

INJEP NOTES & RAPPORTS RAPPORT D'ÉTUDE

■ **Juillet 2022**
■ INJEPS-2022/12

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

Évaluation qualitative des séjours
de cohésion de février 2022 – SYNTHÈSE

AUTEURS ET AUTRICES

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

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*¹. »

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.
- **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

¹ 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).

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 universel². 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 :

- 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

² 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.

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 ville³

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 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. **Bénéficier 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

³ 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.

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 certains 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 subsistent⁴. 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.**

⁴ 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.

Francou 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.

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.

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 2021⁵. **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

⁵ 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.

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 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 échelons⁶ 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

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

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 » (congés, 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 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 2022⁷, 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 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

⁷ 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.

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.

Retrouvez l'intégralité du rapport téléchargeable sur www.injep.fr

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).