES SPÉCIFICITÉS D'UN SÉJOUR DE COHÉSION ORGANISÉ EN HIVER ET EN PARTIE SUR LE TEMPS SCOLAIRE .....37

<b>1. Impacts de la période sur l'organisation et la mise en œuvre des séjours de cohésion .....</b>	<b>37</b>
Des opportunités et des contraintes exacerbées en termes d'infrastructures, dans le contexte de séjours conduits en hiver .....	37
Des recrutements effectués dans la précipitation et confrontés à l'indisponibilité des encadrants et fonctions supports pour deux des sites .....	39
Des conditions climatiques qui ont nécessairement joué sur le temps passé « en extérieur », avec un effet variable en fonction de la configuration des lieux d'accueil .....	41
Des tenues relativement adaptées à l'hiver, mais à nouveau parfois inadaptées aux morphologies de certains jeunes .....	42
Des opportunités d'innovations pédagogiques plus limitées en hiver du fait des nombreuses activités réalisées en salle et non à l'extérieur .....	43
Ce que l'on retient .....	44
<b>2. Prise en compte des enjeux relatifs à la continuité éducative dans l'organisation des séjours.....</b>	<b>45</b>
Malgré la communication portée par les services académiques départementaux à l'attention des chefs d'établissement, une faible identification et adhésion de la communauté éducative au SNU .....	45
Si les séjours ont pris en compte l'enjeu des devoirs, leur gestion aura globalement été peu encadrée .....	48
Une fatigue plus lourde à porter, des jeunes intellectuellement moins disponibles .....	49
Ce que l'on retient .....	50

## CHAPITRE IV. ENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES AUX INVESTIGATIONS RÉALISÉES ENTRE 2019 ET 2021 .....53

<b>1. Gouvernance et projet de territoire .....</b>	<b>53</b>
Une gouvernance territoriale davantage installée et outillée en 2022 pour deux des trois sites .....	53
Une mission de formation des équipes départementales à la main des DRAJES .....	57
Des ressources départementales renforcées, mais dont les séjours de février n'auront que peu bénéficié .....	58
Une priorité partagée par les territoires autour de la promotion du SNU et du développement territorial des MIG .....	63
Ce que l'on retient .....	68
<b>2. Gestion des ressources humaines, management, encadrement .....</b>	<b>71</b>
Les évolutions du modèle d'encadrement pour les séjours de février 2022 .....	71
La fidélisation des équipes : un levier de continuité et de mise en œuvre facilitée des séjours .....	72
Le recrutement des référents sanitaires continue de constituer un point de difficulté pour les sites .....	75
Une révision du taux d'encadrement qui n'a pas de facto été expérimentée au cours des séjours de février 2022 .....	78
Une formation mieux calibrée et qui a été le levier d'une meilleure implication des encadrants dans la mise en œuvre des séjours .....	80
Des questions liées à la gestion des ressources humaines « neutralisées », d'autres dont les réponses restent à inventer .....	81
La représentation des trois cultures professionnelles fondant l'identité SNU au sein des équipes d'encadrement .....	83
Un management participatif faisant une place plus importante aux encadrants et aux jeunes dans la mise en œuvre des séjours .....	87
Un cadre plus complexe à poser que lors des précédentes éditions .....	91
Ce que l'on retient .....	93

<b>3. Gestion opérationnelle des centres et des séjours.....</b>	<b>96</b>
Les évolutions du modèle pour les séjours de février 2022.....	96
Des conditions d'accueil des séjours exigeantes qui interrogent l'offre disponible sur les territoires dans la perspective d'une montée en charge.....	97
Des enjeux logistiques encore sous-estimés dans le déploiement opérationnel du séjour.....	99
Des améliorations repérées dans l'organisation quotidienne du séjour.....	101
La cohésion d'équipe et la rencontre avec les autres jeunes : premier facteur de satisfaction des volontaires.....	103
Des défis encore non relevés qui font écho aux constats de 2021.....	106
L'accompagnement des problématiques psychosociales repérées et exprimées pendant le séjour : une nécessité, appréhendée de manière différenciée selon les sites.....	110
Un équilibre budgétaire globalement garanti, mais fragilisé par les désistements qui pèsent sur le budget moyen par jeune.....	112
Ce que l'on retient.....	113
<b>4. Projet pédagogique ou de centre, réception des modules et lien avec la phase 2 (MIG) .....</b>	<b>115</b>
Les évolutions du modèle pour les séjours de février 2022.....	115
Un cahier des charges national jugé ambitieux, qui fixe un cadre commun et des objectifs partagés, tout en laissant une marge de manœuvre territoriale dans leur application concrète.....	116
Des intervenants mieux rodés qui déploient des pédagogies actives plus efficaces pour délivrer les messages clefs du Service national universel.....	120
Une implication des jeunes plus marquée dans les temps de vie quotidienne.....	122
Des contenus marqueurs du séjour et d'autres qui peinent à susciter l'adhésion et l'intérêt des volontaires.....	123
« Évoquer les pépites et les pépins du quotidien » : une relecture collective du séjour de cohésion qui s'inscrit progressivement dans les pratiques et favorise la réactivité.....	128
Une articulation avec la MIG qui apparaît plus lisible dans le séjour de cohésion, mais qui peine à être pleinement investie.....	129
Ce que l'on retient.....	131

<b>ANNEXES – AUTRES CARTOGRAPHIES .....</b>	<b>133</b>
---	------------





# SYNTHÈSE

## Le service national universel, un projet en faveur de l'engagement des jeunes

Dans un contexte marqué par l'existence d'une diversité de dispositifs d'engagement à destination des jeunes, le Service national universel a été expérimenté à partir de 2019 avec l'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*<sup>1</sup>. »

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 par la mise en œuvre d'une instruction complémentaire

À terme, tous les jeunes entre 15 et 16 ans devraient être convoqués pour réaliser leur Service national universel, articulé autour de trois étapes qui composent un parcours citoyen :

- **Le séjour de cohésion** qui se déroule pendant 12 jours dans un territoire différent du lieu de résidence du jeune. Il se compose de temps individuels et collectifs qui visent à favoriser l'acquisition de savoir-faire, savoir-être et savoir-faire 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.
- **La mission d'intérêt général 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 le séjour de cohésion, pour une durée de 12 jours et/ou 84 heures 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.

---

<sup>1</sup> 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).

- **L'engagement volontaire** constitue une étape facultative, qui concerne les jeunes âgés de 16 à 25 ans et prend la forme d'un engagement civique ou militaire de 3 mois à un an pouvant être effectué dans des dispositifs existants (par exemple le service civique ou les cadets de la gendarmerie) 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. Le contexte sanitaire a toutefois sensiblement affecté le calendrier initial de montée en charge puisque les séjours de 2020 ont été annulés et la taille des cohortes accueillies en 2021 réduite de manière à respecter le protocole sanitaire.

En juin 2019, 1 978 jeunes ont ainsi participé à la phase de préfiguration de la première étape du Service national universel. En 2021, ils étaient plus de 14 500 à vivre cette expérience. **L'année 2022 a permis d'expérimenter les « séjours d'hiver » qui se sont tenus du 13 au 25 février et qui ont accueilli 3 215 volontaires sur 31 sites.** Au-delà du changement de période dans l'année, ces séjours avaient pour spécificité d'être organisés pour les zones B et C à cheval sur les vacances et le temps scolaire. En tout, ce sont trois sessions qui doivent se tenir en 2022 (février, juin, juillet) avec l'objectif d'accueillir une cohorte de 50 000 jeunes sur l'année.

## L'évaluation des séjours de cohésion de février 2022 : une démarche qui s'inscrit dans le prolongement des évaluations conduites en 2019 et 2021

L'INJEP a été mandatée pour réaliser l'évaluation du Service national universel<sup>2</sup>. Dès 2019, une première démarche d'évaluation qualitative et quantitative a été engagée portant sur la préfiguration du Service national universel à travers les séjours de cohésion organisés dans 13 sites sur le territoire français, ainsi qu'une évaluation des missions d'intérêt général réalisées par les premiers volontaires. En 2021, cette démarche s'est prolongée, accompagnant la montée en charge du dispositif qui s'est déployé sur l'ensemble des départements de France (métropole et départements et régions d'outre-mer) dans 143 sites.

Prenant appui sur les enseignements tirés des deux premières éditions, l'INJEP a souhaité prolonger la démarche d'évaluation en engageant une enquête qualitative spécifique aux séjours de cohésion de février 2022. L'objectif principal de cette nouvelle enquête est d'étudier **les effets induits par l'organisation d'un séjour en hiver et sur le temps scolaire**. Cette question des séjours en dehors des grandes vacances est importante pour guider au mieux la montée en charge qui a vocation à se poursuivre au cours des prochaines années, celle-ci prenant possiblement appui sur davantage de séjours durant l'année scolaire. Cette nouvelle enquête poursuit également l'objectif d'approfondir certains questionnements soulevés lors des précédentes évaluations en 2019 et 2021.

**Le dispositif d'évaluation déployé sur les séjours de février 2022 s'est appuyé sur près de 90 entretiens et 43 observations réalisées sur trois sites**, choisis pour illustrer une diversité de contextes de déploiement des séjours :

<sup>2</sup> 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.

- Chacun des sites est situé dans une zone de vacances scolaires différente (A, B ou C), afin d'étudier l'impact du calendrier de déploiement du séjour, sur la continuité éducative.
- L'environnement du site est également différencié : le centre #1 a organisé le séjour au sein d'un village vacances, situé en zone urbaine. Le séjour sur le site #2 a quant à lui été organisé dans une infrastructure d'éducation populaire, dédiée à l'accueil de séjours de mineurs, située en zone périurbaine. Le centre #3 est pour sa part un établissement scolaire, situé en zone de montagne.
- Le nombre de jeunes accueillis sur les sites est par ailleurs varié, permettant d'apprécier notamment l'effet de la refonte des taux d'encadrement mise en place en 2022, qui a affecté différemment les sites selon leur taille. Ainsi, le premier site a accueilli 80 volontaires, le deuxième 50 et le dernier 148.
- Enfin, deux sites avaient déjà expérimenté l'accueil d'un séjour de cohésion en juin 2021 et le troisième accueillait un séjour SNU pour la première fois en février 2022.

## Une progression des profils de jeunes issus de l'enseignement professionnel et de quartiers prioritaires de la ville<sup>3</sup>

En février 2022, **3 215 jeunes âgés de 15 à 17 ans** se sont portés volontaires et ont été invités à rejoindre l'un des 31 sites qui accueillait le séjour de cohésion, première étape de leur parcours d'engagement.

- Parmi eux, on compte 51 % de jeunes filles, la répartition des sexes est donc plus équilibrée qu'en 2021 (56 % de jeunes filles).
- **La part d'inscrits résidant dans un quartier prioritaire de la ville (QPV) a par ailleurs progressé entre 2021 et février 2022**, avec 7,4 % de jeunes originaires de QPV accueillis lors des séjours de février (contre 4,2 % en 2021). Cette part s'approche ainsi de la moyenne nationale (9,2 % des 15-24 ans vivent en QPV selon l'INSEE en 2018).
- Les jeunes issus de filières générales ou technologiques sont encore légèrement surreprésentés (71 % des inscrits), malgré la progression des filières professionnelles **dont sont issus 24 % des volontaires en février 2022** (contre 33 % des jeunes scolarisés à l'échelle nationale).
- La mixité territoriale a été recherchée à travers la mobilisation de volontaires originaires des 96 départements métropolitains. **L'organisation du séjour en période scolaire ne semble pas avoir d'effet dissuasif sur la volonté d'inscription des jeunes**, puisque les zones B et C (qui ont proposé un séjour à cheval sur la période scolaire et les vacances d'hiver) ont finalement un taux de participation plus élevé que la zone A (où le séjour a été organisé pendant les deux semaines de vacances d'hiver).

**Les facteurs de motivation exprimés par le panel de jeunes rencontrés sur les trois sites** (une quarantaine d'entretiens individuels et une dizaine d'entretiens collectifs) **se révèlent proches – voire similaires – de ceux présentés en 2021** : rechercher une expérience collective pour expérimenter le vivre-ensemble ; « couper » avec un quotidien pesant et un environnement familial et/ou scolaire jugé difficile ; vivre une expérience atypique et dans un cadre peu commun ; construire un projet

<sup>3</sup> Cette analyse repose sur des données administratives déclarées par les jeunes sur la plateforme SNU, qui ne permettent pas de déterminer précisément l'origine sociale des jeunes, contrairement aux données issues de l'enquête mobilisée pour les séjours de 2021, qui sera reconduite pour les séjours de juin et juillet 2022.

professionnel/compléter un CV ; profiter de la dimension apprenante du séjour et enfin se mettre au service d'une cause nationale pour vivre un engagement citoyen plus concret et se rendre utile. **Bénéficiaire du financement du code de la route est la seule motivation mise davantage en exergue par rapport aux éditions précédentes : un argument qui semble plus incitatif car désormais mieux identifié par les volontaires.**

En outre, à l'instar des sessions précédentes, une part minoritaire, mais notable de jeunes se présentent comme « non-volontaires », fortement incités par l'entourage familial ou par un professionnel en charge de son accompagnement (éducateur, assistante sociale, juge d'application des peines...).

**La part des désistements reste, enfin, toujours élevée quoiqu'en baisse par rapport aux séjours de juin 2021 où le taux de désistement s'établissait à 20 %.** À l'échelle de la cohorte, 13,5 % des volontaires inscrits et validés se sont désistés (et entre 20 % et 34 % sur les trois sites étudiés). La question de désistement interroge le caractère non contraignant de l'inscription et les raisons ayant conduit au désengagement d'un effectif significatif de jeunes.

## L'organisation de séjours en février, en partie sur temps scolaire : principaux enseignements

### *L'impact de la période hivernale sur l'organisation et la mise en œuvre des séjours de cohésion*

**La difficulté à mobiliser et investir les sites adéquats, relevée lors des sessions précédentes, demeure pour les séjours de février.** Si les centres étudiés apparaissent bien adaptés, avec des équipements globalement de qualité, ils restent dimensionnés pour l'accueil d'une centaine de jeunes. La période choisie n'a pas joué dans la capacité à mobiliser des centres plus grands. En revanche, **la période hivernale et le calendrier scolaire ont pu avoir une influence sur la nature des sites disponibles.** Ainsi, un site a pu réinvestir le centre de juin 2021, mais l'un des deux autres sites a dû changer de lieu. Un des séjours a été organisé dans un centre de type « villages vacances », rendu disponible durant l'hiver, ce qui a constitué une véritable aubaine, tandis qu'un deuxième a eu lieu dans une cité scolaire peu adaptée à l'accueil de séjours de jeunes, du fait de nombreux équipements d'ores et déjà investis au plus haut de la saison touristique en montagne. Les équipes projet font par ailleurs remonter une réelle inquiétude sur la mobilisation pérenne de suffisamment de centres adaptés pour accueillir à échéance régulière des cohortes d'environ 150 jeunes, dans le contexte de montée en charge du dispositif.

**Le recrutement des équipes semble avoir été plus difficile lors la période hivernale : pour deux sites sur trois, il n'a pas été possible de mobiliser le vivier de personnels d'encadrement issu des précédents séjours ou des personnes toujours suffisamment formées et expérimentées pour l'animation de ce type de séjours.** Les fonctions supports, et en particulier le poste de référent sanitaire, ont été plus difficiles à pourvoir en période hivernale, durant le temps scolaire et, qui plus est, dans le contexte du « plan blanc » lié au COVID-19 et déclenché par les autorités sanitaires. De même, **les intervenants extérieurs étaient moins disponibles pour les séjours organisés sur des sites touristiques** (en particulier en zone de montagne).

Enfin, dans l'ensemble, **le trousseau fourni aux jeunes est apparu relativement adapté aux conditions hivernales avec l'ajout d'une parka et d'un pull.** Il a fallu néanmoins trouver quelques adaptations dans

certaines sites, à l'instar des séjours organisés dans les stations de sports d'hiver, notamment pour la fourniture d'équipements additionnels peu abordables pour les parents aux revenus les plus fragiles.

### *Un séjour en cours d'année scolaire impliquant une plus forte fatigue des jeunes*

**La saison hivernale a par ailleurs réduit le temps passé par les volontaires en extérieur**, bien que ce constat mérite d'être nuancé selon le climat des sites et la configuration des centres, ces derniers étant plus (village vacances) ou moins (cité scolaire) propices à l'animation de ces temps hors les murs. La possibilité d'organiser des activités en extérieur semblent avoir joué 1) sur la concentration ainsi que la motivation des volontaires durant l'ensemble du séjour et 2) sur la capacité à proposer des pédagogies actives et innovantes.

**La période de février, en milieu de l'année scolaire, accroît la fatigue des jeunes : ils sont moins aptes à s'engager pleinement dans les séjours dont le planning d'activités condensé sur 12 jours est par ailleurs jugé très ambitieux.** Ce constat est exacerbé par le contexte sanitaire et ses impacts sur la santé physique et mentale des jeunes, qui pour certains affichent un épuisement et des maux divers résultant directement de la crise sanitaire. Les sites ont su entendre ces « alertes » et s'adapter pour offrir des temps de relâche et de respiration. Le constat reste néanmoins partagé d'un planning qui reste dense pour répondre aux objectifs du cahier des charges national, qui pourraient être adaptés à la période de déploiement du séjour.

### *Les difficultés de mise en œuvre de la continuité éducative lors des séjours*

Malgré les instructions partagées par les services académiques départementaux de l'éducation nationale, la stratégie de promotion du SNU dans les établissements scolaires n'a pas permis d'aboutir à une information homogène de l'ensemble de la communauté éducative et des acteurs jeunesse. De fait, **peu d'aménagements ont été anticipés par les professeurs en termes de continuité éducative durant la période des séjours de cohésion** pour les jeunes originaires des zones B et C, dont les séjours se sont en partie déroulés pendant le temps scolaire. La gestion des absences et des rattrapages s'est souvent faite lors d'une discussion directe entre le jeune et ses professeurs, aboutissant à des consignes hétérogènes. **Cette non-sécurisation des absences n'est cependant pas source d'appréhension pour la grande majorité des volontaires rencontrés sur les sites.** Elle pourrait néanmoins avoir motivé des désistements de dernière minute, en l'absence d'un soutien affirmé (voire face à une réticence) d'une partie du corps enseignant qui a pu peser sur l'inscription réelle des familles et des jeunes dans l'expérience SNU. Sur ce point, certaines équipes projet au sein des départements ont pu expérimenter des stratégies d'informations ciblées de nature à prévenir les risques de désistement.

**À leur niveau, les sites ont bien anticipé l'enjeu des devoirs faits, avec des temps dédiés dans le planning des séjours.** Mais le positionnement de ces temps (sur temps libre, en fin de journée) et leur gestion autonome (sans encadrement) n'ont pas favorisé la participation des jeunes. **Ces plages horaires n'ont été que peu investies sur les sites, par les jeunes comme par les encadrants.**

## Les enseignements complémentaires à retenir, dans le prolongement des évaluations précédentes

Un grand nombre de conclusions partagées en 2019 et 2021 subsistent<sup>4</sup>. Sont ici soulignées les principales évolutions repérées lors de cette troisième édition.

### *La mixité et la cohésion d'équipe, principaux atouts du séjour pour les participants*

**L'esprit de groupe et la cohésion sont à nouveau cités comme les principaux facteurs de satisfaction des jeunes.** Le cadre collectif du séjour invite de fait à des échanges et à des rencontres entre jeunes du même âge décrivant des parcours de vie et des vécus différents. **La maisonnée reste le principal espace où se jouent la mixité et la cohésion de groupe. La mixité de genre se construit quant à elle de manière plus progressive, favorisée par les activités communes au quotidien et s'exprime davantage durant les temps informels du séjour.**

### *Un cadre pédagogique riche, mais dense, qui suscite l'intérêt des volontaires comme des intervenants*

Le cahier des charges national constitue toujours un « repère » dont l'utilité est réaffirmée, et offre une lecture commune des ambitions du séjour de cohésion. Néanmoins, **les objectifs restent nombreux et les sites peinent à nouveau à concilier 1) l'organisation effective de l'ensemble des modules thématiques sur un séjour de 12 jours, 2) le maintien d'un fil conducteur lisible pour les participants et 3) la préservation d'un rythme équilibré pour garantir le bien-être des volontaires et leur implication effective tout au long du séjour.** Les emplois du temps sont certes plus lisibles et mieux appréhendés par les équipes d'encadrement, mais ils restent dans l'ensemble très denses, malgré une sélection opérée par les équipes dans le cadre national proposé.

L'appropriation du cahier des charges à l'échelle locale est ainsi réelle avec des partis-pris pédagogiques et un ancrage sur le territoire qui **dessinent une identité propre à chacun des séjours**, laquelle gagnerait à être encore mieux valorisée et partagée avec les partenaires.

En 2022, les séjours de cohésion ont à nouveau réussi à proposer des interventions variées, portées par des intervenants présentant des profils et des expériences diversifiées, qui participent à la satisfaction des jeunes. Un effort a été observé pour proposer pour une grande partie des activités **des méthodes pédagogiques innovantes, inclusives, favorisant l'apprentissage informel et la participation active des jeunes, pour une plus grande efficacité dans la délivrance des messages clefs.** Par ailleurs, **la montée en charge du SNU devrait entraîner la participation de jeunes présentant davantage de difficultés spécifiques** (expression orale, lecture, concentration, manque d'autonomie, situation de handicap, problèmes de comportement, etc.), **qui restent à ce jour peu anticipées et intégrées dans la pédagogie** proposée.

<sup>4</sup> James S., Kerivel A., *Évaluation de la phase de préfiguration du Service national universel. Premiers enseignements des séjours de cohésion de juin 2019*, INJEP Notes & rapports ; 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 (A.-S. Cousteaux et S. James) et des équipes des cabinets Pluricité et Itinere Conseil, INJEP Notes & Rapports ; James S., Mauroux A., Cousteaux A., 2021, « Déploiement du Service national universel. Une satisfaction confirmée des jeunes volontaires. », *INJEP analyses & synthèses*, n° 51.

Francois Q., James S., 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.

Les activités physiques, sportives et de cohésion, notamment en plein air, et les modules animés par les corps en uniforme suscitent toujours le même enthousiasme chez les volontaires, pour les mêmes raisons que celles avancées en 2021<sup>5</sup>. **Quelques modules, revisités, ont toujours du mal à accrocher leur public. C'est notamment le cas du développement durable ou de la citoyenneté.** Dans les deux cas, les jeunes évoquent **des redondances avec l'enseignement scolaire.** Il est envisagé sur certains sites, pour les séjours de juin, d'intégrer de manière transversale les enjeux de développement durable, en les croisant avec d'autres thématiques plus concrètes (l'alimentation, le transport, la santé, etc.).

### *Un séjour davantage participatif*

Le management semble avoir été davantage participatif que lors de l'édition précédente. Il a pris corps à travers **un rôle plus affirmé des encadrants dans l'animation de certaines sessions, une consolidation des circuits de communication et l'installation d'une dynamique de démocratie interne marquée par la participation de toutes les parties à la mise en œuvre et à la vie des séjours,** y compris les jeunes.

**Les temps de démocratie interne – quoique mis en œuvre de manière hétérogène selon les centres – révèlent à nouveau leur utilité** sur de nombreux aspects : renforcement du vivre-ensemble et de la cohésion, valorisation de la parole des jeunes dans la relecture du séjour, apprentissage des règles du débat, développement de compétences d'expression, valorisation du rôle du tuteur chargé d'animer ces temps.

### *Des missions d'intérêt général mieux identifiées de la part des jeunes, mais dont la mise en œuvre au plus près de leur lieu d'habitation constitue un défi*

**Partout, le développement des missions d'intérêt général, dans le cadre d'un projet de territoire coporté à l'échelle régionale, départementale et au plus près des lieux d'habitation des jeunes, constitue un axe de travail prioritaire,** avec des enjeux repérés en termes de 1) diversification des secteurs représentés, 2) couverture territoriale (sur la base du constat une très forte inégalité aujourd'hui dans l'offre proposée), 3) adaptation du cadre horaire et des exigences des missions pour un public mineur.

**Les volontaires montrent de leur côté une meilleure compréhension du parcours du SNU et des différentes étapes qui jalonnent la découverte de l'engagement. La mission d'intérêt général (MIG) semble mieux repérée par les jeunes.** Elle trouve une place dans le contenu du séjour de cohésion à travers l'inscription d'un temps d'information dédié et le retour d'expérience des intervenants qui accueillent des MIG. **Cette seconde phase reste toutefois assez incertaine à l'issue du séjour pour de nombreux jeunes qui ne repèrent pas toujours les structures susceptibles de les accueillir et/ou qui font face à une offre très limitée dans leur territoire et à des problèmes de mobilité.**

### *Une gouvernance locale plus structurée*

**La gouvernance territoriale est tout d'abord davantage installée et outillée en février 2022** que lors des séjours de cohésion de 2021. Cela tient notamment à **un positionnement réaffirmé de l'échelon régional quant à l'animation du dispositif,** laquelle est le levier d'un portage plus affirmé du Service

<sup>5</sup> Les activités physiques et sportives permettent de dynamiser les séjours, d'encourager la cohésion d'équipe, de se « dépasser » et de profiter des espaces extérieurs. Les modules animés par les corps en uniformes apparaissent comme étant les plus « atypiques » car les volontaires sont moins familiers de ces thématiques et de ces professions.

national universel par les partenaires du territoire, mais aussi la garantie d'un dialogue et d'une coopération renforcée et apprenante entre les départements et les différents échelons territoriaux.

Les moyens humains additionnels conférés pour piloter le SNU aux différents échelons<sup>6</sup> ont – en outre – permis à tous les niveaux de mieux investir cette animation, même si celle-ci – il est important de le rappeler – pose ici ses premiers jalons et doit encore se consolider. Parmi les bonnes pratiques repérées sur le terrain, on retiendra notamment l'apport des comités de pilotage régionaux sur la question de la promotion du SNU, du recrutement des jeunes, et du développement territorial des missions d'intérêt général.

### *La mobilisation des volontaires : un défi qui perdure pour les équipes projet dans un contexte de montée en charge*

**La promotion du Service national universel continue de représenter un sujet prioritaire pour les territoires**, afin de favoriser le recrutement des jeunes volontaires dans le contexte de montée en charge appelé en 2022. Cette mission constitue une charge importante pour les équipes projet. Au-delà des canaux « traditionnels » d'information (réseaux sociaux, médias, site internet...), les stratégies se sont diversifiées et renforcées à l'échelle locale. Elles ont reposé sur les établissements scolaires, en s'appuyant notamment sur un réseau d'anciens volontaires, « ambassadeurs du SNU », mais ont aussi cherché à mailler le territoire au-delà du seul environnement scolaire, en allant vers d'autres types de structures avec lesquels les partenariats sont moins formalisés (missions locales, protection judiciaire de la jeunesse, et autres structures socio-éducatives dans les territoires). Le taux élevé de désistement interroge par ailleurs le cadre d'inscription au SNU, notamment son caractère très peu contraignant qui permet la démobilisation rapide et sans conséquences des volontaires inscrits.

### *Des équipes qui se fidélisent très progressivement, un enjeu d'anticipation des recrutements qui persiste*

**La fidélisation des équipes (sur les sites, mais également à l'échelle des territoires) constitue un réel atout pour la mise en œuvre des séjours** comme cela avait été souligné en 2021 à propos des sites préfigurateurs du SNU. **Le recrutement de ressources humaines dédiées au dispositif et pérennes s'est engagé, mais les postes ont été pourvus de manière tardive.** En conséquence, **les effets sur l'organisation des séjours ne peuvent pas être appréciés pour l'édition de février 2022**, qui a encore été fortement placée sous le signe du « dévouement et du bricolage ». Ce sentiment exprimé de manière unanime sur les trois sites a été exacerbé par le contexte de crise sanitaire qui a marqué l'édition de février 2022, et les enjeux supplémentaires liés à la période et à l'installation progressive des comités de coordination départementaux, qui ne sont pas encore pleinement effectifs. De plus, des enjeux relatifs au cadre de gestion (financier, ressources humaines...) et aux investissements pèsent encore de manière significative sur l'organisation des séjours, et contribuent à véhiculer le sentiment d'un cadre qui n'est pas encore suffisamment adapté aux ambitions de montée en charge du dispositif. En effet, si certaines difficultés liées à la gestion des ressources humaines ont été « neutralisées » (congelés, signature des contrats, délais de paiement...), d'autres continuent de peser sur l'organisation (hétérogénéité des contrats, mises à disposition tardives...).

De plus, les trois premières éditions ont largement fait appel aux réseaux personnels des équipes et au volontarisme d'un grand nombre de professionnels du territoire, qui se sont proposés pour animer de

<sup>6</sup> 80 postes de chargés de mission SNU ont été créés au sein des services déconcentrés au 1<sup>er</sup> janvier 2022.



manière ponctuelle un ou plusieurs temps forts du séjour ; ce modèle devra être davantage structuré dans le scénario d'une généralisation du SNU à l'ensemble d'une classe d'âge.

**La formation des encadrants en amont des séjours a été mieux calibrée dans le cadre des séjours de février 2022.** Mieux anticipée et repositionnée, elle est plébiscitée comme un temps fondateur par l'encadrement. Elle constitue le levier 1) d'une meilleure mise en partage d'une culture et identité SNU, 2) d'un meilleur outillage pour définir un cadre partagé de gestion des séjours et 3) d'une opportunité de poser les bases d'un management participatif et d'une place renforcée des encadrants dans l'animation des séjours.

### *Des profils et compétences qui évoluent depuis 2019 chez les encadrants, un triptyque marqueur de l'identité SNU moins présent parmi les équipes*

En termes d'équilibre des cultures professionnelles, les corps en uniforme ont été un peu moins représentés parmi les équipes des trois sites de l'échantillon. **La prédominance d'une culture professionnelle sur les autres constitue à la fois un levier (celui d'une forte cohésion et adhésion autour de valeurs et d'une culture commune), mais il peut également constituer un frein à l'inclusion des profils d'autres origines professionnelles, et ainsi fragiliser la construction d'une identité SNU.**

**La montée en charge du dispositif semble avoir induit en février la participation de jeunes aux profils plus diversifiés, pour certains inscrits à la demande de tiers, notamment de leur famille (« non volontaires »), et dont quelques-uns ont eu une plus forte propension à remettre en cause le cadre proposé.** Ce phénomène devrait s'accroître à mesure que les profils des jeunes se diversifieront dans le cadre de la montée en charge du dispositif, soulevant des questions quant aux profils et compétences attendues au sein de l'équipe d'encadrement, à sa formation et à son outillage. À ce jour, la question n'a pas été saisie à égale mesure selon les sites et a pu constituer une préoccupation, d'autant que les contraintes qui ont pesé sur les recrutements ont pu conduire à retenir des profils d'encadrants moins expérimentés qu'en 2019 et 2021.

Enfin, comme lors des éditions précédentes, **des situations psychosociales dégradées se sont à nouveau révélées chez certains volontaires**, intensifiant le besoin de renforcer les compétences internes des équipes sur le sujet afin de les accompagner au mieux.

### *Une révision du taux d'encadrement pas encore totalement effective en février*

**La révision du taux d'encadrement prévue pour 2022 n'a pas pleinement été expérimentée au cours des séjours de février 2022<sup>7</sup>,** en raison des désistements qui ont pesé sur les effectifs initialement projetés, et des stratégies des différents sites qui ont parfois réattribué les missions des fonctions manquantes à d'autres postes (de cadres notamment). Plus largement, **la perspective d'une refonte de l'organisation – qui devrait être pleinement effective à partir de juin 2022 – est mal accueillie sur les sites**, en particulier s'agissant des équipes de direction et des fonctions supports, car beaucoup considèrent qu'elle ne tient pas compte des difficultés vécues par les équipes sur site, encore fortement

<sup>7</sup> Le modèle d'encadrement des séjours de cohésion de février 2022 a connu quelques ajustements, précisés dans une note du 26 novembre 2021. On relève notamment : la révision du taux d'encadrement à l'échelle des compagnies, portées à 4 maisonnées par capitaine de compagnie (contre un capitaine et son adjoint pour 5 maisonnées en 2021) ; la composition d'une maisonnée portée à 14 volontaires (contre 12 sur les séjours précédents) et la modulation de la composition de l'équipe de direction en fonction de la taille du centre. Ainsi les centres dotés d'une capacité comprise entre 154 et 181 volontaires disposent d'un adjoint en moins, et les centres d'une capacité inférieure à 154 volontaires, d'un adjoint et d'un cadre spécialisé en moins.

sujettes à la gestion de situations d'urgence. **Pour autant, les taux d'encadrement projetés pour 2022 se situent au-delà des normes en vigueur pour les accueils collectifs de mineurs.**

### ***Un cadre budgétaire des séjours jugé cohérent avec les exigences du cahier des charges SNU***

**L'enveloppe financière fixée à 1400 € par jeune – couvrant les dépenses d'hébergement, de fonctionnement courant des centres, d'organisation et de mise en œuvre des activités ainsi que les coûts de formation – est jugée cohérente par les équipes projet rencontrées sur les trois sites.** Elle permet de réaliser les attentes du cahier des charges et de proposer des conditions d'accueil de qualité aux volontaires.

Le déploiement des activités repose à nouveau comme pour les séjours de 2021 sur une mobilisation importante de bénévoles et de services publics (non rémunérés pour leur intervention dans le cadre des séjours), qui permet un équilibre avec des activités extérieures plus coûteuses (location d'équipement, transports et/ou mobilisation de professionnels rémunérés). Cette stratégie, facilitée dans le cadre de séjours peu nombreux, interroge toutefois sur la capacité à pérenniser le programme tel qu'élaboré en 2021 et 2022.

Les désistements des volontaires (environ 20 % à l'échelle nationale) pèsent par ailleurs sur l'équilibre du budget des différents sites, dans le sens où ce dernier a été consolidé pour une cohorte projetée et non réelle. En effet, les devis pour l'hébergement, la restauration, voire certaines activités, ont été établis en amont du début du séjour et n'ont le plus souvent pas pu être ajustés. Également, les taux d'encadrements (et les recrutements liés) ont été déterminés sur la base des effectifs inscrits, et ont pesé sur le coût moyen du séjour par jeune.

### ***Le déploiement opérationnel des séjours : un vrai défi de gestion au quotidien***

**La dynamique de simplification des circuits sur la gestion logistique, RH et financière des séjours constitue une promesse de décharge de travail pour les équipes à moyen terme,** les besoins sur le plan administratif étant néanmoins importants et permanents dans le cadre de la montée en charge. Au-delà de la gestion des transports (qui s'est considérablement simplifiée en raison de l'affectation intrarégionale des volontaires), les séjours de février 2022 se sont à nouveau heurtés à des enjeux logistiques sous-estimés, affectant le déploiement des séjours et alourdissant considérablement la fonction d'intendant au quotidien : non-anticipation du nombre réel de jeunes présents, uniformes de grandes tailles trop peu nombreux, gestion du lavage du linge particulièrement lourde pour les équipes au quotidien, achat de matériel de dernière minute, application d'un protocole sanitaire jugé parfois inadapté, etc.

La gestion de la relation avec les prestataires est également identifiée comme ayant des marges de progression : une meilleure anticipation et l'implication des prestataires dans la construction du séjour favoriseraient une plus **grande efficacité dans la prise en charge de la logistique au quotidien ainsi qu'une meilleure compréhension des attentes et besoins réciproques** entre les « équipes SNU » et les équipes opérationnelles des structures d'accueil.

# Chapitre I. Le Service national universel et son dispositif d'évaluation

---

## 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*<sup>8</sup> ».

### 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 cause<sup>9</sup>. 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<sup>e</sup> 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)).

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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 Nation<sup>10</sup> » dans le cadre du Service national universel, et du caractère d'intérêt général de la mission.

FIGURE 2. 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

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

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...).

## 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 2024<sup>11</sup>.

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 première évaluation de l'INJEP.

### Un déploiement du SNU à l'échelle nationale et une montée en charge qui s'opèrent depuis juin 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 sur cette même année – 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).

Après avoir étendu son intervention à l'ensemble du territoire français en 2021, le Service national universel poursuit sa montée en charge en 2022. Trois séjours de cohésion seront organisés en 2022 (en février, en juin et en juillet), avec l'objectif d'accueillir une cohorte de 50 000 jeunes au total sur l'année.

<sup>11</sup> 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.

### 3. Une évaluation qualitative des séjours de cohésion de février 2022 complémentaire aux travaux conduits en 2019 et 2021

#### L'opportunité d'étudier les spécificités induites par la conduite d'un séjour en hiver et sur le temps scolaire

L'INJEP a souhaité prolonger la démarche d'évaluation initiée dès 2019 et qui se poursuit jusqu'en 2025, en engageant une enquête qualitative dans le cadre des séjours de cohésion de février 2022.

Avec des impacts attendus de la période de déploiement sur la mise en œuvre des séjours de cohésion, l'évaluation a notamment pour objectif l'étude approfondie des effets induits par l'organisation d'un séjour en hiver et conduit en partie sur le temps scolaire. L'impact du calendrier constitue un objet d'importance pour analyser au mieux l'ensemble des scénarios de mise en œuvre des séjours, et guider au mieux la montée en charge qui a vocation à se poursuivre au cours des prochaines années.

#### Un enjeu de comparaison et d'analyse de la progression des séjours entre 2021 et 2022

À travers cette démarche supplémentaire, l'INJEP entendait également approfondir certains questionnements déjà investis lors des précédentes itérations de l'évaluation en 2019 et 2021 et saisit l'opportunité d'analyser des modalités nouvelles de mise en œuvre des séjours de cohésion qui avaient vocation à s'expérimenter au cours de cette troisième édition.

#### Une méthodologie d'évaluation essentiellement qualitative

Le dispositif d'évaluation s'est appuyé sur une enquête qualitative pendant la phase de cohésion reposant à la fois sur des entretiens semi-directifs et des observations, réalisés sur 3 sites parmi les 31 accueillant des séjours au cours de l'édition de février 2022.

L'ensemble des outils d'investigation (guides d'entretien, grilles d'observation, grilles d'analyse) ont été construits au cours du mois de janvier 2022 sur la base des outils mobilisés pour les évaluations de 2019 et 2021, et les investigations de terrain ont eu lieu au cours des séjours entre le 14 et le 25 février 2022.

Sur les 3 sites visités, **96 entretiens ont été réalisés** avec :

- les équipes projet départementales et régionales (DRAJES),
- l'équipe de direction ;
- les fonctions supports ;
- des cadres de compagnies ;
- des tuteurs de maisonnées ;
- des intervenants ;
- des jeunes volontaires
- des intervenants en milieu scolaire.

Enfin, **43 observations ont été menées** sur :



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

## Le panel des sites

### *Trois sites aux profils diversifiés ont été retenus pour la conduite des investigations*

Comme pour les précédentes démarches d'évaluation réalisées depuis 2019, la méthodologie retenue a reposé sur la constitution d'un échantillon de sites (au nombre de 3) représentatifs de la diversité des contextes de déploiement des séjours, de manière à étudier la mise en œuvre du séjour dans des environnements et selon des modalités d'organisation variés.

#### Critères retenus pour construire un échantillon diversifié de sites à enquêter

**1. Période sur laquelle le séjour se déploie (vacances scolaires/temps scolaire) : une diversité de situation pour étudier l'impact du calendrier sur la continuité éducative**

- 1 site situé en zone A, avec un séjour organisé sur la période de vacances scolaires (site #3)
- 1 site situé en zone B, avec un séjour en partie organisé sur la période des vacances scolaires, et en partie, sur le temps scolaire (site #1)
- 1 site situé en zone C, avec un séjour organisé sur la période des vacances scolaires, et en partie, sur le temps scolaire (site #2)

**2. Implantation géographique du séjour : des contextes différenciés, pour apprécier l'impact de la saison sur la mise en œuvre en tenant compte de l'environnement de mise en œuvre des séjours :**

- Un site en zone urbaine (site #1)
- Un site en zone périurbaine (site #2)
- Un site en zone de montagne (site #3)

**3. Type d'infrastructure accueillant le séjour : des sites aux caractéristiques variées pour là encore évaluer les effets de l'environnement et des modalités de gestion des séjours**

- Un village vacances (site #1)
- Un site d'accueil de séjour de mineurs d'éducation populaire (site #2)
- Un établissement scolaire (site #3)

**4. Une représentation de sites ayant déjà accueilli en séjour en 2021**

- 2 sites ayant d'ores et déjà accueilli un séjour de cohésion en juin 2021 (site #1 et #2), dont l'un figurant dans l'échantillon de l'évaluation 2021 pour permettre une lecture comparative des modalités de mise en œuvre sur deux saisons différentes, ainsi que l'évaluation des pratiques avec une continuité dans l'encadrement (site #1)
- 1 site accueillant la première édition des séjours de cohésion (site #3)

**5. Taille des sites :** des cohortes aux dimensions variées, pour apprécier la réforme des taux d'encadrement mise en place à partir de 2022

- 1 site ayant accueilli 50 jeunes
- 1 site ayant accueilli 80 jeunes
- 1 site ayant accueilli 148 jeunes

## 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 afin de garantir la qualité et la validité scientifique du dispositif d'évaluation. Le cabinet d'évaluation Pluricité a mis en œuvre le protocole d'évaluation qualitative et réalisé les investigations. Le rapport d'évaluation a été rédigé par Pluricité.

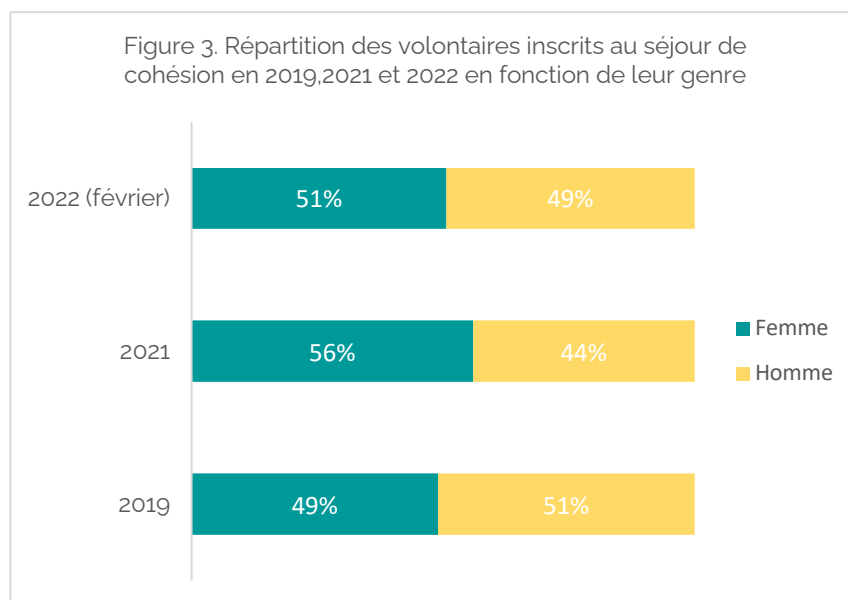
## Chapitre II. Le profil des volontaires accueillis durant les séjours de cohésion de février 2022

### 1. Le profil des jeunes volontaires qui se sont inscrits au séjour de cohésion de février 2022

#### Davantage de jeunes issus des quartiers prioritaires et de lycées professionnels

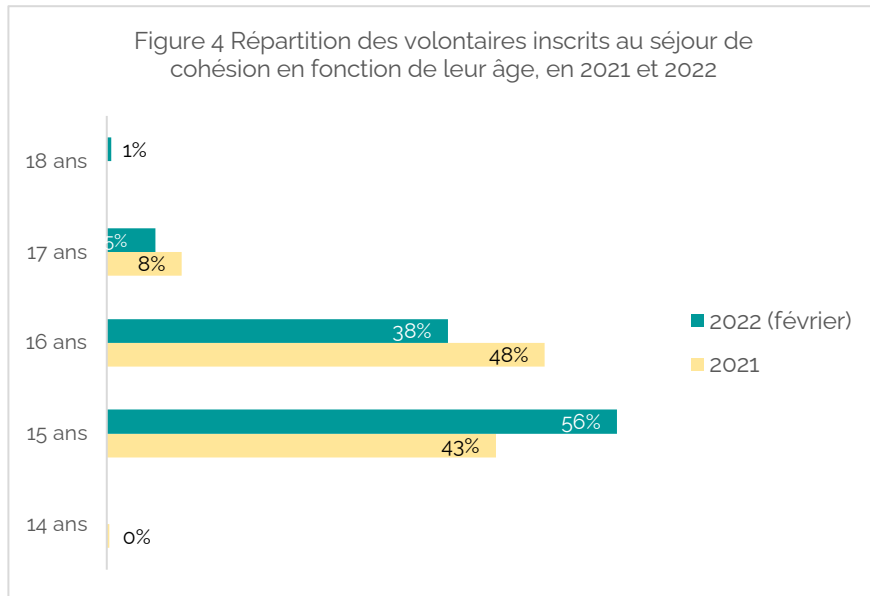
Pour cette troisième édition du Service national universel, **3 215 jeunes âgés de 15 à 17 ans se sont portés volontaires** et ont été invités à rejoindre l'un des 31 sites qui accueillait, en février 2022, le séjour de cohésion, première étape de leur parcours d'engagement.

Parmi eux, **51 % de jeunes filles**, la répartition des sexes est donc plus équilibrée qu'en 2021 (figure 1). **La cohorte nationale est également rajeunie en février 2022 avec une part plus importante de jeunes ayant moins de 16 ans** (figure 4). Une situation qui s'explique aisément par (1) la temporalité du séjour organisé sur le début d'année et (2) la situation spécifique de la cohorte de 2021 qui intégrait des inscrits de 2020, année durant laquelle le séjour de cohésion avait été annulé en raison de la situation sanitaire.



Source : INJEP & Startup d'État d'Engagement civique – Listing des inscrits

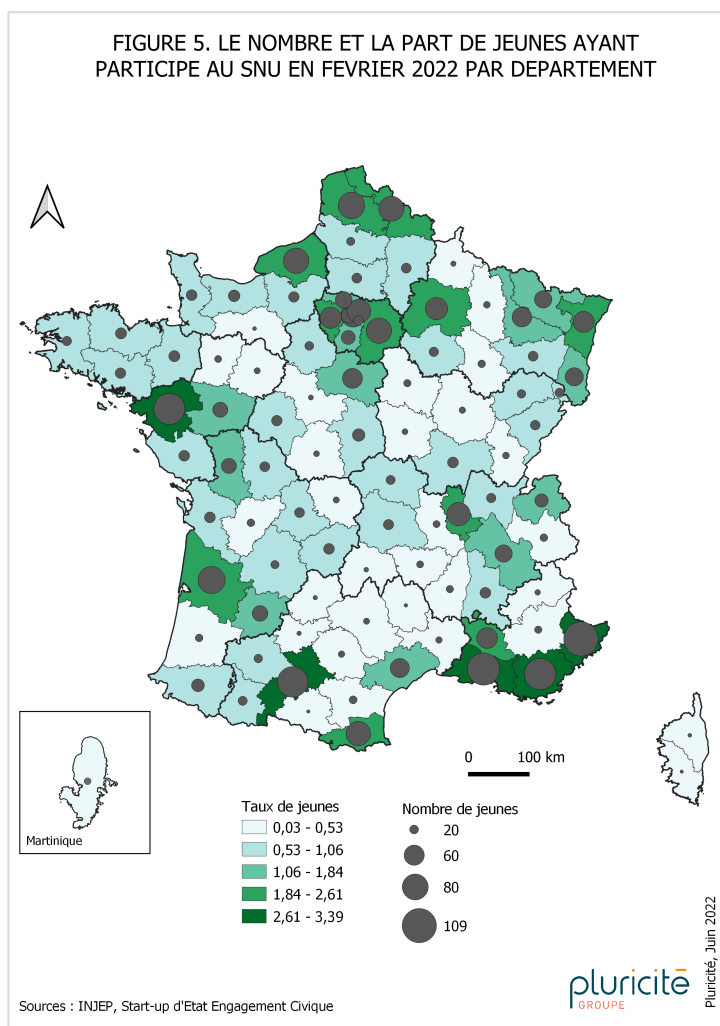
Note de lecture : en 2022, 51% des volontaires inscrits au séjour de cohésion ont déclaré être de sexe féminin (sexe figurant à l'état civil)



Source : INJEP & Startup d'État d'Engagement civique – Listing des inscrits  
 Note de lecture : en 2021, 48 % des volontaires inscrits au séjour de cohésion avaient 16 ans.

**L'analyse géographique selon le lieu de résidence** des volontaires fait ressortir une grande hétérogénéité du nombre et du taux de participation selon les départements. Effectivement, la représentation cartographique ci-après met en évidence les départements qui ont mobilisé le plus de jeunes lors du séjour de février 2022<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> La part de jeunes calculée dans chaque département est rapportée au nombre total de jeunes ayant participé au SNU en février 2022 (nb de jeune du département ayant participé au SNU/Nb de jeune total ayant participé au SNU). Aussi, parmi l'ensemble des volontaires, 3,4 % habitent dans les Alpes-Maritimes.

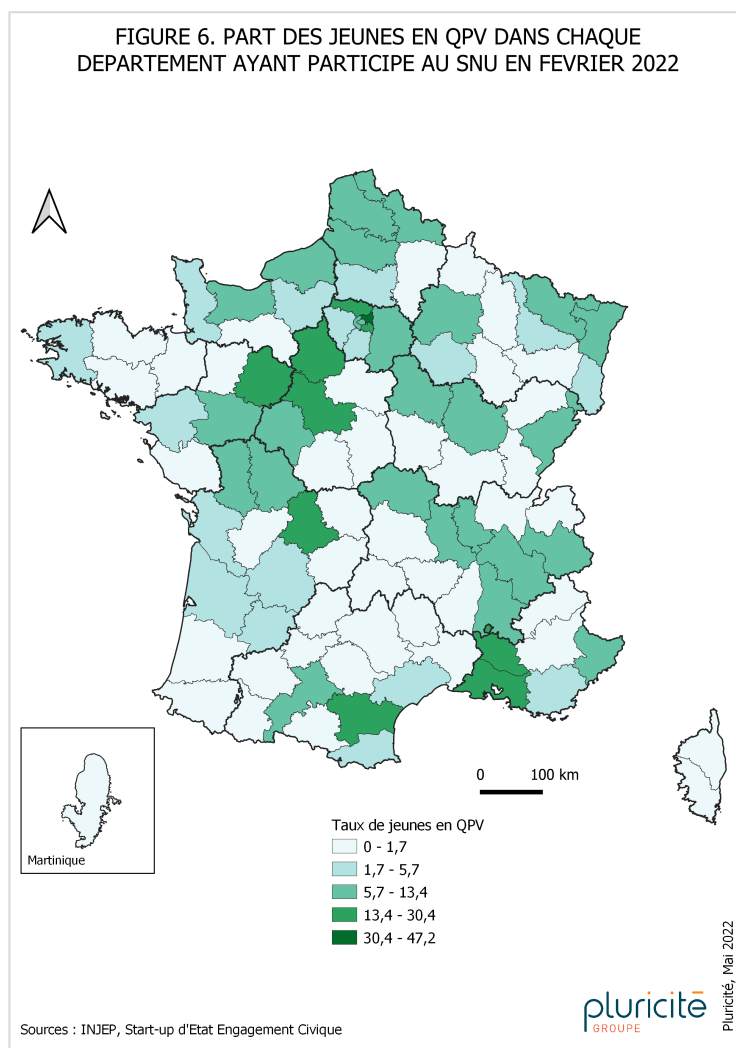


**Sur les 96 départements métropolitains et de la Martinique**, la participation a été particulièrement élevée dans les Alpes-Maritimes, les Bouches-du-Rhône, le Var, la Loire-Atlantique et la Haute-Garonne, avec plus de 2,5 % des jeunes éligibles ayant participé au séjour.

Il est intéressant de constater que **l'organisation du séjour sur une période scolaire ne semble pas avoir d'effet dissuasif** puisque les zones B et C (qui ont proposé un séjour à cheval sur la période scolaire et les vacances d'hiver) ont finalement un taux de participation plus élevé que la zone A (où le séjour a été organisé sur les deux semaines de vacances d'hiver)<sup>13</sup>.

Par ailleurs, **la part d'inscrits résidant dans un quartier prioritaire de la ville (QPV) a progressé entre 2021 et février 2022**, avec 7,4 % de jeunes originaires de QPV accueillis lors des séjours de février, contre 4,2 % en 2021. Cette part s'approche ainsi en février 2022 de la moyenne nationale (9,2 % des 15-24 ans vivent en QPV selon l'INSEE en 2018). On repère **des variations départementales (cf. carte ci-dessous) qui s'expliquent** – entre autres – par **le poids démographique de la population qui vit dans ces quartiers à l'échelle du département**.

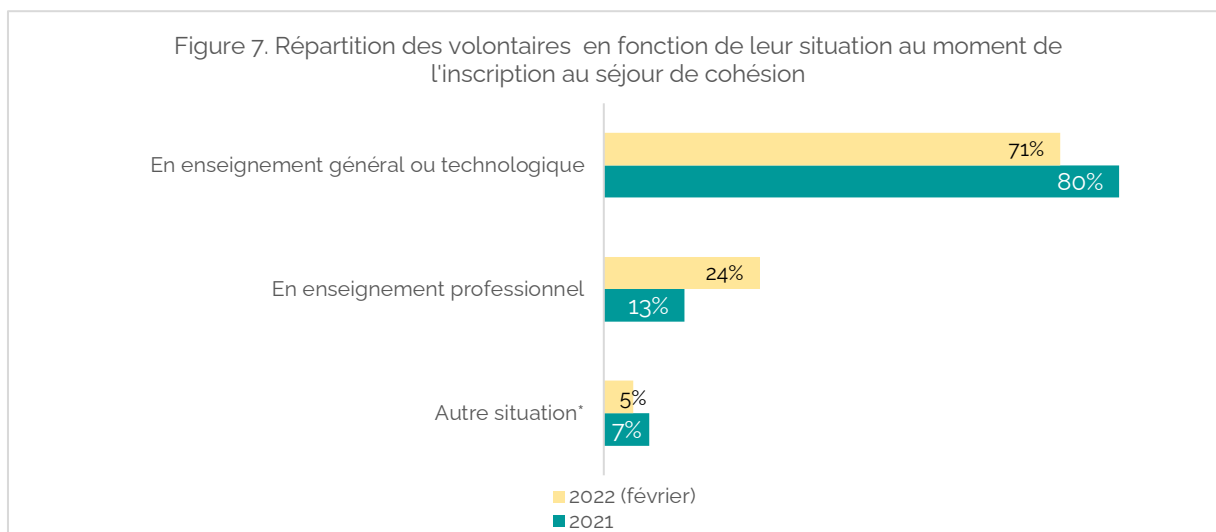
<sup>13</sup> **Zone A** : académies de Besançon, Bordeaux, Clermont-Ferrand, Dijon, Grenoble, Limoges, Lyon, Poitiers. **Zone B** : académies d'Aix-Marseille, Amiens, Lille, Nancy-Metz, Nantes, Nice, Orléans-Tours, Reims, Rennes, Rouen, Strasbourg. **Zone C** : académies de Créteil, Montpellier, Paris, Toulouse, Versailles.



Comme en 2019 et en 2021, **les jeunes issus de filières générales ou technologiques sont encore légèrement surreprésentés, et ce malgré la progression des filières professionnelles** dont sont issus 24 % des volontaires en février 2022 (figure 7 ci-après) contre 33 % des jeunes scolarisés à l'échelle nationale (Source : MENJS-MESRI-DEPP, 2021)

La part de jeunes inscrits à la mission locale est par ailleurs plus élevée en 2022 (1,4 %) qu'en 2021 (0,5 %), suggérant un ciblage renforcé de ces structures dans les processus de recrutement des volontaires. Précisons enfin que la part des jeunes inscrits dans une autre situation s'était avérée surestimée en 2021 dans les données déclaratives des jeunes, ce qui explique l'écart observé avec 2022.

De manière générale cette analyse repose sur des données administratives déclarées par les jeunes sur la plateforme SNU et ne permet pas de déterminer précisément l'origine sociale des jeunes, contrairement aux données issues de l'enquête mobilisée pour les séjours de 2021 qui précisait notamment la catégorie socioprofessionnelle des parents et la situation financière.



Source : INJEP & Sartup d'État d'Engagement civique – Listing des inscrits

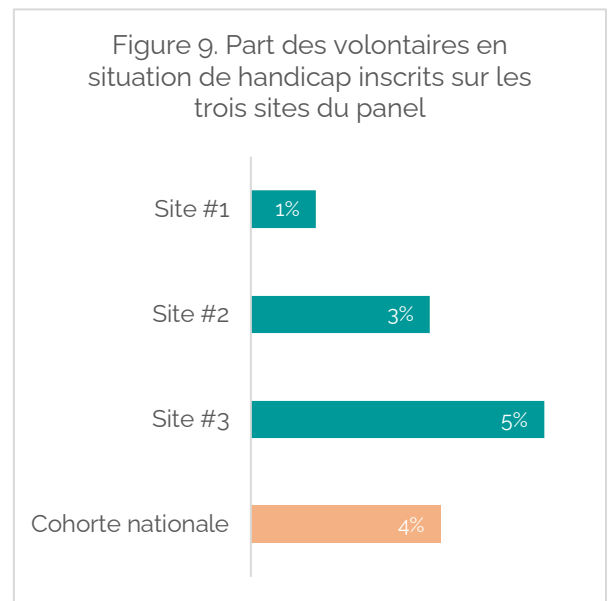
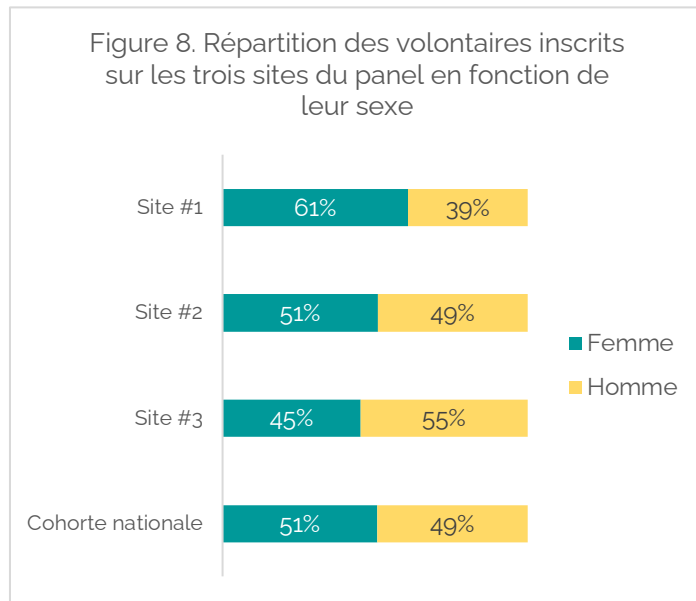
Note de lecture : en 2022, 71 % des inscrits suivaient un cursus scolaire au sein d'un établissement général ou technologique<sup>14</sup>.

## Trois sites observés dans le cadre de l'évaluation qui présentent tous des spécificités intéressantes pour l'analyse

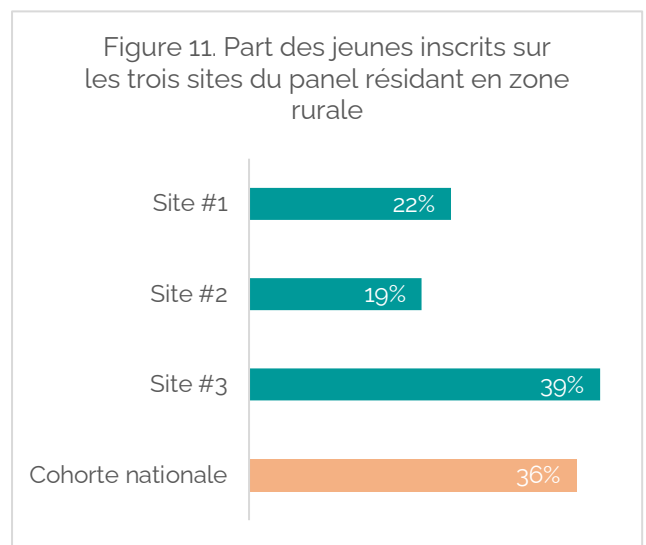
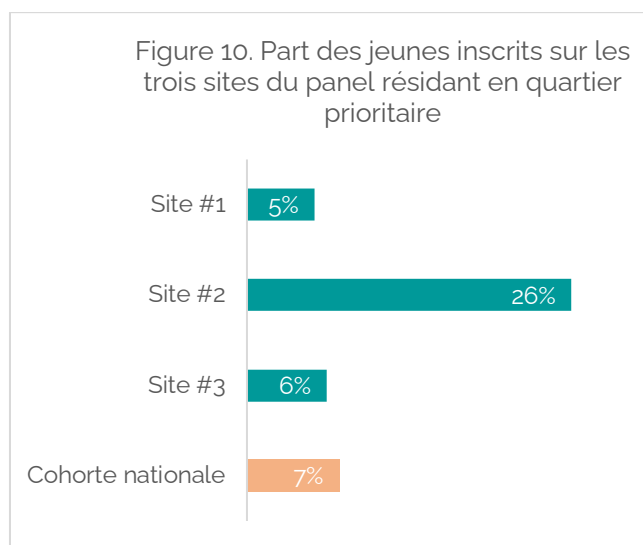
En miroir du panorama dressé à l'échelle de la cohorte nationale, l'analyse du profil des volontaires affectés sur les trois sites de l'échantillon retenus pour l'évaluation permet d'apprécier la relative représentativité de la cohorte étudiée.

- À l'échelle des trois sites, on retrouve globalement les mêmes tendances présentées plus haut à savoir un équilibre des genres, une proportion comparable de jeunes en situation de handicap (3,3 %) et une légère meilleure représentation des filières professionnelles (27 %)
- À l'échelle de chacun des sites toutefois, on relève des spécificités qui méritent d'être soulignées, car elles ont pu, à certains égards, influencer sur le déroulement du séjour de cohésion.
  - La part de femmes parmi les volontaires est ainsi plus importante sur le site #1 quand les hommes sont majoritaires sur le site #3 (figure 8).
  - L'inclusion des jeunes en situation de handicap est un enjeu qui s'est davantage posé sur le site #3 (figure 9)
  - Des « marqueurs » territoriaux et sociaux sont perceptibles : le site #2 accueille une part notable de jeunes résidants en quartier prioritaire (figure 10), quand le site #3 accueille davantage de jeunes issus de territoires ruraux (figure 11).
  - Les filières professionnelles sont davantage représentées sur les sites #1 et #3

<sup>14</sup> Parmi les autres situations relevées : inscrite à la mission locale (1,4 %), inscrite nulle part (1,1 %), en formation dans un lycée agricole (0,9 %), en établissement spécialisé (0,4 %), en apprentissage (0,4 %), salarié-e (0,2 %), inscrite à Pôle emploi (0,1 %).

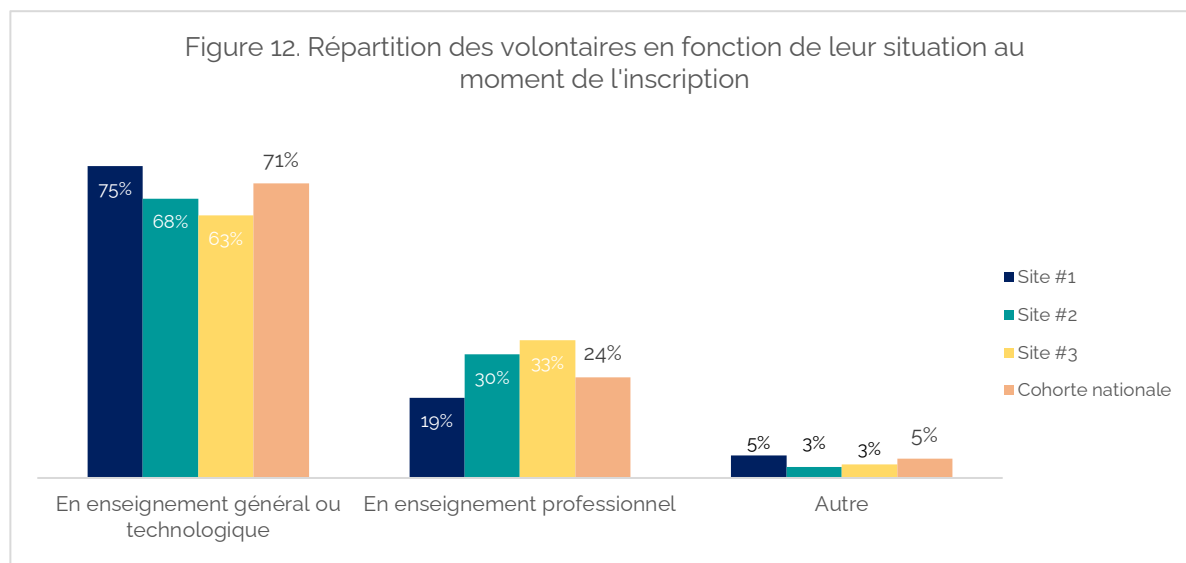


Source : Startup d'État d'Engagement civique - Listing des inscrits  
 Note de lecture : sur le site #1, 61% des inscrits sont de jeunes femmes.



Source : Startup d'État d'Engagement civique - Listing des inscrits  
 Note de lecture : sur le site #1, 5% des inscrits résident en quartier prioritaire





Source : Startup d'État d'Engagement civique – Listing des inscrits

Note de lecture : sur le site #1, 75 % des inscrits suivent un cursus en filière générale ou technologique

## 2. Une inscription des jeunes volontaires dans le SNU, motivée par l'expérience collective et apprenante du séjour de cohésion

Les entretiens qualitatifs menés auprès d'une quarantaine de volontaires sur les trois sites de l'échantillon permettent d'affiner légèrement cette typologie et le profil de la cohorte en proposant un regard croisé et complémentaire sur les moteurs de l'engagement des jeunes.

En préambule, il est constaté en 2022 **une meilleure connaissance chez les volontaires du dispositif et de ses objectifs que lors des éditions précédentes**. Celle-ci est favorisée par (1) l'essor des ressources numériques accessibles (site [snu.gouv.fr] ; reportages ; dossiers de presse ; plaquette d'information ; réseaux sociaux, etc.) et (2) les témoignages des anciens volontaires.

Relevons également – comme en 2019 et 2021 – **l'influence notable de l'environnement familial sur la décision de se porter, ou non, volontaire**. Une implication des parents qui – en outre – est présentée par les jeunes volontaires soit comme une forte incitation soit comme une sanction. Quelques jeunes, moins nombreux, racontent à l'inverse avoir dû user d'arguments pour convaincre leur représentant légal. Ils soulignent **les représentations qui sont encore associées au Service national universel dans l'opinion publique (expérience qui serait proche du service militaire, voire similaire), le manque de visibilité sur les objectifs pédagogiques du dispositif**, regrettant dans un même temps que le Service national universel soit très peu évoqué au sein des établissements scolaires.

« Je suis clairement là parce qu'on m'a contraint à venir. Ça fait plusieurs mois que j'ai décroché du lycée. Mon père m'a inscrit en me disant que ça me ferait du bien, qu'il fallait que je sorte de ma chambre. J'étais contre dès le début, mais il ne m'a pas lâché. C'est assez conflictuel. Le deal, c'est que je fais au moins la phase 1. [...] Pourtant il n'est même pas dans l'armée ou quoi, je pense qu'il en a entendu parler au boulot. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

« Mes deux parents sont dans l'armée. Pour eux, il faut que les jeunes s'engagent. Donc ils m'ont convaincu de venir. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

« J'ai vu passer l'information au lycée et j'ai regardé, je me suis dit que ça pourrait me plaire de partir une semaine un peu loin de chez moi. Mais pour convaincre ma mère, toute une histoire ! Elle ne voulait pas du tout au début, ne comprenait pas pourquoi je voulais m'inscrire. Elle pensait que je m'engageais dans l'armée. Et comme j'étais la seule du lycée à vouloir le faire, ça ne l'a pas rassurée du tout. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

La cohorte du séjour de 2022 compte donc **des volontaires et des non volontaires**. Ces derniers, faiblement représentés dans l'échantillon de l'évaluation qualitative, évoquent l'obligation d'un tiers (parent, référent social, conseiller principal d'éducation, juge d'application des peines) justifiée par (1) la volonté de « booster » un CV et un parcours scolaire ou (2) une situation familiale, sociale ou scolaire dégradée (conflit, décrochage, SNU comme contrepartie aux travaux d'intérêt général [TIG]). **Ces jeunes « non-volontaires » sont moins sensibles au contenu du séjour et parlent plutôt de l'ambiance qui règne entre les jeunes, de la relation avec encadrants et de la cohésion d'équipe.**

« Je me rappelle plus pourquoi je me suis inscrit. En tous cas, j'avais complètement oublié quand j'ai reçu ma convocation. Je me suis dit pas grave je n'y vais pas et puis ma mère a reçu la convocation aussi. [...] Je suis là parce que clairement j'ai des soucis à l'extérieur [...]. Au début je voulais repartir direct et puis, au fur et à mesure, je m'habitue. Ici, c'est pas comme à l'école, les gens c'est pas pareil. Ici il y a du respect. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

« Je ne connaissais pas le SNU, c'est ma juge qui m'en a parlé dans le cadre des TIG. Elle m'a dit que c'était une bonne option pour moi. Je me suis inscrite un peu sans savoir ce que je trouverais, et en même temps, c'était le bon moment pour moi, j'avais besoin de m'éloigner de chez moi, de rencontrer de nouvelles personnes. Et c'est vraiment ça que j'ai trouvé ici. De magnifiques personnes, une bonne ambiance. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

Les volontaires quant à eux évoquent plusieurs facteurs de motivation qui, pour une grande partie, croisent ceux relevés sur les séjours de juin 2021.

- Ainsi, une majorité d'entre eux **évoquent en premier lieu la recherche d'une expérience « collective » pour expérimenter le vivre-ensemble, la cohésion d'équipe et la rencontre d'autres jeunes de leur âge**. Qu'ils se décrivent comme étant timides, isolés, amateurs d'activités collectives ou peu familiers du groupe, tous se retrouvent sur un point commun : celui de profiter d'un séjour rassemblant des jeunes du même âge et offrant de nombreuses occasions pour se rencontrer et partager des souvenirs.
- De nombreux jeunes partagent également le besoin de **« couper » avec un quotidien pesant et un environnement familial et/ou scolaire jugé difficile**, Le Service national universel est dans ce cas saisi comme une opportunité offrant un « renouveau » ou une « respiration » nécessaire.

« Je suis l'ainé-e d'une grande fratrie. J'ai beaucoup de pression à la maison pour réussir à l'école. Venir ici c'était aussi respirer, prendre le temps de réfléchir à ce que je veux faire. » (Extrait d'entretien avec une jeune volontaire.)

- Troisième facteur de motivation évoqué : **le tremplin 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 construire ou confirmer une envie d'engagement professionnel (en particulier dans l'armée, la gendarmerie, chez les pompiers), les jeunes se sont inscrits pour découvrir des métiers et filières et préparer leur avenir. Pour ces volontaires, la rencontre avec des professionnels tout au long du séjour est un atout majeur du dispositif. Ils se saisissent des échanges formels et informels qui sont proposés à travers les activités pour mieux connaître les parcours, les opportunités professionnelles existantes et les conditions d'exercice. À noter qu'à la différence des séjours de 2019 et de 2021, l'attractivité pour les carrières militaires est un peu moins présente dans le retour des jeunes qui se disent ouverts à différents types d'engagement.

« Le SNU ça peut m'aider dans mes projets, ça peut faire la différence, pour Parcoursup. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

- Les jeunes interrogés évoquent par ailleurs dans les facteurs de motivation secondaires **la curiosité et l'envie de découvrir des activités et thématiques nouvelles, de se confronter à un environnement et à des savoir-être inédits**. La dimension « apprenante » du séjour est fréquemment mentionnée.

« On le voit bien, les activités qui suscitent le plus d'enthousiasme c'est celles qui sont le plus déconnectées de ce qu'ils peuvent faire au quotidien. Ils veulent du concret, avoir le sentiment d'apprendre à faire des choses, d'être actifs. » (Extrait d'entretien avec un tuteur/une tutrice du site #2.)

- Ils font également allusion à de nombreuses reprises au **financement du code de la route**, un argument qui semble plus incitatif, car mieux connu des jeunes en 2022.
- Enfin les entretiens font apparaître en filigrane **des profils de jeunes sensibles à la notion d'engagement, qui affirment vouloir se mettre au service d'une cause nationale, vivre un engagement citoyen plus concret et se rendre « utile »**. Les valeurs de la République et ses symboles sont déjà pour partie connus et appropriés. Le séjour vient donc confirmer une vision et des représentations.

« On va avoir du mal à recruter sur les séjours de juin... J'ai le sentiment qu'on a atteint le plafond de candidats potentiels, car jusqu'à présent ce sont surtout des jeunes intéressés par les corps en uniforme qui se portent volontaires. On voit que le nombre d'inscrits baisse d'une année sur l'autre. » (Extrait d'entretien avec un conseiller principal d'éducation.)

### 3. Un taux de désistement significatif sur chacun des sites

Les trois sites du panel ont été confrontés, comme les 28 autres sites accueillant le séjour de cohésion en février 2022, à **un fort taux de désistement des jeunes inscrits** : plus de 20 % sur le site #1, 24 % sur le site #3, près de 30 % sur le site #2 (contre 13,5 % à l'échelle de l'ensemble des sites représentant 435 désistements sur les 3215 inscrits). Les répercussions sur le déploiement du séjour seront analysées au fil du rapport. Relevons toutefois, à ce stade, quelques hypothèses émises par les différents acteurs rencontrés au cours de cette évaluation qui pourraient expliquer, en partie, ce renoncement. Quatre hypothèses sont formulées par les parties prenantes des séjours de cohésion sur les trois sites.

- **Un contexte sanitaire** qui n'a pas favorisé le départ en séjour collectif avec pour rappel un rebond des contaminations au COVID-19 en début d'année qui a pu inquiéter certaines familles, voire les jeunes eux-mêmes.
- **Un manque de visibilité du dispositif au sein des établissements scolaires** et le défaut d'accompagnement des jeunes qui se sont portés volontaires avec, par exemple, des incertitudes quant aux conséquences de l'absence sur le temps scolaire pour les jeunes résidant dans les zones B et C.

« On vise une classe d'âge qui se situe sur un parcours de seconde, une année charnière. On a beaucoup de parents qui ont pu s'inquiéter de l'absence de leur enfant sur une semaine de cours. Les instructions sont là, mais les professeurs ne sont pas tous informés, et les familles ont pu prendre peur. » (Extrait d'entretien avec la direction de centre du site #2.)

- **Une affectation** qui a pu entraîner des désistements de deux ordres : (1) la déception des jeunes vis-à-vis du lieu d'affectation et (2) l'accessibilité des points de ramassage, parfois trop éloignés du domicile pour permettre aux jeunes de s'y rendre par leurs propres moyens. Avec une spécificité sur le site #2 qui a connu une « réaffectation » tardive des volontaires, opérée au niveau régional, ce qui a probablement accentué la démobilisation.

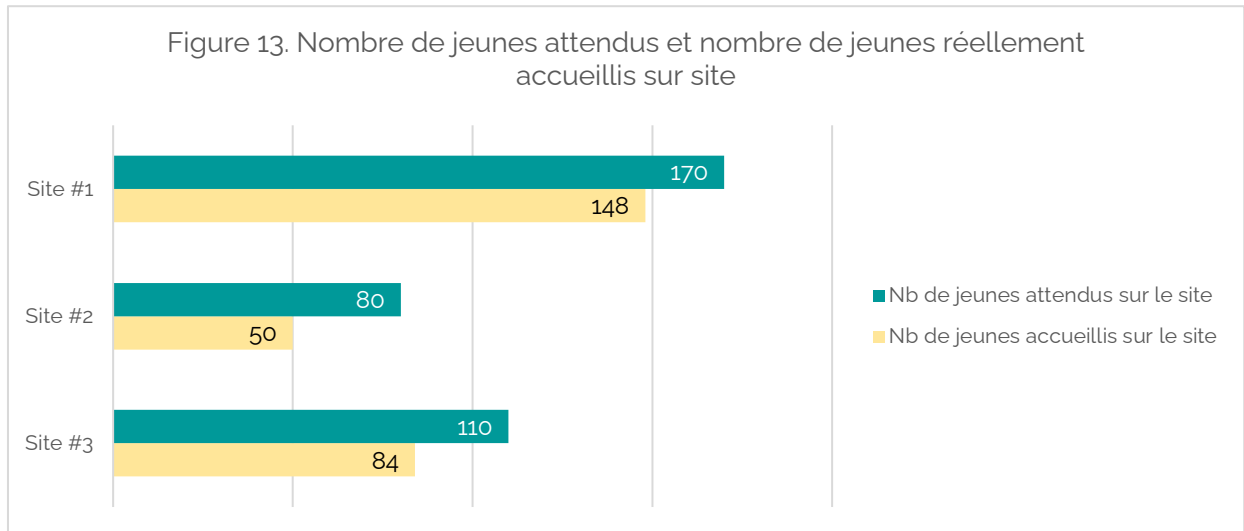
« Pour la réunion d'information destinée aux familles, on avait 5 parents. En même temps la nouvelle affectation est arrivée trop tard pour qu'on puisse s'assurer de la disponibilité des familles. En supposant qu'elles aient eu l'info. » (Extrait d'entretien avec la direction de centre du site #2.)

« J'ai appris quelques jours avant que j'étais finalement ici. C'est ma mère qui me l'a dit. » (Extrait d'entretien avec un volontaire du site #2.)

- **Un système d'inscription peu engageant**, sans conséquence pour les jeunes qui se désistent puisque leur non-présentation sur site ou leur désinscription quelques jours avant le début du séjour *via* la plateforme SNU n'a aucune conséquence les concernant.

On notera qu'en 2021, les taux de désistement s'établissaient à 20%<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Ce chiffre s'appuie sur le nombre de jeunes volontaires qui avaient validé leur inscription.



Source : INJEP – Données transmises par les trois sites du panel  
Note de lecture : sur le site #1, sur 170 jeunes attendus, 148 se sont présentés le premier jour.



# Chapitre III. Enseignements portant sur les spécificités d'un séjour de cohésion organisé en hiver et en partie sur le temps scolaire

## 1. Impacts de la période sur l'organisation et la mise en œuvre des séjours de cohésion

### Questionnement évaluatif

- Quel type d'infrastructure accueille le séjour de février ? Est-ce que l'identification a été problématique sur cette période (en particulier sur les zones B et C avec des établissements scolaires occupés) ou inversement, est-ce que des opportunités se sont ouvertes en raison du calendrier ? En quoi l'environnement du site, détermine/est facilitant ou contraignant dans la conduite du séjour ?
- Existe-t-il des difficultés spécifiques à recruter sur cette période ? Est-ce que des profils d'encadrants de juin 2021 se sont réengagés et sinon, pourquoi ? *In fine*, comment le recrutement a-t-il été fait ? Quels sont les profils « disponibles » en février ?
- Les activités se déroulent-elles davantage à l'intérieur ? Sont-elles différentes des activités observées en 2019 et 2021 ?
- Les pédagogies actives sont-elles mises en œuvre ?
- Les temps des levers des couleurs et de La Marseillaise ont-ils lieu dehors, sont-ils modifiés ?
- Les tenues sont-elles adaptées aux conditions climatiques ?

### Des opportunités et des contraintes exacerbées en termes d'infrastructures, dans le contexte de séjours conduits en hiver

La recherche d'infrastructures pouvant accueillir les séjours dans les trois départements de l'échantillon a continué à se heurter à des enjeux structurels, avec le constat partagé d'une offre très limitée, notamment pour accueillir des groupes supérieurs à 100 jeunes et des cohortes plus importantes (avoisinant les 170 pour le site #1 par exemple). Au-delà de ce constat commun aux trois sites, on repère néanmoins des spécificités locales, liées à la période de février qui ont tantôt pesé sur la disponibilité (site #3) ou inversement, ont facilité l'accès à certains types d'infrastructures (site #1).

### Pour le site #1, l'opportunité d'accès à un site bien doté

Sur ce département qui a accueilli le séjour en partie sur temps scolaire, l'accès à l'établissement scolaire (et à l'internat) qui avait accueilli le séjour de juin 2021 n'a pas été possible en février 2022 (ce constat est étendu à l'ensemble des départements situés en zone A et C ayant accueilli des séjours en février). En outre, la procédure de marché public ouverte et portée par la délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (DRAJES) n'a permis d'identifier que 2 infrastructures pour l'accueil des séjours, mais aucune adaptée à la période de février.

« Ça a été très complexe d'identifier un lieu. Un marché a été ouvert, et sur les 2 candidats, il y avait un site non accessible aux autobus et le lycée hôtelier qui a accueilli le séjour de juin 2021, mais qui n'était pas mobilisable en février ! On n'avait aucune autre option, et on a fini par trouver un plan B et formaliser les choses il y a 10 jours ! » (Extrait d'entretien avec le chef de centre du site #1.)

Néanmoins, la contrainte s'est finalement transformée en opportunité, avec l'identification d'un site nouveau, par l'intermédiaire du réseau de l'un des adjoints de direction du centre. Ce site identifié seulement quelques semaines avant le début du séjour de cohésion relève de la typologie des Villages-Vacances et a été privatisé pour l'occasion. Dans ce cas précis, la période a réellement constitué une opportunité d'accès à une infrastructure bien implantée (en cœur de ville) adossée à des services de qualité pour un montant raisonnable (de l'ordre de 45 € par jeune et par jour). Cependant, cette opportunité ne pourra être remobilisée pour les séjours de juin et juillet 2022, en pleine saison touristique, avec des réservations déjà effectuées par une clientèle classique. Néanmoins, un partenariat semble être une voie étudiée par le territoire, dans l'hypothèse où les séjours se déploieraient sur d'autres périodes au fil de l'année scolaire.

« Ça a été une vraie chance de pouvoir accéder à un site comme celui-ci, qui offre des conditions 4 étoiles et une centralité. Il y a un enjeu à réfléchir à des accords nationaux avec ce type d'enseignes, surtout pour les séjours hors juin/juillet. C'est vraiment gagnant-gagnant pour tout le monde. » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #1.)

### Pour le site #3, une cité scolaire peu adaptée, seule option accessible pour un séjour conduit en montagne en pleine saison hivernale

Le site #3, localisé dans une station de sports d'hiver au plus fort de la saison touristique, a subi de plein fouet l'effet inverse au site #1, celui d'une forte tension sur les structures de tourisme, et il a été contraint d'investir une cité scolaire mise à disposition, mais sans les services essentiels au bon fonctionnement du centre pendant le séjour (nettoyage des locaux, restauration...). L'équipe a ainsi été contrainte de faire appel à des prestataires extérieurs pour offrir les services « de base » aux jeunes accueillis (cantine en particulier) et a dû cohabiter à la fois avec des équipes techniques de l'éducation nationale réalisant des travaux et peu disposées à partager la cité scolaire, et avec les affaires des internes laissées dans les chambres pendant la durée des vacances scolaires).

« Organiser un séjour en montagne en hiver, c'est super, mais ce n'est pas non plus un séjour au ski.. En été, on peut mobiliser les centres de vacances. Mais là, il n'y avait que la cité scolaire capable d'accueillir le séjour, Le SNU se greffe à une période chargée pour le territoire, où il n'est pas forcément évident d'avoir des intervenants et un accès aux équipements : le gymnase juste en face du lycée est pris par tout le canton ! » (Extrait d'entretien avec le chef de centre sur le site #3.)



## Des recrutements effectués dans la précipitation et confrontés à l'indisponibilité des encadrants et fonctions supports pour deux des sites

*Une période qui n'a pas permis partout de fidéliser les équipes de 2021, ce qui a conduit à des recrutements « par défaut » de personnes peu expérimentées*

Sur deux des sites, le calendrier a fortement pesé sur la capacité à fidéliser les équipes d'encadrement mobilisées lors des séjours de juin 2021. Cela concerne non seulement le site #1 situé dans la zone B, et qui s'est tenu en partie sur le temps scolaire, mais aussi le site #3 qui s'est déroulé pendant les deux semaines de vacances scolaires de la zone A.

### **Pour le site #1, la question du recrutement a constitué l'un des principaux enjeux du séjour de février 2022.**

Le site #1 se caractérise par une continuité dans les équipes de direction (le directeur de centre et ses deux adjoints, pédagogiques et d'encadrement) par rapport à celles déjà présentes en juin 2021. Si la volonté de réengagement s'est également étendue aux encadrants (cadres et tuteurs), celle-ci n'a pas pu se faire à la hauteur des attentes, dans le contexte d'une difficile mobilisation sur deux semaines successives des encadrants, souvent étudiants et engagés dans des parcours scolaires, et alors même que le séjour ne suivait pas le rythme des congés de la zone. En effet, alors qu'un effectif important de l'équipe de juin 2021 avait affirmé son intérêt pour renouveler l'expérience, les désistements se sont échelonnés jusqu'au mois de janvier 2022, invitant l'équipe projet et la direction du centre à conduire des recrutements jusqu'à la dernière minute, et à retenir des profils d'encadrants moins expérimentés qu'en 2021 (ce point est développé *infra*, dans la partie portant sur la gestion RH des sites).

« La question du recrutement a été une vraie difficulté pour nous. Le zonage commun du séjour, qui ne suit pas le calendrier scolaire est incompréhensible. On a eu l'impression qu'on nous mettait inutilement des bâtons dans les roues. Tous les deux jours, on avait des anciens qui nous appelaient pour nous annoncer qu'ils avaient un examen ou un engagement universitaire, et qu'ils ne pourraient pas venir. Ça a fait durer le recrutement jusqu'à la semaine avant le début des séjours. On n'a eu aucune marge, et ça nous a contraints à prendre des largesses, des paris sur les profils recrutés. »

Sur ce site, l'enjeu réside moins dans la capacité à fidéliser que dans la difficulté à mobiliser des équipes essentiellement étudiantes, en cours d'année. Ce constat est corroboré par le fait qu'un nombre important d'encadrants a d'ores et déjà manifesté son intérêt à participer aux éditions de juin et juillet 2022.

### **Le site #3 : un recrutement impacté par des contraintes liées au calendrier et à l'enjeu de fidélisation des équipes, à l'issue d'une édition 2021 marquée par des dysfonctionnements**

Les enjeux de recrutement n'ont pas épargné le site #3, pourtant localisé dans un département de la zone A. Malgré les sollicitations lancées auprès des « anciens » encadrants, le site a rencontré des difficultés pour mobiliser ses équipes compte tenu de l'indisponibilité d'une partie des étudiants pendant cette période d'examens universitaires. Sur ce site, les problèmes de calendrier s'ajoutent à une forme de rancœur suscitée par le versement tardif des salaires lors du précédent séjour de cohésion.

Les enjeux sont les mêmes que ceux identifiés pour le site #1 : des recrutements jusqu'à la dernière minute, une expérience moindre des équipes et un déséquilibre entre « anciens » et « nouveaux » qui n'a pas permis de faire profiter à l'équipe de la dynamique de 2021. Ce site a connu une difficulté supplémentaire : l'absence de continuité dans l'équipe de direction et de soutien renouvelée en totalité pour l'édition 2022.

« Peu d'encadrants ont résigné. Seulement 4 ! Malgré un intérêt, il était difficile pour eux de se libérer sur 2 semaines, avec beaucoup d'entre eux en études. Mais ils sont plus nombreux à avoir manifesté leur intérêt pour les séjours de juin 2022. »

« Je n'ai eu presque personne de l'an dernier. Il y a eu beaucoup d'amertume du fait des retards de paiements des salaires cet été. Les encadrants ont été surpris. »

(Extrait d'entretien avec le directeur de centre, sur le site #3.)

Le site #2 fait figure d'exception, avec une fidélisation importante des équipes de direction et d'encadrement entre les deux éditions de 2021 et 2022. En effet, près de 50 % des ressources humaines ont pu être remobilisées pour le séjour de février 2022.

### **Sur le site#2, une continuité garantie dans les profils des équipes de direction et d'encadrement, facilitée par l'interconnaissance de l'équipe et ses expériences antérieures de collaboration**

Le séjour de cohésion du site #2 se déroule sur un lieu emblématique d'un mouvement de jeunesse et d'éducation populaire. Au-delà de la disponibilité des équipements, ce choix s'est avéré particulièrement facilitant pour le recrutement des cadres qui, pour une partie, sont issus de ce même mouvement et présentent une certaine expérience dans l'organisation de séjours collectifs de mineurs. Les liens interpersonnels ont beaucoup joué pour constituer en 2021 une équipe de direction qui a souhaité réitérer son engagement en février 2022 afin de « transformer l'essai » de l'expérimentation et poursuivre une expérience jugée novatrice.

« Je voulais me laisser le temps d'essayer ce projet. Un séjour, ça n'est pas suffisant, surtout quand on est sur une expérimentation de cette envergure. Donc j'avais envie de poursuivre pour aller encore un peu plus loin et faire un peu mieux. » (Extrait d'entretien avec un cadre du site #2 ayant participé au séjour de 2021.)

Parmi les cadres et tuteurs de maisonnées, le réengagement d'une partie des effectifs s'explique notamment par la cohésion d'équipe, particulièrement forte sur le site #2, le sentiment de pouvoir acquérir de nouvelles compétences d'encadrement et la volonté de s'engager plus étroitement en faveur de la jeunesse. Malgré cela, plusieurs tuteurs/capitaines ont évoqué leur difficulté à envisager une nouvelle participation en juin et juillet 2022, compte tenu de leurs contraintes professionnelles ou étudiantes.

« La motivation elle est là, mais ça risque de ne plus passer avec mon nouveau boulot. Là deux semaines j'avais prévu que c'était bloqué pour le SNU, mais je ne pense pas pouvoir revenir en juin. » (Extrait d'entretien avec un tuteur du site #2 ayant participé au séjour de 2021.)

Par ailleurs, la direction du site n'a pas constaté de difficulté particulière pour recruter de nouveaux encadrants. L'enjeu a plutôt été de faire équipe entre « nouveaux » et « anciens ». Ce constat est un peu plus nuancé concernant les séjours de juin 2022 qui se profilent avec l'ouverture d'un deuxième site sur le département, exigeant le double d'encadrants.

« On a eu le luxe si je puis dire d'être sélectifs sur le recrutement puisqu'on a reçu beaucoup de candidatures. On a posé quelques critères : pas moins de 20 ans pour garantir une vraie distance avec les volontaires, parité et avec une expérience dans l'animation ou l'encadrement dans la mesure du possible. » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #2.)

### **Des intervenants extérieurs également moins faciles à mobiliser pour le site situé en zone de montagne**

La période à laquelle se sont déroulés les séjours de cohésion a rendu complexe la mobilisation de certains intervenants sur certaines activités et modules spécifiques, en particulier sur le site #3, situé en zone de montagne et sujet à une forte tension dans les demandes en raison de l'attrait touristique en hiver de la région. Cette situation est moins repérée sur les deux autres sites, qui sont situés en zone urbaine et en zone périurbaine peu concernées par un tourisme de masse durant la période des congés d'hiver. Dans ce contexte, le chef de projet départemental/directeur de centre du site #3 s'est particulièrement appuyé sur son réseau personnel pour mobiliser et contourner cette difficulté.

Le site #2 a volontairement fait le choix de limiter le recours aux interventions extérieures et de s'appuyer sur ses équipes d'encadrants en interne suffisamment aguerries pour proposer des interventions adaptées.

### **Des conditions climatiques qui ont nécessairement joué sur le temps passé « en extérieur », avec un effet variable en fonction de la configuration des lieux d'accueil**

Pour s'adapter à la saison hivernale, les séjours ont été construits différemment, de manière à organiser les modules en intérieur. Aussi, en comparaison des séjours estivaux, ce sont plutôt les activités intérieures et les temps de vie collective qui ont été privilégiés en intérieur, offrant de fait aux jeunes des possibilités de divertissement différentes, mais plus limitées. Néanmoins, selon la configuration et la localisation géographique des sites, les espaces extérieurs ont plus ou moins été investis et les sorties plus ou moins possibles.

Sur le site #1 au climat particulièrement doux, le programme est resté relativement fidèle à celui de juin 2021, à l'exception des sorties en bord de mer et des activités nautiques. Le site #2 a quant à lui pu pleinement profiter du parc adossé au centre, offrant des espaces et temps de respiration plébiscités par les jeunes. À l'inverse, le site #3, démuné d'espaces verts extérieurs immédiats, a dû concentrer l'essentiel des modules et activités à l'intérieur du centre, laissant transparaître un sentiment de « huis clos » ayant pu peser sur le moral et la concentration des jeunes. De fait, les quelques sorties en montagne et activités de plein air (découverte de l'environnement, sports d'hiver...) ont été vécues comme des « bouffées d'oxygène », particulièrement appréciées des jeunes, mais aussi des encadrants.

### Sur le site#3, un centre relativement « fermé » dans un environnement extérieur d'exception

Malgré l'environnement attractif du site #3, la configuration du site et l'absence d'espaces verts extérieurs ont clairement eu un impact sur la pleine disponibilité des jeunes. Ces derniers ont par ailleurs regretté de n'avoir pu faire plus de sport.

« Il fait beau, et il n'y a personne dehors. C'est triste. Il y a un super cadre et ils sont enfermés. » (Extrait d'entretien avec le référent sanitaire du site #3.)

« La cité scolaire, c'est vraiment compliqué et beaucoup trop grand. Les jeunes ne coupent pas et ont une grosse charge physique et émotionnelle. Ça nous a causé du souci. C'est important de les sortir. » (Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #3.)

« C'est un environnement très scolaire, et forcément en hiver, le côté activités extérieures est plus complexe. Ils aimeraient tous faire plus de sport. » (Extrait d'entretien avec une tutrice sur le site #3.)

## Des tenues relativement adaptées à l'hiver, mais à nouveau parfois inadaptées aux morphologies de certains jeunes

Dans l'ensemble, le trousseau fourni aux jeunes est apparu relativement adapté aux conditions hivernales avec l'ajout d'une parka et d'un pull. Là où, en été, les trousseaux comportaient des shorts utilisés pour le sport, le trousseau hivernal n'a pas pensé l'intégration d'une pièce dédiée aux activités physiques et sportives, invitant les jeunes volontaires et leurs familles à compléter les trousseaux.

### Sur le site#3, une liste complémentaire d'équipements d'hiver demandée en amont du séjour, limitée par la capacité des familles à fournir effectivement le matériel nécessaire

En anticipation de l'environnement spécifique de montagne, l'équipe projet a communiqué aux familles la liste des équipements additionnels requis. Aussi, si certains jeunes sont venus avec l'équipement nécessaire, d'autres n'avaient pas forcément le matériel disponible ou adéquat. Si un stock supplémentaire de gants a été acheté pour anticiper les éventuels manques en amont du séjour, les équipes ont nécessairement dû s'adapter et compter sur la générosité de certains jeunes, qui ont prêté une partie de leurs affaires à d'autres (chaussures et pantalons imperméables en particulier). Si cela n'a pas été confirmé dans le cadre des investigations, il est néanmoins possible de faire l'hypothèse que la demande de suréquipement appelée par la réalisation du séjour dans un

environnement spécifique (ici en montagne) et restant à la charge des familles et des jeunes volontaires a pu constituer un frein à la participation de certains d'entre eux.

« Sur le côté matériel, ça a été la même chose que cet été. Ils ont juste troqué un tee-shirt par un pull qui gratte. Ici, on a demandé un trousseau de gants supplémentaire. Et pour les manques de chaussures, c'est la solidarité entre les compagnies qui a joué. » (Extrait d'entretien avec un chef de centre.)

## Des opportunités d'innovations pédagogiques plus limitées en hiver du fait des nombreuses activités réalisées en salle et non à l'extérieur

Si les interventions tendent à évoluer vers des formes plus ludiques et dynamiques, les marges de manœuvre pour impliquer les jeunes dans le quotidien du séjour semblent plus limitées pendant les séjours hivernaux, qui n'offrent pas toujours la possibilité d'exploiter pleinement les espaces extérieurs et contraignent les volontaires à passer plus de temps « en salle », un cadre qui, en particulier sur les sites hébergés dans un établissement de l'éducation nationale, a pu être assimilé parfois à des « cours et des temps « scolaires ». Bien que la volonté de pédagogie active soit clairement assumée, celle-ci est relativement plus facile à déployer dans le cadre d'activités de plein air, plus nombreuses pendant les séjours d'été.

L'expérimentation des séjours de février a permis de tester et d'adapter des approches auprès des volontaires de manière à ce que les objectifs pédagogiques soient atteints, et ce quelle que soit la saison. Les enseignements tirés permettront d'ajuster le cas échéant les activités pour la prochaine édition « d'hiver ».

### Sur le site#2, un cadre à repenser en fonction de la saison, ce qui a des répercussions sur l'approche pédagogique

La spécificité du séjour de cohésion organisé en juin 2021 sur le site #2 tient notamment aux conditions d'accueil et à sa volonté de proposer une expérience de vie collective atypique, en bivouac, privilégiant le cadre naturel extérieur pour l'organisation des activités comme le déroulement de la vie quotidienne. Les jeunes sont à cette occasion mobilisés pour assurer le rangement du campement, donner un coup de main à la préparation des repas, consolider les installations si besoin, veiller au respect de l'environnement, etc.

En février, l'hébergement en « dur » est de rigueur compte tenu de la saison hivernale. Le cadre du séjour a ainsi été entièrement repensé, sur un format un peu plus accessible dans la perspective d'une généralisation (pas de matériel de camping, d'installations préalables, etc.), mais qui a de vrais effets sur l'autonomie des jeunes et la capacité à proposer des activités dans un format innovant. Par exemple, la restauration et le ménage des espaces sont entièrement assurés par un prestataire extérieur ; les jeunes sont hébergés dans des dortoirs par maisonnée, mais qui sont tous répartis sur deux étages exigeant une surveillance plus importante des tuteurs le soir ; les activités se déroulent pour la plupart dans des salles, etc.

« Le fait d'être assis, dans une salle, ils sont plus nombreux à nous faire remonter en février qu'ils ont le sentiment d'être parfois un peu comme en classe. Il faut qu'on arrive à repenser l'organisation des

espaces dédiés aux activités. Mais avec 20 jeunes dans une salle, ça me paraît quand même compliqué. » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #2.)

« En été ils ont beaucoup plus de place pour vivre, là c'est vrai qu'on est constamment avec eux, ils se reposent beaucoup sur leur tuteur qui leur rappelle les horaires, etc. Ils sont beaucoup moins autonomes. On voit aussi que l'esprit d'équipe par maisonnée est un peu moins fort. » (Extrait d'entretien avec un capitaine du site #2.)

« En juin on a pu organiser tout le module dehors c'était plus facile, là on a dû rentrer au bout d'une heure à cause du froid, c'est vrai qu'on les sent moins passionnés. » (Extrait d'entretien avec un intervenant sur le site #2.)

## Ce que l'on retient

- **#1.** Les difficultés à mobiliser et investir les sites adéquats demeurent, quelle que soit la saison. Si les centres étudiés apparaissent bien adaptés, avec des équipements globalement de qualité, ils restent dimensionnés à l'accueil d'une centaine de jeunes et, dans ce sens, la période n'a pas joué dans la capacité à mobiliser des centres plus grands. **C'est plutôt sur la nature des sites que la période hivernale et le calendrier scolaire ont pu avoir une influence.** Outre un site qui a pu réinvestir le centre de juin 2022, les deux autres séjours ont dû changer de lieu, pour le premier dans un centre de type « villages vacances », rendu disponible durant l'hiver ce qui a constitué une véritable aubaine, et pour le second, dans une cité scolaire peu adaptée à l'accueil de séjours de jeunes, du fait de nombreux équipements d'ores et déjà investis au plus fort de la saison touristique.
- **#2.** Le recrutement, effectué dans la précipitation, n'a quant à lui pas permis d'aller puiser dans le vivier d'encadrants suffisamment formés et expérimentés pour l'animation de tels séjours de cohésion sur deux des trois sites. Les postes chargés des fonctions supports, et en particulier celui de référent sanitaire, ont été d'autant plus difficiles à pouvoir en période hivernale et durant le temps scolaire. De même, les intervenants extérieurs étaient moins disposés à se libérer pour les séjours de cohésion. C'est moins le cas sur l'un des sites, qui a su fidéliser une partie de l'encadrement et qui a pu compter sur une équipe d'ores et déjà soudée.
- **#3.** L'effet de la saison a joué sur le temps passé par les volontaires en extérieur, bien que cette tendance soit toutefois à nuancer selon le climat local et la possibilité d'adapter les activités et moments de vie collective, au sein de sites aux infrastructures plus (village vacances) ou moins propices (cité scolaire). Ainsi, la capacité des jeunes à se divertir et se relâcher en plein air a pu avoir une influence sur leur concentration et leur moral.
- **#4.** Dans l'ensemble, le trousseau fourni aux jeunes est apparu relativement adapté aux conditions hivernales avec l'ajout d'une parka et d'un pull. Des adaptations de trousseau ont toutefois été nécessaires sur le site localisé dans une station de sports d'hiver : la fourniture d'équipements additionnels, peu abordables pour certaines familles peut constituer un frein à la participation de certains jeunes.
- **#5.** La marge de manœuvre semble plus limitée en hiver pour porter des innovations pédagogiques et impliquer pleinement les volontaires dans les activités, du fait des nombreuses activités en intérieur, moins propices à des activités dynamiques, bien que, là encore, cela dépende beaucoup de la configuration des sites.

## 2. Prise en compte des enjeux relatifs à la continuité éducative dans l'organisation des séjours

### Questionnement évaluatif

- Comment la gestion du séjour en partie sur temps scolaire a-t-elle été anticipée au niveau national et au niveau des services académiques ? Quelle communication, organisation, a été travaillée avec les établissements scolaires ? Comment les CPE et les enseignants ont-ils pris en compte ce contexte (envoi de devoirs spécifiques, évaluation avant les vacances...) ? Repère-t-on des freins ? Des risques ?
- Comment les séjours se sont-ils adaptés à cet enjeu des devoirs ? Des temps sont-ils dédiés dans les emplois du temps ? Comment sont-ils encadrés ? Quels suivi et accompagnement de la part de l'équipe encadrante ? Est-ce que tous les jeunes sont concernés ? Qu'est-ce que cela génère ?
- Quel est l'état de fatigue des jeunes à la fin de séjours ? Expriment-ils des inquiétudes au sujet de leur scolarité (reprise des cours sans pause après le séjour) ?
- En quoi manquer les cours une semaine pour se consacrer au séjour de cohésion peut-il altérer ou non les résultats scolaires ? Au contraire, est-ce plutôt de nature à remobiliser les jeunes ?

### Malgré la communication portée par les services académiques départementaux à l'attention des chefs d'établissement, une faible identification et adhésion de la communauté éducative au SNU

#### *La communication portée par les rectorats*

**L'instruction relative à la mise en œuvre opérationnelle des séjours de cohésion du SNU pour les séjours de février 2022, adressée aux recteurs, mentionne les repères suivants pour les territoires :**

- ↳ aucune absence ne devra être portée sur le bulletin scolaire des volontaires ;
- ↳ les éléments concernant les absences aux enseignements pour les élèves concernés par le séjour de cohésion seront mentionnés dans un dossier, ouvert pour la seule année scolaire, qui regroupe l'ensemble des informations et documents relatifs aux absences.

Chaque service académique départemental communiquera la liste définitive de volontaires inscrits au séjour de cohésion aux établissements scolaires et aux organismes de formation de leur département pour les informer de la participation de leurs élèves et apprenants au séjour de cohésion avant le vendredi 11 février 2022.

#### *Une communication qui ne s'est pas diffusée de manière homogène au sein des établissements scolaires*

Les modalités d'information et de communication ont été très hétérogènes selon les stratégies portées et les ressources disponibles dans les différents départements et régions (voir détails dans la partie 3 du présent chapitre). Ainsi, selon le niveau de portage institutionnel à l'échelle du territoire, les référents

départementaux se sont plus ou moins investis pour communiquer sur le SNU auprès de réseaux tiers, au-delà de l'enseignement général, technologique et professionnel. On note ainsi, des démarches très différentes selon les sites avec tantôt :

1. un investissement total du chef de centre usant de ses multiples casquettes de référent MIG/chef de projet départemental pour diffuser l'information auprès des établissements *via* les conseillers principaux d'éducation (CPE, #3) ;
2. des binômes chefs de centre – chefs de projet départementaux investis pour aller à la rencontre des établissements, avec plus (#2) ou moins (#1) de moyens pour communiquer. L'équipe projet du site #2 constate à ce propos la nécessité d'engager d'importants moyens pour mettre en place un véritable dialogue de proximité au sein même des établissements avec l'ensemble des parties prenantes – enseignants, chefs d'établissement, parents et élèves –, de manière à expliquer le dispositif, à déconstruire les idées reçues persistantes et à l'inscrire dans un parcours citoyen plus général, en lien avec l'éducation civique.

Les moyens rendus disponibles et le portage institutionnel local semblent ainsi avoir été les facteurs déterminants pour porter efficacement et de manière plus ou moins formalisée la promotion du SNU auprès des jeunes et des équipes pédagogiques, au sein des établissements scolaires.

***Une faible identification du SNU par la communauté éducative et un manque d'adhésion, voire une réticence dans certains cas, à l'égard du dispositif***

Malgré les stratégies d'information et de communication portées par les équipes projet départementales auprès des établissements scolaires, force est de constater que le SNU reste peu identifié ou saisi par une majorité de professeurs à ce jour. Cela peut relever d'un manque de temps, d'un désintérêt, voire d'une posture de principe liée à une réticence à l'égard du dispositif, ou encore d'une information lacunaire qui n'a pas toujours dépassé le cercle des équipes de direction et du CPE des établissements scolaires. Si des campagnes d'information multimodales ont été menées à l'échelle de la majorité des établissements d'enseignement professionnel, technologique et général sur l'ensemble des sites étudiés, l'implication des professeurs demeure en moyenne faible, avec cependant une variabilité significative selon les établissements.

« La DASEN [directrice académique des services de l'éducation nationale] vient faire une présentation, mettre des affiches. Et moi, je passe dans les classes. Les profs ont l'info, mais est-ce qu'ils vont penser à proposer une expérience SNU ?! Les professeurs ne sont pas impliqués et ont pourtant l'information puisqu'en copie des emails pour les élèves concernés. Ils sont concentrés sur leurs cours et la gestion de leur classe. Globalement, on n'est pas super convaincus. C'est un dispositif de plus, qui arrive et qui peut être apprécié diversement par les uns et les autres sur le fond. On sent bien qu'il y a un enjeu politique. Ce n'est pas dans notre vie quotidienne. » (Extrait d'entretien avec un CPE de lycée général dans le département du site #3.)

« Même dans le cadre scolaire, le SNU reste encore méconnu. Donc il faut expliquer, répéter, et petit à petit on a l'impression que cela fait son chemin. Il y a certains endroits où il y a une méconnaissance assez forte du dispositif, d'autres au contraire où on sait de quoi ça parle. C'est très variable au niveau du département, et ça s'est vu dans les inscriptions. On avait certains établissements avec 40 inscrits, et d'autres localisés à 100 mètres, avec 1 ou 2 jeunes seulement. » (Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale du site #3.)



« On a des établissements qui adhèrent et soutiennent une communication massive, homogène pour tous. On en a d'autres qui n'ouvrent même pas leurs portes. C'est très très hétérogène, et ça ne prend pas partout de la même manière. » (Extrait d'entretien avec l'équipe projet et l'équipe de direction sur le site #2.)

« Je suis allé dans plusieurs lycées. Les professeurs m'ont dit qu'ils n'étaient pas informés. Tous établissements confondus ! En revanche, là où on a un lien direct avec les établissements, on a une vision, on peut rappeler et pousser pour dire : faites ce que vous voulez, mais il nous faut des volontaires ! » (Extrait d'entretien avec le chef de centre du site #3.)

« J'ai passé l'information à mes profs, mais beaucoup ne savaient pas ce que c'était. C'est dommage parce que ce serait une bonne occasion d'en parler tous ensemble en cours. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

Plus largement, du point de vue des jeunes volontaires, une part significative des professeurs n'adhéreraient pas au SNU, perçu comme un « dispositif de plus », orienté politiquement et peu en phase avec leurs attentes. Certains seraient par ailleurs assez virulents à l'égard du SNU, comme l'attestent les actions de syndicats près des lycées dans le département du site #3.

« On a eu 2 fois un tractage d'organisations syndicales de l'éducation contre le SNU, dans plusieurs établissements chez nous. Ce sont des organisations collectives réfractaires qui mènent campagne contre le SNU. » (Extrait d'entretien avec un CPE de lycée général dans le département du site #3.)

### ***Parce que le dispositif est peu identifié, les absences ont été peu anticipées et la continuité pédagogique n'a pas été garantie***

Rares sont les aménagements spécifiques à avoir été anticipés pendant la semaine d'absence des jeunes volontaires au sein de leurs établissements scolaires. Si les volontaires ont informé leurs professeurs principaux, c'est le plus souvent de leur propre initiative, et cela n'a généralement pas donné lieu à des mesures spécifiques, si ce n'est l'encouragement du jeune à s'organiser pour récupérer les cours manqués, en lien avec ses camarades.

Ces constats sont à nuancer sur le site #2 où une démarche proactive a été portée à destination des établissements d'origine des jeunes volontaires inscrits, pour prévenir les désistements et les répercussions des absences scolaires.

#### **[Bonne pratique] Soutenir les jeunes inscrits auprès de leur établissement scolaire pour sécuriser leur participation, une initiative sur le site #2**

Consciente de la difficulté à mobiliser des élèves en cours d'année et craignant un fort désistement lié entre autres aux conséquences scolaires de l'absentéisme, l'équipe projet départementale du site #2 a souhaité sécuriser la participation des jeunes inscrits en adressant une communication spécifique à tous les chefs d'établissements concernés, à partir du listing des inscriptions. Il était demandé aux équipes pédagogiques de ne pas pénaliser la participation des jeunes au séjour de cohésion et de plutôt la valoriser dans le cadre de l'éducation civique. Des aménagements concernant les devoirs et examens étaient également fortement encouragés pour permettre aux jeunes de poursuivre leur scolarité à distance.

## Si les séjours ont pris en compte l'enjeu des devoirs, leur gestion aura globalement été peu encadrée

### *Des temps dédiés aux devoirs formalisés dans les plannings, mais une gestion assez souple laissée à la main des volontaires*

Sur les sites #1 et #2 localisés dans les zones scolaires B et C, le fait que le séjour se passe en partie durant le temps scolaire a conduit à sanctuariser des temps dédiés aux devoirs dans les plannings. Placés en fin de journée, ces créneaux d'une heure environ, ont pu être accompagnés de la mise à disposition de tablettes et/ou de matériel informatique (sur le site #2 en particulier).

Malgré l'anticipation de ces séquences dans le planning, force est de constater que les espaces proposés auront finalement été peu investis par les jeunes volontaires. Plusieurs motifs peuvent expliquer le faible investissement de ces temps dédiés aux devoirs :

1. D'abord, **le sentiment que les plages dédiées aux devoirs étant placées en fin de journée, pendant une séquence banalisée pour le temps libre, les jeunes volontaires** fortement sollicités par des journées denses **ont globalement préféré profiter de ce temps libre.**
2. Ensuite, **le fait que les temps soient, sur les deux sites concernés, non encadrés, et en conséquence, peu incitatifs.**
3. Également, **le fait que pour un nombre important de jeunes, la gestion de leur absence n'ait que faiblement été anticipée et cadrée avec les enseignants** laissant ces jeunes sans contenu à rattraper, et sans devoirs au fil du séjour.
4. Enfin, le sentiment que, pour un certain nombre de jeunes, **le séjour constituait une opportunité de s'extraire de la contrainte scolaire.**

« Les jeunes sont plutôt contents d'être pendant 2 semaines en vacances ensemble, donc il n'y a pas de stress par rapport à l'école. Surtout après 2 ans de COVID... Et l'équipe reste à l'écoute de leurs besoins, et on réadapte s'il faut. » (Extrait d'entretien avec un-e tuteur.)

Si la majorité des jeunes ne semblent pas inquiets des répercussions de cette absence qu'ils jugent généralement « courte » – voire s'ils s'en satisfont – une petite frange de volontaires a néanmoins partagé des préoccupations quant aux répercussions sur la charge de travail à venir, et plus largement, sur leurs résultats scolaires.

« J'en ai parlé à mon prof principal. Il ne connaissait pas bien, mais il m'a dit OK, si c'est justifié, tu t'organises. Le problème c'est que les profs ne connaissent pas et que c'est à nous de nous organiser. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

« J'ai une de mes amies qui m'envoie les cours tous les soirs. On s'est mis d'accord, et du coup, je les rattrape, je m'organise pour ne pas trop prendre de retard. Mais ça veut dire, s'y mettre le soir, vers 22h après qu'on soit dans les chambres. C'est un rythme à prendre. Je suis fatiguée oui. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

Le site #3 qui se situait pleinement sur le temps de vacances scolaires, n'intégrait initialement quant à lui pas de plage réservée aux devoirs scolaires. Cependant, un créneau a finalement été identifié en seconde partie de séjour, suite à la libération d'une autre activité finalement annulée (bobsleigh), car elle nécessitait des pass sanitaires. Le moment dédié aux devoirs constituait donc une opportunité, non prévue au départ, même si les jeunes n'étaient pas particulièrement demandeurs de ce temps.

« Les jeunes ont en tête qu'ils vont reprendre les cours lundi, et ne sont pas vraiment déconnectés. On a tenté de recueillir au maximum les besoins de chacun en termes de devoirs. Ils sont aussi avec leurs camarades, on a essayé de se servir de ça au mieux. On sent qu'ils sont peu plus inquiets. En juin, ils étaient plus ouverts à dépasser leurs limites. L'aide aux devoirs dépend de chaque compagnie, et d'un volontaire à un autre. Certains volontaires rapportent que les profs sont avertis et sont OK. Et d'autres ont dit "je m'en fiche que tu sois au SNU, tu rends ce devoir à 8h." » (Extrait d'entretien avec un-e capitaine de compagnie du site #3.)

### **Une continuité éducative en question**

De fait, le SNU semble constituer « une pause » durant laquelle les devoirs n'ont pas été au cœur des préoccupations ni des équipes encadrantes ni des jeunes. Ces derniers ont tendance à vouloir pleinement profiter du SNU, en mettant de côté leur scolarité le temps du séjour de manière assumée ou contrainte : « Pour le moment, on n'y pense pas. » Pour autant, le séjour, s'il constitue une formidable opportunité de s'extraire du cadre scolaire et de vivre une expérience enrichissante, présente aussi le risque de peser sur les élèves les plus fragiles, à la concentration difficile et susceptibles de décrocher.

« On a prévu du temps pour les devoirs. On pouvait donner notre numéro aux professeurs. Ceux qui voulaient faire leurs devoirs le soir pouvaient. On leur donnait cet accès. C'était basé sur le dialogue, pendant les veillées. Mais généralement, les jeunes ont fait leurs devoirs en une journée avant de venir. » (Extrait d'entretien avec un-e capitaine de compagnie du site #3.)

Ce « laisser faire » interroge sur l'accompagnement pédagogique à mettre en place pour limiter l'impact sur le parcours scolaire des volontaires et associer les professeurs en amont des séjours dans l'identification des modalités de suivi et la reprise des cours.

« Moi j'ai fait ça pour rater les cours... j'ai loupé 3 contrôles vous imaginez ! Et sans rattrapage en vue, les profs ne m'ont rien dit. » (Extrait d'entretien avec un jeune.)

« Les jeunes, ils ne pensent pas encore à la rentrée ! Certains ont beaucoup de devoirs, et ça va être un peu chaud pour eux de n'avoir qu'un weekend de récupération et de devoirs. Certains en parlent, mais pas tous. On ne sait pas trop si c'est source d'inquiétudes ou non. » (Extrait d'entretien avec un-e tuteur.)

## **Une fatigue plus lourde à porter, des jeunes intellectuellement moins disponibles**

### **Un rythme allégé, mais qui apparaît encore assez soutenu dans cette période**

Alors que l'été est souvent synonyme de « relâche », les séjours de cohésion de février organisés en hiver ont lieu dans un contexte de fatigue « accumulée » des jeunes. Au-delà du temps habituel d'acclimatation en début de séjour, la coupure est jugée plus difficile, autant du point de vue des jeunes que des encadrants, qui peinent à les mobiliser aussi bien qu'en séjour d'été.

« On leur casse un peu le rythme scolaire qu'ils peuvent avoir depuis début janvier. Ils arrivent chez nous avec une dette de fatigue, le stress : ils sont arrivés crevés. » (Extrait d'entretien avec un chef de centre.)

« Il faut au moins 3 ou 4 jours d'acclimatation, c'est plus long que l'été, période durant laquelle les jeunes sont déjà un peu ailleurs avant d'arriver sur le SNU. » (Extrait d'entretien avec un chef de centre.)

De fait, malgré les ajustements opérés entre juin 2021 et février 2022, le rythme apparaît encore très soutenu du point de vue de la plupart des jeunes, qui ont sollicité directement ou indirectement des allègements du programme (sites #1 et #3). Les interventions, parfois positionnées tardivement en fin de

journée (et parfois même après le repas du soir) n'ont pas permis de mobiliser pleinement l'ensemble des groupes, interpellant d'autant plus le besoin d'aménager des temps de repos pour soulager les jeunes en période scolaire.

En plus de la période scolaire, la crise sanitaire n'a pas été sans conséquences sur la fatigue des jeunes, une fatigue résiduelle, conséquence d'une forme de lassitude.

« Les jeunes sont fatigués et ont passé beaucoup de temps isolé. Il y a une perte de confiance, une inquiétude qui se ressent. Février, c'est aussi une période plus stressante. » (Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie.)

***Pour autant, un séjour bienvenu et vécu comme une « échappée » en milieu d'année scolaire pour des jeunes qui, dans leur majorité, n'expriment pas d'appréhension quant à l'incidence de leur absence sur leur parcours scolaire***

Les jeunes n'expriment pas particulièrement d'inquiétude à l'idée de retrouver les bancs de l'école. Pleinement « plongés » dans le séjour de cohésion, les volontaires ont plutôt tendance à profiter au maximum de leur expérience.

« Dans tous les cas, l'absence est justifiée. Au pire je rattraperais les cours à la rentrée ! Franchement, c'est pas grave ici on apprend d'autres choses. Et je suis habitué à un rythme important avec le sport, les cours en semaine. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

La période d'entre-deux que constitue le week-end postséjour peut néanmoins pour certains être source d'appréhension en ce qu'il représente 1) un retour à un environnement habituel et 2) le moment où il s'agira d'engager les rattrapages.

« J'appréhende plutôt la fin du séjour. Je n'ai pas très envie de reprendre les cours. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

« Je sens que le weekend va être dur dur. Avec la fatigue, le retour à la maison, la semaine qui arrive va être chargée ! » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

« Ils ne pensent pas encore la rentrée ! Certains disent avoir beaucoup de devoirs, et ça va être un peu chaud pour eux. Ce sera un week-end de récupération et de devoirs. Certains en parlent, mais pas tous. C'est peut-être source d'inquiétude. Ils ont eu un moment intercompagnie, et c'est l'occasion pour eux de les faire. » (Extrait d'entretien avec un-e tuteur sur le site #3.)

## Ce que l'on retient

**#1.** Malgré les instructions partagées par les services académiques départementaux de l'éducation nationale, la stratégie de promotion du SNU dans les établissements scolaires n'a pas permis d'aboutir à une information homogène de la communauté éducative. De fait, **peu d'aménagements ont été anticipés, en termes de continuité éducative sur la période des séjours de cohésion**, pour les jeunes originaires des zones B et C, dont les séjours se sont en partie déroulés pendant le temps scolaire. La gestion des absences et des rattrapages s'est souvent faite lors d'une discussion directe entre le jeune et ses professeurs, aboutissant à des consignes hétérogènes. Cette non-sécurisation des absences n'est pas source d'appréhension pour les volontaires rencontrés sur les sites. **Elle peut néanmoins avoir motivé des désistements de dernière minute, en l'absence d'un soutien affirmé (voire face à une réticence) d'une partie du corps enseignant qui a pu peser sur l'inscription réelle des familles et des jeunes dans l'expérience SNU.** Sur ce point, **certaines équipes projet au sein des départements ont**

**pu expérimenter des stratégies d'informations ciblées, de nature à prévenir les risques de désistement.**

**#2.** À leur niveau, **les sites ont bien anticipé l'enjeu des devoirs faits, avec des temps dédiés dans le planning des séjours. Mais le positionnement de ces temps** (sur temps libre, en fin de journée) **et leur gestion autonome (sans encadrement) n'a pas favorisé la participation des jeunes.** Ces plages n'ont été que peu investies sur les sites, et la gestion des devoirs ne s'est pas faite pendant le séjour pour la majorité des jeunes.

**#3.** La période de février, en milieu d'année scolaire, induit des enjeux spécifiques en termes de fatigue des jeunes, avec une plus faible capacité à s'investir pleinement dans les séjours en répondant au rythme induit par un planning jugé ambitieux sur une période de 12 jours. Ce constat est **exacerbé par le contexte sanitaire, et ses impacts sur la santé physique et mentale des jeunes**, qui pour certains affichent un épuisement et des maux divers qui résultent directement de la crise sanitaire. **Les sites ont su entendre ces « alertes » et s'adapter** pour offrir des temps de relâche et de respiration. Au regard du constat partagé d'un **planning qui reste dense**, les objectifs jugés ambitieux du cahier des charges national pourraient être adaptés à la période de déploiement du séjour.



# Chapitre IV. Enseignements complémentaires aux investigations réalisées entre 2019 et 2021

## 1. Gouvernance et projet de territoire

### Périmètre et questionnement évaluatif

- Quel est le modèle de gouvernance régionale/départementale ? Existe-t-il un comité de pilotage régional et des comités territoriaux dans les départements ? Qui les pilote ? Qui les compose ? Comment sont associés les services déconcentrés de l'État (et en particulier les Armées), les acteurs du monde associatif et de la société civile ?
- Quelles sont les fonctions occupées au sein de l'équipe projet départementale (SDJES) ? Des ressources supplémentaires ont-elles été déployées depuis juin 2021 ? Facilitent-elles le pilotage et la mise en œuvre ?
- Un référent MIG a-t-il été désigné au sein de l'équipe départementale ? Quelle est sa mission ?
- Comment est pensée l'articulation entre l'équipe du centre et la gouvernance territoriale (notamment l'échelon régional) ?
- Les équipes projet ont-elles pu se saisir des enseignements tirés des séjours de 2021 ? Quels ont été les principaux changements actés à la suite des différents retours d'expérience ?

### Une gouvernance territoriale davantage installée et outillée en 2022 pour deux des trois sites

#### *Un positionnement du régional réaffirmé et mieux endossé en 2022*

En 2021, le déploiement du Service national universel à l'ensemble du territoire français a été accompagné d'une refonte de la gouvernance du dispositif et de l'introduction d'un échelon régional (porté par les DRAJES), aux côtés du pilotage départemental (IA-DASEN et SDJES) et de la gestion de proximité par les équipes de direction des centres. L'évaluation des séjours de cohésion de juin 2021 pointait des enjeux liés à l'installation de cette nouvelle gouvernance – inégalement déployée d'une région à l'autre, et insuffisamment formalisée quant au périmètre des missions portées par les équipes aux différents échelons. Cela a généré dans certains cas le sentiment de chevauchements, avec des circuits de communication jugés insatisfaisants, et ayant impacté la préparation et la mise en œuvre des séjours.

L'évaluation des séjours de cohésion de février 2022 a permis de mettre en exergue **des évolutions effectives pour les trois sites investigués, avec un périmètre de mission mieux défini**. On repère ainsi deux axes de missions structurant l'intervention des DRAJES : l'animation régionale du dispositif, d'une part, et une fonction support sur les volets logistiques, RH et financier des séjours, de l'autre.

**Concernant le premier axe, on repère en effet sur les trois sites l'installation d'une animation régionale qui se traduit par des réunions régulières (hebdomadaires ou mensuelles) interterritoires avec les représentants des équipes projet départementales.** Ces rencontres apparaissent comme le levier d'une coopération renforcée entre les deux échelons et entre les territoires.

**Les moyens supplémentaires déployés dans les départements pour le pilotage du SNU<sup>16</sup>** ne sont pas étrangers à l'installation de cette dynamique, qui se veut renforcée, comparativement à celle ayant accompagné les séjours de cohésion de juin 2021. En effet, **avec la désignation de référents SNU dédiés au dispositif dans une majorité de départements, couplée à la création d'une fonction chargée du développement, du suivi et de l'animation des missions d'intérêt général, les équipes projet départementales sont progressivement mieux dotées et affichent une plus grande disponibilité** pour investir la relation avec l'échelon régional – alors qu'en 2021, les ressources contraintes avaient souvent forcé l'échelon régional à prioriser la préparation des séjours, laquelle avait été conduite dans l'urgence en raison du contexte de crise sanitaire.

« Ces réunions hebdomadaires permettent une redescende d'information du national vers les territoires. Elles sont aussi un lieu de partage et de mise en commun entre les départements, sur des sujets d'inspiration et des problématiques partagées. Le dialogue se fait bien, et cela tient aussi au fait que les chefs de projets SNU sont nouveaux, et qu'ils se sont approprié ce temps et y voient une vraie ressource pour accompagner leur prise de fonction. » (Extrait d'entretien avec un référent SNU au sein d'une DRAJES.)

#### **Sur le site#1, une mission d'appui aux séjours sur le plan logistique et financier de la DRAJES, articulée autour de l'animation régionale du dispositif et d'une fonction support**

Dans la région abritant le site #1, la mission SNU est partagée entre plusieurs postes au sein de la DRAJES. Elle compte ainsi une fonction de coordinateur SNU, chargé de l'animation stratégique et partenariale du dispositif à l'échelon régional, ainsi que de la mission de formation et de partage interdépartementale. Un référent SNU a été également nommé. Il porte à son niveau une mission d'appui aux départements concernant le portage des marchés publics, des contrats des encadrants et équipes de direction, et un suivi du budget du site et des dépenses. Parmi leurs missions figure également l'animation du lien entre l'échelon national et les départements, qui est assumée par les deux fonctions.

Les deux personnes qui occupent ces deux postes ne sont pas dédiées à 100 % au SNU. Le premier (référent régional du SNU) assume également la fonction de responsable de la mission d'appui au pilotage de la DRAJES ; le second (coordinateur SNU) occupe pour sa part, la fonction de chef de pôle jeunesse également au sein de la DRAJES. Leur temps dédié au SNU fluctue en fonction des périodes de l'année. À l'approche des séjours de cohésion, ils sont presque entièrement dédiés à leur organisation, en revanche, en dehors des temps de séjour, leurs autres fonctions prennent un poids plus important.

À noter que ces deux postes s'appuient également sur des agents administratifs mobilisés ponctuellement, en amont/aval des séjours sur les aspects administratifs, RH et budgétaires des séjours.

<sup>16</sup> Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, 80 postes de chargés de mission SNU ont été créés au sein des services déconcentrés.



### **Sur le site#2, une implication plus forte de l'échelon régional en 2022, davantage structuré et mobilisé par l'équipe projet**

La mission SNU de la région hébergeant le site #2 s'est également étoffée et structurée entre 2021 et 2022, favorisant une meilleure articulation entre les échelons et permettant un appui opérationnel. Cette évolution tient en grande partie à la mobilisation d'un binôme chefferie de projet régional – chargé-e de mission appuyant le coordinateur régional, tout en s'affichant en proximité des départements et des directions de site. Leur intervention a notamment été perçue comme facilitante dans le dialogue avec l'échelon national, mais également sur le volet logistique et opérationnel concernant la gestion des contrats des encadrants et le portage des contrats publics – en lien avec des agents mobilisés ponctuellement au sein des services. À titre d'exemple, nous pourrions citer les échanges autour du taux d'encadrement et ceux liés aux différents types de contrats existants selon le profil de l'encadrant. Mieux identifiée, l'équipe projet régionale a pu s'affirmer comme un interlocuteur clef de la gouvernance locale et un appui opportun sur des fonctions supports.

### ***L'animation régionale prend également corps avec l'installation de comités de pilotage régionaux convoqués ponctuellement***

Sur les trois sites ayant fait l'objet des études de cas, l'installation des comités de pilotage régionaux SNU est également effective. Placés sous l'autorité des préfets de région et des recteurs de région académique, ces comités partenariaux mobilisent des tours de tables plus ou moins élargis et reposent sur une périodicité à géométrie variable – avec des rencontres motivées par la proximité du début d'un séjour, ou par un objet spécifique de travail en commun à fort enjeu. Sur les sites concernés par l'évaluation, les comités de pilotage régionaux sont identifiés comme particulièrement utiles sur la question de la promotion du SNU et du recrutement des jeunes, ainsi que du développement territorial des missions d'intérêt général ; deux sujets qui constituent des enjeux importants sur les territoires.

« On a besoin de regrouper nos forces pour diffuser de l'information et mettre en mouvement les acteurs du territoire. C'est une instance importante, qui doit aussi traduire la mixité des cultures professionnelles, d'où l'importance que les trois corps y soient bien représentés. » (Extrait d'entretien avec un référent SNU au sein d'une DRAJES.)

### **Sur le site#1, un comité de pilotage régional élargi ponctuellement mobilisé**

Un comité de pilotage régional est installé depuis 2021 sous l'autorité du préfet de région et du recteur d'académie. Ils associent autour du rectorat et de la DRAJES (ces derniers en assumant l'animation), les armées, la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), l'agence régionale de santé (ARS), la direction interrégionale de la protection judiciaire de la jeunesse (DIRPJJ) et un panel d'acteurs associatifs.

À l'échelle de la région [dans laquelle se situe le site #1], le comité de pilotage accompagne la promotion du SNU (dans le cadre des enjeux de recrutement), constitue un appui pour la mobilisation des intervenants dans la déclinaison du programme pédagogique et est également ressource concernant le développement territorial des missions d'intérêt général.

La mobilisation est ponctuelle, avec un comité de pilotage « convoqué » au gré des besoins. On note néanmoins une dynamique de rencontre resserrée dans les quelques mois précédant les séjours de cohésion.

### Sur le site#3, une gouvernance régionale ayant évolué, à l'appui des retours d'expérience des séjours de juin 2021

Au niveau régional, une cellule pilote composée de 2 conseillers techniques et un responsable administratif de la DRAJES a pris en main le volet opérationnel des séjours. Cette cellule a permis des temps d'échange réguliers avant le séjour (réunions une fois par semaine) pour faire remonter des informations. Cette instance a été appuyée par un comité de pilotage régional réunissant, aux côtés des services de la DRAJES, ceux du rectorat *via* le secrétaire général de la région académique et l'institution militaire. Présidé par le préfet de région, ce COPIL a été jugé « indispensable » pour faciliter le lien avec les lycées et l'organisation du volet MIG.

### Une fonction support réaffirmée à l'échelon régional, en particulier sur la gestion logistique, RH et financière des séjours

Les retours d'expérience des séjours de juin 2021 ont mis en exergue un certain nombre de difficultés liées aux aspects administratifs, de gestion budgétaire et des contrats sur les sites, et ont invité à repositionner les circuits et les missions entre le niveau régional et départemental sur ces sujets. Les référents SNU au sein des DRAJES, dans les régions concernées par l'évaluation, mettent en avant **une simplification des processus sur ces dimensions, qui constitue une promesse d'allègement des tâches pour les équipes à moyen terme**. En effet, si les intentions sont là et les jalons posés, les séjours de février n'ont pas pleinement pu en bénéficier (avec l'arrivée tardive des ressources humaines départementales pérennes, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 – voir *infra*). Cette nouvelle organisation est néanmoins un gage de simplification dans la perspective de la mise en œuvre des séjours de juin et juillet 2022.

« On a tiré les leçons de l'expérience de juin 2021, et on a mené un travail important pour que soit géré au niveau régional, le budget ou les contrats. L'objectif est de faciliter les traitements au niveau de l'Agence de service et de paiement (ASP). Sur la gestion budgétaire, concrètement on a progressé. Maintenant, on dispose de marchés publics sur certaines dimensions du séjour et ça a bénéficié aux sites. J'ai le sentiment que les choses sont beaucoup plus fluides, et mieux balisées, car plus précises. On a notamment bénéficié de l'expérience de ressources du rectorat expérimenté qui ont beaucoup facilité les choses. Cette simplification est un soulagement pour les territoires, avec un sujet qui a vraiment pesé en 2021. Il reste des défis, des personnes à convaincre, mais on a progressé. » (Extrait d'entretien avec un référent SNU au sein de la DRAJES sur le site #1.)

« La DRAJES est plus impliquée avec des fonctions supports qui ont facilité l'organisation du séjour notamment sur le volet RH et les contrats. On a eu une meilleure rapidité de traitement des contrats, de rémunération. La preuve : presque tous les encadrants ont été payés dès mars. » (Extrait d'entretien avec le chef de projet SNU (SDJES) sur le site #2.)

On notera néanmoins **des problèmes persistants et pointés par les DRAJES, quant aux ressources humaines aujourd'hui dédiées ou mobilisées sur le dispositif. La montée en charge progressive** - qui

s'amorce d'ores et déjà avec la récurrence des séjours en 2022 et trois éditions successives sur une même année - **s'accompagne en effet de besoins exponentiels (et de plus en plus permanents) sur le plan administratif**. Si ces besoins ont été identifiés, et des renforts sollicités, les administrations n'ont ni visibilité ni garantie sur la suite qui pourra être donnée à leurs demandes

« À court terme, on va avoir besoin de renforts. Augmenter le nombre de volontaires c'est bien, mais ça s'accompagne aussi de l'augmentation du nombre d'encadrants et de contrats. Il va falloir que les structures qui les gèrent soient dotées, il va falloir des assistants qui puissent effectuer les saisies, les contrôles... Un renfort des équipes supports qui est pourtant clé dans une logique de montée en puissance et qui questionne sur le fait de peut-être demain, questionner à ce qu'une administration soit dédiée au SNU. » (Extrait d'entretien avec un référent SNU au sein d'une DRAJES sur le site #1.)

**Sur le site #2, l'instauration d'outils portés par les équipes de la DRAJES à destination des équipes départementales, à l'image d'une newsletter quotidienne, a facilité l'installation d'un dialogue entre site à l'échelle régionale, et la recherche de solutions en commun.**

#### **[Bonne pratique] Sur le site#2, une newsletter quotidienne transmise aux équipes départementales pour faciliter l'échange et la remontée des difficultés**

L'équipe projet départementale qui a appuyé la mise en place du séjour de cohésion sur le site #2 souligne la valeur ajoutée d'un outil construit par la DRAJES : une newsletter quotidienne envoyée à toutes les équipes départementales. Celle-ci avait vocation à faire remonter les actualités sur chacun des sites et notamment les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et la gestion quotidienne des séjours.

## **Une mission de formation des équipes départementales à la main des DRAJES**

Dès 2021, la formation des équipes projet départementales et des équipes de direction des centres SNU a été confiée aux DRAJES pour accompagner la préparation des premières éditions des séjours de cohésion sur l'ensemble des départements de France. Ces formations avaient pour objectifs des enjeux opérationnels partagés par les sites, par exemple « comment construire un budget pour un séjour de cohésion ? »

Sur le site #1, la formation n'a pas été dupliquée en vue des séjours de février 2022, dans le contexte d'une continuité au sein de l'équipe projet départementale et de l'équipe de direction du centre entre les deux séjours de juin 2021 et février 2022. D'autres sessions sont cependant à l'agenda pour le printemps 2022, en vue des séjours de juin et juillet, motivées par la refonte du curriculum de formation. En effet, des correctifs ont été réalisés pour un meilleur positionnement et ancrage des formations, en miroir des réalités vécues par les équipes dans la préparation et la mise en œuvre au quotidien des séjours.

« Nous avons fait le choix de ne pas remobiliser l'équipe [du site #1] dans le sens où la quasi-totalité de l'équipe est la même qu'en juin. Ça a été le même choix sur l'un des autres sites régionaux. On a par contre retravaillé la formation, et on va positionner sur des enjeux comme "maîtriser mon budget", "gérer les contrats". On a tiré des leçons de la précédente édition, on a essayé de positionner la formation sur des sujets qui ont été source de difficulté en 2021, pour accompagner au mieux les équipes et positionner l'échelon régional comme ressource. » (Extrait d'entretien avec le chef de projet départemental/chef de centre sur le site #1.)

Sur les sites #2 et #3, la formation a été renouvelée en vue du séjour de cohésion de février 2022, mais le retour des personnes formées est mitigé, avec le constat d'une formation insuffisamment centrée sur les problématiques opérationnelles vécues par les équipes projet départementales et directions de centre dans la préparation des séjours. La formation intervient en effet à un moment où les équipes sont plongées dans l'organisation et sont davantage à la recherche d'un appui logistique que d'une prise de hauteur autour des enjeux du Service national universel. Cette réflexivité reste toutefois nécessaire, mais mériterait d'être positionnée en amont.

« [Les formations] ne sont pas pragmatiques, et ne répondent pas à des enjeux de terrain. Ils veulent faire prendre de la hauteur et de la réflexivité sur le sujet, c'est intéressant, mais ce n'est pas de ça dont on a besoin. Si je me retourne et que je me demande : qu'est-ce que cette formation m'a amené ?... En fait rien (ne serait-ce que dans la gestion de projet) » (Extrait d'entretien avec le chef de projet départemental/ chef de centre sur le site #3.)

## Des ressources départementales renforcées, mais dont les séjours de février n'auront que peu bénéficié

### *Un recrutement de personnels pérennes au niveau départemental, levier d'une équipe projet renforcée*

Comme en 2021, sur les 3 sites, les équipes projet départementales au sein des DSDEN/SDJES ont constitué des ressources essentielles pour l'organisation et la mise en œuvre des séjours, et comme annoncé à l'automne 2021, des postes de chefs de projets départementaux pérennes et dédiés au SNU ont été ouverts sur les trois sites.

Sur les sites #1 et #2, ces postes ont été pourvus tardivement et n'ont pas accompagné la préparation des séjours de février, qui a mobilisé dans les trois cas d'autres fonctions déjà associées à la mise en œuvre des séjours en 2021. À l'image de la précédente édition, la préparation des séjours a donc été menée comme une mission additionnelle, adossée aux missions courantes confiées à ces personnes.

- Sur le site #1, la fonction a continué à être endossée comme une mission supplémentaire par le précédent chef de projet (directeur adjoint de la DSDEN) ; la nouvelle cheffe de projet a démarré son contrat au lancement du séjour.
- Sur le site #2, un nouveau chef de projet (chef adjoint SDJES) a été désigné quelques jours avant le démarrage du séjour. Si sa mission principale est dorénavant axée sur la préparation du séjour, l'ancienne cheffe de projet a, comme sur le site #1, endossé le rôle comme mission supplémentaire.
- Sur le site #3, la fonction est bien pourvue, mais le chef de projet départemental a également assumé la fonction de directeur de centre pour le séjour de février 2022.

En parallèle, des postes de « référent MIG » ont été créés pour renforcer les équipes projet départementales. Mais là encore, ces fonctions ont parfois été pourvues tardivement, ne permettant pas d'associer pleinement les personnels à la préparation des séjours de février. En outre, ces fonctions sont assumées « en plus » par les titulaires des postes, à côté d'autres missions.

- Sur le site #1, la fonction est assumée par un conseiller jeunesse et sport, qui assure en parallèle le suivi des brevets d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA) et la coordination de plusieurs dispositifs jeunesse locaux.
- Sur le site #2, le poste de référent MIG a été pourvu courant mars 2022, à l'issue des séjours de cohésion par un profil de la DSDEN.
- Sur le site #3, le chef de projet départemental/directeur de centre, assume également la fonction de référent MIG.

« Je suis arrivé sur mes fonctions dans le courant de l'automne [2021]. Mais je ne porte pas que la mission SNU, je conjugue aussi avec les BAFA et le suivi [d'autres dispositifs locaux] » (Extrait d'entretien avec le référent MIG du site #1.)

**L'arrivée de ces ressources additionnelles et dédiées au dispositif est perçue comme un atout pour une préparation et une mise en œuvre sereine des phases 1 et 2 du SNU.** Mais dans le contexte évoqué ici, **les effets du recrutement de ces personnels supplémentaires sur l'organisation des séjours ne pourront être appréciés de façon** plus approfondie que pour les séjours de juin et juillet 2022.

« Ces ressources sont de réels atouts, on va avoir des personnes qui vont pouvoir se saisir des enjeux, porter de manière plus aboutie le projet, là auparavant on était sur une activité complémentaire, menée "en plus" et qui devait mener tout de front. »

« On a une chefferie de projet qui s'est structurée pour absorber tous types de problématiques (sur les recrutements, la mobilisation de partenaires...). Il y avait nécessité de pérenniser les équipes afin d'envisager la généralisation dans de bonnes conditions. La fonction de chef de projet permet d'avoir une vision globale. Il faut capitaliser des expériences précédentes, conserver les personnels et développer un vrai savoir-faire. »

(Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale sur le site #2.)

Autre enjeu repéré **quant aux postes de chef de projet SNU, des titulaires n'ont pas toujours été identifiés pour pourvoir de manière pérenne la fonction sur les territoires**, avec pour conséquence le recrutement de contractuels qui resteront moins longtemps et pourront moins capitaliser l'expérience. Ce constat fait sur le site #1 pourrait s'expliquer par une méconnaissance et une faible notoriété du dispositif au niveau du territoire, qui n'a pas permis d'aboutir à un recrutement plus précoce et pérenne.

« Sur deux des départements [de la région] on n'a pas réussi à recruter de titulaires sur le poste de chef de projet SNU. Ce sont des postes qui seront remis à la vacance en septembre 2022 avec l'enjeu d'une nouvelle passation. » (Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale sur le site #1.)

**Le site#3 fait pour sa part figure d'exception, avec un chef de projet départemental assumant à lui seul trois casquettes : la fonction de chef de projet couplée à la fonction de référent MIG, ainsi que la direction du centre**, cette situation ayant pu néanmoins fragiliser la préparation et la mise en œuvre des séjours.

### Sur le site#3, une triple casquette pour le chef de projet départemental

Le chef de projet qui endosse la fonction depuis l'origine du déploiement du SNU sur le département où se situe le site #3 a cumulé plusieurs casquettes pour le séjour de février 2022.

**La conjonction du recrutement délicat d'un chef de centre sur la période et le souhait du chef de projet départemental d'endosser cette fonction pour expérimenter une posture plus opérationnelle et mieux s'outiller** l'ont amené à assumer plusieurs rôles.

« Je suis présent depuis l'origine du projet, et j'ai une très bonne vision du SNU maintenant. Si bien que je me suis porté volontaire pour que le département organise de nouveau le séjour de février avec quelques changements. Quand le SNU est arrivé, il n'y avait pas de chef de projet sanctuarisé. La fiche de poste a été faite récemment. Dans la continuité, j'ai naturellement eu le poste de chef de projet et référent MIG, car on savait ce que ça amenait en ayant déjà exercé ce poste. Puis chef de centre, c'était une volonté de ma part, pour mieux conseiller en partant de l'opérationnel. Alors après, c'est un peu des deux, car le recrutement d'un chef de centre s'annonçait difficile sur février. Il y a aussi un contexte en termes de ressources humaines moins facilitant. » (Extrait d'entretien avec le chef de centre du site #3.)

**Ce dernier assume également, depuis fin 2021, la fonction de référent MIG.**

Cette situation assez exceptionnelle a été validée dans la perspective d'un soutien important de l'échelon régional. Mais la DRAJES a rencontré des difficultés pour appuyer l'échelon départemental sur des besoins qui se sont avérés globalement très opérationnels (organisation de la logistique et de la gestion du centre avec, entre autres, le besoin de faire appel à des prestataires externes pour la cantine et le nettoyage du centre).

La difficulté du cumul des différentes fonctions invite, sur le moyen terme, à repenser l'organisation des missions et à les faire supporter par des ressources différenciées.

« Vu du niveau régional, ce n'est pas simple d'avoir un double poste : le chef de centre n'a pas d'appui pour gérer un certain nombre de situations. La casquette de chef de centre a eu tendance à prendre plus de place que la casquette de chef de projet départemental. » (Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe régionale du site #3.)

### **Une édition de février 2022, encore fortement placée sous le signe « du dévouement et du bricolage » du tandem équipe projet départementale/direction de centre**

Comme cela a largement été souligné au fil de l'évaluation des séjours de cohésion de juin 2021, l'édition de février 2022 aura encore largement été marquée par un fort investissement des équipes projet départementales et des directions de centre, en partie lié à l'absence de ressources dédiées effectivement installées pour la préparation des séjours. S'ajoute à cela la trop faible anticipation des évolutions du modèle d'organisation des séjours (injonctions tardives et informations redescendues jusqu'à quelques jours avant le début du séjour) qui a encore une fois marqué l'édition de février 2022. Le contexte de crise sanitaire et la saisonnalité sont également identifiés comme des vecteurs d'une organisation rendue complexe et conduite dans l'urgence (voir *supra*).

On notera toutefois que là où existe **une fidélisation des équipes de direction des centres, couplée à celle des équipes projet, cela a constitué un réel atout pour les sites**. Comme cela avait été souligné

en juin 2021 à propos des sites préfigurateurs du SNU en 2019 qui avait bénéficié du réengagement d'une partie de leurs équipes, la continuité a été gage de sérénité pour la préparation des séjours.

« C'est une expérience très différente pour l'équipe, le fait d'avoir les mêmes personnes, ça permet une vraie collaboration dans la continuité, c'est un atout essentiel pour ce séjour. C'est ce qu'il faut préserver pour l'avenir. » (Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale et la direction du centre sur le site #1.)

Cela se révèle de manière significative sur les sites #1 et #2, avec des équipes mobilisées pour les séjours de février en partie identiques à celles de juin 2021. Celles-ci sont apparues « rodées », et l'expérience acquise, les réflexes pris et les ajustements faits à l'issue des retours d'expériences des séjours de juin 2021 constituent une réelle force pour la mise en œuvre du séjour.

Cependant, cette continuité ne suffit pas à compenser un certain nombre de difficultés et de dysfonctionnements vis-à-vis desquels le dispositif a certes pu se questionner, mais sans aboutir de manière suffisamment anticipée à des correctifs qui puissent effectivement bénéficier aux séjours de cohésion de février 2022. Des problèmes relatifs au cadre de gestion (financier, RH...) et aux investissements possibles pèsent encore de manière significative sur l'organisation des séjours, et contribuent à véhiculer le sentiment d'un cadre qui n'est pas adapté aux ambitions de montée en charge du dispositif, que l'année 2022 invite pourtant à accompagner.

« Il faut absolument stopper le bricolage permanent et on ne peut pas compter sur le long terme sur le dévouement des équipes. Le côté éphémère de l'organisation, des recrutements, les changements dans les plannings, il faut que ça cesse. Nous ne sommes plus à la première édition, cela n'est plus acceptable de ne toujours pas avoir le bon cadre de gestion, le matériel adapté. On a besoin d'institutionnaliser un fonctionnement, des pratiques, et d'un réel portage si on veut donner au dispositif sa pleine envergure. Là il y a une dissonance entre les ambitions de montée en charge et le cadre et les outils dont on dispose pour le faire. » (Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale et la direction du centre sur le site #1.)

### **Trois sites, trois modèles de gouvernance départementale : des enjeux relatifs au portage politique du dispositif**

Si les missions portées par l'échelon régional sont mieux « balisées », et le portage comme l'animation du dispositif mieux ancrés (quoiqu'à des degrés différents d'un territoire à l'autre), **la gouvernance du SNU à l'échelon départemental peut encore progresser pour favoriser un déploiement optimal du dispositif dans ses différentes dimensions et phases.**

**L'animation du SNU à l'échelon départemental repose certes sur des équipes projet dédiées, mais elle est supposée s'accompagner de l'installation d'un comité de coordination départemental** « 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)<sup>17</sup>. » Dans les trois départements d'implantation des sites ayant fait l'objet de la présente évaluation, l'installation et le rôle joué par ces comités constituent un défi pour le plein ancrage du dispositif.

<sup>17</sup> Cahier des charges du Service national universel - 2020

### Sur le site#1, un faible portage institutionnel grevant l'inscription du SNU dans un projet de territoire au niveau du département

Sur le site #1, le comité n'aura jamais été installé. Le pilotage et la coordination du SNU reposent depuis 2020 sur le binôme chef de projet départemental (IA-DASEN) / directeur de centre, sans que le dispositif arrive à mobiliser et s'assurer d'un portage réel et engageant de la part des services de l'État concernés. Cela tient avant tout à l'absence de portage politique du dispositif, qui n'a pas favorisé son inscription dans un projet de territoire et pèse sur plusieurs dimensions de l'organisation des séjours et de déploiement de la phase 2, visant la réalisation des missions d'intérêt général.

« Le comité de pilotage, c'est nous. Il n'y a pas le portage attendu et cela pèse sur la manière dont le dispositif est reçu et approprié sur le territoire. Il n'est pas identifié, souffre encore d'une image faussée et teintée d'*a priori*, et ça pèse sur la manière dont on peut mobiliser sur le territoire, pour la construction du planning, mais aussi, pour le recrutement des jeunes, ou pour les missions d'intérêt général avec une mobilisation locale encore trop faible pour proposer des missions. » (Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale et la direction du centre sur le site #1.)

### Sur le site#3, une logique de « task force » privilégiée pour faire face de manière « pragmatique » à l'urgence

À l'origine, le site# 3 a pu compter sur l'installation d'un comité départemental réunissant les services de l'État et un panel de partenaires dans un tour de table élargi. Celui-ci aura néanmoins été très vite suspendu, compte tenu de son rôle essentiellement informatif et d'un enjeu de priorisation et d'opérationnalité dans les missions portées par le chef de projet départemental.

« À l'origine on avait bien un comité départemental, avec de grands tours de table avec les partenaires, chacun se présente : c'était une belle comitologie. En théorie, tout le monde peut y prendre sa place, mais le projet est embryonnaire et en pratique, on avait un besoin d'urgence, une logique de task force qui doit pouvoir agir et être réactive. On a donc privilégié cette logique d'urgence et de task force sur le court terme. » (Extrait d'entretien avec le chef de projet départemental / directeur du centre sur le site #3.)

La logique de « task force » privilégiée autour du chef de projet/chef de centre a, de fait, limité l'association des partenaires à l'échelle départementale. Une approche qualifiée de « pragmatique », à défaut de pouvoir réellement se réclamer d'une gouvernance partagée. On note toutefois que si la gestion de l'urgence a primé pour la préparation du séjour de février 2022, la gouvernance élargie est un enjeu fortement attendu pour l'avenir.

« Tous les centres sont très demandeurs d'appuis au niveau départemental : sur ce volet-là, quelque chose à ne pas reproduire. » (Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe régionale du site #3.)



## Une priorité partagée par les territoires autour de la promotion du SNU et du développement territorial des MIG

### *La promotion du SNU continue de représenter un sujet prioritaire pour les territoires afin de favoriser le recrutement des jeunes volontaires*

Le déploiement du SNU à l'ensemble du territoire national s'accompagne en 2022 d'une montée en charge du nombre de jeunes sur chaque territoire, pour atteindre une cohorte de 50 000 volontaires accueillis durant les séjours de février, juin et juillet 2022.

Le recrutement constitue donc un sujet de premier ordre pour les territoires, guidés par plusieurs objectifs : celui d'atteindre des effectifs fixés à chaque territoire d'une part, et celui de diversifier les profils de jeunes volontaires, d'autre part.

#### Une stratégie de recrutement encore essentiellement déployée au sein des établissements scolaires

Pour relever le défi du recrutement (et atteindre les objectifs en termes d'effectifs), les territoires ont activé plusieurs leviers en vue de promouvoir le dispositif. Comme lors des éditions précédentes, l'usage des médias et des réseaux sociaux a permis de garantir un socle de la communication homogène sur l'ensemble des territoires, et, au niveau local, les stratégies se sont diversifiées (et continuent de l'être au cours du printemps 2022).

**Sur les trois départements** hébergeant les sites ayant fait l'objet de la présente évaluation, **la communication à l'attention des établissements scolaires (lycées généraux et technologiques, lycées professionnels) a été portée par l'intermédiaire des rectorats. Partout, cette promotion massive a été accompagnée de séances plus ciblées au sein d'un panel d'établissements** dans l'objectif d'« aller vers » les jeunes et d'explicitier les objectifs et le contenu des différentes phases du SNU. Au sein des établissements, les modalités de promotion du SNU ont été variées, avec **des sessions tantôt conduites en présentiel, tantôt en distanciel, qui ont pu s'adresser à l'ensemble de la classe d'âge visée ou à des groupes plus restreints, parfois à l'initiative d'un professeur et à l'échelle d'une seule classe**. Ces sessions de promotions ont pu être **obligatoires ou facultatives** selon les établissements.

En vue de l'édition de février 2022, **la promotion du SNU dans les établissements scolaires a reposé essentiellement sur les équipes projet départementales, avec le soutien parfois des directeurs de centre** (comme c'est par exemple le cas sur le site #1 où le binôme chef de projet/directeur de centre a assuré la campagne de promotion). Certains sites ont également pu compter ponctuellement sur **la participation de jeunes volontaires de l'édition 2021. Le partage d'expérience favorisé par ces ambassadeurs SNU constitue un réel atout à la fois du point de vue des jeunes, que du point de vue des équipes projet**. Néanmoins, on repère parfois des difficultés **pour impliquer certains jeunes volontaires dans cette dynamique de promotion, et le besoin d'une réflexion plus globale** sur les modalités de cette mobilisation ; une réflexion qui pourrait être portée de manière globale (à l'échelle régionale ou nationale).

« Sur certains établissements, on arrive à mobiliser des ambassadeurs avec des jeunes SNU. Mais certains jeunes ont peur de montrer aux autres qu'ils ont participé au SNU. Ça se prolonge avec des jeunes qui ont un peu peur de dire qu'ils s'inscrivent au SNU. C'est quelque chose qui interroge. » (Extrait d'entretien avec la nouvelle équipe projet départementale sur le site #1.)

« Les ambassadeurs, ce sont les meilleures vitrines du séjour, leur témoignage est bien plus authentique et parlant que notre discours qui peut sembler parfois plus institutionnel pour les jeunes qu'on rencontre. On a demandé aux établissements des volontaires qui se sont inscrits sur février 2022 de leur permettre de raconter leur expérience et de témoigner. » (Extrait d'entretien avec l'équipe départementale du site #2.)

Couplée à l'organisation des séjours, la mission de promotion du SNU constitue une charge importante pour les équipes avec, sur certains départements, plusieurs centaines d'établissements à mobiliser, et le constat d'une adhésion très différente d'un établissement à l'autre, qui n'a pas permis une mobilisation homogène de tous les établissements ni, comme vu précédemment, de tous les jeunes au sein de ces établissements.

« À l'échelle du département, cela représente plus de 200 établissements. On a pris notre bâton de pèlerin, et on a frappé aux portes. Oui les chefs d'établissement ont été informés, le recteur l'a demandé, mais c'est un peu « y'a qu'à ... faut qu'on », on est avant tout sur de la bonne volonté et toutes les portes ne se sont pas ouvertes de la même manière. Parfois, c'est un chef d'établissement, parfois c'est un CPE ou un professeur qui sont nos interlocuteurs, et ils ne diffusent pas de la même manière. On reste sur de la bonne volonté. » Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale et la direction du centre sur le site #1

Sur certains sites, le recrutement de ressources dédiées au SNU au sein des équipes projet départementales laisse entrevoir des évolutions dans les stratégies de promotion et de recrutement du SNU. C'est notamment le cas sur le site #1

### [Bonne pratique] Sur le site#1, une refonte de la stratégie de promotion et de recrutement en cours en 2022

Jusqu'ici le site #1 a mobilisé la même stratégie que celle décrite ci-dessus, articulée autour d'une communication massive (portée par le recteur d'académie) et couplée à des séances d'information dans les établissements où les portes ont pu s'ouvrir. La campagne de recrutement, menée à partir de l'automne 2021 pour les séjours de février 2022, a été comme au printemps 2021, relativement contrainte dans le contexte de crise sanitaire et n'a pas toujours permis de mobiliser en présentiel. **L'équipe projet départementale renouvelée début 2022 porte pour les séjours de juin et juillet 2022 une ambition et une stratégie renouvelée de promotion du SNU sur le département, et entend pour cela s'appuyer plus fortement sur un réseau de référents locaux dans les établissements** ; une stratégie qui est – selon l'équipe – la seule voie possible pour garantir une homogénéité dans la diffusion de l'information partout, et la seule manière d'alléger la charge de travail de l'équipe qui, bien que mobilisant aujourd'hui plus de forces vives (la cheffe de projet est épaulée dans cette mission par le référent MIG), ne peut à elle seule couvrir le territoire à la hauteur des besoins de proximité exprimés.

« Le volet "promotion" du SNU et le recrutement va évoluer. En 2021, il y a encore eu beaucoup de visio. Le DASEN et les DASEN adjoints ont transmis un mail à tous les établissements scolaires, en demandant l'accueil des équipes départementales pour la promotion du SNU. Une bonne partie ont joué le jeu, mais la période est dense et malgré tout, on a besoin de relais plus importants. Dès à présent, on mobilise beaucoup de présentiel pour la campagne de recrutement des séjours de juin et juillet. À côté de là, nous sommes en train d'identifier un référent SNU par établissement scolaire qui

peut être ressource à plusieurs niveaux, mais qui a vocation à pouvoir jouer un rôle de point focal sur le sujet. » Cela peut concerner l'information pour de futurs volontaires, mais aussi des personnes déjà inscrites. Ce matin j'ai eu un proviseur adjoint qui avait 4 jeunes de son établissement qui n'arrivaient pas à renseigner le formulaire de consentement parental. On a des besoins d'appui au plus près des jeunes. » (Extrait d'entretien avec la nouvelle équipe projet départementale sur le site #1.)

**Cette stratégie de maillage local a aussi vocation à rendre disponibles les équipes projet départementales pour aller plus fortement vers les autres réseaux**, et en particulier vers les jeunes non scolarisés qui constituent également le public cible du dispositif. Sur le site #1, l'équipe projet départementale a mené une communication ciblée auprès de différents acteurs du territoire (missions locales, écoles de la deuxième chance, PJJ, maisons des adolescents...), mais n'a pas pu, jusqu'ici, faute de temps et de ressources, animer de temps dédiés en présentiel. À titre d'illustration, une rencontre dans une antenne de mission locale est prévue courant avril pour rencontrer certains jeunes déscolarisés.

« On a déjà identifié des partenaires, on a transmis des mails, mais en étant deux, on n'a pas pu aller plus loin à ce stade. Ça explique qu'on ait que 7-8 inscrits hors cadre scolaire dans la cohorte de février. C'est un vrai objectif pour les mois à venir. » (Extrait d'entretien avec la nouvelle équipe projet départementale sur le site #1.)

### ***Un enjeu prioritaire repéré dans le développement des missions d'intérêt général dans le cadre d'un projet de territoire coporté à l'échelle régionale, départementale et au plus près des lieux d'habitation des jeunes***

Comme vu précédemment, les territoires ont bénéficié de l'apport de ressources supplémentaires au niveau des équipes départementales, avec la désignation de référents chargés du développement territorial et du suivi des missions d'intérêt général – qui constituent le cœur de la phase 2 du Service national universel.

Sur les sites #1 et #2, les postes existent et ont été pourvus entre la fin d'année 2021 et le premier trimestre 2022, confiés respectivement à un conseiller jeunesse et sport à la DASEN pour le site #1, et à un ancien directeur d'école, agent de la DSDEN aujourd'hui, pour le site #2. Ces missions sont assumées « en plus » d'autres missions figurant sur la fiche de poste des référents. Le site #3 n'a pas désigné à ce stade de fonction ressource pour ce poste, l'ensemble des missions étant assumées par le chef de projet départemental.

Sur l'ensemble des territoires, il ressort des échanges avec les équipes projet départementales, et en particulier avec les référents MIG qui ont à accompagner le développement des missions d'intérêt général – des enjeux forts et très actuels pour ancrer localement le dispositif SNU et faire émerger une offre suffisamment diversifiée (dans les thématiques, mais aussi, dans les formats et dans les localisations), pour rendre effective la réalisation des missions par les jeunes volontaires de la cohorte de 2021, et à moyen terme des séjours de 2022.

**Les équipes projet départementales portent en effet un rôle premier de développement territorial qui repose sur une information, une promotion et un accompagnement des structures locales (collectivités territoriales, administrations et services de l'État, secteur associatif...) pour faire émerger des offres de missions adaptées aux objectifs du SNU** et aux possibilités pour de jeunes mineurs âgés

de 16 à 17 ans (inscription dans l'une des 9 thématiques prioritaires, hors du temps scolaire, suffisamment proche des lieux d'habitation des jeunes qui n'ont qu'une faible mobilité...). **Le premier défi auquel se confrontent les équipes est l'adhésion des partenaires locaux au dispositif et leur capacité à faire émerger des missions** qui répondent à ces critères, en assurant également un niveau d'encadrement adapté aux profils des jeunes volontaires. Sur les trois sites concernés par l'évaluation, le développement de l'offre reste un sujet de préoccupation. Figure à l'ordre du jour, l'objectif d'une offre à la fois suffisamment diversifiée en termes de thématiques et répondant à une équité territoriale pour que chaque jeune puisse identifier des missions au plus près de son domicile.

« Le premier défi, c'est le nombre de missions et leur diversité. L'objectif est de convaincre et d'aller chercher les partenaires pour faire connaître le dispositif. C'est un travail de longue haleine, à l'échelle du département ! » (Extrait d'entretien avec le référent MIG départemental sur le site #1.)

« Notre enjeu c'est d'abord de faire connaître le dispositif auprès des partenaires, expliquer en quoi il consiste pour diversifier l'offre. Parce que la MIG c'est aussi des contraintes logistiques qu'il faut avoir en tête : accueillir le jeune sur une temporalité précise, mettre à sa disposition un tuteur pour l'encadrer tout au long de sa mission, s'assurer de bonnes conditions d'accueil. Il y a un important travail de pédagogie qui s'annonce ». (Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale du site #2.)

Pour conduire ce travail de développement territorial des MIG, les équipes projet départementales repèrent plusieurs leviers, de nature à faciliter le travail.

- ✓ D'abord, **le portage institutionnel du SNU et la manière dont les MIG** sont mises en avant comme une priorité sur un territoire, **pour permettre de positionner le SNU comme un dispositif prioritaire, notamment vis-à-vis d'autres dispositifs concourant à des objectifs similaires et mobilisant des leviers proches**. En effet, **l'arrivée des missions d'intérêt général constitue un sujet de préoccupation partout sur les territoires, où les acteurs publics et le secteur associatif sont fortement mis à contribution pour l'accueil de jeunes mineurs** : dans le cadre des stages de 3<sup>e</sup>, de la réserve citoyenne, et d'autres actions visant la promotion de l'engagement et la découverte des métiers. Si début 2022 ce sujet reste encore circonscrit (avec des effectifs de 100 à 200 jeunes concernés par département), en 2022, la montée en charge du SNU va nécessairement venir accroître les objectifs déjà posés comme prioritaires sur la feuille de route des territoires.

« Les collectivités, les services de l'État, tout le monde est fortement mis à contribution sur l'accueil de jeunes, sur les stages de 3<sup>e</sup> et [d'autres dispositifs locaux]. Ils ne pourront pas forcément faire plus. Il faut penser des autres voies. » Extrait d'entretien avec le référent MIG départemental sur le site #1

« On est sollicités de toutes parts pour proposer à des jeunes des stages, des immersions de courte durée, des tutorats. C'est très bien pour tous ces jeunes, mais il faut penser aux ressources humaines que ça demande en interne dans nos équipes. » Extrait d'entretien avec un partenaire sur site #2 accueillant un.e volontaire en MIG

Ce sujet n'est pas l'apanage des départements, il constitue **un réel enjeu porté à l'échelle régionale et travaillé comme une priorité au sein des comités de pilotages régionaux du SNU**.

« Il nous faut trouver pour 2022 des MIG pour plus de 3000 à l'échelle régionale. Il nous faut donc environ 5000 missions pour que les jeunes puissent avoir le choix. C'est un travail colossal et c'est l'un des objectifs du comité de pilotage régional aujourd'hui ! Ça reste un très gros défi : les administrations et collectivités ont peur de l'enjeu d'encadrement, et il faut arriver à convaincre et imaginer comment l'encadrement peut-être moins lourd. À l'origine, ce sont surtout les corps en uniforme qui ont été sollicités et se sont mobilisés, mais on reste encore loin de tout ce qu'il nous faut. Après des associations liées à l'accompagnement des personnes, sur la protection de l'environnement, etc. encore beaucoup de choses à explorer. L'appui du préfet de région est clé et sera un atout pour nous aider à pousser les portes. » (Extrait d'entretien avec le référent SNU au sein de la DRAJES sur le site #1.)

- ✓ Ensuite, et dans le prolongement du premier axe de travail qui vise avant tout à faire connaître et faire adhérer, l'enjeu de **travailler à des partenariats de grande envergure en termes de volumétrie de missions, ce qui permettrait de faire émerger plusieurs offres** et de répondre à une demande qui va croître. D'ores et déjà, le manque de place a pu entraîner comme effet pervers, des logiques de concurrence entre jeunes volontaires.

« Si l'on doit placer plusieurs centaines de jeunes, la clé c'est le développement de gros partenariats pour s'assurer d'avoir plusieurs missions au sein d'une même organisation. On l'a fait avec les Restos du cœur par exemple, et ça commence à porter ses fruits, mais ça a été un travail de longue haleine. Le référent MIG valide toutes les offres qui sont publiées. Pour l'avenir, on identifie des pistes de travail avec UNICEF, et les JO de 2024 peuvent aussi constituer une vraie opportunité pour le développement de mission dans un projet de territoire avec les associations sportives. » (Extrait d'entretien avec le référent MIG départemental sur le site #1.)

« On voulait ouvrir deux MIG cette année. On a reçu plus de 15 candidatures ! Il a fallu faire un choix, sélectionner les jeunes. » (Extrait d'entretien avec un partenaire du site #2 accueillant deux volontaires en MIG.)

- ✓ Enfin, **la structuration d'une organisation territoriale autour des MIG au plus près des jeunes volontaires, qui aurait vocation à les accompagner à la fois dans l'émergence de leurs envies, dans le repérage et la création de MIG au sein de structures proches de leurs lieux d'habitation, ainsi que dans le suivi de la recherche et de la réalisation des missions.** Pour cela, les équipes départementales sur les 3 sites de la présente évaluation identifient plusieurs voies (voir encadré Bonnes pratique *infra*). On notera que ce besoin de structurer et renforcer l'accompagnement et le suivi des MIG tient au fait – et c'est là un constat partagé sur l'ensemble des territoires – que la mission ne peut raisonnablement être portée par une seule et unique personne si l'on souhaite qu'elle soit pleinement et entière assumée, d'autant plus dans le contexte de développement et de montée en charge du SNU tel qu'appelé à l'être, ne serait-ce que sur l'année 2022.

« Aujourd'hui, l'une des voies pour développer les MIG est d'accompagner les jeunes pour qu'ils puissent le faire par eux même. À la fois, pour identifier des missions qui les intéressent pleinement, mais aussi pour que l'offre diffuse sur l'ensemble du territoire. Les jeunes sont originaires de partout sur le département, c'est un travail de titan que de devoir aller dans chaque commune, identifier des ressources possibles. Ce travail ne peut se faire que s'il repose sur un maillage d'acteurs. » (Extrait d'entretien avec le référent MIG départemental sur le site #1.)

« Aujourd'hui le suivi est quasi individuel pour les jeunes de la cohorte de 2021. Quand une offre sort, elle est diffusée sur la plateforme nationale où les jeunes ont des alertes en fonction des centres d'intérêt qu'ils ont renseignés. Mais tous ne consultent pas la plateforme, alors il faut appeler, inciter à postuler, et il faut aussi faire ce travail avec les familles. C'est un travail très important qui si on veut bien le faire, doit être partagé si on veut que ça marche. » (Extrait d'entretien avec le référent MIG départemental sur le site #1.)

**[Bonne pratique] Sur le site#2, une réflexion ouverte pour l'animation d'un forum de l'engagement, pour accompagner l'inscription des jeunes volontaires dans les missions d'intérêt général**

Percevant un besoin de consolider la transition entre le séjour de cohésion et la mission d'intérêt général, l'équipe projet départementale du site #2 réfléchit à proposer un temps clef d'échange et d'accompagnement pour les volontaires du territoire à l'issue de la phase 1. Si les modalités pratiques ne sont pas encore définies, l'objectif quant à lui est clair : offrir un espace d'expression pour les jeunes et des outils pour se saisir pleinement de l'opportunité de la phase 2. Ce temps permettrait entre autres l'identification du référent MIG et la découverte par les jeunes des partenaires et structures du territoire susceptibles de les accueillir. Une étape du parcours SNU jugée essentielle pour garantir l'égalité des chances et la continuité de l'engagement.

« Il nous manque une étape clef entre la phase 1 et la phase 2. On s'oriente pour le moment vers un RETEX [retour d'expérience] spécifique aux jeunes qui nous permettrait d'aborder la MIG et de la rendre plus concrète, de leur donner de la visibilité sur ce qui existe, mais aussi d'accompagner chaque jeune pour que tous puissent réaliser une MIG qui leur plaît. » (Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale sur le site #2.)

- ✓ En outre, **on repère sur certains territoires, des enjeux spécifiques aux MIG réalisées auprès des armées et plus largement dans les corps en uniforme**. Particulièrement demandé, ce type de mission **peine à offrir le nombre de places nécessaire**. S'ajoute à cela, **une charge administrative très importante pour l'inscription, le suivi et la validation (attestation) des missions**, qui vient s'ajouter aux missions portées par les référents MIG (et qui pose là encore question quant à la montée en charge).

« Sur le département, c'est un peu difficile avec les armées. Ils accueillent des effectifs importants de jeunes, dans les services ou dans le cadre de préparations militaires, mais n'appuient pas l'inscription administrative, les contrats d'engagement, ni ne génèrent d'attestations. Tout ce travail est porté par [le référent MIG]. » Extrait d'entretien avec le référent MIG départemental sur le site #1

## Ce que l'on retient

**#1** La gouvernance territoriale est davantage installée et outillée en 2022 que lors des séjours de cohésion de 2021. Cela tient d'abord à un positionnement réaffirmé de l'échelon régional quant à l'animation du dispositif, laquelle est le levier d'un portage plus affirmé du Service national universel par les partenaires du territoire, mais aussi, la garantie d'un dialogue et d'une coopération renforcée et apprenante entre départements, et entre les différents échelons territoriaux. Les moyens additionnels conférés au dispositif aux différents échelons ont – en outre – permis à tous les niveaux de pleinement investir cette animation, même si celle-ci – il est important de le rappeler – pose ses premiers jalons et doit encore se consolider. On retiendra l'apport des comités de pilotage régionaux sur la question de la promotion du SNU, du recrutement des jeunes et du développement territorial des missions d'intérêt général.

**#2** Les retours d'expérience ont permis de mieux positionner le niveau régional en tant qu'échelon-support sur la gestion logistique, RH et financière des séjours. Les retours d'expérience des séjours de juin 2021 avaient mis en exergue un certain nombre de difficultés et ont permis de repositionner les circuits et les missions de l'échelon régional à ce sujet. On repère une dynamique de simplification des circuits sur ces dimensions, qui constitue une promesse d'allègement des tâches pour les équipes à moyen terme. La montée en charge progressive qui s'amorce d'ores et déjà avec la récurrence des séjours en 2022 s'accompagne néanmoins de besoins exponentiels et de plus en plus permanents sur le plan administratif.

**#3** En 2021, la formation des équipes projet départementales et des équipes de direction des centres SNU a été confiée aux DRAJES pour accompagner la préparation des premières éditions des séjours de cohésion. Celle-ci n'a pas été reproduite en vue des séjours de février 2022, dans le contexte d'équipes en grande partie fidélisées entre les deux séjours. **Les curriculums et le positionnement de ces formations – jugées insuffisamment centrées sur les problématiques opérationnelles des centres – sont en cours de refonte au niveau des territoires, et devraient être redéployés dans le courant du printemps 2022 pour préparer les séjours de juin et juillet 2022.**

**#4** Le recrutement de ressources dédiées au dispositif et pérennes s'est engagé, mais les postes ont été pourvus de manière tardive. En conséquence, les effets sur l'organisation des séjours ne peuvent pas être appréciés pour l'édition de février 2022, qui a encore été fortement placée sous le signe du « dévouement et du bricolage ». Ce sentiment exprimé de manière unanime sur les sites a été exacerbé par le contexte de crise sanitaire qui a marqué l'édition de février 2022 et les difficultés supplémentaires (en particulier sur les recrutements) liées au calendrier, qui ont pesé sur la préparation des séjours de cohésion. En outre, l'animation du Service national universel se confronte à l'enjeu d'installer des comités de coordination départementaux qui n'est pas pleinement atteint, et pèse sur l'ancrage et le portage partenarial du dispositif au niveau des territoires.

**#5 La fidélisation des équipes constitue un réel atout pour la mise en œuvre des séjours** comme cela avait été souligné en 2021 pour les sites préfigurateurs du SNU. La continuité est un gage de sérénité pour la préparation des séjours. Elle a cependant été fragilisée par la période de déploiement des séjours sur le temps scolaire. Également, **cette continuité ne suffit pas à compenser un certain nombre de difficultés et de dysfonctionnements vis-à-vis desquels le dispositif a certes pu se questionner, mais sans aboutir de manière suffisamment anticipée à des correctifs qui puissent effectivement bénéficier aux séjours de cohésion de février 2022.** Des enjeux relatifs au cadre de gestion (financier, RH...) et aux investissements pèsent encore de manière significative sur l'organisation des séjours, et contribuent à véhiculer le sentiment d'un cadre qui n'est pas encore suffisamment adapté aux ambitions de montée en charge du dispositif.

**#6 La promotion du Service national universel continue de représenter un sujet prioritaire pour les territoires** afin de favoriser le recrutement des jeunes volontaires dans le contexte de montée en charge appelé en 2022. Comme en 2021, l'usage des médias et réseaux sociaux a permis de garantir un socle de communication homogène sur l'ensemble des territoires, tandis qu'au niveau local, les stratégies se sont diversifiées et renforcées (« dans » les établissements, à l'appui d'un réseau d'ambassadeurs anciens volontaires...). Mais, couplée à l'organisation des séjours, la mission de promotion du SNU constitue une charge importante pour les équipes projet. Les stratégies de maillage du territoire se questionnent localement dans l'objectif d'être plus efficaces et de sortir de l'environnement scolaire pour

aller vers d'autres types de structures avec lesquels les partenariats sont moins formalisés (missions locales, protection judiciaire de la jeunesse et autres structures socio-éducatives sur les territoires).

**#7 Partout, le développement des missions d'intérêt général dans le cadre d'un projet de territoire coporté à l'échelle régionale, départementale et au plus près des lieux d'habitation des jeunes constitue un axe de travail prioritaire**, avec des enjeux repérés en termes de : 1) diversification des secteurs représentés, 2) couverture territoriale avec une très forte iniquité aujourd'hui dans l'offre, 3) adaptation du cadre horaire et des exigences des missions pour un public mineur.



## 2. Gestion des ressources humaines, management, encadrement

### Périmètre et questionnaire évaluatif

#### Sur l'encadrement :

- Le nouveau modèle d'organisation de 2022, et notamment la révision des taux d'encadrement en fonction de la taille des centres, affecte-t-il le fonctionnement du centre (en particulier sur les petits sites) ?
- Comment les fonctions de capitaine et de tuteur trouvent-elles leur place dans ce nouvel organigramme ? Des chevauchements sont-ils encore constatés ?
- Quelle est la place des capitaines et des tuteurs dans l'animation de certains temps du séjour ou dans la coanimation des activités et modules portés par des encadrants externes ? Comment cet appui a été travaillé avec les intervenants en amont du séjour (pendant la semaine de formation/préparation) ?
- Quel a été le modèle de formation retenu sur le site pour les encadrants et la direction ? Quel retour d'expérience en font-ils ?

#### Sur le type de management :

- Les séjours ont-ils une identité affirmée ou existe-t-il un équilibre des différentes cultures ? Quel impact sur le déroulé du séjour ?
- Quel est le type de management adopté sur le séjour (descendant, participatif...) ?
- Comment s'organise la collaboration entre les différents échelons d'encadrements ? Existe-t-il des instances/cadres de dialogue régulier ?
- Quelle place est donnée aux jeunes dans la gouvernance du centre et le quotidien des séjours ?

## Les évolutions du modèle d'encadrement pour les séjours de février 2022

### Repères : les ajustements pour les séjours à partir de 2022

**Une note portant sur « le modèle d'encadrement pour les séjours de cohésion 2022 » a été publiée le 26 novembre 2021 par la sous-direction du SNU. Elle définit de nouveaux taux d'encadrement.** Parmi les ajustements, on relève :

- ↳ La révision des taux d'encadrement à l'échelle des compagnies, portés à 4 maisonnées
- ↳ La composition d'une maisonnée, portée à 14 volontaires
- ↳ Une modulation de la composition de l'équipe de direction en fonction de la taille du centre
- ↳ Les centres d'une capacité supérieure ou égale à 182 volontaires disposent d'un encadrement « standard » identique à 2021
- ↳ Les centres d'une capacité comprise entre 154 et 181 volontaires disposent d'un encadrement « standard » minoré d'un adjoint par rapport à 2021

- ↳ Les centres d'une capacité inférieure à 154 volontaires disposent d'un encadrement « standard » minoré d'un adjoint et d'un cadre spécialisé par rapport à 2021. À noter que l'ensemble des centres ont vocation à accueillir au moins 112 volontaires à compter de juin 2022.

Des repères concernant les contrats, la rémunération et les montants des indemnités pour les personnels mis à disposition, les repos compensateurs, la formation des encadrants sont également spécifiés dans la note. Tenant compte des règles liées à l'usage du contrat d'engagement éducatif (CEE) – qui ne peut excéder 80 jours par période consécutive de 12 mois –, des jalons sont posés pour la formation des encadrants qui est modulée selon qu'il s'agit du premier ou du second séjour. Si les jours de préparation/formation en amont du séjour (de l'ordre de 5 jours) sont conservés systématiquement, les formations régionales, voire nationales, ne sont mobilisées que lors de la première participation.

On notera que le cumul des jours rémunérés pour les fonctions de chef de centre, d'adjoint et de cadres spécialisés ne leur permet pas d'effectuer plus de 2 séjours par an, sous peine de dépasser le plafond autorisé des 80 jours annuels dans le cadre du CEE. Les fonctions de cadre et de tuteur permettent d'envisager trois participations sur une période de 12 mois.

## La fidélisation des équipes : un levier de continuité et de mise en œuvre facilitée des séjours

### *Un avantage dans la continuité de mobilisation des équipes de direction et d'encadrement des séjours*

La montée en charge du SNU se traduit dès 2022, par l'organisation de trois séjours de cohésion (en février, en juin et en juillet 2022) et l'ambition d'une cohorte portée à 50 000 jeunes volontaires. La fidélisation des équipes de direction et d'encadrement constitue donc un enjeu de premier ordre pour les territoires, tant la question du recrutement pèse sur la préparation des séjours, et tant l'évaluation de 2021 avait pointé le caractère bénéfique de la continuité pour les sites préfigurateurs du SNU en 2019.

Sur deux des trois sites ayant fait l'objet de la présente évaluation, on note une continuité dans le profil du directeur de centre (il s'agit des sites #1 et #2). Sur le site #3, cette continuité existe d'une certaine manière, le poste étant assuré par le chef de projet départemental ayant accompagné l'installation du dispositif en 2021. **Néanmoins, ce que l'expérience de février 2022 démontre, c'est qu'à elle seule, la fonction de direction ne garantit pas la continuité. En effet, on remarque que la fidélisation des adjoints de direction, mais aussi d'une partie de l'encadrement, est l'opportunité de coporter un projet de centre, de diffuser une culture et une identité SNU et de partager des réflexes qui s'acquièrent par l'expérience répétée de la mise en œuvre.** Et sur ce point, les 3 sites ont bénéficié de manière très différente de cet apport. C'est le cas sur les sites #1 et #2, à nouveau, qui ont su remobiliser les mêmes profils sur les fonctions de direction, et de manière plus marquée sur le site #2 que sur le site #1, des encadrants de l'édition précédente. Le site #3 qui accueillait pour la première fois un séjour (quoique l'expérience ait existé à l'échelle départementale en juin 2021) n'a pas pu s'appuyer sur l'expérience acquise d'une équipe étoffée (avec des fonctions de direction portées par une seule

personne) avec pour conséquence, une gestion dans l'urgence et finalement, moins de sérénité que sur les deux autres sites.

**La fidélisation des équipes apparaît ainsi le levier d'une mise en œuvre apaisée et sereine des séjours** et, assurément, la voie à privilégier et à encourager sur les territoires pour bénéficier des acquis de l'expérience.

#### Sur le site #2, une équipe de direction rodée et des encadrants fidélisés

Sur le site #2, on relève des habitudes de travail éprouvées au sein de l'équipe de direction (sur le séjour de juin 2021 et hors SNU) qui ont facilité la gestion et l'organisation du séjour en amont et au cours de la mise en œuvre. Les 4 profils associés affichent en outre une expérience notable dans l'organisation de séjours collectifs de jeunes.

« L'équipe de direction est quasi identique entre juin 2021 et février 2022 et c'est un véritable atout dans la préparation des séjours de février, avec une capitalisation de l'expérience précédente et une bonne connaissance des enjeux du SNU. En juin 2021 on a testé, en février 2022 on se rode et en juin 2022 on sera au top ! » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #2.)

À cela s'ajoute la capacité du centre à fidéliser près de 50 % des personnels de juin 2021, simplifiant le déploiement du séjour en février. Aucune difficulté concernant le recrutement des encadrants n'a été constatée, certaines candidatures ont même été refusées faute de place.

#### *Des enjeux de gestion des contrats contrevenant à l'ambition de fidélisation des équipes*

S'agissant du recrutement des encadrants SNU, le séjour de février a généré plusieurs difficultés (voir chapitre III.). Mais, au-delà de cet effet de calendrier, sont également venus s'ajouter un certain nombre de freins inhérents au type de contrat mobilisé aujourd'hui pour la contractualisation des équipes (direction et encadrants) : le contrat d'engagement éducatif (CEE). En effet, destiné aux personnes qui ont une activité occasionnelle dans des accueils collectifs de mineurs, le CEE est mobilisable pour une période maximum de 80 jours maximum sur une période de 12 mois.

Aussi, pour les équipes qui ont participé aux séjours de juin 2021, prolongé leur engagement en février 2022, puis projeté une continuité d'engagement en vue des séjours de juin et juillet 2022, la limite des jours sera souvent atteinte. Cela concerne principalement les équipes de direction qui, au-delà des séjours, sont impliquées dans des temps de préparation et de bilan des séjours.

#### Sur le site #1, un directeur contraint de transiger sur une partie de sa rémunération

Les difficultés induites par le recours au CEE s'expriment d'ores et déjà sur le site #1 et ont conduit le directeur du centre à renoncer à valoriser l'ensemble des jours réellement travaillés, pour permettre sa reconduction.

« Au niveau de la direction, on a découvert qu'on avait une limite de jours travaillés dans le cadre du CEE. 80 jours par an. Si l'on cumule les séjours de juin 2021, février 2022 et ceux à venir en juin et juillet 2022, les équipes de direction qui ont le plus gros volume de jours – avec les phases de préparation des séjours – ne pourront pas toutes aller au bout. Les équipes ont accepté de ne pas être payées en totalité pour rentrer dans le cadre des 80 jours. On est toujours à découvrir des contraintes, et toujours dans le bricolage et le dévouement. » (Extrait d'entretien avec le chef de projet départemental et l'équipe de direction sur le site #1.)

Si cette problématique concerne aujourd'hui une poignée de personnes, ces dernières sont pivots dans l'organisation des séjours et il est possible de faire l'hypothèse, que toutes n'auront pas la flexibilité dont le directeur de centre du site #1 a pu faire preuve. Surtout, cette situation s'oppose à l'ambition de fidélisation des équipes, que l'évaluation des séjours a pointée comme levier d'amélioration des séjours, et condition presque *sine qua non* pour sortir de la gestion d'urgence.

S'il est prévu l'usage d'un contrat de droit public à partir de 2024 dans le cadre de la montée en charge du SNU (et dans le scénario d'une généralisation progressive qui inviterait à pourvoir certains postes de manière permanente), les limites – liées au recours au CEE – risquent d'avoir de plus en plus de conséquences, à mesure que le dispositif va changer d'envergure, entre 2022 et 2024, avec une récurrence de plus en plus marquée des séjours au cours d'une année.

« Le recours au « CEE » va devoir être questionné, surtout pour les personnes qui vont enchaîner plusieurs sessions. Pour les tuteurs pas de soucis, par contre pour les chefs de centre qui ont des durées de contrats les plus longues c'est un vrai sujet. C'est un vrai paradoxe : on pérennise les pratiques, mais pas les personnels. » (Extrait d'entretien avec le référent SNU au sein de la DRAJES sur le site #1.)

« Pour les futurs séjours se pose également la comptabilisation des heures de formation. Est-ce que les futurs contrats des encadrants intégreront la semaine de formation complète préalable au séjour s'ils ont renouvelé leur engagement ? Et pour l'équipe de direction si elle est reconduite ? Tout ça va appeler à une nouvelle organisation » (Extrait d'entretien avec la Direction de centre du site #2.)

### **Des dysfonctionnements des séjours de juin 2021 qui ont parfois pesé sur la fidélisation des équipes d'encadrement**

Au-delà des enjeux liés au calendrier et aux contrats, **certains travers ayant accompagné la mise en œuvre des séjours de cohésion de juin 2021 (en particulier concernant les délais de paiement des salaires) ont eu une incidence sur les recrutements de début 2022.** Cela s'est particulièrement exprimé sur le site #3, où les équipes de direction comme les encadrants de l'édition de juin 2021 sur le département se sont globalement faiblement remobilisés. L'analyse de l'équipe projet départementale pointe une forme de ressentiment exprimée par les équipes, lesquelles ont été marquées par des cafouillages, en particulier sur la question du paiement des salaires, intervenu très tardivement en septembre 2021, près de 3 mois après la fin des séjours.

Aussi, comme le site #1 qui a dû renouveler une large partie de l'encadrement en raison de la période et de la faible disponibilité des « anciens », le site #3 a été contraint de renouveler la quasi-totalité de l'équipe ; il s'est confronté à des difficultés importantes qui l'ont conduit à retenir des profils peu expérimentés. Au total, quatre encadrants ont prolongé l'expérience de juin 2021 sur ce site. Au-delà des difficultés qui ont pesé une nouvelle fois sur l'organisation des séjours (avec le poids important du recrutement dans le temps de préparation), ce renouvellement contraint de l'équipe d'encadrement et de direction n'a pas permis une continuité aussi forte que celle observée sur les sites #1 et #2, avec, pour conséquence, un projet de site moins partagé, un cadre moins facilement approprié et problème d'accompagnement des profils peu expérimentés dans l'encadrement des jeunes volontaires.

« Hormis la direction, peu d'encadrants ont résigné. Seulement 4 ! Malgré un intérêt, il était difficile pour eux de se libérer sur 2 semaines, avec beaucoup d'entre eux en études. Mais ils sont plus nombreux à avoir manifesté leur intérêt pour les séjours de juin 2022. »

« Je n'ai eu presque personne de l'an dernier. Il y a eu beaucoup d'amertume du fait des retards de paiements des salaires cet été. Les encadrants ont été surpris. » -

(Extraits d'entretien avec le directeur de centre sur le site #3.)

## Le recrutement des référents sanitaires continue de constituer un point de difficulté pour les sites

### *Des recrutements très tardifs confrontés aux mêmes problèmes que lors des séjours de 2021*

De la même façon qu'en 2021, le recrutement de la fonction de référent sanitaire a représenté un défi pour les centres accueillant les séjours de cohésion de février 2022. Si les trois sites ont réussi à pourvoir le poste, cela s'est globalement fait très tardivement parfois jusqu'au dernier moment, à quelques jours du démarrage du séjour. Les réseaux personnels des équipes projet et des directions de centre ont encore été largement mis à contribution, posant les mêmes questions que celles pointées par l'évaluation des séjours de cohésion en 2021 quant à la pérennisation de ces personnes-ressources, clés de voute des séjours, dans un contexte de montée en charge du dispositif.

Les mêmes difficultés qu'en 2021 sont évoquées : niveau de rémunération, contexte sanitaire et forte tension sur les métiers du soin et en particulier sur la fonction d'infirmier diplômé d'état (IDE), etc. En outre, elles ont été exacerbées en février 2022, en raison du calendrier avec l'impossibilité de mobiliser du personnel scolaire dans les zones où les séjours se sont déroulés en partie sur le temps scolaire (sur les sites #1 et #2).

### *Une fonction essentielle qui a facilité la mise en œuvre des séjours en contexte de crise sanitaire*

Comme en 2021, la fonction de référent sanitaire est plébiscitée dans l'apport qu'elle a pu avoir dans la mise en œuvre des séjours : sur la gestion des situations sanitaires nécessitant un suivi, dans la prise en charge des petits incidents et le lien aux structures de soins sur le territoire, dans l'écoute et le soutien psychologique apportés à certains jeunes... **En particulier dans le contexte sanitaire actuel, les référents sanitaires ont partout joué un rôle pivot dans la réalisation des tests COVID sur les sites.**

#### **Sur le site #1, une infirmière habilitée à délivrer des attestations permettant la participation de tous les jeunes aux activités soumises au pass sanitaire**

Sur le site #1, la fonction de référente sanitaire a été assumée par une infirmière qui a joué un rôle ressource dans la réalisation des tests COVID. Au-delà du fait de les pratiquer, celle-ci a été habilitée à générer des attestations et QR Code permettant de répondre aux exigences du pass sanitaire. Dans le contexte où une partie des jeunes volontaires n'étaient pas vaccinés, cette « internalisation » des tests a été source de facilitation pour garantir la participation de tous les jeunes volontaires aux activités du séjour soumises au pass sanitaire (en particulier, les visites extérieures sur des sites culturels et sportifs soumis au pass sanitaire).

Au-delà, les équipes projet départementales comme les équipes de direction sur les sites de l'échantillon soulignent le rôle capital des référents sanitaires dans la mise en œuvre des séjours.

« En juin [2021] on avait la présence d'une jeune professionnelle sortant d'études, elle était professionnelle, mais n'avait pas l'expérience de l'a référente sanitaire de cette année]. Sa présence est continue et ça libère vraiment d'une charge au fil du séjour. Avant on reprenait l'astreinte la nuit, là on s'appuie sur quelqu'un qui est là tout le temps, on peut se concentrer sur d'autres enjeux, c'est vraiment essentiel. » (Extrait d'entretien avec le chef de projet départemental et l'équipe de direction sur le site #1.)

### **Une charge importante difficile à assumer par un seul poste – en partie liée au contexte de crise sanitaire**

Sur tous les sites, la multiplicité des missions figurant sur la fiche du poste des référents sanitaires rend difficile la tenue du poste par une seule et unique personne. Cela tient à plusieurs facteurs : la diversité des missions, le cadre horaire, mais aussi la situation sanitaire et psychosociale des jeunes volontaires. Comme en 2021, on constate un état physique assez dégradé pour une partie des jeunes marqués par une importante sédentarité, couplée, pour certains, à un certain mal-être qui a pu se révéler dans le cadre des séjours.

« On constate un état de fragilité et de fatigue important chez les jeunes volontaires. Pour des jeunes de 15-16 ans, ce n'est pas normal. On a eu beaucoup de crises de panique, les deux années de crise sanitaire ne sont pas étrangères à ça... avec beaucoup d'angoisse qui entraîne de la fatigue. Et cela a aussi pour conséquence une faible capacité de concentration pour ces jeunes. Plus faible que ce qu'on peut habituellement de jeunes de cette classe d'âge. Tout ça s'est ressenti sur le séjour, comme en juin [2021] et ça a pesé sur le travail de l'infirmière. » (Extrait d'entretien avec le chef de projet départemental et l'équipe de direction sur le site #1.)

Cela a pu avoir pour conséquence **une difficulté à assurer, à la hauteur des attendus, l'ensemble des tâches pour certains professionnels de santé, avec des effets importants sur la mise en œuvre des séjours et la santé des jeunes** (voir *infra*).

« C'est un miracle qu'on ait réussi à trouver quelqu'un. Mais des journées à rallonge à ce point, ce n'est pas possible. » (Extrait d'entretien avec le chef de projet départemental et l'équipe de direction sur le site #1.)

Au-delà, certains professionnels de santé ont pu mettre en avant l'absence de conformité de l'obligation de présence permanente et d'astreinte, en opposition au cadre juridique lié au contrat.

#### **Sur le site #3, des professionnels qui pointent les limites d'une mobilisation (7 jours sur 7, 24h sur 24) et la difficulté à faire face « seuls »**

Si le sujet en est un partout, sur le site #3, il a pris des proportions plus importantes que sur d'autres. En effet, le constat a été fait, sur ce site, de contrats qui ne respectaient les périodes de repos réglementaires avec pour conséquence un risque pour la sécurité des jeunes, le référent sanitaire étant exténué et « sur la corde ». Cela a conduit ce dernier à poser un ultimatum pour le recrutement d'un second infirmier afin de faire face à la charge de travail. Le recrutement a été validé par le directeur de centre, et rendu possible en faisant occuper à la personne recrutée la fonction de « tuteur volant ».

« Les horaires de travail, c'est un problème. La fiche de poste et le contrat expliquent que je suis présent tout le temps et d'astreinte la nuit. Ce n'est pas légal. Un infirmier ce n'est pas plus de 12h, avec 12 heures de repos entre les deux, et pas plus de 48 heures par semaine. La première semaine, j'ai fait 101 heures de travail. Il y a eu 143 passages depuis le début du séjour, après 11 jours. C'est environ 15 passages par jour en moyenne. On n'est pas capable d'assurer cette charge. Quand on a été en situation de crise hier, je n'étais pas dans mon état normal. Je suis urgentiste, j'ai l'habitude des crises, mais là, je n'avais pas la capacité de réagir de manière appropriée. J'ai dû menacer de partir pour avoir un deuxième infirmier en renfort. On l'a recruté en tant que tuteur volant, et il est venu pour moi, parce que je lui ai demandé. » (Extrait d'entretien avec le référent sanitaire du site #3.)

À noter que le site #2 n'a pas connu la même difficulté, probablement en raison de sa capacité d'accueil plus réduite (50 jeunes). Le référent sanitaire a de fait été mis à contribution sur d'autres volets organisationnels et logistiques du séjour (encadrement d'un groupe lors d'une sortie, appui de l'intendant...).

### ***Des freins liés au caractère « déclaratif » des situations de santé des jeunes et à l'impossible anticipation de l'étude des fiches de santé en amont des séjours***

Les contraintes liées au respect de la confidentialité des données de santé ne permettent pas de réceptionner les fiches sanitaires renseignées par les familles en amont des séjours, et invitent à ce que celles-ci soient apportées sur site, le jour J, par les jeunes. Ce protocole induit une contrainte dans le traitement des fiches qui doit être conduit « à la hâte » dans les premiers jours du séjour, ce qui pèse sur les missions du référent sanitaire. S'ajoute à cela le caractère déclaratif des informations partagées dans les fiches ; comme en 2019 et 2021, cela n'a pas toujours permis d'identifier certaines situations qui auraient demandé un suivi de proximité et une prise en charge de manière adaptée dans le temps du séjour (ces éléments sont étoffés dans la partie 3 du présent chapitre).

- Sur le site #1, des départs anticipés ont été actés dès les premiers jours du séjour, pour des jeunes dont la situation psychosociale ne permettait pas d'envisager une prise en charge adaptée dans le cadre d'un séjour collectif. En effet, des jeunes ont dû quitter le séjour après avoir vécu des crises d'angoisse importantes et sur la recommandation des professionnels de santé du secteur hospitalier qui les ont pris en charge en consultation d'urgence.
- Sur le site #2, le changement d'affectation de dernière minute des jeunes n'a pas permis d'anticiper les situations et de prendre connaissance des fiches de santé remises à l'arrivée, mais bien souvent incomplètes.
- Sur le site #3, près d'une vingtaine de situations d'automédication ont été identifiées tardivement durant la seconde moitié du séjour.

#### **Sur le site #1 une dérogation au cadre pour anticiper un accueil adapté des volontaires**

De manière à anticiper l'étude des fiches sanitaires et à mettre en place les protocoles adaptés, l'équipe projet départementale du site #1 a proposé aux familles (sans contrainte toutefois) de retourner les fiches sanitaires par voie postale au secrétariat de la SDJES en amont des séjours. Cela a permis un traitement réellement anticipé des situations et une gestion plus sereine au début des séjours.

« On a conscience d'avoir dérogé à la règle, mais on a reçu 70 % des fiches en amont des séjours. Ça a permis d'anticiper et de prioriser. » (Extrait d'entretien avec le chef de projet départemental et l'équipe de direction sur le site#1.)

## Une révision du taux d'encadrement qui n'a pas de facto été expérimentée au cours des séjours de février 2022

### *Quoiqu'anticipée, la révision du taux d'encadrement n'aura pas pleinement été appliquée en février 2022*

Comme vu précédemment, pour les séjours de cohésion de 2022, les taux d'encadrements ont été révisés. Ils sont aujourd'hui déterminés par les effectifs de jeunes volontaires accueillis au sein des centres SNU, avec trois niveaux définis et, en miroir, une modularité dans le nombre d'adjoints de direction, de fonctions supports (cadres spécialisés) et d'encadrants.

Si la perspective de cette refonte de l'organigramme – guidée par la capacité d'accueil des sites - a été communiquée en direction des équipes départementales dans le courant du mois de novembre 2021 – elle n'aura pas pleinement été opérationnalisée dans le cadre des séjours de février. Cela tient à deux raisons :

- Sur les trois sites de l'échantillon, le même organigramme reposant sur les 3 fonctions de direction et les 3 fonctions support a été mobilisé. Toutes les fonctions n'auront pas été pourvues (notamment sur le site #3), mais l'ambition était bien celle d'une reconduction à l'identique des ressources de direction et cadres spécialisés. On notera que le site #2 (qui compte parmi les plus petits centres de février 2022), qui n'aurait pas dû être doté des fonctions d'adjoint encadrement ni de cadre spécialisé référent sport et cohésion, a reporté certaines fonctions sur des profils de cadres, en faisant le constat d'une grande difficulté à conduire les séjours à la hauteur des ambitions sans cela.
- En parallèle, si sur les fonctions de cadre les effectifs avaient été révisés sur les 3 sites (pour répondre au modèle d'1 cadre pour 4 maisonnées), les désistements quelques semaines avant le démarrage des séjours (de l'ordre de 20 % en moyenne sur les 3 sites de l'échantillon) ont pesé sur les taux d'encadrements, *in fine* très différents de ce qui avait été initialement prévu et très proches des taux de juin 2021.

« Finalement, c'est une chance qu'on ait eu des désistements. Ça nous a permis d'atteindre des taux d'encadrement raisonnables. » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #1.)

« Difficile de lire les effets des nouveaux taux d'encadrement au regard du nombre de désistements (~25) qui rapproche finalement le ratio de février 2022 avec celui de juin 2021. En juin j'avais 2 maisonnées et 24 jeunes, en février j'en ai 3 avec 25 jeunes... » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site #2.)

« Les taux d'encadrement sont restés élevés du fait des désistements – on attendait 100 volontaires, on a finalement accueilli 84 jeunes. Cela a permis d'équilibrer et de ne pas poser de difficulté concernant les ressources. » (Extrait d'entretien avec le chef de projet/directeur de centre sur le site #3.)

### *Une modularité des taux d'encadrements en fonction de la taille des sites qui génère des tensions au sein des équipes projet*

Si la modularité dans la composition de l'équipe de direction et des cadres spécialisés en fonction des effectifs accueillis ne s'est pas réellement appliquée, elle devrait être effective pour les séjours de juin et juillet 2022 et constitue un sujet de tension mal accueilli sur les sites.



« Il y a des enjeux incompressibles, que l'on soit sur un site qui accueille 90 ou 120 jeunes. Si on peut jouer sur l'encadrement et repenser la place des cadres et des tuteurs, c'est un non sens sur la direction et sur les fonctions de soutien ! » (Extrait d'entretien avec l'équipe projet départementale et l'équipe de direction sur le site #1.)

« Honnêtement, imaginer réduire la direction et les fonctions d'adjoint c'est impossible, pas sur un séjour de cette envergure. J'ai finalement décidé de nommer deux adjoints supplémentaires à mes côtés tout au long du séjour et on s'en sort. Moins je ne vois pas comment faire. » (Extrait d'entretien avec le directeur de centre sur le site #2.)

Pour autant, en moyenne, les taux d'encadrement cible s'établissent en deçà des normes d'encadrement fixées pour les accueils collectifs de mineurs (sauf pour les centres accueillant les plus petits effectifs), mais juste en deçà du niveau intermédiaire qui dépasse le taux établi à 1 encadrant pour 12. En termes d'effectifs au sein des équipes de direction, les modèles prévus répondent aux normes des séjours.

#### Repères : Articles R 227-15 à 19 du CASF

À titre de comparaison, les dispositions relatives aux normes d'encadrement des mineurs en accueils collectifs de mineurs à l'occasion des vacances scolaires, des congés professionnels et des loisirs, fixées par les articles R 227-15 à 19 du sode de l'action sociale et des familles (CASF), déterminent pour les accueils de loisirs extrascolaires et séjours de vacances de plus de 3 nuits, un taux d'encadrement de « **1 animateur pour 12 mineurs** » pour les accueils de mineurs âgés de **6 ans et plus**.

Également, pour les **séjours avec hébergement de plus de trois nuitées**, dont l'effectif comprend plus de 100 mineurs : en plus du directeur du centre, 1 directeur adjoint supplémentaire (et qualifié) est nommé par tranche de 50 mineurs.

#### Repères : Les taux d'encadrement à venir

Les éléments présentés dans la note portant sur « le modèle d'encadrement pour les séjours de cohésion 2022 » fixent les taux suivants (hors équipes de direction et cadres spécialisés) :

- Pour les sites d'une capacité supérieure ou égale à 182 volontaires (soit 13 maisonnées) : 1 encadrant pour 9 jeunes (dans le scénario d'un site accueillant 182 volontaires)
- Pour les sites d'une capacité inférieure à 154 volontaires (11 maisonnées) et inférieure à 182 : 1 encadrant pour 8,5 jeunes (dans le scénario d'un site accueillant 154 volontaires) et jusqu'à 1 encadrant pour 10 jeunes (dans le scénario d'un accueillant 181 jeunes)
- Pour les sites d'une capacité inférieure à 154 volontaires et supérieure ou égale à 112 volontaires : 1 encadrant pour 9 jeunes dans le scénario d'un site accueillant 112 jeunes, et 1 encadrant pour un peu plus de 12 jeunes, dans le scénario d'un site accueillant 153 jeunes.

On notera que pour les séjours de cohésion de février 2022, les taux d'encadrement se sont établis largement en deçà des taux souhaités sur les trois sites de l'échantillon :

- Site # 1 : 1 encadrant pour 8 jeunes

- Site #2 : 1 encadrant pour 6 jeunes
- Site #3 : 1 encadrant pour 5 jeunes

## Une formation mieux calibrée et qui a été le levier d'une meilleure implication des encadrants dans la mise en œuvre des séjours

### *Une formation tournée vers l'appropriation, l'adhésion et l'inscription dans le projet de centre*

La formation des encadrants avait également constitué un enjeu important lors des séjours de 2021, en ce sens qu'elle était de façon très marquée tournée vers la préparation des centres plus que vers l'objectif de mise en partage d'un projet de centre et d'une culture et identité SNU. Elle avait également péché par l'insuffisante implication des encadrants dans la mise en œuvre des séjours, et avait pesé – sur certains sites – sur l'installation d'une dynamique d'équipe et d'un cadre stabilisé dans lequel chacun pouvait trouver sa place.

En vue des séjours de février 2022, la formation a été mieux anticipée et repositionnée autour des objectifs énumérés ci-avant. Plébiscitée comme un temps fondateur et essentiel par les différents membres de l'encadrement, la formation a ainsi été le levier : (1) d'une **meilleure mise en partage d'une culture et identité SNU**, (2) d'un **meilleur outillage pour définir un cadre partagé de gestion des séjours** (3) et de **l'opportunité de poser les bases d'un management participatif et d'une place renforcée des encadrants dans l'animation** du séjour.

On constate en effet, une réelle progression sur les sites (en particulier pour les sites #1 et #2) quant au partage d'une identité SNU qui progressivement s'affirme et se diffuse. La formation qui a précédé les séjours a ainsi constitué un temps clé pour la partager et s'assurer que le cadre du séjour et ses rites soient compris et portés par tous. Sur les trois sites, on note également un meilleur outillage des encadrants quant à l'organisation des séjours (planning partagé, circuits de communication formalisés et espaces de coordination déterminés) et la volonté d'un management plus participatif, au sein duquel cadres comme tuteurs trouvent une place beaucoup plus centrale qu'en juin 2021. **En prenant le temps de partager un projet ainsi qu'en offrant une place plus importante aux encadrants dans la mise en œuvre, la formation a permis une adhésion renforcée au projet du site.**

#### **[Bonne pratique] Sur le site #3, une formation comme socle de la dynamique d'équipe**

La formation organisée sur le site #3 a été saluée unanimement par l'équipe d'encadrement, en particulier pour les outils qu'elle a permis d'apporter aux cadres et tuteurs (communication non violente, gestion des conflits...). Sont particulièrement mis en avant l'outillage en termes de gestion de groupe, de communication, ainsi que la méthodologie de projet mobilisée pour accompagner l'encadrement des projets participatifs, qui ont été fortement structurants pour le séjour. Les mises en situation ont particulièrement été appréciées pour travailler en direct les postures à adopter entre membres de l'équipe encadrante et vis-à-vis des jeunes.

En outre, la formation a été un levier essentiel pour créer une dynamique d'équipe au sein de l'encadrement et a permis d'installer une équipe de capitaines fonctionnelle et autonome, en capacité de jouer un rôle relai entre la chefferie de centre et les tuteurs.

« Le grand point positif de la formation, ça a été de se connaître les uns et les autres. Le second, c'est qu'on nous a donné des outils pour garder la cohésion. Pendant le séjour, je m'en suis servi pour garder le cap dans des moments de bascule. » (Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie.)

« La formation a été très intéressante en amont du séjour et a permis de créer un lien entre nous. On a pu voir les différents risques qui pourraient arriver se mettre en situation. » (Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie.)

### **Un meilleur balisage des fonctions de cadre et tuteur**

La question du positionnement des fonctions de tuteur et de cadre de compagnie avait également constitué un enjeu pour les séjours en 2019 et 2021. L'édition de février 2022 a pour sa part, bénéficié d'une meilleure délimitation du périmètre d'intervention des deux fonctions et, *in fine*, d'un meilleur équilibre dans l'articulation des fonctions. Les échanges menés avec les encadrants pointent le rôle levier de la préparation et de la formation pour permettre à chacun de trouver au mieux sa place.

#### **[Bonne pratique] Sur le site #1, une modularité des taux d'encadrement au sein des compagnies, en fonction de l'expérience des encadrants**

Sur le site #1, les taux d'encadrement ont été révisés entre les deux éditions de juin 2021 et février 2022. Si le nombre de tuteurs est resté inchangé (un tuteur encadrant une maisonnée, comme y invite l'organigramme type des séjours), le nombre de cadres a été réduit, avec deux modèles déterminés en fonction de l'expérience des encadrants. On relève ainsi :

- un premier modèle mobilisant 1 cadre pour 3 maisonnées, dans le contexte de cadres expérimentés ayant déjà été mobilisés sur les précédents séjours ;
- un second modèle plus resserré et identique aux repères de juin 2021, avec 1 cadre pour 2 maisonnées.

Cette capacité à moduler les taux d'encadrement en fonction de l'expérience des encadrants a constitué un atout et un gage de mise en œuvre facilitée des séjours, en ce sens qu'elle a permis de responsabiliser les ressources expérimentées et fidélisées, et d'accompagner au mieux les nouveaux profils.

### **Des questions liées à la gestion des ressources humaines « neutralisées », d'autres dont les réponses restent à inventer**

#### **Une gestion éclairée et partagée des congés et jours de repos au sein de l'encadrement**

Travaillée avec anticipation au cours de la phase de préparation et de formation, la gestion des congés a également été plus apaisée sur les sites. Elle a, en outre, permis une bonne rotation et a positionné en soutien les cadres, balisant au mieux leur fonction de soutien et support.

« On a neutralisé le sujet des congés. Ça avait été un vrai point noir du séjour de juin 2021 et on a fait attention à ne pas reproduire la même erreur. Les plannings ont été présentés et travaillés lors de la semaine de préparation formation et ça n'a pas constitué un sujet en février. » (Extrait d'entretien avec l'adjoint encadrement sur le site #1.)

### ***Une gestion davantage anticipée des contrats et des paies lors des séjours de février***

La gestion des contrats et surtout la gestion des paies avaient constitué un point noir pour les séjours de juin 2021, marqués par des délais de mise en paiement intervenus, pour une part significative des encadrants, plus de trois mois après la fin des séjours.

En 2022, des solutions – quoiqu'hétérogènes – ont été identifiées sur les territoires, pour atténuer les risques et garantir une gestion adaptée des paies des encadrants.

– Sur les sites #1 et #2, la gestion globale des paies a été remontée à l'échelon régional, avec un renfort dans les fonctions administratives au sein de la DRAJES, pour assurer un traitement dans des délais raisonnables. Sur ces deux sites, les paies avaient été réglées dans le mois qui a suivi les séjours de cohésion.

– Sur le site #3, la situation est assez atypique dans le sens où l'option d'un portage des contrats par une structure tierce a été retenue non pas pour éviter le recours aux CEE, mais pour recruter le personnel support non prévu à l'origine.

#### **Sur le site #3, le portage des contrats par une tierce structure, Profession Sports & Loisirs**

Compte tenu de la mise à disposition de la cité scolaire sans les services dédiés et afin de déroger au CEE, l'équipe projet régionale a retenu l'option d'un portage des contrats par une tierce structure pour recruter du personnel, notamment à l'entretien de l'établissement et à la restauration. Ce portage s'avérait nécessaire pour dépasser les 80 jours du CEE et il a permis une gestion plus sereine des contrats et des paies, mais cette organisation a conduit à introduire un maillon supplémentaire dans une gouvernance déjà complexe et présente le risque de devoir passer par une mise en concurrence.

« On remboursait les structures à hauteur de la rémunération des chefs de centre. Ils ont eu 2 contrats (mise à disposition pour la préparation et CEE que pour le séjour). Pour ce site, ils sont passés par Profession sport. Mais à partir du moment où il y aura des frais de gestion, ça nous obligera à passer par un marché et avoir une mise en concurrence. » (Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe régionale sur le site #3.)

### ***Des problèmes persistants concernant la mise à disposition (MAD) des agents de la fonction publique, freinant l'implication de ces derniers***

Si la formation a été mieux positionnée et ses effets identifiés sur la mise en œuvre des séjours, elle n'a pas pu bénéficier à tous. Dans le contexte de recrutements contraints sur la période de février, les sites ont accepté de transiger sur le démarrage des contrats, avec pour conséquence l'absence de certains membres de l'encadrement lors des sessions de formation planifiées durant la semaine précédant les séjours. Cela s'exprime pour tous les types de profils, mais de manière plus marquée pour les agents de

la fonction publique qui n'ont pas toujours pu prendre la place attendue dans la préparation des séjours et la formation. La pleine mise à disposition de ces profils dans la phase en amont des séjours constitue donc toujours un enjeu.

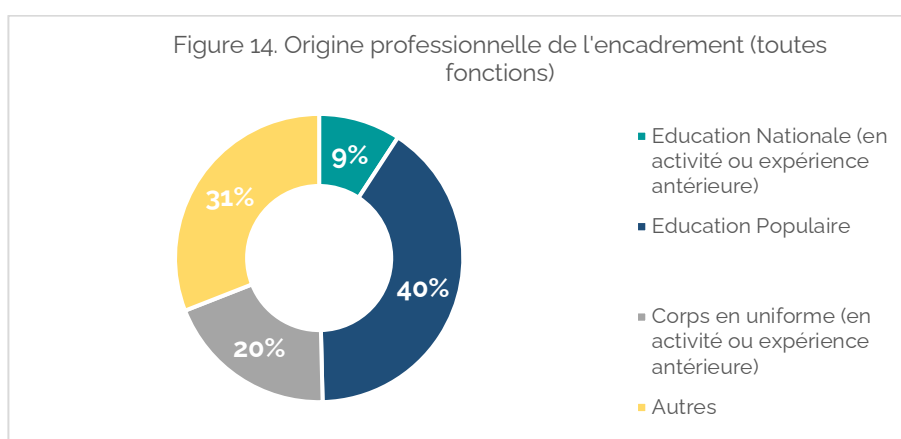
### Sur le site #3, des mises à disposition tardive des agents de la fonction publique, freins à l'appropriation du projet du site

Le site #3 ont fait face à différents problèmes concernant les mises à disposition de certains agents de l'éducation nationale, avec plusieurs conséquences : (1) une arrivée tardive dans les séjours qui a pesé sur la capacité à trouver « sa place » dans une dynamique d'équipe construite et commencée sans eux ; et (2) une mobilisation « en plus » (en conservant une fonction permanente) qui génère de la fatigue et qui questionne quant à l'enjeu de fidélisation et de continuité d'engagement des équipes. Sur ce site, cela a été le moteur de désistement dès le début du séjour et a pesé sur l'organisation puisqu'il a fallu compenser les départs avec les forces en présence.

L'option d'une mise à disposition ponctuelle « perlée », de l'ordre d'un jour par semaine ou d'une semaine par mois, est envisagée comme voie d'implication et d'appropriation possible pour les séjours à venir.

## La représentation des trois cultures professionnelles fondant l'identité SNU au sein des équipes d'encadrement

L'analyse des données relatives aux origines professionnelles de toutes les catégories d'encadrants au sein des 31 centres ayant accueilli les séjours de cohésion SNU de février 2022<sup>18</sup> permet de pointer une **prédominance des profils issus de l'éducation populaire (40 %), d'autres secteurs (privés, intermittence...) et des corps en uniforme (20 %)**. Les personnels en activité ou ayant une expérience antérieure dans l'éducation nationale représentent 9 %.

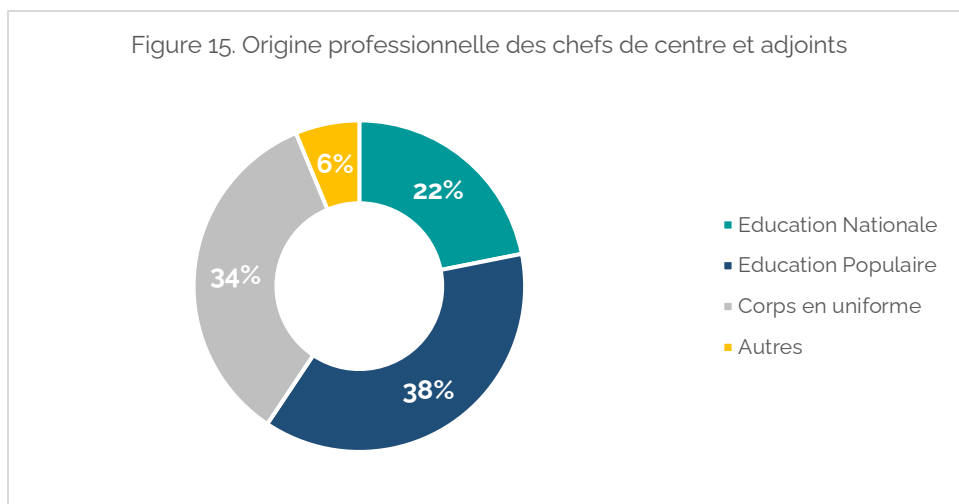


Sources : Données Sous-Direction du service national universel – mars 2022

<sup>18</sup> Données transmises par la SD SNU et portant sur 391 encadrants (soit 80 % des 488 encadrants). Les données de l'Île-de-France et de la Nouvelle Aquitaine sont partielles.

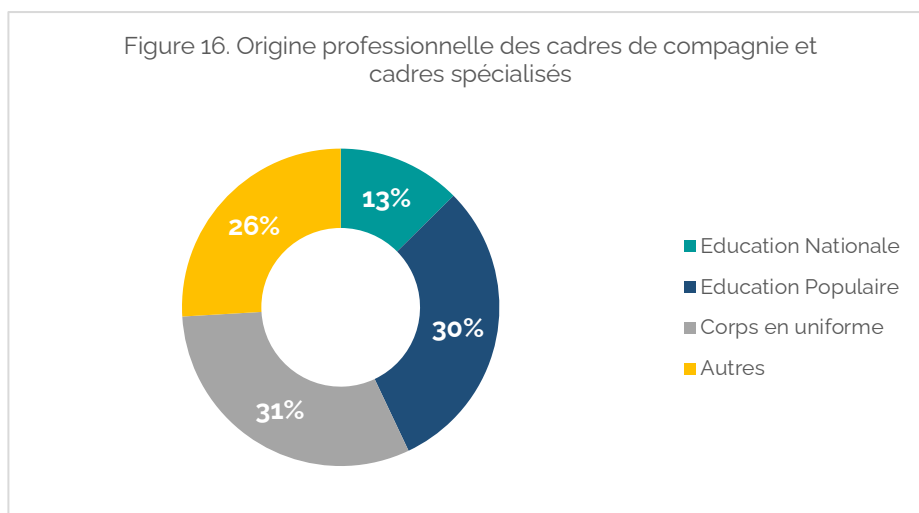
L'analyse plus fine des origines professionnelles par type de fonctions offre cependant une nuance et permet de mettre en avant les points suivants :

– **Chez les chefs de centre et adjoints, une prépondérance des profils issus de l'éducation populaire (38 %) et des corps en uniforme (34 %). 22 % sont néanmoins issus de l'éducation nationale, et 6 % relèvent de tiers secteur** (issus du secteur privé, intermittents du spectacle...).



Sources : données Sous-Direction SNU – mars 2022

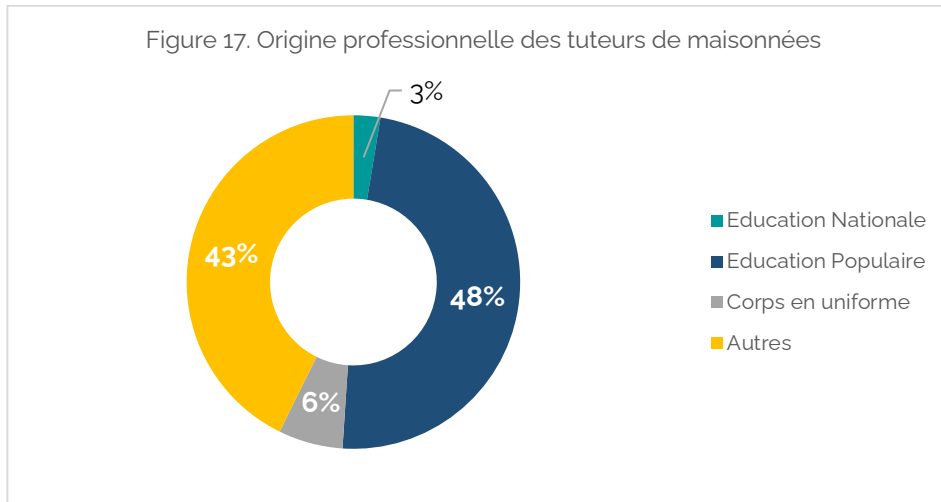
– **Chez les cadres de compagnies et cadres spécialisés, les corps en uniforme concentrent la majorité des profils (31 %), suivis de l'éducation populaire dans des proportions quasi équivalentes (30 %). Les profils issus de l'éducation nationale sont moins représentés** que dans les équipes de direction et fonctions d'adjoint (13 %) et, **à l'inverse, on dénombre des effectifs plus importants issus d'autres secteurs.**



Sources : données Sous-Direction SNU – mars 2022.

- Enfin, **la majorité des tuteurs de maisonnée relèvent de l'éducation populaire (48 %) ou d'autres parcours (43 %).** On dénombre quelques profils issus des corps en uniforme (6 % soit

12 tuteurs) et de l'éducation nationale (3 % soit 5 tuteurs), mais ces derniers restent marginaux au regard de l'ensemble des effectifs.



Sources : Données Sous-Direction du service national universel – mars 2022.

### **Des sites de l'échantillon peu représentatifs car affichant globalement une faible représentation des corps en uniforme au sein de l'encadrement**

Les trois sites de l'échantillon s'affichent quelque peu en marge des caractéristiques de l'effectif global d'encadrants des séjours de février 2022. En effet, aucun des trois sites ne compte dans les fonctions de direction et d'adjoint de représentant des corps en uniforme, et ces profils sont représentés de façon très marginale dans les fonctions supports assurées par les cadres spécialisés ainsi que dans l'encadrement (cadres et tuteurs).

Sur les trois sites, les directeurs affichent des expériences professionnelles variées. Sur le site #1, la fonction est endossée par un ancien proviseur de lycée, sur le site #2 par un autoentrepreneur et directeur de stage BAFA, et sur le site #3, par un ancien conseiller Jeunesse et sport.

**Le site #1 compte parmi les sites ayant accueilli le plus important effectif** de jeunes volontaires (autour de 180 projetés et 150 effectivement accueillis) et une équipe similaire à celles des séjours de juin 2021 : soit 2 adjoints (encadrement et pédagogique) aux côtés du directeur de centre, et trois cadres spécialisés sur les fonctions de référent sanitaire, référent sport et cohésion, et intendant. **Parmi ces six profils, aucun ne relève des corps en uniforme. En définitive, un seul cadre de compagnie est militaire de carrière sur l'ensemble des effectifs** d'encadrement. Néanmoins, le site avait bénéficié en 2021 de l'expérience d'une adjointe encadrement et de plusieurs cadres issus des corps en uniforme ; il avait alors eu à poser un cadre et une identité intégrant le mélange des cultures professionnelles. Aussi, au cours du séjour de cohésion de février 2022, l'absence de ces profils sur des fonctions ressources n'a pas été de nature à déséquilibrer le triptyque des cultures professionnelles, qui s'en est trouvé plutôt préservé.

- Le site #2 se situe à l'extrême opposé en termes de taille de la cohorte : il fait partie des plus petits sites avec environ 80 jeunes attendus et une cinquantaine réellement accueillie. En termes

d'encadrement, on relève **une forte dominante éducation populaire avec des encadrants principalement recrutés dans le réseau des Scouts et Guides de France**. Cette culture commune au sein de l'équipe encadrante se caractérise par une **forte cohésion autour de valeurs et d'un mode de management participatif auquel tous ont semblé adhérer**. Néanmoins, **moins équilibrée que sur d'autres sites, la mixité des cultures professionnelles, ici non effective, peut questionner dans sa capacité à inclure d'autres profils d'encadrants**. À titre d'illustration, lors des séjours de juin 2021 le centre n'a pas réussi à bien intégrer un ancien militaire dans son équipe.

- **Le site #3** se situe à une étape intermédiaire, entre les deux premiers centres, avec l'objectif d'accueillir une cohorte d'environ 100 jeunes, portée à 84 après les désistements. L'équipe, qui a souffert d'un manque de personnels, **s'appuie uniquement sur la figure du directeur de centre qui assume à lui seul l'ensemble des prérogatives confiées à la direction** (encadrement, pédagogie...) en sus de la chefferie de projet départementale et de référent MIG dans ses différentes composantes. Le séjour a néanmoins pu compter sur un référent sanitaire, ancien réserviste, donc de culture militaire. À ses côtés, trois tuteurs également réservistes ont également apporté aux séjours leur expérience de la culture militaire. À la différence du site #1 qui avait pu compter sur l'expérience de professionnels expérimentés et issus des corps en uniforme lors de l'édition de 2021, **le site #2 qui expérimentait en février 2022 sa première édition n'a pas pu construire cette culture et identité SNU en s'appuyant sur une mixité et un équilibre des cultures professionnelles. Et cela a eu plusieurs conséquences, parmi lesquelles une difficile adhésion de tous au cadre et au projet proposé.**

#### Sur le site#3, des équipes d'encadrement peu à l'aise avec les temps de rites républicains, qui ont de ce fait été faiblement institutionnalisés et à géométrie variable selon les compagnies

Moins affirmée que sur d'autres sites, l'approche militaire sur le site #3 a été laissée à la main de quelques tuteurs réservistes, qui ont eu tendance à adopter une approche très autoritaire, laquelle s'est opposée au management plutôt ouvert et participatif porté globalement à l'échelle du site.

L'absence de profils « militaires » au sein de la direction et des fonctions cadres a de fait eu un impact, avec des difficultés pour assurer un portage et un recours homogène aux codes et temps rituels empruntant à la culture militaire.

Aussi, si les temps de levers des couleurs et la Marseillaise ont été mis en place, le déficit de compétences et de savoir-faire a pu interroger la capacité pour les jeunes à comprendre l'intérêt de ces rituels. Également, selon la culture portée par les encadrants des différentes compagnies, ces temps n'ont pas toujours été mobilisés de manière homogène à l'échelle du centre.

« Soit on le fait, soit on ne le fait pas. Là on est dans un entre-deux. Ça vient dévoyer le message. C'est bancal. » (Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe support sur le site #3.)



## Un management participatif faisant une place plus importante aux encadrants et aux jeunes dans la mise en œuvre des séjours

Sur les trois sites, la place des encadrants a été plus affirmée dans la construction et dans la mise en œuvre des séjours de cohésion. Cette posture s'illustre par le choix (1) d'un management participatif qui se traduit par des circuits de communication et des cadres de décisions partagés, mais aussi (2) par une participation marquée de toutes les parties à la vie des séjours.

### *Des circuits de communication installés et un dialogue renforcé : levier d'une meilleure lisibilité du fonctionnement des séjours et d'une adhésion renforcée de l'encadrement*

L'évaluation des séjours de cohésion de juin 2021 soulignait l'intérêt d'adopter un management plus horizontal avec l'accent à mettre sur la formalisation des circuits de communication et cadres d'échanges pour permettre une circulation de l'information, une bonne lisibilité et appropriation du fonctionnement, une pleine acculturation et adhésion à l'identité SNU et aux projets de site, et in fine, une pleine participation de tous aux séjours.

L'évaluation des séjours de cohésion de février a permis d'identifier une progression ou une consolidation de ce cadre sur les trois sites de l'échantillon, quoique les points de départ ne soient pas les mêmes. Sur les trois sites, un effort a été fait pour sanctuariser des temps formels et informels de nature à faciliter le dialogue et la remontée d'information au fil du séjour. Ces temps constituent la voie pour ajuster et rectifier au fil de l'eau certains rouages du séjour, en tenant compte des enjeux identifiés. Là où, en 2021, ces espaces étaient ponctuels ou ne constituait pas des espaces de nature à influencer sur le déroulé des séjours, en 2022, ces espaces de démocratie interne mobilisent à la fois les équipes d'encadrement et les jeunes, et sont vecteurs de changement.

#### **Sur le site #1, des temps formels et informels pour accompagner la cohésion de groupe et la mise en œuvre du séjour**

Si en 2021 des cadres de dialogue et de débat avaient d'ores et déjà été installés à l'échelle du centre (avec des conseils de maisonnées, de compagnie, des conseils de la vie du centre, des réunions formelles entre cadres et direction tous les 2 jours), l'urgence avec laquelle les équipes avaient dû faire face tout au long de la mise en œuvre n'avait pas toujours permis d'exploiter à plein ces instances. En 2022, la vocation de ces cadres a été réaffirmée, et ces derniers mieux investis, favorisant une bonne communication au sein des équipes, un partage d'information et une prise en compte effective des enjeux, avec des actions correctives renforçant la confiance placée dans la direction qui s'est révélée à l'écoute.

« Poser les bons espaces de dialogue est capital. On a eu des retours pertinents dans le cadre des CVS [conseils de la vie du centre] qui ont permis de rectifier. Un cadre qui s'adapte c'est une obligation. »

« On s'appuie sur des moments de convivialité, sur une bonne formation et des espaces d'échange formels et informels pour dynamiser l'équipe. C'est la garantie d'une bonne cohésion qui tient avant tout à l'équipe. »

(Extraits d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #1.)

« Le gros point fort c'est la direction qui est hyper solide sur un format hyper éphémère. Ils sont très calés avec des techniques de management efficaces ».

« C'est fluide avec la direction, la communication se passe bien. Il y a eu quelques changements de salles dans le planning, mais tout est à jour rapidement. L'info passe très bien, on a un groupe whatsapp avec les cadres, tuteurs et la direction ».

(Extraits d'entretien avec des cadres de compagnie et tuteurs de maisonnées sur le site #1.)

### Sur le site #2, une taille de site garante d'une communication simplifiée

La taille du site (entre 50 et 60 jeunes) a facilité la fluidité des échanges sur le site #2, mais il ne s'agit pas du seul motif de cohésion. En effet, le site a sanctuarisé un espace intérieur réservé aux encadrants pour faire une pause, échanger ou débriefier à l'abri des regards, et défini des canaux de communication formels et informels entre la direction, les cadres et les tuteurs qui participent de la cohésion du séjour.

### Sur le site #3, des réunions quotidiennes entre la direction et les capitaines de compagnie, qui se sont finalement espacées au fur et à mesure du déploiement

Si la première semaine du séjour, le directeur du centre a jugé nécessaire la mise en place de réunions régulières avec l'ensemble des équipes d'encadrants, il a gagné en confiance sur la suite du séjour et a progressivement « assoupli » le cadre en réduisant ces temps au profit de retours plus informels des capitaines et tuteurs.

« Les relations sont fonctionnelles avec les capitaines. J'ai mis un cadre très rigide au début, et ça s'est desserré progressivement, car la cohésion a pris, donc je laisse la pleine autonomie aux équipes et à leurs jeunes. Après, ils sont peut-être soucieux de me préserver ou de pas montrer leurs failles, et il y a peut-être des choses que je ne sais pas ? » (Extrait d'entretien avec le directeur du centre sur le site #3.)

En effet, les échanges sont apparus très fluides et rares sont les informations qui ne seraient pas ou mal remontées. La formation dispensée en amont du séjour a par ailleurs créé la cohésion essentielle à la mise en place d'équipes soudées pour encadrer les jeunes. Enfin, la mise à disposition d'une salle dédiée aux encadrants leur a permis de disposer d'un espace en propre, pour les temps de pause ou d'échanges.

« La transmission d'informations est assez facile, et on a un groupe commun Whatsapp. Ça nous permet d'être réactifs. Même au niveau de la direction, on fait des réunions. Après à 22 h 30, c'est fatiguant. Maintenant, les capitaines y vont de temps en temps et nous rapportent l'info. C'est plus intéressant. On fait remonter les choses en amont. » (Extrait d'entretien avec un tuteur sur le site #3.)

### **Une place plus marquée pour les encadrants, comme pour les jeunes, dans la mise en œuvre des séjours**

#### Des encadrants mieux mobilisés dans l'organisation et l'animation des différents temps du séjour

Sur les trois sites de l'échantillon, on repère une place importante accordée aux encadrants (cadres et tuteurs) dans la mise en œuvre des différents temps du séjour, là où ces derniers restaient globalement en marge lors des séjours de juin 2021. Cela s'est traduit à la fois dans les temps rituels, les temps libres et les temps de démocratie interne, qui ont plus fortement été investis par les encadrants qui y jouent un rôle structurant et d'animation ; mais aussi sur certains sites (en particulier les sites #2 et #3), dans les activités et modules structurant le séjour.

D'une part, ce constat révèle des partis pris dans le type de management des séjours, d'autre part, il trouve sa source dans différents moteurs : les approches pédagogiques choisies (comme cela a été le cas sur le site #3) et l'expérience des encadrants ouvrant un champ des possibles et permettant de mieux équilibrer le modèle économique du séjour, en utilisant « à plein » les ressources compétentes au sein de l'encadrement (comme cela a été le cas sur le site #2).

#### **Sur le site #1, une multitude d'activités portées par les encadrants en marge du tronc commun du séjour**

Si lors du séjour de juillet 2021, des tensions étaient apparues entre l'équipe de direction et les capitaines et tuteurs quant à la place de ces derniers dans l'animation d'activités, l'édition de février a tiré leçon de l'expérience. Dès la formation conduite en amont du séjour, il a été proposé aux encadrants qui le souhaitent d'organiser des activités pour les jeunes. Ainsi, de nombreux cadres et tuteurs se sont saisis de cette opportunité et une offre diversifiée d'activités a été proposée, notamment en fin de journée et soirée : atelier théâtre, rugby, rap, activité musicale, atelier vidéo, etc.

#### **Sur le site #2, des encadrants expérimentés, proactifs dans l'animation des séjours**

Le site #2 se distingue des autres sites, par la fidélisation des équipes d'encadrements entre 2021 et 2022, et de manière liée (quoique pas uniquement) par le constat de ressources globalement expérimentées mobilisées pour l'encadrement du séjour de février.

Pour la majorité d'entre eux, les cadres et tuteurs ont été proactifs dans l'animation du séjour, et ce jusqu'à porter ou participer de manière significative aux différentes activités (veillées, activités sportives) et modules (santé, environnement...). Un parti-pris affiché dès le recrutement qui a permis la mobilisation de profils démontrant une appétence et des compétences/connaissances spécifiques pour animer des activités. Ces dernières ont fait l'objet d'une fiche pédagogique proposée par les tuteurs/capitaines détaillant les objectifs, les modalités d'animation, le matériel requis et l'articulation avec les enjeux du Service national universel, puis validée par la Direction. À titre d'illustration, les tuteurs et cadres de compagnie ont pu chacun proposer une session d'activité sportive sur la plage horaire dédiée, justifiée par des expériences passées.

D'autres modules invitaient quant à eux à l'implication des encadrants en tant qu'animateurs à l'instar de la fresque du climat. Un temps de formation dédié a dans ce cas été proposé pendant la semaine de préparation en amont du séjour de cohésion pour garantir la montée en compétences et l'adaptabilité de l'intervention. Dans les deux situations, les encadrants ont été largement mis à contribution durant la semaine de formation pour alimenter et coconstruire le contenu pédagogique du séjour.

### Sur le site #3, une dynamique « projet » structurant le programme du séjour qui a fortement associé les encadrants dans son animation

Sur ce site, les cadres et tuteurs ont occupé une place dans l'organisation du séjour, notamment au travers des « projets thématiques de compagnie » confiés à chacun des capitaines selon leur appétence et sur lesquels ils disposaient d'une liberté d'action dans la préparation et l'accompagnement des jeunes (histoire, Europe et citoyenneté, environnement, santé). Ainsi, les temps de démocratie interne et plusieurs demi-journées ont été consacrés à l'accompagnement et à la mise en place de ces projets de compagnie et à l'intervention de professionnels extérieurs interpellés par les cadres en amont des séjours pour sensibiliser les volontaires sur les différents sujets choisis (association protectrice de l'environnement, Maison de l'Europe, diététiciens...).

« On avait 4 thématiques imposées, et on savait dans quel domaine on allait devoir porter un projet. Ça nous a laissé le temps de préparer ça, et mobiliser les partenaires. Par exemple, avec ma compagnie sur le thème de l'environnement, on a vu le film *Animals* et le maire est ensuite venu débattre avec nous du film. Les jeunes étaient très attentifs ! » (Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie.)

« Comme je fais des études d'histoire, c'est naturellement la thématique qui m'est revenue. On a diffusé le film de Jocelyn Truchet, *Deux Semaines de juin*, qui parle de la résistance dans les Alpes face à l'envahisseur italien. On a ensuite travaillé sur les dilemmes moraux à travers Jean Moulin, et ce que c'était qu'obéir ou désobéir, notamment dans une dictature. Je suis parti un jour en repos, et quand je suis revenu, les jeunes avaient énormément avancé et ont voulu réécrire des lettres de soldats, pour témoigner des actes de résistance. Il y a une maturité à laquelle je ne m'attendais pas. Leur prise de recul est impressionnante ! » (Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie.)

### Des jeunes responsabilisés et qui tendent progressivement à devenir acteurs de leur séjour

Ce constat d'une place plus affirmée dans les séjours pour les encadrants s'étend aux jeunes, qui ont été mieux impliqués et responsabilisés lors des séjours de cohésion de février dans les trois centres (comparativement à ce qui avait été constaté lors de l'évaluation des séjours de cohésion de juin 2021).

Cela se traduit de plusieurs manières :

- ↳ d'une part, par une plus grande autonomie sur certains sites, pour organiser les temps libres, les trajets vers les activités, la gestion des devoirs et s'organiser en conséquence ;
- ↳ de l'autre, par une plus forte participation à la vie du séjour, en prenant part aux tâches quotidiennes, comme la gestion et le nettoyage des chambres, la laverie ;
- ↳ enfin, par une recherche proactive affirmée dans le cadre des activités, de manière significative sur le site #3 avec l'approche projet portée (voir Partie portant sur le projet pédagogique)

Ces partis pris répondent à une demande fortement exprimée lors des séjours de juin 2021 par les jeunes volontaires, qui pointaient, dans leurs retours d'expérience, les limites d'une faible participation et l'envie d'être positionnés en tant qu'acteurs et contributeurs dans le cadre du programme des séjours. Si cela reste circonscrit à quelques exemples, **les jalons posés par les séjours de février montrent que l'expérience est bien accueillie par les jeunes, ce qui plaide pour une place plus affirmée des jeunes dans les projets de site qui ont vocation à se formaliser à court ou moyen terme.**

### Sur le site #3, des jeunes particulièrement impliqués au sein des projets de compagnie et dans la vie quotidienne

De l'avis de tous, les volontaires se sont rapidement investis dans les projets de compagnie, malgré le regret pour certains, ne n'avoir pu choisir leur sujet au départ. Pour autant, les jeunes se sont aisément pris au jeu et se sont bien approprié les thématiques qui étaient les leurs, en étant force de propositions et en réorientant les projets selon leurs envies et idées.

« Les jeunes s'y retrouvent. Je n'ai pas de retour négatif. Ils sont ultravolontaires. Et même si certains projets leur paraissent moins bien, ils disent qu'ils font l'effort de rester présents, pour le groupe. C'est un bon esprit, et ils sont très matures. Ça aide beaucoup que les jeunes soient comme ça. » (Extrait d'entretien avec un·e capitaine de compagnie du site #3.)

Au-delà des projets menés au long court sur la durée du séjour, les jeunes ont été soucieux de s'impliquer dans la vie quotidienne, sur les tâches diverses au sein des espaces collectifs notamment (dénéigement, construction d'un trou pour le compost, ménage...).

« Tous les jours, c'est une compagnie qui fait le ménage. Pour nous, ce n'est pas une corvée, au contraire ! Bon on prend ça aussi un peu pour un jeu, hier, on a fait un peu les fous en faisant Harry Potter ! » (Extrait d'entretien avec un jeune du site #3.)

## Un cadre plus complexe à poser que lors des précédentes éditions

Sur deux des trois sites (#2 et #3), le constat de jeunes moins enclins à adhérer au cadre ou qui l'ont remis en question a pu être fait lors des séjours de cohésion de février 2022. Si sur le site #2, le profil « moins volontaire » d'une partie de la cohorte peut expliquer cela, sur le site #3, les raisons tiennent plutôt à une absence de cadre formellement installé, en particulier concernant l'équilibre dans le cadre et les rites, et la difficile appropriation d'une identité SNU insuffisamment définie par une partie de l'équipe d'encadrement.

### Une diversification du profil des jeunes volontaires engendrant des enjeux en termes d'encadrement et de compétences

La montée en charge du dispositif entraîne la participation de jeunes volontaires ayant des parcours diversifiés et des besoins spécifiques d'accompagnement, ce qui nécessiterait un encadrement renforcé par certains aspects. À l'échelle du site #2 on constate déjà une évolution entre le profil de la cohorte de juin 2021 et celle de février 2022 qui inclut quelques volontaires plus réfractaires vis-à-vis du cadre imposé et de la rigueur quotidienne du séjour.

« Si je grossis le trait vous avez sur cette promotion des jeunes qui ont rarement quitté le cocon familial, qu'on a fortement poussés à s'inscrire pour valoriser l'expérience sur le CV ou répondre à un engagement citoyen, et des jeunes qui au contraire sont très indépendants vis-à-vis de l'institution familiale et scolaire, peu habitués au cadre. Pour les deux types de volontaires, c'est un choc le séjour de cohésion. Les uns se confrontent à la vie en collectivité, les autres à la discipline. Pour autant ce sont tous des jeunes super, vraiment intéressants qui apprennent au contact des uns avec les autres, mais ça demande quand même des compétences très diversifiées chez les encadrants. » (Extrait d'entretien avec le référent sanitaire du site #2.)

Les encadrants témoignent ainsi de nombreux rappels à l'ordre et de certaines situations d'irrespect ou de provocation ayant parfois mis à mal la posture d'autorité des moins « aguerris » d'entre eux, peu habitués à ce genre de comportement et insuffisamment outillés pour repérer les facteurs ou les conséquences de ces actes (exclusivement verbaux). L'absence de repères chez certains volontaires interroge sur la manière dont est pensé actuellement le cadre du séjour et ce qu'il pourrait exiger dans la perspective de la généralisation.

« On a un tout petit aperçu de ce que la généralisation va entraîner sur le plan de l'encadrement. Si demain le SNU devient obligatoire, il va falloir qu'on se mette d'accord sur les moyens de contrôle qu'on met en place : est-ce qu'on multiplie les tours de garde de nuit avec des professionnels spécialisés pour faire respecter la prohibition du cannabis par exemple ? Comment on anticipe des jeunes potentiellement violents ? Des jeunes qui vont livrer des traumatismes. Attention, on ne va pas être sûr de l'animation là, il faudra revoir les fiches de postes et compétences recherchées. » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #2.)

### **Sur le site #2, un recrutement des encadrants adapté pour garantir une mixité dans les profils de jeunes volontaires accueillis**

Pour préparer l'accueil de jeunes aux profils plus diversifiés que lors des séjours de juin, du fait de la montée en charge progressive du dispositif, le recrutement des encadrants sur le site #2 a porté sur des profils expérimentés de l'accueil de jeunes à besoins spécifiques. Des critères avaient ainsi été définis (comme l'expérience antérieure de séjours collectifs, la parité, l'âge dont le seuil était fixé au minimum à 20 ans, et le recrutement de profils d'éducateurs). Ainsi, on relève notamment la présence, parmi l'équipe d'encadrement, d'un éducateur spécialisé ou encore d'un directeur de maison de quartier, qui ont été des personnes-ressources dans la gestion des situations complexes durant le séjour comme l'accompagnement d'un jeune récemment placé en famille d'accueil, le rappel de la discipline et du cadre vis-à-vis de jeunes plus contestataires, l'écoute active et le signalement de situations sociales/familiales préoccupantes ou encore dans le dialogue avec les autorités judiciaires.

### ***Un besoin d'accompagnement des encadrants sur certains sites, induit par le manque d'expérience des tuteurs et des cadres recrutés***

Sur les sites #1 et #3 (et de manière plus affirmée sur ce dernier), les recrutements menés jusqu'au dernier moment ont contraint à retenir des profils d'encadrants parfois très jeunes et faiblement expérimentés. Si ces derniers ne constituent pas la majorité des effectifs, leur présence au sein de l'équipe a induit des enjeux relatifs à l'appropriation du cadre et de l'identité SNU et, plus encore, un besoin d'accompagnement renforcé concernant la posture à endosser au titre de leurs fonctions. Des

besoins auxquels la préparation et la formation n'ont pas pleinement permis de répondre, et qui ont pu peser sur la mise en œuvre des séjours.

Ce manque d'expérience de certains tuteurs s'est ressenti aussi de la part de certains cadres sur le site #1 :

« L'équipe l'été dernier, ils avaient tous le BAFA. Là, une grande partie ne l'a pas et, des fois, il y en a qui ont du mal à parler avec les jeunes. Ça s'est beaucoup ressenti au début du séjour. » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie du site #1.)

### Sur le site #3, le besoin d'un plus fort accompagnement d'encadrants peu expérimentés

Sur le site #3 en particulier, le manque d'expérience de certains encadrants a eu pour conséquence, un accompagnement et des recadrages plus fréquents concernant la relation entre les encadrants et les jeunes, l'appropriation de « l'identité SNU » et de ses codes/rites, le respect du règlement ou, en d'autres termes, du « cadre » SNU. Plus encore, cela a pu engendrer des difficultés dans l'équité de traitement d'une maisonnée, d'une compagnie à une autre.

La question de l'inexpérience croise celle de la formation, et a révélé des besoins plus importants que ce qui a pu être mobilisé en amont des séjours, pour ces profils en particulier (avec le constat que trois jours s'avéraient insuffisants pour accompagner l'adoption des postures, en plus de l'appropriation d'un projet de centre et de sa coconstruction). Le directeur assumant à son niveau plusieurs fonctions, il n'a pas été possible d'accompagner à la hauteur des enjeux les encadrants concernés, dans le temps du séjour.

« Au début, je me disais que la proximité jeune et tuteur serait une plus-value. La proximité d'âge pour parler de pair-à-pair pouvait être intéressante. Mais finalement, le lien d'autorité et la posture se sont révélés plus compliqués. Et la formation ne peut pas régler ça entièrement. Il faut du vécu, de la maturité. C'est un point de vigilance à avoir dans le recrutement. Ça peut être très pratique, très bien, mais sur quelqu'un qui serait détaché de l'encadrement pur, et irait seulement sur de l'animation, de débats, veillées... » (Extrait d'entretien avec le directeur de centre du site #3.)

## Ce que l'on retient

**#1 Plusieurs difficultés pèsent sur l'objectif de fidélisation des équipes de direction et d'encadrement, reconnu comme la voie à privilégier pour une mise en œuvre sereine des séjours. Certaines problématiques ayant accompagné la mise en œuvre des séjours de cohésion de juin 2021 (en particulier concernant les délais de paiement des salaires) ont eu une incidence sur les recrutements de début 2022, pesant sur la continuité d'engagement des équipes. Également, dès 2022, émergent des enjeux relatifs au type de contrat mobilisé (contrat d'engagement éducatif) et mobilisable pour une période maximum de 80 jours sur une période de 12 mois, avec des cumuls de jours qui invitent à des situations dérogatoires sur certains territoires. S'il est prévu l'usage d'un contrat de droit public à partir de 2024 dans le cadre de la montée en charge du SNU (et dans le scénario d'une généralisation progressive qui demanderait de pourvoir certains postes de manière permanente), les limites liées au recours au CEE risquent d'avoir de plus en plus de conséquences, entre 2022 et 2024, avec une augmentation de plus en plus marquée du nombre de séjours au cours d'une année.**

**#2** La fonction de référent sanitaire est plébiscitée et pivot dans la mise en œuvre des séjours de cohésion. **Le recrutement des référents sanitaires continue néanmoins de constituer un point de difficulté pour les centres**, et les réseaux personnels des équipes projet et de direction ont encore été largement mis à contribution, questionnant quant à la pérennisation de ces ressources dans un contexte de montée en charge. Des contraintes tant conjoncturelles (avec le contexte sanitaire et la forte tension sur les métiers du soin) que structurelles (niveaux de rémunération, charge élevée au regard de la taille des cohortes de jeunes accueillies sur les sites...) pèsent sur ces fonctions. Elles ont en outre été exacerbées en février 2022 par le calendrier qui n'a pas permis de mobiliser du personnel scolaire dans les zones où les séjours se sont déroulés en partie sur le temps scolaire.

**#3** La révision du taux d'encadrement prévue pour 2022 n'a pas pu être pleinement expérimentée au cours des séjours de février 2022, en raison des désistements qui ont pesé sur les effectifs initialement projetés et des stratégies des sites qui ont parfois conduit à réattribuer certaines missions à d'autres postes (cadre notamment). Plus largement, **la perspective d'une refonte de l'organisation – qui devrait être pleinement effective à partir de juin 2022 – est mal accueillie sur les sites**, en particulier s'agissant des équipes de direction et des fonctions supports, en ce sens que beaucoup considèrent qu'elle ne tient pas compte des situations vécues par les équipes sur site, encore fortement confrontées à une gestion de l'urgence. **Les taux d'encadrements prévus pour les séjours de cohésion à partir de 2022 (fixés en moyenne à 1 encadrant pour 9 à 10 jeunes) s'établissent néanmoins en deçà des normes en vigueur pour les accueils collectifs de mineurs** (1 encadrant pour 12 jeunes, pour les mineurs de plus de 6 ans).

**#4** En termes d'équilibre des cultures professionnelles, les corps en uniforme ont été peu représentés parmi les équipes des 3 sites de l'échantillon. Néanmoins, l'étude de l'origine professionnelle des encadrants des séjours de février 2022 vient nuancer ces constats, révélant une prédominance des profils issus de l'éducation populaire, d'autres secteurs et des corps en uniforme, et ce toutes fonctions confondues. Ce constat s'étend aux chefs de centres, qui relèvent majoritairement de l'éducation populaire (38 %) et des corps en uniforme (34 %), ainsi qu'aux profils de cadres dont la majorité des profils relèvent des corps en uniforme (31 %) et de l'éducation populaire (30 %). Bien que peu représentatifs, les sites étudiés révèlent certains enjeux en termes d'équilibre des cultures. **La prédominance d'une culture professionnelle sur les autres peut en effet constituer à la fois un levier (avec une forte cohésion et adhésion autour de valeurs et d'une culture commune) et un frein à l'inclusion des profils d'autres origines professionnelles. Également, l'absence de représentation du triptyque des trois cultures peut fragiliser la construction d'une identité et d'une culture SNU** (avec par exemple des difficultés à porter les marqueurs du dispositif, tels que les rites républicains, et à leur donner un sens).

**#5** Certaines difficultés liées à la gestion des ressources humaines ont été « neutralisées » (gestion apaisée des congés, gestion des contrats et des paies...), tandis que d'autres continuent de peser sur l'organisation des séjours. C'est en particulier le cas des mises à disposition d'agents de la fonction publique. Souvent ces derniers n'ont pas pu prendre toute leur place dans la préparation des séjours, du fait des mises à disposition tardives et d'une participation au SNU qui se fait « en plus » et pèse sur la capacité à pleinement investir l'éventail des missions attendues dans le cadre des séjours.

**#6** La formation des encadrants en amont des séjours a été mieux calibrée dans le cadre des séjours de février 2022. Mieux anticipée et repositionnée, elle est plébiscitée comme un temps fondateur par l'encadrement, en tant que levier 1) d'une meilleure mise en partage d'une culture et identité SNU, 2)



d'un meilleur outillage pour définir un cadre partagé de gestion des séjours et 3) pour poser les bases d'un management participatif et d'une place renforcée des encadrants dans l'animation du programme des séjours. En parallèle, **les cadres de compagnie et les tuteurs ont bénéficié d'une meilleure délimitation du périmètre de mission de leurs fonctions**, favorisant un meilleur équilibre dans l'organisation au sein de l'encadrement. La formation a eu un rôle déterminant sur ce point.

**#7 Le management semble avoir été davantage participatif que lors de l'édition précédente. Il a pris corps à travers un rôle plus affirmé des encadrants, une consolidation des circuits de communication et l'installation d'une dynamique de démocratie interne marquée par la participation de toutes les parties** à la mise en œuvre et à la vie des séjours, y compris celle des jeunes. La participation des encadrants s'étend même, sur certains sites, aux activités et modules du tronc commun, et constitue une ressource structurante de la mise en œuvre du cahier des charges national. En parallèle, les jeunes sont plus responsabilisés et davantage acteurs de leur séjour qu'en 2021.

**#8 La montée en charge du dispositif semble avoir induit la participation de jeunes aux profils plus diversifiés, pour certains inscrits à la demande de tiers, notamment de leur famille (« non-volontaires »), dont quelques-uns ont une plus forte propension à remettre en cause le cadre proposé.** Ce phénomène devrait s'accroître à mesure que les profils se diversifieront dans le cadre de la montée en charge du dispositif, et induit ainsi des impératifs quant aux profils et compétences attendus au sein de l'équipe d'encadrement, et à la formation et d'outillage de ces derniers. À ce jour, la question n'a pas été saisie à égale mesure selon les sites et a pu constituer une difficulté, d'autant que les contraintes qui ont pesé sur les recrutements ont pu conduire à retenir des profils moins expérimentés qu'en 2019 et 2021.

### 3. Gestion opérationnelle des centres et des séjours

#### Périmètre de l'évaluation sur ce troisième volet

- **L'application du protocole sanitaire sur les différents centres** : gestes barrières, vaccination, campagne de dépistage à mi-séjour, prise en charge des cas positifs ou cas contacts.
- **Les modalités de gestion des sites** : organisation interne et partis-pris sur la délégation de certaines missions.
- **La gestion financière des séjours** : choix budgétaires et intendance quotidienne.
- **La prise en charge des enjeux psychosociaux détectés chez les volontaires** : formation des encadrants et de la direction, prise en charge des conduites à risque et situations sociales complexes, schémas de repérage et d'orientation déployés.
- **L'inclusion des jeunes aux besoins spécifiques** : anticipation de certaines problématiques, bonnes pratiques repérées, adaptabilité des séjours.
- **Les mixités dans le séjour** (territoriales, sociales, de genre) : étude des espaces et temps formels ou informels durant lesquels cette mixité se développe.
- **Le lien avec les familles** tout au long du séjour.

#### Les évolutions du modèle pour les séjours de février 2022

##### Repères : les ajustements pour les séjours de février 2022

L'instruction relative à « la mise en œuvre opérationnelle des séjours de cohésion du Service national universel » du 9 février 2022 énonce de nouvelles dispositions relatives à la gestion du centre, introduites sur les séjours d'hiver.

- « Une attention portée sur le rythme quotidien du séjour impliquant des temps sans activité pour, le cas échéant, permettre aux volontaires de s'investir sur des travaux personnels (scolaires notamment). [...] Les modalités concrètes d'intégration dans l'emploi du temps sont définies avec l'équipe encadrante et les tuteurs de maisonnées sur chacun des sites, éventuellement avec les jeunes eux-mêmes lors des temps de démocratie interne. Les effets scolaires personnels des jeunes feront l'objet d'une vigilance particulière. »
- « Une enveloppe budgétaire de 1 400 € par jeune fixée pour la session de février (contre 1 300 € pour la session de juin 2021) couvrant les dépenses d'hébergement et de restauration de fonctionnement courant des centres, d'organisation et de mise en œuvre des activités ainsi que les coûts de formation pour celles à réaliser au niveau régional et de frais de mission des encadrants. »
- « La dotation pour l'ensemble des séjours de cohésion d'une carte d'achat pour permettre le paiement des menues dépenses sous la supervision du chef de projet départemental qui s'assure de la bonne compréhension des règles d'utilisation de la carte par son futur porteur. »
- Un protocole sanitaire ajusté au regard de l'évolution de la situation épidémiologique et des dispositions réglementaires en vigueur impliquant notamment des mesures de dépistage en amont et en cours de séjour pour prévenir des risques de contagion.

## Des conditions d'accueil des séjours exigeantes qui interrogent l'offre disponible sur les territoires dans la perspective d'une montée en charge

### **Les conditions d'accueil des volontaires participent pleinement à la réussite du séjour de cohésion.**

Les évaluations précédentes conduites sur un panel de sites aux configurations hétérogènes (établissements scolaires, centres de vacances, centres sportifs départementaux) ont montré à plusieurs reprises la manière dont les caractéristiques des sites pouvaient jouer sur la logistique du séjour, la vie d'équipe et *in fine* la qualité du séjour. **Des constats similaires peuvent être établis concernant les séjours de février 2022, confortant les quelques impondérables identifiés comme « facilitants »** sur le plan organisationnel :

- **la centralité du site** qui simplifie la logistique (déplacements, communication, appropriation des espaces...);
- **l'installation d'un espace de coordination sur site** pour favoriser, au fil du séjour, le dialogue et l'échange d'informations entre les équipes d'encadrement et les membres de la direction ;
- **la présence d'espaces intérieurs favorisant la vie collective** (hébergement, restauration, salles de repos...) **et le partage** de temps informels ;
- **la mise à disposition d'équipements adaptés** sur le site ou à proximité pour accueillir l'ensemble des activités proposées et s'assurer de leur déploiement en petits groupes ;
- **la proximité avec des espaces verts/externes.**

**Si la période de février a posé de vrais défis quant à la disponibilité des sites** [voir chapitre III], il convient de mettre en évidence un enjeu qui dépasse les séjours d'hiver, avec **une véritable inquiétude des territoires à pouvoir mobiliser des équipements offrant des conditions d'accueil adéquates** (notamment en termes de capacité) **dans un contexte de montée en charge du dispositif**. Un paramètre déjà évoqué dans le précédent rapport d'évaluation qui pointait une offre tantôt mince, tantôt incomplète pour garantir un accueil de qualité des séjours de cohésion.

**La situation sur trois territoires étudiés dans le cadre de cette évaluation appuie et rappelle les différentes problématiques que partagent un certain nombre de départements** à l'échelle nationale et qui interrogent sur la capacité à répondre aux objectifs de généralisation.

- Le centre du site #1 aura été validé 10 jours seulement avant le démarrage du séjour, posant des difficultés d'anticipation notables. La procédure de marché mise en place n'a permis la réponse que de deux organismes, dont un seul pleinement adapté au volume des séjours annoncé pour 2022 dans le département. Le lycée hôtelier qui avait accueilli le séjour de juin 2021 devrait donc permettre de recevoir les deux prochains séjours de 2022.
- Le centre du site #2 était presque le seul du département à pouvoir accueillir un séjour de cette envergure. Ses capacités d'accueil restent somme toute limitées, car il est partagé avec d'autres organismes de jeunesse et d'éducation populaire qui, sur la période des séjours de cohésion, organisent notamment des stages BAFA. De fait, au-delà de 100-125 volontaires, il faudra repenser les modalités de restauration et, durant les séjours d'hiver, mobiliser de nouveaux équipements intérieurs pour l'organisation des activités. Une phase de « test » est prévue en juin avec l'accueil de plus de 130 jeunes. Un second site a

finalement été identifié après plusieurs mois de recherche et de mobilisation pour répondre aux objectifs d'accueil de juin.

- Le département du site #3, du fait de sa localisation et de son attractivité touristique, notamment en hiver, dispose d'une offre disponible très limitée de surcroît sur des périodes de vacances scolaires.

**La mobilisation des équipements de l'éducation nationale reste à court terme l'option la plus accessible hors temps scolaire, au regard des exigences du cahier des charges et de l'offre existante. Cette solution nécessite toutefois de ne plus être envisagée comme un choix par défaut, ce qui suggère une plus grande collaboration avec les équipes gestionnaires** de l'éducation nationale pour mieux anticiper la tenue des séjours et garantir un vrai partenariat. De plus, tous les sites scolaires ne sont pas nécessairement adaptés comme en témoigne l'expérience du site #3 évoquée précédemment.

**Les équipements qui accueillent des séjours collectifs de mineurs peuvent quant à eux être sollicités en dehors des vacances scolaires, période durant laquelle leur disponibilité est moins limitée.** La cohabitation telle qu'expérimentée sur le site #2 offre des perspectives intéressantes sur le plan logistique (occupation maximale des équipements, mutualisation de matériel et des prestataires), mais exige une vraie distinction des espaces. Le Service national universel sur le centre #2 dispose par exemple de deux structures dédiées, avec une signalétique renforcée pour « marquer » l'identité SNU de l'espace.

« Il y a de vrais avantages à partager le centre. Rien que sur le matériel, je sais que tout est à disposition. Les multiprises, les connexions, des tables, des chaises. Si on a besoin en urgence de quelque chose, parce qu'on est souvent prévenu la veille du matériel nécessaire, on sait que la réserve nous permettra d'être agiles et réactifs. » (Extrait d'entretien avec l'adjoint intendant du site #2.)

**De manière générale, le nombre de participants anticipé sur les prochains séjours soulève de nombreuses interrogations, au regard des capacités d'accueil des centres,** mais également des conséquences que cela entraîne sur les temps de déplacement et la cohésion d'équipe. Sur les séjours de février, les jeunes regrettaient déjà de ne pas avoir eu suffisamment d'occasions pour se rencontrer entre compagnies (#3) et estimaient que des maisonnées à dix étaient trop importantes pour éviter les sous-groupes par affinités (#2).

**Les territoires ont investi le sujet et certains ont porté des études poussées sur le sujet. Des solutions sont identifiées et invitent à des investissements en termes d'infrastructures.**

« Une étude a été conduite par une inspectrice générale sur le bâti à l'échelle régionale. Des hypothèses existent, parmi lesquelles travailler avec des centres de vacances et des centres sportifs et agrandir les infrastructures existantes, si celles-ci acceptent et s'engagent à accueillir les séjours. Ces pistes sont sur la table et doivent être arbitrées au niveau du ministère. Mais on s'achemine vers toute une classe d'âge, il faudra des solutions plus pérennes dédiées. » (Extrait d'entretien avec la DRAJES sur le site #1.)

## Des enjeux logistiques encore sous-estimés dans le déploiement opérationnel du séjour

*L'intendant : une fonction essentielle aux multiples « casquettes » dont le périmètre mériterait d'être redéfini*

Les séjours de 2021 et 2022 ont renforcé une fonction de soutien endossant, aux côtés des aspects administratifs et budgétaires, la gestion de la logistique des séjours. Si, en amont, le soutien de la DRAJES et de l'équipe projet départementale a été jugé opportun et perçu comme une ressource pour assurer « un relais » sur les enjeux RH et financiers, cette fonction s'est à nouveau révélée extrêmement dense dans le cours du séjour, invitant parfois au transfert d'une partie des responsabilités sur le reste de l'équipe de direction dans le contexte de séjours encore construits dans l'urgence avec des enjeux logistiques prégnants.

### Repère : le quotidien d'un intendant sur un séjour de cohésion

Mission centrale du séjour de cohésion, l'intendant apparaît comme une fonction au périmètre très large avec un défaut de lisibilité sur les responsabilités, qui transparait dès la fiche de poste. Dans les faits, le sentiment qui domine est celui de devoir être « sur tous les fronts à la fois » et de déléguer dès que possible certaines tâches afin d'alléger un rythme quotidien particulièrement dense. Une situation qui s'explique notamment par un manque d'anticipation sur le volet logistique du quotidien, en particulier sur les machines.

« C'est un poste extrêmement lourd. Surtout dans la gestion du quotidien. Si devais citer mes missions je ferais une liste de tâches entre lesquelles je jongle du matin du soir : organisation des tours de la journée pour les encadrants qui sont mobilisés sur l'accueil au self, la surveillance des dortoirs et les douches ; s'assurer de la disponibilité des salles et de leur rangement avant l'arrivée des intervenants ; installation du matériel qu'on me communique parfois la veille et que je dois trouver en urgence ; communication avec le prestataire pour m'assurer du bon nombre de repas, inventaire du matériel ; café et matériel des salles de coordination ; lessives ; accueil des intervenants extérieurs ; gestion du prestataire de nettoyage ; accueil et organisation des dortoirs pour les visiteurs de passage ; organisation des horaires du planning ; gestion des transports lors d'activités extérieures... » (Extrait d'entretien avec un cadre intendant)

*Une gestion déléguée à des prestataires devenue presque indispensable, mais qui là encore nécessite d'être suffisamment anticipée pour s'assurer de la disponibilité des ressources humaines*

Sur les trois sites étudiés dans le cadre des séjours d'hiver 2022, le recours à des prestataires s'est imposé pour la prise en charge de la restauration collective et du nettoyage du site (dont les chambres et les espaces communs). Deux modèles ont été mis en place révélant le besoin ici aussi de : (1) fidéliser des équipes pour garantir une plus grande efficacité dans la prise en charge de ces enjeux logistiques du quotidien et (2) garantir une meilleure coordination entre les « équipes SNU » et les équipes opérationnelles des structures d'accueil, qui ont leurs propres contraintes et modes d'intervention.

« On demande à nos prestataires d'être aussi agiles que nous. Ce qui n'est pas toujours évident et on comprend pourquoi. Là par exemple j'ai appris ce matin que les 10 intervenants qui se sont présentés sur le site pour animer le module du jour vont rester déjeuner. Il faut que je coure à droite à gauche pour m'assurer que cette demande de dernière minute va passer du côté de la restauration. Quand c'est fréquent, les équipes se fatiguent. On a en plus régulièrement un changement d'interlocuteurs, il faut à chaque fois réexpliquer, représenter l'organisation, etc. Un interlocuteur dédié serait vraiment facilitant. »  
(Extrait d'entretien avec un cadre intendant sur le site #2.)

### Sur le site #1, une gestion « *all inclusive* » au sein d'un village vacances, facilitante pour l'organisation du séjour

Le site #1 a bénéficié d'un accueil au sein d'un village vacances situé en centre-ville et, surtout, une offre de qualité qui a participé de la réussite du séjour. Cela se traduit par des chambres agréables, une très bonne literie, une restauration.

Le Village vacances a été privatisé pour accueillir le séjour de cohésion, et le directeur de la structure a été le contact privilégié de l'équipe de direction sur la durée du séjour. Un interlocuteur unique dont le soutien a été plébiscité par l'équipe SNU.

L'infrastructure a fourni une formule « *all inclusive* » (nuitée, salles pour les interventions et extérieurs, espaces de convivialité, services de restauration...) de très bonne facture, qui a du point de vue, réellement pesé dans la réussite du séjour, avec un dialogue de qualité et une très bonne capacité d'adaptation et d'appui des équipes permanentes du site.

« On vit une expérience très différente entre juin et février, parce qu'on avait des tensions importantes avec le personnel du site [un lycée] qui nous accueillait. Des frictions pour les salles, la gestion, des demandes difficiles à être entendues car peu anticipées. Ici, on a une vraie collaboration avec les équipes du site, un interlocuteur dédié, et qui est extrêmement réactif. Ça facilite le séjour, ça nous permet d'être sur les bons sujets. » (Extrait d'entretien avec l'équipe projet et l'équipe de direction sur le site #1.)

Le modèle qui pourrait essaimer, avec un partenaire présent dans plusieurs départements (et des parallèles à penser avec d'autres « enseignes »). Le coût de cette formule est à interroger au regard du budget moyen des séjours (ici de l'ordre de 45 € par jeune et par nuitée), mais semble avoir pesé de manière très raisonnable, sur le budget global du séjour.

### Sur le site #3, le recours à des prestataires externes à défaut de pouvoir mobiliser les équipes opérationnelles du site

Le site 3, seulement « mis à disposition » du SNU, a nécessité le recrutement de fonctions supports en urgence pour gérer la vie quotidienne du centre. Du personnel supplémentaire a donc été recruté (par le biais d'une structure tierce, comme mentionné ci-avant), pour gérer la restauration ainsi que le nettoyage du centre.

« Je pensais signer une convention scolaire avec tous les moyens. J'ai appris un mois avant qu'on n'avait pas de cuisiner. Et derrière, l'appropriation des locaux a été compliquée. Que ce soit sur la

disponibilité que sur celle des professionnels. On a eu une réelle difficulté à monter une équipe, à obtenir des locaux. » (Extrait d'entretien avec le chef de centre du site #3.)

« Pour des raisons X et Y, ils n'ont pas mis à disposition des professionnels pour la restauration. On n'avait pas d'idée de tout ce que ça impliquait en termes de tâches pour le chef de centre. C'était une solution d'avoir ce site, et embaucher du personnel par intermédiation. Mais c'est vraiment trop difficile à gérer. On a très vite compris que ça allait être compliqué, mais ça aurait pu être plus anticipé. » (Extrait d'entretien avec l'équipe régionale du site #3.)

## Des améliorations repérées dans l'organisation quotidienne du séjour

### *Des emplois du temps plus lisibles et mieux appréhendés par les équipes encadrantes*

Le planning et sa gestion quotidienne avaient été identifiés comme une difficulté opérationnelle majeure sur les précédents séjours de cohésion (pour rappel, 44 % des volontaires en 2021 avaient estimé que l'organisation du séjour et les horaires étaient difficiles, voire très difficiles à vivre). S'il reste encore dense, force est de constater que de vrais efforts ont été engagés sur les sites pour rendre les emplois du temps plus lisibles, davantage partagés et plus allégés.

**En amont du séjour, les équipes projet ont essayé dans la mesure du possible de proposer un planning qui présente une certaine progressivité et un équilibre entre le type d'activité et les sujets abordés.** Dans les faits, cette intention a pu être affectée par la disponibilité des intervenants extérieurs et le jeu d'équilibre opéré pour émarger à toutes les thématiques du cahier des charges national. En résulte un programme qui donne encore souvent le sentiment d'une succession d'activités sans que le fil rouge et la progressivité ne soit clairement établis [voir Chapitre III, partie 4]. Ce dernier est toutefois mieux anticipé et partagé en amont avec les encadrants lors de la session de formation qui précède le séjour (du moins sur les sites étudiés dans le cadre de l'évaluation). Les ajustements de dernière minute, bien qu'encore présents, semblent toutefois suffisamment « raisonnables » pour ne pas mettre en difficulté le lancement du séjour.

**Une plus grande stabilité du planning est également observée tout au long du séjour même si certains tâtonnements sont inévitables,** notamment à propos d'activités mises en place pour la première fois. Rappelons également que des cohortes plus grandes génèrent des temps de latence plus importants liés à la coordination des groupes de jeunes comme des intervenants et à leur déplacement.

**Enfin, les équipes encadrantes qui ont renouvelé leur engagement en 2022 sont davantage rodées et maîtrisent mieux les grands thèmes et activités du séjour, ce qui leur permet d'être plus réactifs et d'apporter une meilleure information aux volontaires qu'en 2021.** L'affichage de l'emploi du temps dans des espaces dédiés à la coordination des équipes et le recours aux outils de communication instantanée (radios, groupe Whatsapp/Signal, etc.) facilitent par ailleurs la prise en main du planning par les encadrants. Les réunions de coordination internes quotidiennes entre l'équipe de direction et l'équipe encadrantes restent enfin pertinentes pour garantir une fluidité dans l'organisation des activités et une cohérence des consignes entre les maisonnées ou compagnies.

**Un seul point semble avoir été peu investi sur ces nouveaux séjours : celui du partage de l'emploi du temps avec les volontaires, qui découvrent encore au jour le jour les activités** qui leur sont proposées, et qui sont encore très dépendants de leurs tuteurs pour le respect des horaires, les déplacements, la constitution des sous-groupes, etc.

« C'est vrai que les jeunes sont un peu perdus, on leur dit d'aller là à telle heure puis de changer de salle, mais ils nous questionnent constamment : qu'est-ce qu'on va faire ? Pour combien de temps ? C'est qui l'intervenant ? » (Extrait d'entretien avec un-e tuteur-trice du site #2.)

***Des emplois du temps qui restent denses et offrent encore peu de temps de respiration aux jeunes, malgré de vrais efforts engagés pour garantir un rythme plus allégé***

**Le rythme des séjours de cohésion apparaît encore très soutenu malgré les allègements** souhaités des différents sites et les partis-pris pour réduire le nombre d'activités et de modules proposés [voir chapitre III, partie 4]. Le cahier des charges national est à nouveau jugé trop riche pour un séjour de 12 jours, qui plus est sur une période scolaire. Ce constat est davantage marqué sur les séjours d'hiver avec une fatigue accumulée chez les volontaires (voir Chapitre II, partie 2).

**Des temps de pause et de respiration ont été mieux inscrits dans le planning, mais ils sont parfois réduits du fait d'un décalage de certaines activités et d'un manque d'anticipation des temps de latence ou de coordination** chez les intervenants. De plus, ils sont également mobilisés à plusieurs fins (douches, devoirs, rangement...) laissant peu d'opportunités aux jeunes pour s'isoler et se ressourcer. Ces derniers montrent de fait, au fil du séjour, une certaine fatigue qui peut mettre à mal le déroulement de quelques activités et leur participation effective.

**Des temps de pause en fin de journée surinvestis qui ne permettent pas toujours aux jeunes de souffler : illustration sur le site #2**

La très grande majorité des sites se heurte depuis le lancement du dispositif au dilemme entre émarger à tous les modules du cahier des charges national et proposer un emploi du temps plus allégé, qui investit moins en détail certains sujets, mais intègre des temps de pause jugés essentiels pour les jeunes.

Ces temps de pause, bien que sacralisés sur le site #2, ont été surinvestis en fin de journée pour l'organisation des douches, le rangement des espaces communs, la récupération du linge sale, le temps de prière dans une salle dédiée pour les jeunes qui en avaient fait la demande, l'utilisation du téléphone portable (limitée à 2h par jour) et les devoirs. Des temps de « pause » qui n'en sont finalement plus vraiment et qui pèsent sur la forme physique des jeunes très sollicités par ailleurs toute la journée sur les activités proposées. Certains expriment d'ailleurs un vrai besoin d'isolement au bout d'une semaine.

« Je crois que ce qui est le plus difficile pour moi c'est de ne vraiment jamais être seul.e. Même si c'est super de faire tout en groupe, j'aurais bien besoin d'une petite pause. » (Extrait d'entretien avec un-e volontaire sur le site #2.)



### *Des enjeux logistiques mieux anticipés sur les interventions laissant entrevoir des économies d'échelle*

**Un autre axe d'amélioration est observé sur l'anticipation du matériel qui semble – du moins sur les sites observés – mieux appréhendé des intendants sur le volet logistique.** La récurrence des activités d'un séjour à l'autre est facilitante de ce point de vue là, même si certains intervenants extérieurs émettent encore des besoins de dernière minute qui demandent une souplesse et une agilité logistique constante (ajout de matériel, d'une salle supplémentaire, connexion, gestion des repas sur site...)

Un effort général qui permettra, à terme, de réaliser de vraies économies et de limiter le gaspillage de matériel qui a pu être particulièrement marquant sur les précédents séjours. Des synergies et mutualisations peuvent encore être trouvées entre les activités, mais des initiatives en ce sens sont portées à l'échelle des centres, et bientôt à l'échelle des territoires avec la montée en charge du dispositif.

### **La cohésion d'équipe et la rencontre avec les autres jeunes : premier facteur de satisfaction des volontaires**

#### *Une affectation infrarégionale qui simplifie pour partie la gestion des transports, mais soulève de nouveaux enjeux en termes de mixité territoriale*

Depuis 2021, la mobilité des volontaires est circonscrite à un périmètre régional, ce qui en comparaison avec l'expérimentation de 2019 :

- amoindrit le brassage territorial puisque le cahier des charges précise que « les volontaires sont affectés dans un département différent du leur, de ceux limitrophes et de ceux immédiatement adjacents à ceux-ci »...
- ... mais allège et simplifie la gestion des convois et de l'acheminement des jeunes, qui s'était révélée beaucoup trop chronophage et complexe, et le sera d'autant plus dans une perspective de généralisation.

**La gestion des transports – en car dans la majorité des cas - s'est révélée plus coordonnée et plus efficace en février 2022, notamment parce que les équipes projet étaient « rôdées » et que le nombre de centres était plus réduit qu'en 2021.** Cette simplification ne doit toutefois pas effacer le **besoin d'un maillage du territoire à l'échelle départementale qui reste essentiel** pour garantir l'accessibilité du séjour aux jeunes résidents sur des territoires éloignés des réseaux de transport. Dans la région du site #1 par exemple, un seul point de collecte par département a été proposé ce qui – du point de vue de l'équipe projet – a pu peser sur les désistements et constituer un frein à la participation de certains volontaires.

Par ailleurs **la stratégie d'affectation n'a pas permis, sur certains sites, d'atteindre les objectifs de mixité territoriale recherchés.** Pour illustration, le site #2 devait initialement accueillir une cohorte de 80 jeunes issus d'un même département. À quelques jours du départ, une nouvelle affectation a permis de diversifier quelque peu l'origine géographique des volontaires en réunissant deux départements limitrophes. Au-delà de l'interconnaissance – qui s'est révélée dès les premiers jours –, les cadres ont craint que le séjour ne réveille des rivalités préexistantes entre jeunes, ce qui aurait pu mettre à mal la cohésion d'équipe.

« C'est déjà mieux que la première affectation où les 80 jeunes venaient du même département ! Mais il faut constater que la mixité est quand même beaucoup moins importante qu'en juin dernier. Déjà parce qu'ils se connaissent pour certains et qu'ils ont des repères communs... [...] On a aussi pris le risque de voir sur les séjours des jeunes issus des groupes différents qui en dehors du séjour peuvent être rivaux. Un sujet pas du tout anticipé de mon point de vue. » (Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #2.)

### ***Une solidarité et une cohésion qui s'expriment au sein des groupes de jeunes participant aux séjours***

**Le profil des jeunes qui se sont portés volontaires en février 2022, esquissé en introduction du rapport [voir chapitre I] livre quelques indices sur la mixité sociale de la cohorte. Cette dernière semble un peu plus marquée qu'en 2019 et 2021, si l'on regarde la situation des jeunes, avec une représentation un peu plus importante des filières professionnelles.** D'après les autres critères connus (résident en QPV, reconnaissance d'un handicap), le profil de la cohorte apparaît relativement proche d'une année sur l'autre. Le site #2 fait figure d'exception avec la présence d'un jeune sur quatre résidant dans un quartier prioritaire.

Dès lors, **il est difficile de se prononcer sur les effets de la mixité sociale, d'autant plus que l'étude de l'origine sociale reste très parcellaire en l'absence de données précises sur la situation familiale des volontaires.** Les entretiens qualitatifs conduits auprès d'une quarantaine de jeunes permettent d'identifier des parcours de vie sensiblement différents, sans qu'il soit pour autant possible d'en tirer des conclusions générales.

« J'ai été confrontée à des situations que je ne connaissais pas. Je ne savais même pas qu'on pouvait ne plus être à l'école à 16 ans. C'est aussi ça que je venais chercher dans le SNU. » (Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #1.)

« L'esprit de groupe est hyper fort. On a l'impression que ça fait 4 mois qu'on est ensemble, alors que ça fait 10 jours. On rencontre des gens qu'on n'aurait jamais rencontrés par ailleurs ! » (Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #3.)

**La mixité sociale et territoriale est donc supposée sur chacun des sites par la présence de jeunes (1) ruraux, urbains et périurbains, (2) ayant suivi un cursus scolaire en filière générale ou professionnelle ou décrivant des situations d'échec scolaire et (3) dont les parents relèvent de catégories socioprofessionnelles hétérogènes.** L'organisation collective du séjour invite de fait les volontaires à rencontrer, cohabiter et partager des temps forts avec des jeunes ayant des parcours de vie, des expériences et parfois même des croyances différentes des leurs.

« J'ai fait des rencontres qui changent de d'habitude, car je viens d'un milieu privilégié. Ça m'a permis de découvrir d'autres personnes ». » (Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #1.)

« Il y a une belle mixité, avec des jeunes venant de lycées pro, généraux, de milieux plus ou moins aisés. Et chacun fait comme il peut, avec bienveillance. Il y a certains jeunes qu'il faut veiller à embarquer, avoir un œil sur eux, pour qu'ils se calent aux autres et se sentent bien. Mais le SNU rassemble. » (Extrait d'entretien avec un-e tuteur-trice du site #3.)

« On a vraiment veillé dans la composition des maisonnettes et des chambres, à mixer les profils, les départements, les lycées. Ça a été un casse-tête, mais c'est important pour la mixité. » (Extrait d'entretien avec l'adjointe encadrement du site #1.)

Différentes formes de mixités se développent tout au long du séjour dans les temps formels, mais aussi, et surtout, dans les temps informels.

- **La maisonnée reste le premier espace où se créent une solidarité et des liens forts, encouragés par la proximité quotidienne** (chambre commune, repas, participation aux activités, démocratie interne...). Tout au long du séjour, les jeunes apprennent à se connaître et se livrent parfois à des confidences qui leur donnent le sentiment d'avoir formé en quelques jours à peine « une équipe » ou « un clan », au sein duquel plusieurs caractères s'affrontent ou se complètent selon les moments de vie commune. Ils sont d'ailleurs les premiers étonnés de leur propre sociabilité. Cette mixité semble d'autant mieux fonctionner qu'elle repose sur des groupes de taille réduite limitant le risque d'exclusion ou de mise à l'écart. L'animation de ces collectifs reste toutefois un enjeu clef pour les tuteurs qui peuvent être amenés à désamorcer des tensions, canaliser certaines personnalités, encourager la complicité. Il a notamment été relevé que la parole se libérait plus facilement dans les maisonnées non mixtes, et que les maisonnées mixtes nécessitaient une surveillance plus attentive des tuteurs.

« En 5 jours même pas on est devenues trop potes. Genre tu discutes, tu apprends à te connaître, tu racontes un peu ta vie et en fait on parle de trop de trucs ! Le soir on s'endort, pas on parle on parle. Limite c'est ça que je préfère au SNU. » (Extrait d'entretien avec un groupe de volontaires du site #2.)

« La maisonnée fonctionne bien. Les jeunes sont assez autonomes et solidaires entre eux. Il y a une vraie complicité qui naît dès les premiers jours. » (Extrait d'entretien avec un-e tuteur-trice du site #2.)

### Un parti-pris sur le site #3 : celui de proposer des maisonnées mixtes.

Certains centres ont fait le choix de maisonnées mixtes pour ces séjours de cohésion d'hiver, à l'instar du site #3. Une décision impulsée par la Direction du centre qui y voyait un levier intéressant pour favoriser la mixité de genre et les échanges filles/garçons. Si les dortoirs restaient bien séparés, tous les autres temps forts de maisonnées étaient mixtes.

Ce choix a suscité des retours partagés au sein de l'équipe encadrante. Pour certains tuteurs, c'est « un très bon moyen de dépasser la question du genre » et de susciter des amitiés filles/garçons moins développées durant les précédents séjours. Pour d'autres, cette configuration est moins propice à la libéralisation de la parole et nécessite une surveillance renforcée dans les dortoirs le soir, poussant même certains à évoquer l'ambiance « colonie de vacances ».

« Concernant la mixité filles/garçons, je vois vraiment la différence par rapport au séjour de juin où les maisonnées n'étaient pas mixtes. Ici, c'est mixte de base et la parole se libère plus dans les maisonnées non mixtes. Il y a beaucoup de sujets abordés pendant le séjour qui ici n'ont pas été abordés. Mais ici, ça permet de confronter les points de vue, de manière peut être un peu plus frontale. » (Extrait d'entretien avec un-e tuteur-trice du site #3.)

« ça chahute pas mal dans les chambres. Il y a un couloir filles et un couloir garçon, mais ça n'empêchait pas les rencontres. » (Extrait d'entretien avec un encadrant du site #3.)

- **La mixité de genre se construit quant à elle de manière plus progressive**, favorisée par les activités communes et une timidité plus ou moins rapidement abandonnée. Si la non-mixité des maisonnées reste pertinente à plusieurs niveaux (notamment dans les chambres) elle a pu toutefois être bousculée par la présence de jeunes en transition de genre, qui ont remis en question la définition du genre et la répartition stricte filles/garçons dans les maisonnées. S'il a

été fait le choix, sur le site concerné, de maintenir l'affectation initiale (le site concerné avait privilégié des maisonnées non mixtes) ces situations ont néanmoins permis d'engager un dialogue entre les jeunes sur les questions identitaires.

« Je suis transgenre, mais pas encore reconnue officiellement comme telle du point de vue de la loi. Du coup c'est vrai que la maisonnée au départ, ça m'a posé des soucis. Et que les remarques des autres garçons m'ont pesé. Mais maintenant ça va beaucoup mieux. En plus j'ai eu la chance de rencontrer X. avec qui on partage vraiment beaucoup même si clairement on a pas du tout la même vie ! » (Extrait d'entretien avec une volontaire du site #2.)

« Comme on fait tout ensemble qu'on est habillé pareil, c'est vrai qu'on n'est pas comme un lycée entre les filles et les garçons. » (Extrait d'entretien avec un groupe de volontaires du site #2.)

- Enfin l'étude des cohortes à l'échelle des centres révèle **des enjeux « classiques » liés aux collectifs de jeunes mineurs, avec des affinités** qui se créent en fonction des centres d'intérêt ou des références communes, **des temps de pause privilégiés pour croiser et discuter avec d'autres jeunes, des effets d'entraînement du groupe et des tensions qui peuvent naître au bout de quelques jours, accentués par la fatigue qui s'accumule.** Bien que certains jeunes se connaissaient, toujours en raison de la proximité géographique, très peu avaient fait la démarche de s'inscrire « en groupe » avec des amis et l'affectation initiale a permis de répartir les jeunes issus d'un même lycée dans différents centres.

« Vous nous verriez en dehors du SNU vous ne nous reconnaîtriez pas ! On est pas du tout, mais alors pas tout pareil [...] » (Extrait d'entretien avec un groupe de volontaires du site #2.)

**Relevons enfin que l'esprit de groupe et la cohésion sont à nouveau, pendant les séjours de février, cités comme les principaux facteurs de satisfaction des jeunes, qui ont le sentiment d'avoir vécu une expérience socialisante et à part de leur quotidien.**

## Des défis encore non relevés qui font écho aux constats de 2021

### *Un uniforme toujours bien accepté, mais des tenues encore insuffisantes*

Comme en 2019 et en 2021, la distribution des uniformes s'est à nouveau révélée compliquée dans le sens où la taille et la corpulence des jeunes n'avaient pas été suffisamment anticipées, avec un stock très limité de grandes tailles. À nouveau l'achat de dernière minute s'est révélé nécessaire, créant la distinction entre les volontaires qui avaient le « bon » uniforme dès le premier soir et les autres. Une situation toujours préjudiciable à l'intégration et à l'image de soi.

« On a toujours le même problème avec les tailles de vêtements. On n'y arrive pas. Cette année encore, rapidement toutes les petites tailles sont parties, et les derniers groupes n'ont pas eu le choix. C'est difficile à anticiper, mais il faut qu'on réfléchisse à une meilleure gestion, qui passe par plus de choix. » (Extrait d'entretien avec l'adjointe encadrement sur le site #1.)

« Déjà, devoir dire à un encadrant qu'on est désolés, mais qu'on n'a pas sa taille j'ai trouvé ça un peu dur, mais bon on est entre adultes. Devoir par contre répéter l'exercice avec des jeunes qui viennent d'arriver sur le centre et qui sont déjà stigmatisés en raison de leur corpulence au bout de 10 minutes, j'ai trouvé ça excessivement violent. » (Extrait d'entretien avec un encadrant du site #2.)

La dotation en volume impose par ailleurs des lessives quotidiennes, une mission assurée parfois par les équipes de direction en soirée et qui est particulièrement chronophage. Notons toutefois une meilleure adaptation des uniformes à la saison, quoique quelques problèmes perdurent [voir chapitre III].

**Le port de l'uniforme en tant que symbole du Service national universel reste toutefois bien accepté par la majorité des volontaires qui soulignent, comme lors des séjours précédents, l'intérêt de l'uniforme pour gommer les distinctions et se présenter sur un pied d'égalité.** Pour illustration, lors d'un conseil de compagnie organisé sur le site #2, l'un des volontaires a proposé, dans les pistes d'amélioration, de limiter le port de l'uniforme à certains moments de la journée. Une majorité s'est opposée à cette mesure invoquant le besoin de ne pas être « étiqueté » en fonction de son apparence.

L'obligation de l'uniforme répond toutefois à des règles encore différenciées selon les sites avec :

- un port de l'uniforme permanent sur le site #2, sauf en soirée ;
- un port de l'uniforme permanent sur le site #1, sauf en soirée et lors des sorties extérieures au centre (une mesure prise au regard du contexte local et du choix porté à l'échelle départementale de ne pas exposer les jeunes) ;
- un port de l'uniforme aléatoire sur le site #3, y compris au sein des compagnies et des maisonnées.

« L'organisation entre tuteurs et cadres est claire, sauf parfois, il y a des contradictions entre les consignes sur les heures d'accès à l'internat, sur le port des uniformes ou tenues civiles. » (Extrait d'entretien avec une jeune volontaire du site #3.)

« Plusieurs informations qui circulent les horaires et sur le mode vestimentaire. Matin, midi, et soir. Ça nous perd pas mal. On a le sentiment que la faute est reportée sur nous. » (Extrait d'entretien avec une jeune volontaire du site #3.)

### ***Un protocole sanitaire respecté dans une large mesure, mais qui s'est révélé par certains aspects peu adapté à l'épreuve des faits***

**La situation sanitaire en février 2022 imposait une vigilance renforcée sur les séjours de cohésion et la mise en place de mesures barrières strictes qui ont été globalement respectées :** port du masque pour les activités à l'intérieur ou en présence d'un intervenant extérieur, nettoyage et désinfection régulière des espaces, autotest en cas de symptôme et isolement du jeune concerné. Le protocole sanitaire partagé par le niveau national début février tentait ainsi de concilier dispositions réglementaires en vigueur<sup>49</sup> et spécificités du Service national universel.

#### **Extraits du protocole sanitaire et gestion de cas applicable au séjour de cohésion**

« L'accueil et la participation des volontaires, des encadrants ou des intervenants ponctuels au séjour de cohésion ne sont pas soumis à la présentation d'un pass sanitaire/pass vaccinal.

[...] Les volontaires sont destinataires sur leur compte SNU et par courriel des informations suivantes :

- Il leur est recommandé de réaliser moins de 24 heures avant le départ un test (PCR ou antigénique) ou un autotest confirmant l'absence d'infection par le COVID-19.
- Le trousseau apporté par chaque volontaire devra comprendre une boîte de 50 masques jetables à usage médical.

<sup>49</sup> Décret n° 2021-699 du 1<sup>er</sup> juin 2021 prescrivant des mesures générales nécessaires à la gestion de la sortie de la crise sanitaire.

- Les volontaires sont invités à faire remplir par leur représentant légal le consentement relatif à l'utilisation d'autotests de dépistage COVID-19 pendant le séjour de cohésion.

[...] Le port du masque est requis au sein des locaux et la distanciation entre les volontaires est mise en œuvre lors d'activités incompatibles avec le port du masque qui sera réalisé sous la supervision du référent sanitaire.

[...] Une campagne de dépistage de la COVID-19 pourra être réalisée à l'intention des volontaires et des encadrants. Les centres ont reçu le matériel nécessaire à la réalisation de cette campagne

[...] Le chef de centre respectera les consignes du protocole sanitaire relatif aux accueils collectifs de mineurs avec hébergement<sup>20</sup> (aération des locaux, mesure du dioxyde de carbone, nettoyage et désinfection des locaux et des équipements, présence de points d'eau en nombre suffisant pour permettre le lavage des mains...).

[...] Les lits seront placés de sorte à respecter la distance de 2 mètres entre chaque tête de lit et, si cela n'est pas possible, tête-bêche.

[...] Les activités sont organisées dans le cadre des compagnies dans la mesure du possible pour toute la durée du séjour. Le programme d'activités doit tenir compte de la distanciation physique et des gestes barrière. »

Dans les faits, si les mesures relatives au dépistage et au port du masque ont pu être à peu près garanties sur tous les sites, les distances physiques se sont par contre révélées bien plus complexes à respecter, voire impossibles. La nature même des activités et la configuration des espaces ont rendu ce protocole parfois obsolète.

« C'est absurde on est dans nos chambres tous ensemble dans le bâtiment là-bas et dès qu'on arrive ici dans l'autre bâtiment il faut qu'on mette nos masques et qu'on les porte toute la journée, même le soir pendant les veillées... » (Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2.)

Certains sites (le site #2 par exemple) ont tenté de rendre ces mesures un peu plus faciles à vivre en proposant une couleur de masque par maisonnée ce qui a non seulement simplifié l'identification des jeunes et des encadrants, mais également participé à renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe chez les volontaires qui se repéraient et se définissaient à partir de cette couleur commune.

« Nous on aime bien traîner avec les rouges et les gris, mais les orange, ils sont trop dans leur coin. Après les violets on n'est pas beaucoup ensemble sur les activités c'est dommage. » (Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2.)

Le protocole de gestion des cas prévoyait des mesures strictes en cas de symptômes et une procédure de retour à domicile codifiée en cas de contamination, heureusement peu mobilisée sur les séjours ...

<sup>20</sup> <https://www.jeunes.gouv.fr/protocole-sanitaire-acm-session-bafa-bafd>

### Sur le site #3, des injonctions contradictoires ayant conduit le référent sanitaire à construire son propre protocole, au risque de fermer les yeux sur certains cas

Face aux consignes vraisemblablement différentes de la région, du conseil départemental et de l'agence régionale de santé au niveau local, relatives au protocole sanitaire en cas de cas COVID avéré, le référent sanitaire a fait le choix d'écrire son propre protocole. Pour lui, la promiscuité entre les jeunes dans un tel séjour communautaire rend, de fait, l'application d'un protocole strict difficile à mettre en place. Le choix a donc été fait de « prendre des risques ».

« On a eu une réunion pour faire le point sanitaire sur le protocole COVID : la région et le département ne sont pas d'accord et nous demandent d'appliquer des protocoles différents. Je me suis donc tourné vers l'ARS locale, mais ça n'a plu à la région. Il n'y a pas de communication entre les étages. Du coup, on s'est dit que « Pas de test, pas de COVID, pas de problème. » On n'impose rien, mais les gamins portent le masque. Ils partagent les sanitaires... Ça m'a fait rire quand la DRAJES m'a dit de faire des salles d'isolement. » (Extrait d'entretien avec le référent sanitaire du site #3.)

### *L'inclusion des jeunes en situation de handicap : un défi insuffisamment relevé sur les séjours de février 2022*

**En 2021, 4 % des volontaires présentaient un handicap. Ils étaient 3,5 % en 2022. Un chiffre qui d'une part couvre des situations très hétérogènes (allant de la blessure légère au handicap mental et moteur) et qui, d'autre part, illustre la difficile mobilisation de ces jeunes à besoins spécifiques.** Ce doit pourtant être un objectif du Service national universel de pouvoir accueillir chaque jeune, indifféremment de son origine sociale, scolaire, de ses orientations politiques, religieuses, sexuelles, etc.

**Il est supposé que cette moindre présence des jeunes en situation de handicap soit liée (1) à la stratégie de promotion du SNU ayant peu ciblé les structures spécialisées du handicap et (2) à l'absence de garanties offertes en amont aux familles et aux jeunes eux-mêmes sur les conditions d'accueil et leur adaptabilité.**

**Sur les séjours observés dans le cadre de l'évaluation, il est relevé un effort d'accessibilité des contenus et formats d'activité pour garantir la participation du plus grand nombre.** Cette inclusion reste toutefois davantage anticipée pour l'accueil de jeunes qui présentent un handicap moteur et semble insuffisante vis-à-vis des autres types de handicaps (visuel, auditif, mental, psychique). De plus la dispense de sport n'engageait pas toujours d'activité connexe pour les volontaires concernés. Notons également que seul le site #2 présentait un profil d'éducateur ayant une expérience dans le champ du handicap.

« Initialement dans la liste d'inscrits qui avait été communiquée, le besoin n'avait pas été identifié. Mais c'est vrai qu'avec la réaffectation de dernière minute on aurait pu être sacrément en difficulté. » (Extrait d'entretien avec un encadrant du site #2.)

Sur le site #3, des difficultés ont pu être relevées face à la découverte chez un jeune de troubles de la sphère autistique, l'équipe du SNU n'ayant pas été informée par les parents de son handicap. La gestion de cette situation, laissée à la main des tuteurs assez démunis, a pu s'avérer délicate tout au long du séjour.

## L'accompagnement des problématiques psychosociales repérées et exprimées pendant le séjour : une nécessité, appréhendée de manière différenciée selon les sites

**Au cours du séjour, des situations psychosociales dégradées chez certains volontaires sont venues, comme en 2019 et en 2021, interroger les procédures et les compétences existant pour y répondre.**

Certaines équipes (#1, #3) constatent même, lors du séjour de février, une plus grande vulnérabilité des jeunes liée à la période de confinement (fatigue, difficultés de concentration, stress, angoisse) et un besoin de mieux outiller les encadrants dans la gestion de ces situations particulières.

**De manière générale, les trois années de déploiement du Service national universel ont montré que les jeunes volontaires se saisissaient du séjour de cohésion pour exprimer des souffrances et autres violences, qui exigeaient une écoute active des tuteurs/capitaines et des compétences adéquates de la part de ces derniers pour repérer, évaluer et accompagner cette libération de la parole.** Ce rôle de catalyseur est notamment favorisé par le climat de confiance décrit par les jeunes, l'éloignement du domicile ou de l'établissement scolaire, la proximité des tuteurs et les thématiques abordées autour au long du séjour qui peuvent susciter la prise de parole sur des sujets liés au harcèlement, à la criminalité, à la violence intrafamiliale, aux discriminations.

« On a des jeunes qui sont arrivés avec des situations très complexes, et des maux qui ne leur permettaient pas pleinement de s'investir dans un séjour collectif comme le SNU. Des situations comme ça, on en a eu 2 avec des crises d'angoisses à ce point importantes qu'elles ont invité à des consultations, et finalement, à des départs du séjour sur conseil du psychiatre. » (Extrait d'entretien avec l'équipe projet et l'équipe de direction sur le site #1.)

« On a eu un jeune instable, à se taper la tête s'il avait une mauvaise réponse. Dès le début, on a vu des difficultés de cohabitation. Avec mon parcours en science de l'éducation et mon expérience, j'avais les armes pour faire face à cela. Mais ce n'est pas le cas de tout le monde. » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie du site #1.)

« Avec pas mal d'entre eux, tuteurs comme cadres de compagnies, j'ai pu me livrer et ils ont pu m'aider. Il y a des moments plus bas mentalement. Ils ont une écoute et sont disponibles. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire du site #3.)

### Sur le site #3, des enjeux psychosociaux révélés par le cadre sécurisant du séjour

Certains modules comme celui sur le théâtre ou l'initiative d'un jeune d'animer un débat sur le sujet de la solitude ont offert un premier espace à certains jeunes, qui se sont ensuite confiés au référent sanitaire, pour confier des situations ou exprimer un mal-être. Ce dernier relate un nombre important de consultations d'ordre psychologique, au fil du séjour, dont les causes sont aussi à identifier du côté des confinements et de leurs conséquences sur des situations d'isolement, et des difficultés familiales exacerbées.

« Les jeunes sont fatigués et ont passé beaucoup de temps isolé. Il y a une perte de confiance, une inquiétude qui se ressent. Février, c'est aussi une période plus stressante. » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site #3.)

« Les repères ont explosé pour les jeunes. Le COVID, ça les a rendus inaptes socialement. Ils ne savent plus comment fonctionne la vie. Il y a quelques problèmes de santé, mais surtout des problèmes d'autonomie. Aujourd'hui, ce n'est pas géré, c'est pour ça qu'il y a autant de casse. Le nombre de



passages à l'infirmerie, finalement, il y en a beaucoup, c'est juste du repos qu'il leur faut. On ne respecte pas du tout le rythme de l'adolescent. C'est contre toute forme de bienveillance. » (Extrait d'entretien avec le référent sanitaire sur le site #3.)

Plusieurs jeunes rencontrés ont également témoigné de leurs fragilités durant la période de confinement, et d'un séjour SNU leur ayant offert un cadre d'expression parfois salubre.

« J'ai développé une phobie sociale et scolaire à cause du COVID. J'ai eu longtemps peur de retourner en cours. J'ai toujours cette petite appréhension. Je n'ai pas vraiment d'amis. Ici, c'est un peu comme une 2<sup>e</sup> famille. Les tuteurs nous ont mis en confiance. C'est dingue les liens qui se sont formés. Il y a une trop bonne ambiance, c'est vraiment la cohésion à fond. Si ça ne va pas, c'est la cohésion d'abord. » (Extrait d'entretien avec une jeune.)

« Avec le SNU, on s'est ouvert. Tu viens ici, tu changes. Au niveau de la confiance au soi, c'est très bienveillant. » (Extrait d'entretien avec une jeune.)

« Je suis très reconnaissant envers le climat de confiance du SNU, qui m'a permis pour la première fois de me confier sur certaines choses. Car je suis quelqu'un de très introverti. C'est agréable de se sentir écouté. » (Extrait d'entretien avec un jeune.)

**Il est à nouveau constaté le manque d'information vis-à-vis de certaines situations familiales ou sociales pourtant connues des partenaires** (des établissements scolaires par exemple ou des services sociaux), qui auraient pourtant mérité d'être partagées avec l'équipe du centre afin de préparer au mieux les encadrants et de s'assurer que les jeunes concernés ne soient pas mis en difficulté.

À titre d'illustration on relèvera sur le site #2 des situations liées à la gestion du deuil, au placement familial, à l'identité de genre et à la protection judiciaire de la jeunesse, qui ont nécessité une posture et des compétences spécifiques portées par des encadrants issus de l'action sociale. Ces derniers ont ainsi su proposer une écoute active, un diagnostic et un relais auprès des institutions compétentes.

Ces problématiques psychosociales, lorsqu'elles sont détectées en cours de séjour, peuvent être prises en charge, mais de manière très différenciée selon les compétences et les réseaux interpersonnels des directions et équipes encadrantes. Il ne semble toujours pas exister de cadre commun en la matière ni de ressources clairement identifiées par les équipes [voir chapitre III, partie 2].

« Il y a pas mal de jeunes qui ont des problèmes familiaux. On repère ces problèmes, et on voit que des suivis devraient être faits... j'essaye de garder contact avec des jeunes du séjour dernier, mais ce sont ceux qui n'ont pas de problème. Ça crée une certaine frustration. » (Extrait d'entretien avec un-e cadre de compagnie du site #3.)

**De plus, la prise en charge postséjour des situations les plus complexes se heurte toujours à l'enjeu d'articulation entre les départements. Néanmoins, la nomination de référents SNU dédiés à ce dispositif dans chaque département, l'animation régionale qui se consolide et une meilleure identification et communication entre les équipes projet pendant le séjour constituent des atouts qui devraient permettre d'assurer le lien avec les professionnels et de garantir une réelle prise en charge des jeunes à leur retour, à moyen terme.**

## Un équilibre budgétaire globalement garanti, mais fragilisé par les désistements qui pèsent sur le budget moyen par jeune

**Pour les séjours de février 2022, une enveloppe de 1 400 € par jeune a été fixée** (pour rappel, elle s'élevait à 1 300 € pour les séjours de juin/juillet 2021) **couvrant les dépenses d'hébergement, de fonctionnement courant des centres, d'organisation et de mise en œuvre des activités** (y compris les frais de transport liés à ces activités) ainsi que les coûts de formation pour celles qui sont réalisées au niveau régional et les frais de mission des encadrants.

**Les trois sites étudiés s'inscrivent globalement dans cette enveloppe** avec un léger dépassement, pour le site #2, justifié par le coût de location du site qui n'a pas pu être réduit (plus de 50 € par jeune et par jour pour l'hébergement et la restauration). Le site #1 a quant à lui pu engager une négociation avec le prestataire pour réduire ces mêmes coûts, et ce afin de se rapprocher des coûts proposés par le lycée hôtelier qui avait accueilli le séjour en juin 2021 (45 € pour le village vacances contre 38 € pour le lycée hôtelier).

**Le déploiement des activités repose à nouveau, comme pour les séjours de 2021, sur une mobilisation importante de bénévoles et de services publics** (non rémunérés pour leur intervention dans le cadre des séjours), ce **qui permet d'assurer l'équilibre avec des activités extérieures présentant un certain coût** (location d'équipement, transports et/ou mobilisation de professionnels rémunérés). Une stratégie qui interroge toutefois sur la capacité à pérenniser le programme tel qu'élaboré en 2021 et 2022.

« On joue un peu sur le côté engagement et jeunesse, ce qui nous permet de mobiliser encore des intervenants qui vont le faire sans être rémunérés, surtout en mobilisant nos réseaux personnels, mais ça ne pourra pas se faire à chaque fois. Et le coût des activités extérieures qu'on a proposées en février n'est pas tenable il faut qu'on renégocie les prix. » (Extrait d'entretien avec la direction de centre du site #2.)

Certains territoires ont également recherché à co-financer certaines activités, en mobilisant des crédits délégués (notamment au titre du programme 163 « jeunesse et vie associative »).

**On notera que les désistements (environ 20 % à l'échelle nationale) pèsent sur l'équilibre du budget des différents sites, dans le sens où ce dernier a été consolidé pour une cohorte projetée et non réelle.** Une réflexion est ouverte sur certains territoires, pour un réajustement des procédures de marché public de manière à retenir les objectifs réels de réalisation. Mais les prestataires pourraient être frileux à s'engager si le même niveau d'incertitude sur le taux de présence des volontaires perdurait.

## Ce que l'on retient

**#1. Les conditions d'accueil des séjours de cohésion sont exigeantes et de qualité.** Le contexte de montée en charge du dispositif interroge toutefois sur la capacité des territoires à pouvoir mobiliser des équipements adaptés, à l'avenir, en termes de capacité. La mise à disposition d'infrastructures de l'éducation nationale est étudiée comme une solution pertinente, mais qui doit être davantage anticipée et inscrite dans un partenariat renforcé en faveur d'une plus grande collaboration entre les équipes gestionnaires des établissements scolaires et les équipes du Service national universel. Elles se heurtent néanmoins à des indisponibilités pour les séjours conduits en période scolaire. Parallèlement, le changement de période a ouvert des opportunités vers des infrastructures de tourisme, dont le modèle, en termes de coût et de services rendus, pourrait essaimer au niveau national.

**#2. L'appui de la DRAJES et de l'équipe projet départementale sur des fonctions supports (RH et financières principalement) est réel, mais certains enjeux logistiques restent sous-estimés,** affectant le déploiement opérationnel du séjour et pesant lourdement sur la fonction d'intendant – fonction centrale du séjour dont le périmètre apparaît encore mal défini et dévalué : gestion des uniforme, trop peu nombreux en grandes tailles, achat de matériel de dernière minute, gestion de la relation quotidienne avec les prestataires, organisation des machines au quotidien, coordination logistique des intervenants, gestion des transports extérieurs, temps de latence entre les activités insuffisamment pris en compte dans la construction des emplois du temps et du rythme... **Avec des cohortes plus importantes accueillies sur les sites à partir de juin 2022, ces enjeux se trouveront potentiellement exacerbés.**

**#3. La gestion déléguée à des prestataires est devenue presque incontournable,** en particulier sur la restauration collective et le nettoyage des espaces communs. **L'enjeu de la fidélisation des équipes est à nouveau souligné, pour favoriser une meilleure anticipation, une plus grande efficacité dans les prises en charge de la logistique au quotidien et une meilleure compréhension des attentes et besoins réciproques** entre les « équipes SNU » et les équipes opérationnelles des structures d'accueil.

**#4. Les emplois du temps sont plus lisibles et mieux appréhendés par les équipes d'encadrement, mais restent denses et offrent encore peu de temps de respiration pour les jeunes durant le séjour, et ce** malgré une volonté réaffirmée des équipes projet d'aller vers un rythme plus allégé. **Des améliorations sont notables en termes de stabilité du planning et d'implication des encadrants** dans sa mise en œuvre au quotidien.

**#5. L'affectation infrarégionale des volontaires est le gage d'une gestion simplifiée des transports, mais soulève de nouveaux enjeux en termes de mixité territoriale.** La mobilité des volontaires est circonscrite à un périmètre régional, ce qui amoindrit le brassage territorial et pose de nouveaux défis notamment pour les sites qui ne rassemblent qu'un ou deux départements limitrophes (interconnaissance des jeunes, moindre sensibilité à la découverte du patrimoine local...). **Un maillage plus important des points de ramassage** pourrait par ailleurs être une piste à explorer pour favoriser la participation, avec l'hypothèse à confirmer de distances qui auraient pesé dans les désistements.

**#6.** Le cadre collectif du séjour invite de fait à des échanges et à des rencontres entre jeunes du même âge décrivant des parcours de vie et des vécus différents. **La maisonnée reste le principal espace où se joue la mixité et la cohésion de groupe. La mixité de genre se construit quant à elle de manière plus progressive, favorisée par les activités communes au quotidien et s'exprime davantage durant**

**les temps informels du séjour. L'esprit de groupe et la cohésion sont à nouveau cités comme les principaux facteurs de satisfaction des jeunes.**

**#7. Des défis repérés en 2021 n'ont pas trouvé de réponses satisfaisantes :** stock des uniformes insuffisant pour les grandes tailles, protocole sanitaire difficile à mettre en place, inclusion des jeunes en situation de handicap peu anticipée (sur les activités comme sur la gestion du quotidien...).

**#8. Lors des séjours de cohésion, des situations psychosociales dégradées se sont à nouveau révélées chez des volontaires.** Le renforcement des compétences internes sur le sujet au sein de l'équipe encadrante et une prise en charge postséjour continuent de représenter des enjeux sur tous les territoires. Une meilleure information en amont permettrait également de mieux anticiper les besoins.

**#9. Si le budget des séjours s'inscrit dans l'enveloppe prévue en s'établissant entre 1 300 et 1 400 € par jeune, le coût des désistements de dernière minute pèse dans l'équilibre budgétaire des séjours.**

## 4. Projet pédagogique ou de centre, réception des modules et lien avec la phase 2 (MIG)

### Périmètre de l'évaluation sur ce quatrième volet

- **Construction et animation des projets de territoire** : parties prenantes associées et modalités travail, fil conducteur et identité de site insufflée, partage et compréhension du projet en interne (encadrants, volontaires) et en externe (partenaires, intervenants).
- **Appréciation du contenu par les jeunes** : modules plébiscités et contraste éventuel avec l'appréciation les séjours d'été, facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction.
- **Pédagogie déployée dans les différents modules** et adaptabilité du contenu au profil des volontaires
- **Modalités de déploiement des modules développement durable/écologie** et intérêt des volontaires pour ces thématiques.
- **Traduction dans le programme des activités des enjeux portant sur la citoyenneté et l'engagement**, réceptivité des messages clefs, préparation et articulation avec la MIG.
- **Mobilisation des intervenants extérieurs et animation du partenariat** : modalités privilégiées (mise à disposition de personnel, bénévolat, intervention rémunérée...), pérennisation des ressources techniques et humaines dans le cadre de la montée en charge.
- **Investissement personnel des jeunes** et capacité d'initiative tout au long du séjour

### Les évolutions du modèle pour les séjours de février 2022

#### Repères : les ajustements pour les séjours de février 2022

**Le guide des contenus des séjours de cohésion est ajusté pour prendre en compte plusieurs évolutions applicables sur le séjour de février 2022.**

- Introduction d'un nouveau module « Simulation d'assemblée », dans le cadre de la thématique autour de la citoyenneté et des institutions nationales et européennes. Il s'agit de permettre aux jeunes d'aborder des problématiques autour des grands sujets qui animent la société par la mise en œuvre d'une simulation de fonctionnement d'une assemblée législative et/ou collective.
- Renforcement de cette même thématique en prenant appui sur la Présidence française de l'Union européenne et l'Année européenne de la jeunesse pour incarner le projet européen et la place des jeunes (mobilité, citoyenneté, environnement...). La symbolique européenne sera davantage présente sur les sites aux côtés des symboles nationaux.
- Refonte du module « sur ma route » avec notamment la réduction du temps qui y est consacré, passant de 4h à 2h.
- Suppression du bilan de compétences numériques PIX.
- Ajout de la politique de mentorat en faveur des jeunes dans le cadre de la présentation des différents dispositifs d'engagement.
- Diffusion du Pass culture auprès des encadrants et des jeunes durant le séjour de cohésion.

Par ailleurs, il est attendu que le conseil de vie du séjour (CVDS) se réunisse au moins deux fois pendant le séjour (contre une fois en 2021).

## Un cahier des charges national jugé ambitieux, qui fixe un cadre commun et des objectifs partagés, tout en laissant une marge de manœuvre territoriale dans leur application concrète

*Un guide des contenus indispensable pour fixer les ambitions pédagogiques communes du séjour de cohésion, mais qui reste trop dense pour proposer un fil conducteur lisible et progressif favorisant l'atteinte des objectifs*

Le cadre national pédagogique – ou guide des contenus – élaboré par la sous-direction chargée de la mise en œuvre du Service national universel a relativement peu évolué dans ses grandes orientations pédagogiques depuis 2021. Il propose à nouveau une articulation du séjour autour de sept thématiques centrales déployées à travers une alternance d'activités quotidiennes qui s'inscrivent à la fois dans un canevas national fixe (modules obligatoires) et dans des formats plus flexibles construits à l'échelle des territoires, en tenant compte des configurations locales et capacités de mobilisation des partenaires. Au-delà des thématiques, le cahier des charges précise un certain nombre de consignes sur la manière dont ces contenus doivent être proposés aux jeunes : 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 adaptées 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. Enfin, il met à disposition un certain nombre d'outils pratiques jugés de qualité et qui sont mobilisés de façon variable sur les territoires.

**La version actualisée de 2022 propose néanmoins quelques ajustements opportuns dans la mise en œuvre de certains modules, définis à l'appui du retour d'expérience des séjours précédents** [voir encadré ci-dessus]. Un subtil équilibre entre continuité et adaptabilité des outils qui est apprécié des chefs de projets départementaux et des directions de centre, conscients du caractère expérimental du dispositif et de leur rôle clef dans l'affinage et la structuration d'une maquette pédagogique pertinente.

« Le National fait bouger les lignes sur le volet pédagogique, on se sent considérés, tous ces RETEX vont servir à quelque chose. On progresse. Même s'il reste un peu de travail. » (Extrait d'entretien avec une direction de centre.)

**Ce cadre national décrit comme « riche », « nourri » et « complet », est jugé indispensable par les DRAJES, par les équipes projet départementales et les directions de centre pour fixer un cap et garantir un socle d'intervention commun aux différents séjours, qui perdure au-delà des personnes qui l'incarnent dans les territoires. Il est mobilisé comme un guide de référence suffisamment ouvert pour permettre dans un même temps des interprétations et adaptations locales.**

Les sept thématiques sont ainsi à nouveau couvertes de manière équilibrée sur les différents sites observés dans le cadre de l'évaluation. Les programmes sont variés et prennent appui sur des ressources locales diversifiées pour incarner la polysémie de l'engagement et l'inscrire dans des

contextes et enjeux à la fois nationaux et territoriaux. Cette variété des modules et thématiques abordées tout au long du séjour est d'ailleurs à nouveau relevée et présentée comme un atout pour le séjour par les volontaires qui apprécient la pluralité des interventions tant sur le fond que sur la forme.

« Je ne m'attendais pas du tout à voir autant de choses. Je pensais qu'on allait rester beaucoup sur la citoyenneté, le vote, etc. Mais en fait, ça change tous les jours et parfois même, entre le matin et l'après-midi, on va faire des trucs très différents. C'est bien parce que tout le monde peut y trouver son compte comme ça. Et ça nous fait découvrir des métiers aussi parce qu'on a beaucoup de gens de l'extérieur qui viennent nous parler. » (Extrait d'entretien avec un-e jeune volontaire.)

La densité du programme reste toutefois soulignée comme un obstacle persistant dans la recherche d'une plus grande transversalité et cohérence d'ensemble du séjour. L'écueil d'une succession d'activités sans lien les unes avec les autres reste difficile à éviter au regard des ambitions pédagogiques et de leur concentration sur un temps relativement court. Les intervenants se relayant d'une demi-journée à une autre sans connaître parfois les activités précédentes, le fil rouge reste encore complexe à lire du côté des volontaires. De surcroît, les réorganisations successives de l'emploi du temps sur la phase préparatoire ont pu affecter la trame et la progressivité définies initialement par la direction, comme ce fut le cas notamment sur le site #2

« Au départ on avait pensé l'organisation des activités pour qu'elles puissent davantage se répondre entre elles, qu'il y ait un séquençage équilibré entre les journées et qu'on puisse faire des rappels entre les modules. Mais on a dû jongler avec la disponibilité des intervenants et les contraintes logistiques ... Au final on a un emploi du temps qui est encore de mon point de vue, trop lourd pour permettre une vraie transversalité, on cherche encore à tout faire rentrer. » (Extrait d'entretien avec la direction de centre du site #2.)

### ***Des partis-pris pédagogiques qui affichent de fait des spécificités territoriales et une identité propre aux séjours insuffisamment formalisés dans le cadre d'un projet de territoire et/ou de centre***

La lecture détaillée des programmes d'activités – élaborés dans le temps imparti sur chacun des sites de l'échantillon – montre une cohérence avec les projets pédagogiques ; elle illustre des marges de manœuvre avérées sur l'organisation du séjour et une capacité des équipes projet à proposer un contenu qui prenne appui sur les ressources locales. Avec la volonté de pouvoir construire des séjours de cohésion « incarnés » dans les territoires, qui permettent de faire découvrir aux jeunes une histoire, des traditions et des enjeux sociaux, économiques et environnementaux spécifiques qui appellent à des formes hétérogènes d'engagement.

À cet effet, l'association d'intervenants extérieurs présentant des profils et cultures professionnelles variées s'est, comme en 2021, révélée tout à fait pertinente et cohérente avec les attentes du Service national universel.

### **[Bonne pratique] Colorer le séjour de temps de découvertes patrimoniales ou historiques locales sur le site #1**

Sans avoir vraiment formalisé un projet de territoire, le programme du séjour a été teinté de visites auprès de sites emblématiques du département, à caractère historique, culturel et patrimonial. Aux côtés de ces visites, l'exploitation des marqueurs du territoire (le site #1 est situé en bord de mer), de l'accès au littoral et ses opportunités, a aussi guidé la construction du contenu. (On notera cependant que la saison a conduit le site à investir un peu moins les activités nautiques que lors des séjours de juin 2021, sans que cela soit un frein important, avec la recherche d'autres opportunités locales plus adaptées aux séjours en hiver.)

### **[Bonne pratique] Valoriser le patrimoine local, historique et économique sur le site #2**

Le département du site #2 abrite des monuments historiques particulièrement remarquables, qui font écho à des périodes historiques ayant nourri la construction des symboles nationaux. Bien que résidant à moins de 100 kilomètres, de nombreux jeunes du territoire n'ont pas eu l'opportunité de les découvrir dans le cadre familial ou scolaire. Il a donc été proposé, dans le cadre du séjour de cohésion, une journée thématique dédiée au patrimoine, conçue sur un format original mêlant enjeux historiques et contemporains. Après une courte visite du site, les volontaires ont ainsi eu l'occasion de découvrir les métiers spécialisés de l'artisanat à travers des mini ateliers de 2h leur permettant d'expérimenter par eux-mêmes certaines techniques (couture, dorure, céramique, art floral, etc.). L'occasion non seulement de faire vivre un patrimoine ancien, mais également de revaloriser des filières parfois déconsidérées et d'évoquer avec les jeunes les cursus de formation, perspectives professionnelles et conditions d'exercice. Certains volontaires ont ainsi révélé des aptitudes manuelles insoupçonnées et la très grande majorité d'entre eux ont plébiscité cette journée.

« Moi je sais coudre parce que ma mère en avait marre que je ramène des pantalons troués quand je jouais au foot dans la cour. Donc oui, les filles, ça les étonne, mais je sais me servir d'une aiguille ! » (Extrait d'entretien avec un volontaire du site #2.)

« C'était sympa, ça change, d'habitude, on nous demande de savoir plein de trucs, là, on a pu faire quelque chose de concret. » (Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2.)

« Ça me plaît beaucoup d'être là, on sent quand même que les jeunes sont plus attentifs, parce qu'ils ne sont pas dans un cadre scolaire et qu'on leur propose de faire quelque chose de leurs dix doigts. J'ai le sentiment que ce genre d'initiative peut susciter des vocations ! » (Extrait d'entretien avec un intervenant du site #2.)



### **[Bonne pratique] Sur le site #3 : une volonté de faire découvrir la nature et le cadre montagnard aux jeunes**

Non sans difficulté vis-à-vis de l'académie, la direction du centre a tenu à proposer une activité de randonnée d'hiver et une nuit en refuge aux jeunes volontaires. Deux ascensions en raquette et ski de randonnée, encadrées par des guides de haute montagne, ont pu être organisées par compagnie (4 x 1,5 jour). Durant l'excursion, des pauses fréquentes ont été réalisées pour sensibiliser les jeunes à la faune et la flore locale (découverte de traces d'animaux...) et à la gestion des risques d'avalanche en montagne.

D'autres modules ont été orientés sur la protection de l'environnement et la découverte par le sport, ou l'éveil à la préservation du paysage (dessins sur un carnet de paysages, grimpe d'arbres...).

**D'autres partis-pris pédagogiques accentuent par ailleurs la spécificité des sites et révèlent (1) des configurations territoriales disparates et (2) des visions sensiblement différentes quant à l'intégration de certains modules, à l'instar du développement durable traité soit comme une activité à part entière soit comme un enjeu transversal et diffus tout au long du séjour.**

On observe ainsi **le choix délibéré de ne pas mettre en place l'ensemble des modules/activités du cahier des charges pour maintenir un rythme quotidien raisonnable (site #2) ou faute d'intervenants disponibles (sites #1 et #3)**. Si un meilleur équilibre a été trouvé depuis la phase de préfiguration – qui avait mis en avant le rythme trop soutenu du séjour –, c'est entre autres parce que les équipes projet, ayant constaté la fatigue accumulée des jeunes, ont proposé en février 2022 des plages horaires d'activité plus réduites ou la diminution du nombre de modules proposés.

« On assume le choix d'avoir privilégié certaines activités à d'autres pour garder un rythme raisonnable tout au long du séjour de cohésion. Le cahier des charges a certes allégé un ou deux modules, mais il a renforcé par ailleurs d'autres thématiques. Donc on est encore loin du compte. C'est presque impossible de tout faire rentrer, à moins d'être sur du 6h-minuit tous les jours et de ne laisser la place à aucun temps libre ou d'expression personnelle des jeunes et des encadrants. Très clairement on avait des jokers sur le séjour : si les jeunes sont crevés, on enlève l'activité X. » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #2.)

« On n'a pas trouvé d'intervenant sur le module « sur ma route », au regard de la faible anticipation des sollicitations et des moyens dédiés. On a donc fait le choix de le laisser de côté. » (Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #1.)

**Relevons enfin le choix d'impliquer ou non les encadrants dans l'animation d'activités et temps forts du séjour qui est un marqueur important des sites parce qu'il appelle des recrutements et des compétences différentes chez les encadrants** (voir chapitre III sur les ressources humaines). Des choix qui peuvent répondre à des enjeux budgétaires (s'inscrire dans le cadre fixé) ou pédagogiques (volonté des encadrants d'être impliqués sur ce type de mission).

## Des partis-pris sur l'implication des encadrants dans l'animation des contenus pédagogiques

SITE #1	Prise d'initiative des encadrants sur les temps libres en fin d'après-midi et en soirée qui investissent ces créneaux pour proposer des activités sportives et culturelles (théâtre, musique...). Les autres activités sont assurées par des intervenants extérieurs.
SITE #2	Implication des intervenants dans l'animation de certaines activités/modules (veillées, temps sportifs en fin de journée, activités santé). Une intervention cadrée dans l'emploi du temps, mais qui permet de mobiliser des compétences et appétences au sein de l'équipe encadrante (recrutée à cette fin).
SITE #3	Construction du projet de centre intégrant des « projets de compagnie » laissant la place aux capitaines, tuteurs et jeunes qui s'en saisissent pour proposer des initiatives personnelles et collectives, lesquelles font l'objet d'un temps de restitution à la fin du séjour auprès de l'ensemble des volontaires (exposition, pièce de théâtre, etc.).

**Plusieurs sites ont partagé les grandes ambitions du Service national universel ainsi que leur traduction locale dans le cadre des sessions de formation qui ont précédé le séjour de cohésion et mobilisé l'ensemble des encadrants (sites #1 et #3), voire des intervenants (site #2).** Une occasion propice pour rappeler les valeurs et objectifs transversaux du dispositif, à savoir la cohésion nationale, la mixité sociale, la culture de l'engagement et la transmission de valeurs de solidarité, la promotion de l'implication dans une tâche d'intérêt collectif, l'accompagnement à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, etc., qui ont posé les bases du cadre d'intervention et d'encadrement.

**Pour autant, ces partis-pris et modèles d'intervention distincts n'ont pas toujours fait l'objet d'une formalisation écrite, à travers un projet de centre ou de territoire qui aurait pu encourager une meilleure lisibilité** auprès des équipes encadrantes **et une mise en cohérence des interventions.** Ce travail de formalisation paraît de nature à faciliter l'expression d'une identité de centre et/ou d'une identité départementale qui révèle la déclinaison locale du Service national universel. Son absence suscite sur certains sites un manque de transversalité, le risque de répétition des sujets abordés, voire la faible appropriation des messages clés à transmettre. À noter toutefois que la pertinence d'un projet de territoire sans connaissance préalable du profil de la cohorte pose la question d'une meilleure anticipation des affectations.

### Des intervenants mieux rodés qui déploient des pédagogies actives plus efficaces pour délivrer les messages clés du Service national universel

Le cadre national pédagogique encourage fortement les activités qui proposent « *une pédagogie active développée au sein de petits groupes et favorisant la mise en situation concrète, la responsabilisation des volontaires et la participation de tous* ». Les précédentes évaluations ont montré l'importance de ces approches, parce qu'elles suscitent l'adhésion et la satisfaction des jeunes d'une part, mais également parce qu'elles permettent de partager et diffuser des messages clés ou apprentissages de manière bien plus efficace. L'hétérogénéité des profils des volontaires, qui ont des parcours notamment scolaires variés, invite à une adaptabilité du format des activités afin de répondre aux objectifs d'inclusion et d'égalité des chances du Service national universel.

**Les activités « descendantes » ont donc été dans la mesure du possible réduites sur les séjours de février 2022 comme attendu dans le cahier des charges**, en particulier s'agissant des activités de plein air, comme évoqué précédemment. Les partenaires impliqués dans l'animation du séjour, mieux rodés ont fait évoluer leur intervention si nécessaire pour intégrer le retour d'expérience des séjours précédents et proposer des formats plus adaptés et ludiques (format ludique, jeux, quizz, participation active des jeunes). Une majorité de modules ont ainsi été déployés au sein de petits groupes (souvent par maisonnée), sur des temps relativement courts (1h30) et favorisant l'expérientiel – mises en situation fictives ou réelles. **Les équipes projet ont par ailleurs été plus vigilantes lors de ce séjour quant aux modalités d'intervention et au contenu même des activités proposées aux jeunes.** C'est d'autant plus vrai pour les sites qui avaient déjà accueilli un séjour de cohésion en 2021. L'effort d'adaptation doit donc être souligné.

### La supervision des méthodes d'animation assurée par la direction de centre du site #2

Chaque activité proposée sur le séjour de cohésion du site #2 a fait l'objet d'une fiche pédagogique présentée puis validée par l'équipe de direction (rôle dévolu à l'adjoint·e dédiée). Cet outil précise le nom, les effectifs, le lieu, le matériel, les objectifs et le déroulé de l'activité. Il doit également expliciter l'articulation avec les ambitions du Service national universel. Ce travail préalable a offert des garanties sur la qualité des interventions et la cohérence des activités proposées tout au long du séjour. Il a également permis de renforcer le dialogue et le partenariat avec les institutions locales qui souhaitaient prendre part au séjour de cohésion. La très grande majorité des activités ont ainsi reposé sur l'expérientiel à travers des mises en situation fictives (sécurité routière), des jeux de rôles (prévention santé et accès aux droits), des approches ludiques mêlant jeux et quizz (découverte de l'engagement, Banque de France, citoyenneté...), etc.

Par ailleurs une relecture et un débriefing de chaque intervention sont assurés en aval du séjour, à l'appui des bilans quotidiens et remontées des jeunes.

« À la fin du séjour 2021 on a pris le temps de débriefer avec les intervenants du module sécurité routière, eux-mêmes voulaient un retour des jeunes. Ils étaient très ouverts à la discussion pour faire évoluer leur approche. Cette année les intervenants sont franchement au niveau. » (Extrait d'entretien avec la direction de centre sur le site #2.)

Quelques modules restent encore trop descendants et/ou trop longs. Sur ce point, plusieurs facteurs ont été relevés, exposant la difficulté à proposer des interventions dites « actives » à chaque fois :

- La période de février en premier lieu n'a pas toujours permis d'innover sur le format de l'intervention : une majorité d'activités se déroulent dans des salles fermées, faute de configuration alternative [voir chapitre III].
- Le contenu de certaines thématiques semble favoriser en second lieu des interventions parfois plus théoriques que pratiques, en particulier sur le module citoyenneté et institutions nationales et européennes.
- La montée en compétences des intervenants peut, en troisième lieu, être progressive. Ainsi sur un même module, tous ne sont pas « aguerris » de la même manière aux pédagogies actives, ce qui peut susciter des retours très nuancés parmi les jeunes selon le sous-groupe qu'ils ont intégré.

- Le coût de mise en œuvre de ces pédagogies peut également se révéler très élevé et difficile à inscrire dans le budget global fixé. À titre d'illustration, sur le site #2, l'une des activités phares du séjour autour des métiers de l'artisanat a nécessité la mobilisation d'au moins 7 professionnels, sur une demi-journée, pour une cohorte « réduite » de 50 jeunes.
- Enfin le rythme quotidien amène à des interventions tardives sur certains sites qui peinent à mobiliser des volontaires exprimant une fatigue et un manque de réceptivité. Sur le site #1, des tensions ont pu émerger avec certains animateurs refusant d'intervenir face à un groupe de jeunes peu réceptifs.

## Une implication des jeunes plus marquée dans les temps de vie quotidienne

Le cahier des charges national invitait à une participation plus importante des jeunes dans la gestion de la vie quotidienne des maisonnées afin de favoriser l'apprentissage de l'autonomie : préparation des repas, vaisselle, rangement et nettoyage des espaces communs, lavage du linge, etc. Une ambition qui reste pertinente, d'autant plus que le constat établi lors des précédentes évaluations reste d'actualité en février 2022 : une part notable des jeunes qui se sont portés volontaires vivent leur première expérience de vie en collectivité à travers le séjour de cohésion.

**Sur les sites #1 et #3, les volontaires ont été mis plus fortement à contribution sur ces différentes tâches.**

### Sur le site # 1 : le choix d'une participation active des jeunes à la vie quotidienne du séjour

Bien que le séjour ait bénéficié d'une formule « *all inclusive* » proposée par le site qui accueillait le séjour (de type village vacances), l'équipe du centre a fait le choix d'impliquer les jeunes volontaires, dans certaines dimensions de la vie quotidienne du séjour. Ainsi, le nettoyage des chambres, ainsi que la laverie ont été gérés à l'échelle des maisonnées et compagnies.

« On nous a proposé de le prendre en charge au niveau du village-vacances, mais ça nous semblait important de mettre à contribution des jeunes. Le ménage des chambres, savoir laver ses affaires, ça participe de la prise d'autonomie des jeunes. Et ça s'organise bien. Sur le ménage des chambres, on fait des contrôles, et pour certains, on voit que ce n'est pas inné ! » (Extrait d'entretien avec la direction de centre sur le site #1.)

**Cela est moins vrai pour le site #2, pour plusieurs raisons qui peuvent être liées entre elles :**

- le maintien des gestes barrières et mesures préventives liées au contexte sanitaire ;
- la volonté de simplifier le fonctionnement du séjour par le recours à des prestataires externes ;
- la densité de l'emploi du temps qui ne permettait pas d'envisager la mobilisation des volontaires au-delà des activités, à moins de faire disparaître les temps de pause et de respiration.

Les équipes encadrantes du site #2 ont exprimé le regret de ne pas pouvoir impliquer davantage les jeunes dans la vie quotidienne, alors que le besoin se fait ressentir d'un point de vue logistique (voir chapitre III, partie 3) et pédagogique. Ils estiment en effet que ce sont (1) des temps propices à la cohésion d'équipe au sein des maisonnées et (2) une traduction concrète de l'engagement dans un collectif.

« C'est sûr qu'ils apprennent beaucoup de choses en venant ici, mais la seule contrainte, si je puis dire, qu'ils ont c'est de se lever le matin et d'être à l'heure. On les implique peu dans la vie du séjour alors que c'est de mon point de vue formateur. » (Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie du site #2.)

« Les premiers jours, la gestion des machines est épuisante. Je fais le tour des chambres, ils ont tous une fiche explicative précisant ce qui doit être lavé et quel jour. Et malgré ça, je dois dans chaque chambre reprendre un par un les vêtements à laver. L'excuse la plus courante, c'est qu'ils ne le font jamais, que c'est leur mère qui prend en charge les lessives. On perd un temps fou rien qu'à récupérer le linge sale. » (Extrait d'entretien avec l'intendant du site #2.)

« En juin, on impliquait beaucoup plus les jeunes dans la préparation du repas et le rangement des espaces. Mine de rien, ils se sentaient un peu plus engagés dans le séjour et, surtout, on avait une meilleure cohésion au sein des maisonnées. » (Extrait d'entretien avec un tuteur du site #2.)

L'évolution d'une posture de jeune « consommateur d'activités » vers celle de jeune « partie prenante de l'organisation du séjour » existe, mais doit encore se consolider sur l'ensemble des sites ; les volontaires sont encore largement cantonnés dans leur rôle de participant ou de bénéficiaires alors que le séjour pourrait leur permettre d'expérimenter davantage l'apprentissage de la vie en collectivité sous toutes ses formes.

## Des contenus marqueurs du séjour et d'autres qui peinent à susciter l'adhésion et l'intérêt des volontaires

### *Des rituels un peu moins investis, mais qui rencontrent toujours l'adhésion du plus grand nombre*

Les rites et cérémonies rythmant le séjour rencontrent, comme sur la phase de préfiguration 2019 et la montée en charge en 2021, l'adhésion d'une majorité des jeunes et des encadrants pour qui ces temps forts marquent le caractère solennel du séjour de cohésion et le distinguent des autres types de séjours collectifs de mineurs.

La levée et la descente des couleurs, organisées quotidiennement, sont placées sous la responsabilité du directeur de centre avec l'appui éventuel d'un adjoint. Ce rite relativement court est mobilisé – sur la majorité des sites – avec régularité et selon une organisation stricte, qui emprunte à l'institution militaire (disposition en rang par maisonnée, posture et uniforme respecté). Deux volontaires sont invités à lever le drapeau puis l'ensemble de la cohorte entonne la Marseillaise suivie d'un discours officiel du directeur de centre qui annonce le programme de la journée en tâchant de mettre en avant l'intérêt pédagogique des activités proposées et l'articulation avec les journées précédentes ou suivantes. Le cas échéant la levée des couleurs peut également être l'occasion de rappeler les règles de vie commune et de revenir sur des difficultés rencontrées au cours du séjour. Les volontaires participent à ces rites et semblent attachés à ce « passage obligé » qui leur marque leur engagement dans le Service national universel.

« J'aime bien commencer la journée avec la levée des couleurs, ça nous rappelle pourquoi on est ici, que c'est bien le Service national universel et pas une colo ou l'école. » (Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2.)

À la différence de 2021 toutefois, la moindre présence de corps en uniforme dans les équipes de direction et équipes encadrantes sur les trois sites étudiés [voir chapitre II et chapitre III, volet 2] ne permet pas toujours d'investir pleinement ces rites en tant qu'outils pour incarner et expliquer la portée des symboles républicains. Les cadres reconnaissent leurs limites face à l'exercice et se sentent moins

légitimes ou moins équipés pour porter ce contenu de manière adéquate. En l'absence de formation dédiée sur les trois sites étudiés, ce sont principalement les profils de « réservistes » ou les directeurs de centre qui ont pris en charge cette dimension du séjour. Par ailleurs, les volontaires, moins nombreux à être intéressés par une carrière dans les corps en uniforme, semblent pour certains un peu moins réceptifs à ce type d'approche.

« Ce n'est pas dérangeant parce qu'on est en uniforme et tout, mais ce n'est pas pour ça que je vais chanter la Marseillaise chez moi après. » (Extrait d'entretien avec un jeune du site #2.)

« La passerelle entre le militaire et la colo peut être compliquée. On a des personnes qui ont le profil purement militaire, d'autres qu'animateurs. Ce n'est pas clair pour les jeunes. Certains veulent plus de militaires, d'autres plus de souplesse... Ça pose un souci. On est passé de quelque chose de militaire à moins militaire entre la première et la seconde semaine. Après les jeunes s'adaptent bien, car on leur a fait comprendre qu'on était au début, et qu'on écrivait ça avec eux. » (Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #3.)

Les cérémonies d'ouverture et de clôture des séjours constituent à nouveau des marqueurs forts du séjour, notamment parce qu'ils mobilisent des officiels (préfet ou sous-préfet, recteur-trice, élu(s) de la République, officiers de l'armée...) et donnent de la visibilité ainsi qu'une légitimité à l'engagement des jeunes : « *On se sent important.* » Différents documents sont remis aux volontaires, selon un protocole précis qui participe à la solennité du moment (passeport de l'écocitoyenneté, charte d'engagement, diplôme du Service national universel...). Ces temps sont néanmoins investis de manière différenciée selon les territoires en fonction du portage de la démarche. Se pose également la question de la disponibilité des officiels dans la perspective d'une généralisation qui exigerait leur présence régulière dans un calendrier resserré. Enfin, sur certains sites, les encadrants comme les volontaires perçoivent l'enjeu de communication associé à ces cérémonies, qui prend parfois le pas sur le fond.

### **Une adhésion réaffirmée des volontaires pour les activités sportives et de plein air**

La satisfaction des volontaires à l'égard des activités et thématiques déployées tout au long du séjour de février présente un certain nombre de points communs avec les résultats obtenus lors des précédentes évaluations. C'est notamment le cas des activités physiques, sportives et de cohésion qui rencontrent un vif succès sur l'ensemble des sites, notamment parce qu'elles sont à nouveau mobilisées comme des supports d'échange et de coopération, inclusives, fédératrices et parfois même valorisantes (avec le sentiment pour certains jeunes de s'être « dépassé » et d'avoir « accompli quelque chose » dans des activités particulièrement intenses comme la randonnée en montagne sur le site #3). La place de ce volet reste renforcée dans l'emploi du temps, en cohérence avec la demande des volontaires des séjours précédents. Elle est par ailleurs plus équilibrée du point de vue du rythme (sacralisation d'une plage horaire quotidienne sur le site #2, alternance d'un jour sur deux sur le site #1) et de la variété de pratiques proposées.

« Le refuge, c'est ce qu'il y a le plus marché, c'était le but ! Derrière l'idée d'émerveillement, il y avait une envie de protection de la nature, après on n'a pas de visibilité sur la suite... Mais ils vont en garder quelque chose. » (Extrait d'entretien avec un tuteur.)

Les encadrants sont à nouveau fortement mobilisés pour animer ces temps de cohésion qui offrent des espaces pour l'expression et l'utilisation à part entière des compétences internes. Enfin, la possibilité est également offerte aux jeunes qui le souhaitent d'investir certains espaces sur les temps de pause pour pratiquer une activité sportive de manière plus informelle.

Les initiations aux activités d'autodéfense et de résilience (course d'orientation, self-défense/boxe, atelier topographique, gestes qui sauvent, etc.) sont particulièrement appréciées parce qu'elles sont généralement moins pratiquées par les volontaires avides de découvertes, et qu'elles présentent une dimension pratique. Elles révèlent, dans un même temps, l'inquiétude de certains jeunes et des expériences de vie parfois traumatisantes, qui renforcent leur désir d'apprendre à se défendre.

***Une découverte du territoire moins présente dans le retour des volontaires, qui s'explique en partie par l'affectation intrarégionale des volontaires***

La programmation pédagogique a placé sur chacun des sites une focale forte sur la valorisation des territoires, comme montré plus haut. Différentes initiatives ont ainsi été portées pour mettre en avant la culture, le patrimoine et les savoir-faire régionaux. Les effets semblent toutefois un peu moins importants que lors des séjours précédents, notamment parce que la mixité territoriale est moins marquée (affectation intrarégionale des jeunes et, pour certains sites, sur deux départements limitrophes).

À titre d'illustration, sur le site #1, situé dans la préfecture de département, la majorité des jeunes volontaires avait d'ores et déjà eu l'opportunité de venir visiter la ville. Les activités tournées vers la découverte du territoire ont été appréciées, mais ne sont pas synonymes de découverte au sens propre du terme.

***Le développement d'activités portées par et pour les jeunes : un levier pour les rendre davantage acteurs du séjour***

Certains sites ont souhaité renforcer la place des jeunes en tant qu'acteurs du séjour et co-animateurs d'activités inscrites à la croisée de plusieurs thématiques en lien avec celles du cahier des charges. Avec un effet immédiat sur la cohésion, la créativité et l'éveil civique. C'est en particulier le cas sur le site #3, où une place a été laissée à la libre expression des jeunes, que ce soit dans le cadre des temps de démocratie interne consacrés aux projets pédagogiques, ou dans les moments plus informels ayant permis à certains jeunes de proposer des débats, comme le sujet de la solitude. Les jeunes ont également été associés dans la mesure du possible à la gestion du quotidien (nettoyer les espaces communs, rangement...)

**[Bonne pratique] Le théâtre forum sur le site #3**

Sur toute la durée du séjour, une intervenante est venue accompagner 3 sessions de théâtre par compagnie, au cours desquelles les jeunes ont progressivement été sensibilisés aux représentations et aux préjugés que peut véhiculer la société. Ces temps ont particulièrement été appréciés des jeunes, qui se sont non seulement bien pris au jeu, mais ont également pris conscience des effets des stéréotypes sur l'exclusion de certains. Cette activité a ainsi permis aux volontaires de débattre, échanger, se questionner, et s'exprimer dans un cadre informel.

« Le théâtre, c'était vraiment bien ! L'intervenante les a amenés à réfléchir, et ils ont voulu lancer des débats sur les anti-vaccins, les dilemmes moraux, les valeurs à transmettre sur l'environnement, l'engagement... » (Extrait d'entretien avec une tutrice sur le site #3.)

**[Bonne pratique] Une dynamique projet soutenue au fil du séjour par compagnie**

Toujours sur le site #3, des « projets de compagnie » ont été encadrés par les cadres et les tuteurs, avec une forte autonomie laissée aux jeunes et une capacité d'initiative et de proposition laissée à ces derniers.

Des plages quotidiennes étaient réservées dans l'emploi du temps (de 21h à 22h), adossées à des ambitions de démocratie interne.

Les projets qui relevaient de différentes thématiques ont donné lieu à des restitutions en fin de séjour par les volontaires à l'ensemble du site, à l'appui de supports variés ((exposition, herbier, pièce de théâtre...))

« C'est vraiment génial, ça mériterait d'y consacrer plus de temps dans les projets. Les cadres s'en sont saisis et les jeunes aussi. » (Extrait d'entretien avec une tutrice sur le site #3.)

***La rencontre et l'échange avec les intervenants extérieurs, notamment les corps en uniforme : un atout persistant du séjour de cohésion***

Les modules animés par les corps en uniforme suscitent toujours autant de curiosité et d'entrain, et ce malgré des projections individuelles chez les volontaires qui semblent évoluer depuis 2019, du moins sur les différents sites étudiés (ils sont moins nombreux à citer un projet de carrière militaire dans les entretiens par exemple, mais cette appréciation reste circonscrite à un panel de 50 volontaires). Pour autant, ils expriment toujours une grande satisfaction à l'égard de ces interventions, notamment parce qu'elles leur donnent accès à une (ou des) institution(s) peu accessible(s) en dehors du Service national universel et à des apprentissages qu'ils jugent plus « atypiques ».

L'intérêt que les jeunes portent à ces activités tient notamment à leur dimension pratique, mais également à l'opportunité qui leur est donnée de discuter du parcours professionnel des intervenants extérieurs et de leur quotidien. À la différence des séjours de cohésion précédents étudiés, les jeunes sont plus nombreux à s'être portés volontaires en février pour découvrir un grand nombre de métiers et de secteurs. Ils inscrivent le Service national universel dans une réflexion plus générale sur leur choix d'orientation et apprécient le fait d'avoir l'occasion de rencontrer des professionnels qu'ils n'auraient pas pu rencontrer ailleurs.

Les intervenants quant à eux partagent ce besoin de pouvoir échanger avec les jeunes, de déconstruire certaines idées reçues et de transmettre les valeurs professionnelles qui sont les leurs. Le séjour de cohésion est une opportunité bienvenue pour rapprocher ces institutions (police, gendarmerie, armée, pompiers) de la jeunesse, dans un cadre autre que celui de leur intervention « classique ».

« On sait aussi l'image qu'on peut avoir dans certains quartiers. Là c'est l'occasion de proposer un dialogue et une autre vision de la police. » (Extrait d'entretien avec un intervenant sur un module sécurité du site #2.)

« Pour nous, c'est essentiel de transmettre la base des gestes qui sauvent. Tellement d'accidents pourraient être pris en charge plus rapidement si les gens avaient ces réflexes. Donc le SNU, pour nous, c'est un dispositif essentiel pour travailler avec les jeunes sur ces sujets. » (Extrait d'entretien avec un intervenant sur le module gestes qui sauvent du site #2.)



La perception de l'engagement par les jeunes s'enrichit d'ailleurs sensiblement à travers ces rencontres avec les intervenants issus des corps en uniforme. Elle est d'autant plus essentielle qu'elle (re) dessine les motivations et attentes des volontaires vis-à-vis de la phase 2, la mission d'intérêt général. C'est également une opportunité pour déconstruire des idées reçues sur certaines professions.

« On a rencontré tellement de gens différents jusqu'à présent ! Un gars de BFM, les pompiers, les militaires, même un élu qui est venu nous parler. » (Extrait d'entretien avec un-e volontaire du site #2.)

### ***Une reconfiguration de certains modules qui n'entraîne pas toujours l'adhésion escomptée chez les volontaires : le cas du développement durable***

**Le module autour de l'environnement a été repensé à l'échelle nationale et retravaillé à l'échelle des sites qui ont expérimenté de nouvelles approches**, moins « culpabilisantes » que celles proposées dans le cadre scolaire, ou renouvelées par rapport aux actions de sensibilisation plus traditionnelles. **Malgré tout, cette thématique peine à être attractive.** Les jeunes ont le sentiment d'être « suffisamment informés » sur le sujet et, sur les trois sites observés, très peu montrent une appétence pour l'engagement environnemental. Ce constat pourrait être nuancé par un regard croisé plus large sur l'ensemble des 31 sites, néanmoins il semblerait qu'il y ait une vraie difficulté à porter les messages clefs de ce module auprès de la tranche d'âge des 16-17 ans.

« On nous en parle tout le temps du développement durable à l'école on sait tout ça. »

« Je ne vois pas en quoi nous on peut changer les choses en fait. »

« C'était long et clairement déprimant l'activité sur le climat. »

(Extraits d'entretiens avec les jeunes du site #2.)

**Conscients de cet obstacle, plusieurs cadres militent pour une intégration en continu du développement durable, qui ne serait plus traitée comme une thématique à part entière, mais comme une composante transversale du séjour.** L'intérêt étant de familiariser les jeunes avec des réflexes simples à adopter en démontrant 1) l'accessibilité des démarches écoresponsables et 2) l'intérêt économique et social. Plusieurs pistes sont en réflexion autour de l'alimentation (initiation au circuit court, visites de fermes, découverte des légumes de saison...), de la réduction drastique de matériel en plastique pendant le séjour, ou encore de la sensibilisation sur les conséquences économiques du réchauffement climatique pour des territoires particulièrement impactés.

En 2021, les jeunes pointaient leur volonté de dépasser les actions de sensibilisation pour privilégier des mises en pratique. Le site #3 est le seul site de l'échantillon, à s'être saisi de la thématique du développement durable par une entrée plus opérationnelle, avec une participation plus active des jeunes et une vraie logique du « faire ».

### Sur le site #3, une attention portée à l'environnement qui irrigue le séjour de cohésion

Le projet pédagogique orienté sur l'environnement de l'une des quatre compagnies visait la sensibilisation à la préservation de la biodiversité et aux pratiques durables. Pour ce faire, plusieurs intervenants ont été mobilisés afin de proposer différentes activités complémentaires : réalisation d'un herbier, d'un carnet de paysage, visualisation d'un film (*Animals*) suivi d'un débat... Les jeunes rencontrés ont globalement bien adhéré à ce projet.

« Moi, je suis sur le projet thématique environnement. C'était top et c'est un sujet que j'aime bien. On a eu un intervenant avec qui on a fait un herbier, pour reconnaître les arbres en fonction des différentes écorces... on a catégorisé tout ça. Enfin tout ce qui relève de la biodiversité et de l'urbanisme, j'aime beaucoup ! » (Extrait d'entretien avec un jeune du site #3.)

Outre ce projet, le chef de centre a veillé à faire de l'environnement non pas une « thématique » en soi, mais a tenté, lorsque c'était possible, de sensibiliser les jeunes à la prise en compte et à la préservation de l'environnement. Le module orienté « éducation environnement » a été l'occasion de faire venir des grimpeurs d'arbre pour sensibiliser au respect de la nature de manière poétique. Par ailleurs, le directeur du centre a souhaité recourir à un prestataire à même de proposer du bio et des produits locaux à la cantine.

Enfin, plusieurs autres initiatives ont été soutenues, comme la création d'un trou pour le compostage des déchets organiques sur le site.

### *Un programme qui, sur le fond, reste encore très dense, parfois redondant avec l'enseignement scolaire et difficile d'appropriation pour les jeunes*

Si les volontaires reconnaissent et valorisent la richesse ainsi que la diversité des activités proposées tout au long du séjour, ils soulignent comme sur les sessions précédentes un rythme soutenu et un programme dense peu propices à l'assimilation. Les entretiens qualitatifs réalisés avec les jeunes montrent **une faible capacité des volontaires à identifier les acquis concrets du séjour. Néanmoins, ces derniers ne disposent pas du recul nécessaire pour s'exprimer sur ce sujet.**

À l'inverse les apports qui relèvent du savoir-être et de la rencontre avec les intervenants extérieurs sont largement soulignés, marquant généralement un apport quant à des choix d'orientation professionnels ou une découverte d'opportunités non identifiées jusqu'ici.

### « Évoquer les pépites et les pépins du quotidien » : une relecture collective du séjour de cohésion qui s'inscrit progressivement dans les pratiques et favorise la réactivité

La pertinence et l'utilité des temps de démocratie interne sont à nouveau démontrées sur les séjours de février. Bien qu'investis différemment selon les sites (sur la temporalité et les modalités d'animation notamment), ces outils sont appropriés par chacun et deviennent en fait de réels temps d'échange et de « débriefing » du séjour. Les constats sont ainsi partagés sur les différents sites étudiés : renforcement de la cohésion au sein des maisonnées/compagnies, apprentissage du vivre-ensemble et création d'un

espace pour évoquer puis désamorcer les tensions, faire exprimer des frustrations et aborder les problématiques liées au séjour ou à des situations interpersonnelles.

### Les temps de démocratie interne sur le site #2 : un outil central dans l'animation du séjour et qui favorise l'implication des volontaires

En fin d'après-midi et avant le temps calme qui précède le repas, chaque maisonnée est invitée à se retrouver dans son espace dédié pour faire le bilan de la journée. Un-e président-e de séance, un-e rédacteur-trice et un-e référent-e temps sont désigné-e-s pour conduire le conseil de maisonnée. Chaque volontaire est invité à partager son humeur/état d'esprit à l'aide d'un brise-glace qui change tous les jours (jeu des images, « tous dans le même bateau », vote coloré...). Puis collectivement, ils renseignent la fiche bilan du jour en expliquant ce qui leur a plu ou moins plu dans les activités, ce qu'ils en retiennent et ce qu'ils souhaitent partager avec la Direction sur la vie quotidienne. Canal précieux d'information, cette navette permet de suivre au quotidien l'évolution du séjour et de proposer le cas échéant des ajustements en cas de difficulté persistante.

« C'est bien parce qu'on peut dire ce qui va et ne va pas dans le séjour. Les tuteurs font ensuite remonter à la Direction. On nous écoute vraiment. » (Extrait d'un entretien avec un-e volontaire du site #2.)

« On relit tous les soirs les différents comptes rendus des maisonnées, avec les tuteurs pour aussi comprendre ce s'est mal passé ou ce qui ne va pas dans l'organisation du séjour. Parfois ça porte aussi sur la relation avec les encadrants. Ils sont très francs, ça nous permet de débloquer des situations, c'est vraiment important pour nous d'avoir la température du séjour. » (Extrait d'entretien avec un adjoint du site #2.)

L'organisation des conseils de vie du séjour peut néanmoins apparaître un peu plus complexe et moins effective en fonction du nombre de volontaires (plus de 100 jeunes) et de la difficulté à faire une place à chaque volontaire dans ces temps forts.

### Une articulation avec la MIG qui apparaît plus lisible dans le séjour de cohésion, mais qui peine à être pleinement investie

Les volontaires qui ont participé au séjour de cohésion de février 2022 montrent une meilleure compréhension que les années précédentes, quant aux différentes étapes du « parcours SNU » qui jalonnent la découverte de l'engagement. La mission d'intérêt général (MIG) est ainsi mieux repérée et appréhendée par les jeunes, qui l'inscrivent davantage dans un projet et une perspective à plus long terme.

Cela tient certainement au fait que la MIG est également un peu plus inscrite dans le séjour de cohésion à travers :

- Un **véritable temps d'information dédié dans l'emploi du temps**, assuré par la direction du centre et/ou le chef de projet – référent MIG du territoire. La plateforme « MIG » est dans ce cadre mobilisée comme un support de communication pour concrétiser cette seconde étape et faire avancer les jeunes dans leur réflexion.
- **Un relais assuré tout au long du séjour par les encadrants** qui apportent aux jeunes qui en font la demande un premier niveau d'information sur la MIG, à l'appui des éléments dont ils disposent

(partagés lors de la formation), mais qui restent, d'après eux, insuffisants pour leur permettre de jouer un vrai rôle d'accompagnement.

« On sent une certaine inquiétude. Les jeunes sont perdus. D'un côté, ils ont la plateforme MIG sur internet, et de l'autre, il y a les MIG qu'ils peuvent trouver d'eux-mêmes. C'est injuste, car les jeunes ne sont pas tous égaux pour aller chercher des MIG. On essaye de les aider au mieux, de répondre à leurs questions. Et en fait, on n'a pas forcément les outils et les contacts, pour soutenir une candidature. Ils nous questionnent sur la possibilité de faire passer des choses en MIG, sur la possibilité d'aller dans une telle localisation géographique... J'ai des retours de volontaires de juin qui ne l'ont pas encore faite, et je ne sais pas comment les aiguiller ! » (Extrait d'entretien avec une capitaine de compagnie.)

- **Une valorisation de la MIG à travers les interventions de certains partenaires extérieurs** qui expérimentent depuis 2021 l'accueil de jeunes volontaires. Sur le site #2 par exemple, la police nationale a souhaité mobiliser au cours de son intervention sur la prévention routière deux jeunes qui réalisent actuellement leur MIG, afin qu'ils puissent partager leur expérience, dans une démarche de sensibilisation par les pairs. Une opportunité finalement peu saisie par les volontaires en raison du format de l'intervention (séquençage et rapidité de l'activité qui ne laisse pas de place pour l'échange informel) et parce que cela semble encore assez éloigné de leurs préoccupations au moment où ils réalisent le séjour de cohésion.
- **L'organisation d'un forum de l'engagement**, qui vient proposer un nouveau regard sur la définition même de « l'engagement » et susciter la curiosité des volontaires vis-à-vis de l'hétérogénéité des secteurs ou initiatives concernés, mais qui reste mis en œuvre de manière très différenciée selon les territoires, voire pas du tout, à l'instar de l'un des sites du panel qui invoque notamment le manque de temps et l'indisponibilité des intervenants. Les partenaires rencontrés dans le cadre de l'étude (intervenants extérieurs des corps en uniforme, bénévoles associatifs) interrogent également la plus-value et l'effet levier de ce forum, dans le cadre du séjour, au regard de l'origine géographique des jeunes, qui ne permet pas d'amorcer réellement un projet individuel de MIG.

### Sur le site #3, un temps de présentation dédié au MIG animé par le chef de centre/chef de projet départemental

Durant le séjour de cohésion, le chef de centre a consacré du temps à chaque compagnie, pour présenter non seulement l'intérêt des MIG, mais aussi les modalités de recherche et appuis disponibles, avant de faire un tour de table de chacun des jeunes pour écouter leurs projets, envies, et les aiguiller.

« Vous allez être auteurs et acteurs de vos missions. En fonction des envies de chacun, et pour éviter les abandons, mon rôle à moi sera d'ajuster l'offre et la demande. L'idée, c'est que vous vous orientez dans une cause que vous aurez envie de défendre et de porter. Les référents départementaux vont quant à eux essayer d'ouvrir des portes, pour élargir le spectre de découvertes. » (Extrait d'entretien avec le chef de centre du site #3.)

## Ce que l'on retient

**#1 Le cahier des charges national constitue un « repère »** dont l'utilité est réaffirmée lors de cette troisième édition, et qui offre une lecture commune des ambitions du séjour de cohésion. **L'appropriation est réelle et l'effort de « coloration » locale de ce cahier des charges l'est également** avec des partis-pris pédagogiques et un ancrage dans le territoire qui dessinent une identité propre à chacun des séjours. **Néanmoins, les objectifs sont nombreux et les sites peinent à décliner l'ensemble des activités et modules thématiques sur un séjour de 12 jours, tout en cherchant 1) à préserver un rythme équilibré pour garantir le bien-être des jeunes et 2) à maintenir un fil conducteur lisible.**

**#2. Les séjours ont mobilisé des interventions toujours aussi variées qui participent à la satisfaction des jeunes et qui proposent, pour une majorité, des méthodes pédagogiques innovantes, inclusives, favorisant l'apprentissage informel et la participation active des jeunes,** pour une plus grande efficacité dans la délivrance des messages clefs. Cependant, certains modules restent encore difficiles à traduire dans un format « actif », et la fatigue accumulée peut amoindrir la concentration et l'implication des volontaires sur toute la durée du séjour.

**#3. Les volontaires ont été davantage mis à contribution durant les temps de vie quotidienne, quoique cela ne soit pas encore systématique.** Quand ce choix a été porté par les équipes des centres, **il contribue à l'apprentissage de l'autonomie chez les jeunes.** En parallèle, dans certains modules, la participation des jeunes en tant qu'acteurs et coanimateurs d'activités a été fortement recherchée, avec un effet immédiat sur la cohésion, la créativité et l'éveil civique.

**#4. Les rituels et cérémonies rythmant le séjour ont rencontré,** comme en 2019 et 2021, **l'adhésion d'une majorité des jeunes et des encadrants pour qui ces temps forts caractérisent l'identité SNU et le distinguent des autres types de séjours collectifs de mineurs.** Ces rituels apparaissent toutefois un peu moins investis que lors des séjours précédents, en particulier sur les sites qui mobilisent moins de cadres issus des corps en uniforme.

**#5. Les activités physiques, sportives et de cohésion, surtout en plein air, suscitent toujours le même enthousiasme chez les volontaires.** Ces derniers expriment à nouveau le besoin de vivre une expérience (1) en rupture avec leur quotidien et le cadre scolaire, (2) qui leur donne l'opportunité de se dépasser et (3) qui favorise l'esprit d'équipe. Ces temps, souvent animés directement par les encadrants (et non par des intervenants extérieurs), offrent par ailleurs des espaces pour l'expression et l'utilisation à part entière de compétences internes.

**#6. La variété des activités et la diversité des profils des intervenants extérieurs mobilisés tout au long du séjour sont soulignées à de nombreuses reprises par les volontaires qui reconnaissent un contenu suffisamment varié pour permettre à chacun d'y trouver un intérêt. Les échanges informels avec les intervenants sont particulièrement plébiscités, notamment parce qu'une majorité de jeunes construisent petit à petit leur projet professionnel et sont demandeurs d'informations sur les parcours, les voies d'accès, les conditions de travail, les missions, etc.**

**#7. Les modules animés par les corps en uniforme suscitent toujours autant de curiosité et d'intérêt,** et ce malgré des projets d'orientations qui évoluent au sein des cohortes depuis 2019 (les jeunes qui se portent volontaires sont en effet un peu moins nombreux à envisager une carrière militaire, du moins au sein du panel rencontré dans le cadre de cette évaluation). **L'intérêt des jeunes pour ces activités tient**

**notamment à leur dimension pratique et parfois insolite.** Les intervenants quant à eux partagent ce besoin de pouvoir échanger avec les jeunes, de déconstruire certaines idées reçues et de transmettre les valeurs professionnelles qui sont les leurs. **Le séjour de cohésion est une opportunité bienvenue pour rapprocher ces institutions de la jeunesse, dans un cadre autre que celui de leur intervention « classique ».**

**#8. Quelques modules, pourtant reconfigurés, ont toujours du mal à accrocher leur public. C'est notamment le cas du développement durable ou de la citoyenneté.** Dans les deux cas, les jeunes évoquent **des redondances avec l'enseignement scolaire.** Il est envisagé sur certains sites, pour les séjours de juin, d'intégrer en continu les enjeux de développement durable, en les croisant avec d'autres thématiques plus concrètes (l'alimentation, le transport, la santé, etc.).

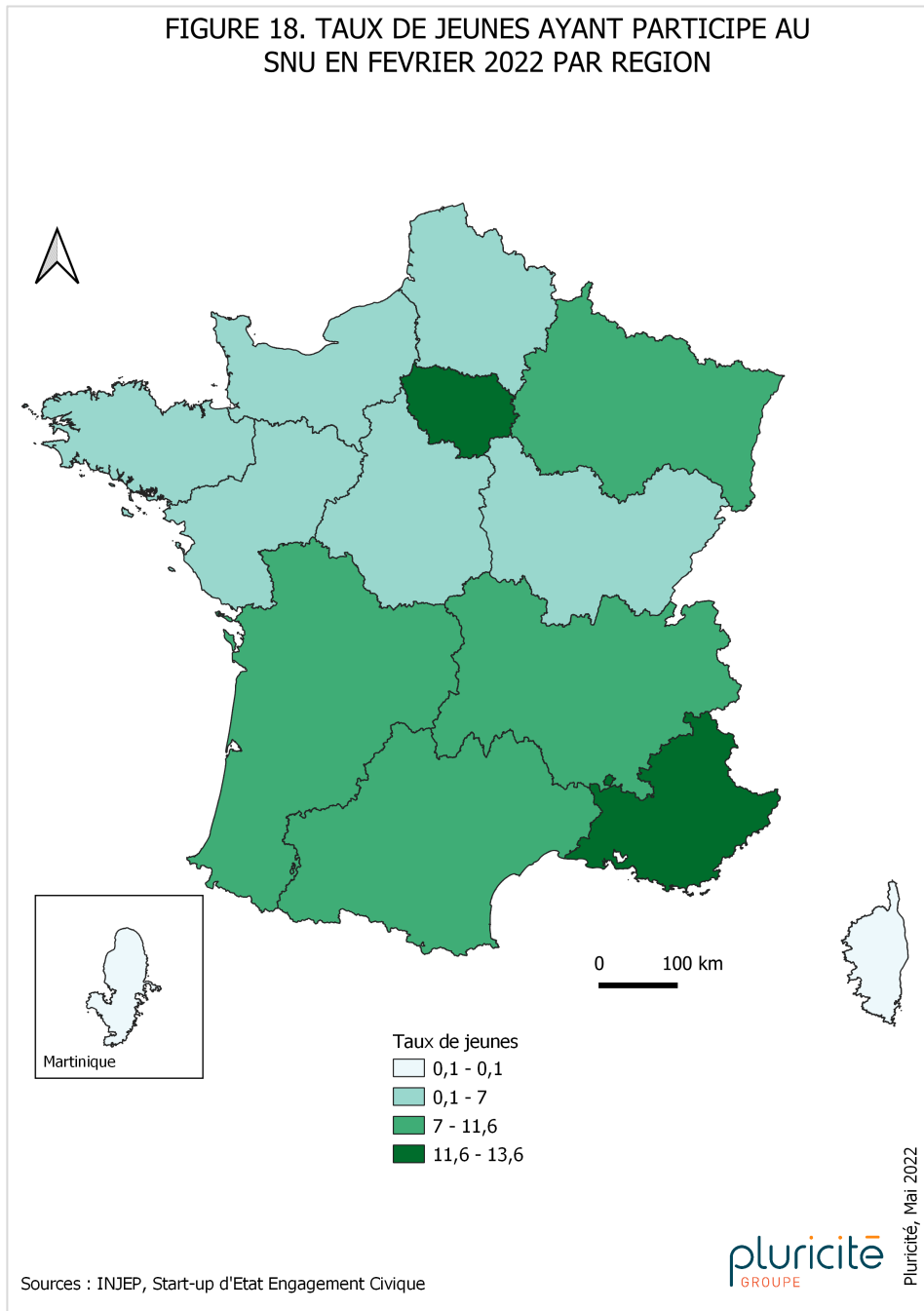
**#9. Comme en 2021, il faut rappeler que le caractère universel et inclusif du séjour doit conduire à la participation de jeunes présentant davantage de difficultés spécifiques** (expression orale, lecture, concentration, manque d'autonomie, situation de handicap, problèmes de comportement...) **qui restent à ce jour insuffisamment anticipées et intégrées dans la pédagogie.** L'absence d'informations détaillées (dans les fichiers) en amont du séjour sur les profils des jeunes et leurs éventuels besoins spécifiques n'a cependant pas permis lors de ces séjours de véritablement les prendre en compte et de les intégrer dans la pédagogie.

**#10. Les temps de démocratie interne – quoique mis en œuvre de manière hétérogène selon les centres – révèlent à nouveau leur utilité** sur de nombreux aspects : renforcement du vivre-ensemble et de la cohésion, valorisation de la parole des jeunes dans la relecture du séjour, apprentissage des règles du débat, développement de compétences d'expression, valorisation du rôle du tuteur chargé d'animer ces temps.

**#11. Enfin, les volontaires démontrent une meilleure compréhension du parcours SNU et de ses différentes étapes qui jalonnent la découverte de l'engagement. La mission d'intérêt général semble mieux repérée par les jeunes.** Elle trouve une place dans le contenu du séjour de cohésion à travers l'inscription d'un temps d'information dédié et le retour d'expérience des intervenants qui accueillent des MIG. **Cette seconde phase reste toutefois assez incertaine à l'issue du séjour pour de nombreux jeunes qui ne repèrent pas toujours les structures susceptibles de les accueillir et/ou qui font face à une offre très limitée dans leur territoire et à des problèmes de mobilité.**

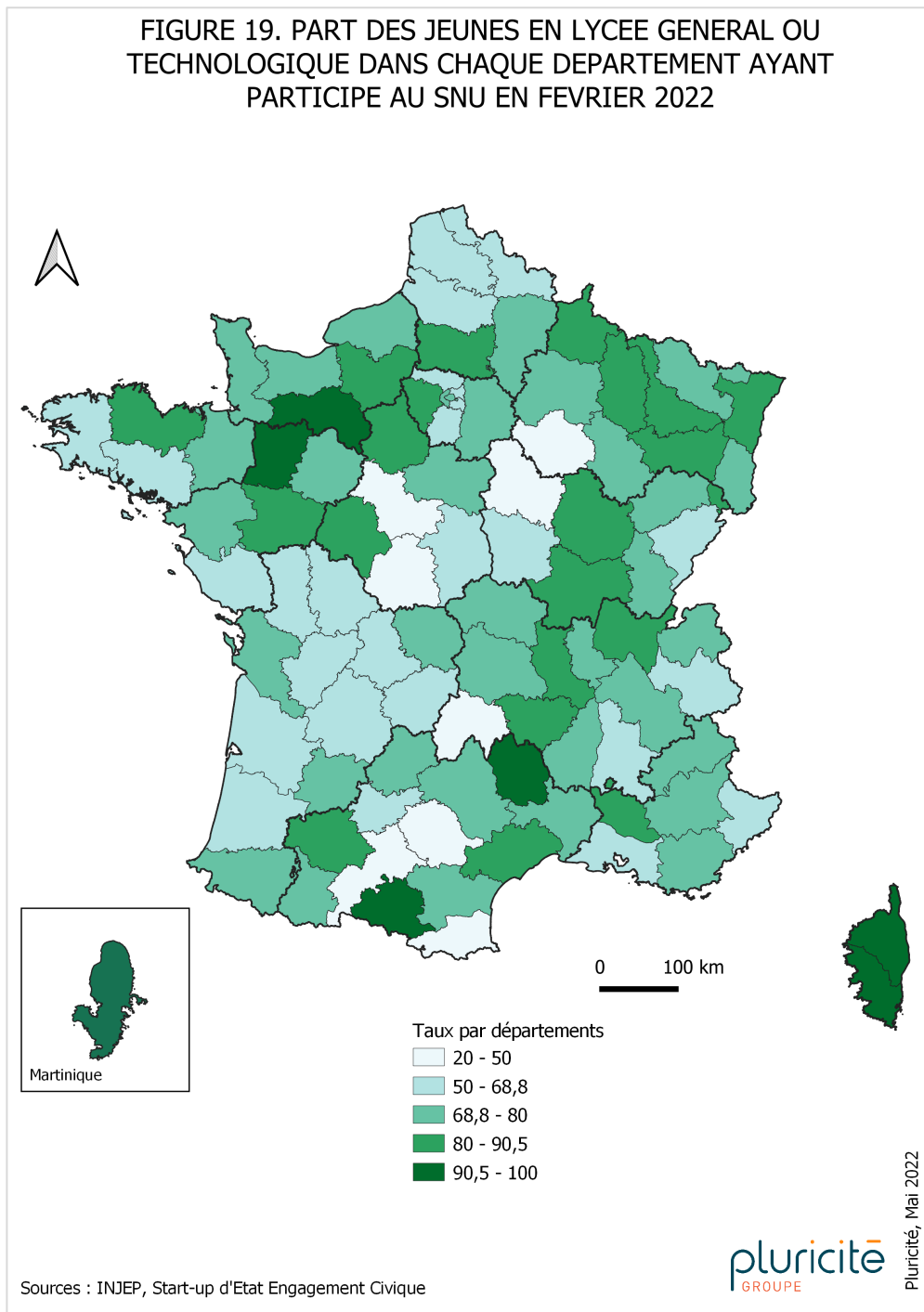
## Annexes – autres cartographies

*Une concentration des jeunes ayant participé au séjour de février 2022 dans la frange « sud » du territoire national, au climat sans nul doute plus propice à l'organisation d'activités extérieures (exception faite des sites plus nombreux en Île-de-France)*



Note de lecture : est représentée sur la carte ci-dessous la répartition géographique par région des jeunes ayant participé au séjour de cohésion de février 2022. La part est ainsi calculée sur l'ensemble des jeunes : parmi les volontaires, 13,6 % habitent dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

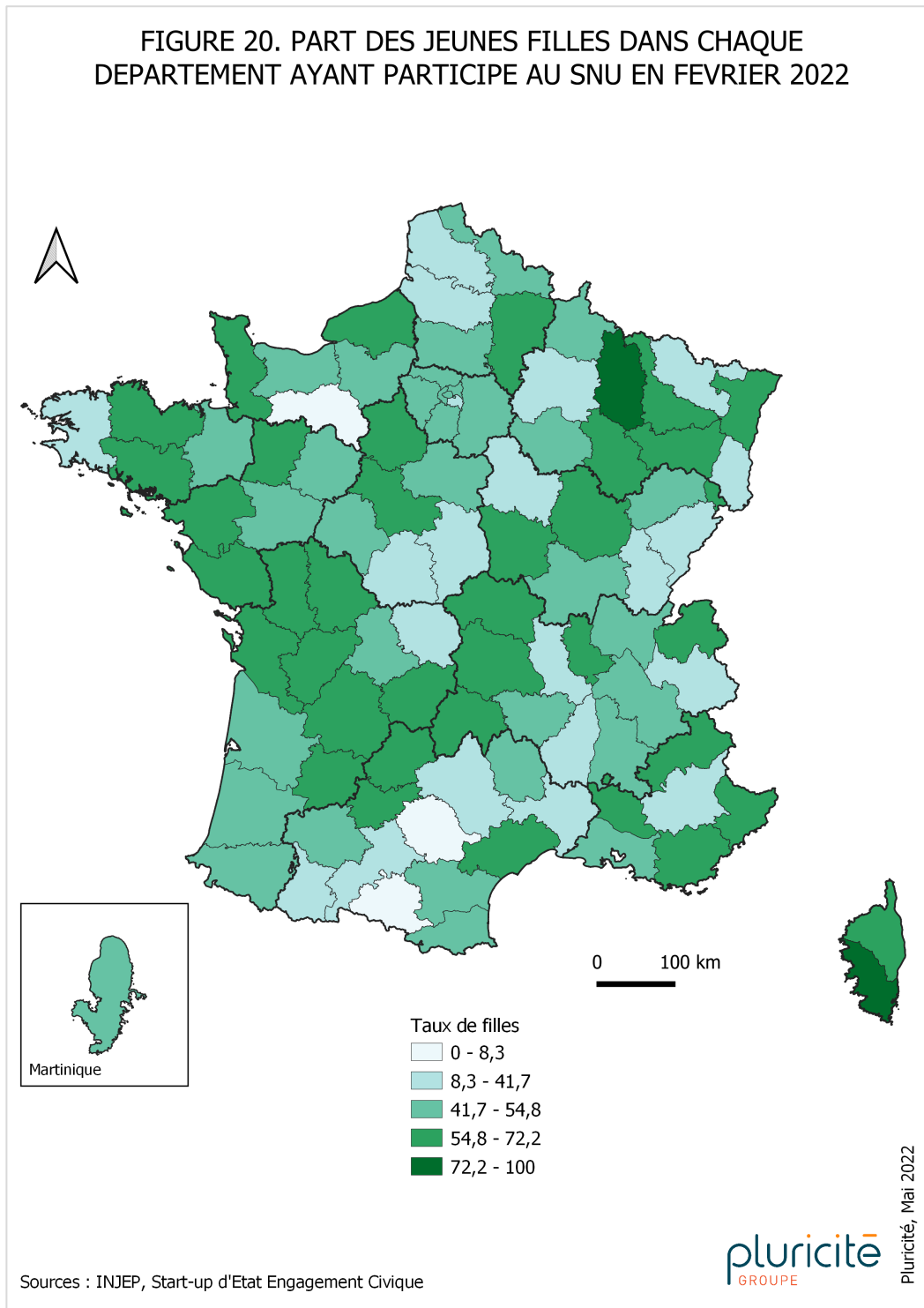
*Une part de lycéens, tous cursus confondus, relativement importante à avoir participé aux séjours de cohésion de février 2022 bien qu'en proportion variable selon les départements*



Clé de lecture : la carte donne une indication sur la situation des jeunes au regard de leur scolarité. À l'échelle de chaque département est calculée la part de jeunes inscrits en lycée général ou technologique. Par exemple, dans les Bouches-du-Rhône, 65,7 % des jeunes ayant participé au SNU sont scolarisés dans un lycée général ou technologique.



*Une parité filles-garçons respectée dans la majorité des départements*



Clé de lecture : cette carte indique la proportion de jeunes filles ayant participé au SNU dans chaque département. Les volumes parfois faibles de jeunes dans certains départements peuvent conduire à des taux très bas ou très élevés. Par exemple la Corse-du-Sud, qui a vu la participation d'une unique volontaire – une jeune fille - affiche un taux de 100 %.

## DÉPLOIEMENT DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE FRANÇAIS

### ÉVALUATION QUALITATIVE DES SÉJOURS DE COHÉSION DE FÉVRIER 2022

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) 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, le SNU a été étendu en 2021 à l'ensemble des départements de France métropolitaine et des départements et régions d'outre-mer. Ces premières éditions ont donné lieu à plusieurs enquêtes quantitatives et qualitatives, synthétisées notamment dans deux rapports d'évaluation.

La montée en charge du SNU se poursuit en 2022, avec l'organisation de trois séjours successifs en février, juin et juillet. L'INJEP a souhaité prolonger la démarche d'évaluation en engageant une enquête qualitative spécifique aux séjours de cohésion de février 2022, afin notamment de mieux comprendre les effets induits par l'organisation d'un séjour de cohésion SNU en hiver et sur le temps scolaire. Cette nouvelle enquête permet également d'approfondir certains questionnements des évaluations conduites en 2019 et 2021.

Trois études de cas ont ainsi été menées sur des sites SNU aux profils variés (avec des différences portant sur la zone scolaire, les caractéristiques géographiques des départements, la taille de sites, etc.). Au total, 43 observations de terrain et 96 entretiens ont été réalisés pendant les séjours de cohésion entre le 14 et le 25 février 2022, et en amont et en aval de ceux-ci, avec les principaux acteurs du dispositif à l'échelon régional et départemental.

L'enquête rend ainsi compte des différentes modalités de mise en œuvre du cahier des charges SNU, tant en matière de gouvernance au niveau territorial que de recrutement et de gestion des ressources humaines, ou encore de management des équipes encadrantes. Elle aborde également l'organisation et la gestion opérationnelle des sites et des séjours, ainsi que les choix pédagogiques réalisés par les équipes des centres SNU. Enfin, la démarche permet d'éclairer l'expérience du SNU telle qu'elle a été vécue par les jeunes volontaires, et d'analyser notamment l'articulation entre le temps scolaire et celui du SNU (continuité éducative).